

Creación de un servicio de alojamiento temporal en el Aeropuerto Internacional El Dorado

Juan Camilo Pinilla Cortes

Natalia Rocio Rivera Cendales

Lizeth Angelica Salazar Castro

Universitaria Agustiniana

Facultad de Arte, Comunicación y Cultura.

Programa de Hotelería y Turismo

Bogotá D.C

2018

Creación de un servicio de alojamiento temporal en el Aeropuerto Internacional El Dorado

Juan Camilo Pinilla Cortes

Natalia Rocio Rivera Cendales

Lizeth Angelica Salazar Castro

Director

Carlos Eduardo Rodríguez

Trabajo de grado para optar al título de Profesional en Hotelería y Turismo

Universitaria Agustiniana

Facultad de Arte, Comunicación y Cultura.

Programa de Hotelería y Turismo

Bogotá D.C

2018

Dedicatoria

Primordialmente le dedico este trabajo a Dios, porque sin él la paciencia y la comprensión no hubiesen sido posibles; a mi abuela, que desde el cielo observa mis acciones, porque sin las enseñanzas que me dejó en sus últimos días de vida, jamás hubiese sacado esa fuerza para seguir adelante aunque las circunstancias y el ánimo no lo permitieran; a mis padres por su cariño, comprensión, fortaleza, paciencia y amor; a mi tía Gabriela por el apoyo, la motivación y palabras de aliento que llegaron en los momentos menos esperados; a mis amigos y aquellas personas que colaboraron de una u otra manera. Por último, le dedico este trabajo a mis compañeros, porque sin su tenacidad, fortaleza, ánimo, paciencia y comprensión no hubiésemos logrado lo que hemos hecho.

Lizeth Angelica Salazar Castro

Agradecimientos

Agradecemos principalmente a Dios porque sin él no estuviéramos en este punto de nuestras carreras.

Agradecemos a la Universidad y nuestro padre Rector porque nos brindaron el apoyo necesario para que nos conocieran fuera de la universidad y nos otorgaran los permisos necesarios para desarrollar este proyecto.

A nuestro docente tutor Carlos Rodríguez, porque sin su ayuda no hubiésemos dado vida a este trabajo; a la Doctora Yancira Moreno, directora del CEDEA, porque desde un principio creyó en nosotros y no nos ha abandonado; al docente Jairo Vásquez, porque si esta idea no hubiese surgido desde una de sus clases, no estaríamos a punto de entregar este proyecto por el cual hemos luchado tanto; al docente Mauricio León, por ayudarnos desde el principio y creer en nosotros. Queremos agradecer también a la docente Carolina Cárdenas, porque gracias a su apoyo estamos finalizando un proceso más en nuestra carrera.

Adicionalmente, queremos agradecer a los funcionarios de Opain S.A y del Aeropuerto Internacional El Dorado, que nos apoyaron brindándonos los permisos necesarios para el ingreso y por la colaboración que nos dieron brindándonos información.

Agradecemos infinitamente a nuestras familias, porque el apoyo de cada uno fue decisivo a la hora de seguir adelante.

Por último, queremos agradecer a todas aquellas personas que estuvieron con nosotros en todas las etapas de este proceso, a todas las personas que influyeron directa e indirectamente en nuestra formación.

Tabla de contenido

Introducción.....	11
Capítulo 1: Justificación y objetivos.....	12
1.1 Planteamiento del problema.....	12
1.1.1 Antecedentes del problema.....	12
1.1.2 Descripción del problema.	12
1.2. Justificación del emprendimiento	14
1.3 Marco teórico.....	15
1.3.1 Nuevas tendencias en la hotelería.	15
1.3.2 Nuevas alternativas de alojamiento.	16
1.3.3 Estudio de viabilidad.....	17
1.3.4 Modelo de negocio.	18
1.3.5. Plan de negocio.	22
1.3.6. La empresa y su entorno.....	24
1.3.7. Análisis de mercado.....	25
1.3.8. Análisis técnico.	27
1.3.9. Análisis administrativo y legal.	31
1.3.10. Análisis financiero.	33
1.3.11. Análisis social y ambiental.....	33
1.4 Marco conceptual	37
1.4.1 Diferenciación o ventaja competitiva.....	38
1.5 Pregunta problematizante y objetivos.....	40
1.5.1 Formulación del problema.....	40
1.5.2 Objetivo general.	40
1.5.3 Objetivos específicos.....	40
1.6 Misión de la empresa.....	40
1.7 Visión de la empresa.....	40
Capítulo 2: plan de mercadeo.....	41
2.1. El servicio	41
2.2. Características del servicio	41
2.3. Ventajas comparativas y competitivas	41
2.3.1 Ventajas competitivas.	41
2.3.2 Ventajas comparativas.....	42

2.4. Nombre de la empresa y del servicio	42
2.4.1. Nombre de la empresa.....	42
2.4.2. Nombre del servicio.....	43
2.5. Análisis del mercado	44
2.6. Evaluación del macroentorno.....	44
2.6.1. Análisis del sector.....	44
2.6.2. Análisis económico.....	45
2.6.3. Análisis tecnológico.....	46
2.6.4. Análisis político-legal.....	47
2.6.5. Análisis sociocultural.....	48
2.7. Barreras de entrada y barreras de salida.....	48
2.7.1 Barreras de entrada	48
2.7.2 Barreras de salida.....	49
2.8. Evaluación del microentorno	50
2.8.1. Análisis de los clientes.....	50
2.8.2. Segmentación.....	52
2.8.3. Criterios de segmentación.....	53
2.8.4. Segmento objetivo.....	53
2.8.5. Investigación de mercados.....	54
2.8.6. Análisis de la competencia	55
2.8.7. Análisis de los Proveedores.....	60
2.9. Análisis de atractividad.....	62
2.9.1. Atractividad del macroentorno.....	62
2.9.2. Atractividad del microentorno.....	62
2.10. Estrategias de mercado	63
2.10.1. El servicio.....	63
2.10.2. El precio.....	63
2.10.3. La distribución.....	63
2.10.4. La comunicación.....	63
2.11. Pronóstico de ventas.....	64
Capítulo 3: plan de producción.....	65
3.1. Análisis de servicio	65
3.2. Diagrama del proceso de prestación del servicio.....	66

3.3. Diagrama de distribución de planta	69
3.4. Necesidad de insumos.....	69
3.5. Necesidades de maquinaria y equipo.....	70
3.6. Necesidades de personal.....	70
3.7. Localización	71
3.7.1. Macro localización.....	76
3.7.2. Micro localización.....	77
3.8. Plan de prestación del servicio	78
Capítulo 4: plan administrativo	80
4.1. Análisis estratégico y definición de objetivos.....	80
4.1.1. Integrativos.	80
4.1.2. Intensivos.....	80
4.1.3. Diversificación.	80
4.1.4. Otros (joint venture).....	81
4.2. Políticas gerenciales.....	81
4.2.1. Mercadeo.....	81
4.2.2. Personal.....	83
4.2.3 Financiero.....	84
4.2.4. Políticas de Quejas y Reclamos.....	85
4.2.5. Comercial.....	86
4.3. Plan estratégico.....	86
4.4. Estructura organizacional (organigrama)	87
4.5. Descripción de cargos.....	88
Capítulo 5: plan económico y financiero	99
5.1. Análisis de costos de operación	99
5.1.1. Gastos.	99
5.1.2. Costos fijos y variables.....	99
5.2. Margen de contribución.....	100
5.3. Análisis de punto de equilibrio.....	100
5.4. Plan de inversiones y financiamiento.....	101
5.5. Estado de resultado	101
5.6. Flujo de caja.....	101
5.7. Balance general.....	102

5.7.1. Activo.....	102
5.7.2. Pasivo.....	102
5.7.3. Patrimonio.....	102
5.8. Valor presente neto (VPN).....	102
5.9. Tasa interna de retorno (TIR).....	102
5.10. Periodo de recuperación de la inversión	103
5.11. Análisis de sensibilidad	103
Conclusiones	104
Referencias.....	105
Anexos	110

Lista de tablas

Tabla 1 Principales jugadores del sector55

Tabla 2 Insumos69

Tabla 3 Maquinaria y equipo70

Tabla 4 Personal70

Tabla 5 Aerolíneas71

Tabla 6 Turnos78

Tabla 7 Cargos88

Lista de figuras

Figura 1 Persona durmiendo. Fuente propia	13
Figura 2 Tomacorriente. Fuente propia.....	13
Figura 3 Cuidando maletas. Fuente propia.....	13
Figura 4 Plantilla para el lienzo de modelo de negocio. Osterwalder (2016)	20
Figura 5 Matriz McKinsey. Carreto (S.f).....	22
Figura 6 Circulo virtuoso. Escuela de administración y negocio (S.).....	35
Figura 7 Logotipo. Fuente propia.....	43
Figura 8 Diagrama de flujo. Fuente propia	66
Figura 9 Continuación diagrama de flujo. Fuente propia.....	67
Figura 10 Continuación diagrama de Flujo. Fuente propia.....	68
Figura 11 Continuación diagrama de Flujo. Fuente propia.....	69
Figura 12 Organigrama. Fuente propia	87
Figura 13 Gastos. Fuente propia	99
Figura 14 Costos fijos y variables. Fuente propia.....	100
Figura 15 Valor presente neto. Fuente propia	102
Figura 16 Tasa interna de retorno. Fuente propia	103

Introducción

El presente trabajo se desarrolla con el fin de incentivar el emprendimiento, aprovechando las nuevas tendencias de la hotelería y los cambios que se han presentado en la industria, unido a esto, la alta demanda turística del país; es por ello que se pretende hacer un reconocimiento a la infraestructura turística que se ofrece a los extranjeros y se busca fomentar este reconocimiento a través de la creación un servicio de alojamiento temporal no convencional adscrito al tránsito internacional, ya que el Aeropuerto Internacional El Dorado, al estar ubicado en un zona estratégica, es el principal punto de conexiones aéreas hacia el mundo.

A continuación, se van a tratar los aspectos más importantes que se deben tener en cuenta a la hora de crear empresa, adicionalmente se presentan los estudios de mercado y las fuentes secundarias que permiten el desarrollo de este.

El presente trabajo incluye aspectos de mercado, técnicos, administrativos, legales y financieros, los cuales permiten hacer un análisis de la constitución de la empresa, su funcionamiento y la proyección financiera, tan importante a la hora de decidir hacer una inversión.

Por otro lado, se abordan temas sobre el aspectos necesarios que influyen en el desarrollo del proyecto y que se ubican en el marco teórico, adicional a esto, se tienen en cuenta los conceptos necesarios para desarrollar la idea, ya que se tuvo que hacer el diseño de un concepto que se adecuara correctamente al servicio que se pretende ofrecer.

Capítulo 1: Justificación y objetivos

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Antecedentes del problema.

De acuerdo con Skytrax, entidad encargada de catalogar y clasificar aerolíneas y aeropuertos a nivel mundial, el Aeropuerto Internacional El Dorado, se encuentra catalogado como el mejor terminal aéreo y único cuatro estrellas de Latinoamérica, por tal motivo su tránsito aéreo ha crecido gradualmente, tanto que actualmente aterrizan 40 vuelos y despegan 30 vuelos por hora, a razón de esto según estadísticas de la Aeronáutica Civil, El Dorado recibe en promedio 1.481.269 viajeros internacionales trimestrales; adicional a esto, por su ubicación geográfica estratégica, tiene un alto flujo de vuelos en conexión, muestra de esto es que el 78% de las conexiones que se hacen en Colombia llegan a este aeropuerto; debido a esto, para el cumplimiento de los itinerarios de vuelo, se contemplan conexiones, que requieren de la espera de los viajeros en promedio entre 3 y 7 horas, ya que este es aproximadamente el tiempo mínimo de espera entre los vuelos de conexión.

1.1.2 Descripción del problema.

El muelle internacional del Aeropuerto El Dorado, tiene un excelente diseño arquitectónico con amplios espacios comerciales y salas de espera para cada puerta de embarque; dichas salas cuentan con sillas de plástico, de las cuales los viajeros pueden disponer para el servicio de espera, el problema radica cuando un viajero debe pasar varias horas allí, puesto que el servicio que le ofrecen no es idóneo, ni completamente cómodo para hacer más amena la espera acarreada por las conexiones entre vuelos, cambios de itinerario y demás situaciones que se presentan a diario en los aeropuertos.

Como consecuencia de esto, se puede observar que los viajeros deben pasar bastantes horas en las salas de espera y en muchas ocasiones en el suelo, buscando la manera más efectiva para estar cerca de sus pertenencias y las conexiones eléctricas que les permitan cargar sus teléfonos o elementos electrónicos para poder trabajar o incluso acceder a plataformas de entretenimiento.

Debido a esto, se hace claro que el problema que enmarca este proyecto se centra en la falta de espacios cómodos y adecuados, donde aparte de descansar puedan tener la sensación de seguridad que les hace falta a aquellos viajeros que necesitan pasar tiempos significativamente largos en el Aeropuerto, en razón a conexiones o retrasos.



Figura 1 Persona durmiendo. Fuente propia



Figura 2 Tomacorriente. Fuente propia



Figura 3 Cuidando maletas. Fuente propia

1.2. Justificación del emprendimiento

Debido a las políticas nacionales de fomento al emprendimiento a nivel nacional, se incentiva a los universitarios a crear empresa, a la innovación con productos o servicios y a investigar sobre las necesidades que normalmente tienen las personas; por tanto, al crear una empresa se está contribuyendo a la generación de empleo, aunque el emprendimiento solo ofrezca un 10% de empleos a nivel nacional

Se encontró una oportunidad de negocio en el aeropuerto, en un nicho de mercado que no ha sido atendido, donde se hace visible la necesidad que se presenta a la hora de que los viajeros esperen el cumplimiento de sus itinerarios durante las conexiones o el tránsito que deben realizar; dicha necesidad poco a poco ha ido aumentando y aun así existiendo el servicio de cápsulas no había sido posible traer la idea a Suramérica e implementarla.

En pro de fomentar el turismo en el gobierno del Presidente Juan Manuel Santos 2010 - 2018, se desarrolló el Plan Sectorial de Turismo 2014-2018 “*Turismo para la construcción de la paz*” en el cual el fomento de la actividad turística, la sana competencia de las industrias del sector, la promoción y el desarrollo de las regiones han sido los principios sobre los cuales se construyó el documento, y a través del logro de los mismos, el número de turistas que llegan al país ha aumentado en un porcentaje considerable, de acuerdo con un informe emitido por la Organización Mundial del Turismo, que fue publicado por el Tiempo, dicho aumento se centra en el 6,1% de las llegadas, como consecuencia del posicionamiento de Colombia como uno de los mejores destinos, por ende cada día la industria aeronáutica posiciona el Aeropuerto Internacional El Dorado como un punto clave de partida para el cumplimiento de los itinerarios de vuelo.

A futuro, con desarrollo de las nuevas instalaciones y la mejora progresiva, el Aeropuerto Internacional el Dorado contará con la tecnología más avanzada para garantizar la prestación de servicios de manera más segura, ágil, amable y eficaz para el usuario del transporte aéreo, adicional a esto van a tener un lugar en donde puedan descansar y dada a la expansión del territorio y el crecimiento que experimentará el aeropuerto, las aerolíneas van a tener más alternativas para venderle a los viajeros itinerarios de vuelo que hagan conexiones en Bogotá, con facilidades de espera que incluyan un espacio seguro, económico y al alcance de su mano, diferente al servicio prestado por las salas Vip.

1.3 Marco teórico

1.3.1 Nuevas tendencias en la hotelería.

De acuerdo con el Plan Sectorial de Turismo 2014 – 2018, las nuevas tendencias esta enfocadas a la personalización, el aumento de la demanda por lo auténtico, donde las comunidades receptoras involucradas no se vean afectadas, sino que por el contrario, todo lo que se haga, esté en dirección a un turismo incluyente, un turismo sustentable; debido a esto, la industria hotelera ha estado en un constante cambio, donde la globalización ha hecho que se generen nuevas expectativas y se denote una visión más positiva del turista y sus gustos, así como también un conocimiento más acertado de sus preferencias a la hora de elegir hoteles.

El rápido crecimiento y desarrollo de la hotelería, se da en un marco de aprovechamiento internacional que se basa principalmente en el conocimiento del cliente a través de estrategias que permitan un acercamiento más efectivo y un evidente conocimiento del entorno en el que se maneja la industria, puesto que, conocer el trasfondo de la situación, tienen un papel importante en el desarrollo de nuevas estrategias que permitan la renovación del sector y el planteamiento de nuevas alternativas hoteleras que surjan como respuesta a las necesidades que se evidencian.

Continuamente se ha demostrado que la hotelería está basándose en nuevas expectativas y conceptos que buscan llegar más allá de lo tradicional, apoyándose en estudios de mercados mucho más concienzudos que permitan de esta manera conocer realmente al huésped y así, poderle entregar un servicio que de alguna manera sea más personalizado y acorde a sus necesidades.

Como consecuencia de esto es necesario entender que cuando se piensa en la prestación de servicios, es importante no solo pensar en la capacidad instalada o a instalar y la gestión de los procesos de trabajo como herramientas de gestión, sino que también se debe pensar en el flujo de clientes. Para ello es importante analizar elementos como:

- Infraestructura o bienes tangibles (Soporte físico).
- Recursos humanos (Personal de contacto).
- La organización y administración.
- Clientes.

Es por ello por lo que, la actividad turística ha obligado a que las empresas hoteleras se replanteen su visión del turismo y de los actores que participan en él, permitiendo que transformen

sus estructuras ante las nuevas oportunidades de desarrollo que surgen. Un claro ejemplo es el de la internacionalización a la que se vieron orilladas cadenas como Sol Meliá, que gracias a la oportunidad que vieron en otros mercados, lograron que poco a poco sus hoteles fueran reconocidos por su alto grado de elegancia y sofisticación.

Como afirman Haro, y otros (2014) la confianza y la creación de conocimiento a través del desarrollo de relaciones externas durante la internacionalización, permiten que el mismo proceso sea exitoso y satisfactorio. Es así pues como se hace evidente la necesidad de evolucionar y desarrollar nuevas estrategias hoteleras frente a los cambios que afronta la economía y por tanto la misma industria y la percepción que tienen los turistas sobre el mismo.

1.3.2 Nuevas alternativas de alojamiento.

Debido a esto se ha encontrado en estos cambios la oportunidad de satisfacer las necesidades de mercados a los que nunca o tal vez muy pocas veces se les prestaba atención y que hoy en día se evidencia que es vital enfocarse en ellos, tal es el caso de los aeropuertos y centros de transporte masivo, donde se ha venido implementando gradualmente el desarrollo de espacios apropiados para aquellos viajeros que buscan un descanso más satisfactorio o que por circunstancias laborales se ven obligados a descansar fuera de sus casa. Un ejemplo de esto podrían ser las estaciones de trenes de Japón, donde debido a la afluencia de pasajeros, los horarios de salidas de los últimos trenes y los horarios de trabajo de los usuarios de estos evidenciaron la necesidad de implementar un espacio propicio para el descanso sin necesidad de realizar una reserva de hotel, como sucedería en los hoteles tradiciones y lo más importante, sin incurrir en gastos adicionales.

En consecuencia, se implementaron las cápsulas hoteleras, que basadas en las unidades habitacionales que propuso Kurokawa Kisho y que principalmente cumplían una función más ergonómica y que fueron concebidas como un mecanismo para ahorrar espacio que se anclaban simplemente a las estructuras de los edificios; este modelo fue el adecuado para ajustarse a las necesidades y los espacios reducidos con los que contaban, que sin duda fue uno de los medios más efectivos para brindar una alternativa de descanso sin necesidad de desplazarse a los hoteles cercanos y se convirtió en el icono de preferencia por su bajo costo y facilidad de acceso.

Gracias a esto se pudo establecer un nuevo segmento de mercado con unas necesidades bastante claras que se debían solucionar de alguna manera, lo que permitió que se prestara más atención a los mercados similares, como lo son los pasajeros que realizan viajes a través de líneas aéreas y

que también debido al aumento del turismo se veían obligados a esperar bastante tiempo en el aeropuerto.

Retomando el modelo de las cápsulas hoteleras presentes en las estaciones de trenes de Japón, se empiezan a implementar elementos de este estilo en los aeropuertos hacia el año 1979, demostrando así, que este también es un mercado que debía ser atendido y que permitía que los viajeros esperaran sus conexiones de una manera más agradable y confortable, acercando a los usuarios a una nueva alternativa de alojamiento más especializada.

De acuerdo con Martínez (2018), uno de los modelos más cercanos que se tienen sobre esta alternativa de alojamiento se encuentra en la ciudad de México, las cuales se inauguraron en Junio del año 2017, convirtiéndose así en el primer hotel cápsula de Latinoamérica, totalmente inspirado en las cápsulas de los aeropuertos de Japón, solo que un poco más modernas y lujosas; este servicio rápidamente se ha ido convirtiendo en una alternativa de alojamiento temporal para los viajeros que incluso deben esperar más de 7 horas para realizar la conexión, ya que se presenta como un servicio económico, y especializado, que incluso tiene botones de emergencia en caso de que el huésped necesite asistencia personal de emergencia, tiene las facilidades de una habitación, ya que incluso, el cliente puede acceder a los casilleros para guardar sus pertenencias y desee solo llevar a la cápsula lo más necesario para descansar.

Así como este tipo de cápsulas ha tomado fuerza en un nuevo mercado, también se han desarrollado otros modelos con un concepto similar pero que cuentan con estructuras un poco más amplias, como los hoteles cabinas de Japón, que prestan un servicio similar, con la diferencia que ya no es un espacio pequeño, sino uno en donde la persona puede estar de pie, y puede movilizarse tranquilamente en la cápsula, cuenta con mesa de noche y un pequeño pasillo que facilita la movilidad al interior.

Esta evolución de las alternativas de alojamiento permite ampliar los horizontes de las oportunidades de creación de empresas y por ende contribuye al desarrollo y evolución del sector turístico y hotelero en Colombia.

1.3.3 Estudio de viabilidad.

Por otro lado, es importante realizar un estudio de la viabilidad del proyecto, que es el proceso a través del cual se realizan una serie de estudios, los cuales determinan el éxito o el fracaso de la idea o proyecto que se pretende evaluar, para ello es importante desarrollar aspectos de mercado,

técnico y financieros que influyen en el funcionamiento las empresas y la manera en que se aprovechan los recursos disponibles. Por lo cual, es necesario analizar factores tan importantes como el estudio de mercado que según Córdoba (2011) se utiliza para estimar la cantidad de bienes y servicios que la comunidad puede adquirir a un precio determinado. En consecuencia, es necesario enfocarse en buscar la existencia de mercados insatisfechos que permitan la implementación de un proyecto y así mismo demostrar su viabilidad; siguiendo la línea de pensamiento de Córdoba (2011), en el estudio de mercado se deben analizar aspectos como los clientes, la demanda, la oferta y el producto a ofrecer, además de la competencia.

Como apoyo al estudio de viabilidad, se debe desarrollar el estudio técnico operativo que se encarga de definir interrogantes básicos sobre cómo, dónde, y con qué producirá la empresa, permitiendo de esta manera desarrollar la estrategia óptima que mejor utilice los recursos disponibles, para obtener un producto o servicio deseado Córdoba (2011). Este estudio parte de la base de la existencia de una demanda suficiente de acuerdo con las características del producto. Es aquí, donde se puede especificar la mano de obra y el costo de la inversión, además de especificar los procesos productivos y la manera en que influyen en el desarrollo de la actividad económica, debido a esto es importante desarrollar temas como la localización, el tamaño y la ingeniería del proyecto, lo que permitirá hacer un acercamiento más efectivo al funcionamiento del proyecto.

Así mismo para tener una claridad sobre los aspectos financieros, se procede a realizar un estudio financiero, que según Córdoba (2011) permite establecer las necesidades de recursos que tendrá el proyecto, un estimado de ingresos y egresos y la manera en que se financiará. Debido a esto, también es importante realizar proyecciones que permitan conocer una estimación de los movimientos financieros que va a tener el proyecto, como herramienta fundamental para conocer de antemano como puede llegar a comportarse el retorno de la inversión y las utilidades que se pueden esperar.

1.3.4 Modelo de negocio.

Para el desarrollo de este proyecto, es necesario hablar de un modelo de negocio, que de acuerdo con Osterwalder, Clark y Pigneur (2016) el modelo de negocio se define como la lógica que subyace en el sustento económico de las corporaciones, es decir, la lógica que siguen las empresas para obtener ganancias. Así mismo, los modelos de negocio describen cómo las empresas pueden llegar a crear, proporcionar y captar valor.

El modelo de negocio es una manera afectiva de diseñar los planos de cómo será el funcionamiento de la empresa, dando visualizaciones o guías durante la creación de esta. Es importante empezar por definir quién es el cliente y cuáles son sus verdaderas necesidades, así mismo permite diseñar un perfil más acertado donde se conozcan sus frustraciones, trabajos y alegrías, para poder ofrecer de esta manera un modelo de negocio más acertado, ya que los clientes son los actores más importantes, donde se constituyen como el factor del cual dependen las empresas para obtener dinero y sobrevivir.

Para llegar a ofrecer servicios acordes a las necesidades, es importante desarrollar un lienzo de modelo de negocio, donde se establece la correlación entre los nueve módulos, donde el Canvas, es el modelo seleccionado, el cual tiene una estructura lógica que se compone por:

- Clientes
- Valor añadido
- Canales
- Relación con los clientes
- Ingresos
- Recursos claves
- Asociaciones clave
- Costes

Estos nueve módulos, dan como resultado una manera eficaz de mostrar en un cuadro o lienzo el funcionamiento de las empresas y cómo se asocian para fundamentarlo.

Como se ha descrito anteriormente, es necesario diseñar un cuadro para entender el modelo de negocio, ya que las organizaciones tienen tantos componentes que se hace complicado entenderlos sin la ayuda de una herramienta visual que los presente de una manera más simplificada, es por ello, que el modelo de negocio se convierte en esa herramienta, donde los dibujos y los diagramas, permiten conocer la estructura de la empresa de una manera más eficaz, a la vez que permite que la comunicación sea más efectiva.

Continuando con las ideas que propone Osterwalder y Pigneur (2016), para el desarrollo del modelo de negocio, se plantean 5 fases, entre las cuales se destacan:

- La movilización, que tiene como finalidad la preparación del diseño de modelo de negocio, donde se identifican los elementos necesarios para su éxito.
- La comprensión, mediante una reunión con el equipo de trabajo, se evalúan y analizan todos aquellos factores y elementos que influyen en el desarrollo del modelo negocio.
- El diseño, después de analizar la información recolectada y las ideas que surjan, es necesario realizar diferentes borradores de lienzos o modelos, hasta determinar el que cumpla con las expectativas.
- La aplicación, en esta fase, ya se empieza a aplicar el modelo seleccionado, mostrándole a los clientes cuál es la propuesta de valor.
- La gestión, este sin duda es uno de los pasos más importantes, ya que de acuerdo con la respuesta que se obtenga del mercado, es necesario identificar aquellas variables que necesitan ser modificadas para lograr mejores resultados en dicho modelo.

En resumen, se puede entender que para que exista una generación de valor, es importante desarrollar un modelo de negocio, acorde con las necesidades de los clientes, para evitar errores, ya que los clientes, son sin lugar a duda los elementos más importantes en una organización. Debido a ello, se toma como ejemplo de lienzo, se toma la siguiente imagen:

Plantilla para el lienzo del modelo de negocio

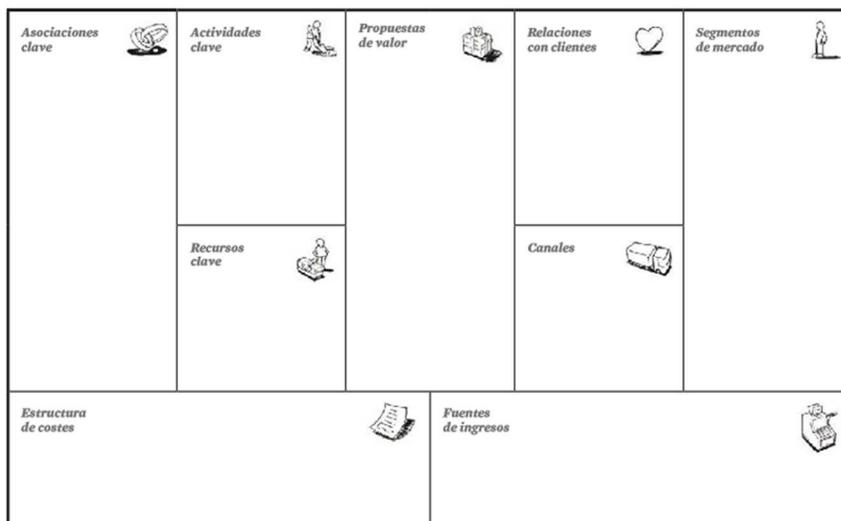


Figura 4 Plantilla para el lienzo de modelo de negocio. Osterwalder (2016)

Desde otro punto de vista, apoyando esta afirmación, Barrionuevo (2017) hace referencia al modelo de la empresa General Electric o matriz McKinsey, que consiste en el análisis de factores externos, no controlables, tales como, tamaño y crecimiento del mercado, estructura competitiva, barreras de entrada, beneficios, tecnología, inflación, legislación, factores ambientales, legales, políticos. Por otro lado, los factores internos, que son los que se pueden controlar, involucran la cuota de mercado, la calidad, confianza, la imagen, los recursos financieros, los métodos de producción, la distribución y el servicio al cliente, entre otros.

El propósito del modelo, es conocer aquellos factores a los que se les debe invertir para que se pueda alcanzar un crecimiento empresarial, es decir, contribuyen en la generación de valor; los factores idóneos para la empresa, los cuales se deben seleccionar siempre y cuando la empresa tenga el capital suficiente y le haya dado prioridad a aquellos que influyen directamente; y por último, los factores que influyen negativamente en el desarrollo económico del proyecto o empresa, ya que estos son los más inconvenientes y pueden conllevar a las pérdidas.

Para desarrollar adecuadamente este modelo, es necesario:

1. Definir aquellos factores que se convierten en críticos, tanto de manera interna como de manera externa.
2. Determinar el peso que se le da a cada uno de los factores externos, con una ponderación de 1 a 9.
3. Evaluar los factores internos a través de la puntuación de 1 a 9.
4. Por último, diagramar la matriz y ubicar los factores en el cuadro correspondiente; la matriz tiene nueve cuadros.

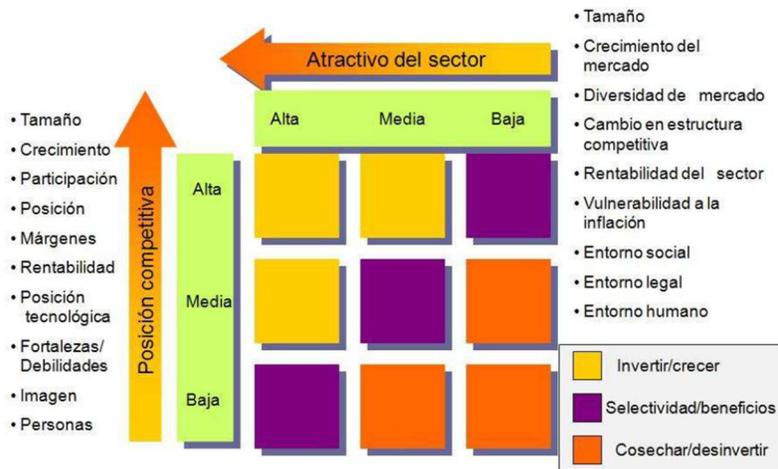


Figura 5 Matriz McKinsey. Carrito (S.f)

El modelo de negocio es el atractivo visual que se le ofrece a los clientes o interesados, donde el principal objetivo, es mostrar a los clientes la propuesta de valor, demostrando la necesidad y la manera en que se llegará a los clientes. Asociando cada factor, los recursos, los clientes, los costos, el entorno, con el fin de mostrar a grandes rasgos cómo se va a manejar la empresa y que se quiere lograr.

1.3.5. Plan de negocio.

De acuerdo con Lázaro (2015) Pensar, desarrollar, ejecutar y controlar planes, forma parte de las tareas esenciales de la gestión empresarial, por tanto, es necesario entender que es un plan de negocio.

Los planes de negocio son instrumentos estratégicos y prácticos, que determinan la idea de negocio, los objetivos y los recursos necesarios para alcanzarlos. Así mismo, se utiliza para analizar, evaluar, presentar y filtrar un proyecto de empresa. A través de él, se pueden evaluar diferentes alternativas para determinar la capacidad técnica y comercial, los resultados económicos y la obtención de recursos. De acuerdo con Lázaro (2015), la empresa requiere en cada etapa de su desarrollo, crecimiento y madurez, diferentes enfoques y herramientas para la consecución de sus objetivos.

Con un plan de negocio bien fundamentado se puede certificar que la idea de negocio es vital y se puede constituir como una oportunidad de negocio. Por otro lado, esta herramienta, permite llevar la idea a otras instancias, como ángeles inversionistas, bancos, proveedores, clientes;

adicional a esto, es importante destacar que se pueden desarrollar análisis de debilidades y oportunidades y, por último, pero no menos importante, se puede tener una previsión del futuro.

El punto de partida para desarrollar un buen plan de negocio es el modelo de negocio, que como ya se había planteado en la gráfica anterior, es un lienzo o mapa visual de la empresa; los planes de negocio permiten informar sobre el proyecto, su descripción y la forma de aplicación, bien sea al interior o de manera externa a la empresa.

Osterwalder y Pigneur (2016) proponen una manera de desarrollar el plan de negocio, basándose en una estructura de seis secciones, distribuidas así: Equipo, modelo de negocio, análisis financiero, entorno externo, mapa de aplicación, análisis de riesgos.

De acuerdo con lo anterior, se entiende al equipo como aquel conjunto de personas que están capacitadas, que tienen la experiencia necesaria y que poseen las conexiones más efectivas para lograr los objetivos, así mismo, se entiende que, si el equipo es el adecuado, el plan de negocio será efectivo.

Por otro lado, el análisis financiero, debe ser una de las principales herramientas del plan de negocio, donde se deben destacar aspectos como punto de equilibrio, cantidad de clientes que se estiman atender, una aproximación de las ventas que se espera tener, asimismo, es importante resaltar los costos y gastos y las previsiones necesarias para que el proyecto esté en marcha.

Continuando con las ideas planteadas por los autores, es importante atender el entorno externo, ya que se debe realizar un análisis de los factores externos que influyen directamente en el proyecto, tales como la economía, la competencia, las ventajas competitivas que se tienen frente a los demás y factores que afectan las finanzas del país, condiciones de seguridad, percepciones sociales y demás situaciones que puedan llegar a afectar en el corto o largo plazo el proyecto emprendedor.

El mapa de aplicación debe contener detalladamente el proyecto y las actividades que se van a realizar, a través de diagramas de Gantt, así mismo, se deben añadir los objetivos y el método por el cual se va a poner en marcha el proyecto. Por último, es importante resaltar, el análisis de riesgos, que es donde se va a analizar cada uno de los factores que pueden suponer una limitación o el éxito del proyecto y los riesgos a los que se expone la empresa a la hora de hacer realidad el proyecto.

El plan de negocio se constituye como el bosquejo general de lo que se plantea hacer desde el modelo de negocio, es una manera más formal y estructurada de dar a conocer los puntos que

conforman el proyecto y la manera teórica en que se asocian y ajustan a los deseos de los creadores del proyecto, en cuanto a la satisfacción del cliente.

1.3.6. La empresa y su entorno.

De acuerdo con el artículo 25 del Código de comercio de Colombia, se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio.

Por otra parte, según lo propuesto por Gudiño y Coral (2005) toda empresa debe contar con tres factores importantes, como son las personas, quienes representan el talento humano, usualmente se compone por los empleados, los administrativos y los mismos propietarios; otro factor es el capital, representado en aportes en efectivo, equipos, maquinaria, insumos, tecnología y aportes intelectuales; y por último se encuentra el trabajo, que es la actividad que se desarrolla la empresa siendo esta la servucción o la producción.

De la misma manera, Campo y otros (2013) afirman que la empresa es una unidad productiva, que tiene como fin la producción de bienes o la misma prestación de servicios, con los cuales buscan la satisfacción de las demandas y necesidades de los clientes, a cambio de recibir un incentivo por su venta. Adicional a esto, los autores confirman el hecho, de que la empresa debe estar al tanto de las tendencias que se desarrollan a nivel productivo y económico, donde dichas tendencias influyen más en la competitividad y el desarrollo de nuevas estrategias que permitan aportar valor y beneficios a la misma.

Así mismo es importante analizar el entorno en el que se desarrollan las organizaciones, ya que de esta manera se puede desarrollar un modelo más fuerte y competitivo. Hoy en día las organizaciones se enfrentan a panoramas un poco más complejos, donde existe un nivel de incertidumbre más alto, ya que el entorno está en constante cambio, a esto se le suma, la inestabilidad del mercado, de la economía y las necesidades cada vez más exigentes por parte de los clientes.

El entorno no debe condicionar la creación del modelo de negocio, por el contrario, debe ser una herramienta que permita definir de manera más informada las acciones a tomar; por otro lado, tener en cuenta el entorno permite preparar la empresa para escenarios futuros y nuevas tendencias,

así mismo permite fortalecer la empresa de manera competitiva y redireccionarla hacia una innovación continua.

Para el estudio del entorno, Osterwalder y Pigneur (2016) recomiendan analizar las cuatro fuerzas más importantes del entorno:

- Fuerzas del mercado
- Fuerzas de la industria
- Tendencias clave
- Fuerzas macroeconómicas

De la misma manera, Campo y otros (2013), sostienen que además de analizar el entorno, se hace necesario, analizar el mercado más adecuado donde sea factible la creación, desarrollo y consolidación de ventajas competitivas sostenibles, que permitan acercarse y conocer las necesidades de los clientes que no han sido cubiertas.

1.3.7. Análisis de mercado.

El estudio de mercado es más que el análisis y la determinación de la oferta y demanda, o de los precios del proyecto, el mismo análisis puede realizarse para explicar la política de distribución del producto final. La cantidad y calidad de los canales que se seleccionan afectarán el calendario de desembolsos del proyecto, la importancia de hacer una investigación de mercado se manifiesta al considerar su efecto sobre la relación de oferta y demanda del proyecto.

En este análisis se deben tomar decisiones como el precio de introducción, las inversiones para fortalecer una imagen, el acondicionamiento de los locales de venta en función de los requerimientos observados por los clientes potenciales y las políticas de crédito recomendadas por el mismo estudio; existen cuatro aspectos importantes.

- El consumidor y las demandas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
- La competencia y las ofertas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
- La comercialización del producto o servicio generado por el proyecto.
- Los proveedores y la disponibilidad y el precio de los insumos, actuales y proyectados

El análisis del consumidor tiene por objeto caracterizar a los consumidores actuales y potenciales, identificando las preferencias, hábitos de consumo, motivaciones, etc. para obtener un perfil sobre la estrategia comercial. Una de sus principales dificultades es como definir la proyección de la demanda global, sin embargo, existen diversas técnicas y procedimientos que permiten obtener una aproximación, la mayoría de las veces confiable.

Para los proyectos un análisis de comercialización es uno de los factores más difíciles de precisar, la simulación de sus estrategias se enfrenta al problema de estimar reacciones y variaciones del medio durante la operación del proyecto, una de las decisiones tomadas tendrá repercusión directa en la rentabilidad del proyecto por las consecuencias económicas que se manifiestan en sus ingresos y egresos.

En el mercado de los proveedores pueden llegar a ser determinantes en el éxito o en el fracaso de un proyecto, se da la necesidad de estudiar si existen una disponibilidad de los insumos requeridos y cuál sería el precio para garantizar su abastecimiento.

Se distinguen 5 tipos de mercado según sea el conocimiento y actitud del usuario respecto al producto o servicio ofrecido de la siguiente manera:

- Mercado potencial: es el constituido por los posibles usuarios de un servicio totalmente nuevo en el mercado, no existiendo conocimiento ni actitud de compra.
- Mercado real: es cuando el individuo o la organización adquiere el servicio en un determinado territorio.
- Mercado no motivado: es aquel que, conociendo el servicio ofrecido por la empresa, no tiene interés por él.
- Mercado cautivo: es donde existen una relación entre servicio y distribuidor del servicio y usuario, este se ve obligado a realizar la adquisición de este a un determinado proveedor.
- Mercado libre: un mercado de libertad total, en donde el usuario puede adquirir el servicio con cualquier proveedor.

Su clasificación según su naturaleza:

- Mercados de productos agropecuarios y de productos procedentes del mar.
- Mercados de materias prima.

- Mercados de productos técnicos o industriales.
- Mercados de productos manufacturados.
- Mercado de servicios.

Para llevar a cabo un estudio de mercado hay que tener presente 5 pasos básicos que se describen a continuación:

- **Definición del problema:** tener un conocimiento completo de la situación, de no ser así el planteamiento de la solución será incorrecto, con lo que se tomarán decisiones y llevarse a cabo estrategias erradas, y por lo tanto debe decidir hacia dónde se quiere llegar con el proyecto.
- **Necesidades y fuentes de información:** existen dos tipos diferentes de fuentes de información la primera, las fuentes primarias la cual consiste en una investigación de campo por medio de encuestas y otros, generando información relevante para el estudio. las fuentes secundarias donde se recopila toda la información existente del tema, ya sea, estadísticas gubernamentales, de tipo privada o internas de la misma empresa.
- **Diseño de recopilación y tratamiento estadístico de los datos:** tanto la recopilación como el tratamiento estadístico, se necesitarán de un diseño distinto para ambos tipos de información.
- **Procesamiento y análisis de los datos:** Teniendo ya toda la información necesaria, proveniente de los tipos de fuentes utilizadas, el objetivo es que los datos recopilados sean convertidos en información útil y confiable, que sirva como base y apoyo en la toma de decisiones.
- **Informe:** Es necesario preparar un informe que sea claro, preciso y oportuno, donde se expliquen los resultados y conclusiones obtenidas a partir de la información recopilada.

1.3.8. Análisis técnico.

Un análisis técnico es un estudio que se realiza cuando el proyecto esté en su etapa de finalización, que le permite obtener la base para el cálculo financiero y una evaluación económica de un proyecto a realizar, por este motivo se da la importancia al emprendimiento ya que incentiva a la creación de empresa, en donde se prueban todas las maneras de la elaboración (Servicio al cliente, que sea personalizado, fidelidad con la marca) de un servicio, y para llegar a esto se

precisan procesos de elaboración; como la cantidad de maquinaria necesaria, equipos de producción y la mano de obra calificada, identifica los proveedores, acreedores y herramientas para ayudar al desarrollo de este.

Estudiar el comportamiento del mercado, supone toda la información relevante en cuanto a beneficios y expectativas que se esperan, esto permite vigilar y analizar nuevos mercados, muestra las tendencias de crecimiento o de declive, estas tendencias son importantes en el análisis técnico, ya que nos indica el comportamiento del consumidor, investigar sobre las necesidades del cliente y la población a la cual estará dirigido este servicio de alojamiento; también mostrando las tendencias del precio.

El análisis técnico consiste en hacer un estudio de procesos de producción, de un producto o servicio para la realización de un proyecto de inversión emprendedor. Donde requiere un estudio detallado de los estados financieros, planes de expansión, expectativas y factores socioeconómicos que pueda afectar a la empresa.

Todo estudio técnico o análisis técnico tiene que cumplir con unos objetivos para demostrar la viabilidad con el fin de que justifique los criterios que se le exigen.

Según Córdoba (2014), “el estudio técnico busca responder a los interrogantes básicos: ¿Cuánto, ¿dónde, ¿cómo y con qué producirá mi empresa?, así poder diseñar la función de producción óptima que mejor utilice los recursos disponibles para obtener el producto o servicio deseado, sea este un bien o servicio.

Otro concepto de estudio técnico es el presentado por Baca es “El estudio técnico es aquel que presenta la determinación del tamaño óptimo de la planta, determinación de la localización óptima de la planta, ingeniería del proyecto y análisis organizativo, administrativo y legal.” (Baca, 2010)

Podemos definir que el análisis técnico es un estudio muy detallado, pero cuidadoso en el proyecto porque en él observamos la importancia de investigar más a fondo y de las inversiones previstas, ya que en este análisis se busca tanto lo financiero como lo operativo, y que implementos necesitamos para ponerlo en marcha.

Una de las conclusiones más importantes de este estudio, es definir la función de producción que optimice el empleo de los recursos disponibles para la producción de bienes o servicios del

proyecto; se podrá tener información de las necesidades de capital, mano de obra y recursos materiales. para la puesta en marcha de la operación del proyecto.

El estudio de técnico definirá ciertas variables relativas a características del servicio, una demanda proyectiva, estacionalidad de las ventas, abastecimiento de materias primas y sistemas de comercialización adecuados; como objetivo del estudio técnico es llegar a determinar la función de producción óptima para la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles para la producción del servicio deseado.

Según Baca (2010) hace una descripción breve de un estudio de técnico así:

- **Localización del proyecto:** Se busca llegar a determinar el sitio donde se instalará la planta, en la localización óptima del proyecto se encuentran en dos aspectos; la macro localización (ubicación del mercado de consumo; las fuentes de materia prima y la mano de obra disponible) y la micro localización (cercanía con el mercado consumidor, infraestructura y servicios)
- **Determinación del tamaño óptimo de la planta:** se refiere a la capacidad instalada del proyecto, y se expresa en unidades de producción por año (24 horas los 7 días de la semana). Existen otros indicadores indirectos, como el monto de la inversión, el monto de ocupación efectiva de mano de obra o algún efecto sobre la economía, se considera óptimo cuando opera con los menores costos totales o la máxima rentabilidad económica.
- **Ingeniería del proyecto:** Resolver todo lo concerniente a la instalación y el funcionamiento de la planta, desde la descripción del proceso, adquisición del equipo y la maquinaria, se determina la distribución de la planta, hasta definir la estructura jurídica y de organización que habrá de tener la planta productiva (un establecimiento comercial, con servicios como electricidad y agua), se resuelve todo lo referente a la instalación y el funcionamiento de esta.
- **Organización de la organización humana y jurídica:** Cuando se haya hecho a elección más conveniente sobre la estructura inicial, se procederá a elaborar un organigrama de jerarquización vertical simple, para mostrar como quedarían, a su juicio, los puestos y jerarquías dentro de la empresa. Además, la empresa, en caso de no ser constituida

legalmente, deberá conformarse de acuerdo con el interés de los socios, respetando el marco legal vigente en sus diferentes ámbitos: fiscal, sanitario, civil, ambiental, social, laboral, y municipal.

Y por otro lado tenemos otro punto de vista, Sapag & Sapag (2008) quienes detallan la estructura del estudio técnico en la evaluación de proyectos de la siguiente manera:

- **Capacidad de Producción:** Indica qué dimensión debe adoptar la estructura económica, pues si la capacidad es mucho mayor que la producción real se estaría desperdiciando recursos.
- **Inversiones en equipamiento:** Se entenderán todas las inversiones que permitan la operación normal de la planta de la empresa creada por el proyecto; como lo son, maquinaria, herramientas, vehículos, mobiliario, y equipos en general.
- **Localización:** Persigue determinar la ubicación más adecuada teniendo en cuenta la situación de los puntos de ventas o mercados consumidores, en cualquier caso, la elección del sitio debe efectuarse lo más tarde después de la fase de validación del anteproyecto.
- **Inversión en obras físicas:** Las inversiones incluyen desde la construcción o remodelación de edificios, oficinas, hasta la construcción de caminos y estacionamientos, para cuantificar estas inversiones es posible utilizar estimaciones aproximadas de costos (por ejemplo, el costo del metro cuadrado de construcción), el nivel de factibilidad la información debe perfeccionarse mediante estudios complementarios de ingeniería que permitan una apreciación exacta de las necesidades de recursos financieros en las inversiones de proyecto.
- **Cálculo de costos de producción:** Se refiere a las erogaciones o gastos en que se incurre para producir un servicio, en donde se incluyen los siguientes costos
 - Costos directos de producción: Materias primas, mano de obra directa
 - Costos indirectos: depreciación, mano de obra indirecta, insumos o materiales menores.

1.3.9. Análisis administrativo y legal.

1.3.9.1. Análisis organizacional y administrativo.

Según Sapag (2014), el estudio organizacional y administrativo se enfoca en los factores propios de la actividad ejecutiva del proyecto tales como organización, procedimientos administrativos y normativas legales asociadas.

El planteamiento de cada proyecto y estrategia lleva consigo definir la estructura organizativa que mejor se adapte a los requerimientos para su de posterior operación. Conocer dicha estructura es fundamental para definir necesidades y establecer el proceso a seguir para la gestión, con el fin de tener precisión y perfecto análisis de cada análisis y estudio con el fin de reducir al mínimo el riesgo.

En el desarrollo del análisis administrativo y organizacional se deben establecer los siguientes factores que impactan directamente en el análisis financiero y legal:

- Personal
- Oficinas y equipamiento
- Materia prima
- Insumos

Para el desarrollo del proyecto, la viabilidad financiera se relaciona con los aspectos claves, de la organización a nivel de estructura administrativa, según las necesidades, requerimientos, tamaño, estructura legal etc. con el fin de realizar un análisis certero de costos y gastos a nivel administrativo y operativo; y así reducir el riesgo al fracaso.

Según Córdoba (2011), el estudio organizacional y administrativo, debe ser un proceso permanente, que se acople a las variaciones y tendencias que mueven la economía mundial, algunas de ellas son:

- Aumento de la incertidumbre.
- El acelerado ritmo del avance tecnológico.
- Expectativas de calidad.
- Globalización de la economía.
- Conciencia y respeto por el ecosistema.
- Innovación y dinamismo en los mercados.

En cuanto a la estructura organizacional y el planteamiento estratégico, Rodríguez y otros (2012), plantean que para definir dicha estructura se debe tener claro las necesidades y requerimientos del tipo de proyecto que se está desarrollando, basado en una secuencia metodológica con un organigrama, en donde se permite observar las funciones y cargos; los cuales son básicos para el estudio financiero y posterior resultado de la viabilidad del proyecto.

Según el alcance, se mide la rigidez de dicha estructura, es decir en proyectos de menor envergadura es posible adoptar estructuras simples y dinámicas, que se adapten y sean eficaces y poco costosas.

El planteamiento estratégico, se debe adaptar a las necesidades del proyecto y basados en los objetivos corporativos, a través de los cuales se busca darle valor agregado al proyecto, buscando darle rendimiento al proyecto, los elementos de dicho planteamiento son:

- Visión, perspectiva de la empresa a largo plazo
- Misión, que hace y cómo se encuentra en el momento.
- Objetivos, paso a paso de cómo llegar a cumplir la visión y las metas de la organización.
- Políticas, lineamientos y reglamentación de la empresa.

1.3.9.2. Análisis legal.

Según Sapag (2014), el estudio legal se comprende como el análisis de todos los elementos que impactan el proyecto en cuanto a las relaciones internas y externas del funcionamiento de este, es decir la reglamentación con proveedores, clientes trabajadores y los organismos institucionales, fiscalizadores etc., que impactan los procedimientos que se debe llevar para no incurrir en ninguna falta.

En el desarrollo de este análisis también se determinan los gastos, de carácter legal tales como impuestos, aranceles, tasas de interés, aportes sociales y parafiscales; los cuales se deben relacionar en la rentabilidad y la viabilidad financiera.

La elección de la forma jurídica bajo la que se busca establecer el proyecto se debe tener en cuenta distintos factores que según, Córdoba (2011), son la evaluación de ventajas y desventajas de que ofrecen las distintas formas de constitución de una empresa.

Se concentran en dos clasificaciones que son la empresa unipersonal, constituida por un único propietario sobre el cual recae toda la responsabilidad y a su vez es el único beneficiado de las

ganancias de la organización; el otro grupo lo conforman las sociedades, en sus distintas formas tales como:

- Sociedades colectivas.
- Sociedades en comandita.
- Sociedades de responsabilidad limitada.
- Sociedades anónimas

1.3.10. Análisis financiero.

De acuerdo con Baena (2009) “El análisis financiero es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos. Su propósito es obtener un diagnóstico sobre el estado real de la compañía, permitiéndole una adecuada toma de decisiones” (p.12). De la misma manera, se considera que en el análisis financiero es importante conocer la rentabilidad y el retorno de la inversión, ya que, de esta manera, se pueden empezar a tomar las decisiones más adecuadas para mejorar cada día, adicional a esto, permite que los directivos de la empresa conozcan el estado actual de la misma y donde pueden originarse problemas potenciales que afecten su rendimiento.

Por otro lado, Córdoba (2014) afirma que “es el conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y las perspectivas de la empresa”, esto indica que el análisis financiero permite conocer el funcionamiento de la empresa, precisamente para poder tomar las decisiones más adecuadas, dejando nula la posibilidad a los errores.

Asimismo, es importante señalar que el análisis financiero no solo es importante para los directivos, sino que también lo es para los interesados en el proyecto, ya que, a través de él, los inversionistas pueden hacerse una idea de cómo funciona la empresa y si es factible y correcto invertir en ella o si se deben tomar medidas.

1.3.11. Análisis social y ambiental.

Una Evaluación social de proyectos compara los beneficios y costos que una determinada inversión pueda tener para la comunidad de un país en su conjunto, no siempre un proyecto que es rentable para un particular es también rentable para la comunidad y viceversa.

Tanto la evaluación social (proceso de identificación, medición y valorización de los beneficios y costos de un proyecto) como la privada (proceso de clasificación sistemática de beneficios o

costos relativos a los flujos de dinero de un proyecto o negocio individual desde la perspectiva del interesado en la inversión) usan criterios similares para estudiar la viabilidad de un proyecto, aunque difieren en la valoración de las variables determinantes de los costos y beneficios que se los asocia. Los beneficios directos se miden por el incremento que el proyecto provocará en el ingreso nacional mediante la cuantificación de la venta monetaria de sus productos, en el cual el precio social considerado corresponde al precio del mercado ajustado por algún factor que refleje las distorsiones existentes en el mercado del servicio, y los costos directos corresponden a las compras de insumos, en las cuales el precio también se corrige por un factor que incorpore las distorsiones de los mercados de bienes y servicios demandados; los beneficios y costos sociales intangibles, si bien no se pueden cuantificar monetariamente, se deben considerar cualitativamente en la evaluación, en consideración con los efectos que la implementación del proyecto que estudia puede tener sobre el bienestar de la comunidad.

La evaluación privada para un proyecto es establecer el aumento en la riqueza de su dueño provocará su ejecución, es decir, el valor presente de los flujos de beneficios netos privados legítimamente atribuibles al proyecto. Primero se identifican los beneficios y costos pertinentes en cada año de un horizonte de evaluación, luego los beneficios se valorarán con los precios que le pagaran en el mercado de bienes y servicios producidos por el proyecto de cada año, mientras los costos se valoraran a los precios que el proyecto deberá pagar cada año en el mercado de los insumos de bienes y servicios que se usa en la producción.

La evaluación social para un proyecto persigue establecer el aumento que su ejecución provocará en la riqueza del país, establecer el valor presente de los flujos de beneficios y costos sociales (o nacionales) legítimamente atribuibles al proyecto, no obstante, el origen y la naturaleza de los flujos anuales de beneficios y costos no se limitan solo a los efectos directos provocados por la producción del proyecto (del servicio ofrecido) sino también a los efectos indirectos que por su producción y uso de insumos puedan generar sobre otros mercados relacionados sobre cada uno de los años.

Con lo anterior podemos decir que en un análisis social se tiene en cuenta el fomento a la consolidación de empresa en Colombia, a ser jefes y a generar empleo, el respectivo pago de los impuestos y lo más importante generar el empleo incluyendo a la comunidad cercana en donde se piensa ubicar el proyecto.

El círculo virtuoso ayuda al análisis social en el desarrollo que buscan un elevado crecimiento, desarrollo, riqueza y bienestar de su población; este círculo virtuoso se expresa de la siguiente manera:

- El estado tendrá que promover bajos tipos de interés para provocar un atractivo con el fin de acceder a ellos, además un bajo de interés permitirá tener más recursos disponibles para el consumo, el ahorro y la inversión.
- De esta manera, la inversión real se incrementa con tipos más favorables para el comienzo de la actividad generadora de recursos.
- Cuando se incremente la inversión real, sube la producción de los recursos económicos empleados por el acervo de nuevos capitales.
- Se genera empleo ya que se requerirá más empleados para capitales nuevos.

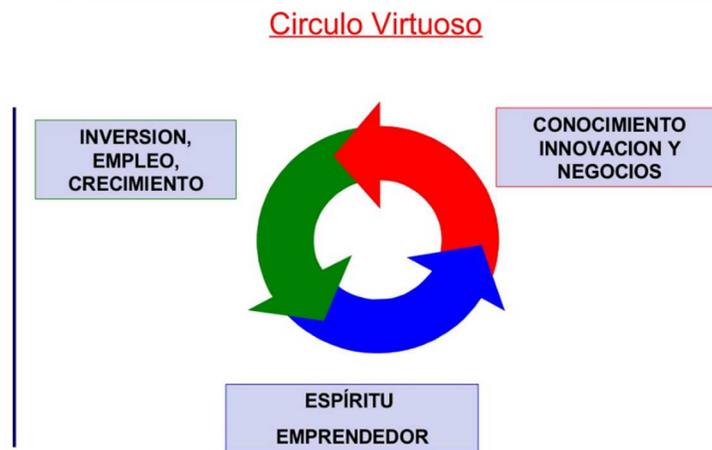


Figura 6 Círculo virtuoso. Escuela de administración y negocio (S.)

De la anterior grafica podemos decir que el círculo virtuoso del emprendimiento se da primero con la idea de negocio del producto o servicio que se quiere dar a ofrecer en este caso será la implementación de las cápsulas hoteleras en el Aeropuerto Internacional El Dorado en Bogotá, se buscarán fondos de inversión para hacer realidad el proyecto con el fin de generar empleo y recursos, y además el crecimiento de la empresa en diferentes aeropuertos del país. Se deben tener en cuentas unos aspectos en una evaluación social así:

- Planear la evaluación social como parte integral de la formulación de un proyecto

- Identificar y evaluar los problemas que presenta el proyecto en relación con la protección social.
- Examinar los intereses e influencia de los principales actores sociales e instituciones.
- Examinar las oportunidades con que cuentan los principales actores sociales para participar en el diseño e instrumentos del proyecto.
- Evaluar los riesgos sociales, incluidos los probables impactos adversos e incertidumbres que podrían afectar los objetivos del proyecto.

Un enfoque de la gestión ambiental sugiere introducir en la evaluación de proyectos de las normas ISO 14000:2015, las cuales consisten en una serie de procedimientos asociados con dar a los consumidores una mejora ambiental continua de los productos y servicios que proporciona la inversión, asociada con los menores costos futuros de una eventual reparación de los daños causados sobre el medio ambiente.

Al igual que en la gestión de calidad se exige a los proveedores un insumo de calidad para elaborar a su vez un producto final que cumpla con los propios estándares de calidad definidos por la empresa, se atiende a la búsqueda de un proceso continuo de mejoramiento ambiental de toda la cadena de producción, desde el proveedor hasta el distribuidor final que lo entrega al cliente.

Desde la perspectiva de la medición de la rentabilidad social de un proyecto, el evaluador debe cuantificar los beneficios y costos ambientales que la inversión ocasionará; para ello, puede recurrir a distintos métodos que permiten incorporar en el factor monetario al efecto ambiental como los métodos de valoración contingente, de costos evitado o de precios hedónicos.

Según Córdoba (2011) da a conocer unos tipos de análisis ambiental para un proyecto de la siguiente manera:

- Impactos potenciales ambientales directos e indirectos, incluyendo oportunidades para mejorar el medio ambiente.
- El sistema comparación ambiental entre las alternativas para inversión, ubicación, tecnología y diseño.
- La administración y capacitación ambiental.
- El seguimiento.

Por otro lado tenemos la norma ISO 14001: 2008, en donde nos muestras como se debe evaluar el impacto ambiental y sugiere una serie de procedimientos para la gestión ambiental de los productos y servicios; la estructura organizacional, las actividades de planificación, las responsabilidades, prácticas y recursos para desarrollar, implementar y mantener la política ambiental, unos criterios para auditar sistemas de gestión ambiental y requisitos para auditores, la preparación y respuesta ante emergencias.

Para este análisis ambiental según estos dos autores, decimos que, el análisis ambiental es muy importante tanto para la protección del medio ambiente, la calidad proveedores escogidos, por tal razón estar certificado en calidad ambiental dará más confianza a los consumidores del servicio o del producto.

1.4 Marco conceptual

Con el proyecto se busca incursionar en la hotelería, brindando alojamiento que según (Sena, SF), el alojamiento se caracteriza por ser la prestación de un servicio de albergue a las personas, y hacerlo a través de una remuneración que se debe definir previamente, de acuerdo con el tipo de establecimiento y a la cantidad de servicios complementarios que se puedan ofrecer.

Por otro lado (Mejía, Álzate & Sepúlveda, SF) afirman que “un establecimiento de alojamiento son aquellas entidades que proporcionan hospedaje a cambio de un precio, pudiendo ofrecer otros servicios complementarios como alimentación, recreación, lavandería; así mismo el concepto engloba varios tipos de hospedaje tantos como la industria lo permite” .

De igual manera, el motel, es un tipo de establecimiento de alojamiento, que se sitúa junto a las autopistas o en cruces de carreteras muy transitadas, que están destinados especialmente a albergar a los viajeros durante la noche o las horas que lo necesiten, con un espacio adecuado para los vehículos, es apropiado para aquellos viajeros que están de paso por el lugar. (Salud Capital, SF).

Para enmarcar el proyecto, es necesario brindar un concepto del servicio que se pretende crear, el cual se caracteriza por ser un alojamiento de paso, que desde una perspectiva donde no se ajusta sólo al concepto de alojamiento propiamente dicho y tampoco al concepto de motel, se define que es un tipo de alojamiento no convencional por horas, que se encuentra adscrito al tránsito internacional.

Para la puesta en marcha del proyecto, es necesario abordar el concepto de capsulas, que son pequeñas unidades habitacionales, que se anclan a los edificios para ahorrar espacio, estas pueden ser en madera dentro de las cuales se encuentra todo lo necesario, para la comodidad del huésped; y se une con la prestación del servicio de alojamiento en el uso de las mismas, a esta fusión de conceptos se le conoce como servucción, que según Eiglier y Langeard es una organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente empresa necesaria para la realización de una prestación de servicios cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinadas.

De acuerdo con (Arbós Cuatrecasas, 2012) La servucción es una actividad productiva que es la razón de ser y el objetivo a alcanzar para las actividades empresariales dedicadas a determinados procesos en los que no se obtiene un producto material manufacturado, pero que suelen utilizar este tipo de productos. Se trata también de actividades que aportan valor añadido y tienen unos costes, como en la producción industrial, que debe trabajarse en conjunto con todas las áreas de la empresa. Para lograr una servucción adecuada, se deben incluir aspectos como la calidad, diferenciación, fiabilidad, innovación, flexibilidad, en donde el cliente debe ser el principal objetivo para fidelizar.

De acuerdo con lo anterior podemos definir el proceso de servucción como una alineación de los objetivos y las expectativas del cliente, para hacer más efectivo el acercamiento, a través de herramientas como la infraestructura, el personal y de esta manera llegar a conocer al cliente, sus gustos y expectativas y trabajar en función a sus necesidades.

Continuando con el desarrollo de los conceptos, se encuentra según la Asociación Española de Compañías de Transporte Aéreo, “Hub” o conexión es una palabra inglesa que significa “cubo”, pieza a la que llegan y de la que parten los radios de una rueda. En el lenguaje aeroportuario define a un aeropuerto en el que una o varias compañías aéreas tienen establecido un centro de conexión o distribución de vuelos. Los hub absorben el tráfico de varios aeropuertos sirviendo como centros de conexiones a otros destinos, son por tanto un instrumento para ofrecer servicios globales.

1.4.1 Diferenciación o ventaja competitiva.

Según Robson (2008) dice que “La ventaja competitiva ha sido una revolución de la información y de las teorías económicas; sin lugares a dudas ha actuado un cambio fundamental en el concepto que cada gerente de empresa tiene del papel de los sistemas de información. Antes

de las teorías de Porter, la información se consideraba un factor entre otros en el proceso que determina los negocios. Ahora por contra hay un creciente reconocimiento del valor de la información como factor determinante en las dinámicas económicas. Por otra parte, gracias a las teorías de Porter se ha reconocido que la información posee un alto potencial y que por lo general es menospreciada frente a su real valor, así que debe ser tratada como un recurso que cada organización podría y debería utilizar en su rubro de negocio”

De esta definición podemos definir que una ventaja competitiva está definida por la alta dirección de una empresa porque compromete los recursos de la empresa a un largo plazo, en donde se aplican las 5 fuerzas de Porter donde se determina la rentabilidad de un mercado o el segmento del mercado. En donde estas 5 fuerzas rigen en la competencia en:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores: donde expresan que un mercado no será atractivo si existen barreras de entrada difíciles de franquear por nuevos participantes que llegan con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una posición de mercado.
- La rivalidad entre los competidores: cuando se observa que un mercado no será atractivo cuando los competidores están bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean muy altos, donde se enfrentará a guerras de precios, campañas publicitarias, promociones y entrada de nuevos productos.
- Poder de negociación de los proveedores: En un mercado no será atractivo cuando los proveedores estén bien organizados en gremios, tengan fuertes recursos y puedan imponer condiciones de precio y tamaño del pedido.
- Poder de negociación de los compradores: cuando los clientes estén bien organizados, cuando el producto tiene varios o muchos sustitutos, cuando el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos: un mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. Donde se ve la situación es más complicada si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios muy bajos.

Para este modelo que hace Porter, busca es crear barreras de entrada a la empresa y que le permitieran mediante la protección que da la ventaja competitiva de obtener beneficios en la investigación y el desarrollo de este, en la financiación y la inversión en otros negocios.

1.5 Pregunta problematizante y objetivos

1.5.1 Formulación del problema

Después de realizar una breve descripción de los antecedentes y aspectos que influyen en que los viajeros tengan que sobrellevar esperas prolongadas, se determina que la pregunta orientadora debe ser:

¿Cuál es el modelo de negocio más apropiado para la creación de un servicio de alojamiento en el Aeropuerto Internacional El Dorado

1.5.2 Objetivo general.

Diseñar el modelo de negocio apropiado para un servicio de alojamiento en cápsulas para viajeros internacionales en el Aeropuerto Internacional El Dorado de la ciudad de Bogotá D.C, como un negocio viable rentable en el país.

1.5.3 Objetivos específicos

- Analizar las condiciones actuales en las que los viajeros internacionales dan cumplimiento a su itinerario de viaje.
- Realizar los estudios de mercado, técnicos, operativos y financieros como fundamento para determinar el modelo de negocio más adecuado para el proyecto.
- Comprobar que el modelo de negocio es viable y rentable para apoyar la creación del servicio de alojamiento.

1.6 Misión de la empresa

Prestamos el servicio de alojamiento en cápsulas que busca satisfacer la necesidad de descanso en las largas esperas que nuestros clientes pasan en el Aeropuerto El Dorado.

1.7 Visión de la empresa

En el año 2030 será la empresa líder en el mercado con un producto innovador para la comodidad y descanso de los viajeros en los principales aeropuertos de Colombia.

Capítulo 2: plan de mercadeo

2.1. El servicio

CCC Capsule S.A.S., se constituye bajo la premisa de prestar un servicio de alojamiento por horas, ubicado en el muelle internacional en un espacio amplio y dotado para tal fin; el mercado objetivo de dicho servicio son los pasajeros que realizan tránsito entre vuelos de distintos destinos, y como un mercado menos potencial los viajeros que por condiciones climáticas o de cambios de itinerario se ven obligados a permanecer en el aeropuerto durante ciertos lapsos de tiempo.

2.2. Características del servicio

El alojamiento por horas, es la característica principal de dicho servicio puesto que es flexible a las necesidades y condiciones económicas del viajero, un viaje extenuante genera que los pasajeros busquen un buen lugar para descansar y pasar la espera acarreada por el itinerario que deben seguir para llegar a un destino, por consiguiente CCC CAPSULE S.A.S., ofrece a sus clientes un lugar con las condiciones necesarias de privacidad y comodidad para hacer agradable y confortable la espera, dicho servicio cuenta con una cama, servicios de internet y televisión, un espacio limpio, cómodo y seguro para que el pasajero se sienta a gusto con el servicio que está pagando.

2.3. Ventajas comparativas y competitivas

2.3.1 Ventajas competitivas.

Según Galindo (2011) las ventajas competitivas, son aquellas que permiten posicionar el producto o servicio frente a los competidores del mismo sector o mercado, donde la empresa alcanza un mejor desempeño. Por lo tanto, se consideran como ventajas competitivas las siguientes:

- El producto es único en el país, por lo tanto, no cuenta con competencia directa de la misma clase o categoría.
- Al estar ubicado en el Aeropuerto El Dorado, se le evita al cliente tener que salir de las salas de espera del muelle internacional, y, por ende, se evita que incurra en gastos de transporte y salida.

- El precio del servicio es más bajo que los hoteles que se encuentran en las cercanías del Aeropuerto.
- Se ofrece el servicio a viajeros que no tienen la posibilidad de ingresar a las salas de espera Vip que ofrecen las aerolíneas y el mismo aeropuerto, ya sea porque no pertenecen a los programas de viajeros frecuentes, no poseen las tarjetas de crédito requeridas o no se encuentran en la categoría Business.
- Se pretende fomentar la calidad de vida de los viajeros a través de la mejora de la experiencia de espera en el Aeropuerto, donde pueda tener un espacio propicio para su relajación, comodidad y seguridad.
- Se tiene un acercamiento más efectivo con el cliente, ya que se conocen sus necesidades y expectativas frente al servicio, adicional a esto, se conoce el ambiente y la situación que viven los viajeros durante las esperas.
- En razón a que el viajero no realiza desplazamientos, se contribuye a la reducción de emisiones de CO2.

2.3.2 Ventajas comparativas.

Continuando con la tesis de Galindo (2011) las ventajas comparativas son aquellas que generan valor en el cliente, a través de características específicas adicionales que generan impacto y un cambio en la percepción del cliente. Para este caso, se toman como ventajas competitivas las siguientes:

- El proyecto va a estar ubicado en el Aeropuerto, por lo tanto, los clientes no deben realizar desplazamientos hacia las afueras de las instalaciones.
- Es un servicio que, si bien es similar a un hotel, está diseñado para que sea más compacto y funcional, acorde a las necesidades de los viajeros.
- Son espacios privados, que le permite a los viajeros, estar cerca de las salas de espera.
- Permiten que el cliente pueda estar informado sobre su itinerario.
- Brinda exclusividad al estar ubicado únicamente en el muelle internacional.

2.4. Nombre de la empresa y del servicio

2.4.1. Nombre de la empresa.

CCC Capsule



Figura 7 Logotipo. Fuente propia

El nombre de esta empresa se refiere a los tres apellidos maternos de cada uno de los integrantes (Castro, Cendales y Cortés), y a su alrededor se puede observar dos torres de color azul en donde mostramos transparencia, calidad y la prestación de un buen servicio. Las tres C (Castro, Cendales y Cortés) y las dos torres hacen la unión de la letra H con la que nos referimos que somos un Hotel, en donde cada uno de los empleados serán parte importante de la empresa lo cual hará que la H nunca se derrumbe.

2.4.2. Nombre del servicio.

Bed and Airport

Nos basamos en los planes de alojamiento que existen, como lo son:

- P.E: Plan europeo que solo incluye alojamiento
- P.C: Plan continental que incluye alojamiento y desayuno (**bed and Breakfast**)
- P.A.M: Plan americano modificado que incluye alojamiento, desayuno y comida. (**bed and breakfast, food**)
- P.A: Plan americano que incluye alojamiento desayuno y dos comidas. (**bed and breakfast, food**) .

De este modo nos referimos al nombre del producto como Bed and Airport, en donde estamos incluyendo el servicio de alojamiento temporal dentro de las instalaciones del aeropuerto en donde después les podamos ofrecer un menú especial para personas que usen este nuevo plan de alojamiento.

2.5. Análisis del mercado

El Aeropuerto El Dorado es considerado como uno de los mejores de Sudamérica, debido a su ubicación geográfica que le permite ser uno de los mayores puntos de conexión aérea, adicional a esto, de acuerdo con las estadísticas del Aeropuerto, en promedio llegan 16.100 viajeros internacionales durante un día, algunos de estos viajeros llegan para quedarse en el país, otros utilizan el aeropuerto como punto de conexión para continuar su itinerario.

A consecuencia de esto, se hace visible la necesidad de desarrollar un espacio cómodo y seguro para que esos viajeros que se quedan en el país para hacer conexiones internacionales puedan descansar y aprovechar mejor su tiempo libre, contribuyendo al mejoramiento de su calidad de vida.

2.6. Evaluación del macroentorno

2.6.1. Análisis del sector.

El Aeropuerto Internacional El Dorado es manejado por el Concesionario OPAIN S.A., ya que es el encargado de operar, administrar, mantener y comercializar todos los establecimientos, expandirlo y modernizarlo, ya que gracias a ellos el Aeropuerto es una de las infraestructuras más importantes de Colombia.

También bajo el manejo de la Aerocivil (Primero va la denominación completa y luego la sigla), que proponen por el desarrollo aeronáutico y aeroportuario del país, promueven e implementan estrategias de mercadeo y comercialización que promuevan el desarrollo, el crecimiento y el fortalecimiento, establecen las tarifas, tasas en materia de transporte aéreo; son los encargados de dirigir, organizar, operar y controlar con exclusividad y en lo de su competencia.

Se tiene un aproximado de que por hora aterrizan 30 y salen 40 en total son 70 operaciones que se hace en la terminal, de lunes a viernes se registran 820 - 870 operaciones y los fines de semana entre 720 - 750 operaciones, lo cual la compañía que más programa vuelos es de Avianca y se tiene contemplados de esas estadísticas que 70 operaciones son de cargas, militares y chárter. La hora en que más están congestionados “la hora pico” son de 6:00 a 9:00 de la mañana, de 12:00 a 2:00 de la tarde y de 5:00 a 7:00 de la noche. (Fuente de los datos)

En Colombia ha crecido en su ocupación hotelera subiendo a 2.6% frente al año anterior, durante el primer mes del 2018 alcanzaron un 56% de ocupación mientras en el 2017 fue de 53.4% de ocupación, la razón principal de los viajeros de este año actual fue por; ocio en un 55.1%, negocios en un 35%, en donde también tuvieron gran apoyo fue de los nacionales en donde viajaron por; ocio 57.7%, negocios 32.2%, otros motivos, 5.1% y por convenciones en 4%, esto refleja que Colombia está tomando fuerza en el turismo, el fin del conflicto, la solidez económica y los avances de infraestructura lo hacen ver más atractivos en el exterior.(fuente de los datos)

Para el transporte aéreo EL New York Times (datos de la publicación) sitúa a Colombia como segundo destino turístico en una lista de 52 lugares para visitar en el 2018, por esta razón se da el aumento de la demanda en el alojamiento en el sector hotelero, a lo señalado hay que sumarle que las aerolíneas que trabajan en “lo costa” (traducción) han realizado grandes inversiones en nuevas flotas y que con nuevos y antiguos competidores han encontrado de que al usuario le atraen la tarifas económicas, haciendo nuevas rutas e itinerarios tanto nacionales como internacionales.

2.6.2. Análisis económico.

Cuando se habla de economía y de los factores que la mueven, más allá del análisis de qué sector o qué actividades contribuyen al aumento o decrecimiento de la misma, se debe poner todo en un mismo idioma, y se traduce a términos de la misma moneda como lo es el dólar se convirtió en la moneda mundial desde de la Segunda Guerra Mundial, y se sigue consolidado como la moneda mundial, en donde la mayor parte de los intercambios, incluyendo materias primas, se realizan en dólares, y las operaciones comerciales se siguen financiando en esta divisa, (S. Jorge)2.014

Para el caso de Colombia para aquellos que compran y venden la moneda, se adoptó el llamado “tipo de cambio flexible” que varía en función de oferta y demanda, “El banco central libera dólares cuando el mercado se da cuenta de que los altos precios están dañando la economía”, es allí donde se generan esas fluctuaciones del dólar que favorecen a unos y causan un efecto no tan beneficioso para otros.

Para tomar un ejemplo de esta balanza de beneficios, en Colombia la actividad turística se ve altamente beneficiada por el valor de esta moneda extranjera, puesto que el peso colombiano tiene un valor en el mercado inferior; es decir que la llegada de turistas extranjeros que invierten en el

país, a través del turismo y todos los factores que lo componen (hoteles, restaurantes, operadores, servicios complementarios y transporte), al cambio de la moneda le da una gran ventaja en cuanto a captar recursos; Colombia como un país ventajoso para el mercado doméstico e internacional y si se evalúa la variable de precio para los viajeros internacionales el cambio de moneda, les genera una alternativa económica y por tanto ven la posibilidad de aprovechar de mejor manera la estadía.

El precio del dólar en Colombia lo determina un mercado libre. Sin embargo, existe un sistema de control establecido por el Banco de la República a través de la llamada banda cambiaria dentro de la cual el precio de la divisa se mueve, cuando se sube el dólar los exportadores son los beneficiarios, ya que por cada dólar que reciben por la venta de sus productos en el exterior reciben más pesos a cambio.

La variación del precio del dólar no influye entre quienes negocian las divisas, ya que en el mediano y largo plazo los efectos de las alzas y bajas se sienten en los bolsillos de los colombianos, pero cuando el dólar cae se estimulan las importaciones y el contrabando de toda clase de productos. Esto afecta a las empresas nacionales que pierden mercado ante sus competidores internacionales.

2.6.3. Análisis tecnológico.

El uso de la inteligencia artificial, y más concretamente de machine learning, será creciente, tanto para el análisis predictivo y diseño web como para estrategias de precios y servicio predictivo al cliente.

El big data se convertirá en el gran motor del negocio hotelero gracias a herramientas de visualización que permitirán a la empresa interpretar mejor los resultados y acercarse al cliente, no solo facilitando una mayor personalización sino creando puntos de contacto específicos.

“La innovación digital 2.0 que desde el 2017 se centró en crear nuevas formas de interactuar con el usuario en la prestación del servicio o en la fidelización hacia el producto, la mentalidad de que el cliente es lo primero debe impregnar todos los departamentos de la empresa” Louis Georgio.

Es por ello que la tecnología, en el ámbito en el cual se desarrolla el proyecto es muy importante, ya que no solo permite comunicar a los viajeros sobre el servicio que se pretende

prestar, sino que también permite estar en contacto con él, conocer sus inquietudes, gustos y expectativas.

2.6.4. Análisis político-legal.

La constitución de empresas en Colombia se rige bajo la Ley 590 del 2000 a través de la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa; en el Artículo 1°. Objeto de la ley. La presente ley tiene por objeto:

a) Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.

Para la constitución de la empresa es necesario establecer, la figura legal bajo la cual se registrará dicha organización bien sea unipersonal o una sociedad de cualquier tipo, para el desarrollo de este proyecto se contempló el modelo de Sociedad por Acciones Simplificadas, el cual se establece bajo la ley 1258 de 2008, por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada, el Congreso de la República decreta:

Artículo 1°. Constitución. La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes.

Uno del atractivo de él porque escoger este tipo de sociedad es por el modelo de responsabilidad que toman los socios, el cual se evidencia en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.

La actividad turística se rige bajo la ley 300 de 1.996, a la cual El Congreso de la República a través del Decreto 229 de 2017 a realizado modificaciones, en donde se establece las condiciones y requisitos para la inscripción y actualización en el Registro Nacional de Turismo y se modifican en su integridad las Secciones 1, 2 y 3 del Capítulo 1 del Título 4 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto número 1074 de 2015, Decreto Único Reglamentario del sector Comercio, Industria y Turismo en donde se dispone en el artículo 2.2.4.1.1.1. el objeto del Registro Nacional de Turismo. El Registro Nacional de Turismo tiene como objeto:

1. Habilitar las actividades de los prestadores de servicios turísticos.
2. Dar publicidad a los actos de inscripción, actualización, modificación, cancelación o suspensión de la inscripción.
3. Establecer un sistema de información sobre el sector turístico.

En materia de pago de tributos al estado, para la zona en donde se busca establecer el proyecto se sanciona la ley 1607 de 2012, en la cual su artículo 177, establece: “Son sujetos pasivos del impuesto predial, los tenedores a título de arrendamiento, uso, usufructo u otra forma de explotación comercial que se haga mediante establecimiento mercantil dentro de las áreas objeto del contrato de concesión correspondientes a puertos aéreos y marítimos.

2.6.5. Análisis sociocultural.

Las experiencias aún están en el centro de todo, donde los viajeros continúan buscando experiencias únicas y auténticas ya sea si se trata de recargar energía con la naturaleza, aprender sobre otras culturas o vivir una aventura inolvidable, según Jon Fauver (año) señala que “los proveedores de viajes deben recordar que lo más importante de la experiencia del cliente es parte de la experiencia”.

Las opiniones online tienen el mayor impacto de las reservas, y las empresas de turismo deben gestionar de manera consistente su reputación online ya que todos los viajeros pueden encontrar este tipo de información fácilmente, hay que tener en cuenta que 9 de cada 10 viajeros leen las opiniones online antes de viajar.

Mercados que están creciendo rápidamente, personas que viajan solas y la comunidad LGBTI son segmentos que están creciendo y su mayor preocupación es la seguridad, desde recibir una mirada de censura a ser víctima de un robo o asalto ya que son viajeros muy cautelosos al elegir destinos.

2.7. Barreras de entrada y barreras de salida

2.7.1 Barreras de entrada

De acuerdo con Porter citado en Universidad del País Vasco (S.F) “Las barreras de entrada son mecanismos que ocasiona que la rentabilidad de nuevos competidores sea inferior a la de los demás”.

Debido a esto, se encuentra que algunas de las barreras de entrada presentes para el desarrollo del proyecto son:

- Requisitos de capital, ya que al ser un proyecto ubicado en una zona de tránsito internacional los costos tienden a ser muy altos, además de que la inversión para poder hacer el montaje el proyecto es bastante elevada.
- Los permisos de ingreso a la zona restringida, conllevan procesos largos y en ocasiones demorados.
- Al ser un producto único e innovador en el país, no se cuenta con una certeza de éxito del 100%, ya que se entraría a competir en un mercado donde no se tiene el reconocimiento de la marca, ni del producto.
- Los procesos y procedimientos establecidos por el gobierno nacional, para la creación de empresa, conlleva bastantes trámites y costos elevados, por lo que se convierte en una barrera, que dificulta la entrada.
- Los canales de distribución no son de fácil acceso, lo que obliga a buscar alternativas de comunicación con el cliente, donde, además, las alternativas disponibles incurren en costos elevados.
- La experiencia en el manejo de este tipo de productos y servicios es limitada, por lo cual, al iniciar el proyecto, esta es por decirlo así, casi nula, pero a su vez se tiene la certeza de que mejorará con el paso del tiempo.
- Disponibilidad del local comercial, ya que según información proporcionada por Opain S.A, el espacio de 50 mts² estará disponible a futuro, sin especificación de fecha exacta.

2.7.2 Barreras de salida

Retomando la concepción de Porter, citado en Universidad del País Vasco (S.) Las barreras de salida, son factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen las empresas compitiendo en negocios aun cuando estén ganando rendimientos bajos o incluso negativos”

De acuerdo con esto, se consideran barreras de salida, las siguientes:

- Los costos laborales en los que se incurriría en caso de liquidación y que se contemplan en la legislación colombiana.
- Costos de liquidación de la sociedad, ya que se debe responder por las obligaciones adquiridas durante el funcionamiento del proyecto.
- La responsabilidad de generar empleo.
- La imagen que se proyecta de la compañía al tener que liquidar.
- Equipos, maquinarias y estructuras con poco uso comercial, debido a su especialización, que se convierten en activos de difícil venta.

2.8. Evaluación del microentorno

2.8.1. Análisis de los clientes.

Para tener un conocimiento más claro del cliente y poder llegar así a una segmentación adecuada, es importante tener en cuenta el mapa de empatía, donde se pueden analizar las alegrías, los trabajos, las frustraciones, además de poder conocer características del cliente y el perfil del usuario más adecuado para el proyecto.

Para iniciar, se aborda el tema de los trabajos, que según Osterwalder y Pigneur (2017) describen las actividades que los clientes intentan resolver, entre ellos se pueden encontrar las tareas que intentan terminar, los problemas que intentan solucionar o las necesidades que intentan satisfacer.

De acuerdo con lo anterior, se consideran que son trabajos los siguientes:

- Realizar conexiones en el Aeropuerto Internacional El Dorado.
- Viajar solos o acompañados.
- Esperar en el Aeropuerto para evitar salir.
- Viajar por negocios o placer.
- La necesidad de seguridad frente a sus pertenencias, aunque muchos no lo sepan de manera consciente, es una de las necesidades que intentan solucionar.

Asimismo, para realizar un análisis del cliente, es necesario tener en cuenta sus frustraciones, es decir, lo que les molesta, antes, durante y después de intentar resolver un trabajo, o lo que les impide resolverlo Osterwalder y Pigneur (2017). Es por ello por lo que se consideran como frustraciones las siguientes:

- La poca comodidad de las sillas en las salas de espera.
- Las pocas opciones para descansar.
- La inseguridad sobre sus pertenencias que les genera el hecho de dormir sentados o acostados en el piso.
- Los pocos espacios que existen para que las personas puedan descansar cómodamente.
- Los servicios costosos, ya que no realizan compras de artículos con precios elevados.
- Los altos costos para ingresar a las salas Vip ofrecidas por las diferentes aerolíneas, al considerarlas costosas.

Por último, desde la recomendación que hacen Osterwalder y Pigneur (2017), es importante analizar las alegrías de los clientes, las cuales describen los resultados y beneficios que requieren los clientes. Como consecuencia de esto, se establece que las alegrías son:

- Espacios más cómodos para descansar.
- Mejoramiento de los servicios de Wifi.
- Sillas más cómodas.
- Lugares apropiados para descansar como un spa.
- Pensando en su seguridad y la de sus pertenencias, los clientes estarían dispuestos a acceder a servicios similares a los de alojamiento, para descansar y tener más confianza con sus pertenencias.
- Espacios de entretenimiento, que no se limiten a las consolas de videojuegos que ofrece American Airlines.
- Disminución en los tiempos de conexión.
- Servicios de las salas Vip más accesibles.

- Servicios de calidad apropiados para las esperas, siempre y cuando sus costos no sean tan altos.
- Por otro lado, algunos viajeros están cómodos y les agrada el aspecto y los servicios del Aeropuerto, muchos de ellos manifiestan que, aunque es bonito, cómodo y agradable, es necesario implementar estrategias que permitan tener esperas más agradables y amigables.

2.8.2. Segmentación.

2.8.2.1 Variables objetivas.

2.8.2.1.1 Geográfica.

- Viajeros provenientes de Suramérica, Centroamérica, Europa y América del Norte.
- Principalmente viajeros con residencia en países como: Venezuela, Argentina, Estados Unidos, Chile, Ecuador, Brasil, España, México y Perú.

2.8.2.1.2 Demográfica.

- Edad: La edad mínima para acceder al servicio es de 18 años, para que, de acuerdo con la reglamentación colombiana, el contrato de alojamiento temporal sea firmado por las personas mayores de edad; por otro lado, no se establece un límite de edad, aunque se debe tener en cuenta que el viajero, debe estar en sus capacidades para realizar la firma.
- Viajeros que realicen viajes por placer o por negocios y que viajen solos o acompañados.

2.8.2.1.3 Socioeconómica.

- Viajeros cuyos ingresos sean superiores a los US\$ 300 y que tengan la capacidad económica para acceder al servicio de alojamiento temporal.
- Empleados del sector hotelero y turístico, jóvenes empresarios, viajeros sin importar su nivel educativo.
- Clase social, media - alta.

2.8.2.2 Variables específicas para mercado turístico.

- Personas cuyo propósito de viaje sea negocios, vacaciones o turismo.
- Viajeros que tengan esperas prolongadas o retrasos en sus vuelos, superiores a tres horas en el Aeropuerto Internacional El Dorado.

- Viajeros que debido a sus ocupaciones o aficiones realizan viajes frecuentemente.
- Personas que viajan solas.
- Personas que, por la ubicación geográfica de su país de residencia, necesiten hacer conexiones o escalas en la ciudad de Bogotá.

2.8.2.3 Variables subjetivas

2.8.2.3.1 Psicográficas y/o conductuales

- Estilo de vida: Exitoso, extrovertido.
- Personalidad: Ambicioso, autoritario, tímido, reflexivo.
- Sentimientos: Positivismo, felicidad, alegría, gratitud, sorpresa, calma, paciencia.
- Preferencia por la comodidad, la privacidad y la seguridad.

2.8.3. Criterios de segmentación.

Para el desarrollo de dicho proyecto se han realizado dos encuestas en distintos periodos de tiempo y a población distinta con la finalidad de tener una visión más clara de lo que buscan los clientes en cuanto a este servicio.

La primera se realizó en Marzo del año 2017 , con 204 encuestados en consenso la respuesta general de los viajeros que se encontraban afuera del muelle internacional que se consideran un mercado que puede llegar a ser potencial se demostró la intención en un 87% de que si usarían el servicio y que el promedio de pago por el sería de 25 a 35 dólares, además de otros factores relevantes como el conocimiento de las condiciones en las que se debe pasar una conexión aérea, o el tiempo de duración de la misma para los que ya tenía esa experiencia.

2.8.4. Segmento objetivo.

El segmento objetivo al cual se enfoca el proyecto, es a los viajeros internacionales que realizar tránsito en el Aeropuerto Internacional El Dorado de Bogotá, ya que se considera que este es un segmento que ha tenido poca atención y el cual difícilmente accede a los servicios de las salas Vip o sale del Aeropuerto, ya que consideran costoso el servicio, no cuentan con los requisitos de acceso o no les gusta salir del aeropuerto, pero en algún momento de su espera

estarían dispuestos a acceder a los servicios de alojamiento, ya que consideran más importante su seguridad.

2.8.5. Investigación de mercados.

Para realizar la investigación de mercados, se toman en cuenta tres herramientas, que son las que proporcionan la información clave para el desarrollo del proyecto:

- La primera herramienta, se enmarca en 250 encuestas de carácter cuantitativo, realizado, en las instalaciones del Aeropuerto Internacional El Dorado, donde se realiza un acercamiento al mercado en general, con el objeto de conseguir la información necesaria para crear un perfil del cliente, basados en características como la edad, la nacionalidad, tiempos de conexión y los valores que estarían dispuestos a pagar por un servicio de alojamiento en el aeropuerto, gracias a dicha información, se determina que el proyecto puede llegar a ser utilizado, ya que cuenta con una aceptación del 87%, lo que demuestra que sí existe el mercado suficiente para su desarrollo.
- La segunda herramienta que se toma como base para el desarrollo del proyecto, es una muestra inducida de 20 encuestas de carácter cualitativo, realizada en el muelle Internacional del Aeropuerto, donde se realiza un acercamiento a los clientes potenciales, y se conoce más detalladamente su opinión, necesidades y expectativas frente a la situación actual de espera, como resultado se obtiene información sobre sus expectativas, los deseos que tienen en cuanto a la comodidad y facilidades que brinda el Aeropuerto; al momento de realizar dichas encuestas, algunos de los encuestados muestran una aceptación positiva sobre el servicio de alojamiento, ya que manifiestan, que su seguridad es primordial y necesitan un lugar adecuado para su descanso..
- Por último, la tercera herramienta que fundamenta la investigación y tiene una participación importante, es la información brindada por Opain S.A, empresa que tiene a cargo la concesión del Aeropuerto Internacional El Dorado; según la información proporcionada verbalmente por los trabajadores de dicha compañía, en meses anteriores realizaron un estudio de mercado y caracterización de los viajeros internacionales, sus gustos y comportamiento de compras; es así como surge el documento que ellos facilitan, donde se refleja la información sobre expectativas y caracterización de los viajeros que realizan tránsito en la ciudad de Bogotá.

2.8.6. Análisis de la competencia

Tabla 1 Principales jugadores del sector

EMPRESA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	OFERTA	SEGMENTO	INFLUENCIA EN EL MERCADO
HOTEL HABITEL	<p>*Comodidad</p> <p>*Cercanía al Aeropuerto.</p> <p>*Cuentan con servicio de transporte desde el aeropuerto hasta el hotel y viceversa.</p> <p>*Cuenta con jardines interiores y servicios de Spa</p>	<p>*La tarifa puede variar según el tipo de viajero.</p> <p>*La tarifa por noche es de aproximadamente \$280.000.</p> <p>*El servicio es apropiado para esperas prolongadas.</p>	Alojamiento y Restauración.	<p>*Viajeros que contratan alojamiento a través y agencia de viaje y aerolíneas.</p> <p>*Viajeros que tienen retrasos o cancelaciones en sus vuelos o conexiones.</p>	<p>*Es un hotel con muy buena reputación, donde los clientes se convierten en habituales.</p> <p>*Tiene conexiones con las Aerolíneas para que envíen allí a los viajeros y las tripulaciones.</p>
HOTEL MOVICH BURÓ 26	<p>*Es aliado de Avianca.</p> <p>*Es cercano al aeropuerto.</p> <p>*Cuenta con servicio de</p>	<p>*La tarifa varía dependiendo del tipo de viajero.</p> <p>La tarifa es aproximadamente de \$345.000 por noche,</p>	Alojamiento y Restauración	<p>*Viajeros que contratan estadia a través de agencias de viaje y aerolíneas.</p>	<p>*Es un hotel muy cercano al aeropuerto.</p> <p>*Al ser aliado de Avianca, recibe la mayoría de los viajeros y</p>

transporte en Van desde el hotel hacia el aeropuerto.

*Posee un sistema de ahorro de energía, que permite la contribución al medio ambiente

con ciertas variaciones.

*Servicio apropiado para esperas prolongadas.

*Viajeros Day Us que son aquellos que tienen cancelaciones, retrasos o conexiones con vuelos principalmente con la aerolínea Avianca.

tripulación de dicha aerolínea.

*Es un referente del alojamiento cercano al aeropuerto.

*Capta la mayoría de los viajeros que tiene que hacer conexión o tienen vuelos con retraso o cambios.

*Tripulacion es principalmente de Aerolíneas como Avianca.

<p>SALA VIP AVIANCA</p>	<p>*Capacidad de recibir 3200 viajeros diarios.</p> <p>*Cuartos de televisión.</p>	<p>*Pertenencia a programas de viajeros frecuentes.</p> <p>*Viajes en clase business.</p>	<p>Alimentos, bebidas y servicios para el descanso del viajero.</p>	<p>*Viajeros que esperan sus vuelos.</p> <p>*Viajeros VIP.</p>	<p>*Al haber sido inaugurada recientemente, es una de las más conocidas.</p>
--------------------------------	--	---	---	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> *Zonas de descanso. *Bar y barra de bebidas. *Salas privadas. *Duchas. 	<ul style="list-style-type: none"> *Acceso pago por un día. 		<ul style="list-style-type: none"> *Viajeros nacionales e internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> *Referente para los viajeros de Avianca.
<p>SALA VIP EL DORADO LOUNGE</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Exposición de piezas precolombinas y réplicas autorizadas. *Capacidad para 540 personas. *Salas de televisión. *Snack Bar. *Simulador de deportes. *Business center. 	<ul style="list-style-type: none"> *Exclusividad en el ingreso. *Pertenencia a clubes de clientes frecuentes. *Viajar en servicio VIP. *Tarifas de acceso por tres horas. 	<ul style="list-style-type: none"> Alimentos, bebidas y servicios para el descanso del viajero. 	<ul style="list-style-type: none"> *Viajeros VIP de las aerolíneas. *Viajeros que esperan sus vuelos. *Viajeros nacionales e internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> *Captación de viajeros frecuentes. *Referente de calidad. *Atracción de clientes debido a las piezas expuestas.

	*Servicio de duchas.				
SALA VIP LATAM	<p>*Reconocimiento como una de las 10 mejores salas VIP del mundo.</p> <p>*Carta de vinos.</p> <p>*Duchas.</p> <p>*Centro de negocios.</p> <p>*Acceso a material de lectura.</p>	<p>*Exclusividad en el ingreso.</p> <p>*Ingreso pago con tarjeta crédito o débito.</p> <p>*Pertenencia a clubes de viajeros frecuentes.</p>	<p>Alimentos, bebidas y servicios para el descanso del viajero.</p>	<p>*Viajeros en categorías business de One world.</p> <p>*Miembros de clubes de viajeros frecuentes.</p> <p>*Viajeros que estén a la espera de sus vuelos.</p> <p>*Viajeros nacionales e internacionales.</p>	<p>*Referente de calidad internacional.</p> <p>*Ha recibido premios como una de las mejores salas del mundo.</p>

Nota: Tabla de realización propia

2.8.7. Análisis de los Proveedores.

2.8.7.1. Nuevos jugadores.

Actualmente no existen nuevos jugadores que puedan entrar al mercado, pero en caso de que plantee una propuesta para diseñar un hotel en las instalaciones del Aeropuerto o quizás más cercano al mismo, dicho hotel, se convertiría a largo plazo en nuestra principal competencia, ya que la idea central es que se enfoque al mercado que la empresa le apunta, es decir, los viajeros internacionales que hacen conexiones tienen cancelaciones o retrasos en los vuelos por cualquier razón.

Así mismo, se considera que una de las mayores debilidades de la construcción de un hotel, es que la construcción va a ser demorada, ya que se debe tener en cuenta trámites legales, permisos de construcción, adecuaciones del aeropuerto, así como el armado de la estructura, adicional a esto, el proyecto requiere de una inversión bastante alta.

Teniendo en cuenta esos factores mencionados anteriormente, se considera que la mayor desventaja del proyecto hotelero, en comparación a las cápsulas es el tiempo de construcción, ya que mientras dicho hotel se puede demorar un año o más, la propuesta que se tiene se demora menos tiempo en construcción.

Así mismo, atendiendo desde un punto de vista estratégico, las cápsulas pueden fungir de prueba piloto, donde se evalúe realmente la eficacia y capacidad del proyecto, además de esto, sería una inversión menor y tal vez a través de ella se pueda evaluar la posibilidad de construcción del hotel como un anexo a las cápsulas.

2.7.8.2 Proveedores y otros actores de la cadena de valor.

Según Porter (citado en Quintero y Sánchez, 2006) “Para definir las actividades de soporte del negocio, se emplea el mismo criterio utilizado en la definición de las acciones principales del negocio”, como resultado, se plantea lo siguiente:

- a. Logística de entrada: Se encuentra conformada por las Aerolíneas Internacionales
- b. Operaciones y logística de salida: Está conformada por la recepción, acomodación y atención de los viajeros.

c. Comercialización y ventas: En esta etapa, tiene en cuenta que la publicidad de las capsulas, será a través de vallas y avisos, que estarán ubicados en las paredes del muelle internacional, con el apoyo adicional de las pantallas ubicadas en dicho muelle, todo esto, con el fin de informarle a los viajeros sobre el servicio de las capsulas y su funcionamiento.

d. Servicio: Para esta etapa, se plantea la cadena de valor de la siguiente manera:

- Compras: En este punto de la cadena de valor interviene, el gerente de operaciones quien es el encargado de gestionarlas y el gerente general, quien autoriza las compras.
- Desarrollo de la tecnología: Los actores más importantes son los recepcionistas, ya que ellos son quienes deben conocer los programas que se utilicen y de esta manera facilitar el desarrollo de la actividad, seguido de estos, intervienen los gerentes comerciales, de operaciones, financieros y por último el gerente general.
- Dirección de recursos humanos: En esta etapa, deben intervenir los gerentes, ya que cada uno tendrá la función de tomar decisiones respecto a contratación, y se debe también contar con la posibilidad de tener un profesional en psicología, quien esté al tanto de las contrataciones y las necesidades y problemas de los empleados.
- Infraestructura institucional: Gerente general, quien encabeza las actividades de la empresa, gerente financiero, operacional y comercial, recepcionistas, personal de servicios generales, contador, revisor fiscal, profesional en psicología y personal de seguridad

2.7.8.3. Inversores.

El capital inicial va a estar distribuido así:

- El 20% Aportado por los socios creadores, cada uno en partes iguales, donde cada socio tendrá voz y voto en las decisiones que se tomen en las juntas.
- Por otro lado, el 80% del capital restante, va a estar financiado así:
 - Se plantea una primera opción a través socios inversores que estén dispuestos a tener un capital de riesgo, quienes tendrán también participación en las decisiones que se tomen en la empresa y se acordará un tiempo máximo para hacer el retorno de la inversión.

- Una segunda opción, es por medio de un crédito con entidades bancarias que financian proyectos de gran inversión.
- Por último, otra de las opciones es a través de ángeles inversionistas o concursos internacionales donde brinden el dinero necesario para iniciar el proyecto. La principal condición que se tendría en este tipo de capital semilla es que al cabo de un tiempo determinado se tendrá que demostrar que se alcanzaron las metas propuestas desde el plan de negocios.

Asimismo, al final de cada periodo, se hará la repartición de los dividendos, donde tanto los socios creadores como los inversionistas recibirán su bonificación.

2.9. Análisis de atractividad

2.9.1. Atractividad del macroentorno.

El Aeropuerto Internacional El Dorado de Bogotá, está muy bien ubicado geográficamente, por lo tanto, llegan diferentes aerolíneas de todo el mundo por su facilidad en hacer conexiones para latino américa, sus instalaciones hacen agradables a los viajeros que hacen sus conexiones en este aeropuerto.

Recibe aproximadamente 16.100 de pasajeros en el día , en donde pueden conseguir dentro de estas instalaciones diferentes servicios de Comida y compras

2.9.2. Atractividad del microentorno.

Las Cápsulas Hoteleras estarán ubicadas en las zonas de embarque o salas de espera número 55- 56, con un espacio en el establecimiento comercial de 50m², con el fin de ahorrar tiempo y dinero al viajero, en donde ellos ya no tengan que esperar su próximo vuelo en una silla o en el piso, al lado de un tomacorriente cargado su celular. Podrán descansar tranquilamente ya que en el espacio donde estarán ubicadas las cápsulas están lejos de los establecimientos comerciales (compras o restaurantes) lo cual no se escuchara ningún tipo de ruido; Ofrecerles un servicio de alojamiento rápido (no tener de salir del aeropuerto a conseguir un hotel en donde hospedarse), económico (ya que el precio de venta será por horas y se hospeda el tiempo que quiera sin la necesidad de pagar una tarifa plena por noche) y seguro (dentro de las instalaciones del aeropuerto y además de eso las cápsulas están equipadas para que dentro de ellas puedan guardar sus pertenencias sin miedo a que los roben)

2.10. Estrategias de mercado

2.10.1. El servicio.

Dada la necesidad de descansar dentro de las instalaciones del aeropuerto, los viajeros podrán encontrar un espacio en donde puedan suplir esta necesidad, puesto que la idea de negocio será atractiva para aquellos viajeros que no han conocido esta nueva tendencia en la hotelería, en donde encontrarán más que una cama para descansar, sino también poder cargar la batería de sus dispositivos móviles, internet ilimitado (el aeropuerto ofrece 30 min), un ambiente climatizado gracias al aire acondicionado, entrar en un ambiente tranquilo, trabajar dentro de ella si está en un viaje de negocio también podrá distraerse viendo una serie, películas o novelas ya que tendrá a su disposición un televisor.

2.10.2. El precio.

La oportunidad de pagar por el tiempo que desee hospedarse, un precio accesible para todas las personas que viajen acompañados, solos o con sus hijos ya que se les ofrecerá dos tipos de cápsula (sencilla y doble); se les dará por la compra de este servicio unos amenities que se conforma de unos tapa oídos y un kit de aseo personal, guardar su equipaje de mano y que tenga toda la confianza de que va estar en buen estado. Ya que en comparación con los hoteles los precios son superiores, y no tiene la facilidad de pagar por lo que realmente va a descansar.

2.10.3. La distribución.

En la zona de embarque internacional se ofrece un servicio de transporte de plazoletas de comidas, lo cual facilita a los viajeros de transportarse de lado a lado en 2 min, y dado a que las cápsulas estarán ubicadas en las últimas salas del aeropuerto, el carrito de transporte de alguna manera puede dar a conocer el servicio no solo transportando de plazoletas de comida sino ayudando a acercar a los viajeros que quieren pagar por este servicio de alojamiento

2.10.4. La comunicación.

Tendremos publicidad únicamente dentro de las instalaciones de la zona internacional, donde los viajeros tengan la facilidad de observar, en los baños, carro de transporte de plazoletas de comidas y especialmente en las primeras salas de embarque ya que estaremos muy lejos de estas.

2.11. Pronóstico de ventas

Para realizar un pronóstico de las ventas, se tienen en cuenta factores fundamentales que permiten desarrollar la información, en primer lugar se tiene en cuenta el índice de ocupación que se propone para el proyecto, es por ello que teniendo en cuenta que los tres primeros meses serán utilizados para el montaje, se propone iniciar el cuarto mes con una ocupación del 40%, ya que se considera lo más adecuado para el proyecto, mientras se genera aceptación, de la misma manera los meses siguientes, se va a manejar un supuesto de ocupación del 50%, 60% y por último del 70%, este último, siendo el porcentaje en el cual se pretende mantener la operación, durante los meses venideros, ya que se considera que es el supuesto más adecuado, el cual puede cambiar positiva o negativamente. Así mismo, se tiene en cuenta el precio, que será estable, y proporcional a tres horas de servicio, es decir, \$84.100, equivaldrá al precio del primer año, posteriormente dicho precio aumentará en función del IPC, adicional a esto, se toma en cuenta el tercer factor, el número de servicios, el cual se establece en un tiempo mínimo de alojamiento de tres horas, y el tiempo restante se cobrará en proporción al tiempo que el viajero permanezca en la cápsula, por otro lado, es importante tener en cuenta que el servicio se prestará a través de 67 capsulas. Por último, se debe tener en cuenta el número de días de cada mes, ya que estos no son iguales todos los meses y ocasionan una fluctuación en los ingresos.

Es así como se obtiene la proyección de las ventas, donde se entiende que serán aproximadamente 375 servicios diarios, los cuales alcanzan a estar completamente cubiertos por la cantidad de viajeros que llegan diariamente al Aeropuerto El Dorado.

Capítulo 3: plan de producción

3.1. Análisis de servicio

El servicio de alojamiento temporal se prestará, a través de un local comercial establecido en la zona internacional, a donde los viajeros que realizan tránsito, a causa de sus itinerarios aéreos que los llevarán a el destino, tienen acceso para pasar el tiempo de espera.

Se adaptará un local comercial de 50 metros cuadrados, con 10 cápsulas equipadas con todo lo necesario para propiciar el descanso de los pasajeros, cada una tiene un área de 5m²; estará equipada con una o dos camas según la acomodación, entretenimiento (TV, Wifi), y un ambiente propicio para el descanso con un juego de luces y aromas orientados a la relajación.

El protocolo del servicio se iniciará con el recibimiento del huésped en la recepción, en donde se le efectuará el proceso de check in, se hace un registro de datos, se le informan las condiciones del servicio, se realiza el proceso de pago (efectivo o medios electrónicos, título valor).

Luego del proceso de registro se procede a indicar al huésped, la cápsula correspondiente al servicio adquirido, informando de los productos a los cuales puede acceder (amenities, entretenimiento) además se le informa que tiene personal a su disposición ante cualquier requerimiento.

Al finalizar el tiempo, pactado con el cliente se le informará y se realizará el proceso de check out, se recibe y verifica el estado de la cápsula, con el fin de verificar si se le debe efectuar algún cobro por daños al huésped, si todo está en perfectas condiciones se le entregará un paz y salvo y se procederá a solicitar una encuesta de satisfacción.

3.2. Diagrama del proceso de prestación del servicio

Diagrama de prestación de servicio				
Diagrama de Flujo	Descripción	Tiempo estimado	Responsable	Documentos de referencia
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1. Llegada del cliente] 1 --> 2[2. Saludo] 2 --> 3[3. Registro en la recepción] 3 --> 4[4. Solicitud de documentos de identificación.] 4 --> 5[5. Confirmación tiempo de estadía] 5 --> 6[6. Aplicar tarifa] 6 --> 7[7. Llenar el registro] 7 --> 8[8. Firmar y guardar el registro] 8 --> Fin[] </pre>	1. Arribo del cliente al establecimiento.	2 min	Recepcionista	N/A
	2. Darle la bienvenida al cliente	3 min	Recepcionista	Protocolo de saludo
	3. Preguntar sobre el itinerario, y proceder a buscar los documentos para realizar registro.	9 min	Recepcionista	Documento registro
	4. Solicitar el documento de identidad, en este caso, el pasaporte.	1 min	Recepcionista	N/A
	5. Consultarle al cliente el tiempo de estadía y confirmar si desea aviso sobre su itinerario.	3 min	Recepcionista	N/A
	6. Aplicar tarifa, de acuerdo con la tabla de tarifas y el tiempo de estadía	5 min	Recepcionista	Tabla de tarifas
	7. Llenar el documento de registro con la información del cliente.	10 min	Recepcionista	N/A
	8. Solicitar firma del cliente y guardar el documento soporte.	3 min	Recepcionista	N/A

Figura 8 Diagrama de flujo. Fuente propia

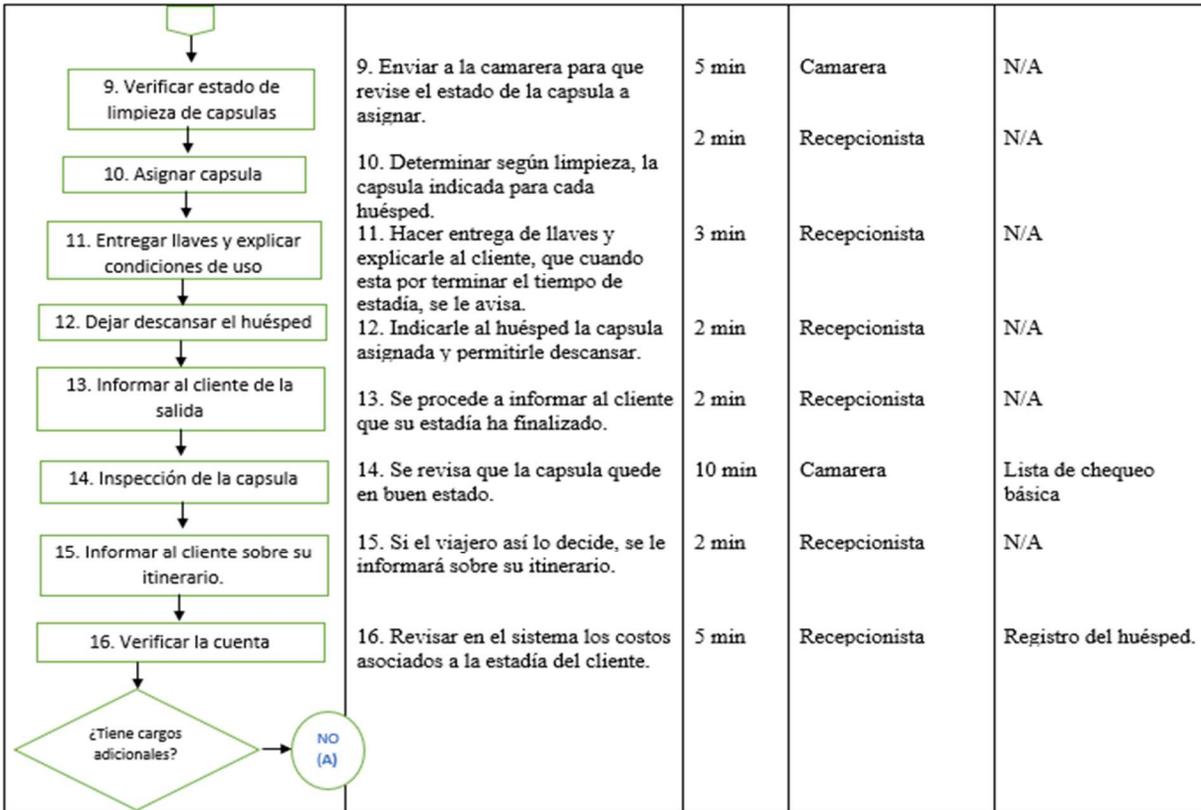


Figura 9 Continuación diagrama de flujo. Fuente propia

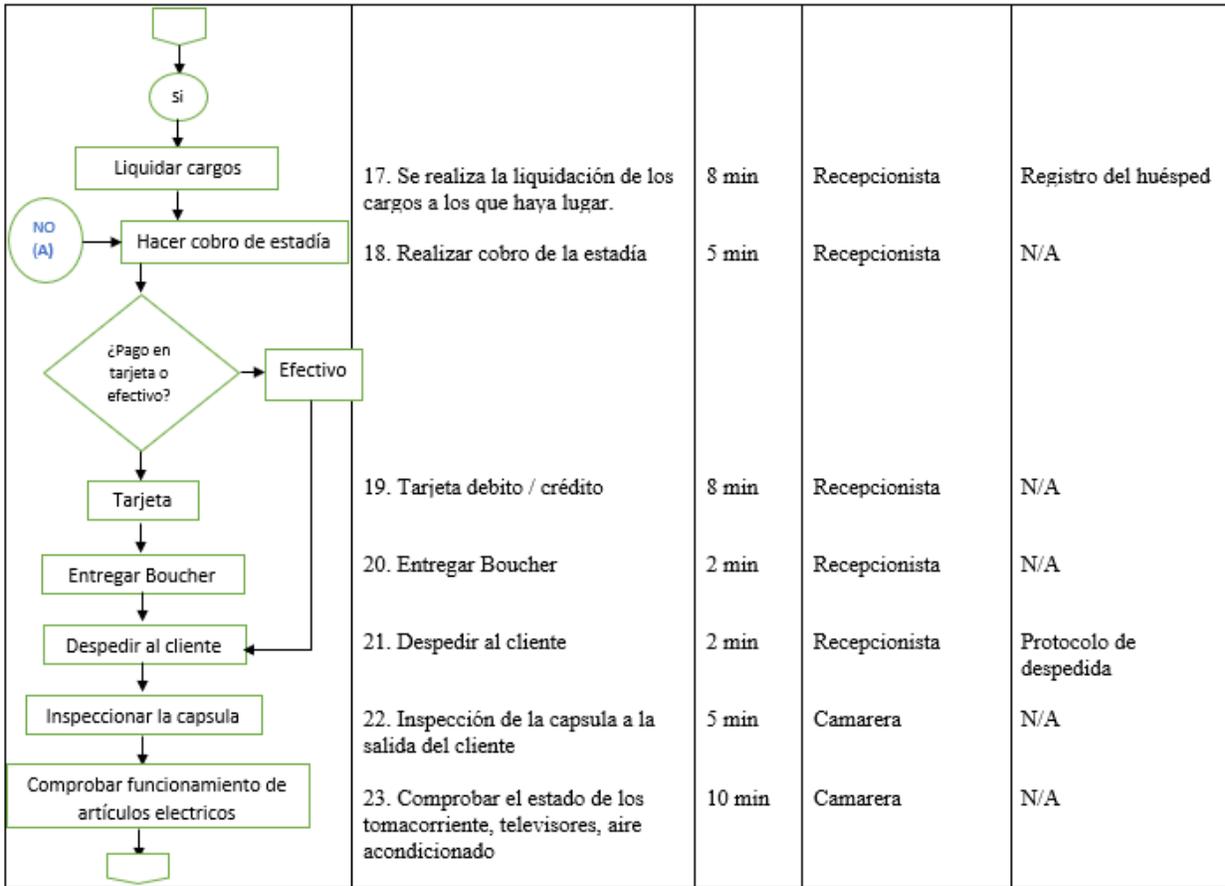


Figura 10 Continuación diagrama de Flujo. Fuente propia

<pre> graph TD Start([Inicio]) --> T1[Retirar tendido de cama] T1 --> T2[Colocar nuevo tendido] T2 --> T3[Prender aire acondicionado] T3 --> T4[Apagar luces] T4 --> T5[Salir y cerrar la puerta] T5 --> End([Fin]) </pre>	<p>24. Proceder a retirar las sabanas sucias.</p> <p>25. Colocar lencería limpia.</p> <p>26. Prender el aire acondicionado para refrescar el ambiente</p> <p>27. Apagar las luces y televisores.</p> <p>28. Salir, y cerrar puertas, dejando el aire acondicionado prendido</p>	<p>10 min</p> <p>8 min</p> <p>2 min</p> <p>2 min</p> <p>1 min</p>	<p>Camarera</p> <p>Camarera</p> <p>Camarera</p> <p>Camarera</p> <p>Camarera</p>	<p>N/A</p> <p>N/A</p> <p>N/A</p> <p>N/A</p> <p>N/A</p>
--	---	---	---	--

Figura 11 Continuación diagrama de Flujo. Fuente propia.

3.3. Diagrama de distribución de planta

Remitirse al Anexo N.

3.4. Necesidad de insumos

Tabla 2 Insumos

<i>Lencería</i>	Juegos de sabanas en calidad de 180 hilos, que se compone de (Sábana resortada, sábana plana, 1 funda de almohada)
<i>Lencería térmica</i>	Duvet para cama sencilla y plumones correspondientes
<i>Amenities</i>	Set compuesto por cepillo de dientes, hilo dental, enjuague bucal, jabón de baño, toallas limpiadoras, brilla calzado, costurero y crema hidratante.

<i>Libros</i>	De interés general, cultura, arte y viajes.
<i>Prensa y revistas</i>	Nacional e internacional.

Nota: Fuente propia.

3.5. Necesidades de maquinaria y equipo

Tabla 3 Maquinaria y equipo

<i>Aire acondicionado</i>	Sistema de ventilación y refrigeración, para cada capsula.
<i>Televisor Smart TV</i>	Ubicados en la pared frontal de cada cápsula.
<i>Decodificadores</i>	Dispositivos de recepción de señal para cada televisor, HD.
<i>Computador</i>	Para la recepción, efectuar procesos de registro y control del servicio.
<i>Wi-Fi</i>	Señal de internet, para alta navegación para todos los huéspedes.

Nota: Fuente propia

3.6. Necesidades de personal

Tabla 4 Personal

<i>Gerente general</i>	Administrador y responsable de cada área de la organización.
<i>Administrador</i>	Coordinador de la operación, y del personal operativo.
<i>Contador</i>	Responsable de los registros contables, y ejerce funciones de revisor fiscal.

Recepcionista

Servicio al cliente, registro y check out, servicio al cliente.

Camarera

Personal de procedimientos de limpieza y control de las capsulas.

Nota: Fuente propia.

3.7. Localización

El aeropuerto el Dorado al estar ubicado en un punto estratégico de la ciudad permite que existan facilidades de transporte, ya que actualmente no hay inconvenientes mayores para llegar a él. El sistema de transporte público con el que cuenta Bogotá es una de las mayores ventajas del aeropuerto, ya que, según la opinión de muchos viajeros, no se necesita vehículo particular para llegar, puesto que el sistema SITP, tiene gran cobertura desde distintos puntos de la ciudad que facilitan la llegada al aeropuerto. Por otro lado, se cuenta con servicio de taxis exclusivos para el aeropuerto quienes por obvias razones cobran un recargo, pero son cómodos y efectivos. Al tener una estación de Transmilenio cercana también permite que la llegada al aeropuerto no sea traumática, ya que allí también se puede acceder a las rutas de SITP. Por otro lado, empresas de transporte como Uber o Cabify, también facilitan el acceso a las instalaciones de Aeropuerto.

El viajero en tránsito al momento de decidir salir de las instalaciones de aeropuerto El Dorado dado a su largo tiempo de espera (más de 24 horas), tendrá la variedad en escoger un sistema de transporte a su gusto, sea público (Transmilenio, Bus, Sitp, Taxi) o privado (Carro particular) y podrá conocer el centro de Bogotá, sus respectivos atractivos turísticos y podrá regresar de manera segura sin la preocupación de perder el vuelo.

Teniendo en cuenta la ubicación en la que estará la empresa, se conoce que existen cerca de 23 aerolíneas que facilitan la llegada de viajeros al aeropuerto las cuales son:

Tabla 5 Aerolíneas

Pasajeros Nacionales	Avianca, EasyFly, Latam, Satena, Viva Air, Wingo.
----------------------	---

Pasajeros Internacionales	Aerolíneas Argentinas, Aeroméxico, Air Canadá, Air Europa, Air France, American Airlines, Avianca, Avior Airlines, Conviasa, Copa Airlines, Cubana, Delta, Iberia, Interjet, JetBlue, KLM, Latam, Lufthansa, Spirit, Turkish Airlines, United Airlines, Viva Air, Wingo.
---------------------------	--

Nota: Fuente propia

Tendrá facilidades de restaurantes y cafeterías tales como:

- Aero delikatessen: Pasabocas y postres.
- Alfredo: Panadería y restaurante.
- Archíes: Alimentos y Bebidas.
- Bogotá Beer Company: Cervecería y licores
- Burger King: Comidas rápidas.
- Café Britt: Comida Casual, Tienda café.
- Café Café: Comida casual, tienda café.
- Café Colombiano, Souvenirs, Tienda café
- Café Don Pedro: Comida Casual, Tienda café
- Café Quindío: Comida casual, tienda café.
- Café Xue, Panadería, tienda café.
- Carl's jr.: Restaurante.
- Cascabel: Postres y repostería.
- Cigarrería Internacional: Comida Casual, Pasabocas.
- Crepes y waffles: Postres, restaurante.
- Diana cigarrería, snacks y coffee: Cigarrería, tienda café.
- Dianas Restaurante: Comidas rápidas, restaurante.

- Donut Factory: Postres, tienda Café.
- Dunkin Donuts: Tienda café, Postres
- Eating Point: Alimentos.
- El Cafetalito: Cigarrería, tienda café.
- El Coral: Comidas Rápida, Restaurante.
- Expobazar: Cigarrería, comida casual.
- Frisby: Comida casual, restaurante.
- Gaira café: Alimentos.
- Guacamole Ándale: Alimentos.
- Guy's Burger: Alimentos, comida casual.
- Iemark: Comida casual, pasabocas.
- Juan Valdez Café: Tienda café.
- Katios: Comida casual, restaurante.
- Kokoriko: Comida casual, restaurante.
- La tienda del zipa: Cigarrería, comida casual.
- Mc donald's: Comidas rápidas, restaurante.
- Mimo's: Pasabocas, postres.
- Mipille: Cigarrería, Souvenirs.
- MultiExpress: cigarrería, comida casual.
- Mundo Delicias: Comida casual, comidas rápidas.
- Novecientos 900: Alimentos.
- OMA: Tienda café
- Orleans: Comidas rápida, restaurantes.
- Pan Tolima: Comida casual, panadería.

- Papa John's: Alimentos.
- Paris Croissant: alimentos
- Pastelitos: Comida casual, panadería.
- Piccolo: Comidas rápidas, restaurantes.
- Pick Up Express: Comida Casual, tienda café.
- Presto: comidas rápidas, restaurante.
- Republica del Cacao: Comida casual, pasabocas.
- Santa Elena: Postres, repostería.
- Santaferra: Comida casual, pasabocas.
- Sky Pub: Cervecería.
- Subway: Comidas rápidas, restaurantes.
- Sushi Kaori: Comida casual, restaurantes.
- Teppan yaki: comida casual, restaurante.
- The market place: Alimentos
- Top Star: comida casual, tienda café.
- Tradición Café: comida casual, restaurant.
- Typkos: Comida casual, restaurante.
- Wingstop: restaurante.
- Zyrope Café-Bar: Licores, tienda café.

Con cinco (5) tiendas duty free como:

- Attenza
- Duty Free Américas
- El Viajero
- Forum

- La Maja

Y prestadores de servicio como:

- Aerocambios
- Assist Card
- Aviatur
- Avis
- BagSecurity
- Banco Bancolombia
- Banco Caja Social
- Banco Bogotá
- BBVA
- BCD Travel
- Budget
- Cambios Alcansa
- Cambios Güendi
- Citibank
- Colombian Tourist
- Corpbanca
- Davivienda
- Flash Rent a Car
- Globo Cambio Foreign Exchange
- Hertz
- Liberty Seguros
- Money Exchange

- Ossa & Asociados S.A. Viajes y Turismo
- Peluquería El Dorado
- PrimeCar
- Securoseal
- Servibanca
- Super Destino
- Tutto
- Viajes Oganessoff

La gran variedad de aerolíneas, Restaurantes y cafeterías, tiendas y compras en Duty Free, hacen que estos viajeros accedan a nuestro servicio

3.7.1. Macro localización.

En la macro localización, se determina que el proyecto estará ubicado en Colombia en el departamento de Cundinamarca y a su vez en la ciudad de Bogotá.

3.7.1.1. Origen y disponibilidad de materias primas.

En cuanto a la construcción de las cápsulas, se tiene en cuenta que las materias primas como madera, elementos para la adecuación de instalaciones eléctricas (cables, tomacorrientes, switches), lámparas, televisores, aire acondicionado, cerraduras eléctricas; estos elementos serán adquiridos a proveedores que nos ofrezcan un servicio postventa de calidad, adicional a esto, se buscarán proveedores que no estén lejos del aeropuerto o que ofrezcan servicios de entrega de materiales a bajo costo.

En cuanto al funcionamiento de las cápsulas, se va a comprar lencería de cama en género de 180 hilos, contando con una rotación para 24 cambios, es decir, 24 horas, por ello es necesario, que sea lencería de calidad, se comprará a proveedores cercanos al aeropuerto y que ofrezcan servicio de entrega a domicilio sin costo alguno. En cuanto al lavado e higiene de estos productos se contará con la alianza de una lavandería cercana que recoja a domicilio y entregue de la misma manera.

La calidad de las materias primas debe ser óptima, ya que lo que se busca es que dure y no se dañe fácilmente.

3.7.2. Micro localización.

En cuanto a micro localización, se plantea que el proyecto se ubicará en la localidad de Fontibón, en la Calle 26 N. 103 -09 dirección en la cual se ubica el Aeropuerto Internacional el Dorado, así mismo se determinó que para el funcionamiento de la empresa, se alquilara un local, ubicado en el muelle internacional del Aeropuerto El Dorado.

3.7.2.1. Disponibilidad de servicios básicos.

Actualmente el Aeropuerto el Dorado cuenta con servicios públicos como luz, agua, que son los que más apoyo nos brindarían, los cuales se rigen por políticas de ahorro y bajo consumo que se ha ido implementando gradualmente, adicional a esto, Opain (es una entidad constituida con el único objetivo de administrar, modernizar, desarrollar comercialmente, expandir, operar y mantener el Aeropuerto Internacional El Dorado) maneja sistemas especiales de reutilización de aguas, apoyados en el uso de la planta de tratamiento de aguas, lo que permite que el agua usada en el aeropuerto sea tratada y menos costosa, adicional a esto la iluminación cuenta sistemas especiales para el ahorro lo que permite que el consumo sea más bajo y por ende más económico.

Por otro lado, cuenta con servicio de baño, lavamanos y bebederos a lo largo de las instalaciones aproximadamente 50 metros de donde estarán ubicadas las cápsulas; este servicio de baños nos ayudaría a reducir un costo, ya que dada a esta cercanía los viajeros lo podrán usar tranquilamente sin la necesidad de caminar demasiado tiempo o alejarse de las capsulas.

3.7.2.2. Servicios complementarios.

En la localidad de Fontibón y Engativá, más específicamente en sectores aledaños al Aeropuerto El Dorado, se cuenta con servicios complementarios como:

- Bancos, pertenecientes a todas las marcas que tienen sucursales en la localidad.
- El Hospital de Fontibón.
- Cajeros automáticos.
- Restaurantes.
- Lavanderías.
- Autoridades de policía, que se encargan de la seguridad y la movilidad.

- Farmacias.
- Tiendas de ropa y lencería.
- Salones de belleza.

Ya al interior de todo el Aeropuerto Internacional El Dorado, se encuentran servicios complementarios como:

- Punto de Información Turística PIT.
- Casas de cambios.
- Oficinas de renta de carros.
- Agencias de viajes.
- Servicio de guarda equipajes.
- Salones de belleza.
- Reacción inmediata en caso de incendios.
- Tiendas Duty Free en el área internacional.
- Punto de atención médica. Sanidad aeroportuaria.
- Servicios de vacunación

3.8. Plan de prestación del servicio

Tabla 6 Turnos

No. Empleados	Cargo	turno	Horas a la semana
4	Recepcionista	12 Horas	48 Horas
4	Camarrera (o)	12 Horas	48 Horas

Nota: Fuente propia.

Se establecerán turnos de 12 horas, eso quiere decir que por turno trabajaran recepcionista y camarera, descansan 3 días y trabajan 4 días y a la semana obtendrán 48 horas de trabajo a la semana.

Para la rotación de los turnos (para recepcionista y camarera) se manejan de la siguiente manera: quien haga turno de la mañana 6 a.m. - 6 p.m., al siguiente turno lo tendrá que realizar de 6 p.m. - 6 a.m.

Capítulo 4: plan administrativo

4.1. Análisis estratégico y definición de objetivos

4.1.1. Integrativos.

Ganar el mayor control sobre los proveedores, investigar sobre costos, confiabilidad y capacidad de responder a los pedidos para satisfacer la empresa y que distribuidores sean de calidad, ya que se va a tender un nicho de mercado que no ha sido atendido y esto hará que la empresa crezca continuamente.

Tener un mayor control sobre los competidores ya que se compite con una industria que crece rápidamente, en donde no solo nos destaquemos por los precios sino en la comodidad y el excelente servicio que se presta dentro y fuera de él, contar con recursos financieros para poder abrir otro negocio de la marca.

4.1.2. Intensivos.

Buscar mayor participación en el mercado para el servicio de alojamiento en cápsulas, puesto que la en las salas V.I.P del aeropuerto (el dorado lunch, sala de Avianca,) son mínimas, por lo tanto para este servicio no se restringe la nacionalidad ni la cantidad de horas que tenga que esperar para su siguiente vuelo, esto nos ayudará a la fidelización de los viajeros en tránsito hacia el servicio de cápsulas, con un espacio más amplio en donde podrán estar en un espacio seguro para descansar, y no tener que pensar que se va atrasar del vuelo.

Desarrollando nuevas mejoras en el servicio, un nuevo modelo de alojamiento en donde podamos recibir más viajeros y reducir los costos, dándonos a conocer por la innovación, el emprendimiento y ayudando con el medio ambiente, incorporando a las cápsulas el uso de la tecnología (la era táctil) dentro de ellas con el fin de superar las expectativas de los clientes.

4.1.3. Diversificación.

Añadir servicios complementarios relacionados entre sí, ya que, competimos en un industria que se compite en crecimiento, en donde la implementación de estos servicios como lo pueden ser una área pequeña de alimentos y bebidas (A&B) puedan satisfacer las necesidades del viajero puesto que vamos a tener una competencia directa dentro del muelle internacional del Aeropuerto El Dorado.

La implementación de un servicio que no está directamente relacionado con nuestro segmento de cliente, una lavandería dentro de estas instalaciones del aeropuerto nos podría ayudar a aumentar las ventas ya que a las largas horas de tránsito que deben hacer los viajeros para llegar a su destino, muchas de ellas están más de un día con la misma ropa. Una lavadora y secadora en donde podamos ofrecer un servicio de lavandería y entregarles sus prendas con un estimado de 3 horas de espera.

4.1.4. Otros (joint venture).

Tener una alianza con la empresa OPAIN S.A. que es una empresa constituida con el objetivo único de administrar, modernizar, desarrollar comercialmente, expandir, operar y mantener el Aeropuerto Internacional El Dorado, y así poder tener unos beneficios por parte y parte, para ellos darles un poco de innovación al aeropuerto y ser los primeros en implementar este servicio en Sudamérica y reducir el espacio en las zonas de embarque, para el beneficio de la empresa una reducción en el establecimiento comercial, una buena ubicación dentro del muelle internacional y publicidad dentro de esta, con el fin de que el viajero pueda encontrar rápido el servicio.

4.2. Políticas gerenciales

4.2.1. Mercadeo.

Se diseñará un plan de mercado, con el fin de lograr el posicionamiento de la marca a nivel de la industria aeroportuaria, y que los viajeros reconozcan la imagen de la marca para lograr la fidelización de ellos hacia la empresa y mejorando cada vez más el servicio al cliente hacia ellos.

4.2.1.1 Relaciones públicas.

Se llegará al viajero frecuente, a quien vive y siente las escalas de más de 5 (cinco) horas dentro del Aeropuerto, en donde ellos puedan encontrar dentro de las instalaciones un servicio que les llame la atención, donde puedan ir a descansar tranquilamente mientras esperan su próximo vuelo, como primera opción hacer un Joint Venture con OPAIN S.A., quienes son los encargados del funcionamiento del Aeropuerto, presentarles la idea y el beneficio a ellos de darle al Aeropuerto El Dorado más innovación y que sea uno de los primeros en Sudamérica en tener este servicio, con esto estaríamos aliados con ellos y se puede negociar un buen espacio dentro del muelle internacional.

4.2.1.2. Mercadeo directo.

Una alianza con las diferentes aerolíneas en su puerto de embarque con el fin de tener un mercadeo directo, en donde antes de que salgan del avión la azafata pueda dar la información de que pueden tomar un servicio de alojamiento rápido seguro y económico. Como la principal Aerolínea del país que es Avianca, se les ofrecerá el servicio a los pilotos y azafatas que necesiten descansar de un largo trayecto y que deben seguir viajando.

4.2.1.3 Mercadeo digital.

La creación en varias redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, Snapchat), un blog y un canal de videos en YouTube con el nombre de la empresa, con el fin de subir fotos, anécdotas de los clientes que usan del servicio de alojamiento en cápsulas, seguidamente el mejoramiento del aeropuerto en cuanto a que ya no van a ver viajeros durmiendo en el piso, y finalmente darnos a conocer para que cuando vean nuestro servicio de alojamiento en cápsulas ya tengan su aceptación.

4.2.1.4. Estrategias de promoción.

- Publicidad BTL, hacer promociones llamativas a los viajeros en tránsito en donde podamos dar a conocer el servicio de alojamiento por horas lo cual podrá pagar a gusto de él, asistir a eventos convencionales en donde podamos encontrar un nuevo segmento de mercado el cual también se pueda satisfacer con el servicio de las Cápsulas (alojamiento).
- En la promoción de nuestro servicio, lo más importante no es vender un servicio lujoso sino mostrarles la necesidad a los pasajeros, ofrecerles una solución confortable a las incomodidades que se les pueden generar en sus itinerarios de vuelos.

4.2.1.5. Estrategias de publicidad.

- Publicidad dentro del muelle internacional del Aeropuerto donde los viajeros se puedan informar por sí mismos en vallas publicitarias.
- Manejaremos propuestas de ofertas únicas, que motiven al usuario.
- El merchandising será permanente y cuando el momento lo amerite promocional, con actividades de fidelización y seducción, para generar buenos recuerdos en el cliente.

4.2.2. Personal.

4.2.2.1. Política general.

La igualdad de oportunidad de empleo donde no se tendrá discriminación en sexo, raza, edad, discapacidad, orientación sexual, etc. No se discriminarán los empleados por haber tenido antecedentes con un ascenso o un aumento salarial, criticarlos o evaluarlos negativamente, en ninguna circunstancia.

Proteger al trabajador del acoso en un ambiente hostil, un comportamiento apropiado e inapropiado y lo que se considera acoso sexual o de otro tipo (Racial, personal)

El consumo del alcohol y drogas en el puesto de trabajo durante su horario de trabajo, se aclaran las reglas organizativas para evitar este tipo de inconvenientes.

Uso de las computadoras y equipos electrónicos de la empresa, en donde los computadores rechacen todo tipo de juegos, redes sociales y correo electrónico personal, por lo que esto puede causar pérdida de tiempo del empleado y lo que es peor en algunos casos son muy adictos a estas actividades, y prohibir el acceso a páginas pornográficas.

La confidencialidad, es importante que el empleado no divulgue información sobre la empresa y empleados que la conforman, ya que los empleados tendrán acceso a información privada de la organización.

La seguridad será muy importante en cualquier lugar del trabajo, mantener un espacio seguro para los empleados, pero también la seguridad como el uso de los equipos, en donde el empleado no deberá hacer nada extraño en sus horas laborales nocturnas ya que en estos casos se ve la pérdida de tiempo del empleado en donde puede dejar su zona de trabajo botada y quedarse dormido en su puesto de trabajo.

4.2.2.2. Política de contratación.

Se incluye la relación del empleado con la organización (contratación y despido), se definirán los pagos, ascensos y reseñas de desempeño, se tendrán unas políticas a la hora de contratación así:

- Procedimientos de contratación y orientación.
- Título del cargo y sueldo.
- Archivos del personal.

- Evaluaciones de desempeño.
- Ascensos.
- Causas de finalización de contrato.

Para que el empleado pueda pertenecer a esta organización, deberá aplicar los principios y valores del servicio al cliente, con la ayuda del departamento de Recursos Humanos se les pedirá un perfil que cumpla con los requisitos establecidos para presentar este cargo (repcionista o camarera), que posean cualidades de liderazgo y sencillez a la hora de vender este servicio.

Con el fin de conservar y ampliar su reputación con un gran renombre, presencia en los reclutamientos en donde se ponga total atención a cada candidatura a la cual se están aplicando, estas aptitudes y experiencias del candidato serán tomadas en cuenta a lo hora de su contratación.

4.2.2.3. Políticas de procedimientos diarios.

Se estructuran la vida diaria de la organización, se controlarán la vestimenta con un atuendo apropiado exigido por la empresa, Vestido de paño Azul oscuro, corbata azul, camisa blanca y zapatos de color café, Cabello corto, uñas cortas y sin perfume, (para los recepcionistas). La camarera debe tener el cabello recogido, un maquillaje suave, uñas limpias y solo podrá usar reloj como accesorio (no podrá collares, cadenas, anillos, manillas, aretes grandes), usará un uniforme tipo sanitario con mangas cortas y de color azul oscuro, con zapatos antideslizantes que cubra completamente su pie.

4.2.3 Financiero.

4.2.3.1. Política de pago

Se tendrá habilitado para los clientes el pago con datáfono de manera presencial en el punto de venta con las tarjetas de crédito Visa, Master Card o American Express, tarjeta debito para bancos nacionales como; Banco Caja Social, Bancolombia, Banco Occidente, Davivienda y Colpatria para los pagos en efectivo se realizará en la recepción directamente con el recepcionista de turno, todos los pagos deben ser justificados mediante un documento que soporte el aprobado por el ordenador del gasto, no se permitirá el cambio de cheques por efectivo (de la caja menor), girados por cualquier entidad.

4.2.3.2. Política de devolución.

Para los pagos hechos en efectivo se les devolverá el 90% del dinero respectivo a las horas no pernoctadas en la cápsula en ese mismo instante de la actividad, para los pagos de tarjetas tanto débito o crédito se les cobrará el 90% por las horas pernoctadas, pero la devolución de dinero se hará al terminar el día, puesto que en el cierre de caja no se le devolverá de manera electrónica su dinero.

4.2.4. Políticas de Quejas y Reclamos.

Con el fin de mantener un alto nivel de servicio CCC Capsule S.A.S., tiene el deber de prestar un buen servicio de alojamiento dentro de las instalaciones del Aeropuerto El Dorado, cumpliendo con las negociaciones pactadas (cápsula limpia, tomas eléctricas universales, servicios en buen estado). Sin embargo, si el cliente considera que el servicio prestado no satisface sus necesidades, se podrá acercarse al buzón sugerencias, quejas y reclamos y durante tres días se estudiará el caso para así poder entregarle una respuesta y solucionar el debido problema.

4.2.4.1. Políticas de atención al cliente.

En CCC Capsule nuestros clientes son lo más importantes, por tal motivo haremos lo posible para que estos viajeros tengan una experiencia grata y completa a la hora de utilizar nuestras cápsulas hoteleras.

- Ofrecer las promociones que se encuentren disponibles
- Notificarle al viajero con anticipación la hora de su vuelo, cancelaciones y demoras
- Satisfacer sus necesidades
- Asegurar de dar respuestas a las quejas de los huéspedes
- Asegurarse de que estén de acuerdo con las políticas de cancelación, reglas de comportamiento dentro de las cápsulas
- Cambios de itinerarios de vuelo.

4.2.5. Comercial.

4.2.5.1. Políticas de tarifas.

Se manejan dos tarifas, cada una dependerá en que capsula desea hospedarse (sencilla o doble), incluye los amenities por persona (tapa oídos, y kit dental), además de esto, los niños menores de 4 años podrán compartir habitación con su respectiva familia (Papá y Mamá).

4.2.5.2. Política de horarios.

Se tendrá en cuenta que el viajero deberá presentar el tiquete de su próximo vuelo con el fin de realizar su check-out 30 minutos antes de su vuelo.

4.3. Plan estratégico

En la etapa de Introducción estaremos innovando con un modelo de alojamiento nuevo para Sudamérica, en donde tenemos que darnos a conocer con buenas promociones ya que estamos atendiendo un nicho de mercado desconocido que todavía no se ha atendido, en donde escasamente viajeros que vengan de otros países tengan el conocimiento de este modelo de alojamiento y a partir de ellos se vea la iniciativa para que las personas que no conocen este servicio lo acepten, puesto que la cápsula va a estar equipada para todo tipo de personas (altura y peso) donde puedan descansar y cargar sus dispositivos electrónicos tranquilamente, en donde estaremos de 1 a 2 años en esta etapa hasta que nos hagamos conocer internacionalmente por ofrecer un servicio de calidad; comenzando los primeros meses en pérdidas hasta que el viajero acepté el servicio ofrecido.

Pasaremos a la segunda etapa de crecimiento, donde ya estaremos posicionados en el mercado de alojamiento rápido, seguro y económico, aumentaran las ventas y podemos sobrepasar el punto de equilibrio y así recuperar poco a poco las pérdidas de los primeros meses logrando implementar un nuevo proyecto en donde podamos no solamente satisfacer las necesidades de los viajeros sino superar sus expectativas adicionando nuevos servicios que complementen el alojamiento en cápsula, en donde se hará una inversión en mercadeo para aumentar las ventas y seguir estando posicionados en el mercado internacional.

Llegando a la etapa de madurez estaremos planeando pasar a otros aeropuertos internacionales de Colombia, haciendo su respectiva investigación de cuales aeropuertos reciben viajeros en escalas internacionales, ya que estando posicionados en el mercado hotelero y de salas V.I.P que es nuestra competencia directa, debemos competir tanto en instalaciones, variedad de los servicios

y lo más importante en el precio, en la cual el viajero se puede dar cuenta que puede pagar por la cantidad de horas que él quiera y no obligarlo a tener una estadía mínima de 8 horas (para los hoteles) o no tener un espacio privado el cual no pueda descansar (las salas V.I.P), innovar con un nuevo diseño de la cápsula, con el fin de poder hospedar más gente con el mismo presupuesto lo cual generará más ventas.

Finalizando en la etapa de declinación tendremos que superar los acontecimientos que nos lleguen a pasar, es decir, siendo una marca reconocida con un posicionamiento internacional, veremos en el transcurso del tiempo como habrán empresas intentando imitar el servicio de alojamiento en cápsulas, en donde la competencia tendrá precios muchos más bajos que el de nosotros y tendremos disminución en las ventas y utilidades, en donde la empresa CCC Capsule tendrá que buscar la solución para no salir del mercado y seguir buscando el posicionamiento de la empresa, ya sea poniendo nuevas promociones, nuevas alianzas con aerolíneas o la implementación de este servicio en terminales de transporte terrestre

4.4. Estructura organizacional (organigrama)

De acuerdo con Córdoba (2011) El organigrama es una herramienta muy importante en toda empresa, ya que sirve para conocer su estructura general, señala la vinculación que existe entre los departamentos, a lo largo de las líneas de autoridad principales.

Para el proyecto, se plantea un organigrama distribuido así:

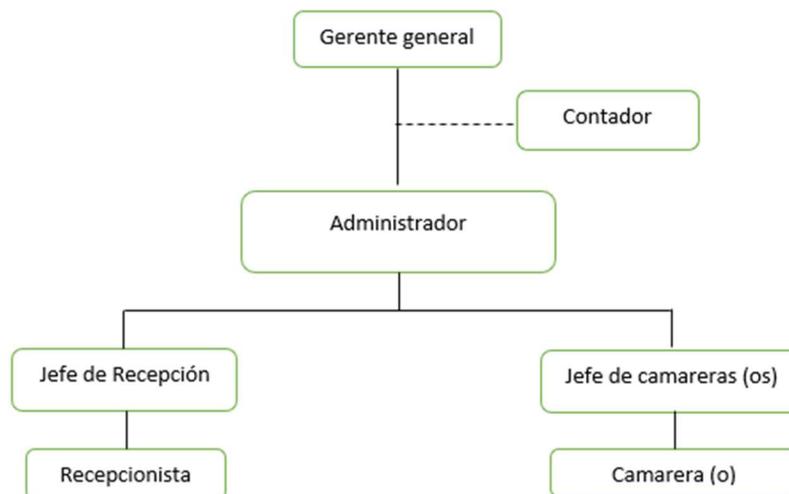


Figura 12 Organigrama. Fuente propia

4.5. Descripción de cargos.

Tabla 7 Cargos

Cargo	Perfil	Funciones
Gerente general	<ul style="list-style-type: none"> • Edad: 26 -45, Escolaridad: Profesional de Administración de empresas turísticas y hoteleras. • Especializaciones en Finanzas. • Conocimientos en inglés, Relaciones públicas, Marketing, Recursos Humanos, Contabilidad, Sistemas • Experiencia mínima: 5 años 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actuar como representante legal 2. Verificar que los documentos y aspectos legales estén al día 3. Verificar solicitudes de los departamentos. 4. Realizar selección y contratación del personal. 5. Aprobar los manuales de procedimientos de cada una de las áreas. 6. Supervisar las actividades realizadas por los demás departamentos.

		<p>7. Planificar la imagen positiva de la empresa.</p> <p>8. Aprobar y difundir los documentos normativos de la empresa.</p> <p>9. Girar, aceptar y endosar cheques de la empresa.</p> <p>10. Abrir cuentas corrientes.</p>
--	--	---

<p>Contador</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Edad: 26 -45. • Profesional en Contaduría pública. • Conocimientos en inglés, leyes y reglamentos que rigen en el aérea, colocación de dinero en entidades bancarias y financieras, elaboración de presupuestos. • Experiencia de 2 años. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Archivar documentos de control interno 2. Verificar la relación de ingresos y egresos frente a los documentos soporte 3. Verificar liquidación de impuestos. 4. Verificar movimientos de cuentas bancarias 5. Elaborar informes de los procesos realizados 6. Monitorear la evolución de los activos. 7. Realizar consolidación de estados financieros. 8. Enviar los estados financieros a gerencia general para su posterior verificación y aprobación.
------------------------	--	---

<p>Administrador</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Edad: 25 – 50 años. • Profesional en hotelería y turismo con conocimiento de finanzas, marketing y ventas • 3 años de experiencia • Conocimientos en inglés. • Capacidad de solución de conflictos. • Experiencia en elaboración de planes de marketing, coordinación lanzamientos de campañas, 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ayudar con la labor del contador, suministrando información oportuna y verídica. 2. Supervisar el área operativa, detectando problemas y buscando soluciones. 3. Administrar los recursos humanos y financieros asignados por la dirección general, buscando la optimización de estos. 4. Asegurar el cumplimiento de labores por parte de los empleados.
-----------------------------	--	---

		<ol style="list-style-type: none">5. Proteger la salud de estos.6. Verificar el reporte de días trabajados de cada empleado.7. Verificar las horas laboradas diariamente.8. Verificar las horas extra laboradas.9. Discriminar los parafiscales10. Verificar el monto de los aportes.11. Verificar los cargos de las horas extra12. Liquidar la nómina de cada empleado13. Diseñar el plan de marketing de la empresa.14. Definir las estrategias de
--	--	---

		<p>marketing más adecuadas para las cápsulas.</p> <p>15. Planificar y elaborar los presupuestos de publicidad, evitando incurrir en gastos innecesarios.</p> <p>16. Mantenerse bien actualizado sobre las nuevas tendencias del mercado y publicidad para así ayudar a elevar la imagen de la empresa.</p> <p>17. Hacer conocer la empresa por todos los medios de comunicación posibles.</p> <p>18. Idear campañas novedosas y llamativas para</p>
--	--	---

		<p>llamar la atención de la gente.</p> <p>19. Elaborar estrategias publicitarias para llevar a cabo las expectativas de la dirección de la empresa.</p> <p>20. Proponer seguidamente nuevas imágenes y planes para ayudar al fomento de la empresa.</p>
--	--	---

<p>Jefe de recepción</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Edad: 20-30 años. • Técnico o profesional en hotelería y turismo. • Experiencia mínima de 1 año. • Idioma inglés. • Conocimientos en contabilidad, informática, tipos de tarifas. • Amable, paciente, manejo de presión, tolerancia. • Cursos en servicio al cliente y resolución de conflictos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar a cabo labores de supervisión de la recepción. 2. Verificar el cumplimiento de las funciones de los demás recepcionistas. 3. Estar al tanto de errores, fallas y quejas, para analizarlas y proponer soluciones. 4. Cumplir labores de recepción durante el turno de trabajo. 5. Realizar la auditoría.
<p>Jefe de camareras (os)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Edad: 18-50 • Técnico en hotelería. • Experiencia de un 1 año. • Conocimientos en organización de cuartos, inglés básico. • Respetuoso, tolerante. • Amplia cultura general. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar el cumplimiento de las labores asignadas a los demás camareros. 2. Verificar órdenes de lavado del día. 3. Planificar acciones de limpieza general.

		<p>4. Cumplir labores de camarero durante el turno de trabajo.</p>
<p>Recepcionista</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Edad: 20-30 años. • Técnico o profesional en hotelería y turismo. • Experiencia mínima de 1 año. • Idioma inglés. • Conocimientos en contabilidad, informática, tipos de tarifas. • Amable, paciente, manejo de presión, tolerancia. • Cursos en servicio al cliente y resolución de conflictos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender las reservas de los huéspedes. 2. Realizar check-in. 3. Suministrar información al huésped 4. Atender solicitudes e inquietudes de los huéspedes. 5. Avisar al huésped en el momento que finalice la hora de alojamiento. 6. Avisar al huésped sobre su itinerario de viaje, en caso de que así lo desee.

		<p>7. Realizar check-out.</p> <p>8. Realizar seguimiento al huésped a través del correo electrónico.</p>
Camarera (o)	<ul style="list-style-type: none"> • Edad: 18-50 • Bachiller • Experiencia de un 1 año. • Conocimientos en organización de cuartos, inglés básico. • Respetuoso, tolerante. • Amplia cultura general. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la limpieza de la cápsula. 2. Inspeccionar las capsulas cuando el cliente finalice su estadía. 3. Verificar funcionamiento de los equipos e instalaciones eléctricas.

		<ol style="list-style-type: none">4. Solicitar la recogida de la lencería para su lavado.5. Limpieza del local donde funciona el establecimiento.
--	--	--

Nota: Fuente propia.

Capítulo 5: plan económico y financiero

5.1. Análisis de costos de operación

La proyección de costos y gastos de operación está dada en dos variables fijos tales como:

5.1.1. Gastos.

- Arrendamiento, de un local de 50m², con un costo de \$700.000 pesos el metro cuadrado para un total de \$35.000.000 de pesos mensuales.
- Los servicios públicos, se tienen contemplados como una variable fija puesto que para las empresas que brindan estos servicios luego de que se cumple un límite de consume, se mantiene una tarifa fija, en esta variable se comprenden los servicios de luz, agua, gas e internet.
- Nomina, administrativa es un gasto puesto que no se recupera con el pago de cada servicio, se encuentran contemplados los cargos de gerente general, gerente operativo y contador.
- Publicidad, es un gasto en que se debe incurrir para lograr el posicionamiento de la marca y conocimiento del servicio, por tanto, debe ser usada cada 6 meses.

Gastos		
Nomina	\$ 10.094.944,00	\$ 121.139.328,00
Arrendamiento	\$ 35.000.000	\$ 420.000.000,00
Publicidad	\$ 15.000.000,00	\$ 90.000.000,00
Servicios publicos	\$ 7.000.000,00	\$ 84.000.000,00
Total	\$ 67.094.944,00	\$ 715.139.328,00

Figura 13 Gastos. Fuente propia

5.1.2. Costos fijos y variables

- Nomina, operativa se contemplan los cargos de camareras y recepcionistas.
- Lavandería, tiene un costo variable puesto que se toma por cada servicio, en el lavado de cada juego de cama.
- Amenities, son un costo variable puesto que están ligados directamente a la prestación de cada servicio.

Costos fijos y variables		
Nomina	\$ 15.537.787,56	\$ 186.453.450,71
Amenities	\$ 56.280.000,00	\$ 675.360.000,00
Lavanderia	\$ 43.416.000,00	\$ 520.992.000,00
total	\$ 115.233.787,56	\$ 1.382.805.450,71

Figura 14 Costos fijos y variables. Fuente propia

5.2. Margen de contribución

Se tienen en cuenta dos factores, los costos variables que son el servicio de lavandería y los Amenities puesto que se brindan con cada servicio, el resultado de la suma de estas dos variables se resta con la totalidad de las ventas según la ocupación y arroja ganancias de un 84% a partir del primer mes de funcionamiento con una ocupación del 50%.

Por otro lado, se toma el precio de un servicio de tres horas y se le restan, los valores de amenities y el servicio de lavandería, cada uno para un solo servicio, obteniendo un margen de contribución de \$ 74.147 por servicio prestado, con un porcentaje del 92,82%.

5.3. Análisis de punto de equilibrio

La prestación del servicio se dará en servicios de mínimo 3 horas cada uno, por consiguiente, la capacidad real es de 375 servicios diarios con una ocupación del 70%, para llevar a cabo el análisis del punto de equilibrio se usó la siguiente formula:

- $PE = CF / (PV - CV)$
- PE= Punto de equilibrio
- CF= Costo Fijo
- PV= Precio de venta
- CV= Costo de venta

Con el uso de dicha formula, se estableció que se llega a punto de equilibrio con la prestación de 818 servicios mensuales, lo que equivale al 7,17 % de los servicios que se pueden brindar en un mes.

Punto de equilibrio	
Precio de Venta	\$ 79.882,32
Costos Fijos	\$ 60.632.731,56
Costo de Venta	\$ 5.735,32
Hallar Q	\$ 818

5.4. Plan de inversiones y financiamiento

Para la realización del proyecto, se busca obtener financiación de alguna fuente bien sea bancaria o de un inversionista.

La propuesta es buscar apalancamiento, más allá de la idea de negocio y de los beneficios que tendría para el mercado objetivo, para el proyecto, se plantea una financiación a través de una entidad bancaria que ofrece una tasa de interés del 29,04% efectiva anual, que se pretende financiar a 5 años, sin afectar la rentabilidad y el flujo de caja de la empresa.

5.5. Estado de resultado

Se realizaron las proyecciones de 3 años partiendo con que en los 3 primeros meses (enero, febrero, marzo) del año 2019 no hay ocupación, por consiguiente, no hay ningún ingreso y solo se toman los costos y gastos que incurren en la adaptación del local y equipamiento de este para iniciar la operación.

Se inicia la operación en el mes de abril, con un 40% de ocupación, y se inicia a obtener utilidad, a partir de ese mes se incrementa la ocupación en un 10% gradualmente hasta llegar al 70% de la ocupación en el mes de julio, y se mantiene, la utilidad se incrementa gradualmente.

Para ver las proyecciones, por favor remitirse al Anexo N. 8

5.6. Flujo de caja

Se hace la proyección del flujo de caja, teniendo en cuenta que los tres primeros meses del año 2019 (Enero, febrero, marzo) no se reciben utilidades por concepto de ventas, ya que se utilizan para el montaje, por ende, solo se toman los valores en que se incurren para adaptación del local y los intereses financieros causados por la manera de financiar el proyecto.

Se inicia con los ingresos del mes de abril, donde se tiene una ocupación del 40%, la cual va aumentando durante los siguientes meses, hasta establecerse en el 70%, que es la ocupación esperada.

Para ver el flujo de caja, remitirse al Anexo N. 9

5.7. Balance general

5.7.1. Activo.

Se encuentra el activo corriente, al que pertenecen las cuentas de bancos e inventarios con los que se inicia la operación, para el activo fijo el rubro de mayor importancia es la construcción contemplada en \$804.000.000, que constituyen el 67% del activo, como otros montos se encuentran los muebles y enseres, los activos de operación (lencería), y el arrendamiento contemplado para 6 meses como soporte del inicio de la operación.

5.7.2. Pasivo

Se financia el 90% de la inversión inicial para el pasivo corriente se tienen la amortización de los pagos del primer año que equivale al 36% de la financiación, y el pasivo no corriente se compone del restante de pagos equivalente 64%. Se contemplan los pagos a través de bancos y préstamos.

5.7.3. Patrimonio

Los aportes de los socios constituyen el 10% de la inversión inicial.

Para ver el balance general, remitirse al Anexo N. 11

5.8. Valor presente neto (VPN)

El valor presente neto, para el proyecto es de \$4.188.861.856, lo que indica que el proyecto suple las expectativas del inversionista y las supera, en este caso con una tasa del 6%, la cual se encuentra por encima del DFT y del IPC. Adicionalmente, indica que el proyecto por sí mismo, tendrá la liquidez suficiente para realizar los pagos en los que se deba incurrir. El Valor presente neto, se halla, después de realizar la proyección del flujo de caja de los tres primeros años de funcionamiento del proyecto.

Valor Presente Neto	\$4.188.861.856,29
---------------------	--------------------

Figura 15 Valor presente neto. Fuente propia

5.9. Tasa interna de retorno (TIR)

La tasa interna de retorno, se halla de la proyección del flujo del proyecto, durante los tres primeros años de funcionamiento, donde arroja como resultado un retorno del 20.18%, lo que indica que el proyecto, es capaz de rentar y retornar la inversión rápidamente.

TIR	20,18%
-----	--------

Figura 16 Tasa interna de retorno. Fuente propia

5.10. Periodo de recuperación de la inversión

El periodo de recuperación de la inversión, se sitúa en 6,08 meses, lo que indica que aproximadamente en el mes de Julio, ya se ha recuperado la inversión, esta información se vuelve muy importante, ya que de esto dependerá cuan rentable es el proyecto, y qué tan riesgoso será llevarlo a cabo. Cuanto más corto sea el periodo de recuperación, menos riesgoso será el proyecto. Por ello se debe hacer especial mención, a que cuanto más se vaya hacia el futuro, serán mayores las incertidumbres.

Para observar el cálculo del periodo de recuperación de la inversión, remitirse al Anexo N. 10

5.11. Análisis de sensibilidad

Para realizar el análisis de sensibilidad, se manejan tres escenarios posibles:

- El primero, donde se tiene una ocupación del 20% y un aumento en los costos y gastos de nómina, arriendo, amenities y lavandería del 10%, ya que son los que más porcentaje representan en un análisis vertical; manejando este escenario se encuentra que la utilidad tiende a disminuir entre un 80% y un 90%, lo que indica que aunque se generan pérdidas en los tres primeros meses, en los siguientes ya se empieza a evidenciar utilidad, en menor cantidad, pero se genera. Este se constituye como el escenario pesimista.
- El segundo, donde se tiene una ocupación del 55% y los costos y gastos se mantienen igual, se evidencia que se tiene una disminución de la utilidad entre el 10% y 20%, lo que indica que, bajo esta premisa normal, las utilidades no serán tan bajas, en comparación con el escenario pesimista.
- El tercero, se constituye como un escenario optimista, donde el porcentaje de ocupación es del 70% y los costos y gastos como lavandería, nómina, amenities, y arrendamiento, aumentan solo el 5%, esto da como resultado que la utilidad aumentaría entre un 7% y un 15%, o en muchos de los casos se mantiene, lo que indicaría que al hacer un aumento de la ocupación y que los costos y gastos también aumenten pero en menor medida, la utilidad no se vería afectada en mayor medida.

Conclusiones

Los estudios realizados para establecer la viabilidad del proyecto de implementación de un nuevo modelo de alojamiento en el Aeropuerto Internacional El Dorado, permitieron determinar que, si existe una necesidad real del uso de este servicio, por parte de los viajeros que realizan conexiones internacionales.

Se analizaron las estadísticas migratorias, de los viajeros que ingresan diariamente al país y se determinó que por condiciones de excelencia de las instalaciones en el aeropuerto y por la condición geográfica en la que se encuentra, el tránsito aéreo es alto cerca del 78% de dichas conexiones se realiza allí lo que da una ventaja para el uso del servicio.

Se realizaron 204 encuestas, en donde se determinó que el 93% de los viajeros estarían interesados en usar el servicio de capsulas hoteleras, puesto que el tiempo promedio de espera es de 5 horas, así mismo se determinó que el monto dispuesto a pagar por los viajeros es superior a la tarifa establecida para el servicio lo cual es bastante favorable.

Durante el estudio técnico, se determinó que era necesario un espacio amplio, cómodo, seguro, privado y propicio para el descanso, por consiguiente, se realizó el diseño de dos tipos de capsulas tipo camarote (ocupación doble) y tipo sencilla, en el espacio comercial de 50 m², asignado por Opain la empresa operador del aeropuerto se determinó que en dicho espacio se pueden adaptar 67 capsulas, lo cual proporciona una capacidad instalada de 195.640 servicios anuales.

El análisis financiero del proyecto, determino que la rentabilidad del proyecto es del 82% en el primer mes de funcionamiento a una ocupación del 50%, lo que demuestra que es perfectamente viable si se considera que el retorno de la inversión en tiempo se da entre el sexto y séptimo mes de funcionamiento, y el punto de equilibrio se alcanza con el 7%, de los servicios de la capacidad real al 70% de ocupación.

Referencias

- 17, A. G. (s.f.). *Análisis Técnico*. Obtenido de <https://broker.vinea.es/broker/informes/guias/0487/AnalisisTecnico.pdf>
- Arias, J. F. (s.f.). *Herramientas de análisis técnico para acciones de carteras de inversión personal: una aplicación al mercado bursátil de Estados Unidos*. Obtenido de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/8008/JoseFernando_TenorioArias_2015.pdf?sequence=2
- Asociación de Compañías Españolas de Transporte Aéreo. (s.f.). *¿Qué es un hub?* Recuperado 16 marzo, 2018, de <http://www.aceta.es/archivos/1404215659.pdf>
- Baena, D. (2009). *Análisis financiero, enfoque y proyecciones*. [E-book]. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouncsp/detail.action?docID=3193382>
- Barrionuevo, M. (junio de 2017). *Estudio de la estrategia empresarial de PepsiCo Inc. a través de los Porfolio Modelas y la matriz Ansoff*. Sevilla, España: Universidad de Sevilla. Recuperado el 28 de septiembre de 2018, de https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/66580/Estudio_de_la_estrategia_empresarial.pdf?sequence=1
- Campo, R., Domínguez, M., & Raya, V. (2013). *Gestión de proyectos*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Recuperado el 28 de septiembre de 2018
- Colombia, A. (s.f.). *Bogotá*. Aprende.colombiaaprende.edu.co. Obtenido de <http://aprende.colombiaaprende.edu.co/ckfinder/userfiles/files/Bogota.pdf>
- Congreso de la República de Colombia. (2000, 10 julio). *LEY 590 DE 2000*. Recuperado 16 marzo, 2018, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>
- Congreso de la República de Colombia. (2008, 5 diciembre). *LEY 1258 DE 2008*. Recuperado 16 marzo, 2018, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=34130>
- Congreso de la República de Colombia. (2012, 26 diciembre). *LEY 1607 DE 2012*. Recuperado 16 marzo, 2018, de <https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/Juridica/Leyes/L1607012.pdf>

Congreso de la República de Colombia. (2017, 14 febrero). *DECRETO 229 DE 2017*. Recuperado 16 marzo, 2018, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=68192>

Córdoba, Marcial. (2011). *Formulación y Evaluación de proyectos*. (Segunda edición) Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Córdoba. M. (2014). *Análisis financiero*. [E-book]. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouncsp/detail.action?docID=4870512&query=analisis+financiero>

Dorado, A. e. (s.f.). *Información sobre el Aeropuerto*. Obtenido de <https://eldorado.aero/sobre-el-aeropuerto-2/>

Dorado, E. (s.f.). *Aerolíneas*. Obtenido de Pasajeros / aerolíneas: <https://eldorado.aero/pasajeros/aerolineas/#1472067132145-71a7c94f-5c2c>

El espectador. (23 de agosto de 2012). El Espectador.com. *Hoteles cabina de Japón, la nueva definición de hospedaje*. 12 de Marzo de 2018 Recuperado de: <https://www.elespectador.com/noticias/actualidad/hoteles-cabina-de-japon-nueva-definicion-de-hospedaje-articulo-369612>

El Tiempo. (1 de septiembre de 2017). *Inauguran hotel en aeropuerto para que espere cómodamente su vuelo*. Bogotá, Colombia. Recuperado el 12 de Marzo de 2018, de <http://www.eltiempo.com/vida/viajar/estrenan-hotel-capsula-en-el-aeropuerto-de-ciudad-de-mexico-126040>

El Universal México. (18 de agosto de 2017). El Universal. *Cómo es el hotel cápsula estilo japonés del AICM*. 12 de Marzo de 2018, Recuperado de: <http://www.eluniversal.com.mx/cartera/negocios/como-es-el-hotel-capsula-estilo-japones-del-aicm>

Espacial, A. c. (s.f.). *Aerocivil*. Obtenido de Funciones y deberes: <http://www.aerocivil.gov.co/aerocivil/funciones>

Excelencia, P. T. (11 de 10 de 2015). Isotopos. *Evaluación del impacto ambiental según la norma ISO 14001*. Obtenido de: <https://isotoools.org/2015/11/10/evaluacion-del-impacto-ambiental-segun-la-norma-iso-14001/>

Galindo, R. C. J. (2011). *Formulación y evaluación de planes de negocio*. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com>

Gallego, J. F. (2011). *Gestión de Hoteles. Una Nueva Visión* (Primera Edición, 4a Impresión ed.). Madrid, España: Paraninfo. Recuperado el 20 de febrero de 2018

García, Begoña. Bañuls, Adelaida. Martínez, Carmen. Rodríguez Ana. (2010). *Crecimiento internacional de cadenas hoteleras vacacionales españolas desde una perspectiva global: un estudio de casos*. Cuadernos de Turismo, n° 25, pp. 69-97. Tomado de: <http://revistas.um.es/turismo/article/view/109581/104171>

Garzón, J. F. (16 de 01 de 2018). *Asuntos: legales*. Obtenido de Retos del transporte aéreo colombiano para 2018: <https://www.asuntoslegales.com.co/analisis/jairo-fierro-garzon-2606243/retos-del-transporte-aereo-colombiano-para-2018-2588922>

Hinojosa, V. (8 de febrero de 2017). Hosteltur. *Diez innovaciones tecnológicas que cambiarán la hotelería en 2017*. España. Recuperado el 28 de agosto de 2018, de https://www.hosteltur.com/120389_diez-innovaciones-tecnologicas-cambiaran-hoteleria-2017.html

Lázaro, J. (2015). *Tu business plan ¡en un pin pan!* Barcelona, España: Editorial UOC. Recuperado el 22 de septiembre de 2018, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouncsp/reader.action?docID=4570153&query=>

Madrid, U. P. (s.f.). *Análisis Técnico: Principales Herramientas y Estudio de su Justificación*. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/290/TFG000115.pdf?sequence=1>

Nassir Sapag Chain, Reinaldo Sapag Chain. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos* (5 edición ed.). Lily Solano Arévalo.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Papadokos, P. (2016). *Diseñando la propuesta de valor*. Bogotá, Colombia: Editorial Planeta Colombiana S.A. Recuperado el 20 de Septiembre de 2018

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2016). *Generación de modelos de negocio* (Segunda ed.). (C. Tim, Ed., & V. Lara, Trad.) Bogotá, Colombia: Editorial Planeta Colombiana S.A. Recuperado el 18 de Septiembre de 2018

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2016). *Creación de modelos de negocio*. (2 ed.). (L. Vázquez, Trad.) Bogotá, Colombia: Planeta S.A. Recuperado el 26 de agosto de 2018

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2016). *Tu modelo de negocio*. Bogotá, Colombia: Editorial Planeta Colombiana S.A. Recuperado el 20 de Septiembre de 2018

Padilla, M. C. (2014). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá, Colombia: ECOE EDICIONES.

Plan sectorial de turismo. "*Turismo para la construcción de la paz 2014-2018*". (S.)
Recuperado de:
https://fontur.com.co/aym_document/aym_estudios_fontur/POLITICAS_PUBLICAS_3.PDF el día 5 de Noviembre de 2018

Portales, D. (s.f.). E-técnico Consultores. *Estudio técnico*. Obtenido de: <https://e-tecnico.webnode.es/>

Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*. (U. P. Chacín, Ed.) Redalyc, 8(3), 377-389. Recuperado el 20 de agosto de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318788001>

Redacción El Tiempo. (13 de septiembre de 1997). *El dólar y sus efectos económicos*. El Tiempo. Recuperado el 26 de agosto de 2018, de <https://m.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-643458>

Reportur.co. (18 de marzo de 2018). *Ocupación hotelera de enero en Colombia: la más alta en 10 años*. Bogotá, Colombia. Recuperado el 3 de Septiembre de 2018, de <https://www.reportur.com/colombia/2018/03/18/ocupacion-hotelera-enero-colombia-la-mas-alta-10-anos/>

Revista Dinero. (18 de febrero de 2016). Dinero. *Los más grandes desafíos para el turismo en Colombia*. Recuperado el 22 de agosto de 2018, de <https://www.dinero.com/edicion-impres/sectores/articulo/el-turismo-el-colombia-crecio-69-generando-11-billones/219407>

Rodríguez, C., García, B., & Cárdenas, L. (2012) *Formulación y Evaluación de proyectos*. México. Limusa.

Sonsoles, J. (19 de julio de 2014). El Mundo. *La importancia del dólar*. Recuperado el 26 de agosto de 2018, de Economía:

<http://www.elmundo.es/economia/2014/07/19/53cab34d22601d581d8b4573.html>

UNAM, F. d. (s.f.). *Estudio Técnico*. Obtenido de <http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/GomezAM/cap2a.pdf>

Viajante por el mundo. (18 de junio de 2016). Viajante por el mundo. *Porqué el dólar es tan importante para la economía mundial*. Recuperado el 20 de agosto de 2018, de:

<http://viajanteporelmundo.com/por-que-el-dolar-es-tan-importante-para-la-economia-mundial/>

Anexos

Anexo 1 Formato encuestas cuantitativas



UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE ARTE, COMUNICACIÓN Y CULTURA
HOTELERÍA Y TURISMO
ENCUESTA SOBRE LA UTILIZACIÓN DE OPCIONES DE ALOJAMIENTO DE
PASO EN LOS AERÓPUERTOS.
FORMATO FINAL.

Buen día.

Somos Natalia Rivera, Lizeth Salazar y Camilo Pinilla, estudiantes de la Universitaria Agustiniense, estamos realizando un estudio sobre la utilización de servicios de alojamiento en los aeropuertos, la información que usted nos suministre será utilizada para fines académicos y pedagógicos, así que se me mantendrá en completa privacidad y no será publicada.

Le solicitamos que nos colabore respondiendo las siguientes preguntas.

Fecha: _____

Nombre _____

Edad: 18 – 24 años 25 – 35 años 36 – 45 años 45 o más años

Género: Masculino Femenino

Nacionalidad: _____

Lugar de residencia: _____

Marqué con una X la respuesta que más se acople a usted.

Su promedio de ingresos mensuales en que rango se encuentra.

- Menos de \$730.000 \$731.000 – 2'000.000 \$2'000.001 – 4'000.000
 \$4'000.001 o más.

1. ¿Realiza viajes que tengan conexiones con espacios de tiempo prolongados?

- 1.1 SI 1.2 NO

2. ¿Con que frecuencia realiza usted este tipo de viajes?

- 2.1 Semanal 2.2 Mensual 2.3 Bimensual 2.4 Semestral
 2.5 Anual

3. ¿Cuánto ha sido su tiempo máximo de espera, a causa de las conexiones entre sus vuelos?



- 3.1 3-5 horas 3.2 6-8 horas 3.3 9-11 horas 3.4 12 horas o más.

4. ¿En cuál de estos aeropuertos, usted ha tenido que pasar estas largas esperas?

- 4.1 Aeropuerto Internacional El Dorado- Bogotá
 4.2 Aeropuerto Internacional José María Córdova – Medellín.
 4.3 Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón – Cali.
 4.4 Aeropuerto Internacional Rafael Núñez – Cartagena.

5. ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir en un servicio que le brinde alojamiento dentro del aeropuerto, durante el tiempo de espera de las conexiones, aplazamiento de vuelos y cancelaciones? (Tenga en cuenta que el siguiente valor es por horas).

- 5.1 USD 3,75 (\$11.250) - USD 9,0625 (\$27.187)
 5.2 USD 9,0625 (\$27.187) - USD 14,375 (\$43.125)
 5.3 USD 14,375 (\$43.125) – USD 19,6875 (\$59.062)
 5.4 USD 19,6875 (\$59.062) – USD 25 (\$75.000)

6. ¿Usaría un servicio de alojamiento por horas dentro del aeropuerto, cómodo y privado con las condiciones aptas para su comodidad y que haga más amena su espera?

- 6.1 SI 6.2 NO

Anexo 2 Resultado encuestas

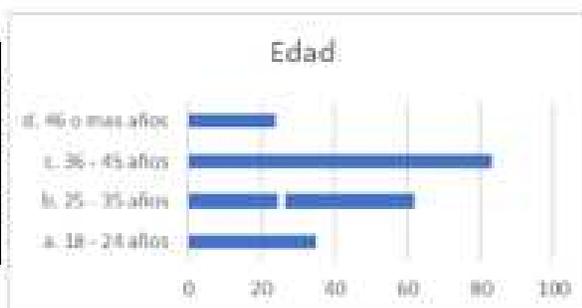
Resultados encuestas realizadas.

Los siguientes resultados fueron obtenidos luego de la realización de 250 encuestas; dicha cantidad fue determinada gracias al desarrollo de la desviación muestral, con un margen de error del 5%, donde 250, fue el resultado final, después de analizar una población total de mas 1'000.000 de viajeros internacionales.

Como resultado las encuestas hechas, se obtienen los siguientes datos:

1.

Edad	
a. 18 - 24 años	35
b. 25 - 35 años	62
c. 36 - 45 años	83
d. 46 o mas años	24
Total	204



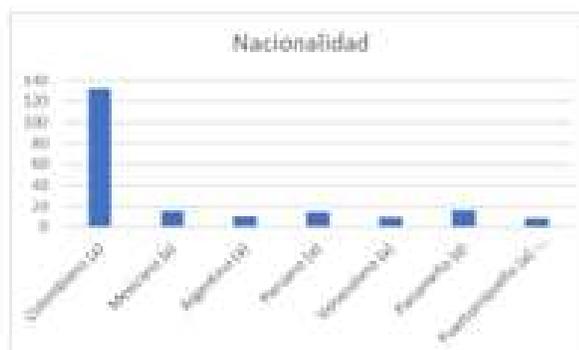
2.

Género	
Femenino	113
Masculino	91
Total	204



3.

Nacionalidad	
Colombiano (a)	132
Mexicano (a)	15
Argentino (a)	10
Peruano (a)	14
Venezolano (a)	9
Parameño (a)	16
Puertorriqueño (a) - Americano (a)	8
Total	204



4.

Promedio de ingresos mensuales	
Menos de \$730.000	18
\$731.000 – 2'000.000	35
\$2'000.001 – 4'000.000	55
\$4'000.001 o más.	96
Total	204



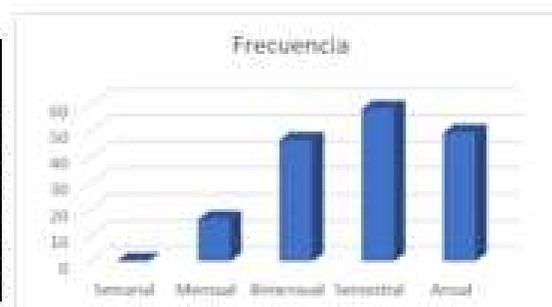
5.

¿Realiza viajes que tengan conexiones con espacios de tiempo probados?		%
Si	169	83%
No	35	17%
Total	204	100%



6. Se tiene en cuenta los 169 viajeros que realizan conexiones para continuar las preguntas de la encuesta.

¿Con qué frecuencia realiza usted este tipo de viajes?		%
Semanal	0	0%
Mensual	16	9%
Bimensual	46	27%
Semestral	58	34%
Anual	49	29%
Total	169	100%



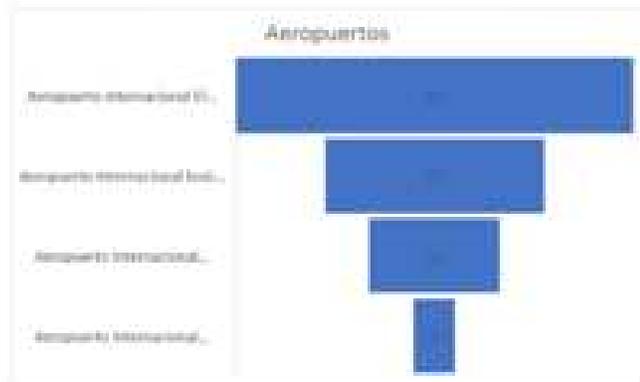
7.

¿Cuánto ha sido su tiempo máximo de espera, a causa de las conexiones entre sus vuelos?		%
3-5 horas	85	50%
6-8 horas	23	14%
9-11 horas	25	15%
12 horas o más	36	21%
Total	169	100%



8.

¿En cuál de estos aeropuertos, usted ha tenido que pasar estas horas extras?		%
Aeropuerto Internacional El Dorado - Bogotá	85	50%
Aeropuerto Internacional José María Córdova - Medellín	47	28%
Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón - Cali	28	17%
Aeropuerto Internacional Rafael Núñez - Cartagena	9	5%
Total	169	100%



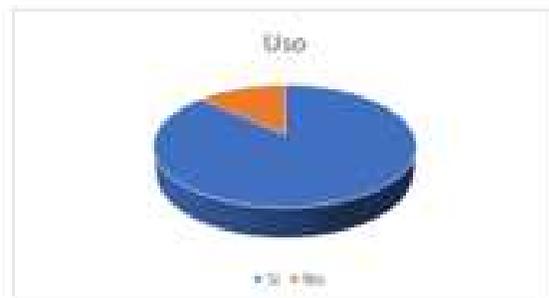
9.

¿Cuánto estaría dispuesto a invertir?		%
USD 3.75 (\$1.250) - USD 9.0625 (\$27.187)	41	24%
USD 9.0625 (\$27.187) - USD 14.375 (\$43.125)	87	51%
USD 14.375 (\$43.125) - USD 19.6875 (\$59.062)	31	18%
USD 19.6875 (\$59.062) - USD 25 (\$75.000)	10	6%
Total	169	100%



10.

¿Usaría un servicio de alojamiento por horas dentro del aeropuerto?		%
Si	177	87%
No	27	13%
Total	204	100%





UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE ARTE, COMUNICACIÓN Y CULTURA
HOTELERIA Y TURISMO

ENCUESTA SOBRE PERCEPCION DE NECESIDADES DURANTES LAS ESPERAS
DE LOS VUELOS EN CONEXIÓN EN EL AEROPUERTO INTERNACIONAL EL
DORADO.

FORMATO FINAL

Somos Natalia Rivera, Lizeth Salazar y Camilo Pinilla, estudiantes de la Universitaria Agustiniiana, estamos realizando un estudio sobre la percepción de las necesidades que se presentan en el Aeropuerto Internacional El Dorado durante la espera de los vuelos en las conexiones, la información que usted nos suministre será utilizada para fines académicos y pedagógicos, así que se me mantendrá en completa privacidad y no será publicada.

Le solicitamos que nos colabore respondiendo las siguientes preguntas, de igual manera, la encuesta que pretendemos realizarle será gravada con el fin de obtener la información necesaria de manera adecuada y completa.

1. Nombre:
2. Edad:
3. Nacionalidad:
4. Escala:
5. ¿Qué hace usted mientras espera los vuelos en conexión o cuando se presentan retrasos y cancelaciones?:
6. ¿Qué opina usted de la comodidad y los servicios puestos a su disposición durante esas esperas?:
7. ¿Qué le gustaría encontrar en un espacio apropiado para su descanso?:
8. ¿Usted estaría dispuesto a acceder a los servicios de las salas de espera Vip?:

Anexo 4 Resultado encuestas cualitativas

Resultado encuestas cualitativas

A través del desarrollo de 20 encuestas de carácter cualitativo, realizadas mediante una muestra inducida, se pudo conocer lo siguiente:

1.

Edad	
19	1
22	3
26	2
27	2
28	3
29	1
30	1
35	1
43	1
45	3
50	1
53	1
Total	20

2.

Nacionalidad	
Colombiana	3
Mexicana	2
Argentina	4
Peru	2
Honduras	2
Nicaragua	1
Americana	1
Venezolana	4
Española	1
Total	20

3.

1

Conexión	
Lima - Buenos Aires	1
Venezuela - lima	1
Bogotá - Madrid	1
Cúcuta - Madrid	1
Calí - Santiago de Chile	1
Honduras - Barcelona	1
Nicaragua - Barcelona	1
Lima - Panamá	2
México - Lima	2
Caracas - Panamá	1
México - Madrid	1
Puerto Rico - Brasil	1
Buenos Aires - Lima	1
Cúcuta - Panamá	1
Honduras - Fort Lauderdale	1
Madrid - Panamá	1
Buenos Aires - Barcelona	1
Buenos Aires - Fort Lauderdale	1
Total	20

4.

Que hace mientras espera												
	Esperar sentado	Caminar	Recorrer las salas	Comprar	Comer	Dormir	Chatear	Jugar con el celular	Revisar redes sociales	Busca Wi-fi	Mirar el itinerario	Leer la prensa
Encuesta 1							x			x		
Encuesta 2			x								x	
Encuesta 3			x		x		x					
Encuesta 4		x					x					
Encuesta 5	x	x										
Encuesta 6	x					x		x				
Encuesta 7					x	x	x					
Encuesta 8	x					x						
Encuesta 9	x											
Encuesta 10	x						x		x			
Encuesta 11	x											
Encuesta 12	x					x						
Encuesta 13	x						x					
Encuesta 14	x					x						
Encuesta 15	x						x					
Encuesta 16		x					x					
Encuesta 17	x	x			x							
Encuesta 18	x	x										
Encuesta 19		x			x							
Encuesta 20	x											x
Total	13	6	3	2	4	6	8	1	1	1	1	1

5.

Que opina de la comodidad y los servicios	
Encuesta 1	Bonito y moderno
Encuesta 2	Le gustan las instalaciones
Encuesta 3	Le gusta el ambiente del aeropuerto, las instalaciones han mejorado, pero faltan sillas cómodas
Encuesta 4	Muy bueno
Encuesta 5	Bonito, cómodo, buen ambiente.
Encuesta 6	Buen servicio
Encuesta 7	Muy frío, aunque le parece bueno.
Encuesta 8	
Encuesta 9	Es bueno
Encuesta 10	Bueno, pero falta comodidad
Encuesta 11	Comodo, pero los servicios son caros
Encuesta 12	Falta comodidad
Encuesta 13	Es bonito, pero no tan cómodo
Encuesta 14	Falta comodidad, pero es bonito.
Encuesta 15	Es bueno
Encuesta 16	Faltan sillas cómodas
Encuesta 17	Es bueno, el aeropuerto es más bonito de lo que pensaba.
Encuesta 18	Es cómodo
Encuesta 19	Sillas incómodas, aunque el aeropuerto es bonito.
Encuesta 20	Esta bien, es lo que busca.

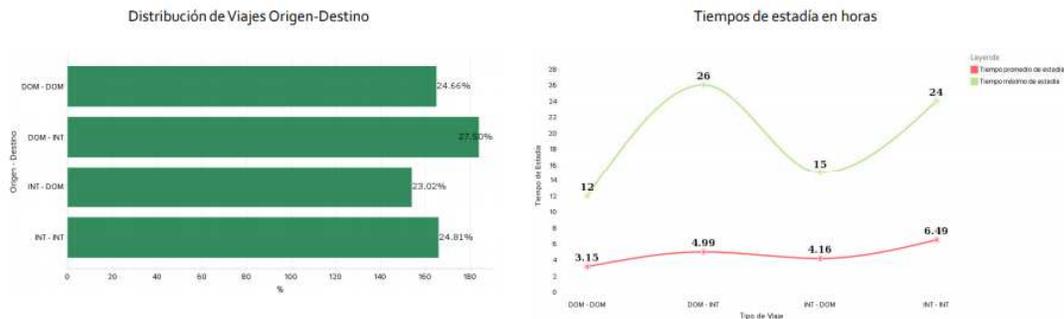
6.

Accederá a los servicios de las Salas Vip	
Encuesta 1	Usaría la Vip de Avianca
Encuesta 2	Las usaría dependiendo del beneficio
Encuesta 3	Si
Encuesta 4	No la usaría
Encuesta 5	Si accedería
Encuesta 6	Falta información para acceder a ellas
Encuesta 7	No brindaron información sobre ellas
Encuesta 8	No, porque le parecen caras
Encuesta 9	Si accedería, si tuviera la tarjeta de crédito black
Encuesta 10	Accedería, si fuera más económico
Encuesta 11	No accedería, si tiene esperas cortas
Encuesta 12	Si, pero no tiene la tarjeta que piden
Encuesta 13	No
Encuesta 14	Son muy caras, pero si tuviera la tarjeta accedería
Encuesta 15	No
Encuesta 16	No, porque le parecen caras
Encuesta 17	Si porque es viajera frecuente.
Encuesta 18	Si
Encuesta 19	No
Encuesta 20	Si, si tuviera las tarjetas o fuera viajero frecuente.

Pasajeros con Conexión - Satisfacción



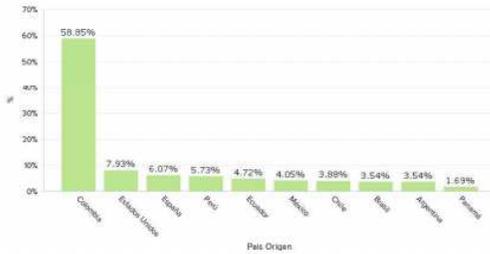
Pasajeros con Conexión – Comportamiento de Viajes



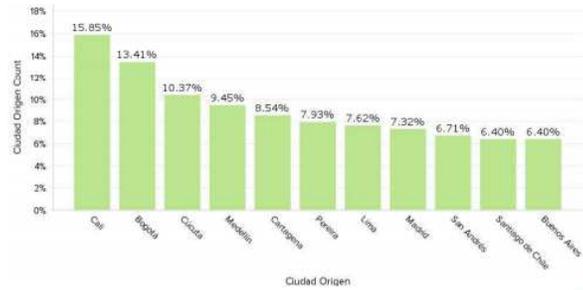
- Los pasajeros con conexión son los que más invierten su tiempo para hacer viajes de turismo y/o placer o visitar amigos y familiares. Las principales ciudades de destino de Colombia están en el Eje Cafetero o en la Costa Atlántica, mientras que sus viajes al extranjero visitan principalmente países latinos.
- Los principales destinos de viaje son Madrid, Santiago de Chile y México D.F. Es curioso entender que los pasajeros con conexión son un tipo de viajero que usan en menor medida un plan de viajero frecuente para realizar sus viajes.

Pasajeros con Conexión – Comportamiento de Viajes

Distribución de países por origen de vuelo

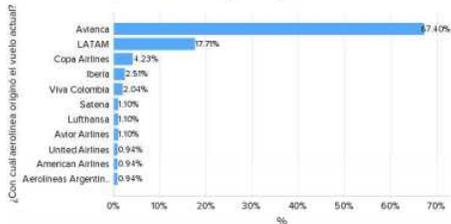


Distribución de ciudades por origen de vuelo

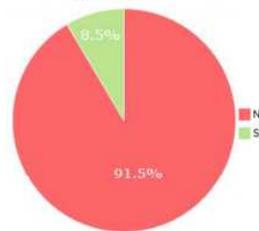


Pasajeros con Conexión – Comportamiento de Viajes

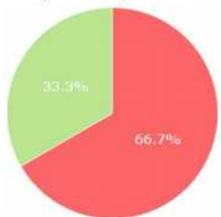
Top 10 aerolíneas según origen de vuelo



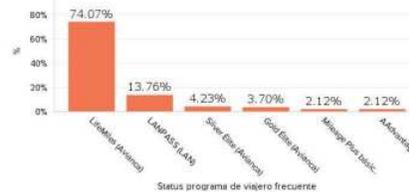
Uso de sala VIP



Programa de viajero frecuente

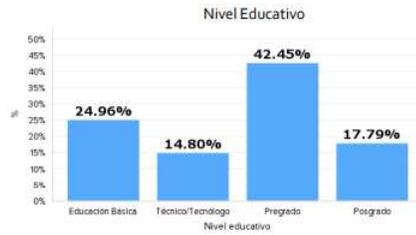
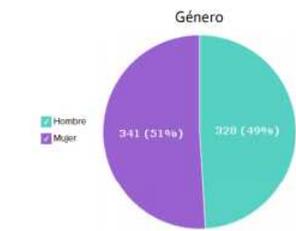


Estatus de programa viajero frecuente

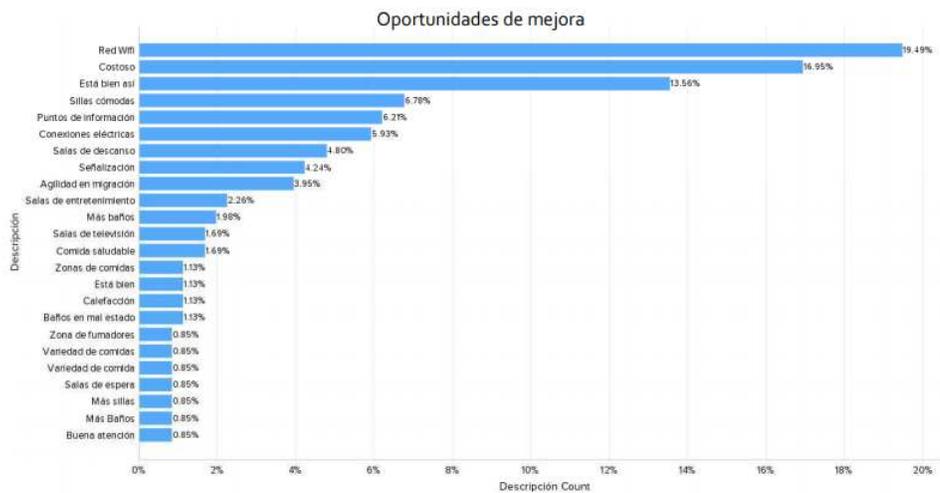




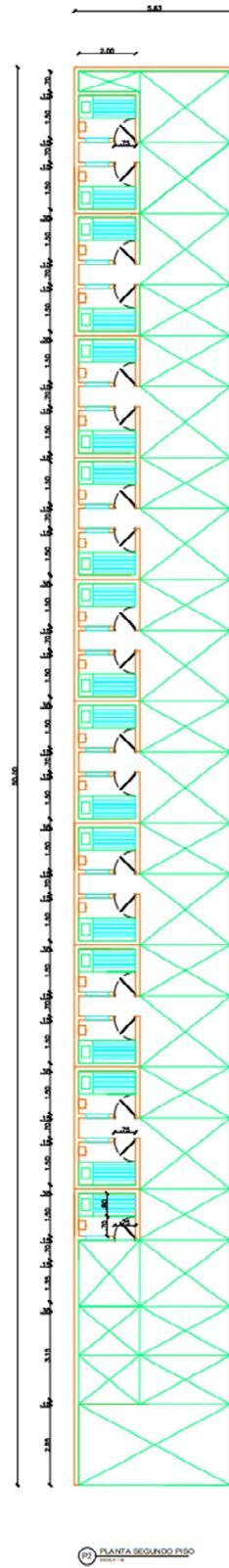
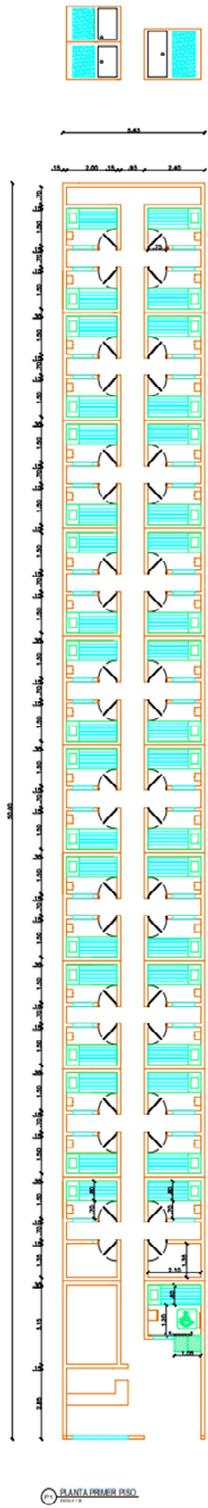
Pasajeros con Conexión – Datos Demográficos



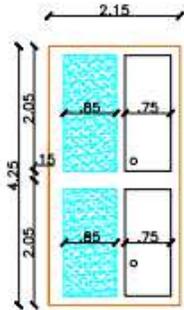
Pasajeros con Conexión – Información Complementaria



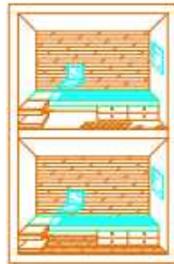
Anexo 6 Diagrama de distribución de planta



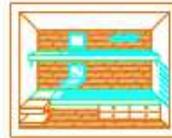
Anexo 7 Fachadas y cortes



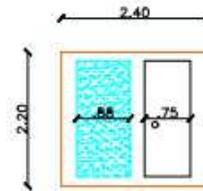
F FACHADA PISO 1 Y 2
ESCALA 1:50



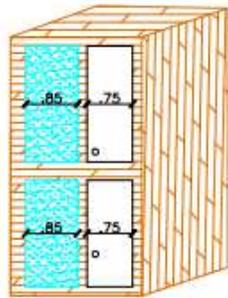
C CORTE PISO 1 Y 2
ESCALA 1:50



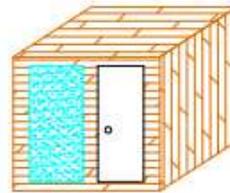
C CORTE PISO 1
ESCALA 1:50



F FACHADA PISO 1
ESCALA 1:50



V VISTA ISOMETRICA
ESCALA 1:50



V VITAS ISOMETRICA
ESCALA 1:50

Anexo 8 Estado de resultados

CONCEPTO	2019											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS OPERACIONALES												
Habitaciones				\$ 513.803.079	\$ 663.662.311	\$ 770.704.619	\$ 929.127.235	\$ 929.127.235	\$ 899.155.389	\$ 929.127.235	\$ 899.155.389	\$ 929.127.235
TOTAL				\$ 513.803.079	\$ 663.662.311	\$ 770.704.619	\$ 929.127.235	\$ 929.127.235	\$ 899.155.389	\$ 929.127.235	\$ 899.155.389	\$ 929.127.235
UTILIDAD BRUTA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 513.803.079	\$ 663.662.311	\$ 770.704.619	\$ 929.127.235	\$ 929.127.235	\$ 899.155.389	\$ 929.127.235	\$ 899.155.389	\$ 929.127.235
COSTOS Y GASTOS												
Nomina	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 25.632.732	\$ 25.632.732	\$ 25.632.732	\$ 25.632.732	\$ 25.632.732	\$ 25.632.732	\$ 25.632.732	\$ 25.632.732	\$ 25.632.732
Arrendamiento	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000
Lavanderia	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 43.416.000	\$ 43.416.000	\$ 43.416.000	\$ 43.416.000	\$ 43.416.000	\$ 43.416.000	\$ 43.416.000	\$ 43.416.000	\$ 43.416.000
Amenities	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 56.280.000	\$ 56.280.000	\$ 56.280.000	\$ 56.280.000	\$ 56.280.000	\$ 56.280.000	\$ 56.280.000	\$ 56.280.000	\$ 56.280.000
Servicios publicos	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000
Telefonia	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000
Publicidad	\$ 15.000.000					\$ 15.000.000						
TOTAL	\$ 57.196.000	\$ 42.196.000	\$ 42.196.000	\$ 167.524.732	\$ 167.524.732	\$ 182.524.732	\$ 167.524.732					
UTILIDAD OPERACIONAL	-\$ 57.196.000	-\$ 42.196.000	-\$ 42.196.000	\$ 346.278.348	\$ 496.137.579	\$ 588.179.887	\$ 761.602.503	\$ 761.602.503	\$ 731.630.657	\$ 761.602.503	\$ 731.630.657	\$ 761.602.503
UTILIDAD ANTES DE IMPORENTA	-\$ 57.196.000	-\$ 42.196.000	-\$ 42.196.000	\$ 346.278.348	\$ 496.137.579	\$ 588.179.887	\$ 761.602.503	\$ 761.602.503	\$ 731.630.657	\$ 761.602.503	\$ 731.630.657	\$ 761.602.503
PROVISION IMPORENTA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 117.734.638	\$ 168.686.777	\$ 199.981.162	\$ 258.944.851	\$ 258.944.851	\$ 248.754.423	\$ 258.944.851	\$ 248.754.423	\$ 258.944.851
UTILIDAD NETA	-\$ 57.196.000	-\$ 42.196.000	-\$ 42.196.000	\$ 228.543.709	\$ 327.450.802	\$ 388.198.726	\$ 502.657.652	\$ 502.657.652	\$ 482.876.234	\$ 502.657.652	\$ 482.876.234	\$ 502.657.652

CONCEPTO	2020											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS OPERACIONALES												
Habitaciones	\$ 988.219.727	\$ 892.585.560	\$ 988.219.727	\$ 956.341.671	\$ 988.219.727	\$ 956.341.671	\$ 988.219.727	\$ 988.219.727	\$ 956.341.671	\$ 988.219.727	\$ 956.341.671	\$ 988.219.727
TOTAL	\$ 988.219.727	\$ 892.585.560	\$ 988.219.727	\$ 956.341.671	\$ 988.219.727	\$ 956.341.671	\$ 988.219.727	\$ 988.219.727	\$ 956.341.671	\$ 988.219.727	\$ 956.341.671	\$ 988.219.727
UTILIDAD BRUTA	\$ 988.219.727	\$ 892.585.560	\$ 988.219.727	\$ 956.341.671	\$ 988.219.727	\$ 956.341.671	\$ 988.219.727	\$ 988.219.727	\$ 956.341.671	\$ 988.219.727	\$ 956.341.671	\$ 988.219.727
COSTOS Y GASTOS												
Nomina	\$ 27.262.973	\$ 27.262.973	\$ 27.262.973	\$ 27.262.973	\$ 27.262.973	\$ 27.262.973	\$ 27.262.973	\$ 27.262.973	\$ 27.262.973	\$ 27.262.973	\$ 27.262.973	\$ 27.262.973
Arrendamiento	\$ 37.226.000	\$ 37.226.000	\$ 37.226.000	\$ 37.226.000	\$ 37.226.000	\$ 37.226.000	\$ 37.226.000	\$ 37.226.000	\$ 37.226.000	\$ 37.226.000	\$ 37.226.000	\$ 37.226.000
Lavanderia	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258
Amenities	\$ 59.859.408	\$ 59.859.408	\$ 59.859.408	\$ 59.859.408	\$ 59.859.408	\$ 59.859.408	\$ 59.859.408	\$ 59.859.408	\$ 59.859.408	\$ 59.859.408	\$ 59.859.408	\$ 59.859.408
Servicios publicos	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200
Telefonia	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466
Publicidad	\$ 15.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ 193.179.304	\$ 178.179.304	\$ 178.179.304	\$ 178.179.304	\$ 178.179.304	\$ 193.179.304	\$ 178.179.304					
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 795.040.422	\$ 714.406.255	\$ 810.040.422	\$ 778.162.367	\$ 810.040.422	\$ 763.162.367	\$ 810.040.422	\$ 810.040.422	\$ 778.162.367	\$ 810.040.422	\$ 778.162.367	\$ 810.040.422
UTILIDAD ANTES DE IMPORENTA	\$ 795.040.422	\$ 714.406.255	\$ 810.040.422	\$ 778.162.367	\$ 810.040.422	\$ 763.162.367	\$ 810.040.422	\$ 810.040.422	\$ 778.162.367	\$ 810.040.422	\$ 778.162.367	\$ 810.040.422
PROVISION IMPORENTA	\$ 270.313.744	\$ 242.898.127	\$ 275.413.744	\$ 264.575.205	\$ 275.413.744	\$ 259.475.205	\$ 275.413.744	\$ 275.413.744	\$ 264.575.205	\$ 275.413.744	\$ 264.575.205	\$ 275.413.744
UTILIDAD NETA	\$ 524.726.679	\$ 471.508.129	\$ 534.626.679	\$ 513.587.162	\$ 534.626.679	\$ 503.687.162	\$ 534.626.679	\$ 534.626.679	\$ 513.587.162	\$ 534.626.679	\$ 513.587.162	\$ 534.626.679

CONCEPTO	2021											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS OPERACIONALES												
Habitaciones	\$ 1.054.726.915	\$ 952.656.568	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915
TOTAL	\$ 1.054.726.915	\$ 952.656.568	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915
UTILIDAD BRUTA	\$ 1.054.726.915	\$ 952.656.568	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915
COSTOS Y GASTOS												
Nomina	\$ 29.097.771	\$ 29.097.771	\$ 29.097.771	\$ 29.097.771	\$ 29.097.771	\$ 29.097.771	\$ 29.097.771	\$ 29.097.771	\$ 29.097.771	\$ 29.097.771	\$ 29.097.771	\$ 29.097.771
Arrendamiento	\$ 39.731.310	\$ 39.731.310	\$ 39.731.310	\$ 39.731.310	\$ 39.731.310	\$ 39.731.310	\$ 39.731.310	\$ 39.731.310	\$ 39.731.310	\$ 39.731.310	\$ 39.731.310	\$ 39.731.310
Lavanderia	\$ 49.284.987	\$ 49.284.987	\$ 49.284.987	\$ 49.284.987	\$ 49.284.987	\$ 49.284.987	\$ 49.284.987	\$ 49.284.987	\$ 49.284.987	\$ 49.284.987	\$ 49.284.987	\$ 49.284.987
Amenities	\$ 63.887.946	\$ 63.887.946	\$ 63.887.946	\$ 63.887.946	\$ 63.887.946	\$ 63.887.946	\$ 63.887.946	\$ 63.887.946	\$ 63.887.946	\$ 63.887.946	\$ 63.887.946	\$ 63.887.946
Servicios publicos	\$ 7.946.262	\$ 7.946.262	\$ 7.946.262	\$ 7.946.262	\$ 7.946.262	\$ 7.946.262	\$ 7.946.262	\$ 7.946.262	\$ 7.946.262	\$ 7.946.262	\$ 7.946.262	\$ 7.946.262
Telefonia	\$ 222.495	\$ 222.495	\$ 222.495	\$ 222.495	\$ 222.495	\$ 222.495	\$ 222.495	\$ 222.495	\$ 222.495	\$ 222.495	\$ 222.495	\$ 222.495
Publicidad	\$ 15.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15.000.000
TOTAL	\$ 205.170.772	\$ 190.170.772	\$ 190.170.772	\$ 190.170.772	\$ 190.170.772	\$ 205.170.772	\$ 190.170.772	\$ 205.170.772				
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 849.556.143	\$ 762.485.796	\$ 864.556.143	\$ 830.532.694	\$ 864.556.143	\$ 815.532.694	\$ 864.556.143	\$ 864.556.143	\$ 830.532.694	\$ 864.556.143	\$ 830.532.694	\$ 849.556.143
UTILIDAD ANTES DE IMPORENTA	\$ 849.556.143	\$ 762.485.796	\$ 864.556.143	\$ 830.532.694	\$ 864.556.143	\$ 815.532.694	\$ 864.556.143	\$ 864.556.143	\$ 830.532.694	\$ 864.556.143	\$ 830.532.694	\$ 849.556.143
PROVISION IMPORENTA	\$ 288.849.089	\$ 259.245.171	\$ 293.949.089	\$ 282.381.116	\$ 293.949.089	\$ 277.281.116	\$ 293.949.089	\$ 293.949.089	\$ 282.381.116	\$ 293.949.089	\$ 282.381.116	\$ 288.849.089
UTILIDAD NETA	\$ 560.707.054	\$ 503.240.626	\$ 570.607.054	\$ 548.151.578	\$ 570.607.054	\$ 538.251.578	\$ 570.607.054	\$ 570.607.054	\$ 548.151.578	\$ 570.607.054	\$ 548.151.578	\$ 560.707.054

Anexo 9 Flujo de Caja

CONCEPTO	2019											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS OPERACIONALES												
Habitaciones				\$ 513.803.079	\$ 663.662.311	\$ 770.704.619	\$ 929.127.235	\$ 929.127.235	\$ 899.155.389	\$ 929.127.235	\$ 899.155.389	\$ 929.127.235
TOTAL				\$ 513.803.079	\$ 663.662.311	\$ 770.704.619	\$ 929.127.235	\$ 929.127.235	\$ 899.155.389	\$ 929.127.235	\$ 899.155.389	\$ 929.127.235
UTILIDAD BRUTA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 513.803.079	\$ 663.662.311	\$ 770.704.619	\$ 929.127.235	\$ 929.127.235	\$ 899.155.389	\$ 929.127.235	\$ 899.155.389	\$ 929.127.235
COSTOS Y GASTOS												
Nomina	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 25.632.732	\$ 25.632.732	\$ 25.632.732	\$ 25.632.732	\$ 25.632.732	\$ 25.632.732	\$ 25.632.732	\$ 25.632.732	\$ 25.632.732
Arrendamiento	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000
Lavanderia	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 43.416.000	\$ 43.416.000	\$ 43.416.000	\$ 43.416.000	\$ 43.416.000	\$ 43.416.000	\$ 43.416.000	\$ 43.416.000	\$ 43.416.000
Amenities	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 56.280.000	\$ 56.280.000	\$ 56.280.000	\$ 56.280.000	\$ 56.280.000	\$ 56.280.000	\$ 56.280.000	\$ 56.280.000	\$ 56.280.000
Servicios publicos	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000
Telefonia	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000
Publicidad	\$ 15.000.000					\$ 15.000.000						
TOTAL	\$ 57.196.000	\$ 42.196.000	\$ 42.196.000	\$ 167.524.732	\$ 167.524.732	\$ 182.524.732	\$ 167.524.732					
UTILIDAD OPERACIONAL	-\$ 57.196.000	-\$ 42.196.000	-\$ 42.196.000	\$ 346.278.348	\$ 496.137.579	\$ 588.179.887	\$ 761.602.503	\$ 761.602.503	\$ 731.630.657	\$ 761.602.503	\$ 731.630.657	\$ 761.602.503
UTILIDAD ANTES DE IMPORENTA	-\$ 57.196.000	-\$ 42.196.000	-\$ 42.196.000	\$ 346.278.348	\$ 496.137.579	\$ 588.179.887	\$ 761.602.503	\$ 761.602.503	\$ 731.630.657	\$ 761.602.503	\$ 731.630.657	\$ 761.602.503
PROVISION IMPORENTA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 117.734.638	\$ 168.686.777	\$ 199.981.162	\$ 258.944.851	\$ 258.944.851	\$ 248.754.423	\$ 258.944.851	\$ 248.754.423	\$ 258.944.851
UTILIDAD NETA	-\$ 57.196.000	-\$ 42.196.000	-\$ 42.196.000	\$ 228.543.709	\$ 327.450.802	\$ 388.198.726	\$ 502.657.652	\$ 502.657.652	\$ 482.876.234	\$ 502.657.652	\$ 482.876.234	\$ 502.657.652
Inversion Inicial	-\$ 1.182.900.000											
Amortizacion	\$ 23.356.041	\$ 23.161.486	\$ 22.962.754	\$ 22.759.754	\$ 22.552.396	\$ 22.340.584	\$ 22.124.224	\$ 21.903.219	\$ 21.677.467	\$ 21.446.868	\$ 21.211.317	\$ 20.970.708
FLUJO DE CAJA	-\$ 1.263.452.041	-\$ 65.357.486	-\$ 65.158.754	\$ 205.783.955	\$ 304.898.407	\$ 365.858.141	\$ 480.533.428	\$ 480.754.434	\$ 461.198.766	\$ 481.210.784	\$ 461.664.916	\$ 481.686.944

	2020											
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS OPERACIONALES												
Habitaciones	\$ 988.219.727	\$ 892.585.560	\$ 988.219.727	\$ 956.341.671	\$ 988.219.727	\$ 956.341.671	\$ 988.219.727	\$ 988.219.727	\$ 956.341.671	\$ 988.219.727	\$ 956.341.671	\$ 988.219.727
TOTAL	\$ 988.219.727	\$ 892.585.560	\$ 988.219.727	\$ 956.341.671	\$ 988.219.727	\$ 956.341.671	\$ 988.219.727	\$ 988.219.727	\$ 956.341.671	\$ 988.219.727	\$ 956.341.671	\$ 988.219.727
UTILIDAD BRUTA	\$ 988.219.727	\$ 892.585.560	\$ 988.219.727	\$ 956.341.671	\$ 988.219.727	\$ 956.341.671	\$ 988.219.727	\$ 988.219.727	\$ 956.341.671	\$ 988.219.727	\$ 956.341.671	\$ 988.219.727
COSTOS Y GASTOS												
Nomina	\$ 27.262.973	\$ 27.262.973	\$ 27.262.973	\$ 27.262.973	\$ 27.262.973	\$ 27.262.973	\$ 27.262.973	\$ 27.262.973	\$ 27.262.973	\$ 27.262.973	\$ 27.262.973	\$ 27.262.973
Arrendamiento	\$ 37.226.000	\$ 37.226.000	\$ 37.226.000	\$ 37.226.000	\$ 37.226.000	\$ 37.226.000	\$ 37.226.000	\$ 37.226.000	\$ 37.226.000	\$ 37.226.000	\$ 37.226.000	\$ 37.226.000
Lavanderia	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258
Amenities	\$ 59.859.408	\$ 59.859.408	\$ 59.859.408	\$ 59.859.408	\$ 59.859.408	\$ 59.859.408	\$ 59.859.408	\$ 59.859.408	\$ 59.859.408	\$ 59.859.408	\$ 59.859.408	\$ 59.859.408
Servicios publicos	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200
Telefonia	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466
Publicidad	\$ 15.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ 193.179.304	\$ 178.179.304	\$ 178.179.304	\$ 178.179.304	\$ 178.179.304	\$ 193.179.304	\$ 178.179.304					
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 795.040.422	\$ 714.406.255	\$ 810.040.422	\$ 778.162.367	\$ 810.040.422	\$ 763.162.367	\$ 810.040.422	\$ 810.040.422	\$ 778.162.367	\$ 810.040.422	\$ 778.162.367	\$ 810.040.422
UTILIDAD ANTES DE IMPORENTA	\$ 795.040.422	\$ 714.406.255	\$ 810.040.422	\$ 778.162.367	\$ 810.040.422	\$ 763.162.367	\$ 810.040.422	\$ 810.040.422	\$ 778.162.367	\$ 810.040.422	\$ 778.162.367	\$ 810.040.422
PROVISION IMPORENTA	\$ 270.313.744	\$ 242.898.127	\$ 275.413.744	\$ 264.575.205	\$ 275.413.744	\$ 259.475.205	\$ 275.413.744	\$ 275.413.744	\$ 264.575.205	\$ 275.413.744	\$ 264.575.205	\$ 275.413.744
UTILIDAD NETA	\$ 524.726.679	\$ 471.508.129	\$ 534.626.679	\$ 513.587.162	\$ 534.626.679	\$ 503.687.162	\$ 534.626.679	\$ 534.626.679	\$ 513.587.162	\$ 534.626.679	\$ 513.587.162	\$ 534.626.679
Inversion Inicial												
Amortizacion	\$ 20.724.933	\$ 20.473.880	\$ 20.217.436	\$ 19.955.485	\$ 19.687.909	\$ 19.414.587	\$ 19.135.397	\$ 18.850.211	\$ 18.558.901	\$ 18.261.336	\$ 17.957.381	\$ 17.646.900
FLUJO DE CAJA	\$ 504.001.746	\$ 451.034.249	\$ 514.409.243	\$ 493.631.677	\$ 514.938.770	\$ 484.272.575	\$ 515.491.282	\$ 515.776.468	\$ 495.028.261	\$ 516.365.343	\$ 495.629.781	\$ 516.979.779

	2021											
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS OPERACIONALES												
Habitaciones	\$ 1.054.726.915	\$ 952.656.568	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915
TOTAL	\$ 1.054.726.915	\$ 952.656.568	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915
UTILIDAD BRUTA	\$ 1.054.726.915	\$ 952.656.568	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915
COSTOS Y GASTOS												
Nomina	\$ 29.097.771	\$ 29.097.771	\$ 29.097.771	\$ 29.097.771	\$ 29.097.771	\$ 29.097.771	\$ 29.097.771	\$ 29.097.771	\$ 29.097.771	\$ 29.097.771	\$ 29.097.771	\$ 29.097.771
Arrendamiento	\$ 39.731.310	\$ 39.731.310	\$ 39.731.310	\$ 39.731.310	\$ 39.731.310	\$ 39.731.310	\$ 39.731.310	\$ 39.731.310	\$ 39.731.310	\$ 39.731.310	\$ 39.731.310	\$ 39.731.310
Lavanderia	\$ 49.284.987	\$ 49.284.987	\$ 49.284.987	\$ 49.284.987	\$ 49.284.987	\$ 49.284.987	\$ 49.284.987	\$ 49.284.987	\$ 49.284.987	\$ 49.284.987	\$ 49.284.987	\$ 49.284.987
Amenities	\$ 63.887.946	\$ 63.887.946	\$ 63.887.946	\$ 63.887.946	\$ 63.887.946	\$ 63.887.946	\$ 63.887.946	\$ 63.887.946	\$ 63.887.946	\$ 63.887.946	\$ 63.887.946	\$ 63.887.946
Servicios publicos	\$ 7.946.262	\$ 7.946.262	\$ 7.946.262	\$ 7.946.262	\$ 7.946.262	\$ 7.946.262	\$ 7.946.262	\$ 7.946.262	\$ 7.946.262	\$ 7.946.262	\$ 7.946.262	\$ 7.946.262
Telefonia	\$ 222.495	\$ 222.495	\$ 222.495	\$ 222.495	\$ 222.495	\$ 222.495	\$ 222.495	\$ 222.495	\$ 222.495	\$ 222.495	\$ 222.495	\$ 222.495
Publicidad	\$ 15.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15.000.000
TOTAL	\$ 205.170.772	\$ 190.170.772	\$ 190.170.772	\$ 190.170.772	\$ 190.170.772	\$ 205.170.772	\$ 190.170.772	\$ 205.170.772				
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 849.556.143	\$ 762.485.796	\$ 864.556.143	\$ 830.532.694	\$ 864.556.143	\$ 815.532.694	\$ 864.556.143	\$ 864.556.143	\$ 830.532.694	\$ 864.556.143	\$ 830.532.694	\$ 849.556.143
UTILIDAD ANTES DE IMPORENTA	\$ 849.556.143	\$ 762.485.796	\$ 864.556.143	\$ 830.532.694	\$ 864.556.143	\$ 815.532.694	\$ 864.556.143	\$ 864.556.143	\$ 830.532.694	\$ 864.556.143	\$ 830.532.694	\$ 849.556.143
PROVISION IMPORENTA	\$ 288.849.089	\$ 259.245.171	\$ 293.949.089	\$ 282.381.116	\$ 293.949.089	\$ 277.281.116	\$ 293.949.089	\$ 293.949.089	\$ 282.381.116	\$ 293.949.089	\$ 282.381.116	\$ 288.849.089
UTILIDAD NETA	\$ 560.707.054	\$ 503.240.626	\$ 570.607.054	\$ 548.151.578	\$ 570.607.054	\$ 538.251.578	\$ 570.607.054	\$ 570.607.054	\$ 548.151.578	\$ 570.607.054	\$ 548.151.578	\$ 560.707.054
Inversion Inicial												
Amortizacion	\$ 17.329.751	\$ 17.005.792	\$ 16.674.876	\$ 16.336.855	\$ 15.991.575	\$ 15.638.881	\$ 15.278.614	\$ 14.910.610	\$ 14.534.704	\$ 14.150.726	\$ 13.758.503	\$ 13.357.857
FLUJO DE CAJA	\$ 543.377.303	\$ 486.234.834	\$ 553.932.178	\$ 531.814.723	\$ 554.615.479	\$ 522.612.697	\$ 555.328.441	\$ 555.696.444	\$ 533.616.874	\$ 556.456.328	\$ 534.393.075	\$ 547.349.197

Anexo 10 Periodo de recuperación de la inversión

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
Recuperación de la Inversión	-\$ 1.263.452.041	-\$ 65.357.486	-\$ 65.158.754	\$ 205.783.955	\$ 304.898.407	\$ 365.858.141	\$ 480.533.428	\$ 480.754.434
Acumulados	-\$ 1.263.452.041	-\$ 1.328.809.527	-\$ 1.393.968.281	-\$ 1.188.184.326	-\$ 883.285.920	-\$ 517.427.778	-\$ 36.894.351	

Periodo anterior cambio signo	6
Valor absoluto	\$ 36.894.351
Flujo de Caja Siguiete	\$ 480.754.434
PayBack	6,08

Anexo 11 Balance General

BALANCE GENERAL

CODIGO	CUENTA	PARCIAL	VALOR
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE \$ 21.450.000			
11	Disponible		
1110	Bancos		\$ 15.000.000
14	Inventarios		
1435	Mercancías no fabricadas por la empresa		\$ 6.450.000
143501	Inventario hotel	\$ 6.450.000	
ACTIVO FIJO \$ 808.180.000			
15	Propiedad planta y equipo		
1516	Construcción		\$ 804.000.000
Dotación			
1524	Equipo de oficina		\$ 4.180.000
152405	Muebles y enseres	\$ 2.080.000	
152410	Equipos	\$ 1.800.000	
152495	Otros		
14249501	Sistemas especiales	\$ 300.000	
OTROS ACTIVOS \$ 378.900.000			
17	Diferidos		
1705	Arrendamiento		\$ 210.000.000
171004	Organización y Preoperativos		\$ 55.000.000
17100401	Gastos Pre apertura	\$ 20.000.000	
17100402	Contingencias	\$ 35.000.000	
171064	Elementos de Ropería y Lencería		\$ 113.900.000
17106401	Activos de operación para Hoteles	\$ 113.900.000	
Total Activo \$ 1.208.530.000			

CODIGO	CUENTA	PARCIAL	VALOR
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE 388.995.966			
21	Obligaciones Financieras		\$ 388.995.966
2105	Bancos Nacionales	\$ 388.995.966	
PASIVO NO CORRIENTE \$ 698.681.034			
210501	Banco Popular	\$ 698.681.034	
Total Pasivo \$ 1.087.677.000			
PATRIMONIO			
31	Capital Social		\$ 120.853.000
3115	Aportes Sociales		\$ 120.853.000
311505	Cuotas o Partes de interés Social	\$ 120.853.000	
Total Patrimonio \$ 120.853.000			
ACTIVO			PASIVO + PATRIMONIO
\$	1.208.530.000	\$	1.208.530.000

Anexo 12 Análisis de sensibilidad escenario pesimista

2019												
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS OPERACIONALES												
Habitaciones				\$ 256.901.540	\$ 265.464.924	\$ 256.901.540	\$ 265.464.924	\$ 265.464.924	\$ 256.901.540	\$ 265.464.924	\$ 256.901.540	\$ 265.464.924
TOTAL				\$ 256.901.540	\$ 265.464.924	\$ 256.901.540	\$ 265.464.924	\$ 265.464.924	\$ 256.901.540	\$ 265.464.924	\$ 256.901.540	\$ 265.464.924
UTILIDAD BRUTA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 256.901.540	\$ 265.464.924	\$ 256.901.540	\$ 265.464.924	\$ 265.464.924	\$ 256.901.540	\$ 265.464.924	\$ 256.901.540	\$ 265.464.924
COSTOS Y GASTOS												
Nomina				\$ 28.196.005	\$ 28.196.005	\$ 28.196.005	\$ 28.196.005	\$ 28.196.005	\$ 28.196.005	\$ 28.196.005	\$ 28.196.005	\$ 28.196.005
Arrendamiento	\$ 38.500.000	\$ 38.500.000	\$ 38.500.000	\$ 38.500.000	\$ 38.500.000	\$ 38.500.000	\$ 38.500.000	\$ 38.500.000	\$ 38.500.000	\$ 38.500.000	\$ 38.500.000	\$ 38.500.000
Lavanderia				\$ 47.757.600	\$ 43.416.000	\$ 43.416.000	\$ 43.416.000	\$ 43.416.000	\$ 43.416.000	\$ 43.416.000	\$ 43.416.000	\$ 43.416.000
Amenities				\$ 61.908.000	\$ 61.908.000	\$ 61.908.000	\$ 61.908.000	\$ 61.908.000	\$ 61.908.000	\$ 61.908.000	\$ 61.908.000	\$ 61.908.000
Servicios publicos	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000
Telefonia	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000
Publicidad	\$ 15.000.000					\$ 15.000.000						
TOTAL	\$ 60.696.000	\$ 45.696.000	\$ 45.696.000	\$ 183.557.605	\$ 179.216.005	\$ 194.216.005	\$ 179.216.005					
UTILIDAD OPERACIONAL	-\$ 60.696.000	-\$ 45.696.000	-\$ 45.696.000	\$ 73.343.935	\$ 86.248.920	\$ 62.685.535	\$ 86.248.920	\$ 86.248.920	\$ 77.685.535	\$ 86.248.920	\$ 77.685.535	\$ 86.248.920
UTILIDAD ANTES DE IMPORENTA	-\$ 60.696.000	-\$ 45.696.000	-\$ 45.696.000	\$ 73.343.935	\$ 86.248.920	\$ 62.685.535	\$ 86.248.920	\$ 86.248.920	\$ 77.685.535	\$ 86.248.920	\$ 77.685.535	\$ 86.248.920
PROVISION IMPORENTA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 24.936.938	\$ 29.324.633	\$ 21.313.082	\$ 29.324.633	\$ 29.324.633	\$ 26.413.082	\$ 29.324.633	\$ 26.413.082	\$ 29.324.633
UTILIDAD NETA	-\$ 60.696.000	-\$ 45.696.000	-\$ 45.696.000	\$ 48.406.997	\$ 56.924.287	\$ 41.372.453	\$ 56.924.287	\$ 56.924.287	\$ 51.272.453	\$ 56.924.287	\$ 51.272.453	\$ 56.924.287
Inversion Inicial	-\$ 1.182.900.000											
Amortizacion	\$ 23.356.041	\$ 23.161.486	\$ 22.962.754	\$ 22.759.754	\$ 22.552.396	\$ 22.340.584	\$ 22.124.224	\$ 21.903.219	\$ 21.677.467	\$ 21.446.868	\$ 21.211.317	\$ 20.970.708
FLUJO DE CAJA	-\$ 1.266.952.041	-\$ 68.857.486	-\$ 68.658.754	\$ 25.647.243	\$ 34.371.891	\$ 19.031.869	\$ 34.800.063	\$ 35.021.068	\$ 29.594.986	\$ 35.477.419	\$ 30.061.136	\$ 35.953.579

2020												
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
\$ 282.348.493	\$ 255.024.446	\$ 282.348.493	\$ 273.240.477	\$ 282.348.493	\$ 273.240.477	\$ 282.348.493	\$ 282.348.493	\$ 273.240.477	\$ 282.348.493	\$ 273.240.477	\$ 282.348.493	
\$ 282.348.493	\$ 255.024.446	\$ 282.348.493	\$ 273.240.477	\$ 282.348.493	\$ 273.240.477	\$ 282.348.493	\$ 282.348.493	\$ 273.240.477	\$ 282.348.493	\$ 273.240.477	\$ 282.348.493	
\$ 29.989.271	\$ 29.989.271	\$ 29.989.271	\$ 29.989.271	\$ 29.989.271	\$ 29.989.271	\$ 29.989.271	\$ 29.989.271	\$ 29.989.271	\$ 29.989.271	\$ 29.989.271	\$ 29.989.271	
\$ 40.948.600	\$ 40.948.600	\$ 40.948.600	\$ 40.948.600	\$ 40.948.600	\$ 40.948.600	\$ 40.948.600	\$ 40.948.600	\$ 40.948.600	\$ 40.948.600	\$ 40.948.600	\$ 40.948.600	
\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	
\$ 65.845.349	\$ 65.845.349	\$ 65.845.349	\$ 65.845.349	\$ 65.845.349	\$ 65.845.349	\$ 65.845.349	\$ 65.845.349	\$ 65.845.349	\$ 65.845.349	\$ 65.845.349	\$ 65.845.349	
\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	
\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	
\$ 15.000.000					\$ 15.000.000							
\$ 205.614.143	\$ 190.614.143	\$ 190.614.143	\$ 190.614.143	\$ 190.614.143	\$ 205.614.143	\$ 190.614.143	\$ 190.614.143	\$ 190.614.143	\$ 190.614.143	\$ 190.614.143	\$ 190.614.143	
\$ 76.734.351	\$ 64.410.303	\$ 91.734.351	\$ 82.626.335	\$ 91.734.351	\$ 67.626.335	\$ 91.734.351	\$ 91.734.351	\$ 82.626.335	\$ 91.734.351	\$ 82.626.335	\$ 91.734.351	
\$ 76.734.351	\$ 64.410.303	\$ 91.734.351	\$ 82.626.335	\$ 91.734.351	\$ 67.626.335	\$ 91.734.351	\$ 91.734.351	\$ 82.626.335	\$ 91.734.351	\$ 82.626.335	\$ 91.734.351	
\$ 26.089.679	\$ 21.899.503	\$ 31.189.679	\$ 28.092.954	\$ 31.189.679	\$ 22.992.954	\$ 31.189.679	\$ 31.189.679	\$ 28.092.954	\$ 31.189.679	\$ 28.092.954	\$ 31.189.679	
\$ 50.644.672	\$ 42.510.800	\$ 60.544.672	\$ 54.533.381	\$ 60.544.672	\$ 44.633.381	\$ 60.544.672	\$ 60.544.672	\$ 54.533.381	\$ 60.544.672	\$ 54.533.381	\$ 60.544.672	
\$ 20.724.933	\$ 20.473.880	\$ 20.217.436	\$ 19.955.485	\$ 19.687.909	\$ 19.414.587	\$ 19.135.397	\$ 18.850.211	\$ 18.558.901	\$ 18.261.336	\$ 17.957.381	\$ 17.646.900	
\$ 29.919.739	\$ 22.036.920	\$ 40.327.236	\$ 34.577.896	\$ 40.856.763	\$ 25.218.794	\$ 41.409.275	\$ 41.694.461	\$ 35.974.480	\$ 42.283.335	\$ 36.576.000	\$ 42.897.772	

2021											
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
\$ 301.350.547	\$ 272.187.591	\$ 301.350.547	\$ 291.629.562	\$ 301.350.547	\$ 291.629.562	\$ 301.350.547	\$ 301.350.547	\$ 291.629.562	\$ 301.350.547	\$ 291.629.562	\$ 301.350.547
\$ 301.350.547	\$ 272.187.591	\$ 301.350.547	\$ 291.629.562	\$ 301.350.547	\$ 291.629.562	\$ 301.350.547	\$ 301.350.547	\$ 291.629.562	\$ 301.350.547	\$ 291.629.562	\$ 301.350.547
\$ 301.350.547	\$ 272.187.591	\$ 301.350.547	\$ 291.629.562	\$ 301.350.547	\$ 291.629.562	\$ 301.350.547	\$ 301.350.547	\$ 291.629.562	\$ 301.350.547	\$ 291.629.562	\$ 301.350.547
\$ 32.007.549	\$ 32.007.549	\$ 32.007.549	\$ 32.007.549	\$ 32.007.549	\$ 32.007.549	\$ 32.007.549	\$ 32.007.549	\$ 32.007.549	\$ 32.007.549	\$ 32.007.549	\$ 32.007.549
\$ 43.704.441	\$ 43.704.441	\$ 43.704.441	\$ 43.704.441	\$ 43.704.441	\$ 43.704.441	\$ 43.704.441	\$ 43.704.441	\$ 43.704.441	\$ 43.704.441	\$ 43.704.441	\$ 43.704.441
\$ 49.284.987	\$ 49.284.987	\$ 49.284.987	\$ 49.284.987	\$ 49.284.987	\$ 49.284.987	\$ 49.284.987	\$ 49.284.987	\$ 49.284.987	\$ 49.284.987	\$ 49.284.987	\$ 49.284.987
\$ 70.276.741	\$ 70.276.741	\$ 70.276.741	\$ 70.276.741	\$ 70.276.741	\$ 70.276.741	\$ 70.276.741	\$ 70.276.741	\$ 70.276.741	\$ 70.276.741	\$ 70.276.741	\$ 70.276.741
\$ 7.946.262	\$ 7.946.262	\$ 7.946.262	\$ 7.946.262	\$ 7.946.262	\$ 7.946.262	\$ 7.946.262	\$ 7.946.262	\$ 7.946.262	\$ 7.946.262	\$ 7.946.262	\$ 7.946.262
\$ 222.495	\$ 222.495	\$ 222.495	\$ 222.495	\$ 222.495	\$ 222.495	\$ 222.495	\$ 222.495	\$ 222.495	\$ 222.495	\$ 222.495	\$ 222.495
\$ 15.000.000					\$ 15.000.000						
\$ 218.442.474	\$ 203.442.474	\$ 203.442.474	\$ 203.442.474	\$ 203.442.474	\$ 218.442.474	\$ 203.442.474	\$ 203.442.474	\$ 203.442.474	\$ 203.442.474	\$ 203.442.474	\$ 203.442.474
\$ 82.908.073	\$ 68.745.116	\$ 97.908.073	\$ 88.187.087	\$ 97.908.073	\$ 73.187.087	\$ 97.908.073	\$ 97.908.073	\$ 88.187.087	\$ 97.908.073	\$ 88.187.087	\$ 97.908.073
\$ 82.908.073	\$ 68.745.116	\$ 97.908.073	\$ 88.187.087	\$ 97.908.073	\$ 73.187.087	\$ 97.908.073	\$ 97.908.073	\$ 88.187.087	\$ 97.908.073	\$ 88.187.087	\$ 97.908.073
\$ 28.188.745	\$ 23.373.340	\$ 33.288.745	\$ 29.983.610	\$ 33.288.745	\$ 24.883.610	\$ 33.288.745	\$ 33.288.745	\$ 29.983.610	\$ 33.288.745	\$ 29.983.610	\$ 33.288.745
\$ 54.719.328	\$ 45.371.777	\$ 64.619.328	\$ 58.203.478	\$ 64.619.328	\$ 48.303.478	\$ 64.619.328	\$ 64.619.328	\$ 58.203.478	\$ 64.619.328	\$ 58.203.478	\$ 64.619.328
\$ 17.329.751	\$ 17.005.792	\$ 16.674.876	\$ 16.336.855	\$ 15.991.575	\$ 15.638.881	\$ 15.278.614	\$ 14.910.610	\$ 14.534.704	\$ 14.150.726	\$ 13.758.503	\$ 13.357.857
\$ 37.389.577	\$ 28.365.985	\$ 47.944.452	\$ 41.866.623	\$ 48.627.753	\$ 32.664.596	\$ 49.340.714	\$ 49.708.718	\$ 43.668.774	\$ 50.468.602	\$ 44.444.975	\$ 51.261.471

Anexo 13 Análisis de sensibilidad escenario normal

CONCEPTO	2019											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
INGRESOS OPERACIONALES												
Habitaciones				\$ 706.479.234	\$ 730.028.542	\$ 706.479.234	\$ 730.028.542	\$ 730.028.542	\$ 706.479.234	\$ 730.028.542	\$ 706.479.234	\$ 730.028.542
TOTAL				\$ 706.479.234	\$ 730.028.542	\$ 706.479.234	\$ 730.028.542	\$ 730.028.542	\$ 706.479.234	\$ 730.028.542	\$ 706.479.234	\$ 730.028.542
UTILIDAD BRUTA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 706.479.234	\$ 730.028.542	\$ 706.479.234	\$ 730.028.542	\$ 730.028.542	\$ 706.479.234	\$ 730.028.542	\$ 706.479.234	\$ 730.028.542
COSTOS Y GASTOS												
Nomina	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 25.632.732	\$ 25.632.732	\$ 25.632.732	\$ 25.632.732	\$ 25.632.732	\$ 25.632.732	\$ 25.632.732	\$ 25.632.732	\$ 25.632.732
Arrendamiento	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000
Lavandería	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 43.416.000	\$ 43.416.000	\$ 43.416.000	\$ 43.416.000	\$ 43.416.000	\$ 43.416.000	\$ 43.416.000	\$ 43.416.000	\$ 43.416.000
Amenities	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 56.280.000	\$ 56.280.000	\$ 56.280.000	\$ 56.280.000	\$ 56.280.000	\$ 56.280.000	\$ 56.280.000	\$ 56.280.000	\$ 56.280.000
Servicios publicos	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000
Telefonia	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000
Publicidad	\$ 15.000.000					\$ 15.000.000						
TOTAL	\$ 57.196.000	\$ 42.196.000	\$ 42.196.000	\$ 167.524.732	\$ 167.524.732	\$ 182.524.732	\$ 167.524.732					
UTILIDAD OPERACIONAL	-\$ 57.196.000	-\$ 42.196.000	-\$ 42.196.000	\$ 538.954.502	\$ 562.503.810	\$ 523.954.502	\$ 562.503.810	\$ 562.503.810	\$ 538.954.502	\$ 562.503.810	\$ 538.954.502	\$ 562.503.810
UTILIDAD ANTES DE IMPORENTA	-\$ 57.196.000	-\$ 42.196.000	-\$ 42.196.000	\$ 538.954.502	\$ 562.503.810	\$ 523.954.502	\$ 562.503.810	\$ 562.503.810	\$ 538.954.502	\$ 562.503.810	\$ 538.954.502	\$ 562.503.810
PROVISION IMPORENTA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 183.244.531	\$ 191.251.295	\$ 178.144.531	\$ 191.251.295	\$ 191.251.295	\$ 183.244.531	\$ 191.251.295	\$ 183.244.531	\$ 191.251.295
UTILIDAD NETA	-\$ 57.196.000	-\$ 42.196.000	-\$ 42.196.000	\$ 355.709.971	\$ 371.252.515	\$ 345.809.971	\$ 371.252.515	\$ 371.252.515	\$ 355.709.971	\$ 371.252.515	\$ 355.709.971	\$ 371.252.515
Inversion Inicial	-\$ 1.182.900.000											
Amortizacion	\$ 23.356.041	\$ 23.161.486	\$ 22.962.754	\$ 22.759.754	\$ 22.552.396	\$ 22.340.584	\$ 22.124.224	\$ 21.903.219	\$ 21.677.467	\$ 21.446.868	\$ 21.211.317	\$ 20.970.708
FLUJO DE CAJA	-\$ 1.263.452.041	-\$ 65.357.486	-\$ 65.158.754	\$ 332.950.217	\$ 348.700.119	\$ 323.469.387	\$ 349.128.290	\$ 349.349.296	\$ 334.032.504	\$ 349.805.647	\$ 334.498.654	\$ 350.281.806

2020												
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	
\$ 776.458.357	\$ 701.317.226	\$ 776.458.357	\$ 751.411.313	\$ 776.458.357	\$ 751.411.313	\$ 776.458.357	\$ 776.458.357	\$ 751.411.313	\$ 776.458.357	\$ 751.411.313	\$ 776.458.357	
\$ 776.458.357	\$ 701.317.226	\$ 776.458.357	\$ 751.411.313	\$ 776.458.357	\$ 751.411.313	\$ 776.458.357	\$ 776.458.357	\$ 751.411.313	\$ 776.458.357	\$ 751.411.313	\$ 776.458.357	
\$ 27.262.973	\$ 27.262.973	\$ 27.262.973	\$ 27.262.973	\$ 27.262.973	\$ 27.262.973	\$ 27.262.973	\$ 27.262.973	\$ 27.262.973	\$ 27.262.973	\$ 27.262.973	\$ 27.262.973	
\$ 37.226.000	\$ 37.226.000	\$ 37.226.000	\$ 37.226.000	\$ 37.226.000	\$ 37.226.000	\$ 37.226.000	\$ 37.226.000	\$ 37.226.000	\$ 37.226.000	\$ 37.226.000	\$ 37.226.000	
\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	
\$ 59.859.408	\$ 59.859.408	\$ 59.859.408	\$ 59.859.408	\$ 59.859.408	\$ 59.859.408	\$ 59.859.408	\$ 59.859.408	\$ 59.859.408	\$ 59.859.408	\$ 59.859.408	\$ 59.859.408	
\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	
\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	
\$ 15.000.000					\$ 15.000.000							
\$ 193.179.304	\$ 178.179.304	\$ 178.179.304	\$ 178.179.304	\$ 178.179.304	\$ 193.179.304	\$ 178.179.304	\$ 178.179.304	\$ 178.179.304	\$ 178.179.304	\$ 178.179.304	\$ 178.179.304	
\$ 583.279.052	\$ 523.137.921	\$ 598.279.052	\$ 573.232.009	\$ 598.279.052	\$ 558.232.009	\$ 598.279.052	\$ 598.279.052	\$ 573.232.009	\$ 598.279.052	\$ 573.232.009	\$ 598.279.052	
\$ 583.279.052	\$ 523.137.921	\$ 598.279.052	\$ 573.232.009	\$ 598.279.052	\$ 558.232.009	\$ 598.279.052	\$ 598.279.052	\$ 573.232.009	\$ 598.279.052	\$ 573.232.009	\$ 598.279.052	
\$ 198.314.878	\$ 177.866.893	\$ 203.414.878	\$ 194.898.883	\$ 203.414.878	\$ 189.798.883	\$ 203.414.878	\$ 203.414.878	\$ 194.898.883	\$ 203.414.878	\$ 194.898.883	\$ 203.414.878	
\$ 384.964.175	\$ 345.271.028	\$ 394.864.175	\$ 378.333.126	\$ 394.864.175	\$ 368.433.126	\$ 394.864.175	\$ 394.864.175	\$ 378.333.126	\$ 394.864.175	\$ 378.333.126	\$ 394.864.175	
\$ 20.724.933	\$ 20.473.880	\$ 20.217.436	\$ 19.955.485	\$ 19.687.909	\$ 19.414.587	\$ 19.135.397	\$ 18.850.211	\$ 18.558.901	\$ 18.261.336	\$ 17.957.381	\$ 17.646.900	
\$ 364.239.242	\$ 324.797.148	\$ 374.646.739	\$ 358.377.641	\$ 375.176.266	\$ 349.018.538	\$ 375.728.778	\$ 376.013.964	\$ 359.774.224	\$ 376.602.838	\$ 360.375.744	\$ 377.217.275	

2020											
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
\$ 776.458.357	\$ 701.317.226	\$ 776.458.357	\$ 751.411.313	\$ 776.458.357	\$ 751.411.313	\$ 776.458.357	\$ 776.458.357	\$ 751.411.313	\$ 776.458.357	\$ 751.411.313	\$ 776.458.357
\$ 776.458.357	\$ 701.317.226	\$ 776.458.357	\$ 751.411.313	\$ 776.458.357	\$ 751.411.313	\$ 776.458.357	\$ 776.458.357	\$ 751.411.313	\$ 776.458.357	\$ 751.411.313	\$ 776.458.357
\$ 776.458.357	\$ 701.317.226	\$ 776.458.357	\$ 751.411.313	\$ 776.458.357	\$ 751.411.313	\$ 776.458.357	\$ 776.458.357	\$ 751.411.313	\$ 776.458.357	\$ 751.411.313	\$ 776.458.357
\$ 27.262.973	\$ 27.262.973	\$ 27.262.973	\$ 27.262.973	\$ 27.262.973	\$ 27.262.973	\$ 27.262.973	\$ 27.262.973	\$ 27.262.973	\$ 27.262.973	\$ 27.262.973	\$ 27.262.973
\$ 37.226.000	\$ 37.226.000	\$ 37.226.000	\$ 37.226.000	\$ 37.226.000	\$ 37.226.000	\$ 37.226.000	\$ 37.226.000	\$ 37.226.000	\$ 37.226.000	\$ 37.226.000	\$ 37.226.000
\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258	\$ 46.177.258
\$ 59.859.408	\$ 59.859.408	\$ 59.859.408	\$ 59.859.408	\$ 59.859.408	\$ 59.859.408	\$ 59.859.408	\$ 59.859.408	\$ 59.859.408	\$ 59.859.408	\$ 59.859.408	\$ 59.859.408
\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200
\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466
\$ 15.000.000					\$ 15.000.000						
\$ 193.179.304	\$ 178.179.304	\$ 178.179.304	\$ 178.179.304	\$ 178.179.304	\$ 193.179.304	\$ 178.179.304	\$ 178.179.304	\$ 178.179.304	\$ 178.179.304	\$ 178.179.304	\$ 178.179.304
\$ 583.279.052	\$ 523.137.921	\$ 598.279.052	\$ 573.232.009	\$ 598.279.052	\$ 558.232.009	\$ 598.279.052	\$ 598.279.052	\$ 573.232.009	\$ 598.279.052	\$ 573.232.009	\$ 598.279.052
\$ 583.279.052	\$ 523.137.921	\$ 598.279.052	\$ 573.232.009	\$ 598.279.052	\$ 558.232.009	\$ 598.279.052	\$ 598.279.052	\$ 573.232.009	\$ 598.279.052	\$ 573.232.009	\$ 598.279.052
\$ 198.314.878	\$ 177.866.893	\$ 203.414.878	\$ 194.898.883	\$ 203.414.878	\$ 189.798.883	\$ 203.414.878	\$ 203.414.878	\$ 194.898.883	\$ 203.414.878	\$ 194.898.883	\$ 203.414.878
\$ 384.964.175	\$ 345.271.028	\$ 394.864.175	\$ 378.333.126	\$ 394.864.175	\$ 368.433.126	\$ 394.864.175	\$ 394.864.175	\$ 378.333.126	\$ 394.864.175	\$ 378.333.126	\$ 394.864.175
\$ 20.724.933	\$ 20.473.880	\$ 20.217.436	\$ 19.955.485	\$ 19.687.909	\$ 19.414.587	\$ 19.135.397	\$ 18.850.211	\$ 18.558.901	\$ 18.261.336	\$ 17.957.381	\$ 17.646.900
\$ 364.239.242	\$ 324.797.148	\$ 374.646.739	\$ 358.377.641	\$ 375.176.266	\$ 349.018.538	\$ 375.728.778	\$ 376.013.964	\$ 359.774.224	\$ 376.602.838	\$ 360.375.744	\$ 377.217.275

nexo 14 Análisis de sensibilidad escenario optimista

CONCEPTO	2019											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
INGRESOS OPERACIONALES												
Habitaciones				\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915
TOTAL				\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915
UTILIDAD BRUTA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915
COSTOS Y GASTOS												
Nomina	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 26.914.368	\$ 26.914.368	\$ 26.914.368	\$ 26.914.368	\$ 26.914.368	\$ 26.914.368	\$ 26.914.368	\$ 26.914.368	\$ 26.914.368
Arrendamiento	\$ 36.750.000	\$ 36.750.000	\$ 36.750.000	\$ 36.750.000	\$ 36.750.000	\$ 36.750.000	\$ 36.750.000	\$ 36.750.000	\$ 36.750.000	\$ 36.750.000	\$ 36.750.000	\$ 36.750.000
Lavanderia	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 45.586.800	\$ 45.586.800	\$ 45.586.800	\$ 45.586.800	\$ 45.586.800	\$ 45.586.800	\$ 45.586.800	\$ 45.586.800	\$ 45.586.800
Amenities	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 59.094.000	\$ 59.094.000	\$ 59.094.000	\$ 59.094.000	\$ 59.094.000	\$ 59.094.000	\$ 59.094.000	\$ 59.094.000	\$ 59.094.000
Servicios publicos	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000
Telefonia	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000
Publicidad	\$ 15.000.000					\$ 15.000.000						
TOTAL	\$ 58.946.000	\$ 43.946.000	\$ 43.946.000	\$ 175.541.168	\$ 175.541.168	\$ 190.541.168	\$ 175.541.168					
UTILIDAD OPERACIONAL	-\$ 58.946.000	-\$ 43.946.000	-\$ 43.946.000	\$ 845.162.298	\$ 879.185.746	\$ 830.162.298	\$ 879.185.746	\$ 879.185.746	\$ 845.162.298	\$ 879.185.746	\$ 845.162.298	\$ 879.185.746
UTILIDAD ANTES DE IMPORENTA	-\$ 58.946.000	-\$ 43.946.000	-\$ 43.946.000	\$ 845.162.298	\$ 879.185.746	\$ 830.162.298	\$ 879.185.746	\$ 879.185.746	\$ 845.162.298	\$ 879.185.746	\$ 845.162.298	\$ 879.185.746
PROVISION IMPORENTA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 287.355.181	\$ 298.923.154	\$ 282.255.181	\$ 298.923.154	\$ 298.923.154	\$ 287.355.181	\$ 298.923.154	\$ 287.355.181	\$ 298.923.154
UTILIDAD NETA	-\$ 58.946.000	-\$ 43.946.000	-\$ 43.946.000	\$ 557.807.116	\$ 580.262.593	\$ 547.907.116	\$ 580.262.593	\$ 580.262.593	\$ 557.807.116	\$ 580.262.593	\$ 557.807.116	\$ 580.262.593
Inversion Inicial	-\$ 1.182.900.000											
Amortizacion	\$ 23.356.041	\$ 23.161.486	\$ 22.962.754	\$ 22.759.754	\$ 22.552.396	\$ 22.340.584	\$ 22.124.224	\$ 21.903.219	\$ 21.677.467	\$ 21.446.868	\$ 21.211.317	\$ 20.970.708
FLUJO DE CAJA	-\$ 1.265.202.041	-\$ 67.107.486	-\$ 66.908.754	\$ 535.047.362	\$ 557.710.197	\$ 525.566.532	\$ 558.138.368	\$ 558.359.374	\$ 536.129.649	\$ 558.815.725	\$ 536.595.799	\$ 559.291.884

2020												
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	
\$ 1.054.726.915	\$ 952.656.568	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915	\$ 1.054.726.915
\$ 1.054.726.915	\$ 952.656.568	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915	\$ 1.054.726.915
\$ 28.626.122	\$ 28.626.122	\$ 28.626.122	\$ 28.626.122	\$ 28.626.122	\$ 28.626.122	\$ 28.626.122	\$ 28.626.122	\$ 28.626.122	\$ 28.626.122	\$ 28.626.122	\$ 28.626.122	\$ 28.626.122
\$ 39.087.300	\$ 39.087.300	\$ 39.087.300	\$ 39.087.300	\$ 39.087.300	\$ 39.087.300	\$ 39.087.300	\$ 39.087.300	\$ 39.087.300	\$ 39.087.300	\$ 39.087.300	\$ 39.087.300	\$ 39.087.300
\$ 48.486.120	\$ 48.486.120	\$ 48.486.120	\$ 48.486.120	\$ 48.486.120	\$ 48.486.120	\$ 48.486.120	\$ 48.486.120	\$ 48.486.120	\$ 48.486.120	\$ 48.486.120	\$ 48.486.120	\$ 48.486.120
\$ 62.852.378	\$ 62.852.378	\$ 62.852.378	\$ 62.852.378	\$ 62.852.378	\$ 62.852.378	\$ 62.852.378	\$ 62.852.378	\$ 62.852.378	\$ 62.852.378	\$ 62.852.378	\$ 62.852.378	\$ 62.852.378
\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200	\$ 7.445.200
\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466	\$ 208.466
\$ 15.000.000					\$ 15.000.000							
\$ 201.705.586	\$ 186.705.586	\$ 186.705.586	\$ 186.705.586	\$ 186.705.586	\$ 201.705.586	\$ 186.705.586	\$ 186.705.586	\$ 186.705.586	\$ 186.705.586	\$ 186.705.586	\$ 186.705.586	\$ 186.705.586
\$ 853.021.328	\$ 765.950.982	\$ 868.021.328	\$ 833.997.879	\$ 868.021.328	\$ 818.997.879	\$ 868.021.328	\$ 868.021.328	\$ 833.997.879	\$ 868.021.328	\$ 833.997.879	\$ 868.021.328	\$ 868.021.328
\$ 853.021.328	\$ 765.950.982	\$ 868.021.328	\$ 833.997.879	\$ 868.021.328	\$ 818.997.879	\$ 868.021.328	\$ 868.021.328	\$ 833.997.879	\$ 868.021.328	\$ 833.997.879	\$ 868.021.328	\$ 868.021.328
\$ 290.027.252	\$ 260.423.334	\$ 295.127.252	\$ 283.559.279	\$ 295.127.252	\$ 278.459.279	\$ 295.127.252	\$ 295.127.252	\$ 283.559.279	\$ 295.127.252	\$ 283.559.279	\$ 295.127.252	\$ 295.127.252
\$ 562.994.077	\$ 505.527.648	\$ 572.894.077	\$ 550.438.600	\$ 572.894.077	\$ 540.538.600	\$ 572.894.077	\$ 572.894.077	\$ 550.438.600	\$ 572.894.077	\$ 550.438.600	\$ 572.894.077	\$ 572.894.077
\$ 20.724.933	\$ 20.473.880	\$ 20.217.436	\$ 19.955.485	\$ 19.687.909	\$ 19.414.587	\$ 19.135.397	\$ 18.850.211	\$ 18.558.901	\$ 18.261.336	\$ 17.957.381	\$ 17.646.900	\$ 17.646.900
\$ 542.269.144	\$ 485.053.768	\$ 552.676.641	\$ 530.483.116	\$ 553.206.168	\$ 521.124.013	\$ 553.758.680	\$ 554.043.866	\$ 531.879.699	\$ 554.632.740	\$ 532.481.219	\$ 555.247.177	\$ 555.247.177

2021											
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
\$ 1.054.726.915	\$ 952.656.568	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915
\$ 1.054.726.915	\$ 952.656.568	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915
\$ 1.054.726.915	\$ 952.656.568	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915	\$ 1.020.703.466	\$ 1.054.726.915
\$ 30.552.660	\$ 30.552.660	\$ 30.552.660	\$ 30.552.660	\$ 30.552.660	\$ 30.552.660	\$ 30.552.660	\$ 30.552.660	\$ 30.552.660	\$ 30.552.660	\$ 30.552.660	\$ 30.552.660
\$ 41.717.875	\$ 41.717.875	\$ 41.717.875	\$ 41.717.875	\$ 41.717.875	\$ 41.717.875	\$ 41.717.875	\$ 41.717.875	\$ 41.717.875	\$ 41.717.875	\$ 41.717.875	\$ 41.717.875
\$ 51.749.236	\$ 51.749.236	\$ 51.749.236	\$ 51.749.236	\$ 51.749.236	\$ 51.749.236	\$ 51.749.236	\$ 51.749.236	\$ 51.749.236	\$ 51.749.236	\$ 51.749.236	\$ 51.749.236
\$ 67.082.343	\$ 67.082.343	\$ 67.082.343	\$ 67.082.343	\$ 67.082.343	\$ 67.082.343	\$ 67.082.343	\$ 67.082.343	\$ 67.082.343	\$ 67.082.343	\$ 67.082.343	\$ 67.082.343
\$ 7.946.262	\$ 7.946.262	\$ 7.946.262	\$ 7.946.262	\$ 7.946.262	\$ 7.946.262	\$ 7.946.262	\$ 7.946.262	\$ 7.946.262	\$ 7.946.262	\$ 7.946.262	\$ 7.946.262
\$ 222.495	\$ 222.495	\$ 222.495	\$ 222.495	\$ 222.495	\$ 222.495	\$ 222.495	\$ 222.495	\$ 222.495	\$ 222.495	\$ 222.495	\$ 222.495
\$ 15.000.000					\$ 15.000.000						
\$ 214.270.872	\$ 199.270.872	\$ 199.270.872	\$ 199.270.872	\$ 199.270.872	\$ 214.270.872	\$ 199.270.872	\$ 199.270.872	\$ 199.270.872	\$ 199.270.872	\$ 199.270.872	\$ 199.270.872
\$ 840.456.042	\$ 753.385.696	\$ 855.456.042	\$ 821.432.593	\$ 855.456.042	\$ 806.432.593	\$ 855.456.042	\$ 855.456.042	\$ 821.432.593	\$ 855.456.042	\$ 821.432.593	\$ 855.456.042
\$ 840.456.042	\$ 753.385.696	\$ 855.456.042	\$ 821.432.593	\$ 855.456.042	\$ 806.432.593	\$ 855.456.042	\$ 855.456.042	\$ 821.432.593	\$ 855.456.042	\$ 821.432.593	\$ 855.456.042
\$ 285.755.054	\$ 256.151.136	\$ 290.855.054	\$ 279.287.082	\$ 290.855.054	\$ 274.187.082	\$ 290.855.054	\$ 290.855.054	\$ 279.287.082	\$ 290.855.054	\$ 279.287.082	\$ 290.855.054
\$ 554.700.988	\$ 497.234.559	\$ 564.600.988	\$ 542.145.512	\$ 564.600.988	\$ 532.245.512	\$ 564.600.988	\$ 564.600.988	\$ 542.145.512	\$ 564.600.988	\$ 542.145.512	\$ 564.600.988
\$ 17.329.751	\$ 17.005.792	\$ 16.674.876	\$ 16.336.855	\$ 15.991.575	\$ 15.638.881	\$ 15.278.614	\$ 14.910.610	\$ 14.534.704	\$ 14.150.726	\$ 13.758.503	\$ 13.357.857
\$ 537.371.237	\$ 480.228.767	\$ 547.926.111	\$ 525.808.657	\$ 548.609.413	\$ 516.606.630	\$ 549.322.374	\$ 549.690.378	\$ 527.610.808	\$ 550.450.262	\$ 528.387.009	\$ 551.243.131