



PLAN DE NEGOCIO

TERRA HOTEL

HOTEL VERDE

JUAN JOSÉ ZAPATA

MARIA DEL MAR CAJAS J

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2021

Plan de negocio Terra hotel

Hotel verde

Autores

Juan José Zapata

Maria del Mar Cajas

Trabajo de grado para optar al título de  
Magister en Administración de empresas

Modalidad: plan de negocio

Directora: Ana Milena Yoshioka Vargas

Magíster en Economía

Pontificia Universidad Javeriana de Cali

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Maestría en Administración de empresas

Santiago de Cali 2020

Santiago de Cali, 11 mayo 2020

Doctor

Silvio Borrero

Decano

Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas

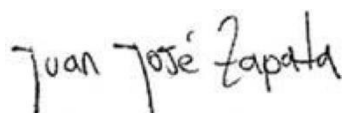
Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es “Plan de negocio Terra hotel, hotel verde”.

Esperamos que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente



Juan José Zapata

C.C. 1.130.680.282



Maria del mar Cajas J-

C.C. 1.061.733.744

Santiago de Cali, 12 de mayo de 2021

Doctor (a)

SILVIO BORRERO CALDAS

Decano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

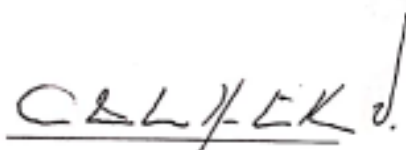
Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Estimado doctor:

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de directora de trabajo de grado, he leído detenidamente el informe final del estudio titulado "Plan de Negocio TERRA HOTEL – Hotel Verde", realizado por los estudiantes de la Maestría en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana Cali, María del Mar Cajas Joaquín con cédula de ciudadanía c.c. 1.061.733.744 y Juan José Zapata Pereira con cédula de ciudadanía c.c. 1.130.680.282, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentado a evaluación.

Atentamente



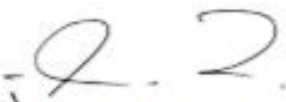
Ana Milena Yoshioka Vargas

Directora del Trabajo de Grado


ARTÍCULO 23 de la resolución N°. 13 de julio 6 de 1946

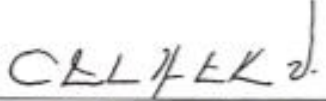
“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente Personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de Buscar la Verdad y la Justicia”.

**“PLAN DE NEGOCIO TERRA HOTEL – HOTEL VERDE.”** Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana Cali para optar por el título de Magister en Administración de Empresas.

  
\_\_\_\_\_  
SILVIO BORRERO CALDAS  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

  
\_\_\_\_\_  
Gladis Rodriguez Muñoz  
Director  
Maestría en Administración de Empresas

  
\_\_\_\_\_  
Marysol Castillo Palacio  
Jurado

  
\_\_\_\_\_  
Ana Milena Yoshioka Vargas  
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 24 de junio de 2021

## Tabla de contenido

1. Antecedentes .....	11
1.1 Contextualización .....	11
1.2 Justificación y motivación de la idea .....	14
1.3 Situación actual de la empresa .....	15
1.3.1 Reseña .....	15
1.3.2 Misión del IMCA Hotel 2019 .....	16
1.3.3 Visión .....	16
1.3.4 Estructura organizacional actual del IMCA y del IMCA Hotel .....	17
1.3.5 Servicios del IMCA hotel de hoy .....	18
1.3.6 Segmentación actual del IMCA hotel según su facturación 2019 .....	20
1.3.7 Análisis situación financiera 2017 -2019 .....	20
1.4 Análisis del entorno .....	23
1.4.1. Entorno político .....	24
1.4.2. Entorno económico .....	26
1.4.3. Entorno social .....	28
1.4.4. Entorno tecnológico .....	30
1.4.5. Entorno ecológico .....	30
1.4.6. Entorno legal .....	31
2. Investigación de mercado .....	32
2.1 Objetivos de la investigación .....	32

2.1.1. Objetivo general.....	32
2.1.2. Objetivos específicos .....	32
2.2 Instrumentos de la investigación de mercado .....	33
2.2.1 Encuesta de turismo receptivo del Valle del cauca - Buga.....	33
2.2.2 Encuesta de turismo experiencial.....	35
2.3. Diseño de la herramienta .....	35
2.4. Plan de muestreo .....	36
2.5. Análisis de los resultados.....	36
2.2.3 Entrevistas a profundidad .....	45
2.3 Resultados de la investigación de mercado .....	49
3. Plan estratégico y de mercadeo.....	51
3.1 Análisis de la industria.....	51
3.1.1 Turismo en Colombia .....	51
3.1.2. Turismo en el Valle del Cauca.....	54
3.1.3. Turismo en Buga, cifras y atractivos o potenciales turísticos.....	57
3.1.4 Análisis de las 5 fuerzas de la industria .....	59
3.1.5 Contingencia covid-19 y la crisis hotelera.....	61
3.1.6 Comparación frente a los competidores actuales.....	64
3.2 Análisis estratégico de la empresa .....	66
3.2.1 Análisis DOFA – Matriz TOWS.....	66
3.2.2 Objetivos estratégicos .....	68

3.2.3 Propuesta de valor CANVAS Etapa 2 .....	74
3.2.4. Propuesta de valor .....	76
3.2.5. Actividades clave .....	76
3.2.6. Recursos clave .....	78
3.3 Plan de mercadeo .....	80
3.3.1 Caracterización de clientes .....	80
3.3.2 Marca .....	84
3.3.3 Estrategias del mix de mercadeo productos, servicios y precios .....	87
3.3.4. Plaza.....	99
3.3.5. Promoción .....	100
3.3.6 Proyección de ventas.....	107
4. Plan de negocio etapa 2.....	108
4.1 Estudio organizacional.....	108
4.1.1 Propuesta de estructura organizacional.....	108
4.1.2 Funciones de los cargos .....	109
4.1.3 tipo de sociedad.....	111
4.2 Estudio técnico.....	112
4.2.1. Procesos .....	112
4.2.2. Política de inventarios.....	120
4.2.3. Costos.....	121
4.2.4. Nivel de Servicio.....	121

4.2.5. Restricciones del proveedor .....	121
4.2.6. Tiempo de reabastecimiento .....	121
4.2.7. Patrones de demanda.....	122
4.2.8. Proveedores y materias primas .....	123
4.2.9. Calidad .....	123
4.3 Análisis de viabilidad financiera.....	125
4.3.1 Descripción del proyecto de inversión.....	125
4.3.2 Análisis financiero .....	131
4.3.3 Proyección y análisis de los estados financieros.....	132
4.3.4 Balance general .....	134
4.3.6 Razones financieras .....	138
4.3.7 Análisis razones financieras opción de inversión con capital propio .....	139
5. Conclusiones .....	139
8. Referencias bibliográficas.....	144
7. Anexos .....	148

## 1. Antecedentes

### 1.1 Contextualización

El crecimiento de la desigualdad, la pobreza, la producción, el consumo desmedido de bienes y servicios y la contaminación, son algunos de los factores responsables del detrimento del planeta. Esta es una gran preocupación, por lo que en los últimos tiempos se ha escuchado, cada vez con más fuerza, conceptos como sostenibilidad, inclusión social, producción y consumo responsable entre otros. Según lo expuesto en el documento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible [ODS] de la Organización de Naciones Unidas [ONU] (como se citó en Levante, 2020) “Si la población mundial alcanza los 9.600 millones de personas en 2050, para mantener el actual estilo de vida será necesario el equivalente a casi tres planetas” (párr 1).

Lo anterior denota lo devastadores que podemos llegar a ser los seres humanos con el hecho de realizar actividades cotidianas como lo son ir a cenar, ir de compras, movilizarnos en vehículos particulares o preparar la cena. Por otro lado, y casi sin imaginarlo, al tener prácticas como consumir alimentos que no son de temporada o que no son endémicos de nuestra región, se está generando un gran impacto en términos de huella de carbono, pues según la ONU (2020), “Se calcula que un tercio de todos los alimentos producidos, equivalentes a 1300 millones de toneladas por valor de alrededor de 1000 millones de dólares, termina pudriéndose en los contenedores de los consumidores y minoristas, o se estropea debido a las malas prácticas del transporte y la cosecha” (párr. 2).

De tal modo, se va contribuyendo a incrementar los temidos indicadores del evidente cambio climático; por esto “el sector de la alimentación representa alrededor del 30% del consumo total de energía en el mundo y un 22% del total de las emisiones de gases de efecto invernadero” (ONU, 2020, párr. 3).

Con relación a la problemática expuesta, para conseguir un mundo viable y sostenible para esta y las generaciones venideras, los gobiernos, las industrias y todos los actores a nivel global deben crear condiciones necesarias para que las personas tengan empleos que les proporcionen una buena calidad de vida, justamente remunerados y con buenas condiciones laborales. Para conseguirlo, es preciso el desarrollo de economías inclusivas que generen un impacto positivo en los actores sociales y en el medio ambiente, fomentando el uso eficiente de recursos valiosos como la tierra, la energía y el agua.

Una de las estrategias que se ha planteado a nivel mundial es el desarrollo de negocios verdes e inclusivos, los cuales plantean actividades económicas que ofrecen bienes o servicios que generan impactos ambientales positivos y que además incorporan buenas prácticas sociales y económicas que promueven enfoques integrales orientados al consumo y la producción sustentable. Además, se catalogan como inclusivos porque también desarrollan estrategias productivas y de mercado enfocadas a la superación de la pobreza e incluyen a población en condiciones de vulnerabilidad como actores económicos en cualquiera de las etapas de la cadena de suministro. Lo anterior, alineado con el Objetivo de Desarrollo Sostenible No. 12 que se refiere a la producción y consumo responsable, para erradicar la pobreza, promover la prosperidad y el bienestar para todos, proteger el medio ambiente y hacer frente al cambio climático a nivel mundial (ONU, 2020).

Dentro de este marco de negocios verdes están no solo las iniciativas o emprendimientos que fabrican productos con materiales ecológicamente responsables o con una cadena de suministro sustentable, sino que también se encuentran la prestación de servicios que contemplan economías colaborativas, incluyentes y con enfoque de economía circular.

De acuerdo con lo anterior, en este plan de negocio se propone plantear diferentes estrategias para enrutar al actual IMCA hotel hacia la consolidación de un negocio verde,

orientado a promover dicho consumo responsable en la industria del turismo y hotelería de acuerdo con el Mincomercio (s.f.) CIIU 7912 y 511 respectivamente, en la ciudad de Buga Valle del Cauca.

Ahora bien, El Instituto mayor campesino ([IMCA], 2016.) es una organización no gubernamental orientada por la Compañía de Jesús que ha acompañado a las comunidades campesinas más necesitadas del centro del Valle del Cauca, en conjunto con diferentes actores sociales e institucionales, para contribuir a la construcción y consolidación de propuestas de vida y proyectos de desarrollo territorial de impacto local, regional y nacional.

Actualmente el IMCA, dentro de sus activos, posee un complejo ubicado a las afueras de Buga, que consta de amplias zonas verdes, infraestructura con características de alojamiento, salones para capacitaciones, servicio de alimentación y canchas para hacer deporte. Dicho complejo fue donado al IMCA con el objetivo de recibir y atender grupos de campesinos para las diferentes capacitaciones planteadas por el IMCA y demás instituciones asociadas y para grupos de personas de la Compañía de Jesús, dirigido a realizar actividades como retiros espirituales y demás actividades grupales (IMCA hotel, S.F.).

Sin embargo, debido a los altos costos de mantenimiento que este representaba para la organización, desde hace seis años, la dirección del IMCA tomó la decisión de adaptarlo para prestar servicios de alojamiento a terceros con una modalidad de hotel, esto con el objetivo del sostenimiento del bien y además de aportar al proyecto social del IMCA y poder seguir prestando los servicios para los que inicialmente fue destinado, pero en este caso sin tener que depender de donaciones de diferentes cooperantes internacionales y Organizaciones no Gubernamentales [ONG] como hasta entonces sucedía.

## 1.2 Justificación y motivación de la idea

A partir de lo descrito anteriormente se evidencia el potencial que el actual IMCA hotel tiene para desarrollarse como un negocio con un sello ambiental, dentro de lo que algunos autores, entre ellos el ministerio de ambiente de Colombia (como se citó en IMCA hotel, s.f.), han denominado “Negocios verdes” e inclusivos, para el cual elaboraremos un plan de negocio. Se sabe que si bien el IMCA hotel ha tenido un enfoque social manteniendo algunas características de economías colaborativas, economía circular o de desarrollo por ciclo de vida, aún le faltan varios aspectos para poder denominarse un negocio verde, como definir y proyectar estrategias que le permitan crecer en un mercado y segmento objetivo y sobre todo para el desarrollo de su proyección tanto física como de procesos.

La idea del presente proyecto es resaltar las virtudes con las que cuenta el Hotel, potencializarlas y reestructurar el negocio enfocándolo a ganar mayor participación del mercado, consolidar su operación mediante procesos sostenibles económicamente y con el medio ambiente. Es de vital importancia reconocer e involucrar dentro del nuevo planteamiento, la identidad de la cultura campesina insignia del Instituto Mayor Campesino [IMCA] como promotora del modelo de economía solidaria.

Para el desarrollo del presente plan de negocio, se utilizará el término hotel verde para proyectar al IMCA Hotel, a partir de lo investigado en los talleres realizados por el IMCA, de la mano con los estudiantes y profesores del programa FORJA de la Pontificia Universidad Javeriana de Cali, en lo que fue llamado “La ruta de un sueño compartido” en el año 2018 (Galindo, 2019), en donde se determinó que un hotel verde es aquel en el que la responsabilidad y sustentabilidad son los elementos clave.

En términos del Ministerio de Ambiente ([MINAMBIENTE], 2016), según la Guía de negocios verdes, 2020, los hoteles verdes son un tipo de negocio que presta un servicio de

hospedaje que genere impactos ambientales positivos y que, además, incorporan buenas prácticas ambientales, sociales y económicas, con enfoque de ciclo de vida, contribuyendo a la conservación del ambiente como capital natural que soporta el desarrollo del territorio.

Lo anterior a su vez está alineado con la norma NTSTS\_002\_2006 del MINAMBIENTE (2006) que rige a los hoteles en Colombia, la cual propone normas que promueven prácticas sostenibles para prestadores de servicios turísticos. Norma que actualmente el IMCA Hotel cumple, pues dentro de todos los documentos presentados anualmente para la renovación del RNT están debidamente consignadas todas las actividades que le permiten funcionar apropiadamente respecto a todos los requerimientos de la norma; sin embargo, no está certificado todavía.

### **1.3 Situación actual de la empresa**

#### ***1.3.1 Reseña***

Para comenzar, es importante destacar que

El IMCA nació hace 57 años, con la intención de ser una universidad campesina, para formar jóvenes líderes que hicieran desarrollo en sus comunidades y sus territorios y de esa experiencia e iniciativa con la colaboración de la Compañía de Jesús, quedó el espacio de la sede en donde hoy en día funciona el IMCA Hotel, el cual es un espacio privilegiado e interesante, pero su mantenimiento es sumamente costoso para que el IMCA de hoy lo pueda sostener sin ayuda de recursos asignados por cooperaciones u ONG'S. (IMCA, 2016., párr.1)

El Centro de Encuentros y Seminarios, es un espacio adecuado después de haber sido el lugar de habitación del grupo de sacerdotes jesuitas para atender los eventos que apoyaran todo este acompañamiento a las comunidades campesinas, acondicionando diferentes

espacios como las anteriores aulas de la Universidad Campesina que se fueron convirtiendo en salones para atender estos eventos, el salón comedor, cocina y las habitaciones.

Debido a que estas actividades no representaban la sostenibilidad del activo *per se*, la dirección del IMCA tomó la decisión de convertir el Centro de Encuentros y Seminarios en una empresa social que apoyara financieramente al proyecto social, para lo cual se reformaron algunos de sus estatutos como obra social y de esta manera permitir obtener registro mercantil, logrando obtener el Registro Nacional de Turismo, convirtiendo así el Centro en un hotel que permita seguir atendiendo los eventos que apoyan al proyecto Social pero también poder atender todo público en general. Es así como nació dentro de las instalaciones del Instituto Mayor Campesino (IMCA), el IMCA-Hotel en el año 2014, un hotel campestre que, de la mano con el IMCA, sigue apoyando al desarrollo local, prestando servicios que apoyan al turismo de Guadalajara de Buga, pueblo Patrimonio de nuestro país (IMCA, 2016).

### ***1.3.2 Misión del IMCA Hotel 2019***

Ser el lugar ideal para conectarse con la naturaleza, que brinda los servicios de alojamiento, sana gastronomía, amplias instalaciones para eventos, apoyando las comunidades campesinas y fomentando acciones para el cuidado del medio ambiente. Así crecemos, apoyamos y mantenemos nuestro compromiso social con la FUNDACIÓN INSTITUTO MAYOR CAMPESINO (IMCA, 2016).

### ***1.3.3 Visión***

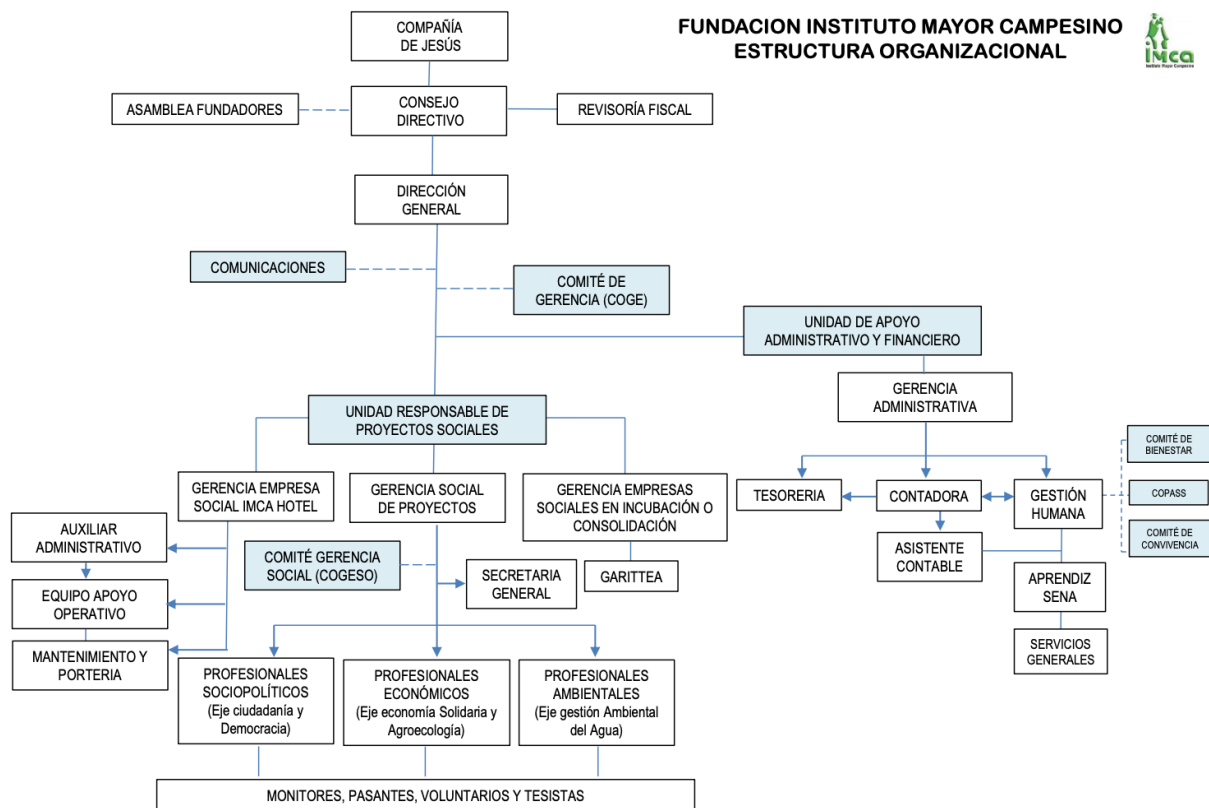
Ser en el 2025 IMCA HOTEL una empresa social de la Fundación Instituto Mayor Campesino que ha consolidado un tejido económico local inspirado en la solidaridad, la

ecología, la equidad, el cuidado y la defensa de la vida aportando al desarrollo sostenible del turismo de la región (IMCA, 2016).

### 1.3.4 Estructura organizacional actual del IMCA y del IMCA Hotel

**Figura 1**

*Estructura organizacional actual del IMCA y del IMCA Hotel*



*Nota.* La figura muestra la Estructura Organizacional actual del IMCA Hotel. Fuente: IMCA (2016).

La anterior estructura corresponde al organigrama general del IMCA, de la cual depende el IMCA hotel como proyecto social, compartiendo con la organización madre, la dirección, el consejo directivo y el apoyo de los servicios de tesorería, contaduría y gestión humana. Debido a que el IMCA hotel, es uno de los proyectos sociales derivados de la administración general del IMCA, el cual opera en las instalaciones pertenecientes al mismo,

el costo que se tenía definido por el alquiler era del 12% de los ingresos por ventas del hotel; sin embargo, hoy en día se tiene definido que el Hotel, asuma ciertos costos administrativos a cambio del alquiler de las instalaciones como lo son: el pago de la nómina de personal compartido de la portería, el pago de los servicios de tesorería y de los servicios públicos (IMCA, 2016).

Hasta el 2019, año en que la industria del turismo alcanzó sus máximos niveles de crecimiento, el IMCA hotel (s.f.) tenía 14 empleados dentro de los que se encuentran los cargos de: Administrador, quien le reporta a la dirección general del IMCA; auxiliar administrativo (quien que le reporta a la administración); equipo de apoyo operativo (doce personas asignadas a oficios varios que le reportan a la administración). Sin embargo, con la contingencia del Covid 19, la operación tuvo que prescindir de los servicios de 7 empleados entre los que se encuentran un auxiliar administrativo y 5 personas de oficios varios, operando con 7 empleados desde marzo del 2020 hasta la fecha.

### ***1.3.5 Servicios del IMCA hotel de hoy***

Actualmente el IMCA Hotel presta los siguientes servicios: alojamiento, alimentación, áreas de recreación (Piscina, canchas de microfútbol, voleibol, baloncesto, parqueadero, zonas wifi, salón de juegos con billar y pingpong), alquiler de salones. En total, cuenta con una capacidad actual de: dormitorios para 107 personas distribuidas en tres pisos, en 29 habitaciones (una individual, cinco dobles, seis triples y 17 con acomodación para 5 y 6 personas), salas comunes de TV, Una Capilla con capacidad para 40 personas, una zona de apoyo con nevera para huéspedes y mesa para planchar.

Así mismo, cuenta con los siguientes salones para eventos: salón la Ceiba - 200 personas, tipo auditorio, con aire acondicionado, tarima, amplia pantalla de proyección, atril, mesa principal, wifi, estación de café orgánico permanente.

## Imagen 1

*Fotografías del salón Ceiba.*

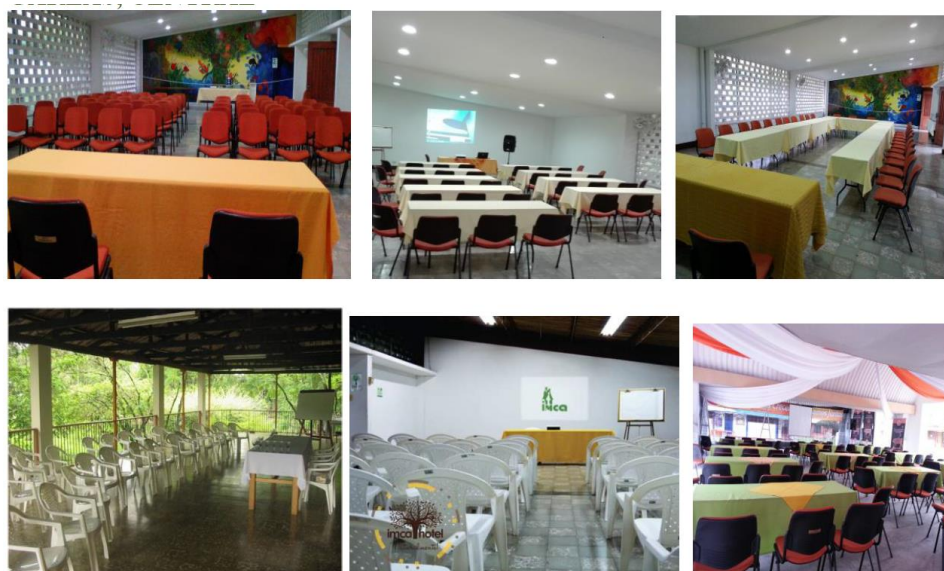


*Nota.* Imágenes del salón Ceiba. Fuente: IMCA Hotel (S.F.)

También, cuenta con estos salones. salón mangos - 150 personas, tipo auditorio; salón palmas – 80 personas, tipo auditorio; salón granada – 150 personas, tipo kiosko; salones garzas, central y samán - 20 personas.

## Imagen 2

*Fotografías del salón Mangos, salón Palmas, salón Granada y salones Garzas, Central y Samán.*



*Nota.* Imágenes del salón Mangos, salón Palmas, salón Granada y salones Garzas, Central y Samán. Fuente: IMCA Hotel (S.F.).

### 1.3.6 Segmentación actual del IMCA hotel según su facturación 2019

**Tabla 1**

*Segmentación actual del IMCA Hotel por tipos de clientes.*

ONG'S EMP AMBIENTALISTAS, FUNDACIONES, PROYECTOS IMCA	COLEGIOS UNIVERSIDADES	EMPRESAS PARTICULARES BUGA	COMPAÑÍA DE JESUS EVENTOS FACTURADOS A OBRAS DE LA CIA SJ	GRUPOS RELIGIOSOS RETIROS, CONVIVENCIAS	FACTURACION A PARTICULARES FAMILIAS, AG DE VIAJES
22,30%	7,31%	17,88%	9,71%	22,49%	20,30%

*Nota.* Segmentación actual del IMCA Hotel según su facturación del 2019 Por tipos de clientes. Fuente: IMCA Hotel (S.F.).

**Tabla 2**

*Segmentación actual del IMCA Hotel por tipo de servicios.*

<b>INGRESOS</b>	
SERVICIOS DE ALOJAMIENTO	35%
SERVICIO DE ALIMENTACION	53%
ALQUILER DE SALONES	10%
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL DETAL	0,3%

*Nota.* Segmentación actual del IMCA Hotel según su facturación del 2019 por tipos de servicios. Fuente: IMCA Hotel (S.F.).

### 1.3.7 Análisis situación financiera 2017 -2019

**Tabla 3**

*Análisis situación financiera 2017-2019.*

**FUNDACION INSTITUTO MAYOR CAMPESINO NIT:891.300587-1**
**BALANCE GENERAL - IMCA HOTEL**
**Por EL año finalizados el 31 de diciembre de 2019**

<b>ACTIVO</b>	<b>DIC/31/2019</b>	<b>DIC/31/2018</b>	<b>DIC/31/2017</b>
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFFECTIVO	100.744.485	40.976.667	40.852.274
DEUDORES COMERCIALES	27.038.298	37.870.832	17.911.890
INVENTARIOS	3.166.041	3.562.134	2.963.707
TRASLADO CRUCE INTERNO		103.358.243	80.060.868
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>130.948.824</b>	<b>185.767.876</b>	<b>141.788.739</b>
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	44.632.675	37.889.635	48.140.059
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>44.632.675</b>	<b>37.889.635</b>	<b>48.140.059</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>175.581.499</b>	<b>223.657.511</b>	<b>189.928.798</b>
<b>PASIVO</b>			
CUENTAS POR PAGAR	9.979.546		9.634.428
IMPUESTOS GRAVAMENES TASAS	40.524.220	51.072.180	34.603.356
BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	17.893.367		
<b>CURCE CUENTAS IMCA TARSADO DE BANCOS</b>	<b>23.184.366</b>	<b>88.585.331</b>	<b>61.691.015</b>
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>91.581.499</b>	<b>139.657.511</b>	<b>105.928.799</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
RESERVAS	84.000.000	84.000.000	84.000.000
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>84.000.000</b>	<b>84.000.000</b>	<b>84.000.000</b>
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>175.581.499</b>	<b>223.657.511</b>	<b>189.928.799</b>

*Nota.* Análisis de la situación financiera de la Fundación Instituto Mayor Campesino [IMCA]

2017-2019. Fuente: IMCA hotel (S.F.)

**Tabla 4***Análisis situación financiera 2017-2019.*

<b>ESTADO DE RESULTADOS A DIC/31/2019- IMCA-HOTEL</b>			
	<b>DIC/31/2019</b>	<b>DIC/31/2018</b>	<b>DIC/31/2017</b>
<b>INGRESOS ORDINARIOS</b>			
TOTAL INGRESOS ORDINARIOS	642.070.275	663.982.058	630.876.217
INGRESOS NO ORDINARIOS	9.622.562	20.187.948	29.953.689
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>651.692.837</b>	<b>684.170.006</b>	<b>660.829.906</b>
<b>COSTOS</b>			
COSTOS DE VENTAS	166.531.470	166.540.841	173.214.128
<b>HOTELES Y RESTAURANTES- INSUMOS</b>	<b>166.531.470</b>	<b>166.540.841</b>	<b>173.214.128</b>
<b>BENEFICIO NETO DESPUES DE COSTOS</b>	<b>485.161.367</b>	<b>517.629.165</b>	<b>487.615.778</b>
<b>GASTOS</b>			
<b>EGRESOS ORDINARIOS</b>			
PERSONAL	324.260.945	320.376.526	273.371.357
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES SEGURROS LEGALES	13.321.721	15.799.734	4.619.679
CONTRIBUCIONES Y	4.912.700	3.809.912	1.747.100
SERVICIOS	35.509.154	31.144.641	35.445.615
MANTENIMIENTO Y	10.422.195	12.045.633	15.996.308
GASTOS DE VIAJE	3.098.816	5.043.456	8.503.364
DEPRECIACIONES	5.723.270	10.250.424	13.174.844
GASTOS DIVERSOS	30.644.189	23.490.155	69.897.940
<b>TOTAL GASTOS ORDINARIOS</b>	<b>427.892.990</b>	<b>421.960.481</b>	<b>422.756.207</b>
<b>GASTOS NO ORDINARIOS</b>			
FINANCIEROS Y OTROS	2.024.269	5.784.412	1.227.529
GASTOS EXTRAORDINARIOS	3.120.284	1.298.941	1.941.027
GASTOS DIVERSOS	161.333		
IMPUESTO DE RENTA Y	688.383		
<b>TOTAL GASTOS NO ORDINARIOS</b>	<b>5.994.269</b>	<b>7.083.353</b>	<b>3.168.556</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>433.887.259</b>	<b>429.043.834</b>	<b>425.924.763</b>
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>51.274.108</b>	<b>88.585.331</b>	<b>61.691.015</b>

*Nota.* Análisis de la situación financiera de la Fundación Instituto Mayor Campesino [IMCA] 2017-2019. Fuente: IMCA hotel (S.F.)

Al revisar los balances y estado de resultados del IMCA hotel de los últimos tres años podemos observar que es una compañía sana con ingresos estables y una utilidad del ejercicio positiva. Sus mayores gastos son representados por los gastos de personal pues son el 49%, 46% y 41% de los ingresos en los últimos tres años 2019,2018 y 2017; se recomienda analizar estos gastos en año 2019 puesto que los ingresos operacionales no subieron de la misma manera (IMCA hotel, S.F.).

La compañía ha tenido un endeudamiento total de 52,15%, 62,44% y 55,77% para los años 2019, 2018 y 2017 respectivamente; este endeudamiento es moderado y no genera ningún tipo de interés debido a que es principalmente un cruce de cuentas con la Fundación

Instituto Mayor Campesino y a impuestos, gravámenes y tasas por pagar. Por otro lado, es importante aclarar que este endeudamiento no refleja la realidad del hotel debido a que el inmueble donde se ejerce la actividad está en cabeza del Instituto Mayor Campesino; y si estuviera este inmueble en la propiedad planta y equipo del hotel el total del activo sería mucho más grande y el endeudamiento total que es el pasivo total sobre el activo total sería más pequeño (IMCA hotel, S.F.).

En cuanto a sus días de cartera para el año 2019 fueron de 15 días, 2018 de 19 días y el 2017 de 10 días los cuales son muy acordes con su actividad pues al ser un hotel los pagos son de contado y las cuenta por cobrar se dan cuando se ofrecen servicios de hospedaje y alquiler de salones a empresas de la zona las cuales pagan en un plazo no mayor a 30 días. Por último, cabe resaltar que para la Fundación Instituto Mayor Campesino Imca Hotel, el año 2018 fue atípico pues sus ingresos e utilidades con respecto al 2017 presentaron unos altos crecimientos debido a la mayor demanda de alquiler de salones pues pasó de \$41.107.267 a \$66.076.761. Ahora bien, es importante aclarar que en los últimos tres años el alquiler de salones y el rubro de restaurantes representa más del 60% de la venta anual; lo cual nos lleva a proponer que en una primera fase del negocio se invierta en mejoras locativas para atender una mayor demanda de estos servicios (IMCA hotel, S.F.).

#### **1.4 Análisis del entorno**

A continuación, se analizarán las condiciones favorables o desfavorables que puedan impactar el desarrollo y proyección del IMCA Hotel como un hotel verde.

**Tabla 5**

*Matriz PESTEL – oportunidades y amenazas.*

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FAVORALIDAD
<b>PESTEL</b>	<b>Político</b>	1 . Incentivos del gobierno * sector turismo . Plazos tributarios .	4 . Prioridad de políticas que favorecen a sectores que atiendan necesidades básicas o que generen más empleo en tiempos de COVID. . Ultimos sectores en abrir las puertas. . No hay un plan de acción que reactive realmente la economía en general ni el sector. . Incremento de inseguridad en todo el territorio nacional.	-3
		3 . Asociación COTELCO /Certificación de protocolo de bioseguridad.	4 . COVID-19 desaceleración del sector turismo	
		3 . Atractivo internacional despues del acuerdo de Paz, para inversión y turismo	4 . Inflación . Buga, una ciudad no posicionada como destino turistico	
	<b>Económico</b>	2 . Crecimiento sector Turismo*hasta 2019	2 . Devaluación del peso colombiano	-4
		3 . Presencia empresas alrededor/ posibles clientes corporativos * grupos	4 . Reto de mantener a Buga como un destino seguro Covid./ Multitud (Mesa de turismo)	
		3 Buga, destino sostenible	4 . RECECIÓN Económica	
			4 . Desempleo	
	<b>Social</b>	4 . Tendencia apoyo a las comunidades, a mejorar el tejido social/justicia y equidad	4 . COVID-19 distanciamiento social	4
		4 . Valor a los alimentos orgánicos / agroecología		
	<b>Tecnológico</b>	3 . Posibilidad de explotar el uso de redes sociales para llegar al target propuesto.	3 Tecnologías de alta disponibilidad para competidores	0
	4 . Tendencia al consumo responsable	4 . Adoptar prácticas ecológicas es más costoso		
<b>Ecológico</b>	4 . Potencial preferencia por espacios amplios y verdes para reuniones de más de 20 personas.	4 . Buga: destino turistico religioso, No posicionado como destino de Turismo experiencia o ecológico.	4	
<b>Legal</b>	3 cumplimiento de: NTC 002, registro mercantil, impuestos, RNT entre otros.	0	3	
	<b>37</b>	<b>37</b>	<b>0</b>	

*Nota.* Matriz Pestel- oportunidades y amenazas. Fuente: tabla realizada por los investigadores a la luz de Porter (1996).

#### **1.4.1. Entorno político**

Sopesando los incentivos dados por el Gobierno en cuanto a los plazos tributarios en el presente año como ayuda a las empresas afectadas por el efecto de la pandemia vs la prioridad de las políticas de Gobierno dirigidas a los sectores que atienden las necesidades

básicas y la reactivación de otros sectores que promuevan en mayor medida el crecimiento económico del país, el turismo ve una gran amenaza a su pronta recuperación, pues hasta el momento además de ser el último sector proyectado para volver a abrir sus operaciones, no hay ningún plan de acción que mitigue este golpe a la supervivencia de las empresas del sector.

Otra fuerte desventaja ya que aparte del gran golpe generado a la economía y a la salud por parte del Covid 19, el gobierno debe hacer frente al estrepitoso incremento de la violencia e inseguridad, según INDEPAZ hasta noviembre del 2020 han asesinados hasta 250 Líderes sociales, entre ellos líderes indígenas, campesinos, ambientalistas entre otros; adicionalmente existen otros casos de abuso de la fuerza y del poder en contra de ciudadanos del común que se han presentado en medio de las múltiples protestas sociales (Revista Semana, 2020)

### Imagen 3

Portada enero Revista Semana



*Nota.* Portada de la revista Semana, enero del 2020, que muestra la gran cantidad de asesinatos de líderes sociales. Fuente: Revista Semana (2020).

#### **1.4.2. Entorno económico**

En relación con el entorno económico, hay varios aspectos que pueden ser positivos para el turismo como el hecho de que exista una entidad como Asociación Hotelera y Turística de Colombia ([COTELCO], 2021) asociación hotelera que, a través de su amplia trayectoria, ha representado y apoyado a las empresas del sector para promover su productividad y competitividad. Por otro lado, a causa del impacto generado por la pandemia del Covid 19, el Gobierno ha propuesto la exclusión del IVA para paquetes turísticos y con ello incentivar la reactivación de la industria del turismo, además de apoyar al gremio con el beneficio del subsidio a la nómina.

Otra oportunidad que le abrió las puertas al turismo colombiano fue el acuerdo de paz firmado en el gobierno del Ex presidente Juan Manuel Santos con la guerrilla de las FARC en 2016, lo cual incrementó la inversión extranjera directa en turismo (comercio, hoteles y restaurantes) durante el primer trimestre del 2018 por \$295 millones de dólares lo cual significó un aumento de 52,4% respecto al mismo periodo de 2017, y a su vez la llegada de nuevos turistas extranjeros al país, también en gran medida por el incentivo del beneficio económico en el cambio de divisas a pesos colombianos, obteniendo servicios turísticos de muy buena calidad y escenarios naturales maravillosos a un bajo costo (PROCOLOMBIA, 2020).

Según PROCOLOMBIA (2020) el país se ha venido posicionando en el mundo como destino turístico gracias al esfuerzo de varias entidades que buscan cambiar la percepción que se tiene de Colombia a nivel internacional frente a la realidad nacional. En este sentido, Colombia ha sido reconocida en varias ocasiones como:

País del año según (economist, 2016) Segundo mejor destino para viajar 2017 (Lonely Planet) Colombia, uno de los mejores lugares a visitar en 2017 (CNN Travel) Colombia, el mejor secreto guardado de Sudamérica (Travel&Leisure) Colombia es el mejor destino emergente LBGT (Fitur Gay 2017) Uno de los mejores destinos a visitar en 2017 (Bloomberg) (párr. 3).

A partir de esto, el turismo en Colombia venía creciendo positivamente, por lo que las expectativas de fortalecimiento eran ambiciosas, pues hasta el 2019 el sector de comercio, transporte, alojamiento y servicios de comida varió a una tasa de 4,9 % y su aporte a la evolución del Producto Interno Bruto (PIB) fue del 0,9 % (Ministerio de Comercio [Mincomercio], 2020).

Entrando a un ámbito más local, es una oportunidad el hecho de que alrededor de Buga, estén entrando nuevos actores corporativos a instalarse y a demandar servicios de hotelería, alquiler de salones para eventos o capacitaciones y alimentación, y a su vez atraer más mercado local debido a su incremento de personal procedente tanto de Buga como de otras regiones del país. Empresas de gran envergadura como Avidesa de Occidente, Qbco S.A.S., Grasas S.A., MAC pollo, Finca, Madecentro, EPSA, Colombina La constancia, entre otras que son clientes actuales y otros potenciales clientes (Mincomercio, 2020).

No obstante, a estas oportunidades visibles, como es sabido, el presente año ha sido difícil para la economía en general, ya que en el segundo trimestre del 2020 la economía decreció 15,7% por factores evidentes como la pandemia COVID – 19, frenando el desarrollo de todos los sectores económicos del país, especialmente la industria de turismo debido a la evidente necesidad de mantener el distanciamiento social para evitar la propagación del virus (Mincomercio, 2020).

Cabe considerar por otra parte que, según la evaluación de competitividad de Buga como destino turístico realizado por el Centro de pensamiento turístico de Colombia, Buga

no está posicionado como un destino de turismo ecológico, por tanto, no está desarrollado para atender tal segmento del mercado. Los competidores más fuertes de la zona están ubicados en el Darién, tienen la ventaja de tener un gran atractivo turístico como el Lago Calima.

Por otro lado, el desempleo es una de las amenazas más grandes no solo para la industria del turismo sino para toda la economía en general, a noviembre del 2020 la tasa de desempleo ascendió al 15,8% y por tanto probablemente la demanda de productos y servicios va a disminuir, provocando un menor flujo de dinero (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2020).

Por otro lado, es una oportunidad para el IMCA Hotel tener estrategias visibles de marketing, apoyos económicos, consultorías, participación en eventos y actividades brindadas por el Gobierno Nacional, Cámara de Comercio, ANATO, redes promotoras y clúster de turismo en el Valle del Cauca obteniendo ventajas competitivas en la industria del turismo por estar constituida en la legalidad debido a que dispone del registro nacional de turismo y la regulación NTS-002 vigentes.

### ***1.4.3. Entorno social***

Las oportunidades en este entorno son grandes y visibles, sobre todo ahora, justo cuando el planeta manifiesta el agotamiento y la sobre explotación de sus recursos naturales. El valor por lo natural, la conciencia social, el apoyo a las comunidades y a la producción local, resalta las virtudes de los modelos sustentables de producción, que promueven la reconstrucción del tejido social, la justicia y la equidad, procurando garantizar los recursos naturales para las generaciones venideras y proponiendo modelos económicos colaborativos que integren a los diferentes actores sociales.

Por otro lado, el valor que se le ha dado en estos últimos tiempos a los alimentos orgánicos, es una gran oportunidad para el IMCA y para el IMCA hotel, pues actualmente la mayoría de los alimentos del restaurante del hotel son de procedencia agroecológica, alimentos que además de aportar en mayor medida nutrientes y antioxidantes, tienen también una baja concentración de pesticidas y otros químicos nocivos para la salud humana y animal.

Además, uno de los componentes más relevantes de la procedencia de los alimentos agroecológicos, es que se conciben promoviendo la protección del medio ambiente, eliminando los riesgos para los agricultores por la manipulación de plaguicidas, y fortaleciendo el desarrollo rural y los mercados internos, garantizando la recirculación del dinero lo cual contribuye a la sostenibilidad de los campesinos al percibir un pago justo que garantice una vida digna alrededor de su labor (Ortega y Rivera-Ferre, 2010). Por consiguiente, es de resaltar que los servicios del restaurante del hotel van en vía de la consolidación como negocio verde y sostenible, según lo planteado por el ministerio de comercio, industria y turismo.

Finalmente, en cuanto a los comportamientos y preferencias de las personas frente al reto de pasar más tiempo en casa que el Covid ha puesto, se ha identificado el interés de la gente por autoabastecerse de alimentos mediante los cultivos urbanos o propios y a que ante los prolongados periodos de aislamiento se han empezado a cuestionar ¿cómo llegar a obtener alimentos en su propio espacio de vivienda? ¿Qué tipo de alimentos pueden sembrar y cosechar en su espacio? ¿Qué necesitan para lograrlo? Y muchos se han lanzado a experimentarlo e ir aprendiendo en el camino. Todo esto ha hecho el perfecto match con el tiempo de cocinar en familia, consumir más saludable, más consciente y más seguro en casa.

#### **1.4.4. Entorno tecnológico**

La tendencia al consumo responsable es un reto en términos del diseño y aplicación de sistemas de energías renovables para todas las empresas, en este caso para las de la industria del turismo es una oportunidad el poder aplicar a sus sistemas o infraestructura tecnologías que promuevan el mínimo consumo de recursos como el agua y la energía o la recolección y recirculación de las mismas.

Por otro lado, es una oportunidad el uso de las TIC's, pues el aprovechamiento de los sistemas digitales y diferentes fuentes de información, son elementos con los cuales todas las compañías de la industria del turismo pueden robustecer su recolección de datos para la toma de decisiones tácticas y estratégicas, por tanto el IMCA hotel debe valerse de ellas para hacer un monitoreo periódico del mercado, las preferencias de los nuevos turistas y los cambios en el comportamiento de los consumidores. De acuerdo con esto, la implementación de *revenue management* es relevante para compañías de la industria de turismo, ya que este se vale del análisis constante del mercado, de los precios de los competidores y propone tarifas dinámicas para optimizar la ocupación en el caso de los prestadores de servicios de alojamiento, teniendo en cuenta el margen de utilidad de cada servicio.

La posibilidad de explotar el uso de redes sociales para llegar al target propuesto es una buena oportunidad para ganar participación del mercado, posicionar al hotel en la mente del consumidor y hacer presencia en los canales digitales los cuales cada vez toman más relevancia siendo estos los principales motores de búsqueda. Cabe resaltar el acceso a las mismas es tan amplio para el IMCA como para los demás competidores.

#### **1.4.5. Entorno ecológico**

La tendencia al consumo responsable de productos y servicios que impacten de manera positiva al planeta es una oportunidad que le brinda el mercado a las empresas de la

industria del turismo que tienen este aspecto contemplado en su propuesta de valor y a su vez es una fortaleza del IMCA hotel ya que como hemos mencionado, su enfoque de desarrollo local con prácticas sustentables, lo direccionan a responder las exigencias de los nuevos consumidores.

A diciembre de 2019 según el reporte de mega tendencias en Colombia de Euromonitor (como se citó en Henríquez y Mackinson, 2020), dentro de las 8 mega tendencias más destacadas, está la de *Vida saludable*, la cual se refiere a la nueva ola de consumidores eco-conscientes que le dan valor a los alimentos orgánicos, que se proponen comprar productos de procedencia responsable con el menor impacto ecológico posible.

La preferencia de espacios amplios y verdes por parte de los potenciales turistas y/o visitantes, sobre todo después del Covid, es otra oportunidad detectada para el hotel, ya que cuenta con amplias zonas naturales en donde se pueden generar interacciones de más de 20 personas manteniendo la distancia prudencial que permita mantener los protocolos de bioseguridad. Como amenaza en el entorno ecológico identificamos que adoptar prácticas ecológicas, sobre todo lo que tiene que ver en cuanto a la infraestructura física, es más costoso o requiere de importantes inversiones.

#### ***1.4.6. Entorno legal***

Una latente oportunidad es la de aplicar a obtener el sello ambiental colombiano, que ofrece a todas las empresas de bienes o servicios el reconocimiento de ser ambientalmente responsables y con un positivo diferencial respecto a las que no lo tengan, esto les da la posibilidad de orientarse hacia los nichos de mercado en crecimiento influenciados por la tendencia del consumo responsable.

Para el IMCA Hotel esto representa las posibilidades de reconocimiento y crecimiento en la industria del turismo, pues con este puede hacer más aproximaciones comerciales,

incrementa su nivel de competitividad, puede aplicar a mayores beneficios económicos y tributarios planteados por el gobierno mediante MINCIT, así mismo puede atraer inversionistas y nuevas fuentes de financiamiento.

Para aplicar a la obtención del sello, es necesario cumplir con lo estipulado en la NTC 5133, la cual solicita gestión sobre ítems como: conservación de áreas verdes o naturales, protección de flora y fauna que habita dentro de los predios del hotel, gestión del agua y la energía, consumo responsable de productos e insumos, manejo adecuado de residuos, participación de programas ambientales (MINAMBIENTE, 2016).

## **2. Investigación de mercado**

### **2.1 Objetivos de la investigación**

#### ***2.1.1. Objetivo general***

- Conocer las necesidades de los turistas que prefieren una experiencia de turismo verde y evaluar la posibilidad de crear servicios de turismo experiencial referentes a la alimentación orgánica, prácticas agroecológicas y movilidad sostenible.
- Validar los motivadores del segmento target hacia el consumo de productos o servicios con enfoque al desarrollo sustentable.

#### ***2.1.2. Objetivos específicos***

- Determinar los hábitos y gustos de los potenciales turistas de servicios de un hotel verde al momento de realizar la compra de sus vacaciones o viajes de descanso.
- Identificar cuáles son las preferencias para las vacaciones de los potenciales turistas y visitantes de Buga.

- Determinar el grado de interés de los posibles turistas y visitantes de Buga acerca del consumo de alimentos orgánicos, el uso de medios de alternativos de transporte como la bicicleta y el aprendizaje a cerca de cultivos agroecológicos.
- Evaluar cuáles son los principales canales de compra utilizados por los potenciales turistas y visitantes de Buga.
- Establecer cual canal de comunicación es más fuerte para el target propuesto.

## **2.2 Instrumentos de la investigación de mercado**

### **2.2.1 Encuesta de turismo receptivo del Valle del Cauca - Buga**

Esta encuesta, realizada en los años 2017, 2018 y 2019 por el Sistema de Información Turística Regional, ([SITUR], 2020) tuvo como objetivo medir la actividad turística desde la perspectiva de la demanda para caracterizar al turista o visitante y de esta manera proporcionar una herramienta útil en la planeación de los procesos e iniciativas de la industria del turismo en la región.

Dicha encuesta planteó: unidad de observación: visitante receptor mayor de 15 años. Considerando a un visitante recibido por Guadalajara de Buga como la persona residente en otra zona del país o en el extranjero que permanece por más de 5 horas en el municipio. Unidad de análisis: viaje turístico receptivo. Unidad de muestreo: grupo de viajeros receptivos. En la primera parte de la encuesta, se recopila información básica del visitante, lo cual tiene como objetivo conocer su perfil sociodemográfico, así como establecer el motivo principal de su viaje, la duración media de su estancia en el destino e identificar la tipología del visitante, es decir, si se puede considerar como turista o como excursionista (SITUR, 2020).

En segundo lugar, se recopila información orientada a determinar el tamaño del grupo de viaje y composición, lugares visitados, actividades realizadas durante el viaje, tipo de

alojamiento utilizado, medios de transporte utilizado para llegar y movilizarse en el departamento, identificación de formas de organización del viaje, estimación de gasto medio per cápita, nivel de satisfacción del viaje y valoración de la experiencia, y conocer los canales de comunicación utilizados por los visitantes antes, durante y después de viaje. Finalmente, el tamaño de la muestra en el Valle del Cauca fue de 1972 entrevistas y las correspondientes al municipio de Guadalajara de Buga fueron de 768 (SITUR, 2020).

El análisis de los resultados de esta encuesta arrojó lo siguiente: el 60% de turistas y visitantes de Buga se encuentran entre los 26 y los 50 años; cerca del 97% de los turistas que recibe Buga son de nacionalidad colombiana; los turistas que visitan Buga en pareja son el 26%, el 17% viaja solo, el 17% viaja en grupos de tres personas y el 40% restante viaja en grupos de 4 o más de 4 personas; la primera motivación para visitar Buga es asistir a eventos religiosos 79%, seguido de tomar vacaciones, realizar actividades de recreación y ocio 16%; el 19,27% de turistas y visitantes que llegan a Buga vienen de Antioquia, el 17,19% de Bogotá, el 13,54% de Cauca, el 12,24% de Risaralda, el 37,8% restante de diversos departamentos como Quindío, Caldas, Nariño, Huila entre otros; el 43% de los turistas y visitantes llegaron a Buga en vehículo propio y el 33% en transporte público terrestre (SITUR, 2020).

Así mismo, el 42% los turistas se movilizaron dentro de Buga en su vehículo propio, el 29,82% en transporte terrestre de pasajeros, el 11% en vehículos de transporte terrestre de excursiones; el 40,73% de los acompañantes de los encuestados fueron a Buga con sus familiares y el 33% fueron con su pareja; las actividades realizadas por los turistas más relevantes fueron en su orden: Visita a iglesias, museos, casa de la cultura, y santuarios; recorrer calles y parques del casco urbano; actividades religiosas como peregrinaciones o retiros espirituales y visita a parques naturales, cascadas y ríos; el 93% de los turistas y visitantes no viajó por medio de una agencia de viajes (SITUR, 2020).

Finalmente, el promedio del costo del viaje por noche fue de \$217.573, incluyendo el transporte; el costo promedio del hospedaje por noche fue de \$108.000. En general, la percepción de calidad y servicio al cliente en los servicios de hoteles y restaurantes en Buga es bueno, obteniendo los servicios de hospedaje una valoración de bueno con un 85,54% del total de los encuestados y los servicios de restaurante un 75% del total de los encuestados. El 98,96% de los encuestados volvería a Buga y lo recomendaría como destino turístico y el 77,16% de turistas usan y publican sus fotos en Facebook, el 14,72% en Instagram (SITUR, 2020).

### ***2.2.2 Encuesta de turismo experiencial***

De acuerdo con los datos proporcionados por la encuesta de SITUR (2020), la cual tuvo una muestra de 1972 encuestados en el Valle del Cauca, , 768 de los cuales fueron encuestados en Guadalajara de Buga, se ha determinado la unidad de muestreo del segundo instrumento de investigación, el cual es una encuesta que considera rasgos importantes y propios de lo que en este trabajo de grado hemos denominado como turistas verdes quienes tienen interés en que su alojamiento sea distinto al tradicional con tendencia a la conciencia ecológica, esta encuesta determinada como Encuesta - turismo experiencial. Esta encuesta tuvo como objetivo validar los motivadores del segmento target hacia el consumo de productos o servicios con enfoque al desarrollo sustentable, específicamente los que tienen que ver con alimentación orgánica, experiencias de turismo agroecológico y movilidad sostenible.

### **2.3. Diseño de la herramienta**

La herramienta fue diseñada en la aplicación Google forms y distribuida por medios digitales en la semana del 24 al 29 de Agosto del 2020, durante la pandemia del Covid-19 .

## 2.4. Plan de muestreo

Como criterio para definir la población objetivo de la encuesta, se establecieron las siguientes características como filtro de preselección a los encuestados: población económicamente activa, que les guste hacer deporte, tener contacto con la naturaleza o que estén interesados en la alimentación saludable.

El marco de muestreo se realizó teniendo en cuenta los datos de SITUR (2020), que en el 2019 encuestó en el municipio de Buga a 768 visitantes el cual sería el universo para este instrumento y sería la población a estudiar, con un margen de error del 6% y un nivel de confianza del 95% para tener una muestra de 198 encuestas. Lo anterior teniendo en cuenta que SITUR (2020) fuente de información primaria y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo ([MinCIT], S.F.) como fuente de información secundaria, son las únicas entidades que llevan registros formales del turismo en Colombia y esta es la información más veraz acerca de los datos del turismo receptivo en la ciudad de Guadalajara de Buga.

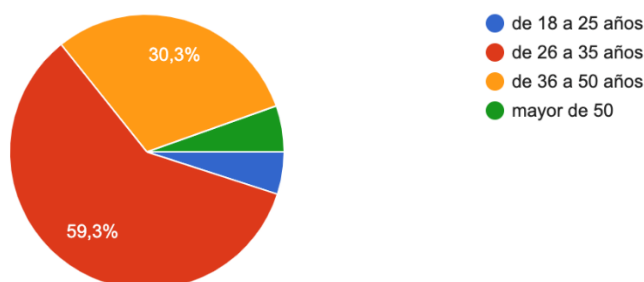
## 2.5. Análisis de los resultados

### Figura 2

Pregunta rango de edad.

1. ¿En qué rango de edad te encuentras?

221 respuestas



*Nota.* Gráfica que muestra la respuesta a la pregunta sobre el rango de edad. Fuente: SITUR (2020).

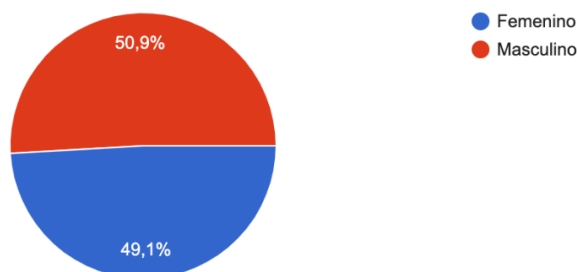
El 89.6% de la muestra está entre los 26 y 50 años, lo cual denota que los encuestados sí pertenecen al segmento objetivo propuesto para esta investigación.

### Figura 3

Respuesta a la pregunta con qué género te identificas más.

2. ¿Con qué género te identificas más?

220 respuestas



*Nota.* Respuesta a la pregunta con qué género te identificas más. Fuente: SITUR (2020).

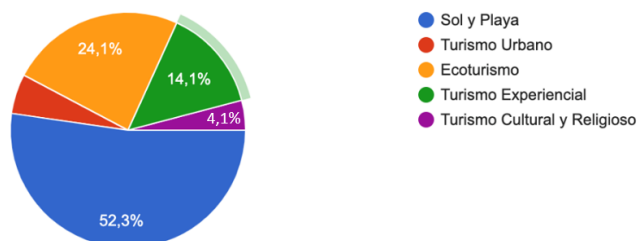
El 50,9% de encuestados eran mujeres y el 49,1% hombres, conservando la distribución de la población nacional.

### Figura 4

Respuesta a la pregunta cuál es tu plan favorito para disfrutar las vacaciones.

3. ¿Cuál es tu plan favorito para disfrutar tus vacaciones?

220 respuestas



*Nota.* Respuesta a la pregunta cuál es tu plan favorito para disfrutar las vacaciones. Fuente: SITUR (2020).

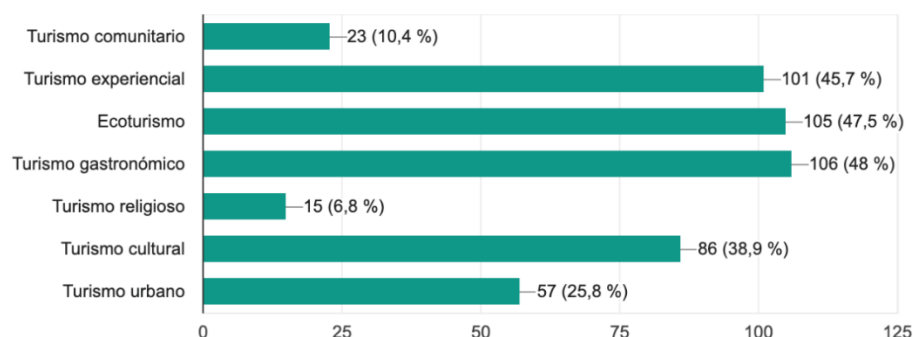
El 52,3% de los encuestados prefiere el turismo de sol y playa, el 24,1% que prefiere el Ecoturismo, el 14,1% el turismo experiencial, el 5,5% el turismo urbano y el 4,1% el turismo cultural y religioso.

### Figura 5

Respuesta a la pregunta cuál de las siguientes experiencias te gustaría vivir en tu próximo viaje.

4. ¿Cuál de las siguientes experiencias te gustaría vivir en tu próximo viaje? seleccione 3 opciones

221 respuestas




*Nota.* Respuesta a la pregunta cuál de las siguientes experiencias te gustaría vivir en tu próximo viaje. Fuente: SITUR (2020).

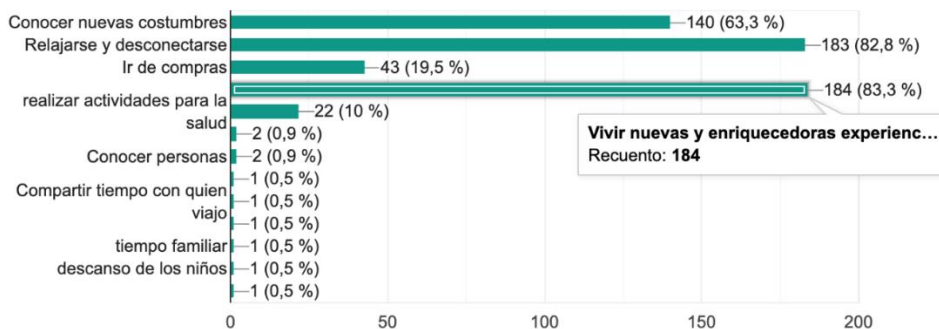
Los tres tipos de experiencias que prefieren los encuestados son; experiencias gastronómicas, de ecoturismo y de turismo experiencial.

### Figura 6

Respuesta la pregunta en tus viajes y vacaciones cuáles de las siguientes opciones consideras parte de tus objetivos principales.

5. En tus viajes y vacaciones, cuáles de las siguientes opciones consideras que son parte de tus objetivos principales (seleccione 3 opciones) 

221 respuestas



*Nota.* Respuesta la pregunta en tus viajes y vacaciones cuáles de las siguientes opciones consideras parte de tus objetivos principales. Fuente: SITUR (2020).

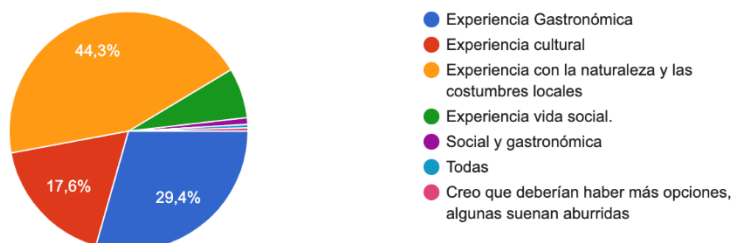
Los objetivos principales por los cuales los encuestados viajan son: Vivir nuevas y enriquecedoras experiencias, relajarse y desconectarse y conocer nuevas costumbres.

## Figura 7

Respuesta a la pregunta sobre cuál de las siguientes experiencias es favorita para tus viajes.

6. En la actualidad, es tendencia el turismo experiencial, ¿cuál de las siguientes experiencias es tu favorita para tus viajes?

221 respuestas



*Nota.* Respuesta a la pregunta sobre cuál de las siguientes experiencias es favorita para tus viajes. Fuente: SITUR (2020).

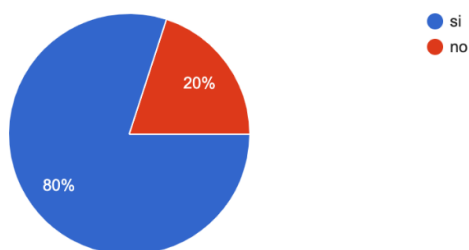
Respecto al turismo experiencial, los encuestados optan como opción favorita para sus viajes: experiencias con la naturaleza y las costumbres locales en un 44,3%, experiencias gastronómicas en un 29,4%, experiencias culturales en un 17,6%, experiencias de vida social en un 6,8%.

### Figura 8

Respuesta la pregunta sabes qué es la alimentación orgánica.

7. Sabes qué es la alimentación orgánica?

220 respuestas



*Nota.* Respuesta la pregunta sabes qué es la alimentación orgánica. Fuente: SITUR (2020).

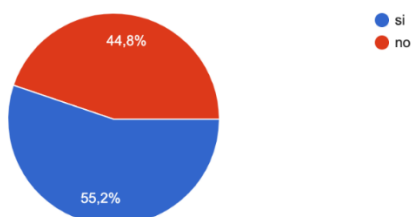
El 80% de los encuestados saben qué es alimentación orgánica y el 20% restante no lo sabe.

### Figura 9

Respuesta a la pregunta alguna vez has consumido y/o cultivado de manera orgánica tus alimentos.

8. Alguna vez has consumido y/o cultivado de manera orgánica tus alimentos?

221 respuestas



*Nota.* Respuesta a la pregunta alguna vez has consumido y/o cultivado de manera orgánica tus alimentos. Fuente: SITUR (2020).

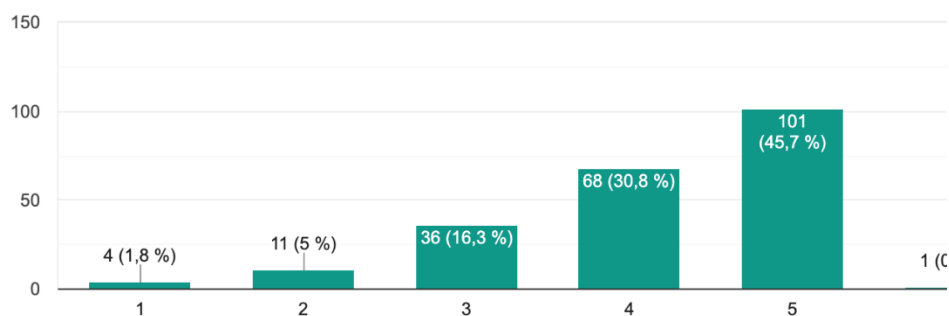
El 55,2% de los encuestados ha consumido alimentos orgánicos y el 44,8% no lo ha hecho.

### Figura 10

Respuesta a la pregunta te interesaría consumir alimentos orgánicos o cultivar tus propios alimentos.

9. ¿Te interesaría consumir alimentos orgánicos o cultivar tus propios alimentos? indique en la escala de 1 a 5 cuánto le interesaría, donde 5 significa que le interesaría mucho y 1 que no le interesaría nada.

221 respuestas



*Nota.* Respuesta a la pregunta te interesaría consumir alimentos orgánicos o cultivar tus propios alimentos. Fuente: SITUR (2020).

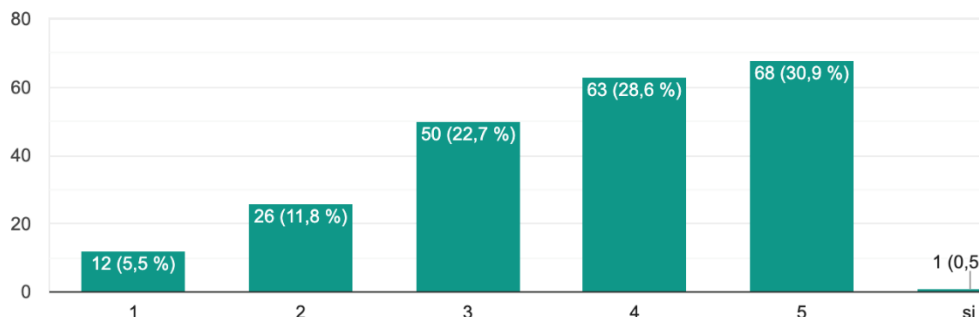
El 76% de los encuestados están muy interesados en consumir o cultivar sus propios alimentos orgánicos.

### Figura 11

Respuesta la pregunta te gustaría aprovechar tu próximo viaje y en su estadía, aprender sobre la producción de alimentos orgánicos.

10. ¿Te gustaría aprovechar tu próximo viaje y en su estadía, aprender sobre la producción de alimentos orgánicos? indique en la escala de 1 a 5 cuánto le gustaría, donde 5 significa que le gustaría mucho y 1 que no le gustaría nada.

220 respuestas



*Nota.* Respuesta la pregunta te gustaría aprovechar tu próximo viaje y en su estadía, aprender sobre la producción de alimentos orgánicos. Fuente: SITUR (2020).

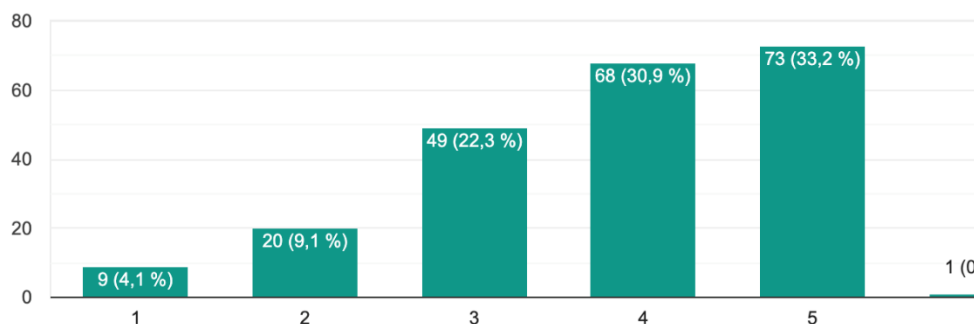
Al 60% de los encuestados les gustaría aprovechar su próximo viaje y en su estadía aprender sobre la producción de alimentos orgánicos, al 22,7% probablemente le gustaría y al 17,3% no le gustaría.

## Figura 12

Respuesta a la pregunta estarías interesado en recorrer campos o cultivos orgánicos e intercambiar saberes con los campesinos que hacen posible que los alimentos lleguen a casa.

11. Estarías interesado en recorrer campos o cultivos orgánicos e intercambiar saberes con los campesinos que hacen posible que los alimentos lleguen a tu mesa? indique en la escala de 1 a 5 cuánto le interesaría, donde 5 significa que le interesaría mucho y 1 que no le interesaría nada.

220 respuestas



*Nota.* Respuesta a la pregunta estarías interesado en recorrer campos o cultivos orgánicos e intercambiar saberes con los campesinos que hacen posible que los alimentos lleguen a casa.

Fuente: SITUR (2020).

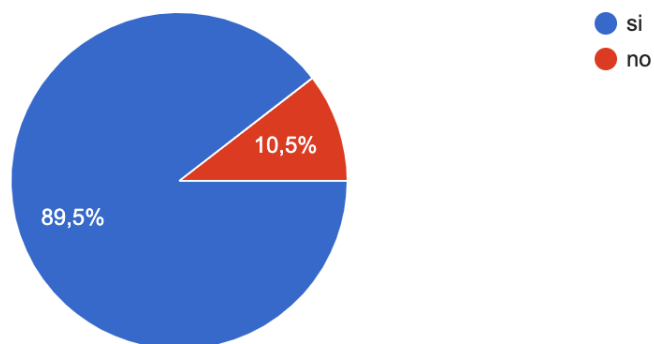
El 64% de los encuestados estarían dispuestos a recorrer campos o cultivos orgánicos e intercambiar saberes con los campesinos que hacen posible que los alimentos lleguen a su mesa, el 22,3% probablemente estarían dispuestos y el 13,2% no estaría dispuesto a hacerlo.

### Figura 13

Respuesta a la pregunta te gustaría en tu próximo viaje utilizar un medio de transporte alternativo como la bicicleta para recorrer los atractivos turísticos del destino.

12. ¿Te gustaría en tu próximo viaje, utilizar un medio de transporte alternativo como la bicicleta para los recorrer los atractivos turísticos del destino?

220 respuestas



*Nota.* Respuesta a la pregunta te gustaría en tu próximo viaje utilizar un medio de transporte alternativo como la bicicleta para recorrer los atractivos turísticos del destino. Fuente: SITUR (2020).

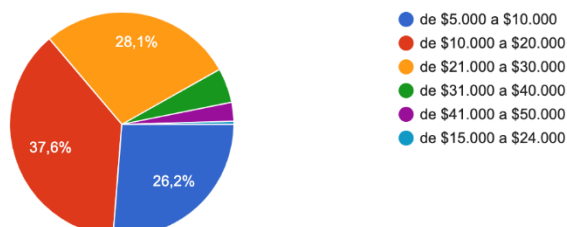
Al 89,5% de los encuestados le gustaría en su próximo viaje utilizar un medio de transporte alternativo como la bicicleta para recorrer los atractivos turísticos del destino.

### Figura 14

Respuesta a la pregunta cuánto estarías dispuesto a pagar por el alquiler de una bicicleta durante un periodo de 3 horas.

13. ¿cuánto estarías dispuesto a pagar por el alquiler de una Bicicleta durante un periodo de 3 horas?

221 respuestas



*Nota.* Respuesta a la pregunta cuánto estarías dispuesto a pagar por el alquiler de una bicicleta durante un periodo de 3 horas. Fuente: SITUR (2020).

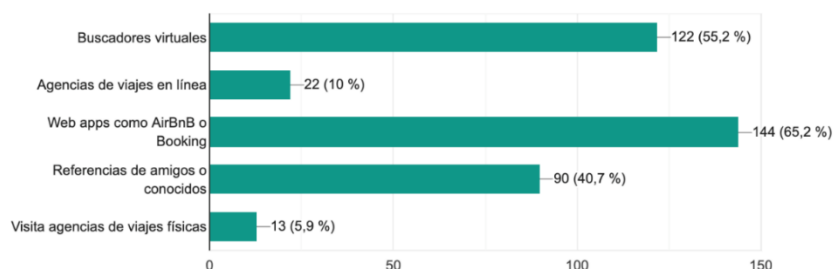
El 37,6% de los encuestados estarían dispuestos a pagar un alquiler de 3 horas de bicicleta por un precio de \$10.000 a \$20.000COP, el 28,1% está dispuesto a pagar de \$21.000 a \$30.000COP, el 26,2% está dispuesto a pagar entre \$5.000 y \$10.000 COP y el 5% está dispuesto a pagar entre \$31.000 a \$40.000 COP y el 3% restante estaría dispuesto a pagar entre \$41.000 y 50.000COP.

## Figura 16

Respuesta a la pregunta qué canales utilizas para la búsqueda y compra del hotel para tus vacaciones.

15. ¿Qué canales utilizas para la búsqueda y compra del hotel para tus vacaciones?

221 respuestas



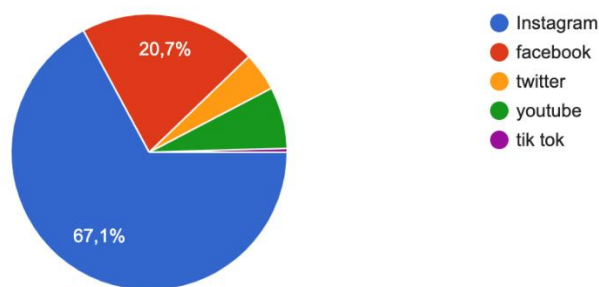
*Nota.* Respuesta a la pregunta qué canales utilizas para la búsqueda y compra del hotel para tus vacaciones. Fuente: SITUR (2020).

Los canales más utilizados para la búsqueda y compra de servicios de hospedaje son Web apps como AirBnB O Booking, buscadores virtuales o se guían por referencias de amigos o conocidos.

### Figura 17

Respuesta a la pregunta cuál de las siguientes redes sociales utiliza con mayor frecuencia.

16. ¿Cuál de las siguientes redes sociales utiliza con mayor frecuencia?  
222 respuestas



*Nota.* Respuesta a la pregunta cuál de las siguientes redes sociales utiliza con mayor frecuencia. Fuente: SITUR (2020).

Las redes sociales más utilizadas por los encuestados son Instagram, facebook y youtube con un 66.8%, 20.6%, 7.6% respectivamente.

### 2.2.3 Entrevistas a profundidad

Se realizó una entrevista a profundidad a dos personas con perfil de turista verde, de las cuales obtuvimos algunos inputs muy importantes para el desarrollo de los productos / servicios planteados en el plan de negocio. De las entrevistas se resaltan los siguientes *verbatim* debido a que son respuestas contundentes que refuerzan las propuestas de servicios que plantearemos en este plan de negocio

***¿Sabes qué es un hotel verde?***

“no sé a ciencia cierta qué es, pero me imagino yo que es un hotel que tiene pocos elementos de desecho, que usa jabones amigables con el medio ambiente, que quizás tiene jardines, eso me imagino” (Flores, comunicación personal, 2020).

“Me imagino que es un hotel que tiene integrado el tema ecológico, que dentro de sus lineamientos contempla a la naturaleza. No había escuchado el término, pero me puedo imaginar que es” (Gómez, comunicación personal, 2020).

***¿Le gustaría pasar sus días de descanso en un hotel verde?***

“la palabra hotel me hacía pensar que era en una ciudad, pero sí, si es zona rural, claro! Suena chévere” (Flores, comunicación personal, 2020).

“Total, sí, sí, lo encuentro muy interesante. Me gustaría poder copiar cosas de ahí en mi casa, y en mi relación con el medio ambiente, como súper bacano e inspirador... no sé robar ideas de buenas prácticas” (Gómez, comunicación personal, 2020).

***¿Qué esperarías encontrar en un hotel verde?***

“Pues me gustaría sobre todo si voy, tener atractivos donde pueda llevar a mis hijos a que conozcan la naturaleza, que vean los pescados y las cosas que normalmente no puedan ver en las ciudades, animalitos y eso” (Flores, comunicación personal, 2020).

“Esperaría encontrar un compost, que se utilicen los residuos orgánicos y una correcta separación de basuras, paneles solares, campañas como que te vendan el termo en lugar de botellas de un solo uso y que den el servicio de recarga con un costo adicional, eso lo vi en caño cristales que en toda parte decía que cúbrase con manga larga y con sombrero o sombrilla porque acá no se permite el uso del bloqueador solar, porque eso contamina el ecosistema al que va a entrar y en todo el pueblo vendían termos y si alguien llevaba una botella desechable, no lo dejaban entrar” (Gómez, comunicación personal, 2020).

***¿Qué crees que es indispensable en un hotel verde?***

“El diseño debe ser abierto, nada metálico o grises, me imagino como sol y muchos helechos, como mucha vegetación. El manejo de residuos debe ser indispensable, los paneles solares y eso sería un plus, pero definitivamente el reciclaje es vital porque residuos si o si todos generamos” (Gómez, comunicación personal, 2020).

***¿Qué alimentos le gustaría encontrar en un hotel verde o en el menú del restaurante?***

“Eso, jumm depende si es que uno es vegetariano o no, yo he tenido épocas en que soy vegetariano y otras que no; yo ahora no como pollo por el asunto de las hormonas y de todas esas cosas que nos dicen que tienen durante la crianza y la forma en que mueren; pero si es que es algo cultivado en el sitio, pues creo que está bien, después de que uno tenga la información de que es algo cultivado en el sitio que no tuvo que ser transportado y que no tuvo gastos de hidrocarburo en su transporte y demás, está bien y no sé, tratamiento de aguas, pero no, yo creo que desde que sean comidas locales, eso hace parte de la experiencia” (Flores, comunicación personal, 2020).

“Pensaría que, de todo, por ser un hotel verde, no lo relaciono con algo vegano o vegetariano, más bien que no esté empacada en plástico, o sea más que el menú lo que me imagino es que no tenga elementos desechables de un solo uso. Algo así como que la cucharita del ají sea de cerámica o como que el servilletero, sea de madera. ¿Sí? Pensaría que comida podría haber de todo tipo, normal, opciones vegetarianas y con carne normal” (Gómez, comunicación personal, 2020).

***¿Qué actividades quisieras realizar en un hotel verde?***

“Caminatas, salidas al aire libre o también como cursos, que enseñen a ser verde y pasarla super rico y como enseñanzas de decoración de jardines, de cómo usar pigmentos naturales, cursos de cómo hacer compost en tu casa, o como separar residuos, análisis financieros sobre la inversión en paneles solares; en fin, cosas que no enseñan en los sitios educativos tradicionales. Que te den como ese plus de “te enseñamos si quieres”.

Experiencias innovadoras, decoración con enredaderas, o cultivo de aromáticas en casa” (Gómez, comunicación personal, 2020).

***¿qué inconvenientes ha tenido o qué inconvenientes cree que hay en un hotel de estos?***

“A veces no hay mucha coherencia en la filosofía y lo que la infraestructura del sitio brinda, como que te pueden decir, ay sí... separemos los residuos, y vas a ver y solo hay un basurero, o como no sé, has un consumo responsable del agua pero hay goteras, no sé... como vainas así que no son coherentes ni estrictos con su “filosofía” o el uso de plástico, por ejemplo, que te ofrezcan bebidas en botella o que te lleven la comida a la habitación forrada con vinipel, eso me parece horrible” (Gómez, comunicación personal, 2020).

***¿Qué es lo que más ha disfrutado cuando visita un hotel de este tipo, o un lugar de estos, qué es lo que más disfruta?***

“Yo creo que el sonido de los pájaros, de los insectos, la vista en general, la vista” (Flores, comunicación personal, 2020).

“Mirá, vuelvo a lo mismo de Caño Cristales, porque desde el momento en que yo reservé, me entregaron el journey del cliente y el journey me gustó mucho que me dijeran toda la información como así es el check in, así es el check out y ahí mismo, con el mismo nivel de importancia me dijeron, no puedes usar bloqueador, echarte maquillaje... o sea desde ahí te dejan claro el tipo de turismo que vas a hacer, Luego allá haciendo el tour, el guía te lo repite, te hace sentir responsable del impacto de tu visita en el ecosistema, entonces te invita a ser consciente o sea es como toda una experiencia en todo el viaje, no es solo que te digan recicla, cierra la llave... si no que en toda la experiencia, incluso desde que estás haciendo la maleta ya tienes en tu cabeza que eres un turista verde y que vas a tener que cumplir las normas de ese lugar, de ese viaje, es algo que te hace sentir inmerso en la cultura del cuidado al medio ambiente y eso me encantó porque entonces cuando llegas allá todo el mundo es coherente desde el host hasta el portero” (Gómez, comunicación personal, 2020).

***¿Cuál sería su motivación principal para visitar un hotel verde?***

“Desconectarme de la ciudad ponerme en contacto con la naturaleza, ay y sí, es que hay sonido de agua espectacular, el sonido del agua o algún tipo de cascada o algo así, eso siento que me genera paz” (Flores, comunicación personal, 2020).

Un turista verde ama... “reciclar, ama abrazar un árbol”. Un hotel verde es... “coherente”. Las personas que van a los hoteles verdes son... “diría que están preocupadas por un futuro mejor diría yo” (Gómez, comunicación personal, 2020).

**2.3 Resultados de la investigación de mercado**

Buga es una ciudad intermedia que se presta para tomar descansos cortos de fin de semana, destino al cual los turistas llegan en vehículos particulares o de transporte público terrestre. Las carreteras que conducen a Buga tanto desde el sur del país como desde el norte son de doble calzada y en algunos tramos hasta de tres carriles, por tanto, la accesibilidad y ubicación privilegiada permite que sea una ciudad muy concurrida turísticamente.

La mayoría de los turistas y visitantes de Buga están en una época productiva de su vida, en donde ya devengan y pueden gastar en actividades de turismo, esta edad está entre los 26 y 50 años de edad. El promedio de gasto por noche en la ciudad de Buga es de \$273.529 incluyendo alimentación, transporte y hospedaje, donde el rubro de hospedaje es en promedio de \$135.284.

Los turistas que visitan Buga y que no residen en Valle del Cauca, optan por buscar actividades adicionales además de visitar La basílica del milagroso, por tanto, se evidencia el potencial de los planes de agroturismo, turismo gastronómico y ecoturismo, ya que, aunque las vacaciones de sol y playa son las preferidas por los turistas en general, el turismo experiencial es relevante a la hora de elegir los destinos turísticos.

Lo que buscan los turistas en sus vacaciones o en sus fines de semana es relajarse y desconectarse, vivir nuevas y enriquecedoras experiencias y conocer nuevas costumbres, por tanto propuestas que promuevan la cultura campesina, el disfrute de alimentos locales con experiencias gastronómicas tipo *slowfood*, los paseos en bicicleta y el avistamiento de aves se vuelven atractivos para estos nuevos turistas con tendencia ecológica, ya que de las diferentes opciones de turismo experiencial, los turistas prefieren vivir experiencias con la naturaleza y las costumbres locales.

De acuerdo a las nuevas tendencias de consumo, los denominados en esta investigación como turistas verdes muestran interés por consumir o cultivar alimentos orgánicos, en aprender de ellos y en recorrer campos o cultivos que implementen técnicas de agroecología. De ahí a que la idea de usar la bicicleta como medio alternativo de transporte para recorrer los atractivos turísticos del destino es muy bien aceptada entre los turistas verdes por ser coherente con su estilo de vida.

Por otro lado, con el gran avance en el mundo digital, se ha hecho evidente que los nuevos canales de ventas y de comunicación han crecido y se han fortalecido por este medio, pues la mayoría de turistas ya no buscan sus planes de vacaciones de forma convencional en las oficinas físicas de las agencias de viajes, si no por el contrario, cada vez más usan canales como las web apps o móvil apps tipo Airbnb o Booking, además de las convencionales búsquedas por Google en donde las páginas web de los establecimientos tienen mucha relevancia. Así mismo, las dos redes sociales que más utilizan los turistas son Instagram y Facebook en las cuales se hace necesaria la presencia del hotel con un buen manejo de publicaciones que generen la interacción adecuada con los segmentos target.

Finalmente, gracias a las entrevistas a profundidad se puede concluir que la coherencia es sumamente importante para el turista verde, el cuidado por el medio ambiente debe verse reflejado en toda su experiencia dentro del hotel y en las actividades planteadas

por el mismo. Las zonas verdes para hacer ejercicio son muy importantes para ellos pues lo que realmente buscan siempre es lograr conectarse con la naturaleza, disfrutar el aire limpio y el paisaje.

Dicha coherencia es forjada por la cultura organizacional, la cual debe estar totalmente inmersa dentro de los lineamientos del cuidado del medio ambiente y esto no se logra si desde los directivos no se tiene conciencia y compromiso pleno con las prácticas sostenibles, pues para lograr trasmitirla es necesario hacer inversiones que reflejen la voluntad de operar como un hotel verde.

De lo anterior dependen factores tan relevantes para los turistas verdes como lo son el manejo correcto y la disposición de los residuos que es un aspecto no negociable para un turista verde, tener un excelente mantenimiento de las fuentes de energía y de agua, el uso de jabones y demás insumos amigables con el medio ambiente, muebles, enseres y ropa de cama de materiales nobles no contaminantes o que vengan de fuentes responsables entre otras. Por todo lo anterior se espera que el turista cuando salga de una experiencia en un hotel verde, se lleve un aprendizaje nuevo a casa.

### **3. Plan estratégico y de mercadeo**

#### **3.1 Análisis de la industria**

##### **3.1.1 Turismo en Colombia**

Colombia tuvo en 2019 un PIB valorado en USD \$395,211 miles de millones (crecimiento del 3,3% con respecto al 2018); Superando el umbral de los 1.000 billones de pesos, con lo cual, el PIB per cápita subió, de 20,4 millones a 21 millones de pesos.

Considerada la tercera economía en América Latina y cuyos sectores con mayores crecimientos fueron actividades financieras y de seguros con un crecimiento del 5,7%;

comercio, transporte alojamiento y servicios de comida 4,9% y administración pública y defensa educación y salud (DANE, 2019).

### Figura 18

Crecimiento de la economía en 2019.



*Nota.* Gráfica del crecimiento de la economía en 2019. Fuente: DANE (2019).

Ahora bien, como se pudo observar el sector de transporte, alojamiento y servicios de comida, cuyo crecimiento fue del 4,9% ha venido experimentando un crecimiento sin precedentes, pues en los últimos 8 años ha tenido un crecimiento promedio del 4,2%, poniéndolo por encima del crecimiento promedio de la economía colombiana durante este mismo periodo. Por ello, ha sido considerado como uno de los sectores bandera de la economía colombiana, apoyado por el trabajo de Procolombia y del gobierno nacional de promocionar nuestra marca país como un interesante atractivo turístico.

Sin embargo, cabe resaltar que este importante aumento no solo ha sido por el esfuerzo del gobierno de promocionar nuestro país como un destino turístico importante en la región sino también al efecto cambiario que llevó a una devaluación del peso colombiano lo cual tendió a reducir el costo relativo del viaje al país con respecto a otros destinos de América Latina y el mundo (Leal, 2020).

**Figura 20**

Movimiento del mercado de divisas.



*Nota.* Gráfica del movimiento del mercado de divisas. Fuente: Leal (2020).

Al cierre del 2019, Colombia era percibida como destino turístico competitivo, sostenible y con una variada oferta de atractivos turísticos, logrando encabezar la lista de destinos turísticos a visitar según la UTSOA, Asociación de tour-operadores de Estados Unidos. Por otro lado, Colombia fue escogida como uno de los 20 países preferidos en el mundo para hacer viajes en Readers' Choice Awards 2019, encuesta que se realiza entre 600.000 lectores de la revista especializada Condé Nast Traveler, en donde quedó en el puesto 16, con una puntuación de 89,41 sobre 100, junto con Perú (sexto lugar), fueron los únicos del continente americano que entraron al listado (Leal, 2020).

Es por esto que grandes líderes en temas de turismo como ANATO y el Viceministro de turismo Guerrero (2020) manifiestan en el programa *El proyecto es Colombia- turismo* del canal Caracol que el turismo de naturaleza es la gran apuesta que le está haciendo Colombia no solo para impulsar la industria si no por promover proyectos que propendan por la conservación del medio ambiente y que inspiren a los viajeros a conectarse con la madre tierra ya que al tener escenarios naturales en variados pisos térmicos, Colombia posee un gran tesoro

en biodiversidad. Por otro lado, se estima que el turismo nacional se empiece a reactivar con buenos indicadores a mediados del 2021 y probablemente pueda volver a tener cifras contundentes como las del 2019 en el año 2023.

### 3.1.2. Turismo en el Valle del Cauca

Debido a lo mencionado anteriormente, nuestro departamento el Valle del Cauca no ha sido ajeno al boom de la industria del turismo, pues ha presentado un incremento en su tasa de ocupación hotelera del 1,21% del 2018 al 2019 más baja que la tasa de crecimiento de la ocupación hotelera a nivel nacional que fue de 2,1% (SITUR, 2020).

#### Figura 21.

Tasa de ocupación por departamento.

No.	CAPÍTULO	%OCUPACIÓN		VARIACIÓN
		2019	2018	
1	SAN ANDRÉS	72,1%	82,10%	-10,0%
2	CARTAGENA	67,2%	65,65%	1,5%
3	ANTIOQUIA	63,1%	61%	2,1%
4	BOGOTÁ	62,3%	59,72%	2,6%
5	CESAR	56,2%	53,88%	2,3%
6	ATLÁNTICO	55,0%	53,91%	1,1%
7	VALLE	54,8%	53,58%	1,21%
8	NTE SANTANDER	50,6%	45,08%	5,5%
9	TOLIMA	49,6%	47,62%	1,9%
10	SANTANDER	49,3%	46,68%	2,6%
	NACIONAL	56,77%	54,68%	2,1%

Elaboración propia. Fuente: Sistema de Información Hotelero

*Nota.* Tasa de ocupación por departamento. Fuente: SITUR (2020).

#### Figura 22

Crecimiento tasa de ocupación en el valle del cauca

### Tasa de Ocupación Anual: Valle del Cauca



Cálculos propios. Fuente: Sistema de Información Hotelero

*Nota.* Crecimiento tasa de ocupación en el valle del cauca. Fuente: SITUR (2020).

De acuerdo al Índice departamental de competitividad turística realizado por CPTUR, Centro de pensamiento turístico, en el 2019 el Valle del Cauca mantuvo el tercer lugar que había obtenido en el 2018, aun cuando perdió 0,32 puntos en una escala de 10 puntos.

### Figura 23

Ranking departamental de competitividad turística.

#### Ranking departamental de Competitividad Turística Regional 2019

No.	Departamento	Año		
		2017	2018	2019
1	Bogotá D.C	7,12	7,01	7,05
2	Bolívar	5,67	6,65	6,23
3	Valle del Cauca	6,24	6,42	6,10
4	Antioquia	6,09	6,27	6,05
5	Risaralda	6,11	6,38	6,01
6	Quindío	5,4	5,83	5,62
7	Atlántico	5,65	5,76	5,58
8	Santander	5,43	5,61	5,54
9	Caldas	5,33	5,44	5,46
10	Cundinamarca	5,35	5,39	5,39

Elaboración propia. Fuente: Centro de Pensamiento Turístico de Colombia

*Nota.* Ranking departamental de competitividad turística. Fuente: CEPTUR (2019)

Del anterior ranking es importante resaltar que en Colombia se destacan en competitividad turística varios departamentos que no necesariamente cuentan con escenarios de playa, por lo que se valoran elementos como la conectividad aeroportuaria y la facilidad de hacer negocios en el caso de Bogotá; la comunicación vial con las demás ciudades del país

y con un puerto marítimo como es el caso del Valle del Cauca y la explotación de la riqueza cultural en el caso de los departamentos del eje cafetero, entre otras.

**Figura 24**

**Tarifa promedio de hospedaje por departamento.**

No.	CAPÍTULO	TARIFA PROMEDIO		VARIACIÓN
		2019	2018	
1	CARTAGENA	422.927	408.116	3,6%
2	SAN ANDRÉS	329.763	351.409	-6,2%
3	BOYACÁ	271.830	236.571	14,9%
4	BOGOTÁ	264.509	253.249	4,4%
5	QUINDÍO	247.837	236.833	4,6%
6	MAGDALENA	233.101	211.356	10,3%
7	ANTIOQUIA	224.291	209.320	7,2%
8	RISARALDA	217.629	207.634	4,8%
9	CUNDINAMARCA	213.828	206.927	3,3%
10	VALLE	185.874	183.609	1,2%
	NACIONAL	240.404	231.034	4,1%

Elaboración propia. Fuente: Sistema de Información Hotelero

*Nota.* Tarifa promedio de hospedaje por departamento. Fuente: SITUR (2020).

**Figura 25**

**Ingresos por habitación disponible.**

No.	CAPÍTULO	REVPAR PROMEDIO		VARIACIÓN
		2019	2018	
1	CARTAGENA	284.065	267.941	6,02%
2	SAN ANDRÉS	237.824	288.498	-17,56%
3	BOGOTÁ	164.836	151.249	8,98%
4	ANTIOQUIA	146.972	127.669	15,12%
5	VALLE	119.337	116.806	2,17%
6	MAGDALENA	117.690	108.568	8,40%
7	RISARALDA	105.165	99.813	5,36%
8	CESAR	102.797	94.255	9,06%
9	ATLANTICO	98.941	90.114	9,80%
10	BOYACÁ	97.445	89.212	9,23%
	NACIONAL	136.498	126.323	8,05%

Elaboración propia. Fuente: Sistema de Información Hotelero

*Nota.* Ingresos por habitación disponible. Fuente: SITUR (2020).

Por otro lado, en cuanto al incremento de tarifas de alojamiento por noche, el Valle del Cauca refleja poca variación respecto al 2018, lo que hace competitivos sus precios respecto a los demás departamentos evaluados, sin embargo, el ingreso promedio generado

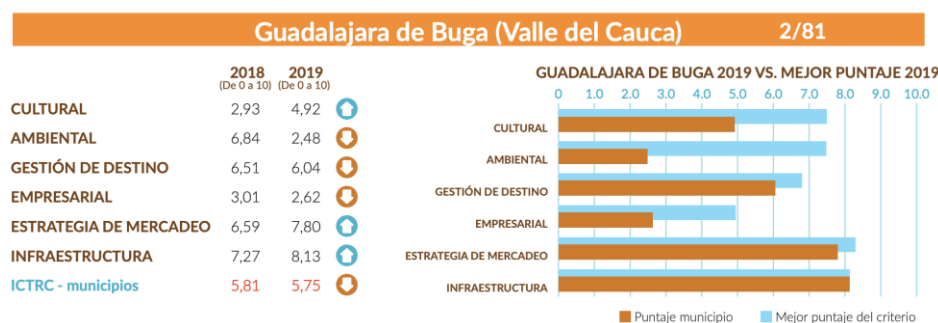
por habitación fue tan solo de 2,17% lo que indica que tuvo el menor aprovechamiento financiero de la capacidad instalada respecto a los demás departamentos del ranking.

### 3.1.3. Turismo en Buga, cifras y atractivos o potenciales turísticos

Según el índice de competitividad turística regional realizado en el 2019 por el Centro de pensamiento turístico de Colombia, Guadalajara de Buga obtuvo el segundo lugar el ranking de municipios con vocación turística de 81 municipios evaluados en una escala de 1-10 (CPTUR, 2019).

#### Figura 26

Nivel de competitividad Guadalajara de Buga 2018 – 2019.



*Nota.* Nivel de competitividad Guadalajara de Buga 2018 – 2019. Fuente: CPTUR (2019).

Dentro de los factores valorados, las estrategias de infraestructura y el mercadeo se destacan como los criterios de mayor aporte a la competitividad de Buga como destino turístico. El desarrollo empresarial y ambiental son los criterios que merecen mayor atención, ya que presentan bajo aporte a la competitividad del destino, además de disminución en su calificación respecto al año anterior. La certificación de calidad por parte de los prestadores de servicios turísticos debe ser una meta prioritaria del destino, además de la ejecución de proyectos turísticos en alianza y/o mediante convenios de cooperación público-privada.

Por otro lado, es necesario destacar los diferentes aspectos potenciales turísticos de Buga, que es una de las ciudades más antiguas de Colombia, ubicada justo en el centro del departamento del Valle, la cual recibe al año cerca de 3`000.000 de visitantes. Tiene diversos atractivos turísticos, entre ellos el más importante: la basílica del señor de Los Milagros de Buga, que es la cuarta más antigua del país (CPTUR, 2019).

#### **3.1.3.1. Atractivo religioso.**

El señor de los milagros de Buga, es protagonista ya que atrae a miles de turistas al año, lugar donde convergen devotos de todas partes del mundo, por lo cual se considera destino de fe y origen de la ruta espiritual de las Américas. Se dice que la Basílica fue construida durante 15 años, la cual es una joya arquitectónica, posee una gran terraza desde donde se pueden apreciar los clásicos techos de teja y en general el estilo colonial del centro histórico de la ciudad (AVIATUR, 2016).

#### **3.1.3.2. Atractivo de escenarios naturales.**

Buga además tiene una ubicación estratégica pues desde ahí es muy fácil llegar a lugares cercanos con atractivos naturales o de reserva forestal como lo son La Reserva Natural Forestal Bosque de Yocoto, el Lago Calima, el Parque Nacional Natural Las Hermosas y la Laguna de Sonso. Escenarios donde se pueden realizar actividades deportivas, de descanso, avistamiento de aves y de más fauna endémica del Valle del Cauca (AVIATUR, 2016).

#### **3.1.3.3. Atractivo cultural.**

Cerca de Buga también se encuentran lugares interesantes para visitar como lo son: El museo Rayo, ubicado en Roldanillo, este cuenta con famosas esculturas y pinturas del artista Omar Rayo entre otras obras de artistas colombianos y extranjeros. El museo es un lugar de

encuentro para amantes del teatro, la literatura y el dibujo ya que cuenta con una permanente oferta de exposiciones y obras (PROCOLOMBIA, 2019).

El museo arqueológico Calima que queda a pocos minutos del lago Calima, El Darién. En donde los turistas pueden adentrarse en la cultura calima y aprender sobre el origen de los primeros pobladores de la zona. En el museo reposan 1.800 piezas pertenecientes a las culturas amerindias que habitaron el Valle del Cauca (Ilama, Yotoco, Sonso y Malagana) antes de la conquista española (PROCOLOMBIA, 2019).

Jardín botánico Juan María Céspedes, ubicado a menos de una hora al norte de Buga en el municipio de Tuluá, un tesoro destinado para investigadores, científicos, amantes de la flora y la fauna. Dedicado a la conservación de las especies, donde puede hacer avistamiento de aves, admirar diversas especies de mariposas, palmas, orquídeas y heliconias en el recorrido de un sendero ecológico (PROCOLOMBIA, 2019).

### 3.1.4 Análisis de las 5 fuerzas de la industria

**Tabla 6**

Análisis de las 5 fuerzas de la industria.

Tipo de fuerza	fortalezas	Debilidades	Favoralidad
1			
Poder de negociación de los Proveedores	4	. Amplia oferta local de alimentos y mano de obra para servicios de mantenimiento y aseo.	2
		Mayores costos de adquisición en elementos de uso de hotelería como muebles, enseres y menaje por ser una ciudad secundaria, por lo tanto, menor oferta de los mismos.	2
2			
Poder de negociación de los Compradores	4	. Gran demanda de servicios de alojamiento debido a que buga es un referente nacional de turismo religioso.	4
		Oferta de servicios de hospedaje a muy bajo costo por cuenta de hoteles/hostales informales.	-4
		. enfoque de desarrollo local con prácticas sustentables que responden a la tendencia	4
		Poco presupuesto para viaje.	

		de los consumidores de consumo responsable.	Bajo desarrollo de turismo Ecológico en la zona.	
3	Amenaza de entrada de Nuevos Competidores	3 . Cumplimiento de regulación NTS -002 4 . Altos niveles de capital para la adquisición e implementación de servicios de hotelería para medianos y grandes hoteles como lo es el IMCA hotel.	oferta por medio de plataformas como AIRBNB 4 Oferta de servicios de hospedaje en hostales / tendencia de uso de servicios compartidos.	3
4	Amenaza de introducción de productos sustitutos	.	4 Casas adaptadas para prestar servicios de hospedaje formal o informalmente. Alta oferta de servicios de hotelería (28 Hoteles registrados formalmente)	-4
5	Rivalidad de la industria Competidora	. Mayor posicionamiento de Buga como destino turístico nacional.	3 Los competidores más fuertes de la zona están ubicados en el Darién, tienen la ventaja de tener un gran atractivo turístico como el Lago Calima.	1
		4		
		19	21	-2

*Nota.* Análisis de las 5 fuerzas de la industria. Fuente: elaboración propia.

El análisis de las 5 fuerzas de Porter permitió identificar dos debilidades y dos fortalezas claves para enfocar los objetivos y planes estratégicos del proyecto:

#### **3.1.4.1. Debilidades.**

La gran oferta de servicios de hospedaje de establecimientos formales e informales permite a los compradores tener mayor poder de negociación y elección del servicio, por tanto, es un sector muy competido en la ciudad de Buga, esto es una debilidad del IMCA hotel debido a que sus tarifas son más altas que las de los competidores y los clientes toman decisiones basadas en el precio.

Otra fuerte debilidad es que la inversión requerida para restaurar, remodelar o amoblar instalaciones e infraestructuras hoteleras es alta, esto se debe a que los activos físicos e implementos de construcción requeridos para el desarrollo y diseño de nuevos proyectos son costosos y de baja oferta en la zona.

#### **3.1.4.2. Fortalezas.**

Lograr propuestas atractivas y de valor en el área de sostenibilidad y medio ambiente ofreciendo a los viajeros (ciudadanos colombianos o extranjeros) una experiencia de conexión con la naturaleza en un ambiente tranquilo, solidario y de descanso. La tendencia al consumo responsable de productos y servicios que impacten de manera positiva al planeta es una fortaleza del IMCA hotel ya que como hemos mencionado, su enfoque de desarrollo local con prácticas sustentables, lo direccionan a responder las exigencias de los nuevos consumidores.

Por su parte, IMCA hotel hoy en día cumple a cabalidad con la norma NTC002, por lo cual legalmente puede operar como un prestador de servicios hoteleros, cumple con todos los requisitos de ley, registro mercantil, pago de impuestos, RNT y contrata legalmente a todos sus colaboradores.

#### **3.1.5 Contingencia covid-19 y la crisis hotelera**

Una vez se ha analizado la industria del turismo en Colombia, que hasta inicios del 2019 tenía grandes proyecciones de crecimiento e inversión, como bien lo manifestó el ministro Juan Manuel Restrepo (como se citó en MinCIT, 2020)

En 2019 presentamos la cifra de ocupación hotelera más alta de la historia en el país y, empezar 2020 con otra cifra récord, reafirma los buenos frutos del arduo trabajo

que adelantamos en materia de formalización, promoción y competitividad en el sector hotelero (párr. 2).

Revisaremos la información más reciente de las cifras de la inminente crisis por la que atraviesa la economía y sobre todo la industria del turismo debido a la actual pandemia causada por el virus Covid-19, lo cual ha obligado a la población mundial a mantenerse segura en aislamiento físico para evitar la infecciosa propagación.

Según las cifras recopiladas por Cotelco, Asociación turística y hotelera de Colombia, las cifras de ocupación cada vez son menores, de hecho tenemos las cifras históricamente más bajas del sector con pérdidas en ingresos por más de 950.000 millones de pesos hasta el mes de marzo, siendo Bogotá, Cartagena, Barranquilla, Medellín, las ciudades más afectadas, pues la ocupación promedio por esos días fue del 0,5%, cifra que contrasta en gran medida con el promedio de ocupación durante el año 2019 de 54,8% (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019).

Debido a la contundente disminución de los niveles de ocupación en los establecimientos de alojamiento y dados los costos fijos, muchos de los operadores hoteleros han recurrido a cerrar temporalmente su operación y los pocos que aún siguen abiertos al público, atienden en promedio 2 a 4 huéspedes que realizan su cuarentena ahí. El impacto en la industria del turismo es inminente, su recuperación será muy lenta ya que fue uno de los primeros en cerrarse y probablemente será uno de los últimos en volver a condiciones normales. En un escenario bastante optimista, Cotelco pronostica un nivel de ocupación del 30,8% a finales del 2020 (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019).

### **Figura 27**

Pronóstico de ocupación con el escenario de inicio de operaciones a mediados de mayo, reactivación del tráfico aéreo y reactivación parcial de sectores productivos de la economía.



*Fuente: Sistema de Información Hotelero – SIH de COTELCO*

*Nota.* Pronóstico de ocupación con el escenario de inicio de operaciones a mediados de mayo, reactivación del tráfico aéreo y reactivación parcial de sectores productivos de la economía. Fuente: Sistema de Información Hotelera -SIH de COTELCO (como se citó en Hosteltur Latam, 2020).

Para lograr este estimado, lo primordial es recuperar la confianza de los turistas, por lo cual Cotelco lidera un programa denominado sello Cotelco "Juntos contra el Covid", el cual tiene como objetivo dar garantía a los huéspedes de que la implementación de los protocolos de bioseguridad es la adecuada y así puedan descansar con seguridad y tranquilidad.

Se trata de un curso virtual para los empleados de los hoteles, los cuales deben implementar todo el protocolo que será auditado posteriormente de manera presencial. El objetivo inicial es sensibilizar a los empresarios hoteleros y a sus equipos frente a la importancia de implementar correcta y estrictamente los protocolos de bioseguridad contemplados en la resolución 666 del Ministerio de Salud, reconociendo su responsabilidad y las implicaciones que tendría el incumplimiento de las normas. Por otro lado, también está prestando un acompañamiento gratuito en la verificación de la implementación de los protocolos de

bioseguridad con la campaña *Clean&safe* con un aporte voluntario por parte de los afiliados a Cotelco (Hosteltur Latam, 2020).

### 3.1.6 Comparación frente a los competidores actuales

**Figura 28**

Posicionamiento según estrategia de precios – Competidores Buga.

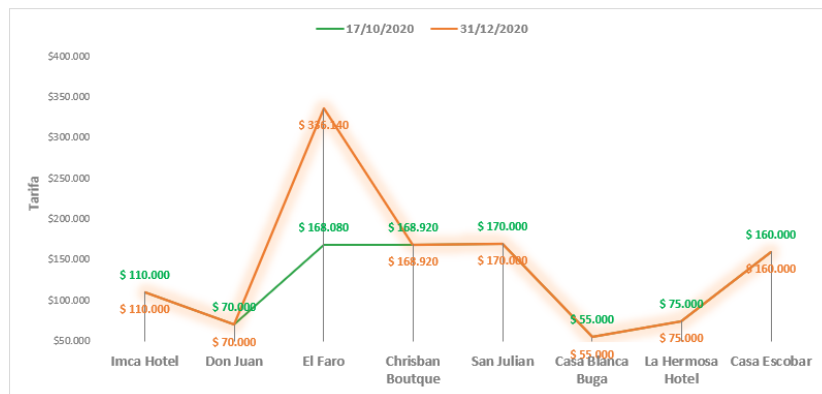


*Nota.* Posicionamiento según estrategia de precios – Competidores Buga. Fuente: REVENUECLICK (2020).

De acuerdo con los resultados de la consulta realizada a través del proveedor REVENUECLICK (2020) se evidencia que actualmente el IMCA hotel se encuentra en el cuadrante de los precios bajos, esto denota que los servicios ofrecidos hasta el momento no son lo suficiente llamativos para arriesgarse a subir las tarifas además como es claro, su infraestructura y equipamiento actual no sería acorde con un incremento significativo de la misma.

**Figura 29**

Estructura promocional o estacionalidad de precios – competidores Buga.

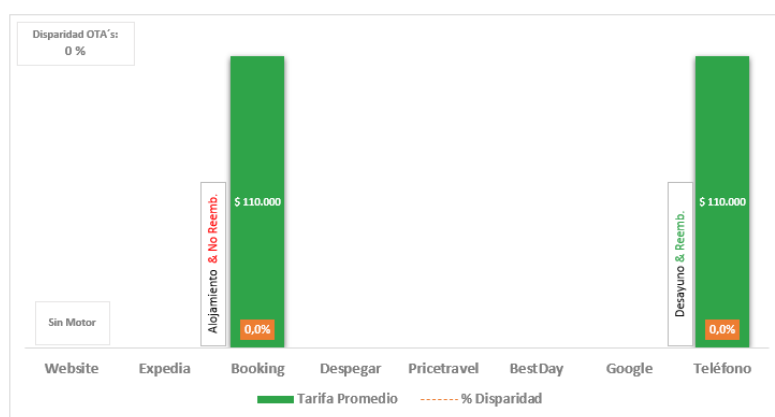


Nota. Estructura promocional o estacionalidad de precios – competidores Buga. Fuente: REVENUECLICK (2020).

Por otro lado, al no tener una web page con sistema de reservas, el IMCA hotel no tiene posibilidad de hacer análisis de precios comparativos y ofrecer tarifas dinámicas o promocionales, lo cual lo limita a la hora de ser consultado por los potenciales clientes. En el estudio se evidencia que el único hotel que cuenta con tarifas diferenciales por temporada o promocionales es el Hotel El faro.

Figura 30

Canales de distribución del actual IMCA hotel.



Nota. Canales de distribución del actual IMCA hotel. Fuente: REVENUECLICK (2020).

La gráfica de canales lo que representa es que el actual IMCA hotel solo cuenta con dos canales de cotización y reserva de habitaciones, que son *booking* y vía telefónica, como

buen indicio es que en los dos canales mantiene la misma tarifa, lo cual le da confianza a los clientes; sin embargo, hay varios canales de distribución con los cuales no cuenta hoy en día. Si bien tiene página web, esta solo es informativa y no tienen sistema de cotización ni reservas.

### **3.2 Análisis estratégico de la empresa**

De acuerdo con las oportunidades y amenazas identificadas en el macroentorno y en el análisis de las 5 fuerzas de la industria, es preciso proponer las iniciativas que nacen como resultado de la combinación entre los diferentes aspectos a mejorar y las fortalezas identificadas de tal manera que promueva un modelo de negocio innovador.

#### ***3.2.1 Análisis DOFA – Matriz TOWS***

##### **Tabla 7**

Análisis DOFA.

---

ANÁLISIS EXTERNO

---

<p>MATRIZ DOFA AMPLIADA TOWS</p>	<p><b>OPORTUNIDADES CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Tendencia al consumo responsable</li> <li>* Potencial preferencia por espacios amplios y verdes para reuniones de más de 20 personas.</li> <li>* Valor a los alimentos orgánicos / agroecología.</li> <li>* Tendencia cultivos en casa.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* COVID-19 distanciamiento social / desaceleración de la economía y el turismo</li> <li>*Desempleo a doble dígito en las principales ciudades del país / Menor capacidad adquisitiva.</li> </ul>
<p><b>FORTALEZAS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*. Proveedores locales / Estrecho relacionamiento con las comunidades campesinas del sector</li> <li>* Identidad campesina</li> <li>*Espacios amplios y naturales</li> <li>*Avistamiento de más de 60 especies de aves dentro de las instalaciones del IMCA.</li> </ul>	<p><b>INICIATIVAS FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Conectar la concepción de Alimentos orgánicos, agroecología e identidad campesina con un producto / servicio que promueva en el consumidor la empatía con el medio ambiente y las comunidades locales.</li> <li>. Incentivar el interés de los turistas por el conocimiento de las diferentes especies de aves de la región.</li> </ul>	<p><b>INICIATIVAS FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Proponer diferentes categorías de servicios, actividades o productos con una gama más amplia de tarifas para atender a los diferentes segmentos del mercado objetivo.</li> <li>. Promover el alquiler de salones y amplios espacios naturales para encuentros o capacitaciones de los clientes corporativos</li> </ul>

DEBILIDADES CLAVE	INICIATIVAS DO	INICIATIVAS DA
* Instalaciones con infraestructura antigua y habitaciones con falta de equipamiento.	. Proporcionar un medio de transporte que le permita al turista disfrutar de los atractivos turísticos y religiosos de la zona urbana, que sea amigable con el medio ambiente.	. Identificar qué porcentaje de la capacidad de hospedaje actual es pertinente acondicionar en equipamiento e infraestructura y no incurrir en excesos de capacidad instalada que no corresponda al pronóstico de la demanda.
*Instalaciones muy amplias, con estéticas muy distintas / falta de cohesión conceptual y requieren de altas inversiones	. Proponer un espacio para desarrollar la nueva imagen corporativa del hotel, integrando profesionales/estudiantes de diseño gráfico y comunicación * forja y Directivos del IMCA, imagen que debe representar los conceptos de consumo responsable, el valor de los alimentos orgánicos y la cultura campesina.	. Promover el uso de zonas verdes para prestar servicio de hospedaje temporal, consumo de alimentos en áreas campestres y recreación en general.
* Hotel distante al epicentro turístico.		
*Nombre poco llamativo, no hace referencia al concepto de Hotel verde.		
*Oferta de servicios de hospedaje a muy bajo costo por cuenta de hoteles/hostales informales.		

---

*Nota.* Análisis DOFA. Fuente: elaboración propia.

### 3.2.2 *Objetivos estratégicos*

De acuerdo con el análisis de la situación actual de la empresa, el análisis del entorno y teniendo en cuenta que el crecimiento de la industria del turismo hasta el 2019 fue muy importante, no podemos dejar a un lado el impacto del Covid-19 en los negocios de hotelería y turismo, proponemos en este plan de negocio dos etapas. En la primera etapa se plantean objetivos con miras a recuperar las ventas y la participación de mercado que se tuvo en el 2019, para lo cual habrá que hacer esfuerzos en impulsar las ventas de alquiler de salones, lo

cual genera una facturación importante en servicios de restaurante y exige esfuerzos de inversión en equipamiento o mobiliario que le permita al hotel fortalecer el servicio de restaurante los fines de semana.

**Tabla 8**

Objetivos estratégicos etapa 2 correspondiente a partir del 2023.

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ETAPA 2 CORRESPONDIENTE A PARTIR DEL 2023</b>		
	<b>OBJETIVOS - actividades clave</b>	<b>INDICADOR</b>
<b>FINANCIERA / PARA LOS ACCIONISTAS</b>	Incremento del 12,5% en el nivel de ventas constante por los próximos 5 años, esto corresponderá a las ventas en los diferentes servicios del nuevo hotel verde al segmento target Turistas verdes	Ventas totales sobre ventas totales del año anterior 2022
<b>PARA LOS CLIENTES</b>	. Transmitir el concepto de Agroecología e identidad campesina mediante el desarrollo de actividades de turismo experiencial.	Consumo de nuevos productos / Servicios por turista o por grupo de turistas alojados en el hotel.
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	. Desarrollar e implementar el plan de integración entre la cultura campesina y los servicios del hotel, diseñando productos o servicios que refuercen la empatía de los turistas y visitantes con el medio ambiente, los cultivos agroecológicos y las comunidades locales.	Diseño de nuevos productos / servicios. (elaboración de las fichas técnicas)

	<p>. Realizar el análisis e implementación de las mejoras en la infraestructura del hotel que se requieren para atender el mercado objetivo con el mínimo producto viable, lo anterior contempla:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Remodelación del segundo piso del edificio central 10 habitaciones cada una con baño y agua caliente.</li> <li>*Estandarización y equipamiento de las 19 habitaciones del primer y segundo piso, esto incluye camas, closets, mesas de noche, lámparas, bombillos, ventiladores, ropa de cama, sets de toallas y caja de seguridad.</li> <li>*Se debe contemplar el cambio en las fachadas de los edificios para lograr la coherencia estética entre sí (mínimo la pintura de todas las fachadas).</li> <li>*El mejoramiento del sendero, esto incluye siembra de más vegetación a lo largo del sendero, la señalización y mobiliario de descanso, el sendero debe tener al menos 1.5km, la ruta debería incluir toda la periferia del terreno del complejo del IMCA, se debe permitir a los huéspedes y visitantes consumir los frutos de los árboles del sendero.</li> <li>*la construcción de la huerta agroecológica dentro del hotel, esta debe tener una propuesta de infografía y señalética que guíe al turista en el aprendizaje a cerca de los cultivos agroecológicos.</li> <li>*la compra de bicicletas para renting y adecuación para el parqueadero de las mismas.</li> <li>*Remodelación de la entrada del hotel integrando los dos logos del IMCA y del Hotel.</li> </ul>	<p>Informe de evaluación de la infraestructura a mejorar y estimación del presupuesto de inversión.</p>
<p><b>APRENDIZAJE Y DESARROLLO</b></p>	<p>. Diseñar e implementar campañas y publicidad que posicionen al IMCA hotel como un hotel Verde y sostenible, generando reconocimiento en la mente del consumidor y en el sector hotelero de Buga y del Valle del Cauca.</p> <p>. Asistir a eventos nacionales de promoción del turismo verde.</p>	<p>Ventas de los servicios del hotel posterior a la campaña Vs. El periodo anterior.</p>

---

. Tener presencia en canales de ventas digitales y actualizar la información con la periodicidad pertinente para mantener al IMCA hotel en la mente del consumidor.	. Número de seguidores en las cuentas digitales . Número de visitas a las páginas . Numero de <i>likes</i> en las publicaciones
---	---

---

*Nota.* Objetivos estratégicos etapa 2 correspondiente a partir del 2023. Fuente: elaboración propia.

A partir de la etapa 2, la cual proponemos empiece en 2023, planteamos poner en marcha el plan de negocio y enfocar todos los esfuerzos para la implementación en etapas del hotel dentro del concepto de un hotel verde, teniendo como segmento target principal a quienes hemos denominado como “Turistas verdes”. Para llevar a cabo esta segunda etapa se requieren inversiones mayores ya que comprenden la remodelación del segundo piso del edificio central, inversión en equipamiento de habitaciones y acondicionamiento de zonas comunes.

En el presente documento se presenta un plan de negocio desarrollado para la ejecución de la etapa 2 del proyecto, donde se sugiere redireccionar el enfoque del hotel hacia un negocio verde, se proponen nuevos segmentos target a partir de los resultados de la investigación de mercado, se plantea una estrategia de comunicación que va en vía del desarrollo y posicionamiento del Imca hotel como un hotel verde, interviene en el estudio organizacional actual y en el estudio técnico, con su respectivo análisis financiero.

Para la etapa 1 se presenta una propuesta de inversión para lograr los objetivos planteados, sin intervenir en la estructura organizacional ni proponer remodelaciones ni cambios en la infraestructura física actual.

**Tabla 9**

Inversión equipamiento etapa 1.

INVERSIÓN EQUIPAMIENTO ETAPA 1	
Mobiliario para exteriores	
Juegos para niños (diseño veranera: dos torres 1 con techo, 1 resbalador, 1 rampa de escalar, 1 escalera, 1 Túnel, 2 Columpios)	\$ 5.355.000
sube y baja	\$ 535.500
Arenero	\$ 1.071.000
Mesas para Pic nic (10 mesas)	\$ 6.545.000
Total, Mobiliario para exteriores	\$ 13.506.500
Acondicionamiento sendero y pintura de fachadas	\$ 3.000.000
<b>TOTAL, PRESUPUESTO INVERSIÓN ETAPA 1.</b>	<b>\$ 16.506.500</b>

*Nota.* Inversión equipamiento etapa 1. Fuente: elaboración propia.

**Tabla 10**

Objetivos estratégicos etapa 2 correspondiente a partir del 2022.

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ETAPA 2 CORRESPONDIENTE A PARTIR DEL 2022</b>		
	OBJETIVOS - actividades clave	INDICADOR
<b>FINANCIERA / PARA LOS ACCIONISTAS</b>	Incremento del 12,5% en el nivel de ventas constante por los próximos 5 años, esto corresponderá a las ventas en los diferentes servicios del nuevo hotel verde al segmento target Turistas verdes	Ventas totales sobre ventas totales del año anterior 2021
<b>PARA LOS CLIENTES</b>	. Transmitir el concepto de Agroecología e identidad campesina mediante el desarrollo de actividades de turismo experiencial.	Consumo de nuevos productos / Servicios por turista o por grupo de turistas alojados en el hotel.

<b>PROCESOS INTERNOS</b>	. Desarrollar e implementar el plan de integración entre la cultura campesina y los servicios del hotel, diseñando productos o servicios que refuercen la empatía de los turistas y visitantes con el medio ambiente, los cultivos agroecológicos y las comunidades locales.	Diseño de nuevos productos / servicios. (elaboración de las fichas técnicas)
	<p>. Realizar el análisis e implementación de las mejoras en la infraestructura del hotel que se requieren para atender el mercado objetivo con el mínimo producto viable, lo anterior contempla:</p> <p>*Remodelación del segundo piso del edificio central 10 habitaciones cada una con baño y agua caliente.</p> <p>*Estandarización y equipamiento de las 19 habitaciones del primer y segundo piso, esto incluye camas, closets, mesas de noche, lámparas, bombillos, ventiladores, ropa de cama, sets de toallas y caja de seguridad.</p> <p>*Se debe contemplar el cambio en las fachadas de los edificios para lograr la coherencia estética entre sí (mínimo la pintura de todas las fachadas).</p> <p>*El mejoramiento del sendero, esto incluye siembra de más vegetación a lo largo del sendero, la señalización y mobiliario de descanso, el sendero debe tener al menos 1.5km, la ruta debería incluir toda la periferia del terreno del complejo del IMCA, se debe permitir a los huéspedes y visitantes consumir los frutos de los árboles del sendero.</p> <p>*la construcción de la huerta agroecológica dentro del hotel, esta debe tener una propuesta de infografía y señalética que guíe al turista en el aprendizaje a cerca de los cultivos agroecológicos.</p> <p>*la compra de bicicletas para renting y adecuación para el parqueadero de las mismas.</p> <p>*Remodelación de la entrada del hotel integrando los dos logos del IMCA y del Hotel.</p>	Informe de evaluación de la infraestructura a mejorar y estimación del presupuesto de inversión.

<b>APRENDIZAJE Y DESARROLLO</b>	. Diseñar e implementar campañas y publicidad que posicionen al IMCA hotel como un hotel Verde y sostenible, generando reconocimiento en la mente del consumidor y en el sector hotelero de Buga y del Valle del Cauca.	Ventas de los servicios del hotel posterior a la campaña Vs. El periodo anterior.
	. Asistir a eventos nacionales de promoción del turismo verde.	
	. Tener presencia en canales de ventas digitales y actualizar la información con la periodicidad pertinente para mantener al IMCA hotel en la mente del consumidor.	. Número de seguidores en las cuentas digitales . Número de visitas a las páginas . Numero de likes en las publicaciones

*Nota.* Objetivos estratégicos etapa 2 correspondiente a partir del 2022. Fuente: elaboración propia. 3.2.3 Propuesta de valor CANVAS Etapa 2

**Tabla 11**

## Propuesta de valor CANVAS etapa 2.

SOCIOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON LOS CLIENTES	CLIENTES - SEGMENTOS
IMCA 4/4 REVENUE MANAGER reveueclick.co PUJ 4/3 MERCOTUGA COTELCO	.Compras (desarrollo de proveedores)  . Marketing y ventas (Desarrollo de nuevos canales de comunicación y de ventas)  . Inversión en infraestructura, mantenimiento y aseo (Prácticas ecológicas, gestión de residuos, fumigación, control de agua y energía)  . Administración de recursos  . Preparación de alimentos . Guía experiencial y conexión de los turistas con la comunidad	El IMCA hotel ofrece diferentes productos y servicios que aportan a la construcción del tejido económico local, inspirado en la solidaridad, ecología, el cuidado y defensa de la vida como:  . Hospedaje en ambientes amplios con espacios naturales  . Alimentación orgánica / Restaurante y servicio de catering fuera de las instalaciones del IMCA	Relacion Directa, personalizada 4/3  Relaciones institucionales 4/3	Clientes corporativos
	<b>RECURSOS CLAVE</b>		<b>CANALES</b>	Grupos religiosos grupos académicos grupos ONG
CAMARA DE COMERCIO DE BUGA y CAMARAS DE COMERCIO DE LAS CIUDADES PRINCIPALES	Habitaciones cómodas (Baño privado, Internet) 4/2  Salones de eventos (Equipamiento completo/ Soportes audiovisuales, internet, acceso Baños) 4/3	. Restaurante y alimentos experiencia tipo PIC NIC . Alquiler de zonas de camping.	Venta directa  Agencias de viajes	
OPERADORES TURÍSTICOS	Restaurante (oferta Alimentación orgánica, variada, en espacios confortables) 4/2  Areas verdes (espacios lúdicos o de aprendizaje /Agroecología)	. Alquiler de salones para reuniones y eventos  . Experiencias de introducción a la agroecología y conexión con la identidad campesina.	Redes sociales	
CVC	Software hotelero 3/0 Pagina WEB, Cuentas activas de redes sociales	. Intercambio cultural	WEB	TURISTAS VERDES
ANATO		. Oferta de productos locales y servicios de transporte amigables con el medio ambiente.	OTAS (Online ticket offices)	
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>		<b>INGRESOS</b>		
. Recursos humanos (nómina) . INFRAESTRUCTURA/ Mantenimiento . Servicios varios . Inventarios	*Nuevos practicantes MKT / Diseño / Arquitectura o dis. Industrial . Campaña publicidad y lanzamiento de nuevos productos . Acondicionamiento de la  . Inversión en oferta de servicio de transporte al turista	. Restaurante / catering / PICNIC  . Salones  . Servicios experienciales y de transporte renting de bicicletas.	. Hospedaje / camping  . Ventas productos / café / souvenirs  . Comisión turismo experiencial / Agroturismo.	

*Nota.* Propuesta de valor CANVAS etapa 2. Fuente: elaboración propia.

### **3.2.4. Propuesta de valor**

El IMCA hotel ofrece diferentes productos y servicios que aportan a la construcción del tejido económico local, inspirado en la solidaridad, ecología, el cuidado y defensa de la vida, apelando a la sostenibilidad ambiental que concibe al planeta como nuestra casa común, soberana madre tierra que nos acoge y nos provee el sustento

Estos productos y servicios son: Hospedaje en ambientes amplios con zonas verdes y naturales en donde se pueden avistar hasta 60 especies de aves diferentes. Alimentación orgánica en la mayoría de la oferta gastronómica /alimentos con bajo impacto ambiental, Preparada con la producción agroecológica de campesinos de la zona. Alquiler de salones para reuniones y eventos con zonas verdes y naturales que permiten actividades *outdoor*. Experiencias de introducción a la agroecología y conexión con la identidad campesina. Oferta de productos locales y servicio de transporte amigable con el medio ambiente.

### **3.2.5. Actividades clave**

Para lograr una efectiva comunicación de la propuesta de valor y un excelente servicio al cliente se han identificado las siguientes actividades clave:

- Análisis de la infraestructura y equipamiento actual para la estimación y asignación del presupuesto y posteriormente la ejecución de las mejoras, restauraciones o inversiones pertinentes para la etapa 1 enfocado a los salones de eventos y zonas campestres.
- Análisis de la infraestructura y equipamiento actual para la estimación y asignación del presupuesto de la ejecución de la etapa 2, que contempla la coherencia estética de los diferentes edificios y fachadas, la comodidad de las habitaciones, implementación de la huerta agroecológica dentro de las instalaciones del hotel y estructuración de la guía de aprendizaje experiencial mediante el inicio del semillero souvenir, los convenios o planes de

inmersión con la comunidad campesina para que los turistas realicen las giras agroturísticas y la compra de bicicletas como opción de transporte alternativo y sostenible.

- Mantenimiento y aseo de las instalaciones en general (Prácticas ecológicas, gestión de residuos, fumigación, control de agua y energía), estas actividades van de la mano con el cumplimiento ya establecido por el Hotel rigiéndose a la norma NTS-002 y con los lineamientos del cuidado del medio ambiente.
- Preparación de alimentos, especial por los servicios de restaurante y catering ofrecidos por el hotel. Esta actividad es de vital importancia ya que con su buena ejecución se resaltan la calidad de los alimentos concebidos de forma orgánica, lo cual se pretende exaltar no solo con el sabor si no con una excelente presentación y servicio, el rediseño y propuesta gastronómica del hotel puede ser apoyada por estudiantes de la carrera de gastronomía y nutrición de la universidad Javeriana de Cali en una actividad planteada por el programa Forja.
- Compras (desarrollo de proveedores), mantener el esquema de proveedores que actualmente se tiene, afianzando las relaciones de valor que existen entre la comunidad campesina productora y el IMCA hotel, es muy importante resaltar que el desarrollo de proveedores es una labor continua, pues en aras de generar el anhelado desarrollo local es pertinente analizar todas las posibilidades de sumar a la cadena la mayor cantidad de actores posibles que mantengan o superen la calidad y estándares que maneja el hotel hoy en día.
- Diseño de la guía experiencial y conexión de los turistas con la comunidad: Es clave que si bien no se tiene capacidad de funcionar como operador logístico o no sea el core del negocio, se desarrolle una opción que le entregue al turista la posibilidad de tener dicha guía que le permita acercarse a la comunidad o a la cultura campesina, esta puede ser por medio de un operador turístico como Oliverio tours que actualmente ofrece diferentes tours en el municipio y con quienes ya se han realizado previas negociaciones o con el desarrollo de

guías del propio IMCA que estén ligados a otros programas de aprendizaje de la actividad agrícola.

- Fortalecimiento de la comunicación a cerca del avistamiento de aves ya que dentro de las instalaciones del Imca y el Imca hotel cuenta con más de 60 especies de aves lo cual es un atractivo turístico para el nicho de aficionados y fotógrafos de naturaleza.
- *Marketing* y ventas: Para continuar en la vía de la competitividad es vital desarrollar estrategias de ventas y de marketing que correspondan a la proyección del hotel y el darle continuidad a las actividades que fomenten el posicionamiento en el mercado y el cumplimiento de metas propuestas de ventas para superar el punto de equilibrio y lograr el margen objetivo, para el apoyo de estas actividades hemos desarrollado una estrategia de comunicación integrada, la cual debe ser reforzada y coherente con las acciones a realizar por fuerza de ventas asignada.
- Administración de recursos: Todas las actividades ya mencionadas no son viables si no se tiene una adecuada administración de los recursos, por esto se resalta en este punto la sensibilidad que se debe tener al tomar decisiones tácticas y estratégicas en cuanto a todos los recursos que se tienen, esto puede ser apoyado en diferentes indicadores que evalúen periódicamente todas las áreas administradas según la fijación de los objetivos ya mencionados para la etapa 1 y posteriormente para la etapa 2 del proyecto.

### **3.2.6. Recursos clave**

Para lograr con efectividad las actividades ya mencionadas, se identificaron los siguientes recursos clave:

- Habitaciones cómodas (Baño privado, Internet y buen equipamiento). - Salones de eventos (Equipamiento completo/ Soportes audiovisuales, internet, acceso Baños).

- Restaurante (oferta Alimentación orgánica, variada, en espacios confortables, con buen mobiliario)
- Áreas verdes (espacios lúdicos o de aprendizaje, adaptados para la experiencia y conexión del turista con las prácticas agroecológicas, todas debidamente señalizadas y con reseñas de la biodiversidad que se puede encontrar en las instalaciones)
- *Software* hotelero y gestión de *Revenue managment*
- Página WEB, Cuentas activas de redes sociales.
- Recursos humanos calificados para la atención hotelera.

#### Imagen 4

Tipología sugerida de equipamiento.



*Nota.* Sugerencia para el equipamiento.

### 3.3 Plan de mercadeo

#### 3.3.1 Caracterización de clientes

Actualmente el IMCA hotel tiene una segmentación de sus clientes determinado en los siguientes grupos:

- Grupos religiosos, estos se caracterizan por ser grupos de 10 a 20 personas que visitan la ciudad para hacer peregrinación o para realizar actividades de integración o retiros espirituales.

ONG'S, Fundaciones y proyectos IMCA: Son huéspedes que llegan por referencia de las diferentes ONG'S vinculadas con el IMCA o por proyectos dirigidos directamente por el IMCA.

- Particulares y agencias de viaje: Dentro de este grupo se encuentran los huéspedes que por su propia cuenta buscan información de opciones de hospedaje en Buga y contactan directamente al hotel, también están los huéspedes recibidos por cuenta de los paquetes ofrecidos por las agencias de viajes con las que tiene alianzas el hotel.

- Empresas particulares: En este grupo se encuentran los corporativos que toman los servicios de hospedaje o alquiler de salones para eventos o actividades empresariales.

Compañía de Jesús: En este grupo se encuentran los huéspedes o visitantes remitidos por la compañía de Jesús, normalmente llegan a capacitaciones, retiros espirituales o misiones.

- Colegios y universidades: Grupos de estudiantes o profesores.

Sin embargo, frente a la investigación de mercado que hemos realizado para este plan de negocio mediante entrevistas a profundidad, encuestas de validación de gustos y preferencias de los nuevos turistas verdes, el análisis de tendencias y la búsqueda de fuentes secundarias en redes sociales enfocado a los posibles clientes de hotel verde, hemos

redefinido la segmentación de mercado en tres grupos dirigidos a la estrategia de la implementación para la etapa 2:

### 3.3.1.1. Clientes corporativos.

Empresas ubicadas en las ciudades de Buga y Tuluá principalmente, productoras o prestadoras de servicios, las cuales proponen a sus colaboradores actividades de capacitación o integración. Son empresas que le apuestan al desarrollo local, le dan valor a la naturaleza, al respeto y cuidado de la misma, propenden por el bienestar de las personas.

#### Imagen 5

Clientes corporativos.



*Nota.* Logos de las marcas de los clientes corporativos.

### 3.3.1.2. Grupos religiosos / académicos /ONG.

Se caracterizan por ser grupos de 10 a 20 personas que visitan la ciudad para hacer peregrinación, realizar actividades de integración, retiros espirituales, misiones o actividades académicas. Remitidos por agencias de viajes en el caso de los grupos religiosos, por la compañía de Jesús, en el caso de estudiantes y/o profesores o por diferentes ONG vinculadas a la gestión del IMCA. Estos diferentes grupos tienen en común el valor por la vida, la solidaridad, el interés por las causas sociales o en beneficio por los más vulnerables.

#### Imagen 6

Imágenes de los grupos religiosos, académicos y ONGs.



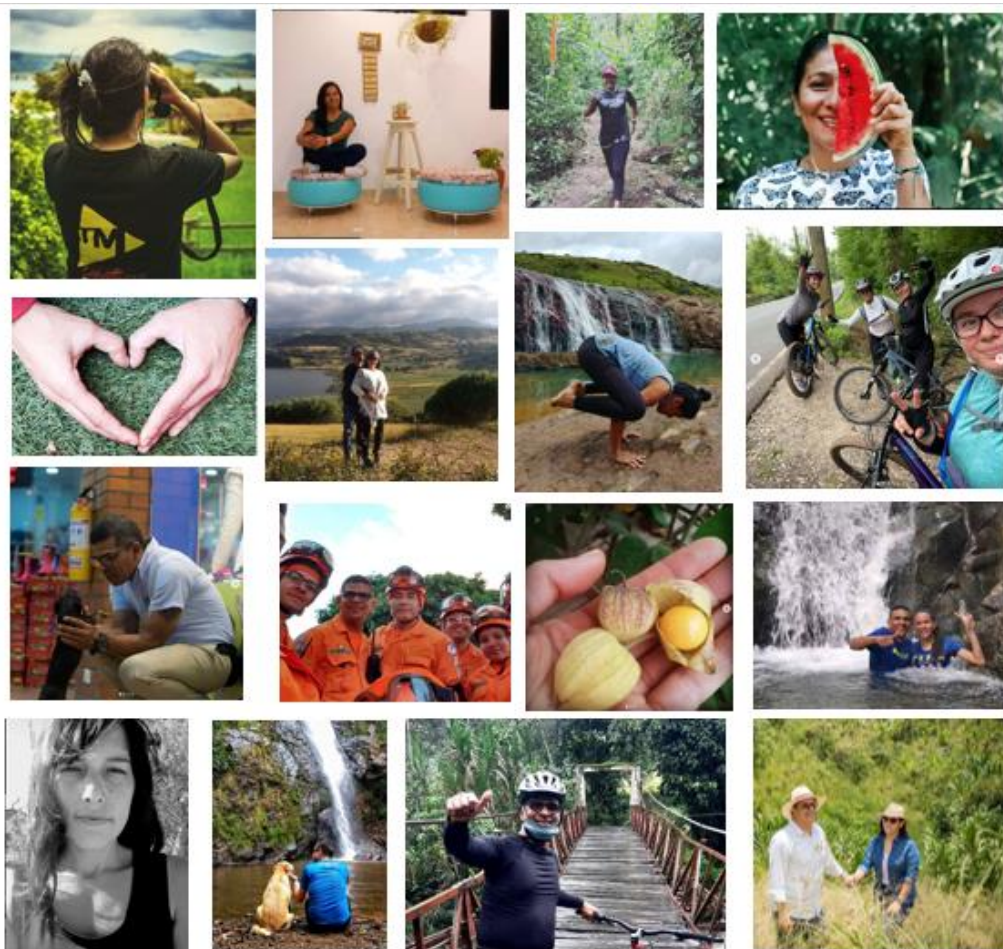
*Nota.* Imágenes de los grupos religiosos, académicos y ONGs.

### 3.3.1.3. Turistas verdes (\*Nuevo segmento target).

Hombres y mujeres entre 26 – 50 años, de nacionalidad colombiana. Que le dan valor a lo social, llevan una vida sana, les gusta pasar su tiempo libre conectados con la naturaleza, están interesados en aprender a cerca de diferentes culturas, generalmente hacen ejercicio, prefieren consumir productos locales o nacionales, prefieren espacios campestres para su recreación, usan o están dispuestos a utilizar medios alternativos de transporte, en su mayoría viajan en parejas.

#### Imagen 7

Imágenes de turistas verdes.



*Nota.* Imágenes de turistas verdes.

### 3.3.2 Marca

Actualmente el Hotel tiene toda su imagen corporativa desarrollada bajo la marca IMCA Hotel, sin embargo, con la investigación y la propuesta de la estrategia de comunicación que presentamos en este plan de negocio, recomendamos el rediseño del nombre y de la marca ya que el nombre IMCA hotel no es eufónico ni llamativo y no evoca lo que se requiere transmitir referente a un hotel verde.

Para no desligarse demasiado de lo que hasta ahora los clientes reconocen como IMCA hotel, proponemos el cambio de nombre a TERRA HOTEL, con un cambio sutil en el logo actual, que mantenga la proporción del logo, pero cambie la tipografía y el nombre del IMCA por la palabra TERRA.

#### Imagen 8

Logo con el nombre actual y logo con el nombre propuesto.

- Logo con el nombre actual

- Logo con el nombre propuesto



*Nota.* Logo con el nombre actual y logo con el nombre propuesto.

Sin embargo, dentro de las iniciativas propuestas tras el análisis de la matriz DOFA, mencionamos que es importante proponer un espacio para desarrollar la nueva imagen corporativa del hotel, integrando la opinión de profesionales/estudiantes de diseño gráfico y

comunicación y los Directivos del IMCA, sugiriendo que la imagen debe representar los conceptos de consumo responsable, el valor de los alimentos orgánicos, la cultura campesina y el valor por la tierra.

En este punto es clave entender que el concepto de marca no solamente se limita al diseño o re diseño del logo, pues la comunicación de marca abarca todo lo que se transmite desde la compañía hacia todos los grupos de interés, como lo son clientes o huéspedes, proveedores, competidores, trabajadores, la comunidad campesina y la comunidad de Buga en general.

Teniendo en cuenta lo anterior se recomienda seguir las iniciativas consignadas en la estrategia de comunicación propuesta ya que ésta conceptualiza al hotel dentro del marco de un arquetipo de marca que es lo que se quiere reflejar o dar a conocer. Para el caso del Terra hotel hemos propuesto el arquetipo de “El cuidador o cuidadora” humanizando la marca como una persona sabia y adulta, que tiene visión de sostenibilidad, que es servicial y acogedora, que inspira tranquilidad, cuidado por el medio ambiente y que todo lo que hace lo hace con un sentido social, en beneficio de la comunidad.

Los conceptos claves a comunicar respecto al hotel para fortalecer las características del arquetipo propuesto son:

- Conceptos deseables: Sustentabilidad, tranquilidad, pacífico, acogedor, cooperatividad, solidaridad, compromiso, excelencia, amabilidad, cultura campesina.
- Conceptos No deseables: Descuidado, incómodo, aburrido, lejano, viejo, que es un seminario.



La idea de la estrategia de comunicación es determinar el tipo de lenguaje que se debe usar en toda la comunicación que va dirigida a los grupos de interés y esto no solamente se limita a responder a la comunicación gráfica o en medios si no que es transversal a toda la compañía, empezando desde la cultura organizacional, la infraestructura, el equipamiento del

hotel, los servicios ofrecidos, la estética en general del nuevo Terra hotel y la calidad del servicio (ver anexo A Estrategia de comunicación- Terra hotel).

### 3.3.3 Estrategias del mix de mercadeo productos, servicios y precios

**Tabla 12**

Ficha técnica de servicio 001.

 <b>FICHA TECNICA DE SERVICIO</b> 			
Código FT -	001	Fecha de actualización:	12-oct-20
<b>Nombre del servicio</b>	Alquiler de salones		
<b>Clientes / usuarios</b>	Grupos: Clientes corporativos, Grupos religiosos, Grupos académicos y ONG		
<b>Descripción del servicio</b>	Salones dispuestos con mesa principal, acomodación según necesidad, con mesas de trabajo y asientos, Aire acondicionado (para los salones que son cerrados), Wifi, papelógrafo, estación permanente de café 100% orgánico, parqueadero y acceso a las zonas verdes del hotel.		
<b>Necesidades y expectativas del cliente</b>	Contar con espacios amplios, limpios y organizados. Atención al servicio a cerca de las instalaciones durante todo el evento y acceso a los servicios de cafetería o restaurante.		
<b>Requisitos legales</b>	Implementación de protocolos de bioseguridad, cumplimiento de todos los requisitos consignados en la matriz de requisitos CÓDIGO: HE-005 (en ella están contempladas todas las leyes que le atañen a la prestación de este servicio)		
<b>Requisitos técnicos</b>	Cumplimiento con el programa y cronograma de mantenimiento a la infraestructura, PG-008 y HE-040.08		
<b>Precios</b>	SALON HASTA 20 PERSONAS / DIA \$ 98.000 SALON HASTA 50 PERSONAS / DIA \$ 127.000 SALON HASTA 100 PERSONAS / DIA \$ 259.000 SALON HASTA 160 PERSONAS / DÍA \$ 295.000 SALON HASTA 200 PERSONAS / DÍA \$375.000 Iva incluido. En eventos donde hayan los servicios de alojamiento y alimentación , se obsequia la utilización de un salón según disponibilidad. <b>AYUDAS AUDIOVISUALES:</b> Video beam / día \$ 150.000 Sonido / día \$ 150.000 Iva incluido. *-20% del precio para salones que no son cerrados por lo tanto no tienen Aire acondicionado		

**Horarios de servicio** De lunes a domingo según disponibilidad de ocupación.

*Nota.* Ficha técnica de servicio 001. Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 13**

Ficha técnica de servicio 002.

<b>FICHA TECNICA DE SERVICIO</b>							
	<table border="1"> <tr> <td>Código FT -</td> <td>Fecha de actualización:</td> <td>12-oct-20</td> </tr> <tr> <td>002</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Código FT -	Fecha de actualización:	12-oct-20	002		
Código FT -	Fecha de actualización:	12-oct-20					
002							
<b>Nombre del servicio</b>	Alojamiento Tipología 1 - segundo piso edificio central						
<b>Clientes / usuarios</b>	<b>Turistas verdes:</b> personas naturales, hombres y mujeres que viajan a pernoctar en la ciudad de Buga, con preferencias y gustos con tendencia al consumo responsable y afinidad con la naturaleza, pueden viajar solos, en grupos familiares o de amigos.						
<b>Descripción del servicio</b>	Habitaciones con acomodación sencilla, doble (matrimonial o dos camas) y múltiples de 3 a 5 camas, Cuentan con agua caliente, Wifi, armario y ventilador. Acceso a las salas comunes de TV ( Con Directv y smart TV), Capilla con capacidad para 40 personas, zona de apoyo con mesa para planchar y nevera para compartir con los demás huéspedes, piscina, áreas verdes con mobiliario para picnic, sendero ecológico, acceso a los frutos de los árboles de todo el complejo. Acceso a la huerta agroecológica del hotel y guía educativa con posibilidad de visualización por medio del scanneo del código QR impreso en la señalética de la huerta. servicio de parqueadero gratuito.						
<b>Necesidades y expectativas del cliente</b>	Contar con espacios amplios, limpios y organizados, zonas verdes donde puedan tener contacto con la naturaleza. Atención al servicio de todas las instalaciones a las cuales tiene acceso durante su estadía. Servicios de cafetería o restaurante.  *La coherencia en el mensaje de hotel verde debe estar presente en toda su experiencia, el usuario espera percibir el amor y el cuidado por el medio ambiente en todas las instalaciones, equipamiento y servicios prestados por el hotel. *El usuario espera encontrar información a cerca de planes adicionales al hospedaje, bien sea dentro del hotel o por fuera de el.						

<b>Requisitos legales</b>	Implementación de protocolos de bioseguridad, cumplimiento de todos los requisitos consignados en la matriz de requisitos CÓDIGO: HE-005 (en ella están contempladas todas las leyes que le atañen a la prestación de este servicio) cumplimiento de la norma NTS-002
<b>Requisitos técnicos</b>	Cumplimiento con el programa y cronograma de mantenimiento a la infraestructura, PG-008 y HE-040.08 cumplimiento de la norma NTS-002

Precios	TEMPORADA	PRECIOS POR HABITACIÓN				
		Sencilla	Doble matrimonial	doble (doble cama)	triple	cuadruple
precio base		\$ 115.250	\$ 123.250	\$ 158.000	\$ 199.750	\$ 296.300
temporada alta / FDS		\$ 138.300	\$ 147.900	\$ 189.600	\$ 239.700	\$ 355.560
temporada alta / semana		\$ 115.250	\$ 123.250	\$ 158.000	\$ 199.750	\$ 296.300
temporada baja / FDS		\$ 106.030	\$ 113.390	\$ 145.360	\$ 183.770	\$ 272.596
temporada baja / semana		\$ 92.200	\$ 98.600	\$ 126.400	\$ 159.800	\$ 237.040



Incluido IVA y desayuno

<b>Horarios de servicio</b>	De lunes a domingo según disponibilidad de ocupación. Check in 3:00PM - Check out 12:00M
-----------------------------	---

Nota. Ficha técnica de servicio 002. Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 14**

Ficha técnica de servicio 003.



FICHA TECNICA DE SERVICIO			
	Código FT - 003	Fecha de actualización:	12-oct-20
			
<b>Nombre del servicio</b>	Alojamiento Tipología 2 - primer y tercer piso edificio central		
<b>Clientes / usuarios</b>	Grupos: Organizaciones Grupos religiosos, Grupos académicos, ONG.		

<b>Descripción del servicio</b>	<p>Habitaciones con acomodación múltiples de 3 a 5 camas, Cuentan con Wifi, armario y ventilador.</p> <p>Acceso a las salas comunes de TV ( Con Directv y smart TV), Capilla con capacidad para 40 personas, zona de apoyo con mesa para planchar y nevera para compartir con los demás huéspedes, piscina, áreas verdes con mobiliario para picnic, sendero ecológico, acceso a los frutos de los árboles de todo el complejo.</p> <p>Acceso a la huerta agroecológica del hotel y guía educativa con posibilidad de visualización por medio del scanneo del código QR impreso en la señalética de la huerta.</p> <p>servicio de parqueadero gratuito.</p>																																																						
<b>Necesidades y expectativas del cliente</b>	<p>Contar con espacios amplios, limpios y organizados, zonas verdes donde puedan tener contacto con la naturaleza. Atención al servicio de todas las instalaciones a las cuales tiene acceso durante su estadía.</p> <p>Servicios de cafetería o restaurante.</p> <p>*La coherencia en el mensaje de hotel verde debe estar presente en toda su experiencia, el usuario espera percibir el amor y el cuidado por el medio ambiente en todas las instalaciones, equipamiento y servicios prestados por el hotel.</p> <p>*El usuario espera encontrar información acerca de planes adicionales al hospedaje, bien sea dentro del hotel o por fuera de él.</p>																																																						
<b>Requisitos legales</b>	<p>Implementación de protocolos de bioseguridad, cumplimiento de todos los requisitos consignados en la matriz de requisitos</p> <p>CÓDIGO: HE-005 (en ella están contempladas todas las leyes que le atañen a la prestación de este servicio)</p> <p>cumplimiento de la norma NTS-002</p>																																																						
<b>Requisitos técnicos</b>	<p>Cumplimiento con el programa y cronograma de mantenimiento a la infraestructura, PG-008 y HE-040.08</p> <p>cumplimiento de la norma NTS-002</p>																																																						
<b>Precios</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="3">TEMPORADA</th> <th colspan="6">PRIMER PISO Y TERCER PISO</th> </tr> <tr> <th colspan="6">PRECIOS POR HABITACIÓN</th> </tr> <tr> <th>Sencilla</th> <th>doble (doble cama)</th> <th>triple</th> <th>Multiple x 4</th> <th>Multiple x 5</th> <th>Multiple x 6</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Precio base</td> <td>\$ 74.000</td> <td>\$ 126.000</td> <td>\$ 156.000</td> <td>\$ 200.000</td> <td>\$ 243.000</td> <td>\$ 282.000</td> </tr> <tr> <td>temporada alta / FDS</td> <td>\$ 88.800</td> <td>\$ 151.200</td> <td>\$ 187.200</td> <td>\$ 240.000</td> <td>\$ 291.600</td> <td>\$ 338.400</td> </tr> <tr> <td>temporada alta / semana</td> <td>\$ 74.000</td> <td>\$ 126.000</td> <td>\$ 156.000</td> <td>\$ 200.000</td> <td>\$ 243.000</td> <td>\$ 282.000</td> </tr> <tr> <td>temporada baja / FDS</td> <td>\$ 62.900</td> <td>\$ 107.100</td> <td>\$ 132.600</td> <td>\$ 170.000</td> <td>\$ 206.550</td> <td>\$ 239.700</td> </tr> <tr> <td>temporada baja / semana</td> <td>\$ 56.610</td> <td>\$ 96.390</td> <td>\$ 119.340</td> <td>\$ 153.000</td> <td>\$ 185.895</td> <td>\$ 215.730</td> </tr> </tbody> </table>	TEMPORADA	PRIMER PISO Y TERCER PISO						PRECIOS POR HABITACIÓN						Sencilla	doble (doble cama)	triple	Multiple x 4	Multiple x 5	Multiple x 6	Precio base	\$ 74.000	\$ 126.000	\$ 156.000	\$ 200.000	\$ 243.000	\$ 282.000	temporada alta / FDS	\$ 88.800	\$ 151.200	\$ 187.200	\$ 240.000	\$ 291.600	\$ 338.400	temporada alta / semana	\$ 74.000	\$ 126.000	\$ 156.000	\$ 200.000	\$ 243.000	\$ 282.000	temporada baja / FDS	\$ 62.900	\$ 107.100	\$ 132.600	\$ 170.000	\$ 206.550	\$ 239.700	temporada baja / semana	\$ 56.610	\$ 96.390	\$ 119.340	\$ 153.000	\$ 185.895	\$ 215.730
TEMPORADA	PRIMER PISO Y TERCER PISO																																																						
	PRECIOS POR HABITACIÓN																																																						
	Sencilla	doble (doble cama)	triple	Multiple x 4	Multiple x 5	Multiple x 6																																																	
Precio base	\$ 74.000	\$ 126.000	\$ 156.000	\$ 200.000	\$ 243.000	\$ 282.000																																																	
temporada alta / FDS	\$ 88.800	\$ 151.200	\$ 187.200	\$ 240.000	\$ 291.600	\$ 338.400																																																	
temporada alta / semana	\$ 74.000	\$ 126.000	\$ 156.000	\$ 200.000	\$ 243.000	\$ 282.000																																																	
temporada baja / FDS	\$ 62.900	\$ 107.100	\$ 132.600	\$ 170.000	\$ 206.550	\$ 239.700																																																	
temporada baja / semana	\$ 56.610	\$ 96.390	\$ 119.340	\$ 153.000	\$ 185.895	\$ 215.730																																																	
<b>Horarios de servicio</b>	<p>Incluido IVA y desayuno</p> <p>De lunes a domingo según disponibilidad de ocupación.</p> <p>Check in:3:00PM - Check out 12:00M</p>																																																						

Nota. Ficha técnica de servicio 003. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15

Ficha técnica de servicio 004.



<b>FICHA TECNICA DE SERVICIO</b>	
	Código FT - 004      Fecha de actualización: 12-oct-20
	
<b>Nombre del servicio</b>	Guía agroecológica huerta Terrahotel
<b>Clientes / usuarios</b>	<p><b>Turistas verdes:</b> personas naturales, hombres y mujeres que viajan a pernoctar en la ciudad de Buga, con preferencias y gustos con tendencia al consumo responsable y afinidad con la naturaleza, pueden viajar solos, en grupos familiares o de amigos.</p> <p>Grupos: Organizaciones Grupos religiosos, Grupos académicos, ONG.</p>
<b>Procesos clave relacionados</b>	Mantenimiento de los cultivos, planeación de cosechas y siembras, Guía presencial para el plan souvenir semilla.
<b>Descripción del servicio</b>	<p>La guía en la huerta agroecológica del Terra hotel consiste en un pequeño tour que pueden realizar los turistas que se hospeden o visiten el hotel. Este consta de un recorrido por la huerta que está ubicada dentro de las instalaciones del mismo, la cual tiene como objetivo extrapolar una muestra de la cultura campesina para brindar nuevos conocimientos a los turistas a cerca de las prácticas agroecológicas fomentadas por el IMCA en la comunidad campesina y promover la empatía con el medio ambiente y el consumo responsable.</p> <p>La huerta cuenta con una guía o apoyo audiovisual guía que se obtiene por medio del scanneo del código QR impreso en la señalética de la huerta.</p> <p>al finalizar el recorrido el turista podrá tomar la opción de comprar el souvenir semillero, que es una jardinera donde puede iniciar el proceso de siembra de algunas plantas aromáticas u hortalizas pequeñas aptas para cultivar en casa, y de esta manera emprender un nuevo aprendizaje de cultivo urbano.</p> <p>*Los sábados, domingos y festivos la guía por la huerta será proporcionada por un colaborador del hotel o practicante del IMCA, de tal manera que la atención sea más cercana y personalizada.</p>

<b>Necesidades y expectativas del cliente</b>	El turista necesita información clara y guiada, que le permita entender todos los conceptos nuevos que está aprendiendo en el recorrido de la huerta.  El turista debe llevarse del Terra hotel un nuevo conocimiento aprendido a partir de la experiencia.
<b>Requisitos legales</b>	Implementación de protocolos de bioseguridad, cumplimiento de todos los requisitos consignados en la matriz de requisitos CÓDIGO: HE-005 (en ella están contempladas todas las leyes que le atañen a la prestación de este servicio)
<b>Requisitos técnicos</b>	Cumplimiento con el programa y cronograma de mantenimiento a la infraestructura, PG-008 y HE-040.08
<b>Precios</b>	El recorrido por la huerta agroecológica es gratis para todos los huéspedes y visitantes del hotel que hagan uso de los servicios de restaurante o alquiler de salones.  El precio del kit Souvenir - semillero es de \$30.000 COP Incluido IVA. El kit trae Abono, turba, tierra, minipala de madera, matera o jardinera y dos clases de semillas orgánicas.
<b>Horarios de servicio</b>	De lunes a domingo de 8:00AM a 4:00PM

*Nota.* Ficha técnica de servicio 004. Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 16**

Ficha técnica de servicio 005.



<b>FICHA TECNICA DE SERVICIO</b>		
	Código FT - 005	Fecha de actualización: 12-oct- 20
		
<b>Nombre del servicio</b>	Tour Agroturismo	
<b>Clientes / usuarios</b>	<p><b>Turistas verdes:</b> personas naturales, hombres y mujeres que viajan a pernoctar en la ciudad de Buga, con preferencias y gustos con tendencia al consumo responsable y afinidad con la naturaleza, pueden viajar solos, en grupos familiares o de amigos.</p> <p><b>Grupos:</b> Organizaciones Grupos religiosos, Grupos académicos, ONG.</p>	
<b>Procesos clave relacionados</b>	Negociación y empalme logístico con los guías y dueños de las fincas seleccionadas para el tour.	

<b>Descripción del servicio</b>	<p>El Tour de Agroturismo es una experiencia que acerca al turista a la cultura campesina mediante una visita a alguna de las fincas que tienen implementado un sistema de cultivos agroecológicos, entre ellas contempladas las fincas de los productores de café de ASOPECAM / proveedores del café orgánico Garitea</p> <p>El tour inicia con una charla de contextualización y presentación del modelo de finca agroecológica dentro de las instalaciones del Hotel, posteriormente se trasladan los turistas a la finca seleccionada, en donde se realiza una breve presentación magistral de los procesos, componentes, sistemas y subsistemas que se observarán durante el recorrido por la finca agroecológica.</p> <p>Aquí se enfatiza en la importancia de la planificación predial en clave del contexto territorial, la población rural y campesina, así como la relación campo - ciudad.</p> <p>Se procede a hacer el recorrido por los sistemas de producción que se hacen parte de la finca agroecológica. En este espacio se podrá tener contacto con la propuesta de los diferentes cultivos, bajo un sistema agroforestal, proceso de engorde de ganado bovino bajo manejo semi-estabulado, producción de forrajes para minimizar el pisoteo en praderas (sistema silvopastoril), producción de hortalizas y vegetales. todo lo anterior dependiendo del destino o finca que se haya seleccionado para el aprendizaje.</p> <p>Al final se conocerán los procesos de manejo postcosecha, manejo de residuos de cosecha (sólidos y líquidos) y el de transformación que permite dar valor agregado a los productos de la finca campesina</p> <p>El tour incluye: Transporte, refrigerio y Almuerzo</p>
<b>Necesidades y expectativas del cliente</b>	<p>Contar con un buen guía, que le resuelva todas las inquietudes que surjan durante la experiencia.</p> <p>El turista debe llevarse al terminar su estadía en el Terra hotel y al finalizar la visita un nuevo conocimiento aprendido a partir de la experiencia.</p>
<b>Requisitos legales</b>	cumplimiento de la norma NTS-002
<b>Requisitos técnicos</b>	<p>Cumplimiento con el programa y cronograma de mantenimiento a la infraestructura, PG-008 y HE-040.08</p> <p>cumplimiento de la norma NTS-002</p>
<b>Precios</b>	<p>Terra hotel obtendrá un beneficio una comisión del 15% al 25% sobre la venta neta del plan o excursión elegida por el turista, el cobro lo hará directamente La agencia de viajes o el IMCA, depende de cuál de las dos organizaciones vaya a prestar el servicio de guía.</p>
<b>Horarios de servicio</b>	De lunes a domingo según disponibilidad de los guías y de las fincas destino.

*Nota.* Ficha técnica de servicio 005. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17

Ficha técnica de servicio 006.

<b>FICHA TECNICA DE SERVICIO</b>	
	
Código FT - 006	Fecha de actualización: 12-oct- 20
<b>Nombre del servicio</b>	Alquiler de Bicicletas
<b>Clientes / usuarios</b>	<b>Turistas verdes:</b> personas naturales, hombres y mujeres que viajan a pernoctar en la ciudad de Buga, con preferencias y gustos con tendencia al consumo responsable y afinidad con la naturaleza, pueden viajar solos, en grupos familiares o de amigos.
<b>Procesos clave relacionados</b>	Mantenimiento de las bicicletas y zona de parqueo, firma de cláusula de servicio y autorización de huésped a cerca de liberar al hotel por los riesgos a los que se somete al utilizar el vehículo por fuera de las instalaciones del hotel.
<b>Descripción del servicio</b>	<p>Consiste en ofrecer diferentes tipos y tamaños de bicicletas en calidad de alquiler a los huéspedes de Terra Hotel.</p> <p>El tiempo mínimo de alquiler es de 3 horas y por cada hora adicional el huésped paga un excedente.</p> <p>El servicio lo pueden tomar todos los mayores de edad que consideren estar en capacidad de hacerlo y los menores de edad solo con consentimiento y acompañamiento de sus padres.</p> <p>El objetivo de prestar este servicio es ofrecer una alternativa de transporte sostenible, que le genere al turista una experiencia enriquecedora y diferente a la hora de conocer la ciudad, que lo conecte con el sentido del cuidado con el medio ambiente siendo entonces un instrumento para la sensibilización por la ecología y el respeto a la vida.</p>
<b>Necesidades y expectativas del cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Contar con un buen vehículo el cual tenga un mantenimiento adecuado.</li> <li>.Tener una guía impresa o digital de lugares turísticos o naturales que pueda visitar en Bici.</li> <li>.El turista que hace el recorrido en Bici por Buga quiere llevarse</li> </ul>

consigo una nueva experiencia de conocer la urbe y el campo de una manera diferente, cercana y feliz.

<b>Requisitos legales</b>	Firma de aceptación de riesgos por parte de los huéspedes. (Documento legal que exime al hotel de la responsabilidad de la salud e integridad de los turistas que toman el servicio y que salen de las instalaciones del hotel).
<b>Requisitos técnicos</b>	Cumplimiento con el programa y cronograma de mantenimiento de los vehículos.

#### Precios



TIEMPO	TARIFA
3 horas	\$ 21.900
fracción adicional (1hora)	\$ 6.500

**Horarios de servicio** De lunes a domingo según disponibilidad de los guías y de las fincas destino.

*Nota.* Ficha técnica de servicio 006. Fuente: Elaboración propia.

#### Tabla 18

Ficha técnica de servicio 007.



FICHA TECNICA DE SERVICIO		
	Código FT - 007	Fecha de actualización: 12-oct-20
		
<b>Nombre del servicio</b>	Alquiler de zonas verdes para camping	
<b>Clientes / usuarios</b>	Turistas verdes: personas naturales, hombres y mujeres que viajan a pernoctar en la ciudad de Buga, con preferencias y gustos con tendencia al consumo responsable y afinidad con la naturaleza, pueden viajar solos, en grupos familiares o de amigos.	
<b>Procesos clave relacionados</b>	Mantenimiento de zonas verdes y zonas comunes como baños, piscina y cafetería.	

<b>Descripción del servicio</b>	<p>.El alquiler de zonas verdes para Camping le da acceso a los huéspedes a las zonas comunes como baños, piscina, sendero ecológico y restaurante.</p> <p>.El servicio se paga por persona y la tarifa incluye desayuno.</p> <p>.La hora de <i>check out</i> es estricta y las carpas deben estar desarmadas a las 10:00am</p> <p>.Niños y adultos pagan la misma tarifa.</p> <p>*La disponibilidad depende de la ocupación de los salones de eventos, si hay un salón en alquiler no estará disponible la zona de camping.</p>						
<b>Necesidades y expectativas del cliente</b>	<p>. Contar con una zona verde que tenga una buena vista, un llano cómodo para instalar carpas.</p> <p>. Fácil acceso a baños y servicio de restaurante.</p> <p>. Los huéspedes esperan tener una maravillosa experiencia que les permita tener contacto con la naturaleza. Que no haya sonidos molestos como el mantenimiento del césped.</p>						
<b>Requisitos legales</b>	<p>Implementación de protocolos de bioseguridad, cumplimiento de todos los requisitos consignados en la matriz de requisitos CÓDIGO: HE-005 (en ella están contempladas todas las leyes que le atañen a la prestación de este servicio)</p>						
<b>Requisitos técnicos</b>	<p>Cumplimiento con el programa y cronograma de mantenimiento a la infraestructura, PG-008 y HE-040.08</p>						
<b>Precios</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Alquiler zona camping</th> </tr> <tr> <th colspan="2">TARIFA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 persona</td> <td>\$ 28.000</td> </tr> </tbody> </table>	Alquiler zona camping		TARIFA		1 persona	\$ 28.000
Alquiler zona camping							
TARIFA							
1 persona	\$ 28.000						
<b>Horarios de servicio</b>	<p>*La tarifa incluye desayuno.</p> <p>De lunes a Domingo Check in 12:00M Check out 10:00A.M.</p>						

Nota. Ficha técnica de servicio 007. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19

Ficha técnica de servicio 008.

<b>FICHA TECNICA DE SERVICIO</b>	
	
Código FT - 008	Fecha de actualización: 12-oct- 20
<b>Nombre del servicio</b>	Servicio de restaurante
<b>Clientes / usuarios</b>	<p>Grupos: Clientes corporativos, Grupos religiosos, Grupos académicos y ONG.</p> <p>. Turistas en general</p> <p>. Toda la comunidad de Buga</p>
<b>Procesos clave relacionados</b>	<p>. Mantenimiento de zonas verdes y zonas comunes en general.</p> <p>. Disponibilidad de personal en dos turnos mínimo (Mañana y tarde)</p>
<b>Descripción del servicio</b>	<p>Terra hotel ofrece en el restaurante variados menús típicos y tradicionales basados en una gastronomía sana, con alimentos libres de químicos y con un elevado valor nutricional debido a que en su mayoría son preparados con alimentos orgánicos, cultivados por las comunidades campesinas y/o en la huerta agroecológica del Imca, productos agrícolas y pecuarios que se cultivan dinamizando y fortaleciendo un tejido económico local basado en la economía social y solidaria, con técnicas de Agroecología, resaltando el cuidado y defensa de la Vida.</p> <p>La gastronomía que ofrece el hotel tiene como premisa representar una mínima huella de carbono ya sus alimentos son de origen local, por lo cual no incurre en grandes emisiones de CO2 en su transporte.</p> <p>El hotel fomenta el no uso de empaques desechables, por tanto no vende bebidas embotelladas.</p>
<b>Necesidades y expectativas del cliente</b>	<p>. Alimentarse de una forma saludable y deliciosa</p> <p>. Encontrar coherencia con todo el concepto de Hotel verde en los alimentos y todos los elementos con los que tiene contacto en el restaurante.</p> <p>. Alimentos de procedencia local o de temporada.</p>

<b>Requisitos legales</b>	Implementación de protocolos de bioseguridad, cumplimiento de todos los requisitos consignados en la matriz de requisitos CÓDIGO: HE-005 (en ella están contempladas todas las leyes que le atañen a la prestación de este servicio)								
<b>Requisitos técnicos</b>	cumplimiento de la norma NTS-002								
<b>Precios</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>TIPO</th> <th>PRECIO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Desayuno estandar</td> <td>\$ 7.900</td> </tr> <tr> <td>Almuerzo</td> <td>\$ 11.500</td> </tr> <tr> <td>Cena</td> <td>\$ 11.500</td> </tr> </tbody> </table> <p>*ver carta completa en anexos, estos son sólo precios de referencia por tipo de alimentación estándar *Los precios varía por tipo de servicio o para grupos o eventos empresariales.</p>	TIPO	PRECIO	Desayuno estandar	\$ 7.900	Almuerzo	\$ 11.500	Cena	\$ 11.500
TIPO	PRECIO								
Desayuno estandar	\$ 7.900								
Almuerzo	\$ 11.500								
Cena	\$ 11.500								
<b>Horarios de servicio</b>	Todos los días 6:00A.M. - 8:00 P.M.								

*Nota.* Ficha técnica de servicio 008. Fuente: Elaboración propia.

Los precios fijados para el alquiler de salones y hospedaje están basados en el *benchmarking* realizado analizando otros competidores en Buga; sin embargo, para la etapa 2 es muy importante implementar el *Revenue management* ya que de esto depende el éxito en el incremento de la ocupación del hotel.

El *revenue management* consiste principalmente en el manejo, análisis y actualización de tarifas de acuerdo con el comportamiento del mercado, a la oferta y demanda. Este es un balance entre el nivel de ocupación propio y los precios de oferta de los competidores, el objetivo del revenue es mantener siempre el precio más llamativo del mercado frente a los competidores, sin llegar a bajar los precios a tal punto de no ser rentable.

Para tener actualizados los precios en todos los canales de ventas se requiere un agudo mantenimiento por cuenta de la función de un Chanel manager, esto es muy importante ya que los turistas buscan entre 3 y 4 canales distintos para cotizar y preparar su viaje, lo cual le permite hacer comparaciones constantes de precios y servicios y el encontrar una incongruencia lo desmotivará en su reservación y/o compra.

Es también decisivo que los precios estén visibles siempre, en todos los canales, pues su ausencia hace que se descarte el hotel como una primera opción, normalmente los

potenciales turistas no están dispuestos a gastar su tiempo cotizando por teléfono o por correo electrónico cuando hay otras ofertas que si tienen toda la información disponible.

#### **3.3.4. Plaza**

Página web: donde se debe encontrar la información completa a cerca de las instalaciones, la capacidad y los servicios que ofrece el Hotel, Los precios y qué incluyen los mismos. La nueva oferta de paquetes incluyendo la experiencia en la huerta agroecológica, creación de semilleros, las inmersiones culturales en las fincas campesinas y el renting de bicicletas. Se debe incluir en la página la oferta gastronómica con sus respectivos precios. Todo lo anterior aclarando que para grupos y corporativos las cotizaciones son variables y personalizadas. La página web debe tener el servicio de reserva incluido para evitar perder la venta obligando al cliente a cotizar por whatsapp o a llamar por teléfono.

Venta directa: principalmente por reservación en la página web, la cual debe tener un sistema de reservas efectivo. Por medio llamadas a los teléfonos publicados en los diferentes medios y mediante mensajes directos a whatsapp, se debe incluir el enlace directo al whatsapp desde las diferentes plataformas digitales facebook e instragram, sobre todo para resolver dudas que surjan a los clientes de información que tal vez no esté publicada en los diferentes canales.

Agencias de viaje: contacto con las agencias de viajes que operan hoy en día en Buga o que operan en otras ciudades los tours hacia Buga y consolidación de la Alianza con Oliverio Tours.

Redes sociales: como Instagram, Facebook y YouTube, ya que según la encuesta de validación realizada y los datos suministrados por la encuesta de SITUR de turismo receptivo en Buga 2019, son las redes que más utilizan los turistas que visitan Buga. La información consignada en las redes debe ser actualizada periódicamente, cada pieza gráfica

debe cumplir con el lenguaje y la estética propuesta en la estrategia de comunicación de la marca. Debe enfatizar los beneficios de conectarse con la naturaleza, la alimentación saludable con alimentos cultivados localmente con bajo impacto en el medio ambiente y el apoyo a las comunidades locales. Deben fomentar las interacciones con los turistas mediante la creación de herramientas como #hashtags alusivos al cuidado de la tierra y el medio ambiente y el estilo de vida saludable.

OTAS (*Online Travel Agency*): son sitios web dedicados principalmente a la venta de servicios dentro del sector de viajes como Tipradvisor, booking, hotels.com entre otras. Terra hotel debe aparecer en estos motores de búsqueda ya que la mayoría de las personas hoy en día busca y cotiza hoteles o servicios de hospedaje por este medio.

### **3.3.5. Promoción**

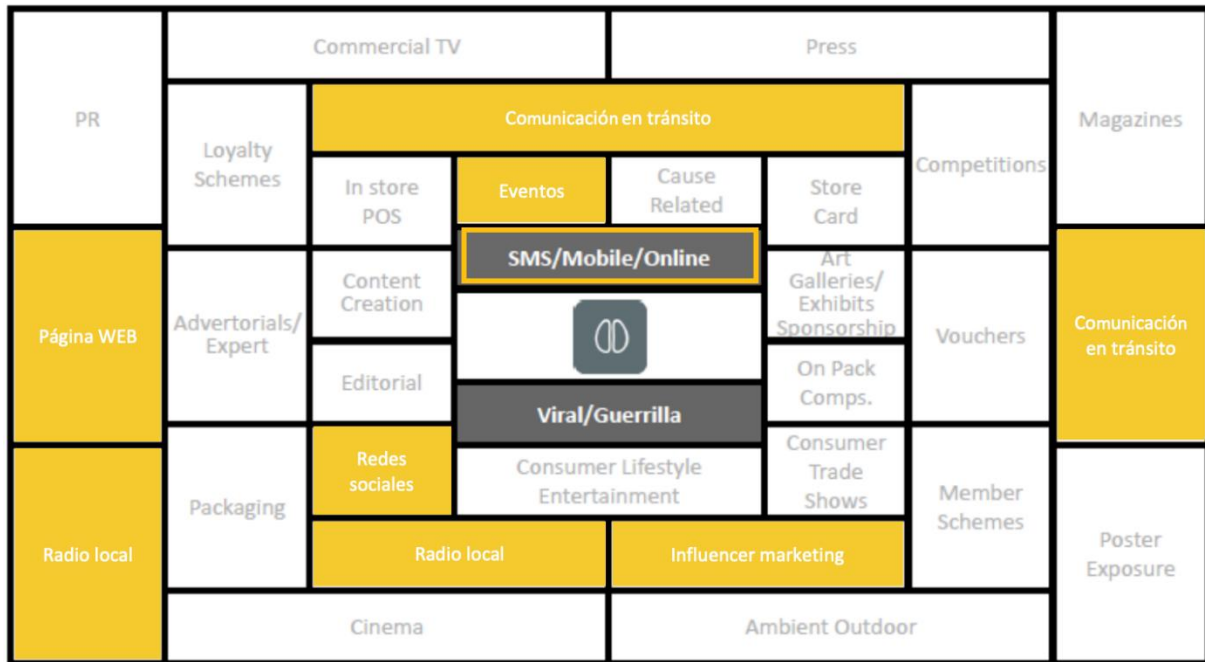
#### **3.3.5.1 Presupuesto de mercadeo y ventas.**

De acuerdo con lo planteado en la estrategia de comunicación, la inversión y estrategia de mercadeo del Terra hotel está enfocada en gran parte al marketing digital, al impulso de la marca mediante el manejo de redes sociales, las pautas en los diferentes motores de búsqueda y mediante la creación de contenido de influencers idóneos, acordes con los valores y conceptos estratégicos del Terra hotel.

Por otro lado, se plantean dos actividades muy relevantes para promocionar la marca, ellas son la participación en la feria VITRINA TURÍSTICA DE ANATO y la segunda, la ejecución de un evento anual o semestral si es de gran acogida la versión No. 1, organizado por el hotel llamado RODADA ZONA PICNIC.

### **Figura 31**

Fases del modelo de comunicación.



*Nota.* Fases del modelo de comunicación.

Para consolidar la fase de *Awarenes*, la cual consiste en crear conciencia de la existencia del nuevo Terra hotel y que sea reconocido como hotel verde en la mente de los consumidores y en general en la mente de todos los grupos de interés, es preciso desarrollar contenido para publicitar el hotel en los diferentes canales, sobre todo en los digitales que tienen un alcance masivo. Estos contenidos tienen como objetivo despertar el interés de las audiencias objetivo, que se sientan identificadas con los valores y la propuesta del hotel y que quieran ser parte ella.

Una de las herramientas más poderosas en esta etapa es el vídeo, ya que con él se puede comunicar claramente los beneficios y cualidades de la nueva propuesta. con él se puede apelar a los sentimientos y aspiraciones de las audiencias y lograr que hagan ese anhelado “click” y provoquemos en ellas el deseo de vivir la experiencia que el hotel ha desarrollado.

Lograr dejar en su mente, ese: ¡yo quiero aprender a sembrar en casa! quiero conectarme con esas comunidades!, ¡quiero descansar en un hotel verde! Pautas y manejo adecuado de las redes sociales, las redes sociales no solamente son un canal para comunicar

los servicios o productos ofrecidos por el hotel, sino que también son un medio para interactuar con las audiencias, saber que les mueve, qué les gusta, cómo se comunican, con quién se comunican y lo más importante, recibir el *feedback* a cerca del hotel, de sus servicios y de cómo mejorar la atención al cliente. Para llevar a cabo lo anterior se requiere la creación y mantenimiento de las cuentas en redes como Intagram, Facebook, YouTube, re diseño y desarrollo de la página web

Y con esto a su vez la asignación de presupuesto para actividades como: pautas en redes, diseño de branding y Web, Community Manager, contratación de Influencers.

Según la investigación de mercados desarrollada en el plan de negocio, se proponen pautas en la página Ruta ecológica, la cual tiene una gran comunidad consolidada de turismo ecológico y el cual a través de sus pautas llega a miles de personas en todo Colombia.

Desarrollo del Evento Rodada - zona picnic. Es un evento pensado para ciclistas (la ruta puede ser planteada en la periferia de la ciudad de Buga y finaliza en la zona picnic dentro del IMCA hotel. Puede haber versiones anuales del evento con una ruta que va desde las ciudades aledañas hasta la ciudad de Buga. La idea de hacer este tipo de eventos es convocar a personas que compartan el mismo estilo de vida de los denominados en este plan de negocio como turistas verdes y de esta manera visibilizar el espacio y los servicios con los que cuenta el hotel. Con la realización de este evento se esperan hasta 200 personas que finalmente decidan pasar el fin de semana en el hotel o comprar el cupo para picnic después de su rodada. Para la realización de este evento es recomendable aliarse con alguna empresa que ejecute logística de eventos deportivos como SMART Sports Cali.

## **Imagen 9**

Eventos deportivos.



*Nota.* Eventos deportivos.

### **3.3.5.2. Participación en la vitrina turística ANATO.**

La vitrina turística de ANATO es una reconocida feria de 40 años de trayectoria, la cual es de alto impacto en el sector turismo, a ella asisten miles de visitantes y expositores, siendo este el epicentro de las novedades desarrolladas en el sector en Colombia. Para el nuevo Terra hotel es importante tener presencia en dicha vitrina, ya que, al tener propuestas de turismo experiencial, asociadas a las prácticas agroecológicas e interacción con la comunidad local en los tours de agroturismo, es llamativa, novedosa y con un gran contenido social.

#### **Imagen 10**

Participación vitrina turística de ANATO.

## IMPACTO



## INVERSIÓN

TARIFAS				
ÁREA M2	ASOCIADO	NO ASOCIADO	EXTRANJERO	
9,00	\$ 3.492.000	\$ 5.841.000	USD	\$3.276
10,50	\$ 4.074.000	\$ 6.814.000	USD	\$3.822
12,00	\$ 4.656.000	\$ 7.788.000	USD	\$4.368

**El valor del stand estándar incluye:**

- Panelería en triplex cubierto de melamina blanca
- Nombre del expositor en la cornisa
- 1 Toma eléctrica 110V
- 1 Escritorio rectangular
- 3 Sillas estándar

*Nota.* Participación vitrina turística de ANATO.

**Tabla 20**

Presupuesto de mercadeo y ventas año 1-etapa 2 (2022)

Presupuesto de mercadeo y ventas año 1 - ETAPA 2 (2022)	
Concepto	Valor / Mes
Community manager	\$ 650.000
Pautas en motores de búsqueda	\$ 310.000
Pautas en redes sociales	\$ 280.000
Pautas en radio local Buga	\$ 80.000
Emailing marketing	\$ 100.000
Pautas con influencers	\$ 500.000
<b>Inversión mensual</b>	<b>\$ 1.920.000</b>
Concepto	Valor / Año
Participación feriavitrina turística ANATO. (incluye inscripción, estand y viáticos)	\$ 8.500.000

Evento Rodada Zona picnic	\$	5.300.000
---------------------------	----	-----------

Inversión anual	\$	13.800.000
-----------------	----	------------

*Nota.* Presupuesto de mercadeo y ventas año 1-etapa 2 (2022). Fuente: elaboración propia.

### Tabla 21

Presupuesto de mercadeo y ventas año 2-etapa 2 (2023)

Presupuesto de mercadeo y ventas año 2 - ETAPA 2 (2023)	
Concepto	Valor / año
Pautas en Ruta ecológica/redes sociales	\$ 4.560.000
Revenue managment	
Inversion de diagnóstico e implementación (enero - febrero y marzo del año 2 /etapa 2)	\$ 3.250.000
Inversión mensual (a partir de abril del año 2 / etapa 2) <i>esto incluye: Business intelligence - eCommerce</i>	\$ 1.500.000
Concepto	Valor / Año
Participación feriviavitrina turística ANATO. (incluye inscripción, stand y viáticos)	\$ 8.500.000
Evento Rodada Zona picnic	\$ 5.300.000
Inversión anual	\$ 35.110.000

*Nota.* Presupuesto de mercadeo y ventas año 2-etapa 2 (2023). Fuente: elaboración propia.

### Tabla 22

Presupuesto de mercadeo y ventas año 3-etapa 2 (2024)

Presupuesto de mercadeo y ventas año 3 (2024) en adelante	
Concepto	Valor / Año
Pautas en Ruta ecológica/redes sociales	\$ 4.560.000
Revenue managment	

Inversión mensual  
*esto incluye:* Business intelligence - eCommerce  
 \$1.500.000 mensuales \$ 18.000.000

Concepto	Valor / Año
Participación feriviavitrina turística ANATO. (incluye inscripción, stand y viáticos)	\$ 8.500.000
Evento Rodada Zona picnic	\$ 5.300.000
<b>Inversión anual</b>	<b>\$ 36.360.000</b>

*Nota.* Presupuesto de mercadeo y ventas año 3-etapa 2 (2024). Fuente: elaboración propia.

Para toda la gestión de revenue managment, en este plan de negocio, planteamos una inversión en este servicio con la empresa *revenueclick* a partir del segundo año de implementada la etapa 2 (2023), esto debido a que en el año 1 ya se ha superado la fase de awareness de la estrategia de comunicación y ya se pretende que el hotel sea reconocido como un hotel verde entre el segmento target, por lo cual es pertinente que se implemente el manejo integrado de todos los canales de venta, este servicio incluye:

**BUSINESS INTELLIGENCE.** Reporte semanal por hotel, se compone de: Reporting: indicadores de Revenue del hotel (Revenue, Noches, Tarifa y RevPar). Forecast: proyección a 90 días de los indicadores. Pricing: precios optimizados en función de la demanda proyectada. Set Competitivo: posicionamiento del hotel, incluyendo valoración de usuarios. Paridad: análisis de competitividad del canal directo. Seguimiento: de resultados y análisis de acciones a desarrollar.

**ECOMMERCE.** Gestión de la distribución en canales electrónicos (Website (sitio web), OTA's (agencias de viajes en línea) y GDS (sistemas globales de distribución para servicios turísticos)): Mantenimiento: de tarifas y disponibilidad en canales online a través de Channel / Extranets. Contenido: gestión del contenido de los canales en las extranets.

Campañas: afiliación y configuración de promociones. Comercial: relacionamiento y negociación con OTA's.

Por lo anterior, el presupuesto planteado para el año 1 (2022) correspondiente a community manager, pautas en motores de búsqueda y en redes sociales ya no será presupuestado del 2023 en adelante.

### **3.3.6 Proyección de ventas**

De acuerdo con los objetivos fijados para la etapa 1 del plan de negocio, los cuales plantean mantener el nivel de ventas y la participación del último año 2019 antes del Covid-19, estimaríamos que si el hotel que tuvo un total en ventas en 2019 de \$ 651.692.000 arranque en 2022 con un total de ventas del año anterior 2021 de por lo menos \$ 410.000.000 que es lo presupuestado por las directivas del hotel al cierre del 2020, esta disminución corresponde a que el cierre de ventas del 2020 fue de \$249.634.868 y finalmente plantearíamos unas ventas recuperadas a finales del 2022 con unas ventas iguales a las del 2019 de \$ 651.692.000.

Partiendo de lo anterior y teniendo en cuenta las cifras reportadas por SITUR Valle, fuente secundaria que registró datos de los últimos 3 años (2017, 2018 y 2019), se ha determinado una tendencia de crecimiento en el turismo receptor de Guadalajara de Buga del 2017 al 2018 en un 5% y del 2018 al 2019 en un 20%; en promedio un 12,5% en crecimiento estos 3 años medidos.

### **Tabla 23**

Número de visitantes encuestados turismo receptor Guadalajara de Buga.

---

Número de visitantes encuestados turismo receptor Guadalajara de Buga

---

año	2017	2018	2019
Turismo receptor	586	618	768
incremento porcentual año a año		5%	20%

*Nota.* Número de visitantes encuestados turismo receptor Guadalajara de Buga. Fuente:

elaboración propia.

Para la proyección de los próximos 10 años, a partir del 2022 cuando ya se habrá superado el golpe del covid-19 y la estimulación y crecimiento de la industria del turismo se haya retomado, estimaremos un crecimiento constante del 12,5% para el análisis teniendo en cuenta la evolución y dinámica de la industria y la inversión que se hace año tras año en mercado, el cual debe ir en vía de la reactivación y el impulso que traía antes de la crisis del Covid-19, que responde a las tendencias de consumo en turismo local y la necesidad de salir de casa después de largos periodos de cuarentena.

Además de responder a todas las estrategias de comunicación, mercadeo y ventas planteadas en este plan de negocio. En especial teniendo en cuenta la inversión que se realizará en marketing digital, donde se buscará posicionar el Hotel en las búsquedas de los visitantes a la ciudad, y con estrategias de promoción digital captar potenciales viajeros y direccionar la compra hacia nuestro sitio web, con esta inversión en estrategia digital, por este canal la meta es obtener 500 Leads mensuales (visitantes potenciales), adicional a las demás estrategias de promoción con ventas directas y ventas por agencias de viajes u OTA'S.

n

## **4. Plan de negocio etapa 2**

### **4.1 Estudio organizacional**

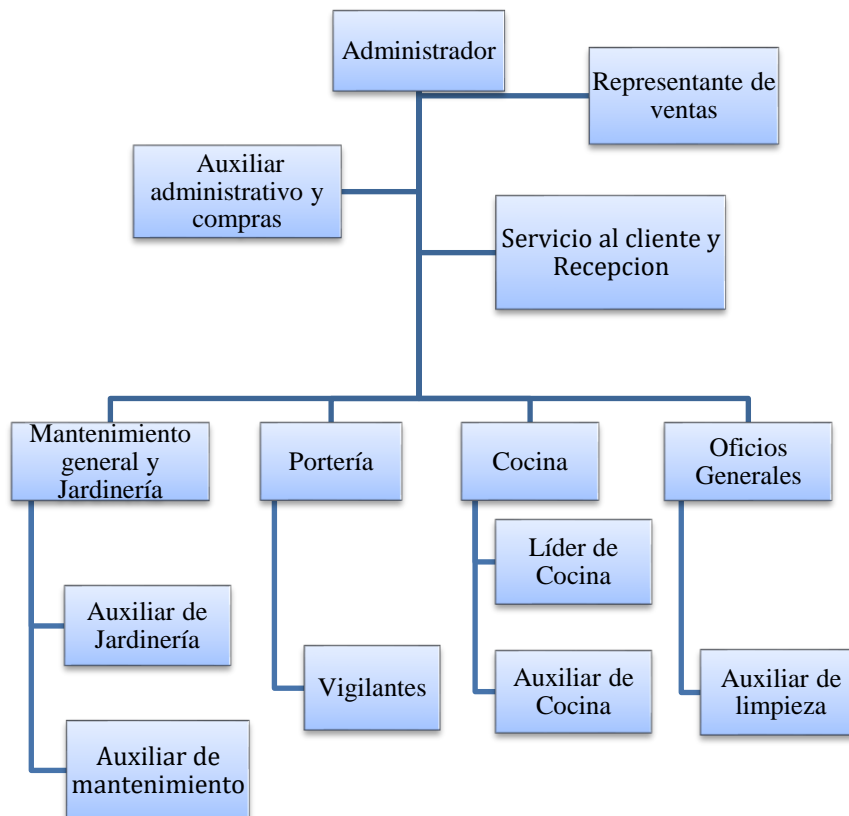
#### ***4.1.1 Propuesta de estructura organizacional***

El IMCA hotel actualmente funciona con una estructura organizacional liderada por La Fundación Instituto Mayor Campesino y se encuentra ubicada en la unidad responsable de proyectos sociales (ver figura 32). En el plan de negocio diseñado para la fase 2 se propone

reestructuración en el organigrama y documentar los perfiles de los cargos administrativos y operativos del hotel.

**Figura 32**

Organigrama fase 2.



*Nota.* Organigrama fase 2. Fuente: elaboración propia.

#### **4.1.2 Funciones de los cargos**

Definir las funciones y perfiles del cargo será fundamental para operar, especializar los servicios y fortalecer las diferentes áreas del hotel y restaurante:

Administrador: persona responsable de administrar el recurso humano y financiero, promover y apoyar el representante de ventas y reportar la gestión a las áreas de apoyo

(Tesorería - Contaduría – Recursos Humanos), Gerente de proyectos sociales y Dirección General.

Auxiliar administrativo y compras: persona responsable de realizar las actividades de facturación, programación del recurso humano, pagos y compras. Esta persona debe trabajar en conjunto con el administrador del hotel.

Servicio al cliente y recepción: persona responsable de la recepción y atención de los clientes y huéspedes en los diferentes servicios ofrecidos (hotelería, restaurante y eventos)

Representante de ventas: persona responsable de posicionar, implementar y medir las estrategias de mercadeo y ventas a nivel nacional e internacional.

Auxiliar de Mantenimiento: persona responsable de restaurar y realizar el mantenimiento requerido a la propiedad, planta y equipos.

Auxiliares de Jardinería: personal responsable de realizar el mantenimiento y bien estado de las zonas verdes y huerta del hotel.

Vigilantes: personal responsable de vigilar las instalaciones del hotel y la fundación

Líder de Cocina: persona experta en gastronomía, responsable de dirigir, supervisar y asignar las actividades a desempeñar en la cocina garantizando los estándares de calidad exigidos

Auxiliares de cocina: personal capacitado en gastronomía, responsable de preparar y conocer el menú ofrecido para los huéspedes, visitantes y eventos.

Auxiliares de limpieza: personal responsable realizar los servicios de limpieza y mantener los protocolos de bioseguridad en habitaciones, zonas comunes, salones, baños y cocinas

#### **4.1.2.1. Competencias del personal.**

Profesional. Universitario con conocimiento en el área y campo que desempeñe: liderazgo, trabajo en equipo, servicio al cliente, planeación y control de los procesos, toma de

decisiones, análisis de datos, comunicación efectiva, orientación al logro, inglés intermedio, alto conocimiento en sistemas y programas de CRM – Office.

Técnico. Técnico, tecnólogo o practicante con conocimiento en el área y campo que desempeñe: trabajo en equipo, habilidades de relacionamiento con el cliente y equipo, comunicación asertiva, habilidades escritas, análisis de datos, manejo de herramientas digitales y redes sociales, servicio y atención al cliente, presentación de informes, conocimiento intermedio de sistemas y programas de CRM – Office.

Sin Estudio. Bachiller con conocimiento en el área y campo que desempeñe: trabajo en equipo, habilidades de relacionamiento con el cliente y equipo, proactivo.

#### **4.1.2.2. Rangos salariales.**

Profesional: \$1'500.000 – \$2'500.000. Técnico: \$877.803 + Aux. Transporte – \$1'300.000. Sin Estudio: \$877.803 + Aux. Transporte.

#### **4.1.3 tipo de sociedad**

IMCA Hotel pertenece a una entidad sin ánimo de lucro. Según la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales ([DIAN], 2019). una entidad sin ánimo de lucro - ESAL hace referencia a personas jurídicas legalmente constituidas cuyos aportes, utilidades o excedentes no son reembolsados, ni distribuidos bajo ninguna modalidad, ni directa o indirectamente, ni durante su existencia, ni en el momento de su disolución y liquidación, puesto que persiguen un fin social o comunitario. Los rendimientos o aportes obtenidos en una ESAL son reinvertidos en el mejoramiento de sus procesos o en actividades que fortalecen la realización de su objeto social. Su principal fuente de ingreso es de dineros recibidos por parte de personas naturales, jurídicas o entidades públicas en representación del estado, por medio de las donaciones”

En el plan de negocio se recomienda a la entidad seguir bajo esta modalidad porque le permitirá recibir beneficios como: La exoneración del 20% en el impuesto de renta y complementarios impactando de manera directa en los estados financieros y flujos de caja de la entidad. Abrir nuevos establecimientos que realicen cualquier actividad industrial, comercial o de servicios con el fin de obtener utilidades o excedentes que apoyen y respalden objetivos sociales propuestos en los estatutos.

## **4.2 Estudio técnico**

### **4.2.1. Procesos**

En el siguiente numeral se detallan las actividades y procedimientos requeridos para aumentar la productividad, especializar el servicio, garantizar el funcionamiento, agregar valor, ser efectivos (eficacia + eficiencia) y brindar una excelente calidad en cada uno de los servicios ofrecidos por el Hotel con coherencia en el mensaje verde en donde el usuario percibirá el amor y el cuidado por el medio ambiente.

Los procesos definidos a continuación toman como base la estructura organizacional propuesta en la segunda etapa del proyecto. En cada uno de los procesos se especifica: área encargada, objetivo, alcance, roles, responsabilidades, horarios y otros temas a considerar.

#### **4.2.1.1. Proceso No. 1.**

##### **4.2.1.1.1. Recepción y reservas.**

Objetivo: establecer las políticas, condiciones, actividades y responsabilidades para garantizar una excelente recepción y control de las reservas.

Alcance: estos procedimientos se deben desempeñar en todo el proceso de recepción y reservas. Los lineamientos y responsabilidades establecidas son aplicados por todo el

personal de Terra hotel que interactúa en el proceso: reservas, recibimiento y asignación de habitaciones, atención al cliente, Check in – out y facturación de los servicios.

#### ***4.2.1.1.2. Roles y responsabilidades.***

Es responsabilidad del Auxiliar de servicio al cliente y recepción: Garantizar el buen funcionamiento y servicio de recepción, atención, ingreso, ubicación y salida de los clientes y huéspedes en los diferentes servicios ofrecidos (hotelería, restaurante y eventos). Tramitar todos los servicios de registro de los clientes en el sistema, diligenciar formatos requeridos, realizar check in / out, generar facturación y garantizar los cobros de los servicios ofrecidos. Gestionar y resolver cualquier situación adversa e inconveniente que afecte la calidad de los servicios durante la estadía o visita de los clientes. Apoyar y controlar la seguridad al interior del hotel por medio de cámaras de seguridad, solicitud de documentos y monitoreo continuo de los huéspedes y visitantes. Realizar encuestas de experiencia en las instalaciones, atender las quejas, sugerencias y reclamos de los clientes y proponer planes de mejora con la información obtenida.

#### **4.2.1.2. Proceso No. 2.**

##### ***4.2.1.2.1. Atención y servicio de restaurante.***

Objetivo: establecer las políticas, condiciones, actividades, responsabilidades y controles para garantizar una correcta recepción, manipulación, almacenamiento, elaboración y presentación de los alimentos, platos y servicios ofrecidos por el restaurante del hotel.

Alcance: estos procedimientos se deben desempeñar en todo el proceso de atención y servicio de restaurante. Los lineamientos y responsabilidades establecidas son aplicados para todo el personal de Terra hotel que interactúan en el proceso. Alimentación: desayuno,

almuerzo, cena. Servicio a la habitación. Atención de eventos - refrigerios y estaciones de café para los salones. Recepción, manipulación, almacenamiento, preparación de alimentos. Presentación de platos.

#### ***4.2.1.2.2. Roles y responsabilidades.***

Es responsabilidad del Líder de cocina: dirigir, supervisar y asignar las actividades a desempeñar en la cocina garantizando los estándares de calidad exigidos por el Hotel y entes de control como Salud Pública. Garantizar espacios limpios y seguros para el personal de cocina y comensales del restaurante (aseo, orden, limpieza, reciclaje y salida de basuras). Realizar las órdenes de compra o pedidos al área de compras (Auxiliar administrativo y compras). Garantizar el inventario mínimo requerido para atender a los huéspedes y visitantes del hotel (alimentos, bebidas, herramientas de trabajo, platos, vasos, servilletas y empaques para la comida). Definir y comunicar al auxiliar administrativo y de compras los turnos de trabajo del personal de cocina. Gestionar y resolver cualquier situación adversa e inconveniente que afecte la calidad de los servicios durante la estadía o visita de los comensales.

Es responsabilidad del Auxiliar de cocina: preparar platos de calidad en los tiempos requeridos. Conocer al 100% el menú ofrecido. Garantizar el servicio, experiencia y fidelización de los huéspedes y visitantes. Velar y respetar los estándares de calidad exigidos por el hotel y entes de control en cada uno de los alimentos manipulados, almacenados y servidos a los clientes. Garantizar espacios de trabajo limpios y seguros (aseo, orden, limpieza, reciclaje y salida de basuras). Reemplazar al Líder de Cocina en caso de ausencia. Apoyar la atención de los clientes y en caso de ausencias de los meseros dar apoyo a los mismos. Gestionar y resolver cualquier situación adversa e inconveniente que afecte la calidad de los servicios durante la estadía o visita de los comensales.

Es responsabilidad del Auxiliar administrativo y compras: coordinar con el Líder de cocina los turnos y pagos del personal

#### ***4.2.1.2.3. Horarios y otros temas a considerar.***

Para tener un mayor control, orden y especialización del servicio se recomienda operar de la siguiente manera: Huéspedes y público en general: 7:00 – 10:00 am – Desayuno. 12:00 – 3:00 pm – Almuerzo. 6:00 – 9:00 pm – Cena. Servicio a la habitación para huéspedes. Horario de atención: 6 am – 10:00 pm.

Atención de eventos. Se debe ofrecer un menú diseñado para eventos: los platos y servicios de restaurante elegidos deben ser notificados con 10 días de antelación. Los pagos de servicio de restaurante deben realizarse con 10 días de antelación

#### **4.2.1.3. Proceso No. 3.**

##### ***4.2.1.3.1. Compras y aprovisionamiento.***

Objetivo: establecer las políticas, condiciones, actividades, responsabilidades y controles para generar las compras, negociaciones y pagos a proveedores de insumos, materias primas y herramientas de trabajo.

Alcance: estos procedimientos se deben desempeñar en todo el proceso de compras y aprovisionamientos. Los lineamientos y responsabilidades establecidas son aplicados para todo el personal de Imcahotel que interactúan en el proceso

##### ***4.2.1.3.2. Roles y responsabilidades.***

Es responsabilidad del Administrador: definir el presupuesto de compras al año, monitorear, validar y autorizar las cotizaciones enviadas por cada proveedor, supervisar y

aprobar las proyecciones de compras al auxiliar administrativo y compras, garantizar los pagos a los proveedores en un tiempo  $\leq 60$  días, validar la correcta facturación y pagos de las compras generadas mes a mes, rendir cuentas al área de tesorería y contaduría.

Es responsabilidad del Auxiliar administrativo y compras: identificar y validar con los responsables del área los insumos, materias primas y herramientas de trabajo a comprar, proyectar el consumo semanal, mensual, semestral o anual de los elementos y materias primas requeridas, definir los stocks mínimos, máximos, rotación y niveles de caducidad del inventario físico. (monitoreo constante a cada área), realizar las negociaciones, compras, pagos y elecciones de proveedores, gestionar los recursos monetarios a la administración para realizar las compras y pagos requeridos, generar la programación de entrega de pedidos (hora y fecha de entrega), coordinar con cada área la recepción de los elementos y materias primas solicitadas validando la calidad, fechas de caducidad y cantidades solicitadas, gestionar y resolver cualquier situación adversa e inconveniente que se presente en bajo stock, faltantes y programación de entregas. Esta persona debe trabajar en conjunto con el administrador del hotel y los responsables de área.

#### **4.2.1.4. PROCESO No. 4.**

##### ***4.2.1.4.1. Mercadeo y Ventas.***

Objetivo: establecer las políticas, condiciones, actividades, responsabilidades y controles para realizar las actividades de mercadeo, comunicación y ventas (físicas y digitales) de manera efectiva.

Alcance: estos procedimientos se deben desempeñar en todo el proceso mercadeo y ventas. Los lineamientos y responsabilidades establecidas son aplicados para todo el personal de Imcahotel que interactúan en el proceso

#### **4.2.1.4.2. Roles y responsabilidades.**

Es responsabilidad del Administrador: promover y apoyar el departamento de ventas, revisar, corregir y aprobar el plan de mercadeo y ventas para cada año; supervisar y monitorear el cumplimiento de los resultados de ventas (mensuales, semestrales, anuales), garantizar una ocupación  $\geq 65\%$ , garantizar como mínimo 4 eventos en el mes, aprobar los recursos requeridos para el área de mercadeo y ventas, rendir cuentas al área de tesorería y contaduría.

Es responsabilidad del Representante de ventas: posicionar, implementar y medir las estrategias de mercadeo y ventas a nivel nacional e internacional, monitorear y garantizar los resultados mensuales, semestral y anuales de los kpi's, (reuniones mensuales con administración y los prestadores de servicio de revenue), garantizar una ocupación  $\geq 65\%$ , de la mano con el servicio de revenue management, garantizar como mínimo 4 eventos en el mes, realizar planes de acción y de mejora en cualquier situación inesperada dentro del área, realizar campañas publicitarias en medios virtuales y físicos, gestionar los recursos monetarios requeridos a la administración para el desempeño de sus actividades, realizar convenios empresariales para ofrecer y fidelizar a las compañías a los servicios del hotel (restaurante, eventos, convenciones, pasadías, otros), mantener, gestionar y fidelizar las nuevas y antiguas relaciones con clientes, asistir a los eventos y actividades de turismo realizadas por ANATO, CODELCO, cámaras de comercio, secretaria de turismo entre otros, gestionar y resolver cualquier situación adversa e inconveniente que se presente en el área, realizar el soporte en ventas y cotizaciones requeridas por medio de redes sociales y páginas de turismo, mantener, gestionar y fidelizar las nuevas y antiguas relaciones con clientes, visitar y recolectar información sobre las necesidades del cliente con apoyo del área del auxiliar de servicio al cliente y recepción, gestionar búsqueda de nuevos clientes. Esta persona debe trabajar y orientar sus resultados en conjunto con el Administrador.

Es responsabilidad del Auxiliar administrativo y compras: apoyar las actividades de facturación, apoyar al auxiliar de ventas en cotizaciones digitales, físicas y telefónicas, coordinar los turnos con el representante de ventas y pagos del personal.

#### **4.2.1.5. Proceso No. 5.**

##### ***4.2.1.5.1. Oficinas Generales.***

Objetivo: establecer las políticas, condiciones, actividades, responsabilidades y controles para garantizar la limpieza, orden, aseo, desinfección y protocolos de bioseguridad en las instalaciones del Hotel y restaurante.

Alcance: estos procedimientos se deben desempeñar en todo el proceso de oficinas generales. Los lineamientos y responsabilidades establecidas son aplicados para todo el personal de Terra hotel que interactúan en el proceso.

##### ***4.2.1.5.2. Roles y responsabilidades.***

Es responsabilidad del Auxiliar de limpieza: realizar los servicios de limpieza, orden y aseo en las instalaciones del hotel (baños, restaurante, zonas comunes, habitaciones, cocinas, recepción, salones de eventos y otros), garantizar los protocolos de bioseguridad establecidos en todas las zonas del hotel, garantizar el correcto lavado, desinfección y planchado de las toallas, sábanas, sobre sábanas, fundas, tapetes, cortinas, entre otros elementos, validar el orden, higiene y limpieza de las habitaciones antes de finalizar el turno, informar, reportar novedades y compartir el estatus de sus labores diarias al auxiliar de servicio al cliente, gestionar y resolver cualquier situación adversa e inconveniente que se presente en el área.

Es responsabilidad del Auxiliar de servicio al cliente y Administrador: validar la correcta ejecución de las actividades del personal de oficios generales, realizar solicitudes adicionales de aseo y limpieza al personal asignado, corregir y guiar al personal en las actividades del día, dar soporte a cualquier duda o queja por parte del cliente.

Es responsabilidad del Auxiliar administrativo y compras: coordinar los turnos y pagos del personal.

#### ***4.2.1.5.3. Horarios y otros temas a considerar.***

Para tener un mayor control, orden y especialización del servicio se recomienda operar de la siguiente manera: Zonas comunes – Recepción – Cocina – Baños: aseo, orden y desinfección mínimo dos veces al día. Horario: 8 am y 3 pm. La actividad se debe realizar con el menor ruido posible y cuando el flujo de clientes disminuya en las zonas.

Habitaciones: aseo, orden y desinfección mínimo dos veces al día. Horario: 10 am 4 pm (Se debe tocar la puerta y solicitar el ingreso al huésped). Salones: aseo, orden y desinfección mínimo una vez al día. Horario: 5:00 pm.

#### **4.2.1.6. Proceso No. 6.**

##### ***4.2.1.6.1. Mantenimiento y Jardinería.***

Objetivo: establecer las políticas, condiciones, actividades, responsabilidades y controles para garantizar el orden, reparación y mantenimiento de elementos y zonas verdes.

Alcance: estos procedimientos se deben desempeñar en todo el proceso de mantenimiento y jardinería. Los lineamientos y responsabilidades establecidas son aplicados para todo el personal de Imcahotel que interactúan en el proceso

#### **4.2.1.6.2. Roles y responsabilidades.**

Es responsabilidad del Auxiliar de Mantenimiento: restaurar y realizar el mantenimiento requerido a la propiedad, planta y equipo, contar con la dotación y elementos necesarios para el desempeño de sus actividades, informar, reportar novedades y compartir el estatus de sus labores diarias al auxiliar de servicio al cliente, gestionar y resolver cualquier situación adversa e inconveniente que se presente en el área.

Es responsabilidad del Auxiliar de Jardinería: realizar el mantenimiento constante de las zonas verdes, senderos y huertas del hotel, contar con la dotación y elementos necesarios para el desempeño de sus actividades, informar, reportar novedades y compartir el estatus de sus labores diarias al auxiliar de servicio al cliente, gestionar y resolver cualquier situación adversa e inconveniente que se presente en el área.

Es responsabilidad del Auxiliar de servicio al cliente y Administrador: validar la correcta ejecución de las actividades del personal de oficios generales, realizar solicitudes adicionales de aseo y limpieza al personal asignado, corregir y guiar al personal en las actividades del día.

Es responsabilidad del Auxiliar administrativo y compras: coordinar los turnos y pagos del personal, brindar la dotación y elementos necesarios para el desempeño de las actividades de mantenimiento y jardinería.

#### **4.2.2. Política de inventarios**

El propósito principal de las políticas de inventarios es asegurar niveles adecuados de existencias en todo momento, para satisfacer la demanda y aumentar las ganancias de la compañía. Para definir las políticas de inventarios se deben tener en cuenta las siguientes variables:

#### **4.2.3. Costos**

Costos de almacenamiento y mantenimiento: Incluye costos de almacén, supervisión, manejo, seguros, robo, averías, faltantes, obsolescencia, depreciación e impuestos. Costos por obsolescencia: Hace referencia a los productos percederos o que tienen fechas de caducidad. Si no se comercializan a tiempo el costo de inversión y almacenamiento se pierde. Costos del pedido y adquisición: Hace referencia a los pagos administrativos, de oficina y compras de los productos.

#### **4.2.4. Nivel de Servicio**

Tener un nivel de inventarios superior al óptimo, minimiza el tiempo de respuesta a los clientes y garantiza la disponibilidad de los productos.

#### **4.2.5. Restricciones del proveedor**

El inventario es considerado como una protección, es por esta razón que se deben tomar en cuenta las condiciones y beneficios que ofrece el proveedor en las entregas para garantizar el aprovisionamiento. Ejemplo: restricciones en el transporte, exige una mínima cantidad de compra, mejora de precios según el volumen, confiabilidad, flexibilidad, cumplimiento, rápida respuesta, disponibilidad en las cantidades y descuentos.

#### **4.2.6. Tiempo de reabastecimiento**

Corresponde al período de tiempo que corre desde el momento que se genera la solicitud hasta la disponibilidad de uso del producto. En este proceso interviene: Compras, administración del pedido por el proveedor, transporte, recibo de la mercancía y entrada al sistema o empresa.

#### ***4.2.7. Patrones de demanda***

Según la regularidad de consumo o frecuencia de venta, se realizan pedidos de acuerdo con el promedio. Este tipo de esquema en cualquier momento pueden cambiar, dado que es muy complicado conocer con exactitud la demanda de un producto o servicio, por lo tanto, es indispensable mantener un stock de seguridad” (Corvo, 2019).

Para el caso de Terra Hotel, los inventarios están centrados en productos que compran, administran, almacenan y entregan a los huéspedes con el fin de satisfacer la necesidad central que presta el hotel “Alojamiento y Alimentación”. Para lograr correctas políticas de inventarios es indispensable tener en cuenta lo siguiente:

**Stock Mínimo:** deben contar con un mínimo de insumos, elementos de trabajo, alimentos y bebidas para satisfacer la demanda normal del hotel evitando un desabastecimiento. **Minimizar costos de almacenamiento:** supervisar los inventarios existentes por medio del responsable de área con apoyo del Auxiliar administrativo y de compras, estas personas deben mitigar al máximo la pérdida y daños de los productos, insumos, alimentos y elementos de trabajo.

**Minimizar costos de obsolescencia:** supervisar los inventarios existentes por medio del responsable de área con apoyo del Auxiliar administrativo y de compras, estas personas deben evitar la caducidad de los productos como alimentos y medicinas por medio del modelo FIFO (el primero en entrar es el primero en salir) y monitoreo constante de las fechas en el restaurante y botiquín. **Minimizar costos de compras:** tener una proyección del consumo por área le permitirá al Auxiliar administrativo y de compras lograr negociaciones que impacten directamente en el precio del producto por el volumen de la compra.

**Rotación de Producto:** identificar por medio de un sistema o relación de salidas de inventario el número de veces que durante un periodo de tiempo el producto sale de almacén (restaurante y almacén de insumos) para evitar los agotados. **Stock de seguridad:** conocer con

exactitud la demanda de un producto en hotelería es complicado, por esta razón se recomienda al Auxiliar administrativo y de compras mantener un stock de seguridad o emergencia.

#### ***4.2.8. Proveedores y materias primas***

Como se nombró anteriormente, los encargados de la selección y compra de insumos y productos alimenticios será el área administrativa y el personal de apoyo de compras, quienes deberán cumplir y respetar las siguientes condiciones: Investigar y negociar con al menos tres proveedores el bien o servicio a comprar disponiendo de información completa en cuanto legalidad de la empresa, fechas de entrega, condiciones, flexibilidad y cumplimiento obteniendo así un buen servicio, calidad y precio en los productos. Realizar búsqueda constante de nuevos proveedores y evaluar las políticas actuales de los mismos para que estén alineados con las políticas de sostenibilidad del hotel. Garantizar el cumplimiento de las normas y lineamientos establecidos por la alta gerencia para la selección y compra de bienes y servicios.

En el caso de productos alimenticios, la prioridad y elección debe radicar en los ofrecidos por los campesinos de la zona o quienes estén inscritos al INTITUTO MAYOR CAMPESINO porque se genera economía colaborativa a la comunidad y garantiza productos orgánicos de calidad para los clientes.

#### ***4.2.9. Calidad***

Para cumplir con los estándares de calidad definidos en Colombia, se sugiere implementar la certificación de norma internacional ISO 9000 del 2000 con el objetivo de impactar en factores internos y externos como: Mejoramiento de la imagen del hotel, proveniente de sumar al prestigio actual de la organización la consideración que proporciona

demostrar que la satisfacción del cliente es la principal preocupación de la empresa. Refuerzo de la confianza entre los actuales y potenciales clientes, de acuerdo con la capacidad que tiene la empresa para suministrar en forma consistente los servicios ofrecidos. Apertura de nuevos mercados, en virtud de alcanzar las características requeridas por grandes clientes, que establecen como requisito en muchas ocasiones poseer un sistema de gestión de la calidad según ISO 9000 implantado y certificado (González, 2006).

Mejoramiento de la posición competitiva, expresado en aumento de ingresos y de participación de mercado. Aumento de la fidelidad de clientes, a través de la reiteración de negocios y referencia o recomendación de la empresa. Aumento de la productividad, originada por mejoras y estandarización en los procesos internos, que surgen cuando todos los componentes de una empresa no sólo saben lo que tienen que hacer, sino que además se encuentran orientados a hacerlo hacia un mayor aprovechamiento económico. Mejoramiento de la organización interna, lograda a través de una comunicación más fluida, con responsabilidades y objetivos establecidos (González, 2006).

Incremento de la rentabilidad, como consecuencia directa de disminuir los costos de producción de productos y servicios, a partir de menores costos por reprocesos, reclamos de clientes, o pérdidas de materiales, y de minimizar los tiempos de ciclos de trabajo, mediante el uso eficaz y eficiente de los recursos. Orientación hacia la mejora continua, que permite identificar nuevas oportunidades para mejorar los objetivos ya alcanzados. Mayor capacidad de respuesta y flexibilidad ante las oportunidades cambiantes del mercado. Mejoramiento en la motivación y el trabajo en equipo del personal, que resultan los factores determinantes para un eficiente esfuerzo colectivo de la empresa, destinado a alcanzar las metas y objetivos de la organización. Mayor habilidad para crear valor, tanto para la empresa como para sus proveedores y socios estratégicos (González, 2006).

La norma es aplicable a cualquier tipo de producto, servicio, empresa o sector, es por ello que en una actividad como la hotelera donde sabemos que la orientación al cliente no representa novedad alguna, ya que esta es la razón de ser del negocio, brindar un respaldo como la ISO 9000 en el servicio puede generar recompra del mismo y conducir al hotel a posicionarse en la mente y corazón del cliente por su enfoque en la calidad, mejoramiento continuo y perfeccionamiento de los servicios cada vez que visita las instalaciones (ISO, 2000).

Para finalizar el presente numeral es importante mencionar que las normas de certificaciones descritas en el documento no son requerimientos legales para su funcionamiento sin embargo es el mercado actual, cambiante, exigente y conocedor de la información es necesaria aplicarlas para tener un valor agregado y de reconocimiento en el sector (ISO, 2000).

### **4.3 Análisis de viabilidad financiera**

#### ***4.3.1 Descripción del proyecto de inversión***

En el presente plan de negocio se proyectan ventas y estrategias enfocadas en la etapa 2 del proyecto, sin embargo, para lograr los objetivos de la etapa 1, entre los cuales está mantener el nivel de ventas del 2019 reforzando la atención en servicios de alquiler de salones y servicios de restaurante, se recomienda hacer la siguiente inversión.

#### **Tabla 24**

Inversión equipamiento etapa 1.

---

#### INVERSIÓN EQUIPAMIENTO ETAPA 1

---

Mobiliario para exteriores

Juegos para niños (diseño veranera: dos torres 1 con techo, 1 resbalador, 1 rampa de escalar, 1 escalera, 1 Túnel, 2 Columpios)	\$	5.355.000
sube y baja	\$	535.500
Arenero	\$	1.071.000
Mesas para Picnic (10 mesas)	\$	6.545.000
Total Mobiliario para exteriores	\$	13.506.500
Acondicionamiento sendero y pintura de fachadas	\$	3.000.000
<b>TOTAL PRESUPUESTO INVERSIÓN ETAPA 1.</b>		<b>\$ 16.506.500</b>

*Nota.* Inversión equipamiento etapa 1. Fuente: elaboración propia.

El mobiliario cotizado y propuesto es de la compañía Induecol, empresa que fabrica productos con material plástico reciclado, lo cual le da todo el sentido a lo propuesto por un hotel verde, ya que recupera miles de paquetes de desechos que normalmente no son recuperables y que finalmente van a parar a ríos y mares afectando nuestros ecosistemas. Además, al ser de estos materiales tienen una durabilidad de más de 15 años, resistentes a la intemperie, con un requisito mínimo de mantenimiento. La propuesta también incluye el acondicionamiento inicial del sendero de la salud y la pintura de fachadas y corredores los cuales son visibles a quienes van disfrutar de las zonas picnic y campestres.

### **Imagen 11**

Imágenes de adecuaciones en juegos.



*Nota.* Imágenes de adecuaciones en juegos.

## Imagen 12

Imágenes de adecuaciones en zonas verdes.



*Nota.* Imágenes de adecuaciones en zonas verdes.

Por otro lado, la inversión propuesta para la implementación de la segunda etapa del proyecto, comprende inversión en remodelación del segundo piso del edificio central, equipamiento de las habitaciones del primer piso y segundo piso, y finalmente el desarrollo de la comunicación.

#### **Tabla 24**

Inversión remodelación, equipamiento y desarrollo de la comunicación etapa 2.

INVERSIÓN REMODELACIÓN, EQUIPAMIENTO y DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN ETAPA 2	
Remodelación habitaciones	precio/ 10 habitaciones
Baños (enchape, división de baño en marcos de aluminio y acrílico, cambio de sanitario y lavamanos, accesorios, espejo y mueble de baño) 10 baños	\$ 15.000.000
calentador central para duchas - 10 duchas	\$ 15.000.000
Pisos (cambio cerámica) 400m <sup>2</sup>	\$ 48.000.000
paredes (pintura - pintuland tipo 2)10 hab.	\$ 1.350.000
Total remodelación habitaciones	\$ 79.350.000
Equipamiento	10 habitaciones
Camas sencillas (20 camas)	\$ 8.000.000
camas dobles (3 camas)	\$ 1.500.000
Colchones sencillos (20 colchones)	\$ 12.000.000
Colchones dobles (3 colchones)	\$ 3.000.000
Protector de colchón sencillo (20 prot)	\$ 1.100.000
Protector de colchón doble (3 prot)	\$ 210.000
Closets (23)	\$ 3.000.000
Mesa de noche (23)	\$ 1.495.000
Decoración fotografías AGROTURISMO Y ECOTURISMO	\$ 2.300.000
Lámparas (23)	\$ 1.610.000
juegos de cubrecama (dos por cama)	\$ 2.530.000
juego de sábanas (dos por cama)	\$ 2.300.000
almohadas (dos por acomodación)	\$ 1.610.000

Cortina pesada	\$	2.000.000
set de toallas por cama (dos por acomodación)		
*toalla de 100x50	\$	828.000,00
set de toallas por baño (dos por baño)		
*debe haber toalla de manos y de pies	\$	400.000
Total equipamiento habitaciones	\$	43.883.000

*Nota.* Inversión remodelación, equipamiento y desarrollo de la comunicación etapa 2. Fuente: elaboración propia.

## Tabla 25

Acondicionamientos y remodelaciones.

acondicionamiento sala de meditación y yoga		
Iluminación	\$	300.000
Zapatero	\$	400.000
Decoración	\$	200.000
muebles Puffs	\$	540.000
Kits de yoga	\$	360.000
Total Acondicionamiento sala de meditación	\$	1.800.000
Entrada remodelación		
Puerta de madera	\$	10.000.000
techo para puerta con teja de barro	\$	8.000.000
dos logos IMCA y TERRA HOTEL	\$	2.000.000
Total remodelación entrada	\$	20.000.000
Huerta agroecológica		
Cubierta tipo invernadero	\$	2.500.000
Estructura	\$	1.500.000
Diseño infografías	\$	1.600.000
Diseño Audioguía	\$	200.000
Total huerta agroecológica	\$	5.800.000
Sendero 1.5km		
Vegetación	\$	6.600.000
Mobiliario	\$	2.400.000
Señalética	\$	1.900.000

	Total sendero	\$	10.900.000
Separación de residuos			
Contenedores (dos puntos ecológicos + 5 contenedores 120lt)		\$	1.350.000
techo		\$	1.500.000
	Total separación de residuos	\$	2.850.000
	Total neto	\$	164.583.000
	5% imprevistos	\$	8.229.150
	15% dirección de obra	\$	24.687.450
Renting de bicicletas			
Parqueadero		\$	1.200.000
Bicicletas (16)		\$	5.200.000
	Total renting de bicicletas	\$	6.400.000
Diseño de la comunicación			
Página web (debe tener sistema de reservas)		\$	2.550.000
Branding (tarjetas, membretes, ecards, piezas web)		\$	2.000.000
Diseño de toda la infografía y señalética del hotel		\$	1.500.000
	Total Diseño de la comunicación	\$	6.050.000
<b>TOTAL PRESUPUESTO INVERSIÓN ETAPA 2.</b>		<b>\$</b>	<b>209.949.600</b>

*Nota.* Acondicionamientos y remodelaciones. Fuente: elaboración propia.

Finalizando el año uno de la etapa 2, se propone hacer una inversión en Revenue management con la empresa REVENUECLICK (2020), la cual propone dentro de su portafolio un sistema de empalme entre el actual PMS del hotel software Galaxy y la plataforma de revenue que le permitirá centralizar la logística y el control de inventarios en cuanto a reservas de las habitaciones o salones de eventos.

También se encargará de hacer la gestión de Chanel manager actualizando todas las tarifas en los diferentes canales jugando con el GAP que le permita llegar a los más índices de ocupación con la mayor rentabilidad posible. Y finalmente propone bajo la misma inversión el reporte de indicadores (ocupación, ventas y cumplimiento de presupuestos),

manejo de contenido en redes sociales (indicadores de impacto por pautas y campañas), reportes de benchmarking (donde analizan constantemente las ofertas de los competidores y su calificación en las diferentes OTA'S) distribución y logística y efectividad en estrategias de pricing.

## Tabla 26

Revenue managment.

Revenue managment	
Inversion de diagnóstico e implementación (enero - febrero y marzo del año 2 /etapa 2)	\$ 3.250.000
Inversión mensual (a partir de abril del año 2 / etapa 2)	\$ 1.500.000
<b>TOTAL PRESUPUESTO INVERSIÓN Revenue managment</b>	
	<b>Año 2 \$ 16.750.000</b>

*Nota.* Revenue managment. Fuente: elaboración propia.

### 4.3.2 Análisis financiero

La inversión del capital inicial por \$209.949.000 corresponde a un apalancamiento financiero del 100% de la inversión con una tasa estimada inicialmente del DTF + 6 puntos a un plazo de 10 años. Para los primeros dos años de proyección correspondientes a la etapa 1 (2020, 2021 y 2022) se tuvo en cuenta información suministrada por la administradora actual del hotel (cierre de ventas y proyecciones internas).

Para la proyección tanto de ventas como de costos se propone un incremento del 12,5% (10% del incremento promedio del sector más un 2,5% que nos dará la inversión realizada en mercadeo); ahora bien, los gastos el crecimiento corresponderá al 10% anual según información dada por la investigación del mercado y la implementación de las estrategias de personal.

### ***4.3.3 Proyección y análisis de los estados financieros***

#### **4.3.3.1. Estado de resultados.**

Como se puede observar en la proyección del estado de resultados para el escenario de endeudamiento financiero del Terra Hotel solo tendremos utilidades negativas para los tres primeros años del negocio esto debido al fuerte impacto en las ventas motivo de la coyuntura actual que genero el COVID 19; ahora bien a partir del año 2023 las utilidades son positivas producto de las inversiones realizadas en la propuesta de inversión pues pasaremos de utilidades de \$5.426.080 a \$323.647.907. Cabe resaltar que los resultados en el escenario donde no hay este endeudamiento financiero son de la misma manera positivos.

También es importante nombrar que el hotel pasara de vender \$249.634.868 a \$1.881.113.897 logrando en este horizonte de tiempo casi triplicar su nivel de ventas gracias a las estrategias propuestas, las inversiones realizadas y al fortalecimiento del sector turístico nacional post COVID.

#### **Tabla 27**

Estado de resultados.

	ESTADOS DE RESULTADOS 31 DE DICIEMBRE													
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	TOTAL	%
CONERCIO AL POR MAYOR Y AL POR	202.282	332.227	528.073	12.50000%	12.50000%	12.50000%	12.50000%	12.50000%	12.50000%	12.50000%	12.50000%	12.50000%	10.028.506	0,08%
HOTELES	91.171.195	146.739.459	238.009.774	594.082	668.342	751.885	845.871	951.605	1.070.555	1.204.922	1.354.922	1.524.287	4.519.985.614	36,52%
RESTAURANTES	139.448.096	229.029.381	364.040.526	409.545.592	460.738.791	518.331.140	583.122.532	656.012.849	738.014.455	830.266.261	934.049.544	1.050.805.737	6.913.404.904	55,86%
SALONES	18.813.295	30.898.932	49.113.627	55.252.830	62.159.434	69.929.638	78.670.533	88.504.390	99.587.934	112.013.318	124.014.983	141.766.856	932.704.914	7,54%
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>249.634.868</b>	<b>410.000.000</b>	<b>651.692.000</b>	<b>733.153.500</b>	<b>824.797.688</b>	<b>927.897.398</b>	<b>1.043.884.573</b>	<b>1.174.370.145</b>	<b>1.321.166.413</b>	<b>1.486.312.215</b>	<b>1.672.101.241</b>	<b>1.881.113.897</b>	<b>12.376.423.938</b>	<b>100,00%</b>
<b>COSTOS DE VENTAS</b>	<b>63.781.373</b>	<b>104.747.999</b>	<b>166.531.470</b>	<b>187.347.904</b>	<b>210.766.392</b>	<b>237.112.191</b>	<b>266.751.215</b>	<b>300.095.116</b>	<b>337.607.006</b>	<b>379.807.882</b>	<b>427.283.867</b>	<b>480.694.350</b>	<b>3.162.526.763</b>	<b>100,00%</b>
<b>HOTELES Y RESTAURANTES</b>	<b>185.853.495</b>	<b>305.252.001</b>	<b>485.160.530</b>	<b>545.805.596</b>	<b>614.031.296</b>	<b>690.785.208</b>	<b>777.133.359</b>	<b>874.275.029</b>	<b>983.559.407</b>	<b>1.106.504.333</b>	<b>1.244.817.375</b>	<b>1.400.419.546</b>	<b>9.213.597.174</b>	<b>74,45%</b>
UTILIDAD BRUTA	124.191.942	203.960.134	324.260.945	356.687.040	392.355.743	431.591.318	474.750.450	522.225.495	574.448.044	631.892.848	695.082.133	764.590.347	5.496.036.438	69,26%
Gastos de Personal	13.321.721	13.584.159	13.584.159	14.942.575	16.436.832	18.080.516	19.888.567	21.877.424	24.065.166	26.471.683	29.118.851	32.030.736	243.402.388	3,07%
impuestos y contribucionesseguros sociales	35.509.154	35.509.154	35.509.154	39.060.069	42.966.076	47.862.684	51.888.952	57.187.848	62.906.632	69.127.296	76.117.025	83.728.728	636.942.773	8,03%
Arriendo y servicios	4.912.700	4.912.700	4.912.700	5.403.970	5.944.367	6.538.804	7.192.684	7.911.952	8.703.148	9.573.462	10.530.809	11.583.890	88.121.186	1,11%
Servicio de Outsourcing	10.422.195	10.422.195	11.464.415	12.610.856	13.871.942	15.259.136	16.785.049	18.463.554	20.309.910	22.340.901	24.574.991	27.032.490	203.557.632	2,57%
Contribuciones	3.098.816	3.098.816	3.408.698	3.749.567	4.124.524	4.536.977	4.990.674	5.489.742	6.038.716	6.642.587	7.306.846	8.037.531	60.523.493	0,76%
Gastos de Viaje	5.723.270	7.373.920	17.871.400	18.586.809	19.391.644	20.297.083	21.315.702	22.461.648	23.750.838	25.201.177	26.832.808	28.540.516	250.470.516	3,16%
Depreciaciones	30.644.189	30.644.189	33.708.608	37.079.469	40.787.416	44.866.157	49.352.773	54.288.050	59.716.855	65.688.541	72.257.395	79.483.134	598.516.775	7,54%
Diversos	227.823.987	309.505.267	475.270.078	524.480.354	572.238.544	624.792.673	682.624.851	746.265.713	816.299.309	893.368.494	978.180.857	1.084.511.073	7.935.361.200	64,12%
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>41.970.492</b>	<b>4.253.266</b>	<b>9.890.452</b>	<b>21.325.242</b>	<b>41.792.752</b>	<b>65.592.535</b>	<b>94.508.508</b>	<b>128.009.316</b>	<b>167.260.098</b>	<b>213.135.839</b>	<b>266.636.518</b>	<b>315.908.474</b>	<b>1.278.235.974</b>	<b>10,33%</b>
Utilidad Operacional	9.771.485	10.057.121	10.057.121	11.314.261	12.728.544	14.319.612	16.109.564	18.123.259	20.388.667	22.937.250	25.804.406	29.029.957	200.647.248	1,62%
Otros Ingresos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%
ARRENDAMIENTOS	27.931	28.730	28.730	32.321	36.361	40.906	46.019	51.772	58.243	65.523	73.714	82.928	573.177	0,29%
INGRESOS FINANCIEROS	722.481	743.144	743.144	836.036	940.541	1.058.109	1.190.372	1.339.169	1.506.565	1.694.886	1.906.746	2.145.089	14.826.281	7,39%
SERVICIOS	5.562.164	5.721.242	5.721.242	6.436.397	7.240.947	8.146.065	9.164.323	10.309.864	11.598.597	13.048.422	14.679.474	16.514.409	114.143.146	56,89%
DONACION (DE LA VENTA DE LOTE POR PARTE DE INCA)	3.464.910	3.564.006	3.564.006	4.009.507	4.510.695	5.074.532	5.708.849	6.422.455	7.225.262	8.128.419	9.144.472	10.287.531	71.104.644	35,44%
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%
DIVERSOS	5.408.577	5.563.211	27.062.050	26.423.941	25.736.206	24.995.727	24.199.315	23.343.726	22.425.700	21.441.988	20.389.405	19.264.881	246.254.676	1,99%
<b>Gastos No Operacionales</b>	<b>1.621.915</b>	<b>1.668.301</b>	<b>1.668.301</b>	<b>1.876.839</b>	<b>2.111.444</b>	<b>2.375.374</b>	<b>2.672.296</b>	<b>3.006.333</b>	<b>3.382.125</b>	<b>3.804.891</b>	<b>4.280.502</b>	<b>4.815.565</b>	<b>33.283.886</b>	<b>13,52%</b>
FINANCIEROS	3.626.578	3.730.298	3.730.298	4.196.585	4.721.159	5.311.303	5.975.216	6.722.118	7.562.383	8.507.681	9.571.141	10.767.534	74.422.297	30,22%
GASTOS FINANCIEROS INVER EPATA2	160.034	164.611	164.611	185.187	208.336	234.378	265.675	296.634	333.714	375.428	422.356	475.151	3.284.114	1,33%
GASTOS EXTRAORDINARIOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%
GASTOS DIVERSOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%
IMPUESTOS DE RENTA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%
Utilidad Antes de Impuestos	37.601.533	240.645	7.114.476	6.215.562	28.785.090	55.316.419	86.418.757	122.788.949	165.223.065	214.631.101	272.051.519	325.673.549	1.232.628.547	9,96%
Provision Impuesto de Renta	682.250	701.762	701.762	789.483	888.168	999.189	1.124.088	1.264.599	1.422.673	1.600.508	1.800.571	2.025.642	14.000.696	0,11%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>38.283.783</b>	<b>461.118</b>	<b>7.816.239</b>	<b>5.426.080</b>	<b>27.896.922</b>	<b>54.317.230</b>	<b>85.294.669</b>	<b>121.524.250</b>	<b>163.800.392</b>	<b>213.030.593</b>	<b>270.250.948</b>	<b>323.647.907</b>	<b>1.218.627.851</b>	<b>9,85%</b>

*Nota.* Estado de resultados. Fuente: elaboración propia. <sup>1</sup>

#### ***4.3.4 Balance general***

Según la tabla proyectada del balance general, se puede observar que es una empresa solida con un excelente nivel de activos los cuales principalmente son caja y bancos permitiendo que en el flujo de caja proyectado se tenga liquides durante toda la inversión. Ahora bien, solo para el año 2022 tendremos un nivel de endeudamiento del 55% el cual es moderado y se va cubrir con los ingresos generados por la compañía (este endeudamiento ira disminuyendo año tras año).

#### **Tabla 28**

Balance general a 31 de diciembre.

---

<sup>1</sup> La tabla se entrega en ese formato para que se puedan observar todos los datos.

ESTADOS DE RESULTADO A 31 DE DICIEMBRE														
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	TOTAL	%
CONERCIO AL POR MAYOR Y AL POR	202.282	332.227	528.073	594.082	668.342	751.885	845.871	951.605	1.070.555	1.204.375	1.354.922	1.524.287	10.028.506	0,08%
HOTELES	91.171.195	149.739.459	238.009.174	267.760.996	301.231.121	338.885.011	381.245.637	428.901.342	482.514.009	542.828.260	610.681.793	687.017.017	4.519.985.614	36,52%
RESTAURANTES	139.448.096	229.029.381	364.040.526	409.545.592	460.738.791	518.331.140	583.122.532	656.012.849	738.014.455	830.266.261	934.046.541	1.050.805.737	6.913.404.904	55,86%
SALONES	18.813.295	30.898.932	49.113.627	55.252.830	62.159.434	69.929.363	78.670.533	88.504.350	98.567.394	112.013.318	126.014.983	141.766.856	932.704.914	7,54%
INGRESOS OPERACIONALES	289.634.868	410.000.000	651.692.000	733.153.500	824.797.688	927.897.398	1.043.884.573	1.174.370.145	1.321.166.413	1.486.312.215	1.672.101.241	1.881.113.897	12.376.123.938	100,00%
COSTOS DE VENTAS														
HOTELES Y RESTAURANTES	63.781.373	104.747.999	166.531.470	187.347.904	210.766.392	237.112.191	266.751.215	300.095.116	337.607.006	379.807.882	427.283.867	480.694.350	3.162.526.763	100,00%
UTILIDAD BRUTA	185.853.495	305.252.001	485.160.530	545.805.596	614.031.296	690.785.208	777.133.359	874.275.029	983.559.407	1.106.504.333	1.244.817.375	1.400.419.546	9.213.597.174	74,45%
Gastos de Personal	124.191.742	203.960.134	324.260.945	356.687.040	392.355.743	431.591.318	474.750.450	522.225.495	574.448.044	631.892.848	695.082.133	764.590.347	5.496.036.438	69,26%
Impuestos y contribucionesseguros sociales	13.321.721	13.584.159	13.584.159	14.942.575	16.436.832	18.080.516	19.888.567	21.877.424	24.065.166	26.471.683	29.118.851	32.030.736	243.402.388	3,07%
Arriendo y servicios	35.509.154	35.509.154	35.509.154	39.060.069	42.966.076	47.262.684	51.988.562	57.187.848	63.197.236	67.117.025	76.117.025	83.728.728	636.942.773	8,03%
Servicio de Outsourcing	-	-	16.750.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	178.750.000	2,25%
Contribuciones	4.912.700	4.912.700	4.912.700	5.403.970	5.944.367	6.538.804	7.192.684	7.911.952	8.703.148	9.575.462	10.530.809	11.583.890	88.121.186	1,11%
Gastos de Mercadeo	10.422.195	10.422.195	11.464.415	12.610.856	13.871.942	15.259.136	16.785.049	18.463.554	20.309.910	22.340.901	24.574.991	27.032.490	203.557.632	2,57%
mantenimiento y reparaciones	3.098.816	3.098.816	3.408.698	3.749.567	4.124.524	4.536.977	4.990.674	5.489.742	6.038.716	6.642.587	7.306.846	8.037.531	60.523.493	0,76%
Gastos de Vigje	5.723.270	7.373.920	17.871.400	18.586.809	19.391.644	20.297.083	21.315.702	22.461.648	23.750.838	25.201.177	26.832.808	41.664.218	250.470.516	3,16%
Depreciaciones	30.644.189	30.644.189	33.708.608	37.079.469	40.787.416	44.866.157	49.352.773	54.288.050	59.716.855	65.688.541	72.257.395	79.483.134	598.516.775	7,54%
Diversos	227.823.987	309.505.267	475.270.078	524.480.354	572.238.544	624.792.673	682.624.851	746.265.713	816.299.309	893.368.494	978.180.857	1.084.511.073	7.935.361.200	64,12%
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>														
Utilidad Operacional	- 41.970.492	- 4.253.266	9.890.452	21.325.242	41.792.752	65.992.535	94.508.508	128.009.316	167.260.098	213.135.839	266.636.518	315.908.474	1.278.235.974	10,33%
Otros Ingresos	9.777.485	10.057.121	10.057.121	11.314.261	12.728.544	14.319.612	16.109.564	18.123.259	20.388.667	22.937.250	25.804.406	29.029.957	200.647.288	1,62%
ARRENDAMIENTOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%
INGRESOS FINANCIEROS	27.931	28.730	28.730	32.321	36.361	40.906	46.019	51.772	58.243	65.523	73.714	82.928	573.177	0,29%
SERVICIOS	722.481	743.144	743.144	836.036	940.541	1.058.109	1.190.372	1.339.169	1.506.565	1.694.886	1.906.746	2.145.089	14.826.281	7,39%
DONACION (DE LA VENTA DE LOTE POR PARTE DE IMCA)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%
RECUPERACIONES	5.562.164	5.721.242	5.721.242	6.436.397	7.240.947	8.146.065	9.164.323	10.309.864	11.598.597	13.048.422	14.679.474	16.514.409	114.143.146	56,89%
DIVERSOS	3.464.910	3.564.006	3.564.006	4.009.507	4.510.695	5.074.532	5.708.849	6.422.455	7.225.262	8.128.419	9.144.472	10.287.531	71.104.644	35,44%
Gastos No Operacionales	5.408.527	5.563.211	27.062.050	26.423.941	25.736.206	24.995.727	24.199.315	23.343.726	22.425.700	21.441.988	20.389.405	19.264.881	246.254.676	1,99%
FINANCIEROS	1.621.915	1.668.301	1.668.301	1.876.839	2.111.444	2.375.374	2.672.296	3.006.333	3.382.125	3.804.891	4.280.502	4.815.565	33.283.886	13,52%
GASTOS FINANCIEROS INVER EFATAJ	-	-	21.498.839	20.165.329	18.695.268	17.074.672	15.288.127	13.318.640	11.147.478	8.753.988	6.115.406	3.206.632	135.264.378	54,93%
GASTOS EXTRAORDINARIOS	3.626.578	3.730.298	3.730.298	4.196.585	4.721.159	5.311.303	5.975.216	6.722.118	7.562.383	8.507.681	9.571.141	10.767.534	74.422.297	30,22%
GASTOS DIVERSOS	160.034	164.611	164.611	185.187	208.336	234.378	263.675	296.634	333.714	375.428	422.356	475.151	3.284.114	1,33%
IMPUESTOS DE RENTA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%
Utilidad Antes de Impuestos	- 37.601.533	240.645	7.114.476	6.215.562	28.785.090	55.316.419	86.418.757	122.788.849	165.223.065	214.631.101	272.051.519	325.673.549	1.232.628.547	9,96%
Provision Impuesto de Renta	682.250	701.762	701.762	789.483	888.168	999.189	1.124.088	1.264.599	1.422.673	1.600.508	1.800.571	2.025.642	14.000.696	0,11%
<b>UTILIDAD NETA</b>	- 38.283.783	- 461.118	7.816.239	5.426.080	27.896.922	54.317.230	85.294.669	121.524.250	163.800.392	213.030.593	270.250.948	323.647.907	1.218.627.851	9,85%

*Nota.* Balance general a 31 de diciembre. Fuente: elaboración propia. <sup>2</sup>

#### **4.3.5 Flujo de caja**

De acuerdo con las proyecciones de los investigadores, el proyecto tendrá una rentabilidad de caja operacional del 15,24% lo que quiere decir que con los ingresos generados de la operación se podrá cubrir ampliamente los costos y gastos incurridos en el funcionamiento. Ahora bien, después de pagar los intereses y el pago a capital de la deuda tendremos una rentabilidad en el flujo de caja libre del 13,18%. Lo que nos indica que la empresa podrá responder de manera rápida ante cualquier requerimiento de liquidez en el corto y mediano plazo o futuras inversiones que quisiera realizar.

#### **Tabla 29**

Flujo de caja.

---

<sup>2</sup> La tabla se entrega en ese formato para que se puedan leer todos los datos.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031			
FLUJO DE CAJA A 31 DE DICIEMBRE															
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	TOTAL	%	
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR	202.282	332.227	528.073	594.082	668.342	751.885	845.871	951.605	1.070.555	1.204.375	1.354.922	1.524.287	10.028.506	0,08%	
HOTELERÍA	91.171.195	149.739.459	238.009.774	267.760.996	301.231.121	338.885.011	381.245.637	428.901.342	482.514.009	542.828.260	610.681.793	687.017.017	4.519.985.614	36,52%	
RESTAURANTES	139.446.096	229.029.381	364.040.526	409.545.592	460.738.791	518.331.140	583.122.532	656.012.849	738.014.455	830.266.261	934.049.544	1.050.805.737	6.913.404.904	55,86%	
SALONES	18.813.295	30.898.932	49.113.627	55.252.830	62.159.434	69.929.363	78.670.533	88.504.350	99.567.394	112.013.318	126.014.983	141.766.856	932.704.914	7,54%	
COSTOS DE VENTAS	249.634.868	410.000.000	651.692.000	793.153.500	824.797.688	927.897.398	1.043.894.573	1.174.370.145	1.321.166.413	1.486.312.215	1.672.101.241	1.881.113.897	12.376.123.938	100,00%	
63.783.373	104.747.999	166.531.470	187.347.904	210.766.392	237.112.191	266.751.215	300.095.116	337.607.006	379.807.882	427.283.867	480.694.350	546.526.763			
Gastos de Personal	124.191.942	203.860.134	324.260.945	356.687.040	392.355.743	431.591.318	474.750.450	522.225.895	574.448.044	631.892.848	695.082.133	764.590.347	5.496.036.438	75,01%	
Impuestos y contribuciones a seguros sociales	13.321.721	13.584.159	13.584.159	14.942.575	16.436.832	18.080.516	19.888.367	21.877.424	24.065.166	26.471.683	29.118.851	32.030.736	243.402.388	3,32%	
Arrendamiento y servicios y adm. hot. autсор	35.509.154	35.509.154	35.509.154	39.060.069	42.966.076	47.262.684	51.988.952	57.187.848	62.906.632	69.197.296	76.117.025	83.728.728	636.942.773	8,69%	
Contribuciones	4.912.700	4.912.700	4.912.700	5.403.970	5.944.367	6.538.804	7.192.684	7.911.952	8.703.148	9.573.462	10.530.809	11.583.890	88.121.186	1,20%	
Mantenimiento y reparaciones	10.422.195	10.422.195	11.464.415	12.610.856	13.871.942	15.259.136	16.785.049	18.463.554	20.309.910	22.340.901	24.574.991	27.032.490	203.557.632	2,78%	
Gastos de Viaje	3.098.816	3.098.816	3.408.698	3.749.567	4.124.524	4.536.977	4.990.674	5.489.742	6.038.716	6.642.587	7.306.846	8.037.531	60.523.493	0,83%	
Depreciaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%	
Diversos	30.644.189	30.644.189	33.708.608	37.079.469	40.787.416	44.866.157	49.352.773	54.288.050	59.716.855	65.688.541	72.257.395	79.483.134	598.516.775	8,17%	
GASTOS OPERACIONALES	222.100.717	302.131.347	426.848.678	469.533.546	516.486.900	566.135.590	624.949.149	687.444.064	756.188.471	831.807.318	914.986.050	1.006.466.854	7.327.100.684	100,00%	
CAJA OPERACIONAL	-	36.247.222	3.120.654	76.272.051	97.544.396	122.649.617	152.184.209	186.830.364	227.370.936	274.697.015	329.829.325	393.932.692	1.886.496.490	15,24%	
Otros ingresos	9.777.485	10.057.121	10.057.121	11.314.261	12.728.544	14.319.612	16.109.564	18.123.259	20.388.667	22.937.250	25.804.406	29.029.957	200.647.248	1,62%	
Otros Egresos Intereses credito	5.408.527	5.563.211	27.062.060	26.423.941	25.736.206	24.995.727	24.199.315	23.343.726	22.425.700	21.441.988	20.389.405	19.264.881	246.254.676	1,99%	
Pago capital credito	-	-	13.022.559	14.356.069	15.826.130	17.446.726	19.233.271	21.202.758	23.373.920	25.767.409	28.405.992	31.314.766	209.949.600	1,70%	
FLUJO DE CAJA LIBRE	-	31.878.263	7.614.565	28.284.365	68.710.604	94.526.776	124.861.188	160.407.740	201.959.983	250.424.868	306.838.334	372.383.002	1.630.939.463	13,18%	
INVERSION INICIAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%	
FLUJO DE CAJA COMPAÑÍA	-\$ 31.878.263	\$ 7.614.565	\$ 28.284.365	\$ 46.806.302	\$ 68.710.604	\$ 94.526.776	\$ 124.861.188	\$ 160.407.740	\$ 201.959.983	\$ 250.424.868	\$ 306.838.334	\$ 372.383.002	\$ 1.630.939.463	13,18%	
RECURSOS DE CAPITAL	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%	
DIVIDENDOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
RECURSOS DE CREDITO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Creditos Bancarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Amortizaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
FLUJO DE CAJA DEL PERIODO	-	31.878.263	24.263.699	260.776.569	329.487.172	424.013.948	548.875.136	709.282.876	911.242.859	1.161.667.727	1.488.506.061	1.840.889.063	1.840.889.063	14,87%	
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-	31.878.263	56.141.962	157.828.304	418.604.873	748.092.046	1.172.105.994	2.430.264.006	3.341.506.865	4.503.174.592	5.971.680.653	7.812.568.716	9.653.458.779		
GASTOS DIVERSOS	160.094	164.611	164.611	185.187	208.336	234.378	263.675	296.634	333.714	375.428	422.356	475.151	3.284.114	1,33%	
IMPUESTOS DE RENTA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%	
Utilidad Antes de Impuestos	-	37.601.333	240.645	7.114.476	28.785.090	55.316.419	86.418.757	122.788.849	165.223.065	214.631.101	272.051.519	325.673.549	1.232.628.547	9,96%	
Provision Impuesto de Renta	682.250	701.762	701.762	789.483	888.168	999.189	1.124.088	1.264.599	1.422.673	1.600.508	1.800.571	2.025.642	14.000.696	0,11%	
UTILIDAD NETA	-	38.283.783	461.118	7.816.239	5.426.080	27.806.922	54.317.230	85.294.669	121.524.250	163.800.392	213.030.939	270.250.948	323.647.907	1.218.627.851	9,85%

*Nota.* Flujo de caja. Fuente: elaboración propia. <sup>3</sup>

#### 4.3.6 Razones financieras

**Tabla 30**

Razones financieras.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12
Liquidez	1,165	0,93	1,25	1,47	2,17	3,41	5,23	7,70	10,85	14,73	19,37	24,82
Rentabilidad												
EBITDA	-	13.177.	37.818.	51.226.	73.912.	100.609	131.933	168.594	211.399	261.274	319.273	386.602
MARGEN	26.469.737	775	973	312	940	.230	.773	.224	.603	.265	.731	.649
N												
EBITDA	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Margen												
Operacion												
al	-16,81%	-1,04%	1,52%	2,91%	5,07%	7,11%	9,05%	10,90%	12,66%	14,34%	15,95%	16,79%
Margen												
Neto	-15,34%	-0,11%	-1,20%	0,74%	3,38%	5,85%	8,17%	10,35%	12,40%	14,33%	16,16%	17,21%
Ratio de												
Solvencia	2,11	2,08	1,16	1,19	1,34	1,64	2,19	3,12	4,68	7,42	12,68	24,89

*Nota.* Razones financieras. Fuente: elaboración propia.

En el escenario en donde se incurre el endeudamiento financiero, tendremos liquidez positiva durante todo el proyecto; esto debido a los buenos saldos en caja que tendremos año tras año los cuales en cualquier eventualidad podrán cubrir ampliamente el pasivo corriente de la compañía. Al incurrir en un endeudamiento podremos cubrir con el nivel de ingresos la operación y las obligaciones financieras adquiridas.: 1. La inversión en remodelación en etapa 2 por valor de \$ 209.949.600 no trajo como consecuencias negativas en el P&G de la compañía. 2. Se hace inversión fuerte en el outsourcing de revenue managment para garantizar el buen manejo de la administración hotelera mediante un constante análisis de tarifas y niveles de ocupación. 3. Se establece desde el primer año un plan de fuerte de mercadeo para

<sup>3</sup> La tabla se entrega con esa orientación para leer todos los datos.

lograr el incremento en ventas propuesto del 12,5%, el cual logra mantener excelentes márgenes de utilidad (operacionales y netos).

#### ***4.3.7 Análisis razones financieras opción de inversión con capital propio***

##### **Tabla 31**

Razones financieras opción de inversión con capital propio.

*Nota.* Razones financieras opción con capital propio. Fuente: elaboración propia.

En este escenario, también se mantiene una liquidez positiva durante todos los años de análisis y un EBITDA positivo desde el año 2; ahora bien, su margen operacional solo a partir del año 3 (2022) logra cubrir de manera adecuada la operación pues pasa del 1,52% al 15,95%. Cabe resaltar que después de año 3 gracias a la fuerte inversión en mercado y a las remodelaciones propuestas este indicador se posiciona por encima del 2%. El retorno de la inversión ROI del flujo en promedio se encuentra en 14,06% durante el análisis debido al excelente manejo de la caja que siempre ha tenido el hotel. Como se ve el negocio puede tener buenos resultados para los inversionistas si se logra mantener las políticas planteadas.

## **5. Conclusiones**

A pesar de que la firma del acuerdo de paz con las FARC permitió que Colombia se visibilizara a nivel mundial como un llamativo destino turístico, el golpe de la pandemia del Covid-19 y el incremento de la violencia por las disidencias de la guerrilla, paramilitares, y otros fuertes grupos armados ilegales ponen en riesgo la marca país que se había logrado conseguir y que estaba dando sus mejores frutos hasta el 2019.

Colombia tiene un potencial de turismo de naturaleza muy alto gracias a su riqueza en biodiversidad; por tanto, los esfuerzos del gobierno por impulsar la marca país proponen beneficios importantes a los emprendimientos y proyectos de negocios verdes que aporten a la competitividad de la industria del turismo haciendo hincapié en el turismo sostenible.

Las economías colaborativas pueden ser claves para el desarrollo de una región ya que la interacción de diferentes actores sociales y económicos cual promueve la innovación en productos y servicios, el fortalecimiento local y la competitividad.

En aras de recuperar la economía, los consumidores preferirán comprar productos y servicios locales y según lo pronosticado por ANATO y COTELCO, el turismo nacional será el preferido por los colombianos para tomar sus vacaciones; por tanto, el IMCA hotel tiene potencial al estar ubicado en una de las ciudades intermedias más turísticas de Colombia, ubicada privilegiadamente en un nodo que conecta al sur de Colombia con el eje cafetero con una de las mejores mallas viales del país.

Actualmente en la ciudad de Buga no existen ofertas de servicios similares a las propuestas en este plan de negocio, la mayoría de ofertas de hotelería están bajo el concepto de turismo religioso o de negocio.

El actual IMCA Hotel tiene características como una estética poco llamativa, bajo impacto en comunicación digital, ubicación no llamativa para el turismo religioso en Buga entre otras, las cuales no lo proyectan como un negocio rentable de acuerdo con su bajo nivel de ventas y esto no se logra evidenciar de una manera clara en los estados financieros ya que el bien inmueble no se registra en los mismos ni como activo ni como patrimonio.

Los segmentos del mercado atendidos hoy en día por el IMCA Hotel, son en su mayoría grupos, los cuales toman el servicio de hospedaje menos rentable que son las habitaciones múltiples, las más económicas y austeras. Sin embargo, la atención de dichos grupos apalanca las ventas del restaurante.

El actual IMCA Hotel ofrece dentro de su servicio de restaurante, alimentos de un alto valor nutricional, ecológico y social el cual no es comunicado con contundencia y tiene un gran potencial para exaltar frente a los nuevos segmentos target ya que hace mucho sentido a las tendencias de consumo actuales como lo son el consumo de productos y servicios sostenibles, la alimentación saludable y el apoyo a las comunidades locales.

Las cifras a nivel mundial que denotan el deterioro del planeta ha hecho despertar con más fuerza una conciencia colectiva del cuidado por la vida y con ello el consumo responsable de los recursos naturales. Por otro lado, el confinamiento exigido para evitar la propagación del virus del Covid 19 evidenció la necesidad de salir al aire libre, conectarse con la naturaleza, alimentarse mejor y de una forma más consiente.

Por lo anterior y según los resultados que arrojó la investigación de mercado realizada en este plan de negocio, se identifica la oportunidad de cambiar el enfoque actual del hotel que es atender grupos de diferentes tipos de instituciones por un target distinto que en este documento hemos denominado como turistas verdes quienes manifiestan preferencias e interés por el turismo que ofrezca experiencias que los involucren con la naturaleza, las comunidades y el aprendizaje de prácticas agroecológicas.

Además, el tener una propuesta de valor con servicios como el senderismo; rutas a las fincas agroecológicas, la guía para empezar la huerta en casa, los bicitours / renting de bicicletas, almuerzos campestres en Zona picnic, entre otras iniciativas propuestas, permiten que el hotel no siga compitiendo solo por precios.

Se sugiere ampliar la investigación de mercado enfocado a la exploración de diferentes planes relacionados con el turismo experiencial el cual tiene potencial para incluir las preferencias identificadas en el segmento target *Turistas verdes* y con ello continuar perfilando el diseño de productos y servicios que vayan en línea para esta propuesta de negocio.

La coherencia y contundencia en la comunicación como hotel verde es muy relevante para los turistas debido a que, si se quiere llegar a ser reconocido como un lugar de descanso con buenas prácticas sociales y ambientales, cada eslabón de la cadena debe concebirse bajo los mismos principios de sostenibilidad y esto se va a ver reflejado en la atención, el diseño de servicios y en la infraestructura.

Es indispensable un cambio de imagen corporativa y de nombre para el hotel que evoque realmente lo que es un hotel verde ya que el nombre actual no es llamativo ni permite a los turistas identificar o sentirse identificado con el hotel ni con los servicios que presta, esto acompañado de la inversión en el mejoramiento de fachadas, cambio de colores en las instalaciones, remodelación del edificio central (segundo piso en etapa 2), compra de muebles y enseres de materiales nobles que provengan de fuentes sostenibles, es decir en lo posible que no sean de fuentes petroquímicas, el manejo adecuado de los residuos y control

de las fuentes de agua y energía como recursos sagrados, con lo cual se refuerza la comunicación de la propuesta de valor presentada en el plan de negocio.

La estrategia de comunicación es clave para posicionar al nuevo Terra hotel como un hotel verde, la cual está alineada con la estrategia corporativa planteada y por tanto con la propuesta de valor y debe ser tenida en cuenta para las inversiones futuras, pues en ella están detallados los segmentos de mercado objetivo, los conceptos idóneos a comunicar y de qué forma se puede lograr, los medios pertinentes en los cuales se debe hacer presencia para lograr llegar a las audiencias objetivo y actividades clave para ganar participación de mercado.

El acceso a capital es indispensable para la ejecución del proyecto, debido a que las inversiones requeridas para en muebles enseres y en mejoras locativas son altas. Por tal razón se recomiendan cualquiera de los dos escenarios (con endeudamiento financiero o por la donación por parte del IMCA). Sin embargo, creemos la mejor opción va ser la segunda pues en esta tendremos márgenes netos mucho más robustos a raíz del no pago de intereses.

Por último, es importante aclarar que solo con la inversión realizada bajos los escenarios descritos anteriormente no llegaremos a que Terra Hotel sea considerado 100% como un hotel verde; pues se deben seguir generando inversiones o etapas a futuro. Ahora bien, creemos que con el incremento en el nivel de ingresos a raíz de las mejoras propuestas se pueden llevar a cabo estas futuras inversiones ya que los márgenes están amplios.

## 8. Referencias bibliográficas

2020: un líder asesinado por día. (2020, 18 de enero). *Revista Semana*.

<https://www.semana.com/nacion/articulo/asesinato-de-lideres-sociales-uno-por-dia-en-2020/648542/>

Asociación Hotelera y Turística de Colombia [COTELCO]. (2021). Cotelco hace un llamado al Gobierno nacional sobre la importancia.

<https://www.cotelco.org/noticias/reapertura%20paso>

AVIATUR. (2016). *Buga, la ciudad señora*. <https://www.aviatur.com/contenidos/buga-la-ciudad-senora>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). *Colombia, destino tendencia en 2020*.

<https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Turismo-de-Negocios-y-Eventos/Noticias/2019/Diciembre-2019/Colombia-destino-tendencia-en-2020>

Centro de Pensamiento Turístico- Colombia [CPTUR]. (2019). *ICTRC capitales y municipio 2019*. <https://cptur.org/publicaciones/WY1JVgF5v6ArxSW>

Corvo, H. (2019). Política de inventarios. <https://www.lifeder.com/politicas-de-inventarios/>

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2019). *Producto Interno Bruto (PIB)*.  
[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_IVtrim19\\_produccion\\_y\\_gasto.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim19_produccion_y_gasto.pdf)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2020). *Estadísticas por tema de mercado laboral: empleo y desempleo*.  
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN]. (2019). *Entidad sin ánimo de lucro*.  
<https://www.dian.gov.co/impuestos/sociedades/ESAL/Paginas/default.aspx#:~:text=Las%20Entidades%20sin%20C3%81nimo%20de,puesto%20que%20persiguen%20un%20fin>
- En 2050 se necesitarán tres planetas para mantener el actual estilo de vida. (S.F.). *Levante. El mercantil Valenciano*. <https://www.levante-emv.com/sociedad/2020/12/01/2050-necesitaran-tres-planetan-mantener-14039847.html>
- Galindo, J. M. (2019). *Sistematización del programa de aprendizaje-servicio FORJA y su contribución a la construcción de cultura de paz* [Tesis de maestría, Pontificia, Universidad Javeriana de Cali].  
[file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Sistematizaci%C3%B3n\\_Forja\\_C18.pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Sistematizaci%C3%B3n_Forja_C18.pdf)
- González, H. (2006, 18 de abril). *Beneficios implantar ISO*.  
<https://www.gestiopolis.com/beneficios-implantar-iso-9000/>
- Guerrero, J. (2020). *El turismo sostenible como factor de competitividad*.  
<https://www.uexternado.edu.co/administracion-de-empresas-turisticas-y-hoteleras/el-turismo-sostenible-como-factor-de-competitividad-julian-guerrero/>

Henriquez, E. y Mackinson, D. (2020, 29 de abril). Vida saludable en América Latina:

Cuidando de mi bienestar mental. *Euromonitor international*.

<https://blog.euromonitor.com/vida-saludable-en-america-latina-cuidando-de-mi-bienestar-mental/>

Hosteltur Latam. (2020, 24 de abril). *Radiografía del impacto del COVID-19 en el hotelaría*

*colombiana*. [https://www.hosteltur.com/lat/136259\\_radiografia-del-impacto-del-covid-19-en-la-hoteleria-colombiana.html](https://www.hosteltur.com/lat/136259_radiografia-del-impacto-del-covid-19-en-la-hoteleria-colombiana.html)

IMCA hotel. (s.f.). Nuestros servicios. [http://imcahotel.co/?fbclid=IwAR3YNQ-](http://imcahotel.co/?fbclid=IwAR3YNQ-yEbbHP1071FmcLi-ZjouUHtwbShUpOjoHTiCrWJh3vT-a4HNx7OA)

[yEbbHP1071FmcLi-ZjouUHtwbShUpOjoHTiCrWJh3vT-a4HNx7OA](http://imcahotel.co/?fbclid=IwAR3YNQ-yEbbHP1071FmcLi-ZjouUHtwbShUpOjoHTiCrWJh3vT-a4HNx7OA)

Instituto Mayor Campesino [IMCA]. (2016). *Quiénes somos*. [http://imca.org.co/el-](http://imca.org.co/el-imca/quienes-somos/)

[imca/quienes-somos/](http://imca.org.co/el-imca/quienes-somos/)

Leal Acosta, A. C. (2020, 4 de mayo). Así se ha afectado su bolsillo una década con el peso

devaluado frente al dólar. *La República*. <https://www.larepublica.co/economia/asi-se-ha-afectado-su-bolsillo-una-decada-con-el-peso-devaluado-frente-al-dolar-3000472>

Mincomercio. (S.F.). *Consulte el CIU correspondiente a la actividad más común de los*

*prestadores de servicio*. <https://www.mincit.gov.co/minturismo/analisis-sectorial-y-promocion/registro-nacional-de-turismo/consulte-el-ciu-correspondiente-a-la-actividad-ma>

Ministerio de Comercio [Mincomercio]. (2020, 14 de febrero). *En 2019, comercio y turismo,*

*motores del crecimiento económico: ministro José Manuel Restrepo*.

<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/comercio-y-turismo-motores-crecimiento-economico>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MinCIT]. (2020, 13 de marzo). *En enero de*

*2020, con 59,5 %, se registró la cifra más alta de ocupación hotelera en el país*.

<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/59-5-cifra-mas-alta-de-ocupacion-hotelera>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MinCIT]. (S.F.). *Iniciativa de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. <http://www.citur.gov.co/#gsc.tab=0>

Ministerio del Medio Ambiente [MINAMBIENTE]. (2006). *Norma técnica NTS-TS sectorial colombiana 002. Establecimientos de alojamiento y hospedaje (EAH). Requisitos de sostenibilidad*.

[https://www.minambiente.gov.co/images/normativa/Otros/NTC/2006/NTSTS\\_002\\_2006.pdf](https://www.minambiente.gov.co/images/normativa/Otros/NTC/2006/NTSTS_002_2006.pdf)

Ministerio del Medio Ambiente [MINAMBIENTE]. (2016). *Guía de verificación y evaluación de criterios de negocios verdes*.

[https://www.minambiente.gov.co/images/NegociosVerdesysostenible/pdf/criterios\\_negocios\\_verdes/criterios\\_actualizado\\_2016/Guia\\_Verificaci%C3%B3n\\_Criterios\\_NV\\_V12\\_\\_26\\_01\\_2016.pdf](https://www.minambiente.gov.co/images/NegociosVerdesysostenible/pdf/criterios_negocios_verdes/criterios_actualizado_2016/Guia_Verificaci%C3%B3n_Criterios_NV_V12__26_01_2016.pdf)

Organización de Naciones Unidas [ONU]. (2020, 17 de junio). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-consumption-production/>

Organización Internacional de Normalización. (2000). *Sistema de gestión de la calidad- conceptos y vocabulario (ISO 9000)*.

<https://gestiondecalidadmpn.files.wordpress.com/2012/02/iso-9000-2000-sistemas-de-gestic3b3n-de-la-calidad-conceptos-y-vocabulario.pdf>

Ortega Cerdâ, M., y Rivera-Ferre, M. G. (2010). Indicadores internacionales de Soberanía Alimentaria: nuevas herramientas para una nueva agricultura. *Revibec: revista de la Red Iberoamericana de Economía Ecológica*, 14, 0053-77.

Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review* 74(6) 61–78.

PROCOLOMBIA (2019). *Visita el museo arqueológico Calima.*

<https://colombia.travel/es/cali/visita-el-museo-arqueologico-calima>

PROCOLOMBIA. (2020, 9 de julio). *Colombia se posiciona a nivel mundial con el mensaje*

*'Nos encontraremos pronto' usando imágenes de sus destinos turísticos.*

<https://procolombia.co/noticias/colombia-se-posiciona-nivel-mundial-con-el-mensaje-nos-encontraremos-pronto-usando-imagenes-de-sus>

REVENUECLICK. (2020). *Cientes.* <https://www.revenueclick.co/clientes>

Sistema de Información Turística Regional [SITUR]. (2020). *Encuesta multipropósito.*

<https://situr.valledelcauca.gov.co/encuestas>

## **7. Anexos**

Anexo A

PDF Estrategia de comunicación- Terra hotel

## ¿Cuál es el objetivo de esta estrategia de comunicación?

### **Objetivo de negocio:**

Incrementar cuota del mercado siendo llamativos para el nuevo segmento objetivo y mantener los clientes ganados en los segmentos de clientes corporativos y grupos religiosos / académicos y ONG.

### **Objetivo de comunicación:**

Crear una estrategia de comunicación integrada que permita dar a conocer y posicionar al Terra Hotel como un hotel verde y sostenible y que este sea reconocido a nivel nacional por su enfoque sustentable y el fomento de la cultura campesina entre los diferentes grupos de interés.

## **P1. De dónde vengo?**

El IMCA nació hace 57 años, con la intención de ser una universidad campesina, para formar jóvenes líderes que hicieran desarrollo en sus comunidades y sus territorios y de esa experiencia e iniciativa con la colaboración de la Compañía de Jesús, quedó el espacio de la sede en donde hoy en día funciona el IMCA Hotel.

Anteriormente funcionaba principalmente como centro de seminarios, para capacitaciones o retiros espirituales, sin embargo, dichas actividades no representaban sostenibilidad financiera para el activo per se, por lo cual el IMCA tuvo la iniciativa de apostarle a crear un hotel en estas mismas instalaciones y de esta manera conseguir los recursos suficientes para su sostenimiento.

## **P2 : ¿ A qué me dedico?**

**Conecto** a los turistas con la concepción de **agroecología e identidad campesina promoviendo la empatía con el medio ambiente y las comunidades locales** mediante actividades de turismo experiencial, servicios de alojamiento, de restaurante, alquiler de salones y zonas verdes y renting de bicicletas, aportando a la construcción del tejido económico local.

## **P3 : ¿ Qué es lo que me hace diferente?**

Somos un hotel verde e inclusivo, el cual plantea actividades que generan impactos ambientales positivos, que incorpora buenas prácticas sociales y económicas enfocadas al consumo y la producción sustentable.

Desarrollamos estrategias productivas y de mercado enfocadas a la superación de la pobreza e incluyendo a población en condiciones de vulnerabilidad como actores económicos en las etapas de abastecimiento de alimentos y servicios de turismo experiencial.

Tenemos amplias zonas campestres en donde se pueden observar mas de 60 especies de aves y ofrecemos alimentos de procedencia orgánica, en su mayoría cultivados por campesinos de la región apoyados por el IMCA, lo cual fortalece el bienestar y la salud de nuestros visitantes.

## **P4 : ¿ Para quién existo? Cuáles son mis audiencias?**

- Clientes
- Empleados
- Comunidad campesina
- IMCA v Compañía de Jesús

## P5 : ¿ Cómo soy como persona?

"EL CUIDADOR"

Soy un hombre de 45 años, Con visión de sostenibilidad, soy servicial y acogedor. Inspiro tranquilidad, cuidado por el medio ambiente y todo lo que hago lo hago con un sentido social, en beneficio de la comunidad.

## P6 : ¿ Porqué causa lucho?

Lucho por el fortalecimiento del tejido económico local, inspirado en la solidaridad, ecología, el cuidado y defensa de la vida.

Alineado con el Objetivo de desarrollo sostenible No. 12 del programa de las naciones unidas,



El cual propone hacer más y mejor con menos, procurando desvincular el crecimiento económico de la degradación medioambiental, aumentar la eficiencia de recursos y promover estilos de vida sostenibles.

El consumo y la producción sostenibles también pueden contribuir de manera sustancial a la mitigación de la pobreza y a la transición hacia economías verdes y con bajas emisiones de carbono.

## P7 : ¿ Qué es lo que valoro?

Valoro a las personas que cuiden y respetan el medio ambiente, las iniciativas colaborativas que aporten al desarrollo local, la gente comprometida con el buen servicio y la calidad.

Valoro empresas y corporaciones que le apuntan al desarrollo social, al fortalecimiento de la economía local y al cuidado del medio ambiente.

## P8 : Concepto Estratégico

### Conceptos deseables:

Sustentable  
Tranquilo  
Paz  
Acogedor  
Solidario  
Comprometido  
Buen servicio  
Amable  
Cultura campesina

### Conceptos No deseables:

Viejo  
Descuidado  
Incomodo  
Que es un seminario  
Lejano  
Aburrido

Para comunicar efectivamente a todas las audiencias identificadas, los conceptos deseables, se recomiendan las siguientes iniciativas:

1. **Re diseño del nombre y de la marca** ya que el nombre IMCA hotel no es eufónico ni llamativo y no evoca lo que se requiere transmitir referente a un hotel verde.

Para no desligarse demasiado de lo que hasta ahora los clientes reconocen como IMCA hotel, proponemos el cambio de nombre a TERRA HOTEL, con un cambio sutil en el logo actual.

Sin embargo, es importante proponer un espacio para desarrollar la nueva imagen corporativa del hotel, integrando la opinión de profesionales/estudiantes de diseño gráfico y los Directivos del IMCA, sugiriendo que la imagen que debe representar los conceptos de consumo responsable, el valor de los alimentos orgánicos, la cultura campesina y el amor por la tierra.



**2. Homogenizar el lenguaje** que va a utilizar el Terra Hotel y que va dirigida a todos los grupos de interés, y esto no solamente se limita a responder a la comunicación gráfica o en medios, si no que es transversal a toda la compañía, empezando desde la cultura organizacional, la infraestructura, el equipamiento del hotel, los servicios ofrecidos, la estética en general del nuevo Terra hotel y la calidad del servicio.

Cultura organizacional: A demás de los valores organizacionales que ya tiene el IMCA y el actual Imca hotel dentro de sus lineamientos y dentro de los estatutos estipulados en el actual código de conducta, se recomienda añadir e inculcar a todos los empleados del hotel una cultura de sostenibilidad, la cual va apoyada en todos los procesos, servicios y productos ofrecidos en el hotel.

### **Cómo reforzar en la comunicación la sostenibilidad del nuevo Terra hotel y homogenizar el lenguaje?**

- Tener un excelente y eficiente sistema de separación de residuos, el cliente debe notar con claridad que este es un aspecto importante para el hotel. Debe encontrar y aprender fácilmente cómo desechar, por tanto deben haber contenedores idóneos para la separación de los mismos.



- No se deben vender alimentos empaquetados ni embotellados en plástico, ser coherente es demostrar que las buenas prácticas empiezan en casa y que el hotel no es promotor o generador de residuos contaminantes.



- Se debería incentivar el uso de botellas recargables de agua y ofrecer el refill.
- El cuidado por recursos valiosos como el agua y la energía debe estar intrínseco en todo el hotel, por tanto ser coherente con ello es tener en excelente mantenimiento todas las llaves, lámparas y demás puntos de agua o energía. A demás de tener electrodomésticos ahorradores de energía como planchas, nevera o ventiladores.



- Los accesorios utilizados en el hotel deberían ser de materiales nobles, que aporten menos impacto al detrimento del planeta, como lo son la madera, la cerámica, telas orgánicas entre otros.



- Tipología de muebles para baño sugerido



- Se deberían ofrecer en los baños jabones orgánicos, pues si bien hoy en día no se tiene la infraestructura para garantizar el uso de energías renovables, se garantiza que las aguas grises que desecha el hotel, llevan la menor contaminación posible. Incluso, eventualmente se pueden dar cursos a los huéspedes de cómo fabricar jabones caseros orgánicos.



- El uso de materiales y colores nobles, que representen la naturaleza en los edificios y fachadas del hotel.



- Incluir plantas ornamentales en las fachadas, sobre todo en la del edificio central y eliminar pasamanos amarillo que denota un estilo escolar.



- Eliminar la mezcla de colores de los caminos que hoy en día están beige – Naranja. Esa estética escolar es un concepto No deseable para el Terra Hotel.



- Mantener bien adecuado el sendero ecológico, ruta donde los turistas verdes pueden hacer ejercicio, este debería tener un recorrido de al menos un kilómetro y medio.
- Se debe permitir a los huéspedes disfrutar de las frutas de los árboles que se encuentran en el camino.



- Inversión en nuevo mobiliario para exteriores, juegos para niños y mesas de Picnic o almuerzos campestres



- Para el mobiliario de exteriores se recomiendan los muebles fabricados en madera plástica de las empresas Induecon o Diseclar, que son empresas Vallecaucanas que se representan la lucha por darle un mejor manejo a los residuos no aprovechables como las envolturas de mecatro, y con la fabricación de este tipo e mobiliario alargar su ciclo de vida, pasando de ser empaques de un solo uso a ser la materia prima de un mobiliario con mas de 20 años de vida útil, que a demás es para exteriores y conserva sus propiedades con poco mantenimiento.



- Reforzar los conceptos de Agroecología y Comunicar las buenas prácticas en todo lo que hace el Hotel.



- Reforzar la comunicación a cerca de el tipo de alimentos ofrecidos por el restaurante del Terra hotel. Ya que ofrece variados menús típicos y tradicionales basados en una gastronomía sana, con alimentos libres de químicos y con un elevado valor nutricional debido a que en su mayoría son preparados con alimentos orgánicos, cultivados por las comunidades campesinas y/o en la huerta agroecológica del Imca, productos agrícolas y pecuarios que se cultivan dinamizando y fortaleciendo un tejido económico local basado en la economía social y solidaria, con técnicas de Agroecología, resaltando el cuidado y defensa de la Vida.

Además, La gastronomía que ofrece el hotel tiene como premisa representar una mínima huella de carbono ya sus alimentos son de origen local, por lo cual no incurre en grandes emisiones de CO2 en su transporte, enmarcándose en la tendencia de alimentación Km 0.

Lo anterior es de resaltar ya que las personas y corporaciones que decidan utilizar los servicios de restaurante del hotel, estarán sintiéndose parte del cambio hacia un consumo responsable



### **¿Cuál tono y estilo de comunicación calzará mejor con la personalidad de marca y con los objetivos?**

-Cercano, colaborativo, cálido, que conecte a las audiencias con el aporte al desarrollo social y económico de las comunidades.

-Que denote el valor por el cuidado del medio ambiente y la protección de la vida.

-Que fortalezca las relaciones entre los turistas o visitantes y el medio ambiente, la tierra y sus potenciales como lo son los alimentos.

- Que muestre entornos naturales, alimentos frescos y del campo y las manos que lo cultivan.

### **¿Cuándo y dónde estará la audiencia objetivo más receptiva hacia nuestra comunicación?**

Comunidad campesina: en eventos de las asociaciones de campesinos o del IMCA, en las plazas de mercado locales.

Cientes corporativos: En congresos, eventos de la cámara de comercio de Buga o Tuluá.

Cientes Grupos religiosos/ académicos / ONG: En eventos religiosos, en iglesias, colegios, universidades, eventos del ministerio de educación y de cultura.

Cientes "Turistas verdes": En eventos deportivos, lugares donde se promueva la salud y el bienestar, escuelas de yoga o de meditación, en los viveros, en otros hoteles verdes, en los eventos de mercados solidarios, en sitios turísticos con atractivos naturales, en restaurantes de comida orgánica o veganos, en las redes sociales siguiendo cuentas afines a su estilo de vida.

## SEGMENTOS DE MERCADO

### Clientes corporativos:

Empresas ubicadas en las ciudades de Buga y Tuluá principalmente, productoras o prestadoras de servicios, las cuales proponen a sus colaboradores actividades de capacitación o integración.

Le apuestan al desarrollo local, le dan valor a la naturaleza, al respeto y cuidado de la misma, propenden por el bienestar de las personas.



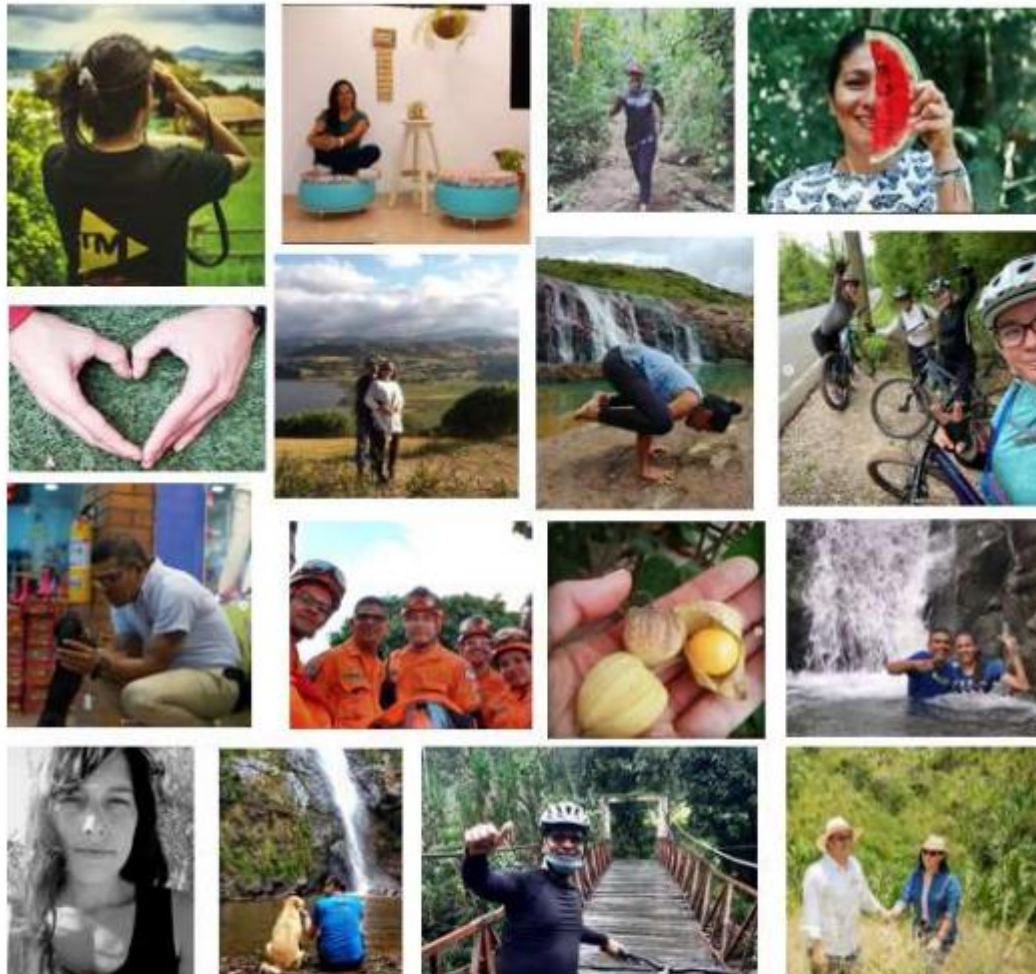
## SEGMENTOS DE MERCADO

### Grupos religiosos / Académicos /ONG:

Se caracterizan por ser grupos de 10 a 20 personas que visitan la ciudad para hacer peregrinación, realizar actividades de integración, retiros espirituales, misiones o actividades académicas. Remitidos por agencias de viajes en el caso de los grupos religiosos, por la compañía de Jesús, en el caso de estudiantes y/o profesores o por diferentes ONG vinculadas a la gestión del IMCA.

Estos diferentes grupos tienen en común el valor por la vida, la solidaridad, el interés por las causas sociales o en beneficio por los más vulnerables.






**Turistas verdes (\*Nuevo segmento target):**

Hombres y mujeres entre 26 – 50 años, de nacionalidad Colombiana. Que le dan valor a lo social, llevan una vida sana, les gusta pasar su tiempo libre conectados con la naturaleza, están interesados en aprender a cerca de diferentes culturas, generalmente hacen ejercicio, prefieren consumir productos locales o nacionales, prefieren espacios campestres para su recreación, usan o están dispuestos a utilizar medios alternativos de transporte y en su mayoría viajan en parejas.

## ¿Qué acción exactamente queremos que hagan como resultados de estar expuestos a esta comunicación?

OBJETIVO	Crear una estrategia de comunicación integrada que permita posicionar al Terra hotel como un hotel verde y sostenible y que este sea reconocido a nivel nacional por su enfoque sustentable y el fomento de la cultura campesina entre los diferentes grupos de interés.	
TARGET	COMUNIDAD CAMPESINA	
ACCIÓN	Conocer las nuevas estrategias del Terra hotel	Vincularse con el Hotel
RECOMPENSA	Reconocimiento de las oportunidades para promover los productos que cultivan.	Remuneración y/o mejoramiento de sus fincas para mejorar su productividad.
SOPORTE		
MEDIOS	Ferias de las diferentes asociaciones o eventos realizados por el IMCA, Radio.	Evento realizado por el Hotel con apoyo del IMCA.
	*vía publica – iglesias – tiendas del agro	

OBJETIVO	Crear una estrategia de comunicación integrada que permita posicionar al Terra hotel como un hotel verde y sostenible y que este sea reconocido a nivel nacional por su enfoque sustentable y el fomento de la cultura campesina entre los diferentes grupos de interés.		
TARGET	CLIENTES CORPORATIVOS		
ACCIÓN	Reconocer al hotel como referente de un hotel verde	Adquirir los servicios del hotel	Dar testimonio de los beneficios de usar los servicios del hotel
RECOMPENSA		Proporcionar a sus colaboradores la oportunidad de cambiar de ambiente, relajarse y conectarse con la naturaleza.  *tarifas especiales / fidelización	Reconocimiento por ser una corporación que apoya el desarrollo social y económico mediante la adquisición de servicios sustentables.
SOPORTE	*sellos ambiental / disposición de excedentes a proyectos sociales /		
MEDIOS	Medios masivos: Radio, prensa local, revistas empresariales o vinculadas a entes como la cámara de comercio. *según base de datos directo	Medios Masivos: Prensa / paquetes de convenios. Mailing . Participación en eventos: Feria Anato	



### P 3 y 4: ¿Qué acción exactamente queremos que hagan como resultados de estar expuestos a esta comunicación?

OBJETIVO	Crear una estrategia de comunicación integrada que permita posicionar al IMCA hotel como un hotel verde y sostenible y que este sea reconocido a nivel nacional por su enfoque sustentable y el fomento de la cultura campesina entre los diferentes grupos de interés.		
TARGET	GRUPOS RELIGIOSOS GRUPOS ACADÉMICOS ONG		
ACCIÓN	Reconocer al hotel como referente de un hotel verde	Adquirir los servicios del hotel	para Grupos académicos y ONG* promover la visibilidad del impacto del Hotel verde entre sus grupos de trabajo.
RECOMPENSA		Extender sus aportes solidarios mediante la compra de los servicios adquiridos.	
SOPORTE			
MEDIOS	Eventos y ferias, revistas académicas.	Mailing, Revistas académicas, Pagina web, Redes sociales	Voz a voz reflejado en : Redes sociales, medios segmentados, Pagina web.
PERSONALIDAD			

OBJETIVO	Crear una estrategia de comunicación integrada que permita posicionar al IMCA hotel como un hotel verde y sostenible y que este sea reconocido a nivel nacional por su enfoque sustentable y el fomento de la cultura campesina entre los diferentes grupos de interés.		
TARGET	"TURISTAS VERDES"		
ACCIÓN	Conocer el Hotel / Reconocer al hotel como referente de un hotel verde	Adquirir los servicios del hotel	Recomendar al Hotel entre sus familiares y amigos
RECOMPENSA	Encontrar una alternativa para su esparcimiento en un lugar natural acorde a su estilo de vida.	Conectarse con la naturaleza, aportar al tejido económico local, apoyar a comunidades vulnerables, fomentar la cultura.	Reconocimiento entre su comunidad por aportar a la sociedad y al medio ambiente. Beneficios por programa de fidelización de huéspedes.
SOPORTE			
MEDIOS	Redes sociales, Pagina web, Publicidad en revistas de interés general, Pautas con influencers (clases yoga/ retiros / alimentos orgánicos). Estrategias de geolocalización *waze	Redes sociales, Pagina web, Publicidad en revistas de interés general, Pautas con influencers (clases yoga/ retiros / alimentos orgánicos).	Marketing digital: Redes sociales, pagina web. *contenido de interés Ej, renunciamos y viajamos

### **¿Cuál tono y estilo de comunicación calzará mejor con la personalidad de marca y con los objetivos?**

-Cercano, colaborativo, cálido, que conecte a las audiencias con el aporte al desarrollo social y económico de las comunidades.

-Que denote el valor por el cuidado del medio ambiente y la protección de la vida.

-Que fortalezca las relaciones entre los turistas o visitantes y el medio ambiente, la tierra y sus potenciales como lo son los alimentos.

- Que muestre entornos naturales, alimentos frescos y del campo y las manos que lo cultivan.

### **¿Cuándo y dónde estará la audiencia objetivo más receptiva hacia nuestra comunicación?**

Comunidad campesina: en eventos de las asociaciones de campesinos o del IMCA, en las plazas de mercado locales.

Cientes corporativos: En congresos, eventos de la cámara de comercio de Buga o Tuluá.

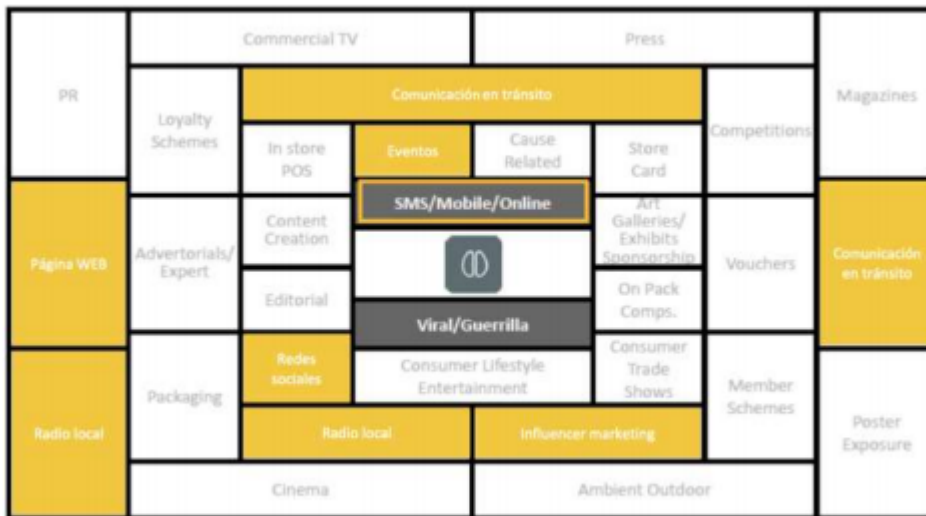
Cientes Grupos religiosos/ académicos / ONG: En eventos religiosos, en iglesias, colegios, universidades, eventos del ministerio de educación y de cultura.

Cientes "Turistas verdes": En eventos deportivos, lugares donde se promueva la salud y el bienestar, escuelas de yoga o de meditación, en los viveros, en otros hoteles verdes, en los eventos de mercados solidarios, en sitios turísticos con atractivos naturales, en restaurantes de comida orgánica o veganos, en las redes sociales siguiendo cuentas afines a su estilo de vida.

### **¿Cuál es la idea clave en esta estrategia?**

Desarrollar el nuevo segmento target mediante un mensaje consistente y coherente con el ADN de la marca que permita a los clientes identificarse con el

## Modelo de comunicación



### Actividades de alto impacto en el modelo de comunicación:

Para consolidar la fase de Awareness, la cual consiste en crear conciencia de la existencia del nuevo Terra hotel y que sea reconocido como hotel verde en la mente de los consumidores y en general en la mente de todos los grupos de interés, es preciso desarrollar contenido para publicitar el hotel en los diferentes canales, sobre todo en los digitales que tienen un alcance masivo.

Estos contenidos tienen como objetivo despertar el interés de las audiencias objetivo, que se sientan identificadas con los valores y la propuesta del hotel y que quieran ser parte ella.

Una de las herramientas mas poderosas en esta etapa es el vídeo, ya que con el se puede comunicar claramente los beneficios y cualidades de la nueva propuesta. con el se puede apelar a los sentimientos y aspiraciones de las audiencias y lograr que hagan ese anhelado "click" y provoquemos en ellas el deseo de vivir la experiencia que el hotel ha desarrollado.

Lograr dejar en su mente, ese: yo quiero aprender a sembrar en casa!  
quiero conectarme con esas comunidades!,  
quiero descansar en un hotel verde!.



Pautas y manejo adecuado de las redes sociales, las redes sociales no solamente son un canal para comunicar los servicios o productos ofrecidos por el hotel, si no que también son un medio para interactuar con las audiencias, saber que les mueve, qué les gusta, cómo se comunican, con quién se comunican y lo más importante, recibir el feedback a cerca del hotel, de sus servicios y de como mejorar la atención al cliente.

Para llevar a cabo lo anterior se requiere la creación y mantenimiento de las cuentas en redes como Intagram, Facebook, youtube, re diseño y desarrollo de la pagina web

Y con esto a su vez la asignación de presupuesto para actividades como:

- Pautas en redes.
- Diseño de branding y Web.
- Community Manager.
- Contratación de Influencers.

Según la investigación de mercados desarrollada en el plan de negocio, se proponen pautas en la pagina Ruta ecológica, la cual tiene una gran comunidad consolidada de turismo ecológico y el cual a través de sus pautas llega a miles de personas en todo Colombia.

Paquete 1 PUBLICIDAD	Paquete 2 PUBLICIDAD	Paquete 3 PUBLICIDAD
VALOR \$150.000	VALOR \$280.000	VALOR \$350.000
Este plan incluye	Este plan incluye	Este plan incluye
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 1 POST EN FACEBOOK</li> <li>✓ 1 HISTORIAL EN FACEBOOK</li> <li>✓ 1 HISTORIAL EN INSTAGRAM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 2 POST EN FACEBOOK</li> <li>✓ 4 HISTORIAL EN FACEBOOK</li> <li>✓ 4 HISTORIAL EN INSTAGRAM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 3 POST EN FACEBOOK</li> <li>✓ 4 HISTORIAL EN FACEBOOK</li> <li>✓ 4 HISTORIAL EN INSTAGRAM</li> </ul>
COMPRAR	COMPRAR	COMPRAR
<b>f</b> 690000	<b>i</b> 41500	<b>You Tube</b> 351
SEGUIDORES EN FACEBOOK	SEGUIDORES EN INSTAGRAM	SUSCRIPTORES EN YOUTUBE

## Tipo de publicaciones

**Ruta Ecológica**  
23 de octubre a las 7:16 · [Ver](#)

🌿 **Ecohotel en Dapa, Valle del Cauca, Colombia** 🇨🇴

Cluye:

- ✓ Alojamiento
- ✓ Desayuno
- ✓ Baño Privado
- ✓ Almuerzo y Cena
- ✓ Juego de safo y Billar
- ✓ Televisor y DVD
- ✓ Piscina
- ✓ Parqueadero... Más

4+

455 38 comentarios · 48 veces oti

**Ruta Ecológica**  
22 de octubre a las 12:01 · [Ver](#)

🌿 **Ecohotel en Santa Elena, Antioquia, Colombia** 🇨🇴

Incluye:

- ✓ Alojamiento
- ✓ Desayuno
- ✓ Baño Privado
- ✓ Jacuzzi, Sauna y Turco (Zona Social)
- ✓ Parqueadero

🚗 No incluye transporte

🕒 Check in 3PM Check Out 1PM... Más

4+

564 60 comentarios · 113 veces

**Ruta Ecológica**  
5 de octubre a las 17:44 · [Ver](#)

🌿 **Cabañas Santa Rosa de Cabal, Risaralda, Colombia** 🇨🇴

Incluye:

- ✓ Alojamiento en Habitación
- ✓ Desayuno
- ✓ Baño privado con agua caliente
- ✓ Jardín
- ✓ Sendero ecológico
- ✓ Acceso al río
- ✓ Parqueadero

... Más

5+

1336 157 comentarios · 297 veces compartido

Negociación con influencers para dar a conocer el hotel En la comunidad e incentivar la compra de productos y servicios.  
Estos influencers deben tener un estilo de vida acorde a los valores del Terra hotel y reflejarlos en sus publicaciones.

### Desarrollo del Evento **Rodada - zona picnic**

Es un evento pensado para ciclistas (la ruta puede ser planteada en la periferia de la ciudad de Buga y finaliza en la zona picnic dentro del IMCA hotel.

\*Pueden haber versiones anuales del evento con una ruta que va desde las ciudades aledañas hasta la ciudad de Buga.



La idea de hacer este tipo de eventos es convocar a personas que compartan el mismo estilo de vida de los denominados en este plan de negocio como turistas verdes y de esta manera visibilizar el espacio y los servicios con los que cuenta el hotel.

Con la realización de este evento se esperan hasta 200 personas que finalmente decidan pasar el fin de semana en el hotel o comprar el cupo para picnic después de su rodada.

Para la realización de este evento es recomendable aliarse con alguna empresa que ejecute logística de eventos deportivos como SMART Sports Cali.



## Participación en la vitrina turística ANATO

La vitrina turística de ANATO es una reconocida feria de 40 años de trayectoria, la cual es de alto impacto en el sector turismo, a ella asisten miles de visitantes y expositores, siendo este el epicentro de las novedades desarrolladas en el sector en Colombia.

Para el nuevo Terra hotel es importante tener presencia en dicha vitrina, ya que al tener propuestas de turismo experiencial, asociadas a las prácticas agroecológicas e interacción con la comunidad local en los tours de agroturismo, es llamativa, novedosa y con un gran contenido social

## IMPACTO



## INVERSIÓN

TARIFAS				
ÁREA M2	ASOCIADO	NO ASOCIADO	EXTRANJERO	
9,00	\$ 3.492.000	\$ 5.841.000	USD	\$3.276
10,50	\$ 4.074.000	\$ 6.814.000	USD	\$3.822
12,00	\$ 4.656.000	\$ 7.788.000	USD	\$4.368

El valor del stand estándar incluye:

- Panelería en triplex cubierto de melamina blanca
- Nombre del expositor en la cornisa
- 1 Toma eléctrica 110V
- 1 Escritorio rectangular
- 3 Sillas estándar

