

**PLAN DE NEGOCIOS ESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
DEL APARTAHOTEL DEL RIO DE JULIO A DICIEMBRE DE 2008 (AVENIDA 2
21N – 05, SANTIAGO DE CALI)**

**FELIPE DÍAZ LÓPEZ
JUAN CAMILO HERRERA TAMAYO**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EPRESAS
AREA DE EMPRENDIMIENTO
BOGOTA D.C.
2008**

**PLAN DE NEGOCIOS ESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
DEL APARTAHOTEL DEL RIO DE JULIO A DICIEMBRE DE 2008 (AVENIDA 2
21N – 05, SANTIAGO DE CALI)**

**FELIPE DÍAZ LÓPEZ
JUAN CAMILO HERRERA TAMAYO**

**Taller de Grado I
(Plan de Negocios)**

**Rubén Salazar Hernández
Administrador de empresas**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EPRESAS
AREA DE EMPRENDIMIENTO
BOGOTA D.C.
2008**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, 12 de Noviembre de 2008.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
TALLER DE GRADO (PARTE 1)	10
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	11
2. JUSTIFICACIÓN	13
3. OBJETIVOS	14
3.1. OBJETIVO GENERAL	14
3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	14
4. MARCO REFERENCIAL	16
4.1. MARCO TEÓRICO	16
4.1.1. ETAPAS EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO.	16
4.1.1.1. CONFORMACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS.	17
4.1.1.2. PLANEACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS.	17
4.1.1.3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.	17
4.1.1.3.1. REGLAS DE LIDERAZGO DE JACK WELCH	19
4.1.1.4. ANÁLISIS FINANCIERO	20
4.1.1.4.1. LA ADAPTACIÓN A LA INFLACIÓN	21
4.1.1.4.2. LA GERENCIA QUE TIENE COMO OBJETIVOS LA LIQUIDEZ Y LA SOLIDEZ FINANCIERA	21
4.1.1.5. ANÁLISIS ECONÓMICO	21
4.1.1.6. ANÁLISIS TÉCNICO	22
4.1.1.6.1. DISEÑO Y ANÁLISIS	22
4.1.1.7. ANÁLISIS DE VALORES PERSONALES	23
4.1.1.8. ANÁLISIS DE MERCADEO	23
4.1.1.8.1. MERCADO HOTELERO Y PERFIL DEL CONSUMIDOR	25
4.1.1.8.2. TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS	26
4.1.1.8.3. ESTADO ACTUAL	27
4.1.1.8.4. COMPETENCIA	28
4.1.1.8.5. LA NECESIDAD DEL PENSAMIENTO CREATIVO EDWARD DE BONO	30
4.1.1.8.6. BENEFICIOS DEL PENSAMIENTO CREATIVO SEGÚN EDWARD DE BONO	31
4.1.1.9. ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL	31
4.2. MARCO HISTÓRICO	31
4.2.1. ANTECEDENTES	31
4.3. MARCO CONCEPTUAL	32
5. DISEÑO METODOLÓGICO PRELIMINAR	33

TALLER DE GRADO (PARTE 2)	35
6. PLAN MERCADEO	36
6.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	36
6.1.1. OBJETIVOS, ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	42
6.1.2. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	43
6.1.3. ANÁLISIS DEL SECTOR	44
6.1.4. ANÁLISIS DEL MERCADO	45
6.1.5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	46
6.2. ESTRATEGIAS DE MERCADO	47
6.2.1. CONCEPTO DEL SERVICIO	47
6.2.3. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN	48
6.2.3.1. CONFERENCIAS Y REUNIONES	48
6.2.3.2. HOSPEDAJE	49
6.2.3.3. TURISTAS	50
6.2.3.4. CLIENTES INSTITUCIONALES	50
6.2.4. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	50
6.2.4.1. BRIEF	50
6.2.4.2. VIDEO INSTITUCIONAL	50
6.2.4.3. MENÚ DE DESAYUNOS	51
6.2.4.4. CONFERENCIAS Y REUNIONES	51
6.2.5. ESTRATEGIAS DE PRECIO	51
6.2.5.1. HOSPEDAJE	51
6.2.5.2. CONFERENCIAS Y REUNIONES	51
6.2.6. ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN	51
6.2.6.1. CONFERENCIAS Y REUNIONES	52
6.2.6.2. HOSPEDAJE	52
6.2.6.2.1. CLIENTES INSTITUCIONALES	52
6.2.6.2.2. TURISTAS	52
6.2.7. ESTRATEGIA DE SERVICIO	52
7. OPERACIÓN LOGÍSTICA	53
7.1. FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO	53
7.2. ESTADO DE DESARROLLO	54
7.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	56
7.4. ESTRATEGIA OPERACIÓN	56
7.4.1. INSTALACIONES	56
7.4.2. RECEPCIÓN	57
7.4.3. LIMPIEZA	57
7.4.4. BOTONES	57
7.4.5. MESERO	57
7.5. NECESIDADES DE REQUERIMIENTOS	58
7.6. PLAN DE COMPRAS E INVENTARIOS	59
7.6.1. ESTRATEGIA LOGÍSTICA DE COMPRAS	59
7.6.1.1. INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS (ALIMENTOS) EN UNIDADES	59

7.6.1.2.	CANTIDADES DE CIERTOS INGREDIENTES USADAS PARA EL PRODUCTO FINAL	59
7.6.1.3.	OBTENCIÓN DE MATERIAS PRIMAS (ALIMENTOS)	60
7.6.1.4.	CONTROL DE SALIDAS DE DESAYUNOS	60
7.6.1.5.	MÉTODO PEPS (DESAYUNOS)	60
7.6.2.	ESTRATEGIA CONTROL DE INVENTARIOS DE MINIBARES, MUEBLES Y DISPONIBILIDAD DE LAS HABITACIONES	60
7.6.2.1.	RECEPCIÓN	60
7.6.2.2.	JEFE DEL PERSONAL DE ASEO	61
7.6.2.3.	CONTROL DE MUEBLES Y ELECTRODOMÉSTICOS DE LAS HABITACIONES	62
7.6.2.4.	CONTROL DE DISPOSICIÓN DE LAS HABITACIONES	62
7.6.3.	COSTOS DE PRODUCCIÓN	62
8.	ORGANIZACIÓN	63
8.1.	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	63
8.2.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	66
8.2.1.	MISIÓN	66
8.2.2.	VISIÓN	66
8.2.3.	OBJETIVOS	66
8.2.4.	METAS	67
8.2.5.	VALORES	67
8.2.6.	ORGANIGRAMA	68
8.3.	PERFILES DE LOS CARGOS	69
8.4.	EVALUACIÓN	69
8.5.	REGLAMENTO	70
8.6.	RECLUTAMIENTO	71
8.7.	SELECCIÓN	71
8.8.	ASPECTOS LEGALES	73
8.9.	COSTOS ADMINISTRATIVOS	73
9.	FINANZAS	74
10.	RESPONSABILIDAD SOCIAL	78
10.1.	METAS SOCIALES	80
10.2.	IMPACTOS	81
10.2.1.	IMPACTO ECONÓMICO	81
10.2.2.	IMPACTO SOCIAL	81
10.2.3.	IMPACTO REGIONAL	81
10.2.4.	IMPACTO AMBIENTAL	82
11.	RESUMEN EJECUTIVO	82
12.	EQUIPO DE TRABAJO	82
13.	CRONOGRAMA TALLER DE GRADO II	83
14.	BIBLIOGRAFÍA	84
15.	ANEXOS	86

INTRODUCCIÓN

El Apartahotel del Río, ubicado en Santiago de Cali, presta el servicio de hotel y apartahotel, préstamo el servicio de estadía, comida y turismo para personas provenientes de las distintas ciudades del país y del exterior, y asimismo se brinda el servicio de hotelería y arrendamiento, para turistas nacionales e internacionales, personas que van a vivir un tiempo determinado en la ciudad, empresarios y empleados arribando a la ciudad de Cali a efectuar negocios y a brindar sus servicios a empresas ubicadas en el Valle del Cauca.

El Apartahotel del Río fue creado con un enfoque hacia estratos tres y cuatro, aprovechando un mercado que hace diez años no era tan profundo, visualizado por las fundadoras como una oportunidad de emprender y crear riqueza.

La investigación en su fase de anteproyecto tratará de analizar las variables que influyen en el entorno del Apartahotel del Río, encontrando las fortalezas y debilidades que posee, y asimismo, guiar al lector hacia un aprovechamiento de oportunidades y reducir las amenazas.

El estudio a continuación, fijará las variables a analizar y mejorar, como cuáles implementar en el corto plazo y las herramientas a desarrollar por el Apartahotel del Río a través de su recurso humano logrando ser en el largo plazo una empresa más competitiva en el segmento de Hoteles estrato tres y cuatro.

El trabajo ejercido fortalecerá la implementación de directrices necesarias para que el Apartahotel del Río mantenga su posición frente a sus competidores, entrando así a competir en un nivel distinto, bajo otros parámetros y cobertura en nuevos mercados tanto nacionales como internacionales.

El Apartahotel del Río es una entidad que posee múltiples variables para ser tenidas en cuenta como oportunidades de negocio, optimizadas por el anteproyecto llevado a cabo en el año de 2008, convirtiendo el comportamiento

fluctuante en regular, y de esta forma saber atender las expectativas y los cambios que se produzcan en el mercado.

El emprendimiento es una oportunidad de negocio que empieza en una idea, y posteriormente es transformada en la creación de una empresa a través de un aporte de capital, la cual es visualizada para funcionar en el largo plazo.

Según Rodrigo Varela el emprendimiento es: “percepción de una oportunidad de producción o de servicio, y ante ella formula, libre e independientemente, una decisión de consecución y asignación de los recursos naturales, financieros, tecnológicos y humanos necesarios para poder poner en marcha la empresa, que además de crear valor incremental para la economía, genera trabajo para él y muchas veces para otros”.

TALLER DE GRADO (PARTE 1)

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En el mundo actual donde se habla de un fenómeno importante en todos los procesos políticos, económicos, sociales y culturales como la globalización, y siendo esto un precedente para que la mayoría de las economías sean de mercado o mixtas, cabe destacar la importancia del tema del turismo en el mundo, donde la información sobre todos los países es fácil de obtener por medios como el internet, y donde las agencias de viajes están más enteradas de los países que promocionan, ha permitido que el turismo a nivel mundial crezca, como lo dice la Organización Mundial del Turismo, que éste ha crecido un 5,6% en el 2007, como se muestra a continuación:

Llegadas de turistas internacionales por (sub)regiones

	Año completo		Cuota		Variación		Datos mensuales o trimestrales (% variación sobre el mismo periodo del año anterior)															
	2000	2005	2006*	2006*	05/04	06*/05	2007*															
	(millones)		(%)		(%)		AHF	T1	T2	ene.	feb.	mar.	abr.	may.	jun.	jul.	ago.	2006*				
																		T1	T2	T3	T4	
Mundo	684	803	846	100	5,5	5,4	5,6	6,9	4,7	4,8	6,9	8,8	3,8	5,9	4,4	5,1	6,6	3,4	7,9	3,7	6,3	

Fuente: Organización Mundial del Turismo

Fue significativo el aumento en sur América el cual fue un 7,3%, convirtiéndose en un destino turístico altamente atractivo para ciudadanos de otras partes del mundo, debido a que ya existe más información, dejando conocer bien que producto se está comprando. Cabe destacar el crecimiento en sur América como el caso de Brasil, Perú y Colombia, permitiendo crear una mejor imagen de estos países ante el resto del mundo.

Llegadas de turistas internacionales por países de destino

Series	Año completo			Variación			Datos mensuales o trimestrales (% variación sobre el mismo periodo del año anterior)															
	2000	2005	2006	04/03	05/04	06/05	Series 2007*															
	(1000)			(%)			AHF	T1	T2	T3	abr.	may.	jun.	jul.	ago.	sept.	2006					
																		T1	T2	T3	T4	
Américas	128,2	133,2	135,8	16,1	5,9	2,0	4,1	3,2	4,3	1,8	2,1	5,6	0,7	5,3	7,0	3,8	5,9	0,0	4,7	-0,2	3,8	
América del Norte	91,5	89,9	90,7	10,7	4,7	0,9	4,6	3,7	5,0	2,1	2,6	5,8	1,2	6,1	7,5	3,7	6,5	-3,0	2,9	-0,7	4,5	
El Caribe	17,1	18,8	19,4	2,3	3,8	3,4	-3,0	-1,4	-4,6	-1,9	-3,8	1,1	-6,2	-4,9	-2,4	-3,7	-2,2	4,0	9,1	0,1	-0,8	
América Central	4,3	6,3	7,0	0,8	13,2	10,8	9,6	10,9	8,0	6,2	10,1	16,5	1,0	11,6	12,1	9,8	10,0	7,3	12,9	10,4	13,1	
América del Sur	15,3	18,2	18,7	2,2	11,9	2,7	7,3	3,9	10,5	2,4	3,9	5,9	7,5	11,0	13,4	11,1	9,3	4,3	6,9	-1,7	2,1	

Fuente: Organización Mundial del Turismo

En cuanto a Colombia, el crecimiento del turismo fue del 15%, lo cual se debe a la política de seguridad democrática implementada por el gobierno de Álvaro Uribe Vélez, permitiendo que la economía supere parcialmente los problemas

de narcotráfico e inseguridad, causando que tanto colombianos como extranjeros puedan desplazarse hacia los sitios turísticos de Colombia, viéndose esto reflejado en las estadísticas de la Organización Mundial del Turismo.

Llegadas de turistas internacionales por países de destino

Series	Año completo			Variación			Datos mensuales o trimestrales															
	2000	2005	2006	04/03	05/04	06/05	(% variación sobre el mismo periodo del año anterior)															
	(1000)			06/05 (%)			Series 2007*	2006														
							AHF	T1	T2	T3	abr.	may.	jun.	jul.	ago.	sept.	T1	T2	T3	T4		
<i>América del Sur</i>	15.255	18.237	18.733	17,2	11,9	2,7	7,3	3,9	10,5		7,5	11,0	13,4	11,1	9,3		4,3	6,9	-1,7	2,1		
Argentina	TF	2.909	3.823	4.156	15,4	10,6	8,7	TF	10,2	5,5	17,4						12,1	9,7	6,7	6,3		
Chile	TF	1.742	2.027	2.253	10,6	13,6	11,1	TF	12,7	10,8	12,0		12,7	8,7	14,7	21,2	16,3	13,0	20,1	4,0	8,9	
Colombia	VF	557	933	1.053	26,6	18,0	12,9	VF	15,0	18,8	19,9	7,7	24,3	20,3	15,4	5,4	9,5	8,7	12,2	12,7	12,1	14,5
Ecuador	VF	627	860	841	7,6	5,0	-2,2	VF	8,5	9,6	16,2		11,1	23,3	15,1	9,3	-9,5	-3,6	-3,4	8,9	-12,2	
Paraguay	TF	289	341	388	15,3	10,2	14,0	TF	-3,3	-4,1	-2,5		-4,8	-9,8	7,9			21,4	20,8	5,8	9,5	
Perú	TF	828	1.486	1.635	19,4	16,4	10,0	TF	8,7	9,5	7,8		3,3	6,6	13,6			15,5	14,5	5,3	6,1	
Suriname	TF	57	160	..	68,1	16,1	..	TF	6,1	21,8	-10,1		36,1	4,4	-80,3			-6,3	-5,8	0,0	0,0	
Uruguay	TF	1.968	1.808	1.749	23,7	2,9	-3,2	TF	-3,4	-7,8	-0,1	2,3	-3,8	3,2	1,7	9,4	-3,2	0,0	-12,0	15,8	0,3	-2,5

Fuente: Organización Mundial del Turismo

Una parte importante de Colombia fue el Valle del Cauca, el cual registró alrededor de un 43,5% de ocupación hotelera para diciembre de 2007, debido a que en esta parte del país están creciendo las zonas industriales y francas, y se está convirtiendo en un centro importante de negocios, de los cuales se destaca la creación de la planta de Bavaria por la parte de Yumbo, donde se necesita que los hoteles que brinden tarifas tanto para personas de negocios como turistas, y que simultáneamente tengan una ubicación estratégica para el fácil desplazamiento hacia los sitios donde se va a conocer o a llevar a cabo negocios importantes, por eso, cabe destacar que el Apartahotel del Río en Cali brinda esas dos opciones, ya que posee tarifas económicas y una ubicación estratégica para el tipo de turista que desee usar sus servicios.

¿QUÉ CAMBIOS SON NECESARIOS EFECTUAR EN LA ESTRUCTURA PARA APROVECHAR ESTAS OPORTUNIDADES QUE PRESENTA EL ENTORNO?

¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS EN TÉRMINOS DE GESTIÓN QUE EL APARTAHOTEL DEL RÍO RECIBIRÁ CON LAS RECOMENDACIONES POR CADA ÁREA QUE SE LE HARÁN EN ESTE PROYECTO?

¿CUÁLES SON LOS ELEMENTOS PARA MEDIR EL RESULTADO DE LAS RECOMENDACIONES O MEJORAS QUE SE LE HACEN AL APARTAHOTEL DEL RÍO EN ESTE ANTEPROYECTO?

2. JUSTIFICACIÓN

En Colombia el sector turístico ha crecido gracias a las políticas implementadas por el gobierno, lo cual ha permitido que este país sea un destino turístico altamente atractivo por su diversidad de climas, comidas y el patrimonio cultural que tiene Colombia, mostrando que la estrategia de venta de estos atractivos ha sido eficaz, debido al cambio de imagen que se está haciendo en todo el mundo por medio de la marca Colombia es pasión, logrando que muchos extranjero escojan este país como su principal destino turístico.

ESTABLECIMIENTO	UB.	HAB.	HAB. OCUP.	HAB. DISP.	% OCUP.	TAR. PROM.	HUÉSPEDES EXTRANJEROS
APARTAHOTEL DEL RÍO	Cali	72	25.534	14.967	58,6%	84.798	522
COMFENALCO	Yanaconas	42	15.330	6.162	40,2%	39.285	-
CASA FRANCO	Cali	7	2.555	1.117	43,7%	85.702	73
HOSTAL SANTA RITA	Cali	6	2.360	1.268	53,7%	70.619	105
HOTEL CASA REPUBLICANA	Cali	24	8.843	2.222	25,1%	70.944	191
HOTEL IMPERIAL	Cali	48	17.368	4.592	26,4%	67.715	206
HOTEL PENSIÓN STEIN	Cali	25	9.006	6.749	74,9%	83.000	372
HOTEL SAN ANTONIO PLAZA	Cali	21	7.665	937	12,2%	50.000	68
HOTEL TURÍSTICO LA LUNA	Cali	60	20.457	8.566	41,9%	74.661	403
TOTALES		305	109.118	46.580	42,7%	73.243	1.940

Consolidado Estadístico Cotelco 2002 - 2007

Debido a lo mencionado anteriormente, la demanda hotelera se ha incrementado, dando mayor campo a la oferta hotelera para todos los estratos, en especial el tres, el cual es el de mayor importancia para este trabajo de grado, teniendo un porcentaje de ocupación a diciembre de 2007 de 43,5% en Colombia al igual que en el Valle del Cauca, donde el Apartahotel del Río tiene un porcentaje de ocupación a lo largo de 2007 fue del 58,6% siendo este segundo en comparación al Hotel Pensión Stein el cual obtuvo un 74,9%, según el informe sobre la actividad hotelera de Cotelco.

Acorde a lo mencionado anteriormente, el Apartahotel del Río de Cali tiene un alto potencial para aprovechar su oferta, ya que posee 72 habitaciones, mientras que el Hotel Pensión Stein tiene apenas 25, con lo cual el Apartahotel del Río podría tener una mayor facturación, si usa eficientemente sus instalaciones, lo cual se reflejaría en un porcentaje de ocupación mejor comparado con la competencia.

Aproximadamente, de las 72 habitaciones que posee el Apartahotel del Río, solo se aprovecharon alrededor de 42, dejando de ganar por las 30 habitaciones restantes, lo cual es un buen signo, ya que se superó el 55% de ocupación pero esto también crea oportunidades para el aprovechamiento tanto eficaz como eficiente del resto de habitaciones, lo cual se reflejaría en un aumento de utilidades en el Apartahotel del Río.

El Apartahotel del Río tiene un mercado potencial por explotar, que es el de estrato medio – bajo, debido a que queda alrededor de un 42,4% que puede ser aprovechado si se aplican las estrategias adecuadas para poder acceder a la demanda de hoteles de gama baja en cuanto al Valle del Cauca.

Este anteproyecto elaborará todas las estrategias necesarias para lograr que el Apartahotel del Río facture más en comparación al año 2007, y lo más importante que es crear eficiencia en esta empresa, por lo que es necesario aumentar este índice para ver crecimiento en las utilidades, en la estructura, en el personal y en la satisfacción de los turistas que optan por comprar los servicios del Apartahotel del Río.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Por medio del anteproyecto, mejorar los indicadores de gestión del Apartahotel del Río en áreas como: administrativa, recurso humano, finanzas, logística y mercadeo en el segundo período de 2008.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Por medio del siguiente anteproyecto plantear los siguientes objetivos específicos:

ADMINISTRATIVA

- Crear misión, visión empresarial y objetivos en un término de 6 meses que permita evaluar los indicadores de mejoras de este anteproyecto.
- Implementar cargos estratégicos, creando un organigrama propuesto (Anexo A) y división de áreas.
- Originar metas de mejoramiento en áreas críticas como administrativa y logística que son las que presentan mayores inconvenientes en el Apartahotel del Río.
- Crear manuales de funciones para el área de recursos humanos en el Apartahotel del Río que sean de uso general para toda la organización, delimitando los derechos y obligaciones de cada cargo.

FINANCIERA

- Organizar el flujo de cuentas principales que soportan el músculo financiero de la organización del Apartahotel del Río, permitiendo proyectar así los estados financieros de manera continúa como el flujo de caja.
- Sugerir un modelo financiero que se adapte a las necesidades financieras del Apartahotel del Río.
- Recomendar la contratación de un revisor fiscal externo a los intereses del Apartahotel del Río con el fin de tener un mayor grado de control económico y fiscal sobre las finanzas.
- Proponer el cambio del programa de contabilidad CG1 por lo limitado del mismo, para tener un mejor manejo de la información financiera.

LOGÍSTICA

- Diversificar el portafolio de proveedores manteniendo más de uno para todas las necesidades de todos los productos, optimizando así el proceso de compras.
- Ejercer un control de inventarios general en el Apartahotel del Río tanto para el check – in como para fines administrativos y de costos.

RECURSOS HUMANOS

- Identificar adecuadamente los perfiles de los cargos.
- Sugerir la implementación del modelo español adaptado a las necesidades del mercado colombiano para el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Implementar un modelo de control sobre la gestión efectuada por el personal del Apartahotel del Río por medio del modelo del Balanced ScoreCard.
- Crear un manual de funciones en el cual se fomente el desarrollo de competencias y destrezas en el personal del Apartahotel del Río.

- Mejorar el grado de liderazgo del área administrativa, recursos humanos y financiera por medio de un programa de capacitación para la organización

MERCADEO

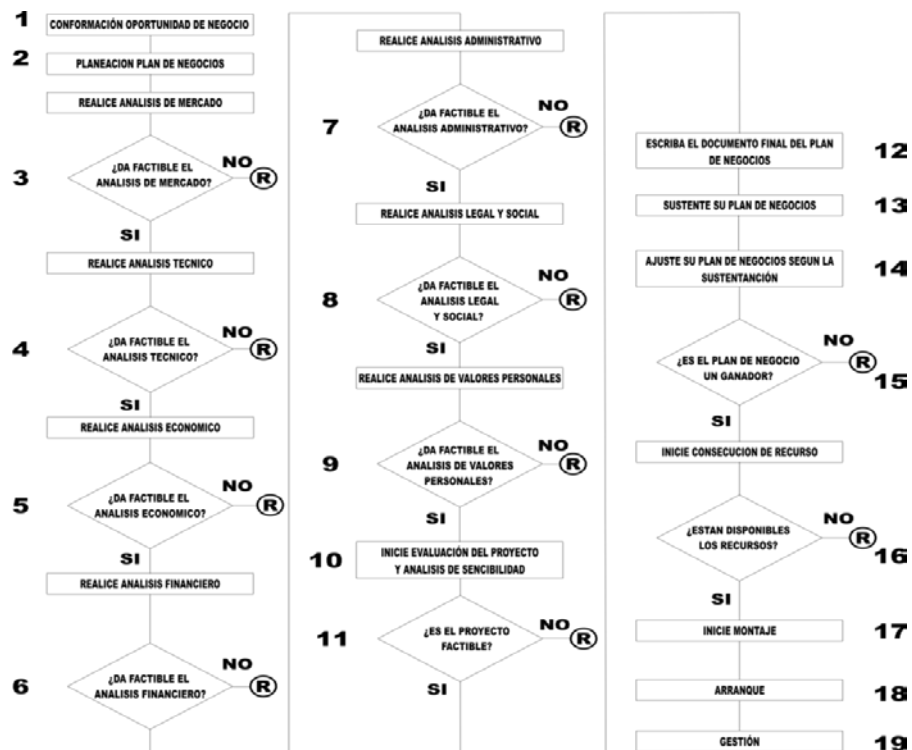
- Mejorar la imagen del Apartahotel del Río, modificando el brief (**ANEXO B**), las cartas del restaurante y la página Web.
- Realizar una investigación de mercados basada en encuestas para determinar las preferencias de los clientes, y de esta forma aplicar el modelo de mercadeo de la Universidad tecnológico de Monterrey.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. MARCO TEÓRICO

4.1.1. ETAPAS EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO.

Se escogió parte del plan de negocio de Rodrigo Varela, por el manejo que le da a los procesos del modelo, por la forma de optimizar los análisis de cada área.



VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas, p. 166-167

4.1.1.1.CONFORMACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS.

4.1.1.2.PLANEACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS.

4.1.1.3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.

El anteproyecto demostrará la necesidad de crear misión, visión y objetivos para generar un músculo financiero más fuerte y determinar los cambios que puede traer la creación de áreas administrativas como: financiera, recursos humanos, mercadeo y logística. Paralelamente, se organizará el estilo de dirección, descentralizándolo de la parte de los accionistas, basado en los resultados de este plan de negocios. Entre uno de sus apartes, este proyecto sugiere la implementación de la planificación estratégica para:

- 1) Ejecutar el DOFA.
- 2) Fijación de metas (objetivos) las cuales no deben ir en conjunto con la identificación de las oportunidades.
- 3) Metodología para encontrar posibles soluciones.
- 4) Escoger la alternativa de las posibles soluciones con base a los objetivos del Apartahotel del Río.
- 5) Implementar procedimientos de control¹.

Simultáneamente, se elaborarán mecanismos de “dirección y control” como manuales de procesos administrativos y funciones, indicadores de gestión, descripción de cada cargo y los perfiles de éste, para que el personal del Apartahotel del Río siga los canales de comunicación correctos ante distintas situaciones que se puedan presentar permitiendo que se cree una cultura organizacional sana, lo cual ayudará a crear un mejor servicio y esto se reflejará en un valor agregado para los turistas.

Para el área de recursos humanos se utilizará el modelo español en la parte de contratación, debido a que se presentan algunas falencias en el servicio prestado por el personal del Apartahotel del Río como en el caso del aseo, recepción y botones, generando menores expectativas de las esperadas por los clientes del Apartahotel del Río; implementando procesos de reclutamiento externo teniendo como guía los parámetros expuestos en este modelo, debido a que existe una gran diversidad para escoger la mejor opción para el cargo donde se presente la necesidad de contratar personal. En cuanto al proceso de selección, se implementará el modelo español debido a que el análisis efectuado sobre los posibles candidatos es exhaustivo, permitiendo que el Apartahotel del Río mejore su recurso humano.

¹ Ibíd., p.4.

2.3. Reclutamiento (III)

Fuentes de reclutamiento externo:

- archivos de candidatos de procesos de reclutamiento anteriores
- candidatos espontáneos
- recomendaciones de empleados
- anuncios en la empresa
- colegios profesionales
- sindicatos
- contactos con centros educativos
- oficinas de empleo
- empresas consultoras
- anuncios en prensa
- internet,...

2.4. Selección

Fases de un proceso de selección (Bayón y García, 1992):

1. Proceso de preselección
2. Aplicación de técnicas de selección
3. Proceso de decisión final

Técnicas de selección

- a) curriculum vitae
- b) test psicotécnicos (de personalidad, de inteligencia)
- c) examen de conocimientos
- d) examen médico
- e) entrevista

Fuente: Modelo Barcelona Viva

2.4. Selección (II)

Contenido del CV:

- ✓ datos personales
- ✓ datos académicos
- ✓ datos profesionales
- ✓ otros datos
- ✓ referencias (opcional)

2.4. Selección (III)

Entrevista

1. Fase previa:
 - selección del entrevistador
 - preparación del entrevistador
 - programación de la entrevista
 - preparación de un informe final que recoja los datos obtenidos
 - selección del entorno apropiado
 - citación de candidatos
 - conocimiento del puesto a cubrir
 - preselección (CV y carta de presentación) de los candidatos
2. Fase de ejecución:
 - recepción y acogida del candidato
 - establecimiento de las normas de la entrevista
 - intercambio de información
 - recepción de datos
 - preparación del cierre
 - despedida
3. Fase posterior:
 - asimilación de datos
 - redacción del informe final

Fuente: Modelo Barcelona Viva

Para el control sobre la gestión del personal del Apartahotel del Río se usará el modelo del Balance Scorecard de Kotler, mediante el cual se controlará tanto el personal del Apartahotel del Río, mirando los objetivos de cada cargo, si fueron cumplidos y posteriormente que capacidades desarrolló el personal del Apartahotel del Río.



Balanced Scorecard – Un Ejemplo

FACTORES	OBJETIVOS	INICIATIVAS Y MEDICIONES	METAS	PROYECTOS
FINANCIERO	Incentivar la Utilidad de Operación	*Mejorar Ganancias anuales por nuevos clientes	+25%	N.A.
		*Mejorar Ganancias por nuevos servicios/paquetes	+30%	N.A.
CLIENTES/ MERCADO	Soluciones Integradas a Clientes	*Incremento en ventas como cliente de una oferta	+8%	*Programa de promoción de años Servicios Premium
		*Incremento en sat. de clientes	80%	*Programa "Escucha al Cliente"
PROCESOS INTERNOS CLAVE	*Desarrollo y entrega de nuevos servicios/paquetes	*No. 1 en el mercado con nos. servicios/tecnología	1 por trimestre	*Programa de Innovación Continua
		*Incrementar relaciones con clientes		*Iniciar programa de CRM "Hacer a Medida"
		*Ejecución operacional	+30%	*Iniciar programa de "Mejora Continua de Procesos"
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	*Competencias	*Desarrollar competencias cruzadas	95%	*Programa de cross-training
		*Tecnología		*Programa de formación de innovación
	*Clima para la Acción	*Retener a personal clave	95%	*Hacer más competidos el proceso de compensación

Fuente: Modelo Balanced Scorecard Kotler

4.1.1.3.1. REGLAS DE LIDERAZGO DE JACK WELCH²

Se escogieron seis de las diez reglas del liderazgo de Jack Welch, porque se pretende que las personas que estén en los cargos que equivalen un alto grado de liderazgo, deben ser personas correctas, es decir, que den un ejemplo de laboriosidad, sencillez y humildad para fomentar esa cultura hacia todos los miembros del Apartahotel del Río, y de esta forma obtener el respeto y buena voluntad hacia las órdenes por parte del personal.

Los líderes también deben ser perseverantes, deben mostrar un alto grado de esfuerzo y un manejo eficiente de tiempos, para ser eficaces en las acciones que se deben llevar a cabo en las empresas; y deben ser personas poco aversas a las decisiones que equivalen cierto grado de riesgo, con el fin de disminuir las barreras entre el Apartahotel del Río y el mercado.

De lo mencionado anteriormente, se puede deducir que los líderes no deben oír, sino escuchar; no deben ver, sino observar; y no deben reprimir los errores cometidos, sino enseñar, con el fin de disminuir la brecha entre líderes y empleados, respetando la jerarquía, y las opiniones de todo el personal del Apartahotel del Río.

- Los líderes cultivan sus virtudes, en el trabajo hay muchas virtudes que se pueden utilizar: perseverancia, aprovechamiento del tiempo, prudencia, fortaleza para acabar un trabajo bien hecho inclusive cuando uno está ya cansado, optimismo para no desmotivarse fácilmente.
- Los líderes crean confianza con su sinceridad, transparencia y méritos: sea honesto con todo el mundo en la compañía. La sencillez y humildad es muy importante. No permita que su cargo, sea cual fuere, se le suba a la cabeza.
- Los líderes no sólo deben asegurarse de que los empleados vean la misión, sino de que la vivan³.

² Se escogió el texto Hablando Claro de Jack Welch por la relevancia que le da al tema del liderazgo, el cual es importante para el manejo del Apartahotel del Río.

³ Lead Summaries. Resumen autorizado de: "Winning" por Jack Welch y Suzy Welch. Harper Collins. 2006. p. 4.

4.1.1.4. ANÁLISIS FINANCIERO

Este anteproyecto sugiere la implementación del modelo financiero de Rodrigo Varela en el Apartahotel del Río ya que este se ajusta perfectamente a sus necesidades.

El estudio busca crear la necesidad de fortalecer y generar nuevas entradas, organizando una mejor gestión de cartera y pago de deudas a proveedores, implementando la elaboración del flujo de caja, de tal forma que se ajusten las entradas y salidas de efectivo de acuerdo a las necesidades del Apartahotel del Río. Una de las propuestas es contratar un revisor fiscal externo a los intereses del Apartahotel del Río, reestructurando la contabilidad y aplicando eficazmente las siguientes funciones de la administración:

- **Planeación:** establecer actividades futuras para ejecutarlas en el largo plazo en el Apartahotel del Río.
- **Coordinación:** determinar qué actividades obtendrán mayor prioridad en la asignación de recursos monetarios en el Apartahotel del Río.
- **Control⁴:** medir los resultados a través de indicadores para elevar el grado de eficiencia del Apartahotel del Río.

Se sugiere la proyección de estados financieros además de elaborar diariamente el flujo de caja para ejecutar efectivamente la planificación estratégica.

Asimismo, la oficina de impuestos nacionales (DIAN) tienen las siguientes tasas:

TASAS IMPOSITIVAS PARA FACTURACIÓN	
IVA	10%
RTE.FTE	3,50%

Fuente: DIAN

En el Apartahotel del Río, se maneja un programa de contabilidad llamado el CG1, el cual no tiene un fuerte servicio al cliente, causando demoras en los procesos del Apartahotel del Río, debido a que no se cuenta con una solución instantánea. Por lo tanto, este anteproyecto sugerirá la implementación de alguno de los siguientes programas: ELISA, SIGO y MONICA.

⁴ KAFFURI, Mario. Presupuestos y Gerencia Financiera. Elementos de Presupuestos, Riesgo y Probabilidad. Bogotá: Universidad Externado de Colombia. 1991. p.37.

4.1.1.4.1. LA ADAPTACIÓN A LA INFLACIÓN

El Apartahotel del Río para ejercer una excelente operación debe, según expuso Peter Drucker en el texto la gerencia en los tiempos difíciles, “ajustar las ventas, los precios, los inventarios, las cuentas por cobrar, los activos fijos y su depreciación y las ganancias a la inflación, no con precisión total, pero sí en un marco razonable de probabilidad”⁵, para ajustar el Apartahotel del Río a la realidad que enfrenta el país en el tema de inflación, que “es el incremento del nivel general de precios”⁶; de lo contrario, puede significar pérdidas para el Apartahotel del Río, causando que su competitividad se vea comprometida por la pérdida de poder adquisitivo, como consecuencia de la inflación, y los planes que tenga el Apartahotel del Río tengan poca correlación con la situación económica del país.

4.1.1.4.2. LA GERENCIA QUE TIENE COMO OBJETIVOS LA LIQUIDEZ Y LA SOLIDEZ FINANCIERA

La liquidez financiera en el Apartahotel del Río, es uno de los principales ítems que debe tener en cuenta la administración, porque “la liquidez, a diferencia de las ganancias comunicadas, representa una medida razonable digna de confianza, aun en épocas de inflación”⁷, por la importancia de este índice, que orienta al Apartahotel del Río en cuanto a sus finanzas, ya que provee el margen de liquidez, mediante el cual debe regirse la operación, ya que si está por debajo, puede tener consecuencias graves sobre el Apartahotel del Río.

Las ventas son un fuerte índice de cómo está la operación de la empresa, porque éstas son en muchas ocasiones cuentas por cobrar, es decir, dinero con el que no se cuenta en el momento, mientras que la liquidez provee información de cuánto hay en la caja, es decir, la cantidad de dinero que el Apartahotel del Río puede usar. Es importante tener en cuenta que la liquidez es “una necesidad para la supervivencia”⁸.

4.1.1.5. ANÁLISIS ECONÓMICO

Entre una de sus finalidades, este trabajo se propone establecer un mejor orden económico de la empresa, proyectando balances generales y estados de resultados para determinar la viabilidad de una inversión para este proyecto, y crear una organización que permita controlar eficazmente el esquema de costos y gastos minimizándolos, diseñando una nueva estrategia de precios que maximice

⁵ DRUCKER, Peter. La Gerencia en Tiempos Dificiles. España: Ediciones Orbis, 1980. p. 6.

⁶ MANKIEW, Gregory. Macroeconomía. Bogotá: Mayol Ediciones, 2005. p 40.

⁷ DRUCKER, Op.citp., p. 9.

⁸ Ibid., p. 9.

las utilidades obteniendo así un excedente que permita desarrollar el proyecto adecuadamente.

4.1.1.6. ANÁLISIS TÉCNICO

El anteproyecto procura a través de esta valoración, lograr el servicio deseado con todos los estándares de calidad y costos requeridos donde se pretende identificar los procesos que se llevan a cabo para el préstamo del servicio como: “proveedores de las materias primas que se requieren, tecnologías, recursos de personal necesitado y las formas de operación”⁹ requeridas por el Apartahotel del Río, ajustadas a las necesidades financieras y económicas.

Se optimizará el proceso con los proveedores diversificándolos y buscando pagar sus servicios en el mismo plazo que se reciben ingresos, generando un portafolio de proveedores pequeño y exclusivo, de tal forma que no se cambie de proveedores diariamente.

En cuanto a los inventarios, se va a hacer una tabla con todos los productos de consumo de las habitaciones, ya que al ejecutar el check - out no se hace control sobre las bebidas y alimentos.

4.1.1.6.1. DISEÑO Y ANÁLISIS

La obtención de la información es un proceso complejo en muchas ocasiones, pero fundamental para la creación de la estrategia. Por lo tanto, si se desea conseguir el éxito, es importante tener en cuenta lo dicho por Edward de Bono: “Para comprender la información o para entender situaciones, necesitamos analizarlas, a través del análisis descomponemos sucesos complejos y desconocidos en pequeños fragmentos que podremos reconocer y manipular”¹⁰. Sería poco productivo conseguir eficazmente la información sino va a ser bien interpretada, por lo cual, es importante que en el momento de la obtención de ésta, se sepa interpretar, analizar y segmentar en prioridades, para conocer cuál es la actualidad tanto interna como externa.

Sin embargo, no todo radica en el análisis, sino en el diseño, teniendo en cuenta lo expuesto por Edward de Bono en el capítulo de diseño y análisis: “En el análisis nos interesa “lo que es”. En el diseño nos interesa “lo que podría ser””¹¹. Bajo este supuesto, cabe destacar que después de haber analizado la información debidamente, se deben proyectar distintos escenarios para que el proceso de

⁹ VARELA, Op.citp., p. 165.

¹⁰ Ibíd., p. 109.

¹¹ Ibíd., p. 109.

toma de decisiones sea eficaz, y de esta forma el Apartahotel del Río no quede mal posicionado por una decisión errónea, porque a veces se analizan los hechos de una sola forma, sin usar las demás perspectivas que se encuentran alrededor de ellos. Por lo tanto, el Apartahotel del Río, puede crear estrategias eficaces siempre y cuando integre los conceptos de diseño y análisis, debido a que son complementarios, y donde falte uno, la estrategia no será exitosa.

Se puede concluir, que el análisis es el DOFA que va a llevar a cabo el Apartahotel del Río, es decir, determinar qué posición tiene, y el diseño es la forma en la que va a competir de acuerdo a lo obtenido en la parte del análisis.

4.1.1.7. ANÁLISIS DE VALORES PERSONALES

El taller de grado, por medio de esta evaluación, cubre entre uno de sus propósitos la necesidad de “valores éticos, morales y aspectos legales”¹² del personal, el cual es el recurso más estratégico del Apartahotel del Río en la prestación del servicio, debido a que es quien tiene contacto directo con el cliente.

Por lo tanto, debe tener una excelente presentación personal y debe estar capacitado para satisfacer las necesidades de los clientes. También, se busca implementar una cultura organizacional, la cual permita que el personal tenga oportunidades de crecimiento y más dedicación al trabajo, premiándolo en el día del empleado del Apartahotel del Río, el cual se sugiere que sea escogido por votación de todo el personal en este día obteniendo como premiación el cargo de supervisión durante un semestre, con el pago de una capacitación en liderazgo para desarrollar el grado profesionalismo en este nuevo supervisor.

Al concluir este trabajo, se darán las bases para incrementar las utilidades del Apartahotel del Río en un período inicial de dos años comprendidos desde julio de 2008 a julio de 2010.

4.1.1.8. ANÁLISIS DE MERCADEO

El anteproyecto entregara el análisis de mercados situacional del Apartahotel del Río para lo cual Rodrigo Varela plantea:

- La existencia real de clientes.
- La disposición de los clientes para pagar el precio.
- La captación de las formas de pago.
- La identificación de las ventajas y desventajas competitivas.
- El entorno económico y social del sector en el cual se va actuar.

¹² Ibíd., p.168.

- Los comportamientos del consumidor.
- Investigación de mercados aplicada a los hábitos de los consumidores del Apartahotel del Río.
- Fluctuaciones de la tasa representativa del mercado.
- Los planes estratégicos y las tácticas de mercadeo¹³.

El propósito fundamental del uso del modelo es la elaboración de proyecciones sobre ventas válidas.

El análisis se obtendrá por medio de la combinación de la investigación exploratoria, “que tiene como objetivo primordial proporcionar conocimiento y comprensión del problema que enfrenta el investigador”¹⁴, con la descriptiva, “que tiene como objetivo principal la descripción de algo, por lo general características o funciones del mercado”¹⁵, debido a que se van a usar datos secundarios obtenidos de manera cuantitativa como estadísticas de Cotelco, Ministerio de Comercio y Turismo, Alcaldía de Cali y Gobernación del Valle del Cauca. También va a ser de tipo exploratoria, ya que se van a obtener datos primarios cualitativos, “que se basan en muestras simples que proporcionan puntos de vista y comprensión de problemas”¹⁶ como información sobre eventos, ferias y congresos, y cuantitativos, “que son datos cuantificables y se les puede aplicar alguna forma de análisis estadístico”¹⁷, como encuestas personales y entrevistas al personal del Apartahotel del Río.

El objetivo del análisis es establecer y propuestas y responder a las dudas que se tiene sobre la viabilidad del proyecto, en a estrategias de precio, ventas, promoción y servicio facilitando la toma de decisiones y formulación de metas y estrategias que se implementarán posteriormente.

Como uno de los complementos del análisis de mercado, se utilizará una parte del plan de mercadeo, donde se buscará determinar a exactitud qué es lo que ofrece el Apartahotel del Río, para después hacer una comparación con la oferta de la competencia, estableciendo si el servicio prestado es competitivo en cuanto a calidad y precio. Finalmente, saber si el Apartahotel del Río cumple las expectativas de los clientes o no, para comprobar si éstas difieren mucho del análisis interno y externo.

¹³ VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas. Colombia: Pearson Education de Colombia, Ltda, 2001. p. 170.

¹⁴ MALHOTRA, Naresh. Investigación de Mercados: Un Enfoque Aplicado. México: Pearson Educación, 2004. p. 75.

¹⁵ *Ibíd.*, p. 78.

¹⁶ *Ibíd.*, p. 137.

¹⁷ *Ibíd.*, p. 137.

Conoce a Fondo tu Oferta

¿Qué necesidades del cliente intenta satisfacer cada uno de nuestros productos?

- Características: temas/tópicos
- Funcionalidad: a quién va dirigido y por qué
- Beneficios: como ayudará al cliente a lograr sus metas (reducción de inventarios, servicio al cliente, etc)
- Disponibilidad: fechas, horarios, instructores

APICS Región VI Border Business Consultants

Conoce a tu Competencia y su Oferta

- Conoce su Oferta mejor que ellos mismos (características, precios, debilidades).
- No los desestimes, menosprecies o desprestigies
- Prepara argumentos para responder ¿Por qué tu producto es mejor?
 - Somos los “creadores” del BOK
 - Somos la referencia que se usa en el medio
 - ¿Otros?

APICS Región VI Border Business Consultants

Fuente: Universidad Tecnológico de Monterrey

Conoce a tu Cliente (cont.)

- Pregúntese:
 - ¿Es bueno mi producto para su negocio?
 - ¿Mi producto le ayudará a mejorar su negocio?
 - ¿Cómo se lo puedo demostrar?
- Anticipa Preguntas y sus Respuestas
- ¡Hágale Preguntas y Escúchele!

APICS Región VI Border Business Consultants

Fuente: Universidad Tecnológico de Monterrey

4.1.1.8.1. MERCADO HOTELERO Y PERFIL DEL CONSUMIDOR

El mercado hotelero en Cali en general es competido por la afluencia turística que tiene esta ciudad. El Apartahotel del Río, se encuentra en el segmento de hoteles económicos, y posee un 37,20% del mercado hotelero de Cali.

El segmento en el que se encuentra el Apartahotel del Río es tan competido y es un mercado que puede ser aprovechado debido a su segmento, el cual va dirigido a personas de clase media como:

- Turistas nacionales e internacionales que viajan en plan de turismo y negocios a Santiago de Cali.
- Personas que viven en arriendo, teniendo como estadía mínim tres meses por política del Apartahotel del Río.
- Personas que adquieren los servicios del Apartahotel del Río para plan de negocios como empresarios o empleados de otras ciudades del país para prestar servicios temporales en empresas del Valle del Cauca.

- Empresas que buscan el servicio de eventos, para clientes locales los cuales contraten los servicios del Apartahotel del Río.

Por tanto, es importante prestar un servicio de una calidad óptima para no solo mantener estos tipos de consumidores, sino extender el poder de mercado dentro de este y otros grupos de personas.

4.1.1.8.2. TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS

Promoción Turística del Valle del Cauca
<p>Nombre del Proyecto: Promoción Turística del Valle del Cauca. Objetivo: Elevar la capacidad del sector turístico Vallecaucano para acceder al mercado nacional e internacional, mediante la realización de un programa de promoción turística.</p> <p>Recursos: \$141.296.000 Población Objetivo: 266.440 personas del sector turístico.</p> <p>Principales actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Talleres de promoción turística - Constitución de redes temáticas de turismo. - Elaboración de Inventarios turísticos. - Participación en ferias y eventos.

Fuente: www.valledelcauca.gov.co

Proyecto regional para el encadenamiento turístico
<p>Nombre del Proyecto: Proyecto regional para el encadenamiento turístico del norte, centro, sur y pacífico.</p> <p>Objetivo: Propiciar el tránsito del sector turístico Vallecaucano hacia una actividad dinámica y con claras expectativas de expansión.</p> <p>Recursos: \$ 141.296.000 Población objetivo: 630 empresarios turísticos</p> <p>Principales Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Constitución de Centros Productivos de Información Turística - CPITs. - Apoyo a Iniciativas empresariales turísticas - Proyecto Territorio Paraíso - Programa de sensibilización y capacitación en fortalecimiento Organizacional del sector turístico Vallecaucano.

Fuente: www.valledelcauca.gov.co

De acuerdo a los cuadros expuestos anteriormente, se puede deducir que se incentiva el sector del turismo en el Valle del Cauca, buscando como población

objetivo 266.440 personas del sector turístico y 630 empresarios turísticos, mejorar los resultados de esta industria en el Valle de Cauca.

Mediante estos programas, se busca no solo atraer turistas nacionales, sino internacionales. El Apartahotel del Río, puede visualizar esta oportunidad para aumentar su poder de mercado, aprovechando este subsidio que está brindando la Gobernación del Valle del Cauca.

Es importante tener en cuenta la situación del tráfico de Bogotá, la cual está influyendo a muchos empresarios a mover sus empresas hacia otras ciudades, por lo cual es importante tener un alto grado de conocimiento sobre esta situación para buscar otra forma de aumentar su mercado, ya que si las condiciones son favorables para el departamento del Valle del Cauca, el Apartahotel del Río podrá usarlas para su crecimiento.

4.1.1.8.3. ESTADO ACTUAL

¿QUIÉN ES EL APARTAHOTEL DEL RÍO?

El Apartahotel del Río, es una entidad hotelera especializada en la prestación de los servicios de hotelería, arriendo, eventos y recreación. Sus instalaciones cuentan con una capacidad de treinta habitaciones, las cuales se dividen en:

- Habitaciones sencillas
- Habitaciones dobles
- Habitaciones triples
- Habitaciones cuádruples
- Habitaciones junior
- Habitaciones junior suite
- Habitaciones suite principal

Las tarifas de habitaciones se dividen en dos paquetes:

HABITACIÓN	TARIFA
HABITACIÓN SENCILLA	\$ 99.000,00
HABITACIÓN DOBLE	\$ 119.000,00
HABITACIÓN TRIPLE	\$ 150.000,00
HABITACIÓN JUNIOR	\$ 135.000,00
HABITACIÓN J. SUITE	\$ 155.000,00
HABITACIÓN S. PRINCIPAL	\$ 260.000,00

Las tarifas incluyen IVA, desayuno americano, llamadas locales, parqueadero, servicio de piscina, gimnasio y baño turco, servicio de lavandería e Internet inalámbrico.

El segundo paquete se muestra a continuación:

HABITACIÓN	TARIFA CORPORATIVA
HABITACIÓN SENCILLA	\$ 90.000,00
HABITACIÓN DOBLE	\$ 111.000,00
HABITACIÓN TRIPLE	\$ 136.000,00
HABITACIÓN CUADRUPLE	\$ 161.000,00
HABITACIÓN JUNIOR	\$ 108.500,00
HABITACIÓN J. SUITE	\$ 115.000,00

Las tarifas incluyen IVA, desayuno americano, llamadas locales, parqueadero, servicio de piscina, gimnasio, baño turco, e Internet inalámbrico. Para este paquete se debe anexar a la reserva: carta de solicitud de alojamiento, certificado de cámara y comercio, y el Rut.

4.1.1.8.4. COMPETENCIA

COMPETENCIA DIRECTA

HOTELES ESTRATOS 3 Y 4

NOMBRE	NO. HABITACIONES
Apartahotel del Río	30
Casa Hostal Imbanaco	8
Hotel Cali Real	40
Hotel Mudejar	32
Hotel Pensión Stein	28
Hotel San Antonio Plaza	21
Hotel Santiago de Cal	64
Hotel Turístico la Luna	60

Fuente: www.cali.gov.co

COMPETENCIA ESTRATOS 3 Y 4 ZONA NORTE

NOMBRE	NO. HABITACIONES
Hotel Pensión Stein	28

Fuente: www.cali.gov.co

COMPETENCIA REGIONAL

- BUENAVENTURA

NOMBRE
Gran Hotel
Hotel Estación
Hotel Plazamar Ltda

- ARMENIA

NOMBRE
Armenia Hotel S.A.
Hotel Bolivar Plaza
Hotel Castillo Real de Armenia
Hotel Centenario
Hotel Zuldemaida

COMPETENCIA INTERNACIONAL

HOTEL
Four Points Sheraton
GHM Comfort Torre de Cali
Hoteles Royal
Hotel Dann Cali

4.1.1.8.5. LA NECESIDAD DEL PENSAMIENTO CREATIVO EDWARD DE BONO¹⁸

Se escogió a Edward De Bono para la parte de la imagen del Apartahotel del Río, ya que para aumentar su mercado necesita mejorarla, y este autor muestra cómo se pueden integrar los conocimientos creativos con nuevas herramientas para llevar a la acción ideas innovadoras de una forma que sean efectivas.

Este autor se puede aplicar al Apartahotel del Río en la época de temporadas altas, en las cuales se debe innovar, mediante una mejora en el servicio o en la imagen del Apartahotel del Río. A su vez, en el texto, se habla de que las ideas que lleven a errores no deben ser castigadas, ya que al hacerlo, se está cerrando la creatividad de la persona, generando tanto restricciones al cargo, como al Apartahotel del Río en general.

Algo que se debe tener como prioridad en cuanto a aplicación en el Apartahotel del Río, es que para ser creativo no se debe olvidar la parte analítica y diseño, las cuales son vitales para manejar datos, de acuerdo a escenarios reales, que posteriormente serán objeto de análisis, y después de cumplir este paso, se debe generar un diseño de posibles escenarios, para la toma de decisiones.

Por lo tanto, se debe usar la creatividad en ambos pasos, porque al usarla en la obtención, análisis y diseño, puede generar ideas con una alta correlación con la realidad y a su vez, con un alto grado de eficacia en el momento de implementarlas.

¹⁸ Se escogió el texto El Pensamiento Creativo de Edward De Bono, con el fin de generar un sentido de creatividad e innovación en el Apartahotel del Río.

4.1.1.8.6. BENEFICIOS DEL PENSAMIENTO CREATIVO SEGÚN EDWARD DE BONO

Al trabajar usando el pensamiento creativo, se deducen “tres niveles de beneficios: la comprensión de la naturaleza y la lógica de la creatividad, el deseo y la voluntad de hacer un esfuerzo creativo y las herramientas, las técnicas y los métodos”¹⁹.

El ser creativo no es nada fácil, porque requiere un proceso de decisión entre una cantidad de ideas, ya que estas “deben tener algún rasgo singular o raro”²⁰. Para el Apartahotel del Río, se sugiere generar un valor agregado, ser innovadoras y deben generar ventajas competitivas, superando las expectativas de los clientes.

La creatividad, según Edward de Bono, es importante el factor motivación y sólo requiere: “inversión de tiempo, esfuerzo y atención”²¹, ya que si no existe la motivación integrada con la voluntad, el proceso no tendrá éxito alguno. Para el Apartahotel del Río, es importante que al crear el área de mercadeo, tenga presente lo mencionado anteriormente, para innovar.

Lo expuesto por Edward de Bono será aplicado en la parte del arreglo del logo, de la carta y el brief del Apartahotel del Río, con lo cual se busca generar un valor agregado para todos los clientes que adquieren los servicios del Apartahotel del Río, ya que no se la ha dado la relevancia necesaria a este tema.

4.1.1.9. ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL

La investigación pretende poner dentro de las prioridades, la necesidad que el Apartahotel del Río logre alinear su estructura con las reglamentaciones y leyes, viendo qué tipo de sociedad lo rige, su responsabilidad social y permisos, entre otros, para elevar la categoría del Apartahotel del Río. También, se busca lograr que los impactos como social, económico, cultural y ecológico beneficien a la sociedad.

4.2. MARCO HISTÓRICO

4.2.1. ANTECEDENTES

El Apartahotel del Río, se encuentra ubicado en la zona norte, en la dirección Avenida 2 Norte No. 21N-05. Fue creado en el año de 1999, por Rosa María Sandoval Fernández y Blanca Stella Plascencia Navarro, participando cada una

¹⁹ DE BONO, Edward. El Pensamiento Creativo: El poder del pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas. España: Paidós Plural, 1994. p. 27.

²⁰ Ibid., p. 28.

²¹ Ibid., p. 30.

con el 50% sobre el Apartahotel del Río. La inversión se destino a la compra de un edificio, que prestaba sus instalaciones para oficinas, adecuando en la puesta en marcha del Apartahotel del Río, fue de \$10.000.000, dividido en 10.000 cuotas de valor nominal de \$1.000 cada una distribuidos así:

Rosa María Sandoval Fernandez, con aportes de \$5.000.000, y Blanca Stella Plascencia Navarro con aportes de \$5.000.000, siendo esta una sociedad de responsabilidad limitada.

4.3. MARCO CONCEPTUAL

En el Apartahotel del Río, se manejan conceptos para los servicios que éste le presta a sus clientes, lo cual es importante porque crea conciencia y sabe quién es el Apartahotel del Río. Este glosario tiene como objetivo delimitar las funciones, y darle parámetros a seguir a los empleados en cuanto a procedimientos y a los clientes en cuanto a orden y operación de las actividades del Apartahotel del Río.

A continuación se enunciarán y definirán los servicios que conforman el portafolio del Apartahotel del

El Apartahotel del Río presta los servicios de:

- **Apartahotel:** presta el servicio de hotelería para corto y largo plazo.
- **Hotelería:** está enfocada para personas que se hospedan por un tiempo determinado, y a las cuales se les prestan los servicios de recreación, turismo y negocios, por el pago de una tarifa dependiendo del tipo de habitación que escojan.
- **Aseo:** se le presta el servicio de aseo tanto a las habitaciones arrendadas como a los turistas.
- **Tarifa:** es el monto que se le cobra a los turistas por el servicio de hotelería.
- **Lavandería:** servicio prestado de lavandería tanto para los arrendatarios como para los turistas.
- **Zona de recreación y deportes:** presta el servicio de piscina, gimnasio, baños turcos y minibar.
- **Eventos:** para este servicio hay una sala adecuada para recreación, negocios o conferencias.
- **Botones:** personas encargadas de llevar el equipaje de los clientes al cuarto.
- **Restaurante:** presta el servicio solo en la hora del desayuno.
- **Sala audiovisual y computación:** se presta el servicio de Internet, y de computación para los usos personales de cada cliente.
- **Check-in:** registro en la recepción del hotel.
- **Check-out:** registro de salida en la recepción del hotel.
- **Brief:** resumen de negocio.

5. DISEÑO METODOLÓGICO PRELIMINAR

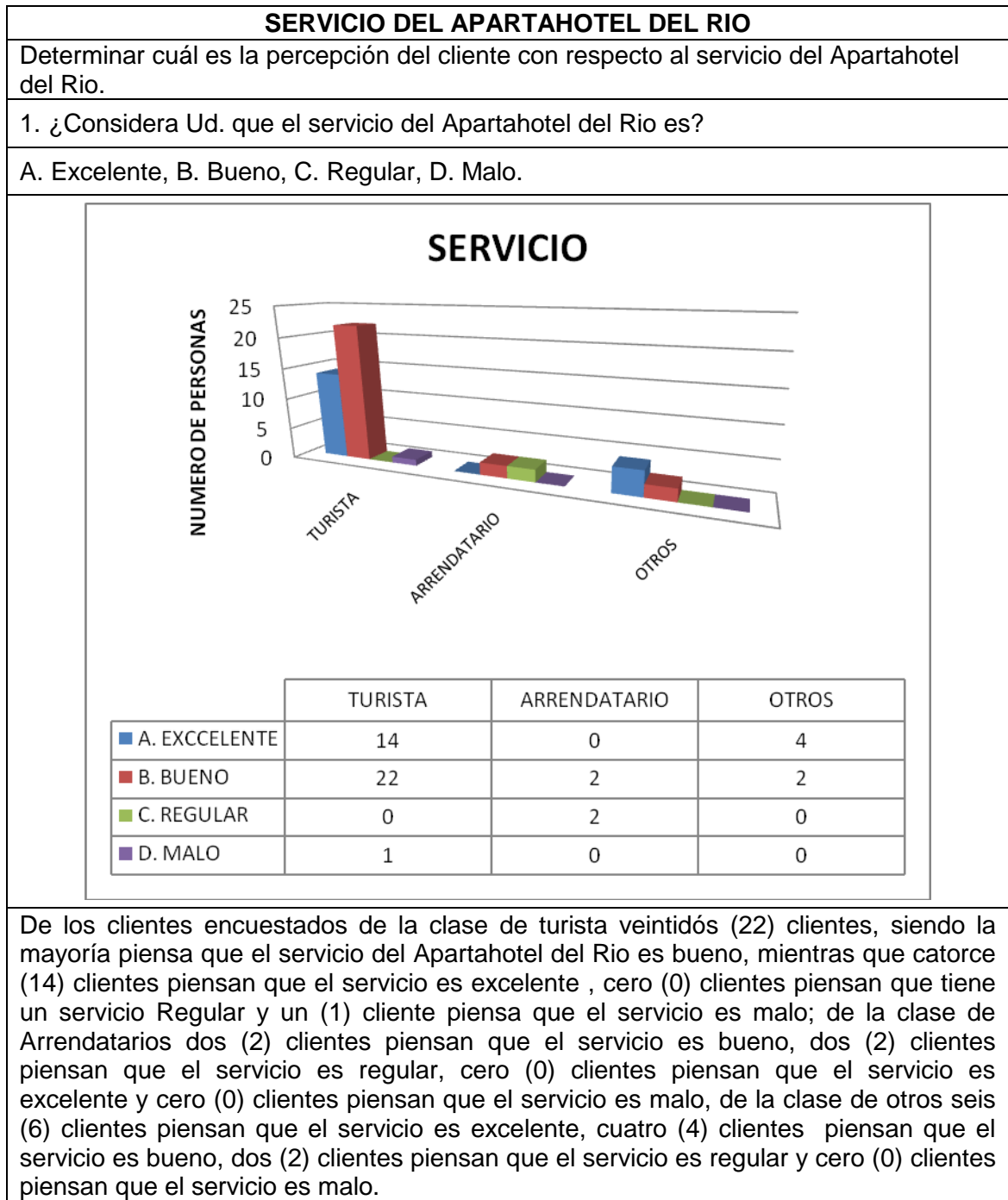
La investigación va a ser de tipo descriptiva, y exploratoria, porque se van a usar datos secundarios obtenidos de manera cuantitativa como estadísticas de Cotelco, Ministerio de Comercio y Turismo; información sobre eventos, ferias y congresos en la Alcaldía de Cali y Gobernación del Valle del Cauca. También va a ser de tipo exploratoria, ya que se van a obtener datos primarios cualitativos y cuantitativos como encuestas personales y entrevistas.

AREA	OBJETIVOS	ACTIVIDAD	HERRAMIENTAS	ASIGNATURA	FUENTES DE INFORMACIÓN
MERCADEO	Mejorar la imagen del Apartahotel del Río	Modificar el brief, página web y diseñar volantes	Investigación de mercados, métodos de creatividad y entrevistas telefónicas	Fundamentos de mercadeo, Investigación de mercados, Gerencia de Mercadeo y Creatividad	Edward De Bono, Alejandro Jaúregui, Naresh Malhotra, DANE, COTELCO, Alcaldía de Cali, Gonzalo Alegría
	Ampliar portafolio de servicios	Creación de paquetes turísticos			
	Investigación de mercados	Encuestas y entrevistas telefónicas			
	Ajustar los precios del Apartahotel del Río para que sean más competitivos	Análisis de la competencia			
	Mejorar el servicio al cliente	Creación de un apoyo logístico para el check in y check out			
FINANCIERA	Controlar los flujos de efectivo	Elaboración de presupuestos	Presupuestos, VPN, costos, gestión de cartera	Gerencia financiera, Gestión Proyectos, Modelos Financieros en Excel y Administración de Tesorería	Gregory Mankiew, Rodrigo Varela, Mario Kaffuri, BANCOLDEX
		Agilizar la gestión de cartera			
	Generar un mayor seguimiento a la gestión financiera	Implementación de indicadores de gestión			
		Contratar un revisor fiscal			
	Proyectar los estados financieros	Ajustando la inflación y teniendo como parámetros las necesidades de liquidez			
Disminuir costos que no sean necesarios	Discriminación y posterior análisis de costos				
LOGÍSTICA	Optimizar el uso del centro de negocios	Mejorando el uso de imagen y de espacios	Mejor ubicación y métodos de creatividad	Gestión de proyectos	Jorge Rosillo, Rodrigo Varela
ADMINISTRATIVA	Implementar cargos estratégicos	Diseñar organigrama	Planeación, Control, Estructura Organizacional, Planificación estratégica y Procesos	Introducción a la Administración, Procesos y Teoría Administrativa y Estrategia	Peter Drucker
	Diversificar portafolio de proveedores	Crear una base de datos de proveedores			
	Establecer metas tanto a corto como a largo plazo	Medición con indicadores por área			
	Ejecutar la planificación estratégica	Análisis interno, Externo, Formulación e Implementación			
	Implementar alianzas estratégicas	Negociar con Comfort Car Service(Paquetes turísticos)			
	Especificar los procesos administrativos	Manual de funciones y documentación de los procesos			
RECURSOS HUMANOS	Mejorar el grado de los servicios de aseo y habitación	Capacitación y charlas mensuales	Procesos de Reclutamiento, Motivación y Cultura Organizacional	Comportamiento Organizacional, Gestión del Talento Humano y Desarrollo Humano	Jack Welch
	Estimular las sugerencias e innovación en el personal corporativo del Apartahotel del Río	Crear un buzón de sugerencias			
	Construir una cultura organizacional que destaque el Apartahotel del Río se destaque frente a la competencia y permita mayor adaptabilidad a los cambios del entorno	Reuniones mensuales donde se hable de la situación actual del Apartahotel del Río, donde se escoja un representante del personal operativo para hacer una retroalimentación sobre las condiciones			

TALLER DE GRADO (PARTE 2)

6. PLAN MERCADEO

6.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

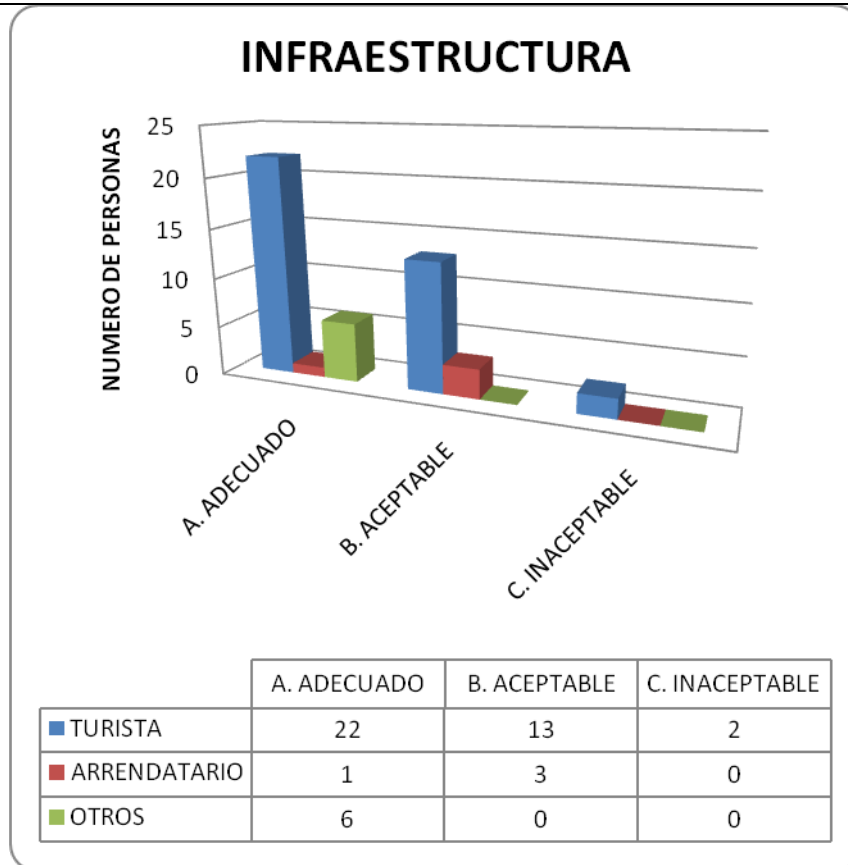


INFRAESTRUCTURA DEL APARTAHOTEL DEL RIO

Determinar cuál es la percepción que tiene el cliente hacia la infraestructura del Apartahotel del Rio.

1. ¿La infraestructura del Apartahotel del Rio en cuanto a instalaciones es?

A. Adecuado, B. Aceptable, C. Inaceptable.



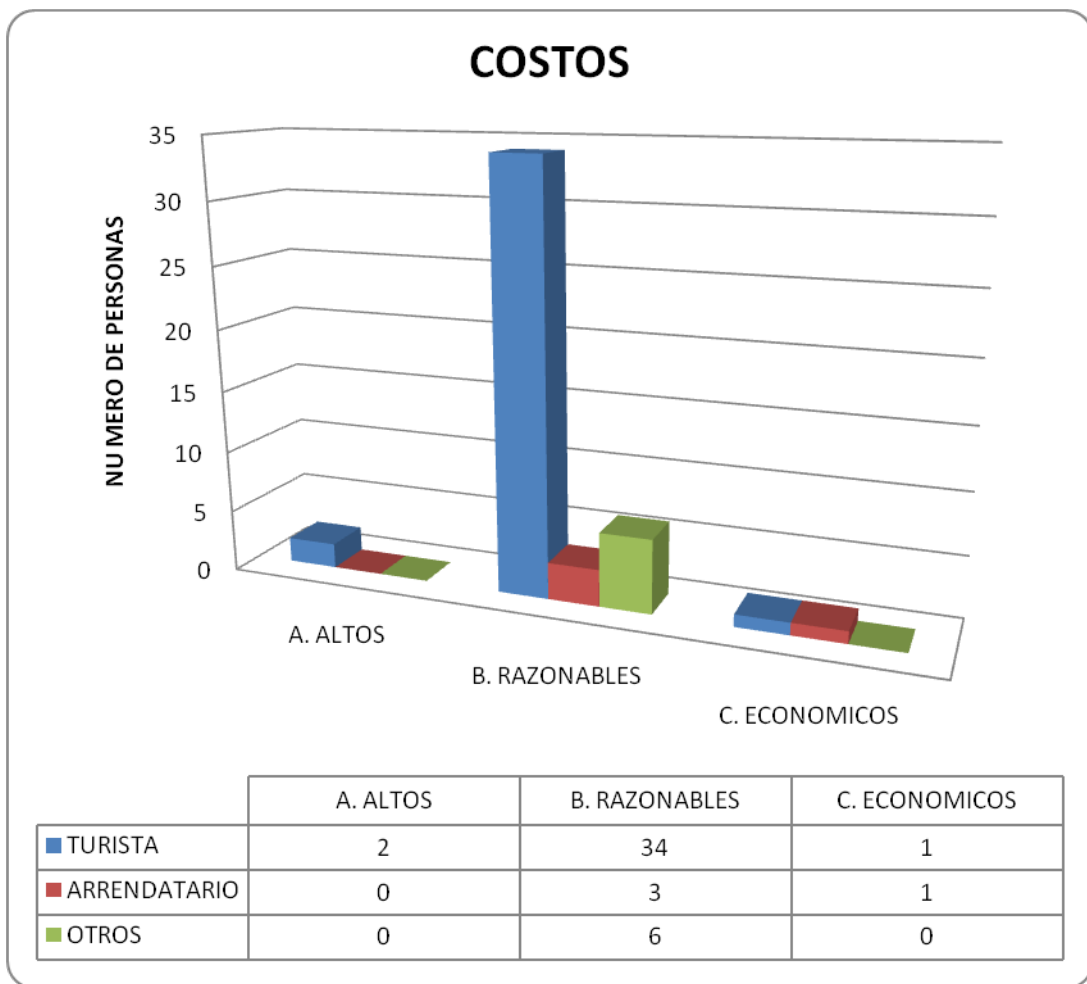
De los clientes encuestados de la clase de turista veintidós (22) clientes que siendo la mayoría piensa que la infraestructura del Apartahotel del Rio es Adecuado, mientras que trece (13) clientes piensan que la infraestructura es aceptable, dos (2) clientes piensan que la infraestructura es inaceptable; de la clase de Arrendatarios un (1) cliente piensan que la infraestructura es adecuada, tres (3) clientes piensan que la infraestructura es aceptable, cero (0) clientes piensan que la infraestructura es inaceptable; de la clase de otros seis (6) clientes piensan que la infraestructura es adecuada, cero (0) clientes piensan que la infraestructura es aceptable y cero (0) clientes piensan que la infraestructura es inaceptable.

COSTOS DEL APARTAHOTEL DEL RIO

Determinar cuál es la percepción que tiene el cliente hacia los costos del Apartahotel del Rio.

1. ¿Los costos del servicio prestado en el Apartahotel del Rio son en su concepto?

A. Altos, B. Razonables, C. Económicos.



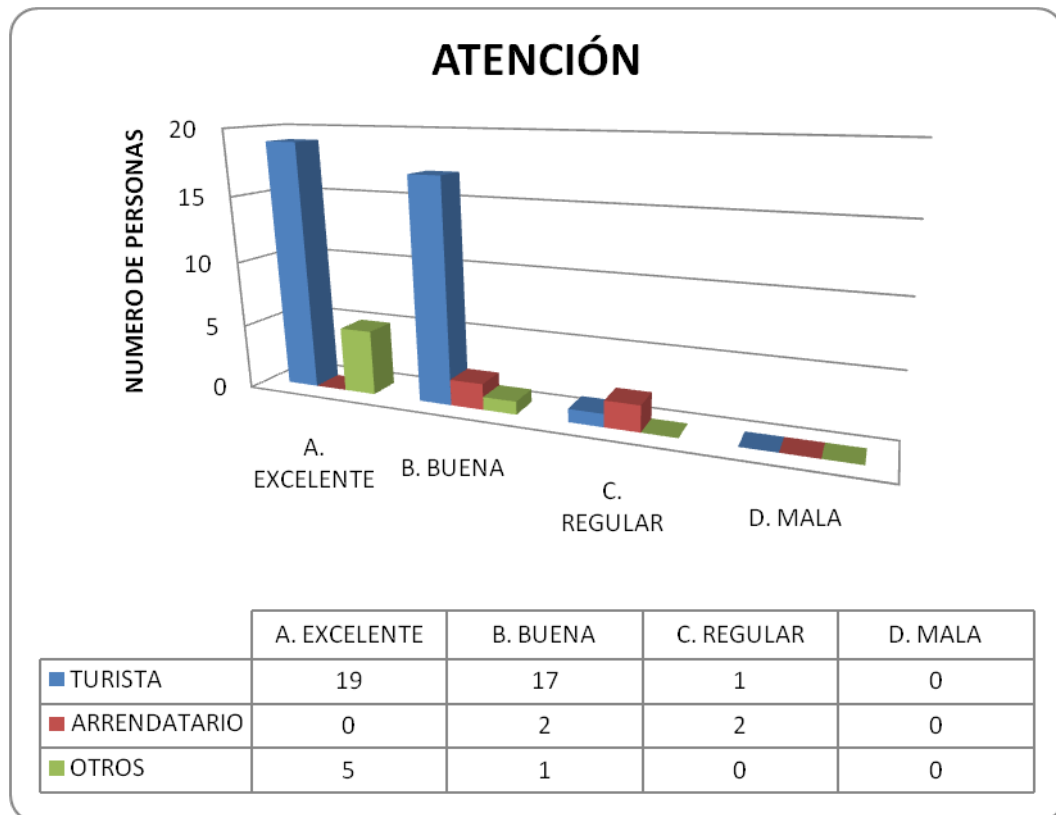
De los clientes encuestados de la clase de turista treinta y cuatro (34) clientes siendo la mayoría piensa que los costos del Apartahotel del Rio son Razonables, mientras que dos (2) clientes piensan que los costos son altos, un (1) cliente piensa que los costos son económicos; de la clase de Arrendatarios tres (3) clientes piensan que los costos son razonables, cero (0) clientes piensan que los costos son altos, un (1) cliente piensa que los costos son económicos; de la clase de otros seis (6) clientes piensan que los costos son razonables, cero (0) clientes piensan que los costos son Altos y cero (0) clientes piensan que los costos son económicos.

ATENCIÓN EN EL APARTAHOTEL DEL RIO

Determinar cuál es la percepción que tiene el cliente de la atención del Apartahotel del Rio.

1. ¿Cómo califica Ud. la atención y prestación del personal del Apartahotel del Rio?

A. Excelente, B. Bueno, C. Regular, D. Malo.



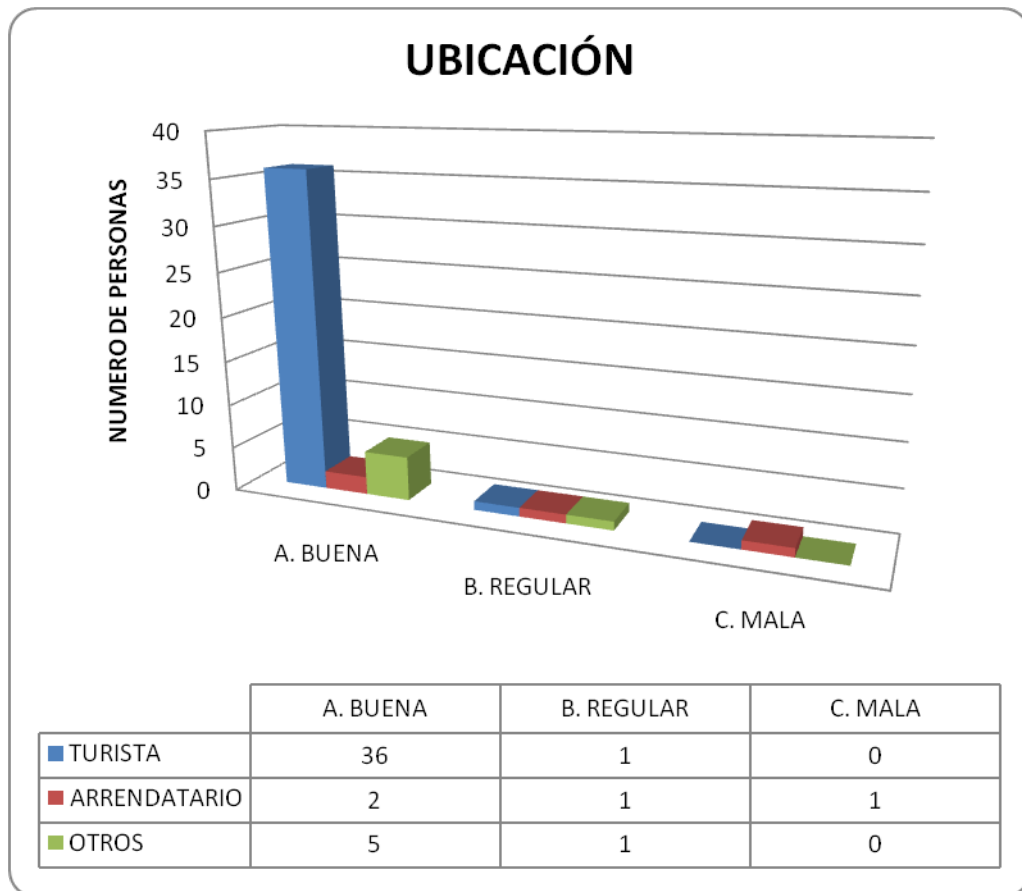
De los clientes encuestados de la clase de turista diez y nueve (19) clientes siendo la mayoría piensa que la atención del Apartahotel del Rio es excelente, mientras que diez y siete (17) clientes piensan que la atención es buena, dos (2) clientes piensan que la atención es regular y un (1) cliente piensa que la atención es mala; de la clase de Arrendatarios cero (0) clientes piensan que la atención es Excelente, dos (2) clientes piensan que la atención es buena, dos (2) cliente piensa que la atención es regular y cero (0) clientes piensan que la atención es mala; de la clase de otros cinco (5) clientes piensan que la atención es excelente, un (1) cliente piensan que la atención es buena, cero (0) clientes piensan que la atención es regular y cero (0) clientes piensan que la atención es mala.

UBICACIÓN DEL APARTAHOTEL DEL RIO

Determinar cuál es la percepción del cliente con respecto a la ubicación del Apartahotel del Rio.

1. ¿Según su opinión la ubicación del Apartahotel del Rio es?

A. Buena, B. Regular, C. Mala.



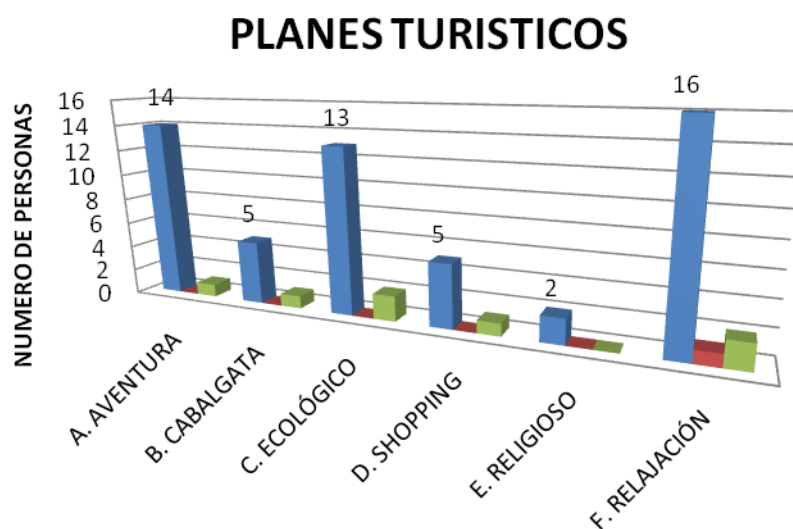
De los clientes encuestados de la clase de turista treinta y seis (36) clientes siendo la mayoría piensa que la ubicación del Apartahotel del Rio es buena, mientras que un (1) cliente piensan que la ubicación es regular, cero (0) clientes piensan que la ubicación es mala; de la clase de Arrendatarios dos (2) clientes piensan que la ubicación es buena, un (1) cliente piensan que la ubicación es regular, un (1) cliente piensan que la ubicación es mala, de la clase de otros cinco (5) clientes piensan que la ubicación es buena, un (1) cliente piensan que la ubicación es regular, cero (0) clientes piensan que la ubicación es mala.

PLANES TURISTICOS DEL APARTAHOTEL DEL RIO

Determinar cuál es la percepción del cliente con respecto a que planes turísticos les gustaría que el hotel implantara.

1. ¿De los siguientes paquetes turísticos cuales considera atractivos para tomar durante la estadía?

A. Aventura, B. Cabalgata, C. Ecológico, D. Shopping, E. Religioso, F. Relajación.



	A. AVENTURA	B. CABALGATA	C. ECOLÓGICO	D. SHOPPING	E. RELIGIOSO	F. RELAJACIÓN
TURISTA	14	5	13	5	2	16
ARRENDATARIO	0	0	0	0	0	1
OTROS	1	1	2	1	0	2

De los clientes encuestados, (16) clientes siendo la mayoría votaron a favor de que se implantaran planes turísticos que tuvieran que ver con relajación y descanso; (14) clientes votaron por que se implantaran planes que tuvieran que ver con aventura; (13) clientes votaron con que se implantaran planes ecológicos, estos fueron los planes por los que más se inclina la gente y que posiblemente, el Apartahotel del Rio se enfoque más para tratar de implantarlos en sus instalaciones para sus clientes.

6.1.1. OBJETIVOS, ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO OBJETIVOS

- Determinar la calidad del servicio prestado en el Apartahotel del Río.
- Detectar las falencias de la infraestructura del Apartahotel del Río.
- Analizar si los costos del servicio son competitivos con respecto al servicio prestado y al mercado en el que se encuentra.
- Observar cómo es la atención prestada al cliente en el Apartahotel del Río.
- Identificar las ventajas de la ubicación del Apartahotel del Río con respecto a la competencia.

ANTECEDENTES

Debido a las fallas presentadas en cuanto a organización de la estructura administrativa, no había parámetros que establecieran los procedimientos que debía a llevar a cabo el personal tanto administrativo como operativo del Apartahotel del Río, afectando negativamente la imagen que tenían algunos clientes.

Básicamente, el Apartahotel del Río se administraba empíricamente o por conocimientos no basados en investigaciones, ignorando instrumentos como encuestas o herramientas de evaluación del servicio, para tener una visión más clara de las problemáticas y de cómo administrar el negocio.

JUSTIFICACIÓN

A partir de los antecedentes y los objetivos, se elaboró esta investigación de mercados, con base a la poca información que se tenía acerca de la percepción de los clientes en cuanto a temas críticos como: el servicio, atención al cliente, precios, infraestructura y ubicación.

Por medio de esta investigación descriptiva, se está apenas conociendo el mercado, ya que la administración antigua jamás realizó estudios de este tipo, dejando una visión nublada para la nueva administración en cuanto a los objetivos mencionados anteriormente.

A partir de esta encuesta, se generó una visión más amplia para la administración del Apartahotel del Río y las estrategias que están mencionadas posteriormente.

6.1.2. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- **Servicio poner porcentajes:** la mayoría no considera que es excelente, lo cual indica que se debe mejorar el servicio al cliente y hacer una segmentación de los servicios que da el Apartahotel del Río, para mejorar la oferta y de esta forma la percepción que tienen los turistas y los clientes que se hospedan con tarifa corporativa. El Apartahotel del Río se encuentra en una buena posición, pero requiere ser excelente para llegar a la obtención de la ventaja competitiva.
- **Infraestructura:** para la gran mayoría de turistas, la infraestructura del Apartahotel del Río es adecuada y aceptable, de igual forma para los arrendatarios y otros tipos de clientes. Para demostrarle a todos los clientes lo adecuada que es la infraestructura del Apartahotel del Río, se debe hacer énfasis en mejorar el aseo del Apartahotel del Río y el mantenimiento a sus instalaciones para mejorar la percepción de aceptable a buena.
- **Costos:** el 95% considera que los costos que paga por el servicio prestado son razonables y económicos, mientras que el 5% opina que son altos. El Apartahotel del Río debe generarle un mayor valor a su servicio ofreciendo más descuentos o servicios para hacer el precio más atractivo, el cual es conforme a la mayoría de las expectativas de los clientes. El margen de precios debe ser reevaluado y de esta forma determinar que paquetes de servicios o descuentos son más rentables y atractivos para los clientes.
- **Atención:** se puede concluir que para la mayoría de los clientes, la atención es excelente, pero para tres clientes fue regular, por lo cual se sugiere mantener las políticas de atención al cliente y darle un mejor seguimiento a la parte de recursos humanos, usando las estrategias implementadas por este plan de negocios, con el fin de obtener mejores resultados.

- **Ubicación:** para el 91% de los clientes la ubicación del Apartahotel del Río es buena, mientras que para el 9% restante es regular y mala, sugiriéndole al Apartahotel del Río aspectos concernientes a la página web.
- **Planes turísticos:** los planes turísticos que tuvieron mayor aceptación dentro los clientes del Apartahotel del Río, dentro de los cuales se encuentran relajación, aventura y ecoturismo, para lo cual el Apartahotel del Río debe usar este precedente como herramienta para profundizar más sobre esta tendencia y realizar los pasos necesarios para llevar esta idea a cabo, como buscar los transportes y contactar los lugares como destino turístico del Apartahotel del Río, atrayendo más clientes y ventas para el Apartahotel del Río.

6.1.3. ANÁLISIS DEL SECTOR

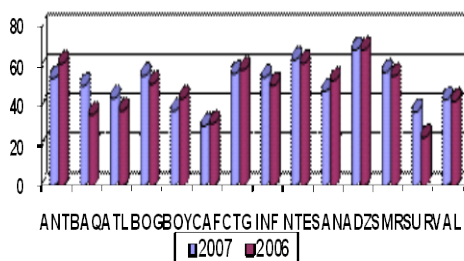
Colombia registra un crecimiento del 15% en el sector hotelero, dejando entrever una mayor rentabilidad en el año de 2007, y con las noticias en cuanto al tema de seguridad, ya que los indicadores han disminuido, trayendo de regreso la confianza a los colombianos y a los extranjeros, quienes no tenían una buena imagen de Colombia.

Según Proexport, “el sector contribuye con el 1.9% del total del PIB, aporta el 7.5% del total de la inversión en capital con US\$ 3.431 millones, y genera 386.000 empleos directos; el equivalente al 1.8% del total de empleos en el país”²².

Esta misma fuente afirma una tasa de crecimiento del 13,5%, la cual es mayor a la tasa de crecimiento mundial, siendo ésta del 6%, mostrando a Colombia como un futuro potencial en cuanto al turismo. El Valle del Cauca posee un atractivo cultural muy alto, como por ejemplo: las ferias de Cali, sus sitios turísticos, sus paisajes, su gente cálida, su gastronomía, su música y su clima, los cuales generan afluencia de turistas nacionales y extranjeros.

²² <http://www.proexport.com.co/VbeContent/library/documents/DocNewsNo5709DocumentNo5572.PDF>

PORCENTAJE DE OCUPACION HOTELERA POR ZONAS
DICIEMBRE 2007 vs DICIEMBRE 2006



Fuente: Cotelco

En el Valle del Cauca el sector aumentó, ubicándose alrededor del 42% en porcentaje de ocupación, siendo esto una oportunidad para el sector tanto para 2007 como para los próximos años manteniendo las políticas actuales e implementando nuevas para el mejoramiento del sector.

6.1.4. ANÁLISIS DEL MERCADO

El mercado objetivo es de personas desde los 20 años o más, que se encuentren en estratos desde el 3 en adelante; que sean turistas, comerciantes, empresarios, trabajadores e instituciones que vayan a realizar alguna labor que dure cierto tiempo en Cali.

Al efectuar las 49 encuestas en el Apartahotel del Río, se buscó saber cómo se encontraba la calidad del servicio, si los precios son accesibles para los clientes o no, determinar si la ubicación del Apartahotel del Río es estratégica, y en general que tal es el Apartahotel del Río para todas las personas que han adquirido sus servicios.

La participación del Apartahotel del Río es de un 37,20% en el mercado de hoteles de tercera gama, como se puede ver en el cuadro a continuación:

HOTELES TERCERA GAMA		
HOTEL	VENTAS	% PARTICIPACIÓN
APARTAHOTEL DEL RIO	\$ 1.269.165.752,00	37,20%
COMFENALCO	\$ 242.072.562,00	7,10%
CASA FRANCO	\$ 95.729.000,00	2,81%
HOSTAL SANTA RITA	\$ 89.544.880,00	2,62%
HOTEL CASA REPUBLICANA	\$ 157.638.222,00	4,62%
HOTEL IMPERIAL	\$ 310.947.467,00	9,11%
HOTEL PENSIÓN STEIN	\$ 560.167.000,00	16,42%
HOTEL SAN ANTONIO PLAZA	\$ 46.850.000,00	1,37%
HOTEL TURÍSTICO LA LUNA	\$ 639.544.334,00	18,75%
TOTAL	\$ 3.411.659.217,00	100,00%

Fuente: Cotelco

6.1.5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Entre la competencia del Apartahotel del Río, se encuentran los siguientes hoteles, dentro de los cuales, la competencia directa es el Hostal Santarita con una ocupación del 53,7% y el Hotel Pensión Stein, con un porcentaje de ocupación del 74,9%, en comparación al Apartahotel del Río que tiene un 58,6%, lo cual en gran parte se debe a que el Hotel Pensión Stein posee menos habitaciones que el Apartahotel del Río, lo cual facilita que su promedio de ocupación sea mayor al Apartahotel del Río.

ESTABLECIMIENTO	UB.	HAB.	HAB. OCUP.	HAB. DISP.	% OCUP.	TAR. PROM.	HUÉSPEDES EXTRANJEROS
APARTAHOTEL DEL RÍO	Cali	72	25.534	14.967	58,6%	84.798	522
COMFENALCO	Yaconas	42	15.330	6.162	40,2%	39.285	-
CASA FRANCO	Cali	7	2.555	1.117	43,7%	85.702	73
HOSTAL SANTA RITA	Cali	6	2.360	1.268	53,7%	70.619	105
HOTEL CASA REPUBLICANA	Cali	24	8.843	2.222	25,1%	70.944	191
HOTEL IMPERIAL	Cali	48	17.368	4.592	26,4%	67.715	206
HOTEL PENSIÓN STEIN	Cali	25	9.006	6.749	74,9%	83.000	372
HOTEL SAN ANTONIO PLAZA	Cali	21	7.665	937	12,2%	50.000	68
HOTEL TURÍSTICO LA LUNA	Cali	60	20.457	8.566	41,9%	74.661	403
TOTALES		305	109.118	46.580	42,7%	73.243	1.940

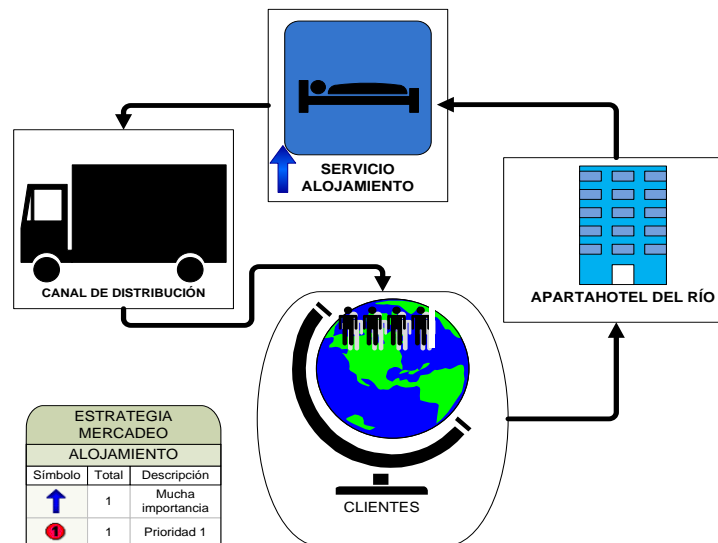
Fuente: Cotelco

6.2. ESTRATEGIAS DE MERCADO

6.2.1. CONCEPTO DEL SERVICIO

El Apartahotel del Río presta los servicios de alojamiento, el cual consta de dos torres las cuales tienen 75 habitaciones, también tiene gimnasio, sauna, salón de conferencias y eventos para personas que no se vayan a hospedar en el Apartahotel del Río.

6.2.2. ANTES DE IMPLEMENTAR EL PLAN DE NEGOCIOS



En la actualidad el Apartahotel del Río solo maneja dos segmentos los cuales son clientes institucionales y turistas, a quienes les presta el servicio de hospedaje, debido a que no se han usado eficientemente los canales de distribución para darle un mejor uso al portafolio de servicios del Apartahotel del Río.

Los institucionales en las temporadas bajas equivalen al 80% de la ocupación del Apartahotel del Río, lo cual se debe a lo mencionado anteriormente en el análisis de mercado; y los turistas, equivalen al 20% en temporadas bajas, pero el porcentaje aumenta en diciembre que es la temporada alta en la que el Apartahotel del Río maneja un mayor número de turistas debido a la feria de Cali, siendo ésta un evento de alta relevancia.

El Apartahotel del Río sin manejar estrategias específicas de distribución, ha logrado generar un marketing de relaciones con este tipo de clientes, para lo cual este plan de negocios sugerirá más estrategias con el fin de adquirir un mayor

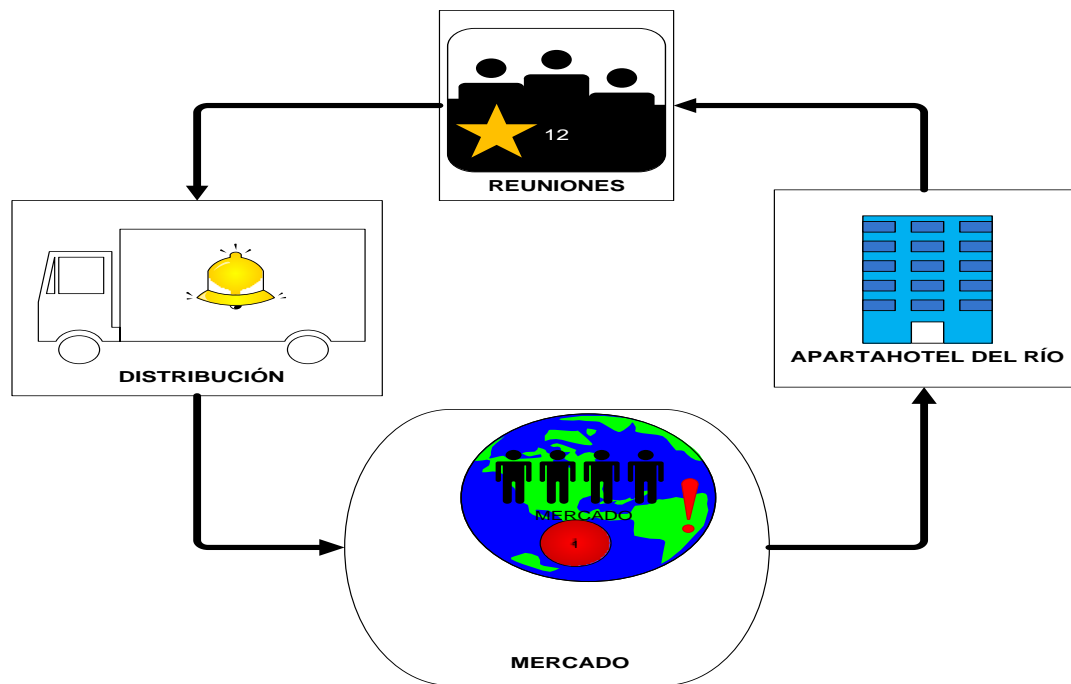
número de clientes de diferentes segmentos, para darle un mayor valor agregado al servicio de alojamiento.

En cuanto a la parte de comunicación, el Apartahotel del Río no posee una imagen fuerte que genere una alta recordación en sus clientes y en el mercado de hoteles de tercera gama debido a que la inversión en este aspecto no ha sido alta, generando déficits en cuanto al valor agregado que este puede brindar.

El Apartahotel del Río sin tener una estrategia de precios, servicio y promoción, es competitivo en esos temas, debido a que posee precios económicos con una excelente calidad de servicio y sabe manejar la parte de promoción cuando son contratos corporativos, dejando entrever que el Apartahotel del Río con estrategias definidas va a tener una mayor participación en el mercado.

6.2.3. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

6.2.3.1. CONFERENCIAS Y REUNIONES

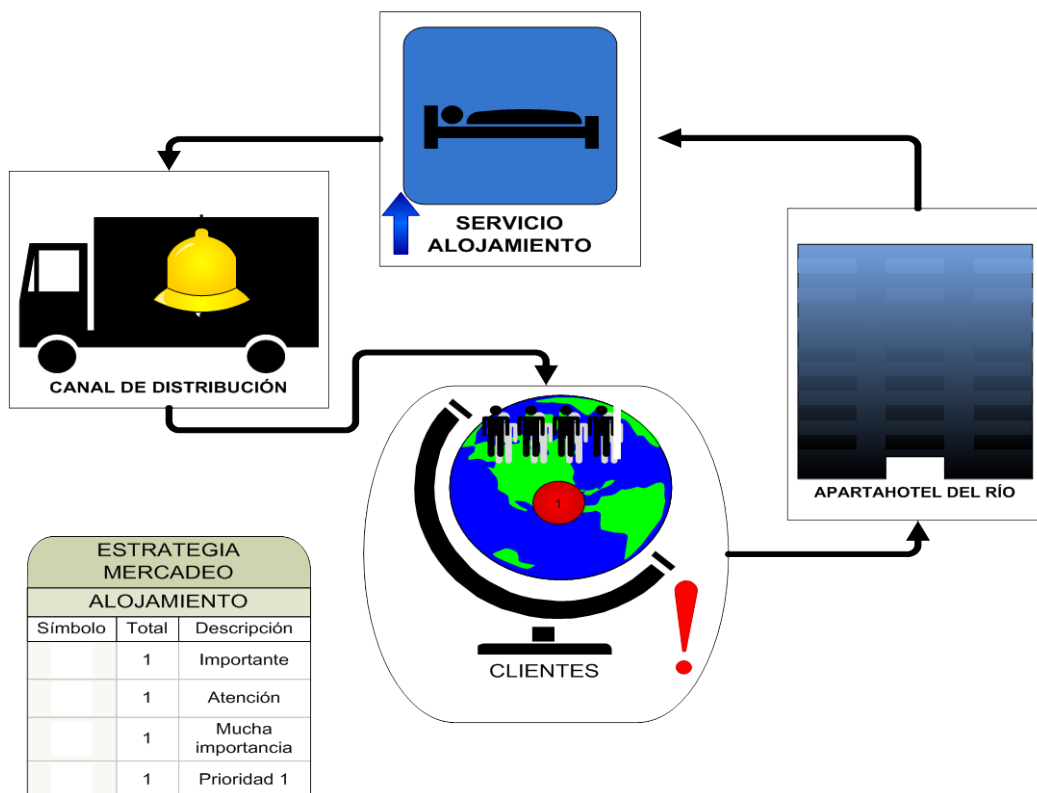


ESTRATEGIA MERCADEO		
REUNIONES		
Símbolo	Total	Descripción
	1	Sala de conferencias
	1	Prioridad 1
	1	Atención
	1	Importante

En este plan de negocios se sugiere un mejor uso al salón y al restaurante del Apartahotel del Río, ya que están adecuados perfectamente para este tipo de eventos.

El canal de distribución va a ser las personas que efectúen reuniones en el Apartahotel del Río, las cuales de acuerdo a la estrategia de promoción, hablarán bien del Apartahotel del Río con otras personas, y de esta forma se hará una distribución del servicio voz a voz a posibles clientes que deseen contratar el Apartahotel del Río para efectuar primeras comuniones, bautizos o cumpleaños.

6.2.3.2. HOSPEDAJE



6.2.3.3. TURISTAS

Para llevar a cabo esta estrategia se debe crear una base de datos con los turistas que se hospeden en el Apartahotel del Río, y efectuar una encuesta (**ANEXO M**) donde se indague si desean volver y para qué temporada lo harían, con lo cual se llamarían a los que dijeron que sí en ambos ítems mencionados anteriormente con un mes de anticipación, por vía email o telefónica.

6.2.3.4. CLIENTES INSTITUCIONALES

Al prestar este servicio a empresas, la estrategia que se debe implementar es usar el email, correo certificado y el teléfono enviando ofertas a empresas en otras ciudades de Colombia haciendo énfasis en las que se mencionaron en el análisis de mercado para que alojen a su personal en el Apartahotel del Río.

Como estrategia de distribución y comunicación, se debe mejorar la página web donde se mencionen los servicios prestados para clientes institucionales y habilitar un correo para posterior comunicación por parte de los clientes mencionando los costos del alojamiento, que cubren y aplicar la estrategia de promoción que se menciona a continuación.

6.2.4. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

6.2.4.1. BRIEF

Se creó un brief (**ANEXO B**), el cual resume con imágenes quién es el Apartahotel del Río y qué ofrece para el mercado en el que se encuentra, donde se muestran las habitaciones e instalaciones en general.

Este brief va a tener dos aplicaciones. La primera es ponerlo en la página web del Apartahotel del Río brindando información en general para clientes tanto institucionales como turistas, donde podrán conocer a profundidad el Apartahotel del Río y detectar las necesidades en ellos de hospedarse. El segundo es presentarlo en físico tipo catálogo para cuando se negocie con empresas, donde se muestre el portafolio de servicios, el cual servirá como soporte de la información que brinde la persona encargada de llevar a cabo las negociaciones.

6.2.4.2. VIDEO INSTITUCIONAL

Para complementar la información brindada por la persona encargada de negociar y el brief, se sugiere de manera opcional crear un video institucional para reforzar lo dicho por la persona y lo visto en el brief, de tal forma que se refuerce la imagen en el momento de vender los servicios del Apartahotel del Río.

6.2.4.3. MENÚ DE DESAYUNOS

Durante el desarrollo de este proyecto de grado, el menú de desayunos carecía de orden y de imagen, lo cual no demostraba la calidad de este servicio donde se sugirió modificar la imagen del menú de desayunos, con la finalidad de brindar un mayor valor agregado y cambiar la obsolescencia de las cartas anteriores ya que no poseía un factor importante que es el logo del Apartahotel del Río.

6.2.4.4. CONFERENCIAS Y REUNIONES

Como lo muestra la figura a continuación, al satisfacer a los clientes sean institucionales o personas naturales podrían ser una potencial conexión entre el Apartahotel del Río y nuevos clientes que deseen este tipo de servicios.

El plan de negocios implementa un valor agregado (estrategia de promoción reuniones y conferencias) a los clientes por medio de un buen servicio y posteriormente el día que se efectúe la reunión se distribuirán volantes que especifiquen la prestación del servicio para reuniones y conferencias, y de esta forma, integrar esta estrategia con la de promoción para complementar este segmento, obteniendo una pequeña participación, debido a que la capacidad física de las instalaciones no permite albergar a más de treinta personas(30).

6.2.5. ESTRATEGIAS DE PRECIO

6.2.5.1. HOSPEDAJE

De acuerdo a los resultados arrojados por las encuestas, el precio es razonable para los turistas, arrendatarios y otros tipos de clientes; por lo tanto, se sugiere no modificar los precios y darle un mayor seguimiento a las estrategias de logística para dar un mayor margen y a su vez generar mayores economías de escala.

6.2.5.2. CONFERENCIAS Y REUNIONES

La tarifa que tiene el Apartahotel del Río para este servicio es de \$ 500.000. Este plan de negocios sugiere como estrategia, aumentar el precio a \$ 900.000, en el cual se van a incluir: decoración, pasabocas y bebidas no alcohólicas.

6.2.6. ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

6.2.6.1. CONFERENCIAS Y REUNIONES

La idea de esta estrategia es llegar a personas naturales donde se les preste el servicio para: primeras comuniones, bautizos y cumpleaños. El Apartahotel del Río para generar un buen marketing de relaciones, al efectuar el contrato por alquiler del restaurante, va a ayudar con ciertos costos (decoración, pasabocas y bebidas no alcohólicas) incluidas dentro del paquete promocional, con el fin de crear relaciones de largo plazo con los clientes.

Simultáneamente, se creará una base de datos donde se tenga la información de qué personas naturales de Cali usan frecuentemente este establecimiento para llevar a cabo sus reuniones, a las cuales no se les cobrará el alquiler al haber usado el Apartahotel del Río durante cinco reuniones.

6.2.6.2. HOSPEDAJE

6.2.6.2.1. CLIENTES INSTITUCIONALES

En la parte institucional, se creará una base de datos con las empresas que contraten los servicios del Apartahotel del Río, generando así la mayor y/o menor frecuencia de los servicios, es decir, se negociará con estas empresas de la siguiente forma: por cada veinte personas que alojen en el Apartahotel del Río, se les dará un hospedaje gratis en tarifa corporativa sin importar la temporada.

6.2.6.2.2. TURISTAS

Al ejecutar lo mencionado en la estrategia de comunicación y distribución, el Apartahotel del Río ofrecerá a los turistas de acuerdo al filtro de la encuesta, un descuento del 5% en su estadía para cuando haga efectiva esta oferta. En temporada baja se hará un descuento entre el 10% y 20% dependiendo de la época.

Con la información de la base de datos el Apartahotel del Río los clientes obtendrán un paquete de acumulación turística, que consiste en que por cada cinco (5) estadías en el Apartahotel del Río, obtendrán en su próxima estadía un día gratis en cualquier temporada.

6.2.7. ESTRATEGIA DE SERVICIO

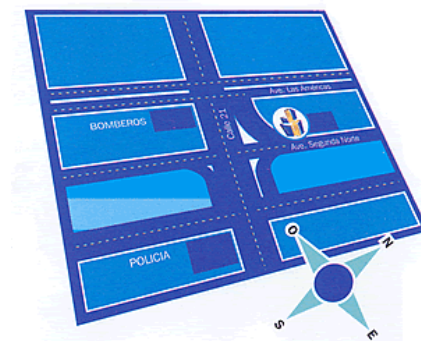
Este plan de negocios sugiere un seguimiento a las estrategias de logística y recursos humanos en cuanto a meseros, botones y recepcionistas, organizando sus labores y la forma en la que se lleven a cabo con la finalidad de mejorar la imagen del servicio que tienen los clientes con respecto al Apartahotel del Río.

Este plan de negocios sugiere la realización de una encuesta (**ANEXO M**) en el proceso del check – out, para determinar las falencias en servicio, infraestructura y precios, las cuales serán tabuladas por el gerente de mercadeo, quien deberá entregar los resultados en las reuniones que se haga con la gerencia general, haciéndole un mayor seguimiento a eso tres (3) temas, que son de alta importancia.

También se sugiere de manera opcional, de acuerdo a los resultados obtenidos en el punto de los paquetes turísticos dejar dos (2) volantes por cada paquete acorde a los dos que obtuvieron mayor puntaje en la encuesta. Se entregará una lista de los posibles paquetes turísticos en caso de que los dos (2) mencionados anteriormente no sean de agrado para el cliente.

7. OPERACIÓN LOGÍSTICA

7.1. FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO



El Apartahotel del Río se encuentra ubicado en la zona norte de Cali, siendo un punto estratégico tanto para la parte turística como la zona empresarial.

Hacia la parte norte del Apartahotel del Río se encuentra el Aeropuerto de Cali, ALFONSO BONILLA ARAGÓN, zonas francas, ingenios y la planta de Bavaria entre los centros de negocios más importantes. La parte de diversión y turística se encuentra por la sexta donde hay una gran variedad de restaurantes, discotecas y el centro comercial más significativo de Cali que es Chipi – Chape, siendo éste un punto altamente concurrido.

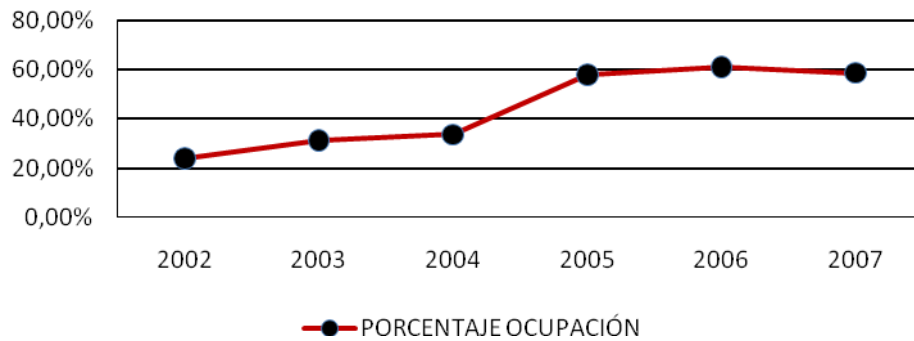
Hacia la parte sur de Cali se encuentra la Iglesia la Hermita, y la zona de Cali Viejo; por el occidente queda el cerro de las tres cruces, ubicándose en un lugar altamente estratégico para los clientes a los que le presta el servicio, que son turistas y comerciantes, donde se busca personalizar el servicio para estos tipos de clientes.

- Dos (2) torres: A y B.
- Un (1) ascensor por cada torre.
- Lobby con televisor pantalla 28 pulgadas.
- 80% de habitaciones con vista hacia la calle.
- 72 habitaciones.
- 1 Suite: baño con tina, minibar, cocina, comedor, cama doble y sala.
- 33 Junior Suite: baño, minibar, cocina, comedor y cama doble.
- 14 Junior: baño, minibar, sala y cama doble.
- 09 Dobles: baño, minibar, dos (2) camas sencillas y minisala.
- Piscina Panorámica.
- Baño Turco.
- Salón de Conferencias.
- Sala de Internet.
- Restaurante.
- Servicio de Bar.
- Antena Parabólica.
- Aire Acondicionado.
- Parqueadero Privado.
- Servicio de Camarera.
- Vigilancia 24 Horas.
- Servicio botones 24 horas al día.
- Servicio recepcionista 24 horas al día.
- Gimnasio.

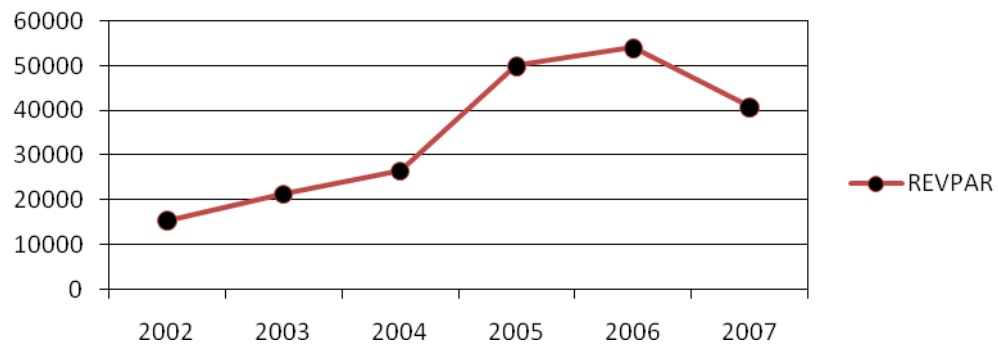
7.2. ESTADO DE DESARROLLO

El Apartahotel del Río se encuentra en la etapa de crecimiento debido a que su operación tiene alrededor de cinco (5) años, donde sus principales servicios que son el alojamiento y salón de conferencias le han generado un mayor crecimiento tanto en sus ventas como en sus utilidades, siendo éste punto altamente importante para aprovechar el mercado en el que se encuentra.

% OCUPACIÓN 2002 - 2007

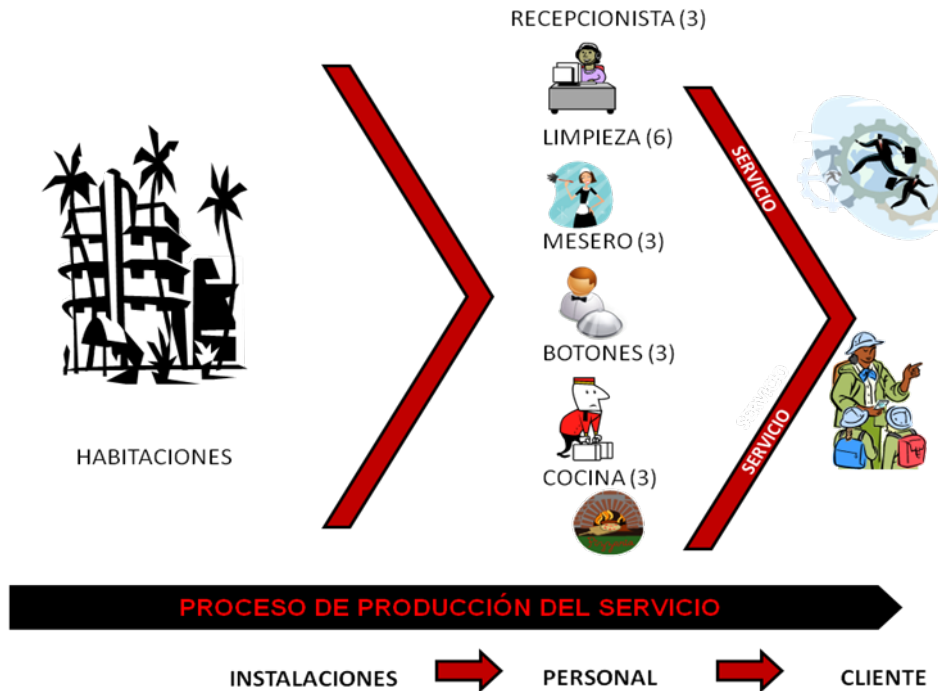


REVPAR 2002 - 2007



A pesar del aumento de las utilidades y porcentaje de ocupación, el REVPAR, el cual es un indicador que mide el ingreso por cada habitación disponible en el Apartahotel del Río, tuvo una leve disminución entre el período de 2006 y 2007, por lo cual es de alta importancia aprovechar esta etapa de crecimiento arreglando las debilidades que puede presentar el Apartahotel del Río.

7.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO



El proceso de producción del servicio del Apartahotel del Río empieza desde la construcción de las edificaciones hasta que llega al consumidor final.

Como primer paso está la construcción de las instalaciones, las cuales están adecuadas con baños, armarios, televisión y minibar; posteriormente, este servicio es reforzado por las recepcionistas, botones, el personal del aseo y las meseras, quienes son la imagen del Apartahotel del Río en el momento que los clientes están consumiendo los servicios de éste.

7.4. ESTRATEGIA OPERACIÓN

7.4.1. INSTALACIONES

Dado que la torre B es mucho más moderna y reciente que la torre A, se notó un gran descuido de ésta última en cuanto a iluminación, pintura y espacios, por lo cual, este plan de negocios sugiere un mayor mantenimiento a la torre A, logrando que ésta se vea limpia y no se note mucho la diferencia entre torres.

Arreglando la iluminación en los pasillos, tendrá un mayor mantenimiento de ésta, para que no se pierda tanto visibilidad como presentación de los pasillos del Apartahotel del Río. En cuanto a la pintura, se contratará por servicios a personas que estén especializadas en pintar paredes, para reformar y simultáneamente restarle obsolescencia a la torre A. Finalmente, para preservar el concepto de espacios, se cambiara la decoración respetando el espacio de los pasillos debido a que éstos no poseen la suficiente capacidad para ubicar una alta cantidad de muebles.

7.4.2. RECEPCIÓN

En el Apartahotel del Río no se hace un control sobre los inventarios del minibar, debido a que en el check – out solo se pregunta si se consumió algún producto pero no se verifica debidamente la entrada o salida de los alimentos y bebidas del minibar.

Este trabajo sugiere la creación de una tabla de inventarios (ANEXO), mediante la cual, la persona encargada de la supervisión del personal del aseo haga este proceso de verificación y una vez hecho, se dirija a la recepción para que la recepcionista cargue las salidas de productos a la cuenta del cliente.

7.4.3. LIMPIEZA

En cuanto al servicio de limpieza, este plan de negocios sugiere como estrategia la implementación de un horario donde se especifiquen los turnos y cuartos correspondientes para el personal del aseo con la finalidad de zonificar mejor a las aseadoras para evitar cuellos de botella en el proceso, que se presenta a menudo en el Apartahotel del Río. Además, se sugiere limpiar en horas de almuerzo donde no hay una alta ocupación de las habitaciones. Si se va a hacer aseo en horas distintas al almuerzo se debe llamar a la habitación para organizar su horario de limpieza de tal evitando afectar la estadía de los clientes.

7.4.4. BOTONES

Con base a lo visto en el Apartahotel del Río, había ocasiones en las que el botones que estaba de turno no se encontraba en el lobby, por lo cual se sugiere que debe estar con el maletero pendiente del check – in o check – out.

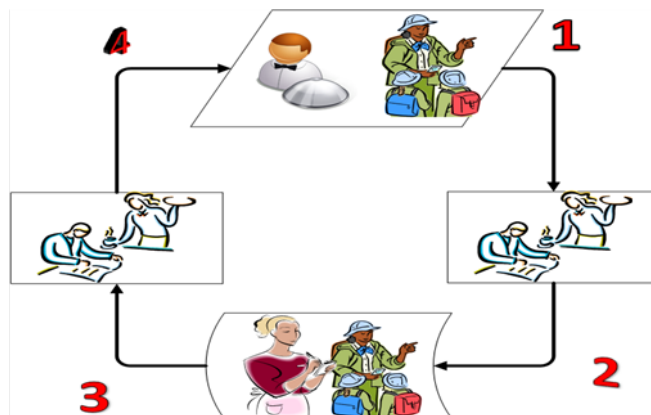
7.4.5. MESERO

En la hora de desayuno muchas veces las meseras no ejercen su trabajo adecuadamente debido a que no hay un alto grado de proactividad, por lo cual este trabajo sugiere que haya una mayor movilidad durante la hora de los

desayunos, estando pendiente de que necesitan los clientes y no esperar a que ellos sean los que tengan que verse en la obligación de llamar a las meseras, por lo cual, la estrategia a seguir es zonificar el restaurante de tal forma que se asignen de a tres (3) mesas por mesera para darle eficiencia al proceso del desayuno, siendo verificado por la jefe de cocina.

También, las meseras deben ejercer el siguiente proceso:

1. Llevar la carta a la (s) mesa (s) que tengan asignadas.
2. Mientras el cliente escoge que desea de desayuno, debe ir a la cocina y traer el pedido para otra mesa de su zona.
3. Tomar nota del pedido del cliente que estaba decidiendo que iba a desayunar.
4. Entregar el pedido al cliente mencionado en el paso tres (3).



7.5. NECESIDADES DE REQUERIMIENTOS

- Viaje a Cali
- Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, Visio)
- Impresión de documentos
- Transporte a entidades
- Archivos sobre turismo

7.6. PLAN DE COMPRAS E INVENTARIOS

7.6.1. ESTRATEGIA LOGÍSTICA DE COMPRAS

Este plan de negocios sugiere como prioridad la implementación de cuatro (4) tablas, las cuales son:

1. Inventario de materias primas (alimentos) en unidades.
2. Cantidades de ciertos ingredientes usadas para el producto final (desayuno).
3. Obtención de materias primas (alimentos).
4. Control de salida de desayunos.
5. Método PEPS (desayunos).

7.6.1.1. INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS (ALIMENTOS) EN UNIDADES

El uso de esta tabla (**ANEXO C**) es para fines de control por parte de la persona encargada de la supervisión de la cocina, mediante la cual podrá revisar semanalmente de acuerdo a las entradas y salidas cuánto se debe comprar de cada producto y evitar que hayan pérdidas o usos ineficientes de los productos.

Además, va a permitir una organización del tiempo de forma que optimice la rotación del producto evitando que hayan excesos innecesarios o escasez de los productos en el momento que vayan a ser procesados en los desayunos, generando un mejor uso del flujo de caja, ya que las compras van a ser centralizadas, de tal forma que se eviten contingencias las cuales pueden afectar negativamente el flujo de caja.

Esto como consecuencia de la visita que se realizó al Apartahotel del Río, se encontró que en un día hábil no había producto y como no estaba programado comprar ese día el producto, la administración se vio en la obligación de comprar al proveedor que entregara con mayor rapidez el producto, al precio que estableciera y desestabilizando el efectivo, ya que no estaba dentro de los planes del Apartahotel del Río.

7.6.1.2. CANTIDADES DE CIERTOS INGREDIENTES USADAS PARA EL PRODUCTO FINAL

El uso de estas tablas (**ANEXO D**) enunciadas anteriormente es para fines de control por parte del área de logística del Apartahotel del Río, ya que en ésta área se debe saber cuánto se gasta de cada alimento para hacer un plato.

Mediante estas tablas el Apartahotel del Río evitará excesos innecesarios en el momento de preparar la comida, sin afectar la calidad de cada plato, y lo más importante es que se va a poder llevar un control de qué se gastó, cuánto queda y cuántos desayunos se hicieron de este producto, de tal forma que coincida la información que lleva gerente de logística y finanzas.

7.6.1.3. OBTENCIÓN DE MATERIAS PRIMAS (ALIMENTOS)

Con esta tabla (**ANEXO E**), el cual será de uso para el jefe de cocina y para el gerente de mercadeo el Apartahotel del Río, se determinará de una forma más específica cuánto se puede obtener de cada alimento de tal forma que se racione mejor la comida, evitando desperdicios y usos excesivos, afectando directamente los inventarios y el flujo de caja del Apartahotel del Río.

7.6.1.4. CONTROL DE SALIDAS DE DESAYUNOS

Mediante el uso de esta tabla (**ANEXO F**), se podrá determinar cuántos desayunos fueron entregados a los clientes en un mes, datos que serán de uso para la próxima tabla que es el método PEPS de desayuno. Simultáneamente, esta tabla debe ser entregada semanalmente a la parte de ventas.

7.6.1.5. MÉTODO PEPS (DESAYUNOS)

Las unidades de medición para este método (**ANEXO G**) van a ser los desayunos, de tal forma que se sepa cuántos entran y salen semanalmente.

Esta tabla es para fines contables y de compras, de tal forma que se establezca de una mejor forma una parte del costo de ventas, teniendo en cuenta las pérdidas por uso excesivo o por daño de los productos, y de esta forma se puedan provisionar para que no hayan consecuencias negativas sobre el flujo de caja, además de evitar excesos de inventarios de alimentos.

7.6.2. ESTRATEGIA CONTROL DE INVENTARIOS DE MINIBARES, MUEBLES Y DISPONIBILIDAD DE LAS HABITACIONES

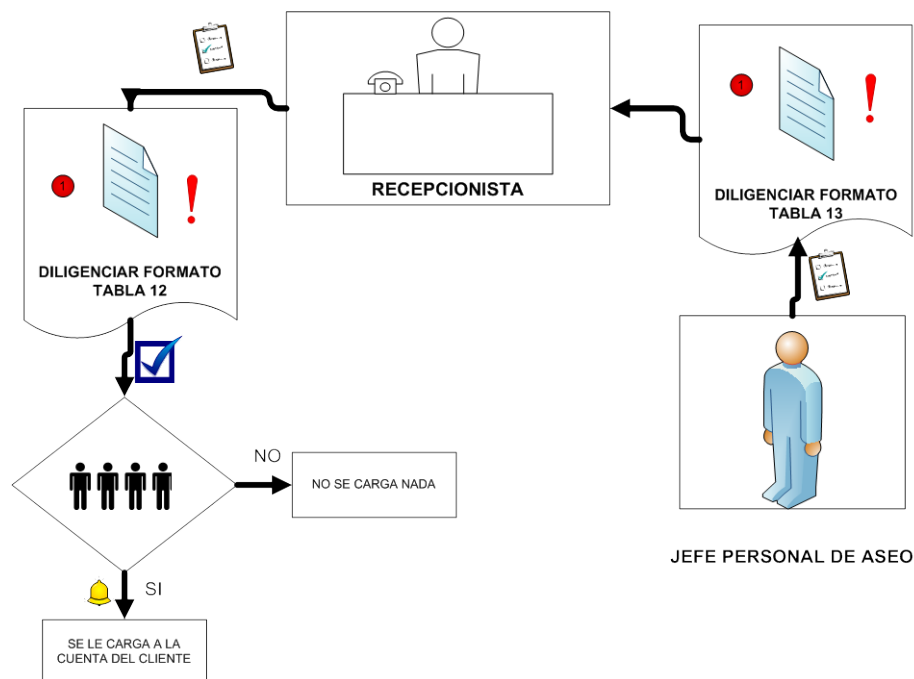
7.6.2.1. RECEPCIÓN

Debido a que no se lleva un control sobre el inventario del minibar de cada cuarto, este trabajo sugiere la implementación de la siguiente tabla (**ANEXO H**) para que en recepción se cargue a la cuenta del cliente, debido a que al hacer el check – out durante el período de investigación del trabajo el control sobre cuánto se consumió del minibar consistía en una simple pregunta pero no había alguien que

comprobara que el cliente estaba diciendo la verdad, lo cual ante un acto de deshonestidad para evitar el pago extra por el consumo del minibar puede significar pérdidas para el Apartahotel del Río. Por lo tanto, se sugiere la implementación de la siguiente tabla:

7.6.2.2. JEFE DEL PERSONAL DE ASEO

Para que este proceso sea eficiente, se sugiere que en el momento en el que el cliente esté haciendo el check – out, el jefe del personal de aseo ingrese a la habitación diligenciando el formato (**ANEXO I**) y posteriormente llevándolo a recepción para realizar el respectivo cargo a la cuenta usando la tabla enunciada anteriormente, donde la recepcionista cargará a la cuenta o no.



PLAN LOGÍSTICA		
INVENTARIOS		
Simbolo	Total	Descripción
	2	Importante
	1	Atención
	2	Prioridad 1
	2	Tarea
	1	Listo

7.6.2.3. CONTROL DE MUEBLES Y ELECTRODOMÉSTICOS DE LAS HABITACIONES

Es importante controlar de cuántos muebles y electrodomésticos poseen las habitaciones del Apartahotel del Río, y también es necesario saber de esas cantidades, cuántos deben ser reemplazados o arreglados. Por lo tanto, el Apartahotel del Río sugiere que se diligencie la tabla sugerida (**ANEXO J**).

7.6.2.4. CONTROL DE DISPOSICIÓN DE LAS HABITACIONES

Es necesario diligenciar el formato sugerido (**ANEXO K**) en el cual se especifiquen las habitaciones disponibles, de tal forma que esta información se encuentre actualizada en la recepción para evitar equivocaciones o demoras en el proceso.

7.6.3. COSTOS DE PRODUCCIÓN

Los costos de ventas del servicio son de \$ 55.541.680 para el año de 2007, en los cuales se incluye los insumos para restaurante y el minibar de las habitaciones.

Otros rubros que son importantes son los gastos por cuestión de servicios, ya que estos afectan la prestación del servicio a los clientes:

Para mantener este servicio en funcionamiento es importante invertir en mantenimiento y reparaciones, lo cual generó un valor de \$ 38.691.504, al igual que en adecuación e instalación, siendo esto \$ 50.880.970, para el año de 2007.

8. ORGANIZACIÓN

8.1. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL



ESTRATEGIA FO

Este plan de negocios sugiere lo siguiente:

- Implementar planes turísticos enfocados al ecoturismo, previamente realizando un estudio de factibilidad.
- Por efectos del crecimiento de Cali en el año de 2007, atraer más clientes del sector institucional.
- Aumentar el presupuesto del Apartahotel del Río en publicidad debido a la proyección del crecimiento que va a tener Colombia en los siguientes años.

- Gracias a la alta oferta en comparación con la competencia directa, el Apartahotel del Río debe usar esta ventaja haciendo énfasis en las estrategias de mercadeo en las temporadas altas, para atraer la mayor cantidad de clientes posible en estas épocas.
- Aprovechar su ubicación estratégica comunicándole a sus clientes la cercanía a entidades como la policía y bomberos para brindarles mayor seguridad. Además, se debe hacer un énfasis también en fomentar turismo por la ciudad, realizando previamente un estudio de factibilidad.
- El porcentaje de mercado de hoteles de tercera gama que tiene el Apartahotel del Río se debe usar como una forma de posicionar su marca llevando a cabo las estrategias mencionadas en el área de mercadeo.
- Se le debe dar un mejor uso a las instalaciones del Apartahotel del Río, llevando a cabo más eventos y analizar la opción de implementar el servicio de almuerzos y/o comida.

ESTRATEGIA FA

- Aprovechar la competitividad de los precios para generar paquetes con promociones y un mayor valor como se enunció en las estrategias de mercadeo, teniendo en cuenta la alta oferta del Apartahotel del Río en cuanto habitaciones.
- Este plan de negocios sugiere de manera opcional llevar a cabo la generación de una alianza por parte del Apartahotel del Río con una empresa transportadora y otros hoteles para atraer mayor turismo, generando más empleos, aumento en el PIB y por consiguiente brindar mayores recursos de tal forma que el gobierno reforme la estructura vial.
- Reforzar la publicidad por medio de la página web y la base de datos de los clientes, empleando las estrategias mencionadas en el área de mercadeo con dos meses de anticipación a épocas de temporada alta, mostrando una rebaja en los precios para incentivar a la gente a viajar a Cali y quedarse en el Apartahotel del Río.
- Generar precios que vayan acordes a la inflación del país, sin perder su competitividad y sean atractivos para clientes extranjeros.

ESTRATEGIA DO

- Implementar el uso del flujo de caja directo e indirecto para fortalecer el proceso de la toma de decisiones. Además, emplear indicadores financieros para determinar cómo se encuentra la situación financiera del Apartahotel del Río.
- Generar políticas donde se especifiquen saldos mínimos de caja, capital de trabajo y endeudamiento, permitiéndole al Apartahotel del Río optimizar la toma decisiones.
- Llevar a cabo las estrategias en la estructura organizacional donde se especifiquen los perfiles de los cargos, las funciones, se optimice el proceso de reclutamiento y selección, delimitando los cargos y generando una mejor división del trabajo.
- Emplear las tablas en la parte operacional para manejar eficientemente los procesos en el inventario, disminuyendo los costos en los que incurre el Apartahotel del Río por este concepto.

ESTRATEGIA DA

- Unificar proveedores de tal forma que se logren precios más económicos para enfrentar la alta inflación que registra el país actualmente.
- El Apartahotel del Río no debe incurrir en deudas con el sector bancario debido al alza de las tasas de interés, elevando los costos del crédito y afectando de esta forma las utilidades del Apartahotel del Río.
- Estructurar la contabilidad reorganizándola para aplicar los ajustes por inflación eficazmente.
- Crear economías a escala en cuanto a compras, para mitigar el riesgo en el que se incurre por la crisis hipotecaria, permitiendo un mayor margen de precios, y a la vez, que el Apartahotel del Río sea más flexible ante la situación que vive el mundo debido a esta crisis.

COSTOS DE PRODUCCIÓN

Los costos de ventas del servicio son de \$ 55.541.680, en los cuales se incluye los insumos para restaurante y el minibar de las habitaciones, aumentando en comparación con el año de 2006 en un 26%, lo cual se debe al aumento en las ventas y al consumo de muchos de los clientes en cuanto a los minibares.

Otros rubros que son importantes son los gastos por cuestión de servicios, ya que estos son importantes para el servicio que se les está ofreciendo a los clientes, teniendo un valor de \$197.541.736, siendo esto también consecuencia de mayor afluencia de clientes.

COSTOS ADMINISTRATIVOS

Los costos administrativos en el año 2007 fueron de \$ 750.710.144, donde se destaca el aumento de los servicios, los cuales aumentaron alrededor de un 20% como consecuencia del crecimiento del Apartahotel del Río, generando una mayor necesidad de personal para satisfacer las necesidades de los clientes. También se registró un aumento en la nómina, el cual fue de alrededor del 5% y honorarios entre otros, mientras que el rubro de adecuación e instalaciones disminuyó en un 60% porque en 2006 se hicieron algunas remodelaciones, decoraciones y mejoramiento de las instalaciones del Apartahotel del Río, haciendo que en 2007 este gasto fuera menor, ya que las necesidades de adecuación son menores en comparación al año de 2006.

8.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

8.2.1. MISIÓN

Caracterizarnos por prestar un excelente servicio de alojamiento a todos nuestros clientes que se hospeden por turismo, negocios o eventos dentro de la misma ciudad, ofrecido con profesionalismo, familiaridad, amabilidad y actitud positiva hacia nuestros clientes, creando tanto un beneficio profesional como económico para los que trabajan en nuestra organización, ya sean empleados o socios accionistas, mostrándose así como una gran familia.

8.2.2. VISIÓN

Posicionarnos como el mejor hotel de tercera gama de Cali por la calidez humana, ubicación, calidad y excelencia, logrando una valorización continua de nuestro hotel, superando las expectativas de nuestros clientes.

8.2.3. OBJETIVOS

- Optimizar el uso de las herramientas que brindan las entidades que regulan y apoyan la industria del turismo.
- Superar en gran medida las expectativas de nuestros clientes.

- Construir una cultura fuerte en la organización que esté mejorando continuamente.

8.2.4. METAS

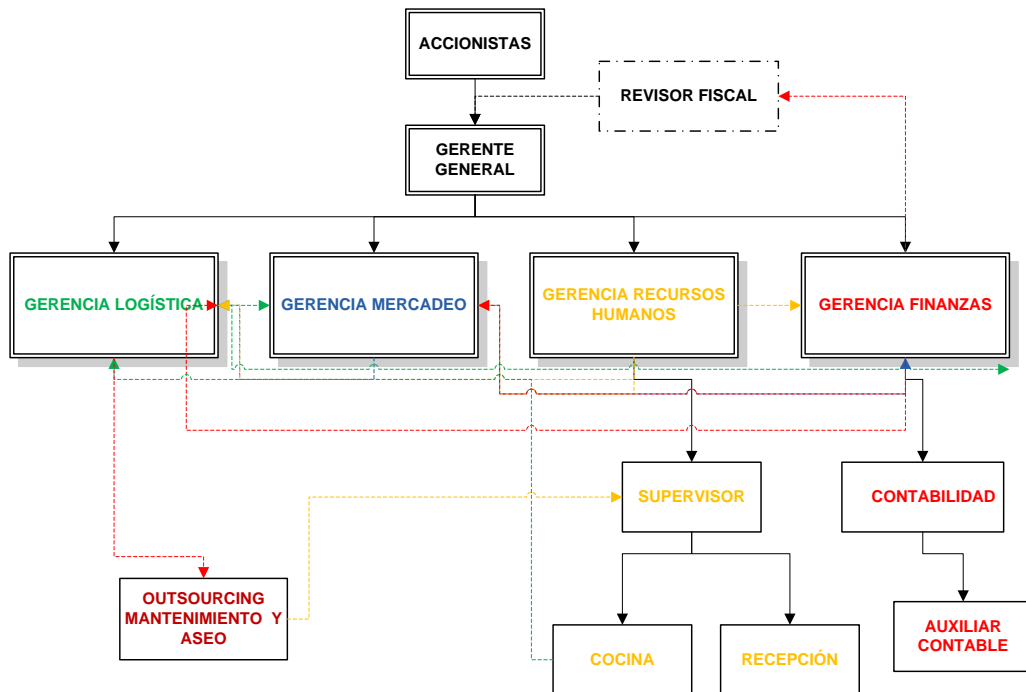
- Asistir a los eventos más importantes realizados por Cotelco y la Organización Mundial del Turismo, entre otros.
- Investigar continuamente las nuevas tendencias de acuerdo a los sucesos que ocurran tanto a nivel nacional como a nivel internacional.
- Estar continuamente evaluando las estrategias de servicio de tal forma que se le pueda agregar valor constantemente al cliente.
- Capacitación de las personas que tienen el contacto directo con el cliente por medio de videoconferencias o charlas de personas expertas sobre cómo hacer que el servicio sea excelente.
- Generar líderes que difundan la cultura entre los empleados por medio de actividades de recreación coordinadas por nuestra empresa.
- Mantener a nuestros mejores empleados disminuyendo cada vez más el grado de rotación.

8.2.5. VALORES

1. **Ética:** respetar la moral y las buenas costumbres de nuestra sociedad.
2. **Respeto:** nuestras acciones son la imagen que el personal va a proyectarle a nuestros clientes.
3. **Pulcritud:** una imagen vale más que mil palabras.
4. **Trabajo en equipo:** recordemos que nuestros servicios forman parte de una gran cadena que no puede ser quebrantada por ninguno, ya que si falla uno, todos fallamos.
5. **Excelencia:** estar un paso adelante del cliente para superar sus expectativas.
6. **Competitividad:** crear un ambiente donde se fomente la competencia sana, de la cual todos aprendemos.
7. **Compromiso:** el trabajo no debe ser una carga sino una motivación importante para cumplir nuestros planes de vida.
8. **Calidad:** establecer procesos que igualen hasta superar los estándares de calidad.

9. **Servicio:** romper el paradigma de la relación servicio – cliente y convertir esto en una familia donde todos podemos beneficiarnos mutuamente.
10. **Empatía:** ponernos siempre en el lugar de nuestros clientes de tal forma que siempre estemos listos para superar su satisfacción.

8.2.6. ORGANIGRAMA



Mediante este organigrama el Apartahotel, se muestra la organización propuesta para llevar a cabo una excelente gestión administrativa, haciendo énfasis en la integración de todas las áreas del Apartahotel del Río, y la forma en la que se dividen las tareas, de tal forma que se convierta en una organización más flexible ante los cambios que generan impacto sobre la operación del Apartahotel del Río.

Por medio de la creación del organigrama expuesto anteriormente se busca también que las áreas trabajen en equipo, y no sea como antes, donde no habían conductos ni apoyo entre las áreas, las cuales tenían una alta fricción entre sí afectando el desarrollo integral del Apartahotel del Río.

Se crearon las áreas de logística, mercadeo y recursos humanos. La gerencia de logística va a permitir un manejo más eficiente de los recursos físicos del

Apartahotel del Río; la gerencia de mercadeo va a gestionar la recopilación de información necesaria para la toma de decisiones; y finalmente, la gerencia de recursos humanos se encargará de llevar a cabo las funciones de reclutamiento y selección, además de estar evaluando constantemente los resultados del personal con el fin de disminuir significativamente el grado de rotación del Apartahotel del Río.

8.3. PERFILES DE LOS CARGOS

Mediante los perfiles de los cargos (**ANEXO L**), se van a conseguir dos usos importantes. El primero va a permitir contratar las personas adecuadas para los cargos que presenten necesidad de personal, y además, este perfil contiene información sobre los jefes directos, las responsabilidades y funciones que debe ejercer el personal tanto administrativo como operativo, logrando una división del trabajo más eficiente.

8.4. EVALUACIÓN

FACTORES	OBJETIVO	INICIATIVAS Y MEDICIONES	METAS	PROYECTOS
FINANCIERO	Aumentar Utilidades	Mejorar ganancias anuales	25%	
	Disminuir Costos	Optimizar flujo de caja y procesos	35%	Elaboración flujo de caja mensual directo e indirecto
MERCADEO	Crear nuevos paquetes de servicio	Estudio de mercado	35%	Investigación de mercado causal
	Aumentar Ventas	Analizar las 4 p's de mercadeo	35%	Analizar efectividad estrategias
	Servicio al cliente	Encuestas de servicio	40%	
LOGÍSTICA	Optimizar la operación en la cocina	Revisar las tablas de inventarios	1 mensualmente	
ORGANIZACIONES	Aumentar la competitividad del personal	Ayudar al personal a mejorar su aprendizaje	1 Semestralmente	Capacitación, cursos y charlas

En el Apartahotel del Río no se evalúa el personal objetivamente; por lo tanto, se implementará el Balanced ScoreCard en el Apartahotel del Río como instrumento de evaluación de todo el personal tanto administrativo como operativo, teniendo en cuenta los objetivos principales que serán de acuerdo a la misión, visión y

objetivos del Apartahotel del Río, para lo cual se llevarán a cabo proyectos donde se le brindará ayuda al personal del Apartahotel del Río, de tal forma que obtengan los mejores resultados en el momento de medir el grado de cumplimiento.

8.5. REGLAMENTO

1. La hora de entrada según lo estipulado por la ama de llaves varían las horas de entrada y por consiguiente la salida.
2. La hora de entrada 7,8,9 en punto, marcar tarjeta a la hora de la entrada y a la hora de la salida.
3. Si faltan deben de presentar excusa médica de la E.P.S, y presentarse con el administrador, HECTOR FABIO FRANCO.
4. La entrada y salida es por el garaje.
5. Queda terminantemente prohibido utilizar las habitaciones para: calentar comida, desayunar, almorzar o comer en ellas, ni utilizar los baños para ducharse e igualmente queda prohibido cambiarse en las habitaciones y gastar los elementos como el jabón y shampoo.
6. Cumplir con los horarios de entrada y salida.
7. Cambiar su uniforme conforme al que le toque diariamente donde están sus respectivos cuartos y lockers.
8. El desayuno se toma de 10:00 am a 10:15 am, en la cocineta ubicada en el sótano.
9. La hora del almuerzo es de 12 del medio día a 1:00 pm, en la cocineta del sótano esta debe permanecer limpia.
10. Luego de cambiarse se deben presentar en la oficina del ama de llave en el octavo piso.
11. Las pertenencias de los huéspedes que queden en las habitaciones por favor deben ser entregadas a la almacenista señora MARTHA CABRERA.
12. Personal que tenga mal vocabulario, malos comentarios o falta de respeto con los huéspedes, compañeros y jefes, se le notificara con un memorando con copia a la hoja de vida y será suspendido al igual que si incumple con las reglas establecidas. Si hubiese otra falta de la misma clase, se dará por terminado su contrato de trabajo con la empresa.

8.6. RECLUTAMIENTO

De acuerdo al modelo de Barcelona viva, el reclutamiento se puede hacer de distintas formas las cuales serán enunciadas a continuación:

- **Colegios profesionales:** se deben recurrir a este tipo de entidades, ya que tienen una oferta laboral calificada para distintos tipos de trabajos, dentro de los cuales el turismo. Una de las entidades que más se destaca, es el SENA, el cual debe ser la prioridad de Apartahotel del Río en el momento de reclutar debido a las competencias que poseen las personas que elaboran cursos en esta entidad.
- **Contactos con centros educativos:** dentro de estos centros se encuentran las empresas especializadas en algún tipo de préstamo de servicio, donde el Apartahotel de Río necesitará chefs y personas para la parte de la recepción. Dentro de estas empresas, se puede enunciar como relevante Ecotec, la cual se encarga de la preparación de personal en cuanto al tema de hotelería y turismo.
- **Internet:** el Apartahotel del Río, podría aprovechar páginas como elempleo.com o incluso su propia página para atraer personal, y a su vez usarla como una bolsa de empleo, evitando incurrir en costos de publicación en otras páginas o en el periódico.
- **Recomendaciones de empleados:** esta opción es para alguna contingencia en el proceso, es decir, se debe usar en caso de no funcionar las tres (3) mencionadas anteriormente. La base de esta herramienta radica en las personas que hayan tenido experiencia en otros hoteles de la ciudad, que conozcan del tema, obteniendo una recomendación objetiva a la hora de atraer demanda laboral.

8.7. SELECCIÓN

El proceso de selección es muy importante en el Apartahotel del Río, ya que sus consecuencias afectan directamente a la operación y a la imagen del Apartahotel del Río respecto a sus clientes.

Este plan de negocios sugiere que se aplique el modelo de Barcelona Viva, llevando a cabo los siguientes pasos:

- **Proceso de preselección:** es básicamente cumplir al pie de la letra el paso de reclutamiento.
- **Aplicación de técnicas de selección:** es importante determinar que técnicas de selección son importantes y relevantes, para lo cual se adaptará el modelo de Barcelona Viva de la siguiente manera:
- **Curriculum Vitae:** Debe contener: datos personales, académicos, profesionales, otros datos y referencias. Es obligatorio para cualquier cargo del Apartahotel del Río.
- **Pruebas sicotécnicas y de inteligencia:** mediante estas pruebas, las cuales deben ser evaluadas y posteriormente avaladas por el gerente de recursos humanos, se podrá determinar el perfil de la persona, sus aptitudes y actitudes, generando una idea en la evaluación para saber si es apto (a) o no para el cargo. Estas pruebas serán aplicadas para los cargos administrativos del Apartahotel del Río.
- **Examen de conocimientos:** se hará un examen de conocimientos, donde se pueda deducir si la persona posee competencias o no para el cargo, y simultáneamente, saber si la persona tiene idea de cómo actuar ante determinada situación o no. Este examen será aplicado para cualquier cargo del Apartahotel del Río.
- **Examen médico:** el dictamen médico es importante, ya que establecerá si la salud de la persona es adecuada para ejercer o no, previniendo cualquier suceso negativo. Este examen será aplicado para cualquier cargo del Apartahotel del Río.
- **Proceso de decisión final:** en esta etapa del proceso, se hará la entrevista a las personas que hayan pasado las técnicas de preselección, donde se podrá hablar de las condiciones que da el Apartahotel del Río y lo que se espera por parte de éstas personas. En la entrevista se indagará a profundidad las condiciones de vida de la persona, con quién

vive, que puede brindarle al Apartahotel del Río, sus aspiraciones salariales y dudas que se puedan presentar en esta etapa del proceso.

Apenas el gerente de recursos humanos haya terminado con el proceso de las entrevistas, este plan de negocios sugiere que redacte un informe de cada persona, para después con el gerente general determinar quién es la persona que va a ocupar el cargo.

8.8. ASPECTOS LEGALES

El Apartahotel del Río, se encuentra ubicado en la zona norte, en la dirección Avenida 2 Norte No. 21N-05. Fue creado en el año de 1999, según el acta ante Cámara de Comercio, por Rosa María Sandoval Fernández y Blanca Stella Plascencia Navarro, participando cada una con el 50% sobre el Apartahotel del Río. La inversión se destino a la compra de un edificio, que prestaba sus instalaciones para oficinas, adecuando en la puesta en marcha del Apartahotel del Río, fue de \$10.000.000, dividido en 10.000 cuotas de valor nominal de \$1.000 cada una distribuidos así:

Rosa María Sandoval Fernandez, con aportes de \$5.000.000, y Blanca Stella Plascencia Navarro con aportes de \$5.000.000, siendo esta una sociedad de responsabilidad limitada.

8.9. COSTOS ADMINISTRATIVOS

Los costos administrativos en el año 2007 fueron de \$ 732.446.723, donde se destaca el aumento de los servicios, los cuales aumentaron alrededor de un 20% como consecuencia del crecimiento del Apartahotel del Río, generando una mayor necesidad de personal para satisfacer las necesidades de los clientes. También se registró un aumento en la nómina, el cual fue de alrededor del 5%, como causa del aumento de la necesidad de personal por parte del Apartahotel del Río. A su vez, el rubro de adecuación e instalaciones disminuyó en un 60% porque en 2006 se hicieron algunas remodelaciones, decoraciones y mejoramiento de las instalaciones del Apartahotel del Río, haciendo que en 2007 este gasto fuera menor, ya que las necesidades de adecuación son menores en comparación al año de 2006.

9. FINANZAS

ANÁLISIS

El Apartahotel del Río para el año de 2007 generó unas ventas de \$ 1.269.165.752, como consecuencia del crecimiento del turismo tanto en Colombia como en el Valle del Cauca permitiendo un mayor margen de utilidad comparado al año de 2006, razón que se menciona posteriormente en la proyección de utilidades netas. Se espera que el Apartahotel del Río aumente su crecimiento, si pone en acción las estrategias mencionadas en el plan de negocios, y a su vez, si las modifica de acuerdo a como se encuentre el entorno en el momento de su aplicación.

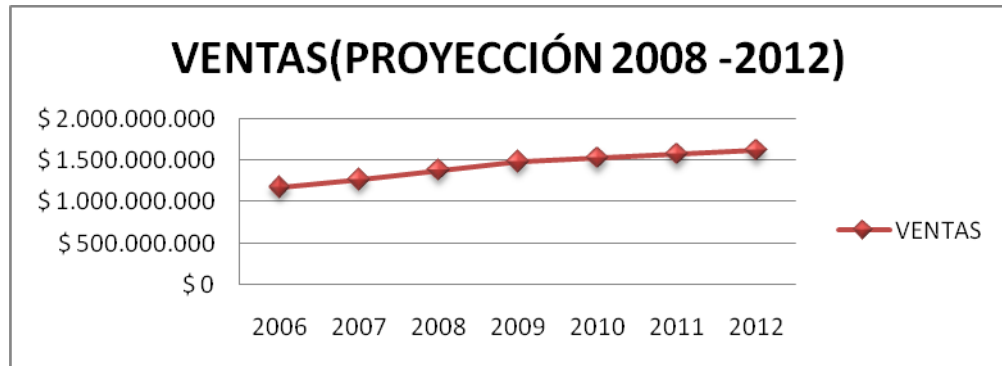
De acuerdo a las proyecciones en los estados financieros que se muestran a continuación, hay una tendencia en el aumento de disponible, para lo cual, el Apartahotel del Río después de estructurar su contabilidad, debe fijar un saldo mínimo de caja, siendo éste lo suficientemente necesario para cubrir todas sus obligaciones en el corto plazo, sin afectar la operación.

En la parte de activos corrientes, hay una tendencia al aumento ya que se espera un crecimiento en ventas, por lo cual hay un aumento del disponible y cuentas por cobrar entre otros rubros, de tal manera que se deben revisar constantemente las políticas de cobro, ajustándolas al saldo mínimo de caja.

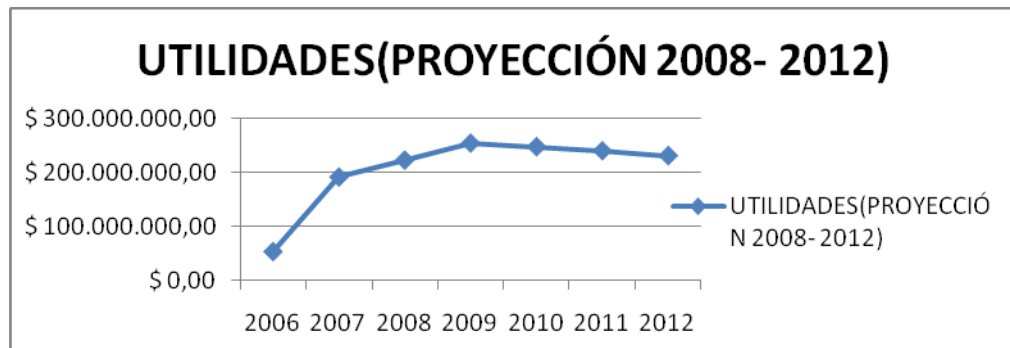
En cuanto a los pasivos, hay un aumento de proveedores, ya que si hay un crecimiento, esto equivale a una mayor contratación para adecuación, alimentos y elementos que son necesarios para la adecuada operación del Apartahotel del Río. También, se muestra un aumento de las obligaciones financieras, con la finalidad de disminuir el riesgo para los accionistas y su capital, apalancándose financieramente para llevar a cabo su operación, siempre que sus políticas de saldo mínimo de caja puedan cubrir este tipo de obligaciones.

Este plan de negocios sugiere que se esté llevando mensualmente el flujo de efectivo, de tal forma que se tenga claro de cuanto se dispone para una toma de decisiones más efectiva, y también para mantener un margen de precios que no genere pérdidas tanto en el flujo de efectivo como en el estado de resultados del Apartahotel del Río. A continuación, se muestran las proyecciones de los estados financieros del Apartahotel del Río.

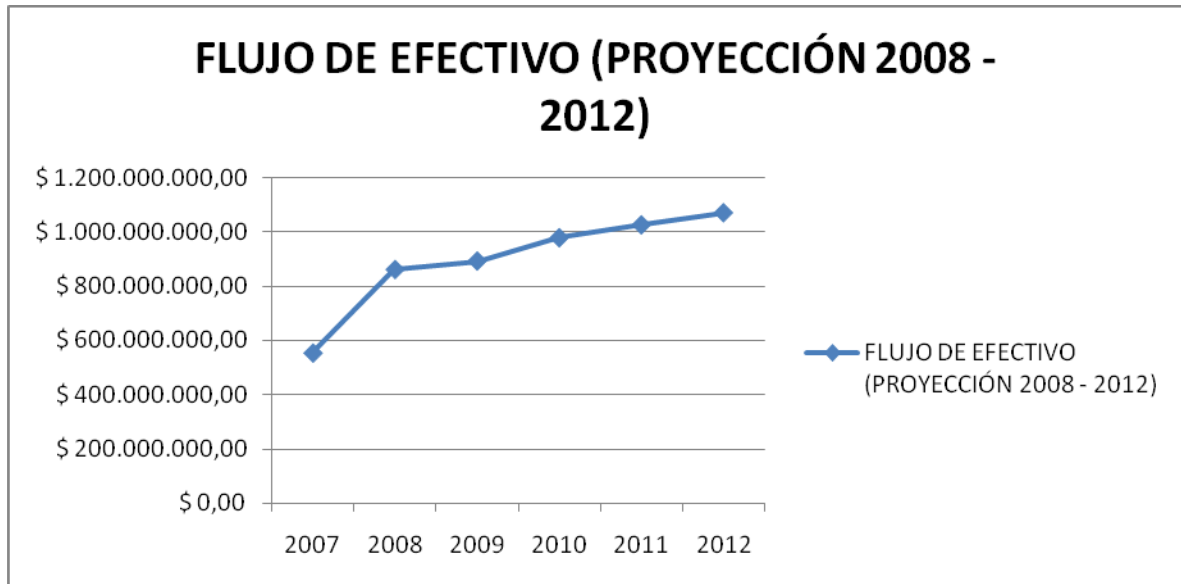
PROYECCIONES



Se espera que desde el período de 2008 las ventas aumenten teniendo en cuenta las proyecciones de la inflación, las cuales fueron tomadas de la página web del Banco de la República, y teniendo en cuenta un crecimiento del 2,3%, de acuerdo a lo que ha venido creciendo el Apartahotel del Río y a la proyección aproximada del aumento del turismo en Colombia, que se espera que sea del 13,5% anual.



Del año 2006 al año 2007, se presenta un alto crecimiento, debido a que en 2006 se hicieron una serie de reformas en la infraestructura del Apartahotel del Río generando en este año una menor utilidad, permitiendo que estas inversiones fueran menores en 2007, dejando un mayor margen de utilidad como lo muestra la gráfica; donde se registra una disminución debido a la inflación, forzando a una baja en los precios y afectando la utilidad neta desde 2010 hasta 2012.



El flujo de efectivo desde 2007 en adelante, sugiere un crecimiento, debido al aumento en ventas y al endeudamiento como mecanismo para una operación eficiente dejando de usar en su gran mayoría capital propio, por efectos de adecuación, instalaciones y mantenimiento, todo con la finalidad de brindar un mejor servicio, y a su vez posicionar mejor al Apartahotel del Río, generando un aumento en ventas y por consiguiente un aumento del flujo de efectivo.

RAZONES FINANCIERAS

RAZONES FINANCIERAS	2007	2008	2009	2010	2011	2012
PRUEBA ACIDA	0,81	0,98	1,04	1,08	1,08	1,08
CAPITAL NETO DE TRABAJO	-\$ 202.727.726,85	\$ 24.827.174,99	111.651.982,02	177.315.784,31	204.177.064,90	227.925.122,43
LIQUIDEZ	0,809855033	0,982013258	1,040591019	1,082425624	1,075614826	1,084432534
MARGEN BRUTO DE RENTABILIDADES	95,624%	95,716%	95,808%	95,808%	95,808%	95,808%
ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL	69,67%	65,87%	66,58%	65,19%	63,45%	64,01%
RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN	10,55%	10,65%	11,43%	10,59%	9,70%	9,15%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	15,14%	16,16%	17,17%	16,24%	15,29%	14,29%

PRUEBA ÀCIDA: el Apartahotel del Río muestra un buen panorama en cuanto a esta razón, registra un aumento desde 2009 hasta 2012, demostrando la capacidad del Apartahotel del Río de cubrir sus obligaciones de corto plazo sin depender de la venta de sus inventarios, replanteando y mejorando constantemente sus políticas de acuerdo a los cambios en el entorno.

CAPITAL NETO DE TRABAJO: este indicador en el año de 2007 es negativo, porque, se construyó otro hotel lo cual se refleja en proveedores, obligaciones financieras y cuentas por pagar, pero desde 2008 hasta 2012 refleja un aumento, ya que se espera que el Apartahotel del Río mantenga su crecimiento y de esta forma pueda cubrir sus pasivos de corto plazo, como se muestra en las razones financieras, donde su capital de trabajo aumenta.

LIQUIDEZ: se espera que este indicador aumente en el año de 2009, teniendo en cuenta el incremento en el capital de trabajo. Por cada peso que se debe, se tendrá un mayor respaldo para cubrir sus obligaciones.

MARGEN BRUTO DE RENTABILIDADES: la razón muestra un aumento y después una estabilización ya que a que al aplicar las políticas de control de inventarios y unificación de proveedores, se generarán economías de escala, evitando que el costo de ventas aumente significativamente en comparación de las ventas.

ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL: este indicador se va a mantener relativamente estable, pero puede ser mayor, si en el Apartahotel del Río se administran los activos con mayor eficiencia.

RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN: este indicador es acorde a lo que reflejan las utilidades, teniendo en cuenta que si se implementan muchas de las políticas en cuanto a compras, el porcentaje será mayor.

RENTABILIDAD SOBRE VENTAS: como se mostraba en el gráfico de proyección de utilidades netas, éstas tienden a disminuir desde el año 2009 a 2012, mientras que las ventas de acuerdo al crecimiento e inflación esperados, presentan una tendencia al aumento, por lo cual al ser menor la utilidad, esta rentabilidad será afectada de igual manera.

BALANCE GENERAL

INMOBILIARIA PLASAND LTDA								
NIT 905.926.469-5								
BALANCE GENERAL COMPARATIVO								
ACTIVOS	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	
			0,0670	0,0610	0,0300	0,0300	0,0300	0,0300
Activo Corriente								
Disponible	176.165.693	553.063.023	861.434.880	892.736.258	978.683.225	1.026.201.150	1.070.974.791	
Inversiones	80.000.000	100.000.000	106.700.000	112.141.700	115.505.951	118.971.130	122.540.263	
Cuentas Corrientes Comerciales	117.817.500	184.389.515	196.743.613	220.930.613	227.558.531	234.385.287	241.416.846	
Provisión deudas malas	(25.345.250)	(43.994.188)	(59.023.084)	(66.279.184)	(69.267.559)	(70.315.586)	(72.425.054)	
Total deudores Neto	82.472.250	140.395.327	137.720.529	154.651.429	159.290.972	164.069.701	168.991.792	
Anticipos y Avances	24.743.762	33.577.947	35.827.569	51.807.957	53.362.195	54.963.051	56.611.953	
Anticipo de Impuestos	26.775.352	36.464.633	38.929.103	55.267.564	56.719.591	58.421.178	60.173.614	
Deudores Varios	20.543.820	31.146.173	33.232.967	49.060.924	50.553.352	52.069.852	53.632.051	
Inventarios	131.179.507	168.959.557	168.637.988	195.637.523	201.806.649	207.551.849	213.778.404	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	641.880.884	1.069.828.680	1.382.468.197	1.611.128.356	1.616.821.896	1.682.248.021	1.748.703.088	
Activo no Corriente								
Propiedades Planta y Equipo								
Terrenos	130.000.000	140.000.000	160.000.000	190.000.000	230.000.000	280.000.000	340.000.000	
Construcciones y Edificaciones	700.072.758	700.072.758	700.072.758	700.072.758	700.072.758	700.072.758	700.072.758	
Depreciación Acumulada Construcciones y edificaciones	(109.010.914)	(140.014.552)	(175.016.190)	(210.021.827)	(245.025.465)	(280.029.103)	(315.032.741)	
Maquinaría y Equipo*	64.469.320	64.469.320	64.469.320	-	-	-	-	
Depreciación Acumulada Maquinaria y Equipo	(38.691.592)	(51.675.456)	(64.469.320)	-	-	-	-	
Equipo de oficina*	39.440.405	39.440.405	39.440.405	-	-	-	-	
Depreciación Acumulada Equipo de oficina	(23.664.243)	(31.552.324)	(39.440.405)	-	-	-	-	
Equipo de procesamiento de datos	11.908.984	11.908.984	11.908.984	-	-	-	-	
Depreciación Acumulada Equipo de procesamiento de datos	(3.572.695)	(4.763.594)	(5.954.492)	(7.145.390)	(8.336.289)	(9.527.187)	(10.718.086)	
Equipo de hoteles y restaurantes**	82.069.161	-	-	-	-	-	-	
Depreciación Acumulada Equipo de hoteles y restaurantes	(82.069.161)	-	-	-	-	-	-	
Total Propiedad, planta y equipo	857.031.184	727.985.542	691.009.061	684.814.524	688.619.988	748.404.339	726.230.915	
Valorizaciones	-	30.000.000	26.700.000	35.441.700	43.364.251	53.465.179	63.569.134	
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	857.031.184	767.985.542	717.709.061	720.256.224	781.984.238	801.869.518	789.800.049	
TOTAL DEL ACTIVO	1.388.911.668	1.821.812.202	2.100.182.197	2.231.379.679	2.347.806.174	2.484.117.539	2.538.603.117	
* Estos activos fijos se depreciaron en su totalidad en el año 2009, por eso no están reflejados en el balance de 2010 a 2012								
**Este activo fijo se depreció en su totalidad el año 2006, por eso no se ve reflejado en el balance de 2007 a 2012								
PASIVO Y PATRIMONIO	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	
			0,0670	0,0610	0,0300	0,0300	0,0300	
Pasivo corriente								
Obligaciones Financieras	30.000.000	47.000.000	50.149.000	52.706.599	54.287.797	95.916.431	91.529.050	
Proveedores Nacionales	610.241.248	636.574.715	679.225.221	669.545.365	689.631.726	710.320.678	731.630.298	
Cuentas por pagar	75.105.713	203.318.202	216.940.522	228.004.488	234.844.623	241.889.951	249.146.660	
Impuestos Gravámenes y tasas	41.308.075	141.381.606	157.310.004	179.476.107	174.920.623	169.538.503	163.258.718	
Obligaciones Laborales	153.591.360	161.200.000	172.000.000	183.524.427	195.820.563	208.940.541	222.939.557	
Pasivos Estimados y Provisiones	80.279.935	83.057.135	88.621.963	93.141.683	95.935.934	98.814.012	101.778.432	
Otros Pasivos	37.922.168	40.822.729	43.557.852	45.779.302	47.152.681	48.567.262	50.024.280	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.028.448.489	1.313.364.387	1.407.804.882	1.462.177.872	1.482.693.847	1.589.887.387	1.610.708.895	
Pasivo no corriente								
Obligaciones Financieras	80.000.000	195.000.000	208.065.000	218.676.315	262.460.858	332.694.034	346.105.077	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	80.000.000	195.000.000	208.065.000	218.676.315	262.460.858	332.694.034	346.105.077	
PASIVO TOTAL	1.108.448.489	1.608.364.387	1.616.869.882	1.670.854.287	1.766.054.808	1.898.861.421	1.958.812.072	
Patrimonio								
Capital Social	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	
Reserva Legal	7.671.500	27.444.665	31.938.698	36.439.088	35.514.187	34.421.454	33.146.487	
Superavit por valorizaciones	-	30.000.000	26.700.000	35.441.700	43.364.251	53.465.179	63.569.134	
Resultado del Ejercicio	53.700.498	192.112.653	223.570.885	255.073.619	248.599.310	240.950.175	232.025.269	
Resultados de Ejercicios Anteriores	219.091.071	53.700.498	192.112.653	223.570.885	255.073.619	248.599.310	240.950.175	
TOTAL PATRIMONIO	290.468.068	313.257.816	484.322.298	600.525.299	602.651.388	587.438.117	579.891.046	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.388.911.667	1.821.812.202	2.100.182.197	2.231.379.679	2.347.806.179	2.484.117.539	2.538.603.117	

DELIO ENRIQUEZ ZUÑIGA
Representante Legal

JOSE IGNACIO RODRIGUEZ
CONTADOR T. P 56.935-T

ESTADO DE RESULTADOS

INMOBILIARIA PLASAND LTDA NIT 805.018.448-5 ESTADOS DE RESULTADOS COMPARATIVO ANOS 2007 Y 2006								
	2.006	2007	2008	2009	2010	2011	2.012	
			2,30%	2,30%	2,30%	2,30%	2,30%	2,30%
			6,70%	5,10%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
INGRESOS OPERACIONALES								
HOTELES Y RESTAURANTES	1.178.175.000	1.269.165.752	1.383.390.670	1.485.761.579	1.530.334.427	1.576.244.459	1.623.531.793	
COSTOS	44.078.591	55.541.680	59.262.975	62.285.384	64.153.946	66.078.564	68.060.921	
UTILIDAD BRUTA	1.134.096.409	1.213.624.072	1.324.127.697	1.423.476.195	1.466.180.481	1.510.165.895	1.555.470.872	
GASTOS OPERACIONALES								
ADMINISTRACION								
Gastos de personal	295.368.000	310.000.000	330.770.000	352.931.500	376.578.007	401.808.733	438.729.918	
Honorarios	5.252.000	6.325.000	6.748.775	7.200.943	7.683.406	8.198.104	8.747.473	
Impuestos	11.250.900	13.218.252	14.108.875	15.048.835	16.057.106	17.152.933	18.280.839	
Contribuciones y afiliaciones	13.693.000	8.463.978	9.091.065	9.636.146	10.281.768	10.970.646	11.705.579	
Seguros	4.693.000	5.400.000	5.761.800	6.147.841	6.559.746	6.999.249	7.468.199	
Servicios	164.821.000	197.541.736	210.777.032	224.899.093	239.967.333	256.045.144	273.200.169	
Gastos legales	588.000	780.000	852.290	888.021	947.519	1.011.003	1.078.740	
Mantenimiento y reparaciones	35.989.569	38.591.504	41.283.835	44.049.852	47.001.192	50.150.272	53.510.340	
Adecuación e instalación	293.819.000	50.880.970	54.289.995	57.927.425	61.908.562	65.940.736	70.369.368	
depreciaciones	84.332.868	56.976.481	56.976.481	36.194.536	36.194.536	36.194.536	36.194.536	
Diversos	42.178.000	44.168.802	47.128.111	50.285.695	53.654.836	57.249.710	61.065.441	
Total gastos de administración	951.985.337	732.446.723	777.703.229	805.209.976	856.734.011	911.710.155	970.369.702	
UTILIDAD OPERACIONAL	182.111.072	481.177.349	546.424.468	618.266.219	609.446.470	598.455.740	585.101.170	
INGRESOS NO OPERACIONALES	75.912.000	28.898.904	30.835.131	32.901.084	35.105.457	37.457.523	39.967.177	
GASTOS NO OPERACIONALES	90.000.000	64.248.000	100.552.616	107.300.311	114.489.432	122.166.234	130.344.959	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA	118.023.072	415.828.253	476.696.983	543.866.992	530.062.495	513.753.028	494.723.388	
PROVISION SOBRE IMPUESTO SOBRE LA RENTA	41.308.075	141.381.606	157.310.004	179.476.107	174.920.623	169.538.503	163.258.718	
UTILIDAD LIQUIDA	76.714.997	274.446.647	319.386.978	364.390.885	355.141.872	344.214.526	331.464.670	
RESERVAS								
RESERVA LEGAL	7.671.500	27.444.665	31.938.698	36.439.088	35.514.187	34.421.454	33.146.467	
RESERVA ESTATUTARIA	15.342.999	54.889.329	63.877.396	72.878.177	71.028.374	68.842.907	66.292.934	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	53.700.498	192.112.653	223.570.885	255.073.619	248.599.310	240.950.175	232.025.269	

DELIO ENRIQUEZ ZUÑIGA
Representante Legal

JOSE IGNACIO RODRIGUEZ
CONTADOR T. P. 30.935-T

FLUJO DE EFECTIVO

INMOBILIARIA PLASAND LTDA NIT 805.018.448-5 ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO							
	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	
Flujos de efectivo por actividades de operación							
Efectivo recibido de clientes	1.211.242.675	1.388.065.468	1.488.830.679	1.526.694.884	1.571.465.730	1.618.609.702	
Efectivo pagado a proveedores y empleados	- 66.988.263	- 288.119.494	- 382.611.446	- 356.491.646	- 381.119.781	- 407.420.298	
Efectivo pagado de Gastos operacionales	- 592.413.107	- 832.104.785	- 675.873.757	- 724.603.541	- 778.701.608	- 832.396.734	
Imporrenza pagado en efectivo	- 41.308.075	- 141.381.606	- 157.310.004	- 179.476.107	- 174.920.623	- 169.538.503	
Efectivo pagado por obligaciones Laborales	- 161.200.000	- 172.000.400	- 183.524.427	- 195.820.563	- 208.940.541	- 222.939.557	
Efectivo pagado a otros	- 223.334.804	- 362.130.670	- 416.464.817	- 434.418.928	- 447.451.496	- 460.875.041	
Otras entradas en efectivo por operación	28.898.604	30.835.131	32.901.084	35.105.457	37.457.523	39.967.177	
EFFECTIVO USADO POR ACTIVIDADES DE OPERACION	154.897.330	113.926.855	20.577.320	28.941.770	30.369.549	95.516.248	
Flujos de efectivo por actividades de inversión							
Salidas por compra de inversiones temporales	- 20.000.000	- 6.700.000	- 5.441.700	- 3.364.251	- 3.465.179	- 3.569.134	
EFFECTIVO USADO POR ACTIVIDADES DE INVERSION	- 20.000.000	- 6.700.000	- 5.441.700	- 3.364.251	- 3.465.179	- 3.569.134	
Flujos de efectivo por actividades de financiación							
Entrada de efectivo Préstamos a corto plazo	47.000.000	50.149.000	52.708.599	54.287.787	85.916.431	91.929.050	
Pagos de préstamos a corto plazo	-	- 30.000.000	- 47.000.000	- 50.149.000	- 52.708.599	- 54.287.787	
Entrada de efectivo Préstamos a largo plazo	195.000.000	208.065.000	218.676.315	262.460.858	332.694.034	348.105.077	
Pagos de préstamos a largo plazo	-	- 27.068.998	- 208.217.157	- 208.230.208	- 294.551.213	- 239.887.308	
EFFECTIVO USADO ACTIVIDADES DE FINANCIACION	242.000.000	201.145.002	16.165.757	60.369.447	81.352.633	143.859.022	
AUMENTO DE EFECTIVO	376.897.330	308.371.857	31.301.377	85.946.967	47.517.925	44.773.640	
EFFECTIVO INICIAL *	178.165.693	553.063.023	861.434.880	892.736.258	978.683.225	1.026.201.150	
EFFECTIVO FINAL	553.063.023	861.434.880	892.736.258	978.683.225	1.026.201.150	1.070.974.791	

*El aumento del efectivo de 2007 a 2008, es alto ya que desde 2008 se venían haciendo inversiones que disminuían el normal ingreso de la utilidades por ventas.

DELIO ENRIQUEZ ZUÑIGA
Representante Legal

JOSE IGNACIO RODRIGUEZ
CONTADOR T. P. 30.935-T

POLITICAS DE LAS PROYECCIONES

POLITICAS	2008*	2009*	2010**	2011**	2012**
Crecimiento Economico Cali	2,30%	2,30%	2,30%	2,30%	2,30%
inflación colombia*	6,70%	5,10%	3,00%	3,00%	3,00%
Efectivo inicial de cada año	60% del dinero recaudado				
Impuesto sobre la renta	33%	33%	33%	33%	33%

*Fuente: http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/inflacion/2008/informe_jun_08.pdf, pags. 66-67; cuadro A-1 y cuadro A-2, promedio analistas locales

**Fuente: http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/DIFP/Presupuesto/8_CRITERIOS_PROGRAMACION_FUNCIONAMIENTO_SERVICIO_DE_LA_DEUDA_E_INVERSION.pdf

10. RESPONSABILIDAD SOCIAL

10.1. METAS SOCIALES

1. Generar empleo a través de la organización.
2. Reclutar y en la selección darle prioridad a las madres cabezas de familia.
3. Por medio de la organización para el mejoramiento del medio ambiente del país y específicamente la ciudad de Cali, generar el sistema de reciclaje dentro del Apartahotel del Río para vidrio, orgánicos y plásticos.
4. Colaborar con la seguridad de la localidad por medio de los sistemas de vigilancia que son para beneficio del Apartahotel del Río y la localidad.
5. Mantener las políticas de infraestructura para discapacitados y apoyar con la misma, eventos para estas personas (En este año se realizó una olimpiada para discapacitados, los cuales se hospedaron en el Apartahotel del Río).
6. Contribuir ética y moralmente con el PIB del país.
7. Mejorar tanto la imagen de Cali y la de Colombia.
8. Por medio de las estrategias apoyar los eventos más importantes de la cultura de Cali.
9. Colocar una alcancía en la recepción para donaciones voluntarias, las cuales serán para fundaciones.
10. Apoyar el turismo no solo para el Apartahotel del Río sino para los demás de Cali, de tal forma que la ciudad progrese económicamente.
11. Aliarse con otros hoteles del país para generar por medio de campañas publicitarias el turismo en Colombia.
12. Contribuir al crecimiento del ecoturismo.

10.2. IMPACTOS

10.2.1. IMPACTO ECONÓMICO

El Apartahotel del Río por medio de sus ventas y atracción de clientes contribuye con el PIB del país, ya que el turismo estimula el consumo de los turistas en la ciudad, fomentando el crecimiento de las mipymes, la gastronomía, comercio, recreación, servicios (luz, agua, teléfono, internet), transporte y el mantenimiento de los centros culturales, ayudando a crear empleo y al crecimiento económico de Cali y Colombia.

A su vez, el Apartahotel del Río genera empleo directo, afectando positivamente la vida tanto personal como profesional de las personas que laboran en sus instalaciones, ayudándoles a obtener recursos necesarios para subsistir y lograr un nivel de vida apropiado.

Por medio del turismo, lo mencionado anteriormente se hace realidad, gracias al consumo de los turistas, ya que ellos permiten la inversión en infraestructura tanto del Apartahotel del Río como de la ciudad de Cali, generando un aumento en el PIB y posteriormente en los salarios.

10.2.2. IMPACTO SOCIAL

Generar una conciencia de ética, moral y protección al turista, fortaleciendo las relaciones del gremio con las autoridades locales para apoyar la seguridad de todos los turistas, demostrándole a los grupos de presión la importancia de éstos, ya que si se apoya de manera continua a la industria turística, los beneficiados serán las personas que habitan la ciudad de Cali que se ven afectadas positivamente de forma directa o indirecta por efectos del turismo.

Al crear esta conciencia social, el progreso en Cali será más rápido y sostenido, dándole fortaleza a la ciudad y a la región para la mejora de la ciudad y sus espacios culturales, logrando mejorar la percepción tanto de los ciudadanos caleños como la de los turistas.

10.2.3. IMPACTO REGIONAL

Por medio del préstamo de un excelente servicio del Apartahotel del Río, muchos turistas desearán volver a Cali, pero ya conociendo previamente la ciudad tendrán la necesidad de ir a otras partes del Valle del Cauca como: Tulúa, Buenaventura, Calima, Buga, Yumbo, Bugalagrande, Florida, Jamundí y Ginebra entre otros, ayudando a contribuir con el desarrollo de la región, por medio del mismo proceso dado en el impacto económico; permitiéndole a más personas acceder a una

mayor gama de oportunidades y de esta forma fortalecer la competitividad de la región frente a otras, mejorando la curva de experiencia de todos los empleos generados tanto directa como indirectamente, permitiendo un crecimiento de las competencias de estas personas.

10.2.4. IMPACTO AMBIENTAL

La biodiversidad del país es uno de los atractivos más fuertes que tiene Colombia con respecto al turismo, ya que por medio de éste, se genera una mayor entrada por concepto de impuestos lo cual permite el mantenimiento de las zonas y la protección de otras, creando una conciencia de cuidado y respecto con la naturaleza y el medio ambiente, debido a la problemática que se presenta hoy en día a nivel como el calentamiento global.

Si se le da un mayor impulso al concepto de biodiversidad y al refuerzo de la cultura tanto de los ciudadanos de Cali como de los turistas, se pueden mejorar las condiciones del medio ambiente y seguir manteniendo el atractivo para el turista, mejorando esta ventaja competitiva que posee Colombia, y ayudando a que otras personas se unan a la lucha contra la problemática del calentamiento global.

A su vez, darle la oportunidad a los turistas de conocer una biodiversidad no solamente por imágenes, sino en vivo y en directo por medio del mantenimiento de la misma que se le da a través del turismo, fomentando una mayor protección tanto a la fauna como a la flora, y de esta forma disminuir el grado de extinción de muchas especies tanto animales como vegetales.

11. RESUMEN EJECUTIVO

El Apartahotel del Río es una empresa dedicada a prestar el servicio de alojamiento y eventos. Posee 72 habitaciones, las cuales son para personas que van de turismo familiar, independiente y negocios entre otras opciones de viaje. Además cuenta con dos torres, un restaurante, piscina, gimnasio, baño turco, sauna y una excelente vista hacia la ciudad de Cali buscando siempre satisfacer a todos los clientes que contratan sus servicios. **(ANEXO B)**

12. EQUIPO DE TRABAJO

El equipo de trabajo para el taller de grado I y II se encuentra conformado por:

Tutor: Ruben Salazar Hernandez
Alumnos: Felipe Díaz López
Juan Camilo Herrera Tamayo

13. CRONOGRAMA TALLER DE GRADO II

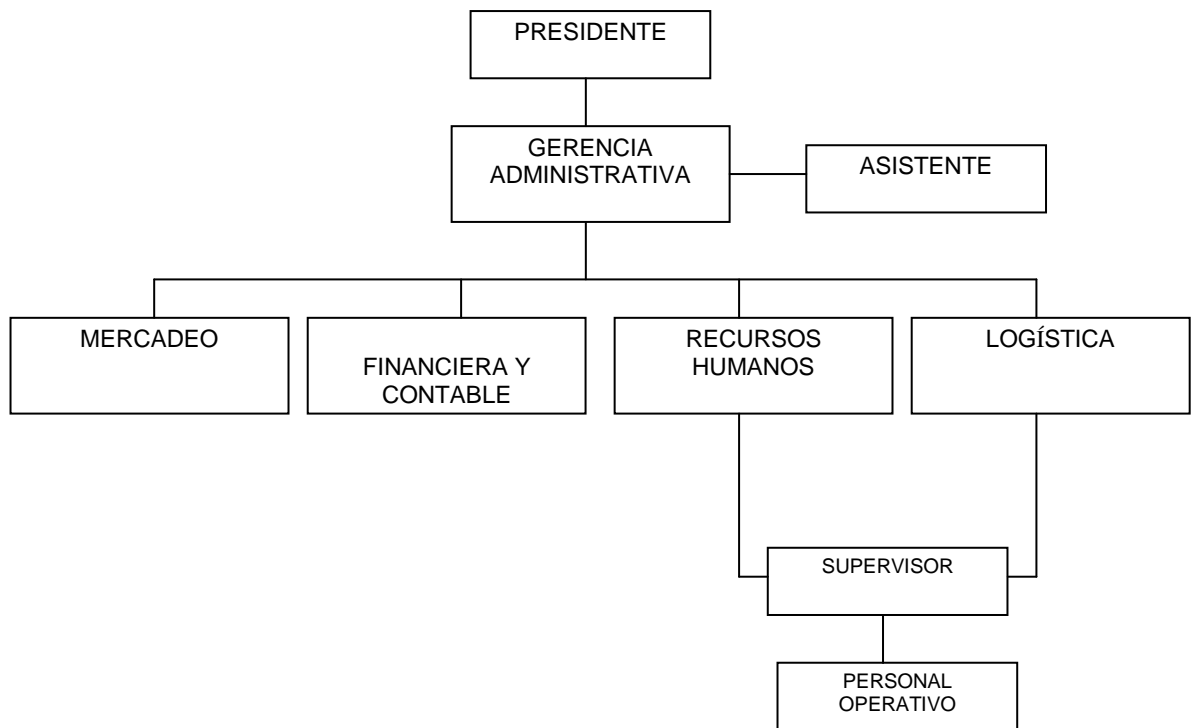
ACTIVIDADES	PERSONAS RESPONSABLES	PERSONA INVOLUCRADA	FECHA	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
Corrección TG1	Felipe Díaz	Rubén Salazar	05/08/2008	■			
	Juan Camilo Herrera						
Corrección TG1	Felipe Díaz	Rubén Salazar	12/08/2008		■		
	Juan Camilo Herrera						
Revisión TG1 final	Felipe Díaz	Rubén Salazar	19/08/2008			■	
	Juan Camilo Herrera						
Elaboración plan mercadeo	Felipe Díaz	Rubén Salazar	26/08/2008			■	
	Juan Camilo Herrera						
Revisión plan mercadeo	Felipe Díaz	Rubén Salazar	02/09/2008			■	
	Juan Camilo Herrera						
Correcciones plan mercadeo	Felipe Díaz	Rubén Salazar	09/09/2008			■	
	Juan Camilo Herrera						
Elaboración plan operativo	Felipe Díaz	Rubén Salazar	16/09/2008			■	
	Juan Camilo Herrera						
Revisión Documento plan operativo	Felipe Díaz	Rubén Salazar	23/09/2008			■	
	Juan Camilo Herrera						
Correcciones plan operativo	Felipe Díaz	Rubén Salazar	30/09/2008			■	
	Juan Camilo Herrera						
Elaboración plan organizacional	Felipe Díaz	Rubén Salazar	07/10/2008			■	
	Juan Camilo Herrera						
Revisión plan organizacional	Felipe Díaz	Rubén Salazar	14/10/2008			■	
	Juan Camilo Herrera						
Correcciones plan organizacional	Felipe Díaz	Rubén Salazar	21/10/2008			■	
	Juan Camilo Herrera						
Elaboración metas sociales e impactos	Felipe Díaz	Rubén Salazar	29/10/2008			■	
	Juan Camilo Herrera						
Elaboración parte financiera	Felipe Díaz	Rubén Salazar	03/11/2008				■
	Juan Camilo Herrera						
Corrección documento final	Felipe Díaz	Rubén Salazar	05/10/2008				■
	Juan Camilo Herrera						

- Industria Del Turismo en Colombia. 7 de octubre de 2008; 6:00 p.m.<http://www.proexport.com.co/VbeContent/library/documents/DocNewsNo5709DocumentNo5572.PDF>.
- Consolidado Estadístico COTELCO 2002 – 2007 [Archivo Power Point]. Asociación Hotelera de Colombia. 2007.

15. ANEXOS

ANEXO A

ORGANIGRAMA APARTAHOTEL DEL RÍO



Dobles

APARTA HOTEL
Del Rio

Dobles

Sencillos

APARTA HOTEL
Del Rio

Sencillos

Centro De Negocios

Sala de Juntas *Sala de Internet*

APARTA HOTEL
Del Rio

Centro De Negocios

Sala de Juntas *Sala de Internet*

Recreación

Gimnasio Bar

Baños Turcos Restaurante Piscina

APARTA HOTEL
Del Rio

Recreación

Gimnasio Bar

Baños Turcos Restaurante Piscina

ANEXO C

CONTROL UNIDADES	ALIMENTOS	TÉ	ACEITE	PIMENTÓN	ALBACA	LECHUGA	POLLO	CEBOLLA	TOMATE	CHAMPIÑONES	SANDÍA	MELÓN	BANANO	PIÑA	CHOCOLATE	LECHE	CAFÉ	PAN	HUEVOS	QUESO	JAMÓN	NARANJAS	
		FECHA DE COMPRA																					
SEMANA 1	ENTRADA																						
	SALIDA																						
TOTAL																							
SEMANA 2	ENTRADA																						
	SALIDA																						
TOTAL																							
SEMANA 3	ENTRADA																						
	SALIDA																						
TOTAL																							
SEMANA 4	ENTRADA																						
	SALIDA																						
TOTAL																							

ANEXO D

HUEVOS	JAMÓN Y QUESO		TOMATE Y CEBOLLA		SOLOS	FRITOS
PRODUCTO	CANTIDADES		CANTIDADES		CANTIDADES	
JAMON	Una (1) tajada					
QUESO		Una (1) tajada				
TOMATE			Una (1) tajada			
CEBOLLA				Un (1) gajo		
HUEVOS	Uno (1)	Uno (1)	Uno (1)	Uno (1)	Uno (1)	Dos (2)
ACEITE	Dos (2) cucharadas soperas	Dos (2) cucharadas soperas	Dos (2) cucharadas soperas	Dos (2) cucharadas soperas	Dos (2) cucharadas soperas	Dos (2) cucharadas soperas

ENSALADA DE FRUTAS	
PRODUCTO	CANTIDADES
PAPAYA	Cinco (5) cuadros
BANANO	Cinco (5) rodajas
SANDÍA	Cinco (5) rodajas
MELÓN	Cinco (5) rodajas
PIÑA	Cinco (5) rodajas
MANGO	Cinco (5) rodajas
FRESA	Cinco (5) rodajas

SANDWICH	
PRODUCTO	CANTIDADES
PAN	Uno (1)
LECHUGA	Dos (2) hojas
TOMATE	Una (1) rodaja
JAMÓN	Dos (2) tajadas
QUESO	Dos (2) tajadas
POLLO	Media (1/2) pechuga

MAYONESA	Dos (2) cucharadas soperas
-----------------	-------------------------------

OMELETES	ITALIANO	AMERICANO
PRODUCTO	CANTIDADES	
HUEVOS	Tres (3)	Tres (3)
TOMATE	Una (1) rodaja	
ALBAHACA	Dos (2) hojas	
QUESO	Una (1) tajadas	Una (1) tajadas
CHAMPIÑONES	Tres (3)	Tres (3)
JAMÓN	Dos (2) tajadas	Dos (2) tajadas

BEBIDAS	CAFÉ CON LECHE	TÉ	CHOCOLATE	TINTO
PRODUCTO	CANTIDADES			
LECHE	Una (1) taza	Una (1) taza	Una (1) taza	
CAFÉ	Dos (2) cucharaditas			Dos (2) cucharaditas
TÉ		Una (1) bolsa		
CHOCOLATE			Una (1) pastilla	

ANEXO E

PRODUCTO	UNIDAD	SE OBTIENE
HUEVOS	1	1
JAMÓN	1 tajada	25 cuadros
QUESO	1 tajada	25 cuadros
TOMATE	1	5 rodajas
LECHUGA	1	30 y 40 hojas
CEBOLLA	1	30 gajos
PIMENTÓN	1	5 rodajas
ALBAHACA	1	
PIÑA	1	45 cuadros
NARANJA	3	1 jugo
MELÓN	1	35 cuadros
PAPAYA	1	50 cuadros
BANANO	1	12 rodajas
CHAMPIÑONES	1	1
ACEITE	1	
CAFÉ	1	
TÉ	1	20 bolsas
CHOCOLATE	1	6 pastillas

ANEXO F

DESAYUNO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	T.	
HUEVOS REVUELTOS CON JAMÓN Y QUESO																																	
HUEVOS REVUELTOS CON TOMATE Y CEBOLLA																																	
HUEVOS REVUELTOS SOLOS																																	
HUEVOS FRITOS																																	
OMELETTE ITALIANO																																	
OMELETTE AMERICANO																																	
SANDWICH DE POLLO																																	
SANDWICH DE JAMÓN																																	
TORTILLA ESPAÑOLA																																	
CEREAL																																	
ENSALADA DE FRUTAS																																	
CAFÉ																																	
CAFÉ CON LECHE																																	
CHOCOLATE																																	
TÉ EN LECHE																																	
JUGO DE NARANJA																																	

ANEXO G

METODO PEPS - (PRIMERAS EN ENTRAR, PRIMERAS EN SALIR)									
	Entradas			Salidas			Saldo		
Concepto	Can t	Costo Unit	Costo total	Can t	Costo Unit	Costo total	Can t	Costo Unit	Costo total
Inv Inicial									
Compra No.1									
Salida No. 1									
Compra No.2									
Salida No.2									
Compra No.3									
Compra No.4									
Salida No.3									
Inventario Final a Sábado									

ANEXO H

APARTA HOTEL DEL RIO			
MINIBAR			
UNIDADES	PRODUCTOS	PRECIO POR UNIDADES	TOTAL
2	ADVIL	\$ 500	\$ 1.000
2	Botella de Agua	\$ 2.000	\$ 4.000
2	ALKASELTZER	\$ 1.000	\$ 2.000
2	CAJA DE CHICLES GRANDE	\$ 1.500	\$ 3.000
1	AVENA ALPINA	\$ 1.000	\$ 1.000
1	CANACA DE AGUARDIENTE	\$ 20.000	\$ 20.000
1	CANACA DE RON PREMIUM	\$ 20.000	\$ 20.000
2	CEPILLO DE DIENTES	\$ 2.500	\$ 5.000
2	CERVEZA CLUB COLOMBIA	\$ 3.000	\$ 6.000
2	CERVEZA IMPORTADA	\$ 4.500	\$ 9.000
2	CERVEZA POKER	\$ 2.500	\$ 5.000
1	CREMA DENTAL	\$ 2.500	\$ 2.500
1	CHOCOLATINA GOLPE	\$ 2.500	\$ 2.500
6	GASEOSA	\$ 2.100	\$ 12.600
1	GATORADE	\$ 3.200	\$ 3.200
2	JUGO HIT	\$ 1.500	\$ 3.000
2	MALTA	\$ 2.100	\$ 4.200
1	MAQUINA DE AFEITAR	\$ 2.500	\$ 2.500
1	MARBORO	\$ 2.500	\$ 2.500
3	PAQUETE DE PAPITAS RIZADAS	\$ 1.300	\$ 3.900
1	PAQUETE DE PRESERVATIVOS	\$ 7.500	\$ 7.500
1	SALCHICA RICA EN TARRO	\$ 3.000	\$ 3.000

ANEXO I

APARTA HOTEL DEL RIO		
MINIBAR		
UNIDADES	PRODUCTOS	CONSUMO
2	ADVIL	
2	BOTELLA DE AGUA	
2	ALKASELTZER	
2	CAJA DE CHICLES GRANDE	
1	AVENA ALPINA	
1	CANACA DE AGUARDIENTE	
1	CANACA DE RON PREMIUM	
2	CEPILLO DE DIENTES	
2	CERVEZA CLUB COLOMBIA	
2	CERVEZA IMPORTADA	
2	CERVEZA POKER	
1	CREMA DENTAL	
1	CHOCOLATINA GOLPE	
6	GASEOSA	
1	GATORADE	
2	JUGO HIT	
2	MALTA	
1	MAQUINA DE AFEITAR	
1	MARBORO	
3	PAQUETE DE PAPITAS RIZADAS	
1	PAQUETE DE PRESERVATIVOS	
1	SALCHICA RICA EN TARRO	

ANEXO J

# DE HABITACIÓN	CAMAS	SILLAS	ARMARIOS	MESA DE NOCHE	COLCHONES	COBIJAS	TOALLAS	SABANAS	JABONES	SHAMPOO	TELEVISOR	TELÉFONO	NEVERA	NECESITA ARREGLO
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
13														
14														
15														
16														
17														
18														
19														
20														
21														
22														
23														
24														
25														
26														
27														
28														
29														
30														
31														
32														
33														
34														
35														
36														
37														
38														
39														
40														
41														
42														
43														

ANEXO L

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Gerente de Recursos Humanos

RESUMEN DEL CARGO

Encargado(a) de estar controlando el personal del todo el Apartahotel del Río a través de la información brindada por los gerentes de cada área y por el seguimiento que le haga al personal bajo su jerarquía en recursos humanos. También debe dar su aprobación en los procesos de selección, contratación, promoción de personal y el manejo de los costos de la nómina.

RELACIONES

Se reporta ante el gerente general

Recibe información semanal de las áreas de mercadeo, finanzas y logística.

Supervisa: el trabajo del personal bajo su cargo por medio de los informes que le dé el supervisor.

CALIFICACIONES Y HABILIDADES

Educación: Universitaria o técnica.

Experiencia profesional: desde tres (3) años en adelante.

Habilidades: buena redacción, manejo de Excel, liderazgo, trabajo en equipo y habilidades comunicativas.

Requisitos físicos:

Desplazarse por todas las instalaciones para hacer el seguimiento del personal.

Agudeza auditiva para resolución de conflictos.

RESPONSABILIDADES

Mantener la información sobre metas de cada área actualizada.

Estar controlando las actividades del personal del área de recursos humanos y las demás aplicando el modelo del Balanced Score Card, de acuerdo a las metas propuestas en cada área.

De acuerdo al resultado de la evaluación determinar a qué trabajadores se les debe renovar el contrato, y empezar a buscar personal para las posibles vacantes.

Controlar mediante exámenes de conocimientos sobre su área que personal necesita ser capacitado.

Ejercer el proceso de reclutamiento y selección de personal usando el modelo Barcelona Viva.

Evaluar el modelo a seguir de tal forma que si se decide cambiar, determinar cuál se ajusta más al Apartahotel del Río y que esté actualizado de acuerdo a las últimas tendencias del mercado.

Asistir a seminarios o cursos para actualizarse con respecto a las nuevas reformas laborales y modelos para aplicar.

SUPERVISOR

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Supervisor

RESUMEN DEL CARGO

Encargado(a) de hacer un seguimiento y apoyar a la recepción y a las personas que hagan el aseo y reparación o mantenimiento de las instalaciones.

RELACIONES

Se reporta ante el (la) gerente de recursos humanos.

Supervisa: recepción, aseo y reparaciones o mantenimiento.

CALIFICACIONES Y HABILIDADES

Educación: bachillerato o técnica.

Experiencia profesional: desde dos (2) años en adelante.

Habilidades: trabajo en equipo y habilidades comunicativas.

Requisitos físicos:

Desplazarse por todas las instalaciones.

Estar de pie la mayoría del tiempo.

Agudeza auditiva para resolución de conflictos.

Agudeza visual para ver deficiencias en las instalaciones y en el personal.

RESPONSABILIDADES

Controlar los inventarios de los minibares en el momento de hacer el check – out.

Monitorear en conjunto con la recepción qué habitaciones están disponibles para llevar a cabo el aseo.

Diligenciar un formato semanal en el que se especifiquen qué habitaciones se encuentran disponibles para la venta.

RESTAURANTE

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Jefe de Cocina

RESUMEN DEL CARGO

Se encarga de informarle al gerente de logística cuánto se consumió al final de la semana. También se encarga de evitar que hayan excesos de gasto de comida en la cocina y ella debe estar controlando a las meseras.

RELACIONES

Se reporta ante el supervisor
Entregar reportes al gerente de logística y gerente financiero.
Supervisa: el trabajo de lo(a)s cocinero(a)s y las meseras.

CALIFICACIONES Y HABILIDADES

Educación: No aplica
Experiencia profesional: desde un (1) año en adelante.
Habilidades: trabajo en equipo y habilidades comunicativas.

Requisitos físicos:

Agudeza auditiva para resolución de conflictos.
Estar de pie durante las horas del desayuno.

RESPONSABILIDADES

Diligenciar las tablas de inventario de materias primas (alimentos) en unidades y control de salidas de desayunos, para entregar
Monitorear constantemente que los pedidos se entreguen de acuerdo a como ordenaron los clientes y en el menor tiempo posible.
Controlar la salida de desayunos por medio de la tabla de control de salida de desayunos.

COCINERO(A)

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Cocinero(a) s

RESUMEN DEL CARGO

Encargado(a) s de la preparación de alimentos de acuerdo al menú de desayunos del Apartahotel del Río.

RELACIONES

Se reporta ante el supervisor
Trabaja en conjunto con los meseros

CALIFICACIONES Y HABILIDADES

Educación: Técnica en culinaria.
Experiencia profesional: desde cuatro (4) años en adelante.
Habilidades: trabajo en equipo.

Requisitos físicos:

Estar de pie durante todo el tiempo que estén en la cocina.
Capacidad auditiva para elaborar los desayunos.

RESPONSABILIDADES

Preparar los desayunos de acuerdo al pedido de los clientes.
Evitar desperdiciar la comida por errores en la captación de la información en los pedidos.
Usar los alimentos para la preparación de acuerdo a la tabla de obtención de materias primas.

MESERA

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Meseras

RESUMEN DEL CARGO

Encargadas de entregar la comida a los clientes de acuerdo a los pedidos.

RELACIONES

Se reporta ante el (la) jefe de cocina.
Trabaja en conjunto con lo(a)s cocinero(a)s.

CALIFICACIONES Y HABILIDADES

Educación: No aplica.
Experiencia profesional: No aplica.
Habilidades: trabajo en equipo y habilidades comunicativas.

Requisitos físicos:

Estar de pie durante las horas de desayuno.
Capacidad auditiva para tomar nota de los pedidos.

RESPONSABILIDADES

Cubrir las mesas de acuerdo a la zona de asignación.
Ser puntuales para llevar los platos sucios para la cocina, y para traerle el desayuno a los clientes.
Ser agradable con el cliente.
Memorizarse los platos para que se le facilite la anotación de los pedidos.

GERENCIA FINANCIERA

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Gerente Financiero(a)

RESUMEN DEL CARGO

Encargado(a) de generar flujos de efectivo semanales, determinar un capital de trabajo requerido mensualmente para informar al área de mercadeo hasta que mínimo puede bajar sus precios sin afectar el flujo de efectivo. Mantener un buen nivel de rotación de cuentas por cobrar y estar proyectando los balances de acuerdo a los reportes de mercadeo.

RELACIONES

Se reporta ante el gerente general

Recibe información semanal de las áreas de mercadeo, recursos humanos y logística.

Supervisa: el trabajo del contador y auxiliar contable.

CALIFICACIONES Y HABILIDADES

Educación: Universitaria o técnica.

Experiencia profesional: desde cuatro (4) años en adelante.

Habilidades: manejo de Excel, habilidades comunicativas, trabajo en equipo y liderazgo.

Requisitos físicos:

Agudeza visual para la revisión de los estados financieros.

Capacidad para estar dentro de un espacio más de seis (6) horas seguidas.

Capacidad visual para estar mirando una pantalla de computador durante más de tres (3) horas.

RESPONSABILIDADES

Disminuir costos que no sean necesarios para la operación del Apartahotel del Río.

Emplear los indicadores financieros que se mencionan en el área de finanzas.

Cobrar a los deudores que no han cumplido los plazos.

Generar opciones de inversión para los excedentes de flujos de efectivo.

Brindarle información en cuanto a precios de renegociación con proveedores al área de logística

Solicitarle a contabilidad informes de estados de resultados mensuales para fines de información sobre ventas.

CONTABILIDAD

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Contador

RESUMEN DEL CARGO

Encargado de tener actualizados los pagos de los impuestos del Apartahotel del Río. También está encargado de elaborar los estados financieros; y, generalmente elaborar los estados de resultados mensuales para conocer las ventas.

RELACIONES

Se reporta ante el gerente financiero.

Recibe información semanal de las áreas de mercadeo, recursos humanos y logística.

Supervisa: auxiliar contable.

CALIFICACIONES Y HABILIDADES

Educación: Universitaria o técnica.

Experiencia profesional: desde cuatro (4) años en adelante.

Habilidades: Manejo de Excel, habilidades comunicativas.

Requisitos físicos:

Agudeza visual para la revisión de los estados financieros.

Capacidad para estar dentro de un espacio más de seis (6) horas seguidas.

Capacidad visual para estar mirando una pantalla de computador durante más de tres (3) horas.

RESPONSABILIDADES

Asesorar al gerente financiero en cuanto a las decisiones que tome.

Llevar a cabo el método PEPS para contabilizar las entradas y salidas de desayunos.

Elaborar los estados financieros separando los del Apartahotel del Río de la inmobiliaria Plasand Ltda.

Controlar el pago de los impuestos.

Controlar que el valor de las ventas en el sistema sea igual al valor de las ventas en libros.

AUXILIAR CONTABLE

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Auxiliar contable

RESUMEN DEL CARGO

Encargado(a) de apoyar al contador en todas sus actividades.

RELACIONES

Se reporta ante el contador.

Filtrar y procesar la información recibida de las demás áreas.

CALIFICACIONES Y HABILIDADES

Educación: Universitaria o técnica.

Experiencia profesional: menos de un (1) año en adelante.

Habilidades: manejo de Excel, habilidades comunicativas, trabajo en equipo y alta capacidad de análisis.

Requisitos físicos:

Agudeza visual para filtrar y procesar información contable.

Capacidad para estar dentro de un espacio más de seis (6) horas seguidas.

Capacidad visual para estar mirando una pantalla de computador durante más de tres (3) horas.

RESPONSABILIDADES

Apoyar al contador en sus actividades.

Recibir la información por parte del contador para ser filtrada y posteriormente procesada.

Gestionar la cartera.

GERENCIA LOGÍSTICA

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Gerente de Logística

RESUMEN DEL CARGO

Encargado de determinar que instalaciones necesitan mantenimiento o reparaciones. A su vez, debe llevar a cabo las compras y decidir cómo va a asignar las zonas para los meseros de acuerdo al informe que entregue la jefe de cocina. Debe llevar el control de los inventarios tanto de alimentos como del minibar y utensilios de las habitaciones. Encargarse de las reuniones que se hagan en las instalaciones del Apartahotel del Río.

RELACIONES

Se reporta ante el gerente general

Recibe información semanal de las áreas de mercadeo, finanzas y recursos humanos.

Supervisa: no aplica.

CALIFICACIONES Y HABILIDADES

Educación: Universitaria o técnica.

Experiencia profesional: desde cuatro (2) años en adelante.

Habilidades: manejo de Excel, habilidades de negociación y comunicativas, trabajo en equipo y liderazgo.

Requisitos físicos:

Capacidad de recorrer todo el Apartahotel del Río

RESPONSABILIDADES

Controlar los inventarios llevando a cabo todas las tablas de inventarios.

Hacer el inventario de muebles de las habitaciones bimestralmente.

Encargarse de las reuniones que se lleven a cabo en el Apartahotel del Río.

Revisar constantemente dónde se necesita reparación o mantenimiento.

GERENCIA MERCADEO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Gerente de Mercadeo

RESUMEN DEL CARGO

Encargarse de las estrategias de precio, distribución, promoción y comunicación. Mirar las mejores opciones para investigación de mercados. Encargarse de negociar con los posibles clientes para conferencias o tarifas corporativas.

RELACIONES

Se reporta ante el gerente general

Recibe información semanal de las áreas de finanzas, logística y recursos humanos.

CALIFICACIONES Y HABILIDADES

Educación: Universitaria o técnica.

Experiencia profesional: desde cuatro (3) años en adelante.

Habilidades: habilidades de negociación y comunicativas, alta capacidad de análisis, trabajo en equipo y liderazgo.

Requisitos físicos:

Capacidad de recorrer todo el Apartahotel del Río.

Capacidad de estar sentado frente a un computador durante más de 5 horas.

RESPONSABILIDADES

Controlar los inventarios llevando a cabo todas las tablas de inventarios.

Hacer el inventario de muebles de las habitaciones bimestralmente.

Encargarse de las reuniones que se lleven a cabo en el Apartahotel del Río.

Revisar constantemente dónde se necesita reparación o mantenimiento.

Tabular encuestas (ANEXO) enunciadas en la estrategia de servicio.

ANEXO M

APARTA HOTEL

Del Río

ENCUESTA N°

SERVICIO DEL APARTAHOTEL DEL RÍO

FAVOR MARQUE CON UNA X SOBRE LA LETRA QUE ESCOJA:

NOMBRE: _____

HABITACIÓN: _____

1. Cómo calificaría el servicio del Apartahotel del Río?
 - a) Excelente
 - b) Bueno
 - c) Regular
 - d) Malo

2. Usted considera que la infraestructura en cuanto a orden, higiene y mantenimiento del Apartahotel del Río es:
 - a) Adecuada
 - b) Aceptable
 - c) Inaceptable

3. Los costos del servicio según su concepto son:
 - a) Altos
 - b) Razonables
 - c) Económicos

4. Volvería a hospedarse en el Apartahotel del Río:
 - a) Si
 - b) No

**MUCHAS GRACIAS POR SU OPINIÓN
ES MUY IMPORTANTE PARA NOSOTROS**