



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y AFIANZAMIENTO DE LA
EMPRESA HOTELERA SUEÑOS DORADOS, DEDICADA AL TURISMO Y LA
RECREACIÓN EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE TOLÚ – SUCRE.

MIGUEL ANDRÉS GUEVARA GIRALDO

PEDRO JOAQUÍN VERJAN TORRES

AUTORES

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA

FACULTAD DE POSGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA

BOGOTÁ D.C

2017



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y AFIANZAMIENTO DE LA
EMPRESA HOTELERA SUEÑOS DORADOS, DEDICADA AL TURISMO Y LA
RECREACIÓN EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE TOLÚ – SUCRE.

MIGUEL ANDRÉS GUEVARA GIRALDO

PEDRO JOAQUÍN VERJAN TORRES

AUTORES

TRABAJO DE GRADO PARA OBTENER EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN
GERENCIA

LEIDY YOLANDA GONZÁLEZ GARCÍA

DIRIGIDO POR

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA

FACULTAD DE POSGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA

BOGOTÁ D.C

2017

Contenido

Introducción.....	1
1) Planteamiento del problema.....	4
2) Justificación	7
3) Objetivos	10
3.1) Objetivo general	10
3.2) Objetivos específicos:.....	10
4) Marcos de referencia.....	11
4.1) Marco teórico	11
4.2) Marco conceptual.....	20
4.3) Marco legal	24
4.4) Marco histórico	26
5) Método de estudio.....	27
6) Tipo de estudio.....	27
7) Técnicas de recolección	27
8) Planeamiento estratégico	31
8.1) Misión.....	31
8.2) Visión.....	31
8.3) Objetivos organizacionales:	31
8.4) Valores corporativos:.....	32
9) Análisis del mercado	35
9.1) Matriz DOFA	39
9.2) Análisis del entorno empresarial	41
9.3) Análisis del mercado potencial	42
9.4) Segmento del mercado: público objetivo	43
9.5) Ventaja competitiva	44
9.6) Análisis de la competencia.....	46
9.7) Estrategias de mercadeo.....	50
9.8) Estrategia de distribución y promoción.....	55
10) Estudio técnico de la producción	61
10.1) Describir las características de la localización del negocio	61
10.2) Distribución planta física del hotel	62

10.3) Especificaciones técnicas	64
10.4) Cadena de valor	65
10.5) Máquinas, equipos y herramientas que se necesitan para brindar el servicio	67
10.6) Materiales y materia prima.....	68
10.7) Posibles proveedores	68
10.8) Organigrama	69
10.9) Tareas según responsabilidad de cada cargo	70
11) Estudio Financiero	71
11.1) Proyección de ventas	71
11.2) Plan de inversión en pesos colombianos.....	72
11.3) Estructura de costos de un producto representativo	73
11.4) Tasa interna de retorno	74
CONCLUSIONES.....	77
Referencias Bibliográficas	79

LISTA DE FIGURAS Y TABLAS

	Pág.
Figura 1. Estructura plan de negocios...	13
Figura 2. Matriz D.O.F.A	40
Figura 3. Página web.....	60
Figura 4. Esquema planta física primer piso.....	62
Figura 5. Esquema planta física segundo piso.....	63
Figura 6. Cadena de valor.....	66
Figura 7. Organigrama.....	69
Tabla 1. Mercado potencial.....	42
Tabla 2. Análisis de competencia.....	49
Tabla 3. Estrategia de precio.....	52
Tabla 4. Maquinaria y equipos necesarios.....	67
Tabla 5. Materiales y materia prima.....	68
Tabla 6. Proveedores.....	68
Tabla 7. Responsabilidades para cada cargo	70
Tabla 8. Proyección de ventas.....	71
Tabla 9. Plan de inversión.....	72
Tabla 10. Costos totales por grupo de habitación.....	74
Tabla 11. Ventas netas.....	75
Tabla 12. Calculo VPN y TIR.....	75

Introducción

El siguiente plan de negocios, busca exponer la viabilidad de la creación del Hotel Sueños Dorados, en el municipio de Santiago de Tolú, Sucre. Por medio del desarrollo de los principales ejes teóricos y conocimientos adquiridos a lo largo de esta especialización.

En la actualidad el índice de éxito para la creación de empresa en Colombia es negativo, esto se le puede atribuir a diferentes factores que inciden de manera directa en el momento de incursionar con un negocio nuevo. Según la revista Dinero el ítem “apertura de negocio” no solo posiciona a Colombia en el puesto 84 sino que además se observa un descenso de 5 puestos respecto al informe de 2014. Según la clasificación anterior uno de los factores que afectan dicha calificación es el número de procedimientos necesarios para inscribir una nueva sociedad la cual en Colombia es evidentemente superior a la de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (8 vs 4). (Dinero, 2015).

Además de los trámites legales, los impuestos constituyen un agravante de peso y determinante en el fracaso de las empresas:

Entre los impuestos, la categoría de “otros impuestos” obliga a las empresas del país a destinar hasta el 28,6% de sus ganancias en tributación, siendo esta tan alta, que los porcentajes de la OCDE y sus vecinos en la región son de lejos más atractivos (1,9% y 12,9% respectivamente). (Dinero, 2015).

A lo anterior se le puede sumar la falta de planeación, según un estudio realizado por la cámara de comercio de Bogotá, el cual expone que el 31,8 de las empresas nuevas en

Colombia mueren a causa de la planeación y ejecución deficiente de los proyectos. (El Tiempo, 2016).

Por ello este trabajo está enfocado a brindar una herramienta útil a los propietarios del hotel Sueños Dorados, que les sirva para minimizar los riesgos de la falta de planeación y otros factores asociados a las habilidades propias de un gerente y que se hacen necesarias en el momento de crear empresa.

Un plan negocios es una herramienta importante y necesaria para toda empresa nueva o ya establecida que busque el éxito. Según Varela (2008), un plan de negocios busca dar respuestas adecuadas, en un momento específico, a las cinco grandes preguntas que todo empresario, todo inversionista, todo financista, todo proveedor, todo comprador, etcétera, desea resolver:

- ¿Qué es y en qué consiste la empresa?
- ¿Quiénes dirigirán la empresa?
- ¿Cuáles son las causas y las razones para creer en el éxito empresarial?
- ¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas?
- ¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo la empresa y qué estrategias se van a usar para conseguirlos?

En este documento se encuentra dividido en cuatro capítulos, los cuales constituyen los principales pilares de un plan de negocios:

Planeamiento estratégico: en este capítulo se aborda la estructura y política organizacional de la empresa.

Análisis de mercado: en este apartado se dan a conocer algunas características económicas del sector, elaborando estrategias de mercadeo necesarias a implementar para la viabilidad de la creación del hotel, además, se puntualizan algunos aspectos positivos y negativos que inciden directamente en el funcionamiento de la empresa. También se realiza un estudio de competencia y se plantea un posible plan de precios para los servicios ofrecidos por el hotel.

Estudio técnico de la producción: para este capítulo se analiza las principales características físicas y aspectos de producción, necesarios para la elaboración del servicio.

Estudio económico: Evidencia los aspectos financieros y la viabilidad del proyecto en términos económicos, realizando un análisis de la proyección de ventas y los recursos a invertir.

Para desarrollar este trabajo, se realizaron encuestas a turistas del municipio de Tolú con el fin de conocer sus preferencias en el momento de adquirir los servicios de un hotel. También se analizó la oferta hotelera por medio de los principales meta -buscadores de internet y se desarrollaron estrategias teniendo en cuenta la información encontrada.

Como algunos de los resultados finales, se encontró la ausencia de hoteles con servicios de calidad. Por ser un sector relativamente nuevo en el turismo, la oferta de servicios hoteleros de calidad es limitada, por lo que se evidencia una oportunidad de negocio con un hotel que supla estas necesidades. Por ultimo un factor importante a resaltar es el turismo ecológico, lo que hace del municipio de Tolú un lugar ideal para explotar este sector.

1) Planteamiento del problema

Actualmente el turismo se ha convertido en un factor clave de las economías de algunos países como es el caso de Perú en Sur América o Grecia en Europa. Para Colombia este es un índice clave de desarrollo debido a su gran diversidad de fauna, flora, climas, relieve, fuentes hídricas, multiplicidad cultural y un sin fin de factores importantes que permiten el desarrollo turístico de una región.

Sin embargo este componente no se ha podido desarrollar y explotar de manera adecuada por diferentes agentes; entre ellos los impuestos al turismo, que de cierta manera obstaculiza el surgimiento de pequeñas y medianas empresas en este sector. Otro factor determinante en este análisis es el conflicto armado, que ha sido un elemento clave de atraso y subdesarrollo social y económico en el país, pero que está a puertas de un cese de hostilidades por partes de algunos de sus actores, lo cual impulsaría de manera significativa el turismo en Colombia y no solo por la imagen internacional que esto representa sino también por la cantidad de lugares turísticos a los que antes no se tenía acceso y que representan una oportunidad importante de explotación turística a futuro.

Otro elemento a analizar es la falta de planeación y estructuración en el momento de crear empresa, esto constituye un factor decisivo en el fracaso de las mismas. En un artículo publicado por el periódico El Tiempo se cita lo siguiente; *“Un estudio realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), en el 2013, encontró que, pasado el primer año después de la creación, solo sobrevivió el 55 por ciento de las firmas constituidas; para el segundo, el 41 por ciento; al tercer año, el 31 por ciento, y llegado el cuarto año quedó en el 23 por ciento.”*(El Tiempo, 2016)

Lo anterior da un indicio claro y preocupante acerca de la creación de empresa en nuestro país, se infiere que para establecer un nuevo negocio se requiere un poco más de estudio y análisis, que los tramites y capital necesario para formalizar la organización. Ahora ¿cuáles son esos motivos de fracaso? En el mismo artículo se citan varias razones sin embargo en este caso nos enfocaremos en el siguiente: *“El segundo motivo de muerte está relacionado con la forma como los emprendedores asumen la organización y administración del emprendimiento, y en un 31,8 por ciento sus proyectos mueren por ejecución y planeación deficiente.”*(El Tiempo, 2016) Como lo muestran estas cifras, la planeación y ejecución son dos etapas de suma importancia pero que tienden a obviarse, causando grave daño a las empresas llevándolas al fracaso. Por ultimo otro agravante encontrando en el estudio mencionado es la falta de buen mercadeo desde su estudio de mercado hasta el punto de venta incluso escogiendo mal su público objetivo. Todo negocio depende de sus ventas y la falta de una estrategia de marketing puede conducir a un paso seguro hacia el desastre.

Luego de indagar y descubrir algunos factores como los anteriormente mencionados se hace importante la formulación y solución de la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los estudios y condiciones preliminares necesarios para la creación de una empresa hotelera en Colombia?

De igual manera, esto significa resolver otras preguntas como las siguientes:

- ¿Cuál es la oferta actual en el sector del turismo en Santiago de Tolú?

- ¿Qué estrategias de mercadeo se deben implementar en una empresa hotelera para que pueda obtener un mejor posicionamiento en el mercado con respecto a la competencia?
- ¿Cuáles son los recursos físicos y operacionales que debe tener una empresa hotelera para tener un buen funcionamiento y brindar un óptimo servicio?
- ¿Cuál debe ser la organización administrativa de una empresa hotelera para que eficiente y eficaz?
- ¿Cuáles son los requisitos legales necesarios para la creación y funcionamiento de una empresa hotelera?

2) Justificación

La mayor preocupación de cualquier empresario que esta por emprender un nuevo proyecto es la probabilidad de éxito que va a tener, pues todo negocio depende a fin de cuentas de sus ganancias y de la fidelidad de sus clientes. En el caso de una empresa hotelera son los clientes quienes proporcionan el mayor porcentaje de éxito de la misma, debido a que serán ellos en un futuro los principales promotores de la empresa y su principal indicador de calidad.

Como se había mencionado antes, Colombia está en medio de un proceso de paz que le puede traer múltiples beneficios entre ellos la explotación de lugares turísticos a los que no se podía tener acceso y principalmente cambiar la imagen negativa que se tienen en algunos países del nuestro, lo que supondría una nueva oportunidad de negocios para el sector turístico atrayendo a una gran cantidad de clientes que están dispuestos a conocer y vivir nuestro país.

El auge de la tecnología ha proporcionado herramientas que facilitan la promoción de un hotel de manera sencilla y rápida, con accesibilidad en cualquier parte del mundo, además de tecnologías que permitan mejorar los procesos repercutiendo de manera positiva en los servicios. Sin embargo no es suficiente un buen plan de mercadeo, se necesita de un excelente servicio, de una infraestructura física y organizacional capaz de cumplir con las expectativas de los clientes, la experiencia del cliente es lo que hará que se sientan satisfechos y que quieran volver a vivirla o la recomienden a alguien más. Toda esta infraestructura representa una cadena que llevara consigo un impacto en varios sectores, entre ellos, la generación de empleo y activación del comercio local de algunas regiones.

Para poder cumplir con los objetivos mencionados, el hotel Sueños Dorados enfatizara sus procesos en la calidad del servicio; para ello contara con altos estándares en la selección del

personal, además dispondrá con unas excelentes instalaciones que le darán un valor adicional respecto a sus competidores. La empresa tendrá un amplio portafolio de actividades turísticas y recreativas que proporcionaran al usuario una experiencia diversa y atractiva para los diferentes tipos de mercados. También se tendrá especial cuidado y atención en los procesos culinarios, reconociendo que es uno de los principales atractivos de la región e indicador de calidad de un hotel.

La implementación de un plan de negocios tendrá especial impacto no solo en el éxito de la empresa sino también en sectores adyacentes que directa o indirectamente se ven beneficiados por el aumento del turismo; es el ejemplo de los mercados de artesanías o productos típicos que tienden a ser atractivos especialmente para turistas extranjeros. Como se mencionó antes, gran parte del fracaso de las empresas en Colombia se atribuye a la falta de planificación y de estudio previo del sector a incursionar. La calidad del servicio de la empresa, la tecnificación en los procesos y su infraestructura física, serán nuestro principal factor diferenciador y le representara un valor agregado que repercutirá en la fidelidad del cliente y por ende de la región, lo cual daría pie al crecimiento de otros sectores como el transporte, es allí donde podría implementarse una unión junto con las entidades competentes y el gobierno de la región que permita brindar mejor experiencias a los viajeros y mayores ganancias a la región.

En este punto es importante mencionar, que los datos utilizados para llevar a cabo el planeamiento financiero fueron suministrados en su mayoría por el propietario del proyecto y que corresponden a precios del mercado actual. Por lo que los resultados obtenidos en este capítulo se acercan lo mejor posible a actualidad del proyecto.

Este proyecto representa una gran oportunidad de negocios ya que la región este presentando un crecimiento importante en este sector; para el año 2014 se presentó un incremento de turistas del 32% con respecto al año 2013. Además, se tienen planeado desarrollar infraestructura que supondría un mayor atractivo turístico como, por ejemplo: el Centro de Eventos del Golfo de Morrosquillo, los cinco paradores turísticos construidos y operando en San Onofre, Colosó, Tolviejo, Morroa y Sampués, el museo itinerante para la divulgación del patrimonio histórico y cultural del Golfo de Morrosquillo, el desarrollo y construcción de, al menos, un parque temático y el diseño y construcción del muelle turístico de Tolú. Al mismo tiempo la región cuenta con una gran cantidad de sitios turísticos aledaños que representa para la empresa una oportunidad de ampliar su mercado ofreciendo un mayor portafolio de productos. Es importante tener en cuenta la cercanía que existe con las ciudades de Cartagena y Montería con en lugar donde estará ubicado el hotel, esta podría ser un factor atractivo para los turistas.

3) Objetivos

3.1) Objetivo general

Diseñar un plan de negocios para la creación y afianzamiento de la empresa hotelera Sueños Dorados, dedicada al turismo y la recreación en el municipio de Santiago de Tolú – Sucre.

3.2) Objetivos específicos:

- Plantear la plataforma estratégica y la matriz D.O.F.A, con la finalidad de definir la estructura interna de la empresa.
- Desarrollar el plan de mercadeo que requiera la empresa con el fin de mejorar sus productos y servicios con respecto a la competencia.
- Estructurar la cadena de valor correspondiente a los procesos y servicios de la empresa.
- Exponer el plan financiero utilizado para la realización de proyecto.

4) Marcos de referencia

4.1) Marco teórico

Según Jack Fleitman un plan de negocios se define como “un instrumento clave y fundamental para el éxito el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa. Así como una guía que facilita la creación o el crecimiento de una empresa” (Fleitman, J., 2000, P 63) EL principal objetivo de un plan de negocios es el de establecer las necesidades financieras y de mercado que se requieren para la realización de un proyecto o la creación de una empresa, así mismo, debe contener los objetivos de la empresa, sus procesos, la proyección del proyecto y en general un proceso detallado de como cumplir con cada uno de estos factores.

Según Varela (2008), un plan de negocios busca dar respuestas adecuadas, en un momento específico, a las cinco grandes preguntas que todo empresario, todo inversionista, todo financista, todo proveedor, todo comprador, etcétera, desea resolver:

- ¿Qué es y en qué consiste la empresa?
- ¿Quiénes dirigirán la empresa?
- ¿Cuáles son las causas y las razones para creer en el éxito empresarial?
- ¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas?
- ¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo la empresa y qué estrategias se van a usar para conseguirlos?

Es importante tener en cuenta que el proceso de elaboración del plan de negocios requiere de una detallada recolección de información y datos que permitan conocer el entorno y los factores que inciden directamente en el funcionamiento y el éxito de una empresa, los cuales deben ser analizados para poder tomar decisiones con respecto a las estrategias a implementar. Por lo tanto “el proceso de elaboración de un plan de empresa se puede visualizar como una serie de análisis interrelacionados con retroalimentación permanente que obliga muchas veces a repetir etapas.” (Varela, R., 2008, P 322)

Este plan de negocios será el punto de partida para llevar a cabo la creación de una empresa hotelera en el municipio de Santiago de Tolú en el departamento de Sucre. Para elaborar dicho plan se tendrán en cuenta el Manual para la elaboración de planes de negocios del Ministerio de Comercio, industria y turismo, y el libro de Rodrigo Varela “Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas”, como ejes principales para el desarrollo de este proyecto. A continuación se presenta un mapa conceptual que contiene la estructuración del plan de negocios:

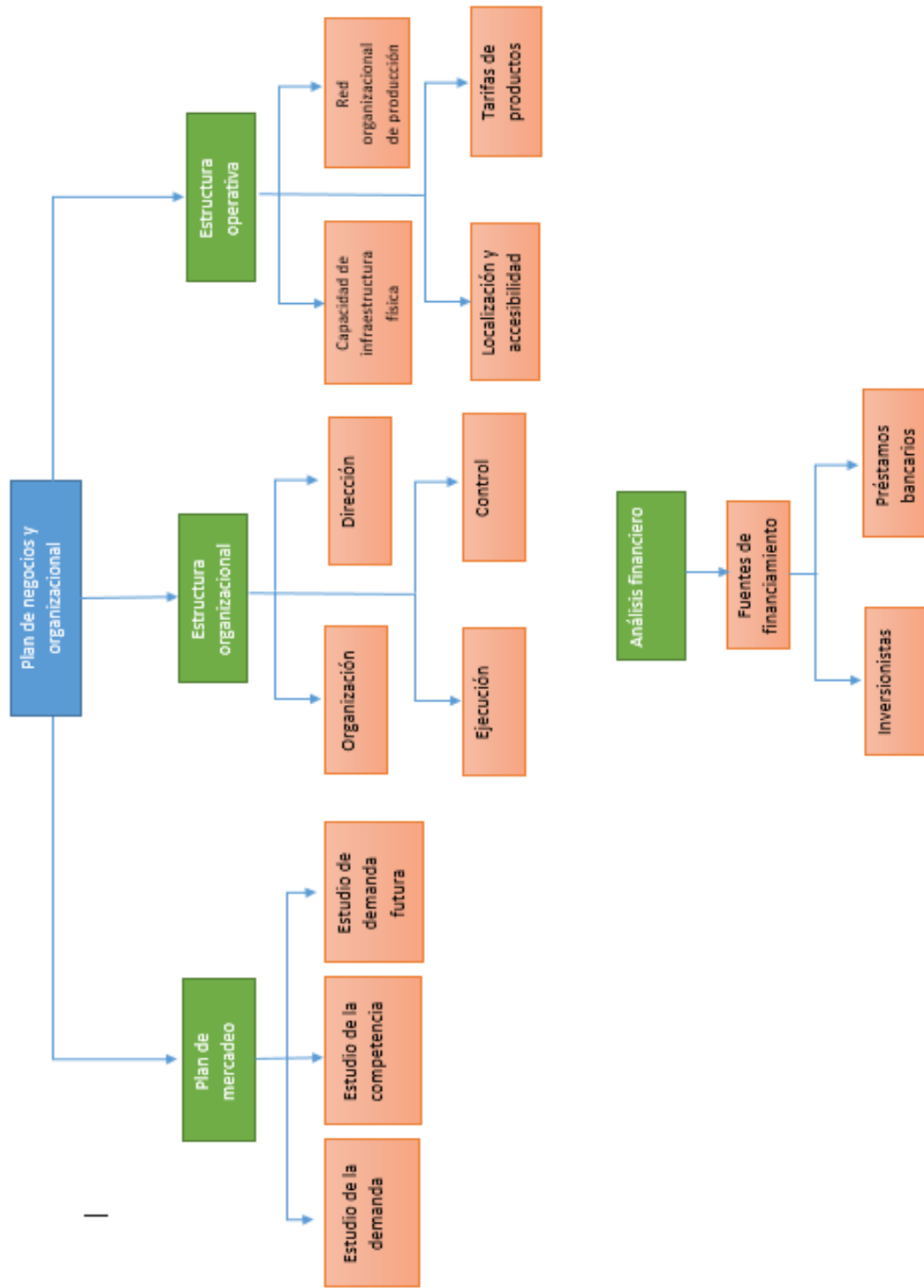


Figura No. 1. Estructura Plan de

Un plan de negocios debe estar desarrollado a través de una serie de etapas que permiten recolectar información que mediante un análisis nos permita tomar las decisiones y correcciones pertinentes para lograr un adecuado plan de negocios, es importante resaltar que estas etapas aunque pueden desarrollarse en orden determinado, todas deben relación entre si y cada es igual de importante a las otras, a continuación de se presenta las etapas por las cuales está conformado este plan de negocios.

Plan de mercadeo

Es un instrumento que permite analizar información relacionada con el entorno que rodea la empresa y determinar factores importantes que determinaran en un futuro las estrategias de mercadeo a utilizar. Elementos como la demanda actual y futura de un producto o servicio, el cliente objetivo, los canales de distribución, el entorno económico social y político, la legislación y las ventajas y oportunidades que se generan en el mercado, son algunos de los objetivos que se pueden cumplir por medio de un plan de mercadeo.

El plan de mercadeo constituye una parte fundamental en el plan de negocios se dedica a llevar su producto o servicio al cliente o al “mercado-objetivo”. Tal vez Ud. prefiera pensar en el mercadeo como El Proceso de IAR”. Ud. necesitará (1) Investigar, (2) Alcanzar y (3) Retener su mercado-objetivo. (Pinson, L., 2003, p.45).

Un plan de mercadeo se basa en la investigación de elementos que se desconocen o se tiene duda por parte del empresario, y debe suministrar elementos que permitan elaborar

estrategias que faciliten la toma de decisiones. Los componentes básicos del análisis de mercado son:

- Análisis del sector y de la compañía: se busca conocer la actualidad y el futuro económico del sector en el que se pretende incursionar.
- Análisis del mercado propiamente dicho: Se trata de conocer en detalladamente la relación que existe entre los productos existentes en el mercado y el que se va a ofrecer, además de identificar los las características de los clientes de como consumidores y por ultimo analizar las debilidades y fortalezas de la competencia.
- Plan de mercadeo: este pretende determinar las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas esperadas en términos de ventas. (Varela, 2008)

Para la elaboración del plan de mercadeo se realizara un análisis del sector hotelero en el departamento de sucre el cual incluye; información de oferta y demanda, público objeto, oportunidades y amenazas de la economía del sector turístico de la zona, entre otros factores que se ampliaran más adelante.

En este punto es importante tener en cuenta un factor determinante para el afianzamiento y éxito del hotel, el cual es el precio de sus servicios. El valor que debe pagar un usuario por los servicios del hotel resulta de gran importancia porque este debe ser acorde al servicio y dice mucho de la empresa. Por ello determinarlo no es solo un proceso de intuición sino que requiere un análisis más profundo, y deben tenerse en cuenta una serie de factores que influyen directamente, por ejemplo: Al momento de detenerse a fijar precios en un hotel deben considerarse, por ejemplo: qué servicios ofrece el hotel y la calidad de los mismos,

cual es el estado general de la estructura y de las instalaciones del hotel, qué tan visible y accesible es el hotel.

Aunque existen diferentes teorías y métodos para determinar los precios por el alquiler de una habitación de hotel, en este trabajo se utilizara un método que es bastante utilizado y sencillo para este tipo de ejercicios. Esta técnica llamada Bottom-Up Approach.

Consiste en estipular la cifra necesaria para lograr el punto de equilibrio (punto donde ni se gana ni se pierde) y luego aplicarle el beneficio que se espera lograr y dividirlo por el número de habitaciones que se estima que se ocuparán en cada temporada. (Rodríguez, Grzabel, Noguez, 2012).

Esta técnica nos permite fijar un punto de partida en el cual basarnos para la estipulación de los precios de venta de nuestras habitaciones.

Estructura organizacional

Strategor: (1988) Estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad. (ESQUIAQUI, G., 2012, p.162)

En la teoría funcional de Henry Fayol la mejor forma de organización está basada en una distribución de funciones, que se subdividen en subfunciones y procedimientos, los cuales a su vez son desarrollados por uno o más puestos.

Esta teoría es fundamental para poder estructurar de manera organizada y eficiente la jerarquización y las actividades de cada departamento de la empresa. En este fundamento teórico Fayol plantea 14 principios básicos que deben ser aplicados en una actividad administrativa, entre los cuales nos enfocaremos en los siguientes; principio de la división del trabajo, principio de autoridad, principio de la subordinación del interés particular al interés general, principio de remuneración del persona, principio de jerarquía y por ultimo principio de la unión del personal o espíritu de cuerpo. (KOTLER, Philip., 2006. P.185). Ahora bien el éxito de todo plan de negocios depende en gran parte del proceso de planeación y ejecución del mismo, pues son etapas que dependen una de la otra y éxito de alguna o fracaso de alguna estará directamente relacionado con la otra. Para ello nos basaremos en el fundamento teórico de la teoría de administración científica de Taylor la se basa en 4 principios fundamentales:

1. Principio de planeamiento
2. Principio de la preparación/planeación
3. Principio del control
4. Principio de la ejecución

Esta teoría es aplicable a nuestro proyecto puesto que nombra la selección de los empleados que deben tener aptitudes y preparación para mejorar los procesos. Además nos hace referencia acerca del control y cumplimiento de cada una de las actividades a realizar en cada departamento.

Por último es indispensable que toda organización que pretenda obtener ventajas competitivas en el mercado, debe analizar las oportunidades y falencias que este presenta y deberá buscar presentar una estrategia que le dé un valor agregado a su producto o servicio, dejándolo en una mejor posición frente a la competencia. Porter (1985) afirma:

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación. (p.51)

Es importante tener en cuenta que, una de las maneras de desarrollar y comprender la ventaja competitiva es a través del análisis de las actividades de una empresa y cómo interactúan, para ello se trae a discusión la teoría de cadena de valor de Michael Porter, la cual busca discriminar detalladamente las actividades de la empresa con el fin de conocer sus costos y sus operaciones. Conocer detalladamente estas actividades permitirá la disminución de costos y la optimización de recursos, brindando así una ventaja frente a nuestros competidores.

Cada empresa tiene un conjunto de actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, entregar o apoyar a sus productos. Dichas actividades pueden ser representadas gráficamente y permiten esbozar de manera organizada y eficiente los procesos. La cadena de valor y la manera en que una empresa lleva a cabo sus actividades, pueden reflejar la estrategia y la manera de llevarla a cabo.

Ahora bien, es importante dejar claro el concepto. Porter (1985) nos dice. “el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona” (p.54). Este valor debe siempre ser mayor al costo de producción para que sea lucrativa.

Las actividades de valor son aquellas que son física y tecnológicamente diferentes que desempeña una empresa. Y le brindan un valor agregado o le aportan más valor para el comprador. (Porter 1985).

Para nuestro proyecto es importante estructurar una cadena de valor que despiece nuestra actividad desde sus proveedores, hasta el servicio final, pasando por cada uno de nuestros procesos. Ya que esta nos brindara información importante sobre nuestra actividad y contribuirá a su mejora a través de la implementación de la tecnología, estrategias que nos acerquen más a nuestros clientes y facilitara la retroalimentación y mejora continua de nuestros procesos. Creando una ventaja competitiva frente a nuestra competencia, estructurando y mejorando la calidad del proceso y del producto.

4.2) Marco conceptual

Benchmarking

Proceso de evaluar los productos, servicios o procesos de las organizaciones que son reconocidos por ser representativas de las mejores prácticas para efectos de mejora organizacional:

- Compara el desempeño entre industrial para mejorar su producción
- Desarrolla ventaja competitiva, de forma continua
- Estudia las mejores prácticas Industriales y los indicadores de gestión
- Referencia a los mejores y adapta sus métodos (RINCÓN, C. 2011, p.17)

Cadena de valor

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas usando la cadena de valor. (Web y empresas, 2016).

Marketing

“Es un proceso social y administrativo en el cual grupos e individuos obtienen aquello que necesitan y desean generando, ofreciendo e intercambiando productos con valor añadido con sus semejantes”

“El Plan de Marketing es un plan a través del cual se definen los clientes a los que nos dirigiremos, cómo lo haremos y a través de que canales.” (Nueva empresa, 2010, P3)

Organigrama

Es la representación parcial, mediante un diagrama, de la estructura formal de una organización, en él se muestran las funciones, sectores, jerarquías y dependencias internas. (INCP, 2017)

Proceso administrativo

“Es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva, para sus stakeholders y la sociedad.” (Gestiopolis, 2016)

Riesgo financiero

O también conocido como riesgo de crédito o de insolvencia, hace referencia a la incertidumbre producida en el rendimiento de una inversión, debida a los cambios producidos en el sector en el que se opera y a la inestabilidad de los mercados financieros. (BBVA, 2016)

Stakeholders

Son todos aquellos grupos, organizaciones, empresas o personas que tienen interés en una empresa u organización dada, entre ellos se tienen a: los empleados, los clientes, los proveedores de bienes y servicios, los proveedores de capital, la comunidad y la sociedad. (Gestiopolis, 2016)

Turismo

El turismo es un fenómeno social, cultural y económico, que involucra el movimiento de personas fuera de su lugar de residencia habitual por diferentes motivos. Estas personas se denominan visitantes y sus actividades tienen que ver con el turismo que en algunas ocasiones implican un gasto turístico. (Organización Mundial del Turismo (OMT), 2016)

Ventaja competitiva:

Es un tipo de ventaja que tiene una empresa frente a sus competidores, proporcionada por algún tipo de beneficio o valor que se le brinda al cliente, que no es proporcionado por los demás y que es recordada por el cliente. Además la esta ventaja debe ser permanente y única lo que le permitirá diferenciarse en cualquier mercado. Es importante aclarar que este tipo de ventaja no es exclusiva al costo de del producto, también se puede generar en otro sectores como el servicio al cliente, marca, medio de distribución, entre otras.

Según Michael Porter las bases del desempeño sobre el promedio dentro de una industria. De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un Retorno sobre la inversión. Según Michael Porter: “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”.

Tipos básicos de ventaja competitiva:

1. Liderazgo por costos (bajo costo)
2. Diferenciación Ambos tipos de estrategia pueden ser acercados o estrechados más ampliamente, lo cual resulta en la tercera estrategia competitiva viable:
3. Enfoque

4.3) Marco legal

El conocimiento de las bases legales del sector hotelero y turístico, las normas técnicas específicas para nuestro sector, facilita la concientización de nuestras responsabilidades con la empresa y el sector para crear y cumplir legalmente.

Al formular un plan organizacional y de mercadeo para la creación y afianzamiento de la empresa hotelera Sueños Dorados, dedicada al turismo y la recreación en el municipio de Santiago de Tolú – sucre, se debe tener en cuenta las normas que se deben cumplir y a que antes se está directamente asociado para el correcto funcionamiento de la empresa.

Ley 1558 del 10 julio de 2012, “por la cual se modifica la ley 300 de 1996-ley general de turismo, la ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones”.

En esta ley se concentran: la ORGANIZACIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO, disposiciones para el turismo social, aportantes de la contribución parafiscal para la promoción del turismo, organización y funciones del fondo nacional del turismo, algunas definiciones importantes y otras disposiciones varias.

Disposiciones varias

Artículo 39. Vigencia y derogatorios. La presente ley rige a partir de la fecha de su publicación y deroga el artículo 3° de la ley 300 de 1996 y las disposiciones que le sean contrarias.

Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 001. Establecimientos de alojamiento y hospedaje. Norma de competencia laboral. Realización de actividades básicas para la prestación del servicio, 2003.

Norma técnica Sectorial Colombiana NTSH 002. Establecimientos de alojamiento y hospedaje. Norma de competencia laboral. Información a clientes, atención de sugerencias y reclamaciones de acuerdo a políticas de servicio, 2003.

Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 003. Establecimientos de alojamiento y hospedaje. Norma de competencia laboral. Prestación de servicio de recepción y reservas conforme a manuales existentes, 2003.

Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 004. Establecimientos de alojamiento y hospedaje. Norma de competencia laboral. Atención del área de conserjería de acuerdo al manual de procedimientos, 2003.

Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 005. Establecimientos de alojamiento y hospedaje. Norma de competencia laboral. Manejo de valores e ingresos relacionados con la operación del establecimiento, 2003.

Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 006 I actualización. Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje. Categorización por estrellas de hoteles, requisitos, 2009.

4.4) Marco histórico

La historia del turismo en Colombia se remonta al 17 de junio de 1954 con la creación formal de la asociación colombiana de hoteles (ACOTEL) en Barranquilla que fue gestionada principalmente por John Sutherland, entonces gerente del hotel Tequendama. El 24 de octubre de 1957 el gobierno creó la empresa colombiana de turismo por decreto 0272. El énfasis del gobierno en turismo se hace en siete sectores; sol y playa ya sea en las costas de los océanos pacífico o atlántico, o en las riveras de ríos, lagos y lagunas; exaltando historia y cultura; agroturismo; ecoturismo; deportes y aventuras.

Para lograr sus objetivos turísticos el gobierno colombiano diseña campañas de mercadeo y publicidad como lo fue Colombia es pasión.

Siempre se han presentado problemas como lo son las difíciles vías de acceso para los sitios turísticos y la seguridad en los sitios turísticos, entre otros.

En la actualidad el sector hotelero y turístico ha tenido un crecimiento importante, esto se debió principalmente a la aplicación de la ley 300 de 1996 "la ley general del turismo", la cual fomenta el desarrollo e incentiva la inversión extranjera, esta ley le permitirá durante 30 años a todos aquellos inversionistas la oportunidad de entrar en el mercado con beneficios tributarios importantes como lo es el no pago de impuestos. Por mecanismos como este, el sector hotelero se postuló como uno de los promotores de la economía colombiana.

5) Método de estudio

Para este proyecto se ha decidido implementar el método de estudio deductivo, gracias a que este nos permite partir de unas teorías básicas para que estas sean aplicadas a una realidad concreta. Se parte de unos conceptos generales para llegar a ser aplicado a unos casos específicos.

6) Tipo de estudio

Para este proyecto se ha decidió implementar los métodos de estudio: Exploratorio-descriptivo. Gracias a que estos se fundamentan en la formulación de un problema y sus causas, para darle pasó al desarrollo de la investigación. Estos métodos requieren de investigación de antecedentes y recopilación de datos como entrevistas, encuestas y opiniones.

Finalmente estos nos permiten analizar más a profundidad las variables que inciden en el problema, la recolección de datos es fundamental en este método, por ejemplo, los estudios de mercadeo; los cuales requieren de un conocimiento del entorno por medio de recolección y análisis de datos.

7) Técnicas de recolección

En este proyecto se utilizaron dos técnicas de recolección: Primarias, las cuales se harán a través de entrevistas y encuestas con el fin de reconocer de una mejor manera la demanda, la competencia en el mercado, las oportunidades y amenazas del mercado. Secundarias, las cuales nos basaremos en teorías y artículos para la estructuración de la organización y la recolección de datos existentes. A continuación se muestra el formato utilizado para encuestar a las personas en el municipio de Santiago de Tolú, Sucre.



Universidad La Gran Colombia

Especialización en Gerencia

Plan de negocios para la creación y afianzamiento de la empresa hotelera Sueños Dorados,
dedicada al turismo y la recreación en el municipio de Santiago de Tolú – Sucre.

Fecha:	Sexo:	Edad:
--------	-------	-------

- 1) ¿Qué tipo de turismo prefiere o frecuenta?
 - a. Ecológico
 - b. De diversión
 - c. Cultural

- 2) ¿Qué es lo que considera más importante en un hotel?
 - a. Precio
 - b. Atención
 - c. Ubicación

- 3) ¿Le parece importante que el hotel cuente con servicio de restaurante?
 - a. Si
 - b. No

4) ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una habitación?

- a. 50 – 150 mil pesos
- b. 150 – 300 mil pesos
- c. 300 – 450 mil pesos

5) A la hora de buscar hotel, ¿Por qué medio lo hace?

- a. Electrónico
- b. Agencia de viajes
- c. Otros

6) ¿Cuál de los siguientes planes prefiere?

- a. Todo incluido
- b. Solo Hospedaje

7) ¿Cuál es su fecha preferida para viajar?

**Plan de negocios para la creación y afianzamiento de la empresa hotelera Saint Pierre,
dedicada al turismo y la recreación en el municipio de Santiago de Tolú – Sucre.**

Hotel Sueños Dorados S.A.S

Hotel Sueños Dorados



8) Planeamiento estratégico

8.1) Misión: convertirnos en uno de los hoteles insignia de la región caracterizados por brindarles a nuestros clientes un servicio de alta calidad, con los mejores estándares en nuestros procesos productivos, servicio al cliente e instalaciones. Todo con el fin de contribuir con el desarrollo económico y social, comprometidos con el medio ambiente y el desarrollo sostenible de la región.

8.2) Visión: para el año 2022 seremos el hotel líder de la ciudad de Tolú y uno de los más reconocidos de la región por sus instalaciones, la calidad de sus servicios, su gastronomía y la diversidad de planes que se ofrecen para la satisfacción de nuestros clientes. Todo esto mediante la constante retroalimentación en nuestros procesos, vanguardia tecnológica y mejoramiento en infraestructura con el fin de brindarle al cliente la mejor satisfacción en durante su estadía.

8.3) Objetivos organizacionales:

- Mantener el liderazgo de la Industria Turística
- Promover la confianza de los accionistas
- Impulsar y fomentar las acciones de promoción de la industria turística hacia el desarrollo del destino.
- Liderar los estándares de calidad de los servicios que se ofrecen al turismo a través de programas de formación y aprendizaje constante.

- Fomentar el trabajo en equipo con todos los integrantes de la organización así como de los organismos que participan directa o indirectamente de la industria hotelera.
- Trabajar para renovar y mejorar la atención y el servicio, para mantener al destino en los primeros lugares turísticos del país.
- Analizar periódicamente los objetivos de trabajo, sus logros y sus extensiones; los resultados obtenidos fruto de las aplicaciones y sus actualizaciones relacionadas con la variación del mercado.

8.4) Valores corporativos:

- **Honestidad:** En el Hotel Sueños Dorados nos caracterizamos por tener un personal comprometido con el bienestar de nuestros clientes fomentando valores de transparencia y confianza entre todos los involucrados en nuestros procesos y actividades.
- **Transparencia:** en la actividad hotelera se requiere que exista una comunicación clara y exacta entre el cliente y el prestador de servicios, lo cual implica ofrecer información relevante, constante y transparente en el momento de ofrecer nuestros servicios en cualquier lugar o plataforma. Así mismo se debe mantener una relación continua y específica con las organizaciones con las que se tenga cualquier tipo de relación.

- **Responsabilidad:** el funcionamiento adecuado de nuestra empresa está fundamentado en la competitividad y calidad de nuestros trabajadores, los cuales están capacitados para tomar cualquier tipo de decisión que se presente. Nuestros empleados deben estar comprometidos con el buen funcionamiento de la empresa para promover el crecimiento personal y de la organización.
- **Calidad:** para el Hotel Sueños Dorados la calidad es uno de los indicadores más importantes en el momento de evaluar su funcionamiento, para ello es indispensable la retroalimentación constante, capacitación, el mejoramiento estructural y tecnológico de nuestras instalaciones, con el fin de brindarle a nuestros clientes siempre la mejor experiencia del mercado. Para lograr los más altos estándares de calidad escogemos detalladamente nuestros proveedores y la manera de realizar nuestros procesos, siempre guiados por las normas de calidad del sector.
- **Servicio al cliente:** para nuestra empresa el cliente es la parte más importante de nuestra actividad por lo que cada proceso que se realiza está enfocado a su satisfacción, por ello ponemos especial atención en todo lo relacionado con la atención a las necesidades, inquietudes o reclamos que se puedan presentar a nuestros clientes: antes, durante o después de su estadía en nuestras instalaciones. Para brindar un servicio excelente acompañamos a nuestros clientes en el momento de su estadía y nos enfocamos en la pronta respuesta de sus peticiones.

- Responsabilidad social y ambiental: nuestra empresa además de preocuparse por sus clientes se preocupan por su entorno y por cada uno de los componentes del talento humano que permiten su correcto funcionamiento. Para nosotros es fundamental el bienestar de nuestros empleados por lo que nos preocupamos por su condición social y la de su familia, siempre buscando políticas y estrategias que colaboren con el mejoramiento de su calidad de vida. Además es de vital importancia nuestro compromiso con el medio ambiente, el mundo se está enfrentando a cambios importantes y creemos que todos debemos poner de nuestra ayuda para impedir su deterioro, por ello cuidamos que cada uno de nuestras materias primas, procesos y materiales residuales sean amigables con el medio ambiente y colaboren con el mejoramiento de nuestro entorno.

Actividad económica según clasificación industrial internacional Uniforme (CIIU): el hotel sueños dorados es un establecimiento privado que brinda el servicio de alojamiento en hoteles (CIIU 5511 de la CCB), el cual estará ubicado en el municipio de Santiago de Tolú en el departamento de Sucre, costa caribe de Colombia.

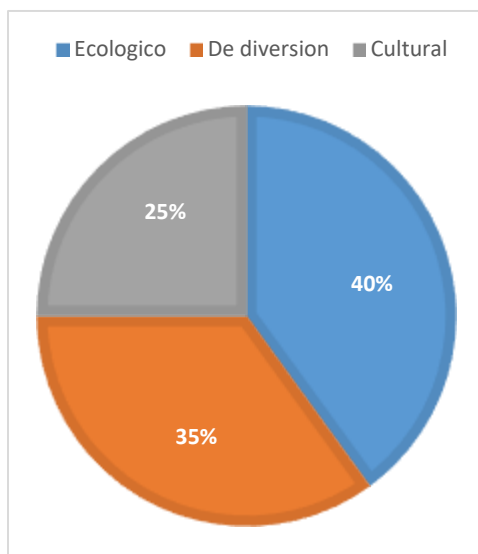
- Actividad principal: brindar servicio de alojamiento con unos requerimientos mínimos como lo son el servicio de restaurante, servicio de limpieza, bar, baño y zonas húmedas para recreación.
- Actividades complementarias: además de los servicios ya descritos, el hotel prestara servicios de recreación y turismo dentro y fuera de las instalaciones del hotel.

9) Análisis del mercado

Antes de entrar a desarrollar los principales aspectos del mercado, se deben mencionar y analizar los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los 20 turistas en el municipio de Santiago de Tolú, Sucre. Estos resultados proporcionan un importante indicador con respecto a las necesidades de los turistas y se hacen fundamentales en el momento de diseño de estrategias de mercadeo para el hotel.

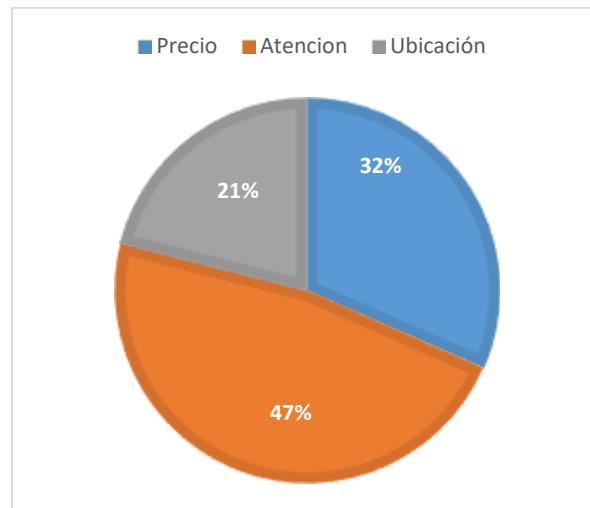
Resultados:

¿Qué tipo de turismo prefiere o frecuenta?



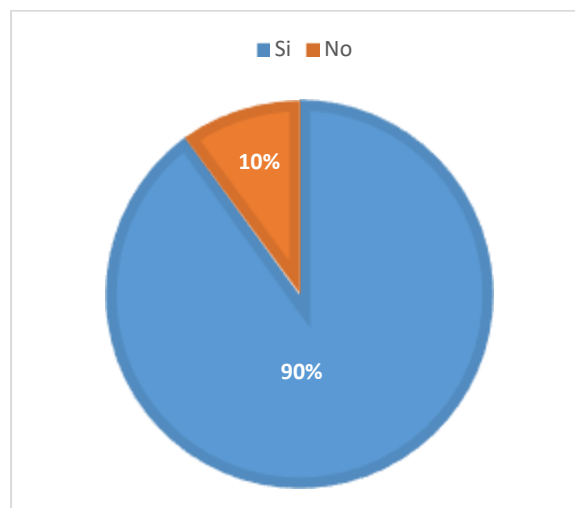
Estos resultados evidencian que los turistas podrían preferir un hotel que ofrezca planes que incluyan planes de turismo ecológico y por ende que este se encuentre ubicado en zonas de riqueza ecológica.

¿Qué es lo que considera más importante en un hotel?



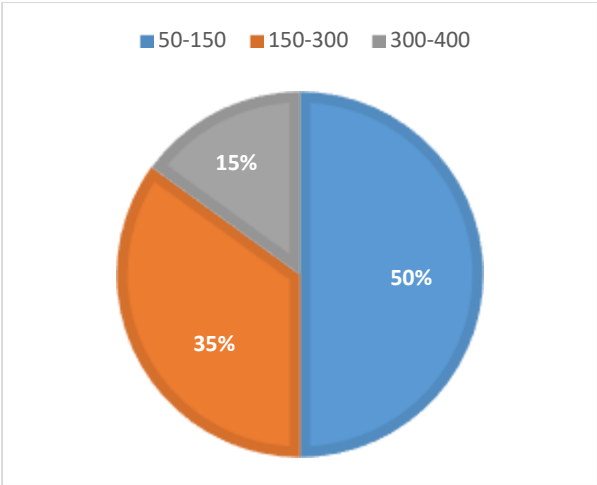
Se puede evidenciar que el servicio es un factor determinante para la satisfacción de los clientes, por lo que se debe tener estrategias de servicio bien diseñadas. Sin embargo, el precio también tiene mucha relevancia, por lo que es importante tener un equilibrio entre ambos aspectos.

¿Le parece importante que el hotel cuente con servicio de restaurante?



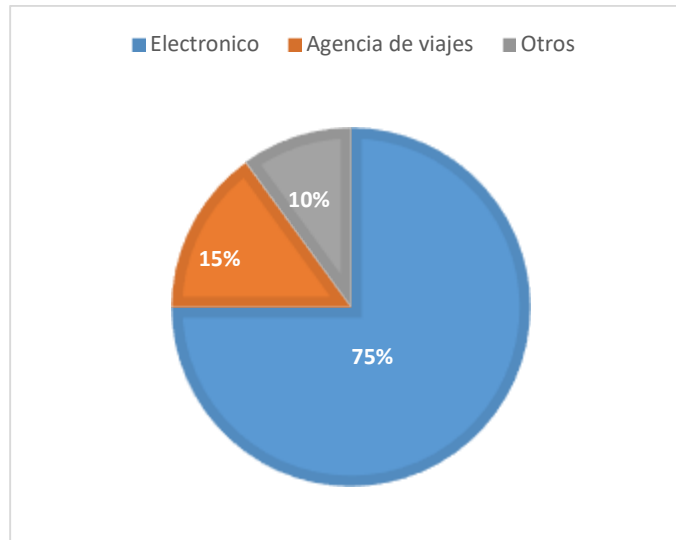
Es evidente la importancia del servicio de restaurante para los clientes, por ello se debe prestar mucha importancia en la calidad del servicio y de los productos ofrecidos.

¿Cuánto está dispuesto a pagar por una habitación?



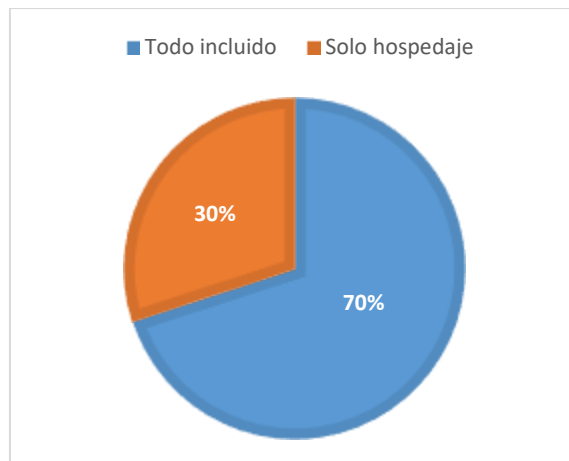
El turismo que frecuenta este sector, prefiere pagar costo mínimo por el servicio de hospedaje, sin embargo, existe un buen porcentaje que está dispuesto a pagar más dinero por un servicio de calidad, por lo que se debe enfocar nuestras políticas de mercadeo en estos tipos de clientes buscando un equilibrio entre precio y calidad.

A la hora de buscar hotel, ¿Por qué medio lo hace?



Es evidente la importancia del comercio electrónico a la hora de buscar servicios hoteleros, por lo cual se deben invertir muchos esfuerzos en el comercio electrónico.

¿Cuál de los siguientes planes prefiere?



El servicio “todo incluido”, puede representar un factor diferenciador importante para el hotel, generando una ventaja competitiva en nuestros clientes, debido a la ausencia del mismo en otros hoteles del sector.

9.1) Matriz DOFA: La matriz D.O.F.A es una herramienta que permite formular estrategias basadas en el análisis de factores internos y externos que afecta una organización. Este instrumento identifica debilidades (D), oportunidades (O), fortalezas (F) y amenazas (A), de la organización por medio de un proceso reflexivo con alto grado de subjetividad, pero al mismo fundamentado en una información objetiva. Este proceso de investigación nos brinda un punto de partida para formular estrategias de implementación basados en las debilidades y fortalezas, estas estrategias pueden suponer una ventaja competitiva frente al resto de hoteles de la región. A partir de la matriz se puede formular planes de acción y contingencia para nuestras principales amenazas como el mal estado de las rutas de acceso y gracias a ello brindar un servicio de calidad.

A continuación se presenta la matriz D.O.F.A realizada para el hotel Sueños Dorados.

FACTORES INTERNOS	
Fortalezas	Debilidades
<p>1) Ventajas competitivas identificadas</p> <p>2) Servicios de calidad, carentes en la competencia.</p> <p>3) Los hoteles actuales en Tolu son de calidad media-baja.</p> <p>4) Nuestro hotel tendra instalaciones nuevas e innovadoras.</p> <p>5) Especial cuidado y estandares en el servicio al cliente.</p> <p>6) Playa en frente del hotel.</p>	<p>1) Al ofrecer un servicio de calidad, los costos pueden parecer elevados con respecto a los de nuestra competencia.</p> <p>2) Significativa inversion para la realizacion del proyecto.</p> <p>3) Poca experiencia e incursion en el mercado.</p> <p>4) Proveedores especificos.</p>
	DO.
	<p>Brindarle a nuestro cliente los mejores servicios, de tal manera que el valor pagado por el servicio sea compensado con su experiencia. Llevar a cabo una estrategia agresiva de mercado para dar a conocer el hotel, siempre teniendo en cuenta que los principales canales de propaganda es el vos a vos de nuestros clientes.</p>
	FO.
<p>Nuestro hotel contara con instalaciones nuevas y bien dotadas que le brindaran al cliente una mejor experiencia en su estadía. Ademas contara con el servicio de Spa y zonas humedas lo que sera un factor diferenciador con nuestra competencia. El hotel contara con planes turisticos que le permitiran a nuestros clientes los principales lugares turisticos de la region.</p>	
	FA.
<p>Nuestros servicios van a ser el principal factor de posicionamiento en el sector, acompañado del uso de las herramientas tecnologicas y la web. Ademas se brindaran paquetes de transporte aeropuerto-hotel y viceversa, de tal manera que se disminuya el impacto de la lejanía del hotel con las principales centrales de transporte.</p>	<p>Al tener altos estandares de calidad, seremos un hotel facil de identificar y nuestros precios seran acordes a la experiencia brindada. Se realizara una inversion detallada y estructurada para el sector de mercado. Ademas se consultara con expertos en el sector del turismo para recibir asesoria en de inversion y estrategias de ventas.</p>
	Oportunidades
<p>1) El proceso de paz por el que atraviesa el pais, permite un crecimiento significativo en el sector turistico.</p> <p>2) En la actualidad servicios relacionados con la salud estan teniendo una gran demanda, por lo que nuestros servicios de SPA y relajacion pueden brindarnos ventaja competitiva.</p> <p>3) Incentivos del gobierno para la creacion de empresas en el sector turistico.</p>	
	Amenazas
<p>1) El turismo en Tolu es relativamente nuevo y posicionar el hotel puede llevar bastante tiempo.</p> <p>2) Las vias de acceso no estan en el mejor estado.</p> <p>3) Tolu no cuenta con aeropuerto, lo que implica un recorrido mayor para llegar al hotel.</p>	
FACTORES EXTERNOS	

Figura No.2 Matriz DOFA

La matriz D.O.F.A es el primer paso para la formulación de cualquier tipo de estrategias y nos brinda un punto de partida para la planeación estratégica.

9.2) Análisis del entorno empresarial

Una de las principales amenazas para nuestra empresa es la ausencia de un aeropuerto en la ciudad de Tolú; siendo el más cercano el aeropuerto Los Garzones ubicado a 10 KM de la ciudad de Montería, seguido del aeropuerto Rafael Núñez de la ciudad de Cartagena. Entendiendo esta problemática, se hace conveniente realizar alianzas con empresas transportadoras que brinden su servicio para transportar a los turistas desde las los aeropuertos mencionados hasta el municipio de Tolú o directamente al hotel. Sabemos que al ofrecer paquetes que incluyan el transporte puerta a puerta, mejora los servicios del hotel e incentiva al turista.

También se deben realizar contratos con empresas de transporte marítimo que permitan realizar tures y recorridos a las ciudades cercanas como; Cartagena, Montería, Santa Marta, entre otras. Lo que implicaría un mayor mercado y ampliar el portafolio de productos.

Por último es importante realizar convenios con la Asociación de Hoteleros del Golfo de Morrosquillo, debido a que esta institución tiene importantes propuestas y proyectos para el progreso del sector turístico en la región.

9.3) Análisis del mercado potencial

A continuación se presenta un cuadro en el cual están resumidos el número de personas que viven en el municipio de Tolú, el número de turistas anuales que visitan el municipio, la cantidad de dinero diario que gasta el turista en promedio por persona y la cantidad de servicios a ofrecer por parte del hotel. Algunos de estos datos fueron tomados de medios de prensa.

CONCEPTO	Nº
Número de personas en la zona donde piensan vender su producto o servicio	35.000
Número de personas que compran el producto o servicio en la zona (demandantes potenciales)	150.000
Establecer la cantidad que compran por período	\$120.000 diarios por persona
Establecer la Cantidad de productos o servicios a ofrecer	8 servicios en diferentes lugares

Tabla No. 1. Mercado potencial

El turismo en el departamento de Sucre está incrementando potencialmente debido a diversos factores que lo hacen un destino nuevo y diferente por explorar, sin embargo, este crecimiento debe ir acompañado de la inversión en infraestructura y de una agresiva campaña de mercadeo y posicionamiento del departamento en términos turísticos.

9.4) Segmento del mercado: público objetivo

El hotel Sueños Dorados está ubicado en Playa del Francés en el municipio de Tolú, Sucre. Su ubicación estratégica permite al hotel sueños dorados dirigir su plan de mercado a turistas (extranjeros y personas de todo el país) y a los habitantes de la región, ya que se encuentra cerca a el municipio de Coveñas, la cual es una zona de gran interés turístico en el país, pues se ofrece actividades como el eco turismo, el buceo y pesca recreativa entre otros. Además posee diversos sitios de interés turístico como la Playa del Francés ubicada a 20 minutos del casco principal; caracterizada por la tranquilidad y la ausencia de comercio informal, La Caimanera, o las cercanas islas pertenecientes al archipiélago de San Bernardo todas capacitadas para actividades turísticas. También se celebran anualmente las competencias de Regatas en las playas de Guacamaya.

El hotel Sueños Dorados contara con excelentes habitaciones de lujo, dotadas con todas las comodidades que posee un hotel 3 estrellas, piscina, restaurante, bar, centro de reuniones, habitaciones dúplex y sencillas, garantizando a nuestros clientes una experiencia de servicio única que se acomode a sus diferentes necesidades. Además, permitirá una interrelación entre los planes y sitios turísticos de la zona y las comodidades del hotel.

El objetivo del hotel Sueños Dorados es conseguir la mayor cantidad de clientes posibles de todas partes del país, pero potencialmente apunta a que el 70% y 80% de sus clientes sean de una clase social media-alta. Debido a que las características del hotel visualizadas en sus instalaciones físicas como en su servicio al cliente, representan benéficos y una experiencia única que en otros hoteles de la zona no se presentan.

La estrategia o el tipo de segmentación utilizado para establecer nuestro target principal consistirán en 2 tipos; una caracterización psicográfica y una por características de comportamiento. Principalmente en la zona no se evidencian hoteles con grandes comodidades, lo que más se observa en la zona son hostales y hoteles que solo prestan el servicio básico de estadía. Por tal razón se ve una oportunidad de crear un hotel que preste un servicio más prestigioso y con mayor calidad en la atención al cliente. Para de esta forma satisfacer las necesidades de una comunidad con estatus de vida medio-alto, una clase social media-alta.

9.5) Ventaja competitiva

Para determinar nuestra ventaja competitiva, debemos empezar por analizar las ventajas turísticas que tiene actualmente el departamento de Sucre frente a los demás departamentos de la costa caribe. Sucre cuenta con una particularidad que lo diferencia con sus competidores directos y es el hecho que es un lugar propicio para descansar, la mayoría de sus lugares turísticos están alejados del bullicio, sin embargo, no carece de lugares donde divertirse; la ciudad de Sincelejo o el Golfo de Morrosquillo, son lugares que le pueden brindar al turista un tipo de atracción más dinámica y juvenil.

También es importante resaltar la calidad de sus playas, que en su mayoría no han tenido una mayor intervención y se presentan como un fascinante escenario natural que permite la explotación de un tipo de turismo poco explotado en Colombia; el turismo natural. La presencia de ciénagas, manglares, cuevas, grandes bosques, arrecifes y una enorme

biodiversidad, suscitan una atracción por lo nuevo, lo diferente. Todo esto sin dejar de lado la gran diversidad cultural y gastronómica.

Ahora bien, el hotel Sueños Dorados está planeado partiendo del análisis de la ausencia de ciertos servicios de calidad en los principales hoteles de Tolú. Servicios como Spa, jacuzzi, Playa en frente del hotel, restaurante propio, zonas de juegos para niños y habitaciones totalmente dotadas, son algunos de los beneficios que ofrecerá nuestro hotel y que carecen la mayoría de hoteles de la zona.

Luego de realizar una investigación a través de los principales metabuscadores de alojamiento, se encontró en un alto porcentaje que el descontento de los clientes radica en la atención recibida durante la estadía y el estado de algunas de las instalaciones dentro de los hoteles. Por ello nuestro hotel al tener instalaciones totalmente nuevas y diseñadas para brindar confort a nuestros clientes, además de los altos estándares de calidad que se realizaran para la contratación de personal, permitirá ofrecerles a nuestros consumidores unos servicios enfocados a suplir estas exigencias.

Por último, la implementación de unos paquetes turísticos a las zonas más importantes de la región con guías especializados y transportes de calidad, les brindara a nuestros clientes una experiencia única en el sector, debido a que estos servicios generalmente deben ser adquiridos por cuenta propia. Y un plan todo incluido, en el que tendrán acceso a comidas y bebidas ilimitadas resulta siendo pionero en la servicios hoteleros de la región.

Para los que buscan un ambiente familiar y establecer una conexión directa con la naturaleza, el hotel Sueños Dorados ofrece las más confortables instalaciones junto al mar, la mejor atención, ecoturismo, con precios justos y al alcance de todos.

9.6) Análisis de la competencia

En la siguiente tabla se presenta un resumen con las principales características de 12 hoteles de la región y la calificación que reciben los mismos por parte de los clientes. La información fue obtenida a través de dos de los principales buscadores de servicios hoteleros de la red tales como; Booking y Tripdivisor. Luego fue organizada y clasificada para su interpretación. Este tipo de investigación puede resultar un factor importante a tener en cuenta con respecto a las principales necesidades de los clientes, de igual manera puede indicar cuales son las principales falencias de la competencia y el mercado que se puede atacar con el fin de obtener una ventaja competitiva frente a los mismos.

NOMBRE HOTEL	SERVICIOS	UBICACIÓN	COSTOS	PUBLICIDAD	DESCRIPCION	PUNTUACION
HOTEL KEVINS	CUENTA CON TERRAZA, TIENE APARCAMIENTO GRATIS, CUENTA CON RESTAURANTE (a la carta), BAR, SEERVICIO DE CAMARERA, TRASLADO AEROPUERTO (de pago), RECEPCION 24 HORAS, AMACAS.	CARRERA 3 A N 20-85 CENTRO, TOLU	HABITACION DOBLE (DOS CAMAS SENCILLAS) \$ 300.000 NOCHE, DESAYUNO INCLUIDO... HABITACION FAMILIAR (4 PERSONAS) \$480.000 NOCHE.	BOOKING, TRIPDIVASOR	Este alojamiento está a 4 minutos a pie de la playa. El Hotel Kevins se encuentra a menos de 5 minutos a pie de la playa de Tolu y ofrece una piscina al aire libre, conexión Wi-Fi gratuita y aparcamiento privado en el establecimiento.	7
HOTEL KAYTALU	WIFI GRATUITO, APARCAMIENTO GRATUITO, PISCINA, BAÑO INDIVIDUAL, TERRAZA, JARDIN, BAÑERA, DESAYUNO GRATUITO, HIDROMASAJE, JACUZZI, MINIBAR, TV PANTALLA PLANA, SERVICIO DE LAVANDERIA, TRASLADO AEROPUERTO, AIRE ACONDICIONADO, ZONA DE FUMADORES, RECEPCION 24 HORAS, TIENDA DE RECUERDOS, AMACAS.	CARRERA 3 N 21-79 CENTRO, TOLU	HABITACION DOBLE (1 CAMA DOBLE) \$ 300.000 X 2 NOCHES + IVA... HABITACION TRIPLE (3 CAMAS INDIVIDUALES) \$360.000 X 2 NOCHES + IVA.	BOOKING, TRIPDIVASOR	El Hotel Katylú está situado en Tolu, un pequeño pueblo del norte de Colombia, junto al mar Caribe, y ofrece bañera de hidromasaje, piscina al aire libre y conexión Wi-Fi gratuita.	7,4
HOTEL LA MANSION	PISCINA INTERIOR, BAR, RESTAURANTE (BUFET, A LA CARTA, DIETETICOS BAJO PETICION), DESAYUNO EN LA HABITACION, WIFI, GUARDAEQUIPAJE, INFORMACION TURISTICA, CAMBIO DE MONEDA, RECEPCION 24 HORAS, ZONA TV, AIRE ACONDICIONADO, ALQUILER DE COCHES, SUITE NUPCIAL, SERVICIO DE LAVANDERIA, TERRAZA, JARDIN, ARMARIO, KARAOKE, TELEFONO, TV PANTALLA PLANA.	CALLE 16 3-53 CENTRO, TOLU	HABITACION DOBLE (1 CAMA DOBLE) \$ 260.00 + IVA INCLUIDO DESAYUNO X 2 NOCHES... HABITACION CUADRUPLE (2 CAMAS INDIVIDUALES Y 1 CAMA DOBLE) \$ 370.000 + IVA X 2 NOCHES INCLUIDO DESAYUNO	BOOKING, TRIPDIVASOR	Este hotel está situado a menos de 300 metros del mar Caribe y ofrece una piscina al aire libre y un desayuno gratuito. El Hotel La Mansión se encuentra en el centro de Tolu.	8,5
HOTEL CATALINA DEL MAR	FRIGORIFICO, RESTAURANTE (A LA CARTA), BAR, WI FI, TV POR CABLE, CAMARERA, TIENDA DE RECUERDOS, AIRE ACONDICIONADO, ZONA DE FUMADORES.	CARRERA 2 N 19-42 TOLU	HABITACION DOBLE (1 CAMA DOBLE) \$ 120.000 + IVA X 2 NOCHES INCLUIDO DESAYUNO... HABITACION CUADRUPLE (1 CAMA DOBLE, 1 LITERAL) \$ 200.000 + IVA X 2 NOCHES INCLUIDO DESAYUNO.	BOOKING, TRIPDIVASOR	El Hotel Catalina del Mar se encuentra en Tolu y cuenta con una piscina al aire libre y un restaurante a la carta. También tiene una tienda de regalos y conexión Wi-Fi gratuita.	7,6

NOMBRE HOTEL	SERVICIOS	UBICACIÓN	COSTOS	PUBLICIDAD	DESCRIPCION	PUNTUACION
HOTEL COSTA LINDA	VISTA AL MAR, TERRAZA, PISCINA AL AIRE LIBRE, BALCON, WI FI, APARCAMIENTO GRATUITO, BAR, RESTAURANTE, ALQUILER DE BICICLETAS, SITUADO AL FRENTE DE LA PLAYA, SERVICIO DE LAVANDERIA, RECEPCION 24 HORAS, SERVICIO TRASLADO (PAGO)	TOLU, KM 7 VIA AL FRANCÉS, PLAYAS DE GUACAMAYA	HABITACION CUADRUPLE (2 CAMAS DOBLES) \$ 340.000 + IVA X 2 NOCHES DESAYUNO INCLUIDO, HABITACION DOBLE(1 CAMA DOBLE EXTRAGRANDE) \$ 260.000 + IVA DESAYUNO INCLUIDO.	BOOKING, TRIPDIVASOR	El Hotel Costa Linda está situado en la playa de Tolu, rodeado de manglares, y ofrece una piscina al aire libre, servicio de habitaciones, conexión Wi-Fi gratuita y desayuno gratuito.	9,2
PALMARES DEL FRANCÉS	HABITACION CON ARMARIO, VISTAS A LA PISCINA, VISTAS AL MAR, ZONA POCO PROFUNDA, MESA DE COMEDOR, UTENSILIOS, MICROONDAS, TENDERO PORTATIL, ZONA DE PLAYA PRIVADA, SNORKEL, ALQUILER DE BICICLETAS, PESCA, ZONA DE JUEGOS INFANTILES, ZONA DE COMEDOR, SOFA, TV PANTALLA PLANA, CANALES VIA SATELITE, TELEFONO, WI FI, BAR, APARCAMIENTO, INFORMACION TURISTICA, SERVICIO LAVANDERIA.	KM 4 VIA EL FRANCÉS-SANTIAGO DE TOLU	HABITACION DOBLE DELUXE CON BALCON Y VISTAS AL MAR(2 CAMAS INDIVIDUALES) \$ 530.000+IVA X 2 NOCHES ... HABITACION TRIPLE DELUXE CON VISTAS AL MAR(2 CAMAS INDIVIDUALES Y 1 SOFA CAMA) \$ 670.000 + IVA X 2 NOCHES.	BOOKING, TRIPDIVASOR	El Palmares del Francés - Tolu se encuentra en Tolu, en la región de Sucre, a 20 km de Coveñas. Ofrece piscina exterior abierta todo el año, parque infantil, restaurante y aparcamiento privado gratuito.	9,2
HOTEL PALMA LINDA	HABITACION CON ARMARIO, SITUADO AL FRENTE DE LA PLAYA, ZONA PRIVADA DE PLAYA, SOLARIUM, TV PANTALLA PLANA, CANALES POR CABLE, APARCAMIENTO GRATUITO, INFORMACION TURISTICA, RECEPCION 24 HORAS, ZONA DE FUMADORES, AIRE ACONDICIONADO, WI FI.	CALLE 6 12-220 COVEÑAS	HABITACION DOBLE(1 CAMA DOBLE) \$ 240.000 + IVA X 2 NOCHES... HABITACION CUADRUPLE (4 CAMAS INDIVIDUALES) \$ 480.000 + IVA X 2 NOCHES)	BOOKING, TRIPDIVASOR	El Hotel Palma Linda se encuentra en Coveñas, a 32 km de Sincelejo. Ofrece piscina exterior abierta todo el año, zona de playa privada, WiFi gratuita en todas sus instalaciones y aparcamiento privado gratuito.	7,8
HOTEL SOLEIRA	HABITACION ARMARIO, WI FI, TELEFONO, SPA Y CENTRO DE BIENESTAR, GIMNASIO, SERVICIO DE LAVANDERIA, RECEPCION 24 HORAS, AIRE ACONDICIONADO.	CARRERA 11 N 4-12 TOLU	HABITACION ESTANDAR (2 CAMAS DOBLES) \$ 360.000 +IVA X 2 NOCHES DESAYUNO INCLUIDO... HABITACION SUITE (1 CAMA SENCILLA + 2 CAMAS DOBLES) \$ 540.000 + IVA X 2 NOCHES DESAYUNO INCLUIDO.	BOOKING, TRIPDIVASOR	El Hotel Soleira ofrece piscina al aire libre, centro de negocios y WiFi gratuita en todas las instalaciones y está a 3 km del centro de Tolu y a 5 minutos a pie de la playa.	8,7

NOMBRE HOTEL	SERVICIOS	UBICACIÓN	COSTOS	PUBLICIDAD	DESCRIPCION	PUNTUACION
HOTEL RESTAURANTE SAN JORGE	SITUADO AL FRENTE DE LA PLAYA, RESTAURANTE(A LA CARTA) DESAYUNO EN LA HABITACION, BAR, WI FI, APARCAMIENTO GRATUITO, TRASLADO AEROPUERTO(PAGO HUESPED) INFORMACION TURISTICA,LAVANDERIA,AIRE ACONDICIONADO)	PUNTA PIEDRA, SEGUNDA ENSENADA JUNTO AL HOTEL BAHIA, COVEÑAS.	HABITACION FAMILIAR(2 CAMAS INDIVIDUALES + 1 CAMA DOBLE, BAÑO COMUNITARIO) \$ 120.000 + IVA... HABITACION FAMILIAR(1 CAMA SENCILLA, 1 CAMA DOBLE + 1 LITERAL, BAÑO PRIVADO) \$ 125.000 + IVA)..	BOOKING, TRIPDIVASOR	El Hotel Restaurante San Jorge está situado en Coveñas, 31 km de Sincelejo, y ofrece WiFi gratuita y aparcamiento privado gratuito. El establecimiento tiene un bar.	7,4
HOTEL COSTA MAR COVEÑAS	TERRAZA, SITUADO AL FRENTE DE LA PLAYA,PESCA, MENUS DIETETICOS, RESTAURANTE, WI FI, APARCAMIENTO(GRATUITO) GUARDAEQUIPAJE, RECEPCION 24 HORAS, INFORMACION TURISTICA,JUEGOS DE MESA, CAMARERA, LAVANDERIA, AIRE ACONDICIONADO.	SECTOR PUNTE PÍEDRA, 706050 COVEÑAS	HABITACION DOBLE(DOS CAMAS SENCILLAS) \$ 350.000 + IVA X 2 NOCHES).. HABITACION FAMILIAR (2 CAMAS INDIVIDUALES + 1 CAMA DOBLE) 450.000 + IVA X 2 NOCHES.	BOOKING, TRIPDIVASOR	El Hotel Costa Mar está situado a solo 50 metros de la playa de Coveñas. Ofrece un restaurante, un bar y aparcamiento privado gratuito.	8,7
HOTEL LA FRAGATA	ARMARIO, PISCINA AL AIRE LIBRE, TERRAZA, BAR , RESTAURANTE, ZONA D E JUEGOS INFANTILES, SOLARIUM, APARCAMIENTO GRATUITO, CAMARERA, TIENDA DE RECUERDOS, SALA DE REUNIONES, AIRE ACONDICIONADO, WI FI, JARDIN.	AV. PRINCIPAL SEGUNDA ENSENADA, SECTOR DE LA CIENAGA, 110001 COVEÑAS	HABITACION TRIPL(1 CAMA INDIVIDUAL, Y CAMA DOBLE) \$190.000 + IVA X 2 NOCHES, INCLUIDO DESAYUNO.... HABITACION FAMILIAR (3 CAMAS INDIVIDUALES Y CAMA DOBLE) \$260.000 + IVA X 2 NOCHES .	BOOKING, TRIPDIVASOR	El Hotel La Fragata está situado en Coveñas, en la región de Sucre, a 30 km de Sincelejo. Ofrece una piscina al aire libre y un parque infantil. El hotel tiene terraza, vistas al mar, restaurante y bar. Se proporciona aparcamiento privado gratuito	7
HOTEL PORTOALEGRE	BAÑO, PISCINA AL AIRE LIBRE, BAR, TV PANTALLA, PLANA, SOLARIUM, WI FI, APARCAMIENTO GRATUITO, AIRE ACONDICIONADO.	PRIMERA ENSENADA SECTOR PUNTAPIEDRA, 706050 COVEÑAS.	HABITACION DOBLE(1 CAMA DOBLE) \$ 130.000 + IVA.. HABITACION CUADRUPLE(2 CAMAS DOBLES) \$ 280.000 + IVA.	BOOKING, TRIPDIVASOR	El Hotel Portoalegre ofrece alojamiento frente a la playa, en Coveñas. El establecimiento cuenta con piscina y acceso directo a la playa. Hay aparcamiento gratuito y WiFi gratuita en las zonas comunes.	7,2

Tabla No.2 Análisis competencia

9.7) Estrategias de mercadeo

➤ Estrategia del servicio

El Hotel Sueños Dorados es un hotel pensado en nuestros clientes, un lugar donde encontraremos habitaciones de lujo para cualquier tipo de necesidades; habitaciones matrimoniales, dobles y triples. Cada habitación está dotada con las comodidades propias de un hotel de categoría superior; baño privado, ducha, secador de pelo, televisión por cable, aire acondicionado y una espectacular vista al mar.

Nuestras instalaciones están diseñadas para brindarles a nuestros usuarios las mejores experiencias, por ello, a diferencia de la gran mayoría de hoteles de la región, sueños dorados cuenta con unas excepcionales zonas húmedas como lo son nuestras dos piscinas para adultos y una para niños, jacuzzi en las suites doradas. Adicional a esto, el hotel cuenta con restaurante propio que ofrece platos a la carta y tipo bufet que estarán disponibles para los planes “todo incluido” o para aquellos que solo cuentan con alojamiento.

Sueños dorados es un hotel pensado para ofrecerle a sus clientes momentos de relajación y tranquilidad; su ubicación a 20 metros de la orilla del mar y su cercanía a bosques y hábitats naturales así lo demuestran. Sin embargo, el hotel no solo está proyectado para aquellas personas que buscan un lugar de descanso, también contara con un parque infantil y planes con atracciones acuáticas en las playas del hotel.

La prioridad para este hotel, serán siempre sus clientes por eso estará dotado con herramientas tecnológicas que le permitirán brindarle a los clientes el mejor servicio desde el momento de su reserva o compra, hasta el momento de su partida. Y preparados para atender cualquier requerimiento de los clientes, las 24 horas del día estará disponible personal calificado capaz de solucionar dicha solicitud.

En Sueños dorados podemos encontrar una diversidad de espacios para divertirnos en un solo lugar, sin embargo, también ofrece servicios turísticos para recorrer los principales atractivos de la región, todo gestionado directamente entre la dirección del hotel y sus clientes, con el fin de facilitarle estos procesos de búsqueda a sus usuarios.

➤ **Estrategia de precio**

Con base en la técnica Bottom-Up Approach la cual se mencionó anteriormente en el marco teórico, se determinó el costo variable por unidad vendida de la siguiente manera:

Método del Máximo/Mínimo:

Mes	Hab. Ocup.	Costos (cop)
Enero	110	5.800.000
Febrero	80	4.640.000
Marzo	50	2.900.000
Abril	90	5.220.000
Mayo	35	2.030.000
Junio	95	5.510.000
Julio	110	5.800.000
agosto	80	4.640.000

Septiembre	55	3.190.000
Octubre	85	4.930.000
noviembre	60	3.480.000
Diciembre	150	8.700.000
Total	2000	56.840.000

Diciembre (MAX)	150	8.700.000
Mayo (MIN)	35	2.030.000
Diferencia	115	6.670.000

Tabla No.3 Estrategia de precio

(6.670.000)/115=58.000 este monto corresponde al costo variable por unidad vendida.

El valor de 58.000 pesos corresponde al precio base de venta de nuestro servicio por día, en el cual la empresa no pierde ni obtiene ganancias.

Teniendo en cuenta el costo variable por unidad, los precios de los demás hoteles de la región y con el fin de ser fiel a la razón de ser del hotel, como lo es; brindar un servicio de calidad y una experiencia única en la región. Se establecieron dos tipos de planes y precios, ofreciéndoles a nuestros clientes la posibilidad de elegir entre un plan sin todo incluido o un plan todo incluido, como se muestra a continuación:

- **Habitaciones Plan todo incluido:**

Nuestros planes todo incluido te brindan: alojamiento, parqueadero privado, alimentación ilimitada, bebidas y licores ilimitados, bar abierto, actividades de recreación, deportes acuáticos no motorizados, ingreso a las aéreas sociales del hotel y acceso a nuestra hermosa playa.

Habitación doble (cama doble o dos camas sencillas) \$390.000 +IVA * noche para 2 personas, todo incluido.

Habitación doble con balcón vista al mar (cama doble o dos camas sencillas) \$450.000 +IVA * 2 noches para 2 personas, todo incluido.

Habitación familiar (2 camas individuales + 1 cama doble) \$680.000+iva * noche para 4 personas, todo incluido

Habitación familiar con balcón vista al mar (2 camas individuales, 1 cama doble) \$740.000 +IVA * 2 noche para 4 personas, todo incluido.

Habitación cuádruple (2 camas dobles) 680.000 + IVA * noche para 4 personas, todo incluido.

- **Habitaciones sin Plan todo incluido:**

Esta opción te brinda los servicios de: alojamiento, parqueadero privado, ingreso a las áreas sociales del hotel y acceso a nuestra hermosa playa.

Habitación doble (cama doble o dos camas sencillas) \$270.000 +IVA * noche para 2 personas.

Habitación doble con balcón vista al mar (cama doble o dos camas sencillas) \$330.000 +IVA * noche para 2 personas.

Habitación familiar (2 camas individuales + 1 cama doble) \$520.000+iva * noche para 4 personas.

Habitación familiar con balcón vista al mar (2 camas individuales, 1 cama doble) \$590.000 +IVA * noche para 4 personas.

Habitación cuádruple (2 camas dobles) 520.000 + IVA * noche para 4 personas, todo incluido.

9.8) Estrategia de distribución y promoción

➤ Plan de comunicaciones

Objetivos

- * Promocionar el hotel Sueños dorados a través de la publicidad en periódicos, agencias de viajes y las principales páginas web encargadas de la venta de alojamientos.
- * Priorizar y fomentar una imagen corporativa a través del buen servicio y los valores de la empresa.

Idea a transmitir.

Somos una empresa hotelera dedicada al ecoturismo, confiable, responsable con el medio ambiente, que conjuga todos los deseos de un visitante como lo son; la aventura, el descanso, la playa, el mar, comida típica, bar y la variedad multicultural que ofrece la región. Nos dirigimos a todo tipo de público ya que contamos con las herramientas e infraestructura necesaria para atender desde niños hasta adultos de la tercera edad y diseñamos planes enfocados a los gustos de cada generación.

Fortalezas

Instalaciones adecuadas para todo tipo de clientes

Instalaciones propias de un hotel de calidad superior

Excelente servicio y atención a los clientes

Área de juegos segura

Piscinas privadas

Plan todo incluido

Variedad de platos en el restaurante

Playas limpias y libres del comercio popular

A 45 minutos de la ciudad

Transporte puerta a puerta

Ubicación estratégica

Debilidades

Difícil acceso, carretera en mal estado

Canales

Gracias a la globalización y el auge de la tecnología decidimos enfocar nuestros métodos de comercialización en el mercado electrónico entendiendo que es esta la manera más rápida y amplia de llegar a nuestros clientes, sin embargo pensando en que no todos los clientes tienen manejo de la red o prefieren la atención personalizada también se tendrán plataformas físicas que busquen cubrir este segmento del mercado.

Personalización

Webs personalizadas, utilizando el big data de manera avanzada para así desarrollar contenidos acordes a la dirección en que los clientes prefieren sus servicios online.

Google

Google es uno de los canales con mejor posicionamiento en resultados de búsquedas de hoteles.

Página web del hotel

Podremos realizar consultas, ofertas, reservas y precios de los diferentes servicios ofrecidos.

Merchandising

Con este se impide los intermediarios y el no pago de comisiones.

Teléfono

El cliente llama directamente al hotel para hacer su reserva de los diferentes tipos de servicios.

Mercadologos

Personal capacitado, visita colegios, centros de reuniones y demás dando a conocer el producto y demás beneficios.

Meta buscador de hoteles

Buscador en internet que compara y busca las mejores ofertas para el hotel que estamos consultando, ejemplo: Booking, hoteles.com, Trivago.

Agencia de viajes

Es online y presencial, podemos reservar paquetes turísticos. De igual modo la agencia de viajes puede comprar al mayor, servicios del hotel para ellos ofertar en sus web diferentes paquetes, las cuales estarán ubicadas en las principales ciudades del país.

OBJETIVO : Posicionar el hotel entre las personas amantes de la naturaleza, el ambiente familiar y la búsqueda del bienestar		SEGUIMIENTO DEL CUMPLIMIENTO		
ESTRATEGIA DE PRODUCTO: Descansa junto a tus mascotas		1		
TACTICA	PRESUPUESTO	FECHA	EJECUCION	CUMPLIMIENTO
ESTRATEGIA PRODUCTO: De la mejor calidad		5/02/2017	20/02/2017	
Las habitaciones estaran dotadas con aire acondicionado y extractor de malos olores permitiendo una ventilacion optima	\$8.000.000,00	5/02/2017	20/02/2017	
El hotel ofrecera a sus hspedes Buffet con comida internacional, comida tipica y buffet especial para mascotas.	\$2.000.000,00	6/02/2017	21/02/2017	
ESTRATEGIA DE SERVICIO: Sentirse mejor que en casa				
recibimiento de los hspedes con un regalo conmemorativo de la ciudad y la marca del hotel	\$1.750.000,00	6/02/2017	21/02/2017	
capacitacion continua de los empleados en atencion al cliente y evaluacion de satisfaccion del servicio prestado por parte de los clientes	\$2.500.000,00	7/02/2017	22/02/2017	
		8/02/2017	23/02/2017	
cena especial a la carta en la noche anterior al viaje de regreso de los hspedes	\$2.000.000,00	9/02/2017	24/02/2017	
		10/02/2017	25/02/2017	
ESTRATEGIA DE MARCA: Desarrollando personalidad de marca				
generar recordacion de marca, haciendo visible en las zonas comunes del hotel el logo y eslogan	\$1.500.000,00	6/02/2017	21/02/2017	
realizar eventos en las areas comunes del hotel que generen la convivencia en familia con eventos para adultos y niños.	\$1.000.000,00	7/02/2017	22/02/2017	
adecuar espacios ecologicos a traves de construcciones verdes, y promover campañas de reciclaje entre los empleados y hspedes	\$1.450.000,00	8/02/2017	23/02/2017	
ESTRATEGIA EN CANALES DE DISTRIBUCION : Diseño de la atmosfera local				
adecuacion de espacios comunes con sonidos de naturaleza y olores silvestres	\$2.000.000,00	6/02/2017	21/02/2017	
implementar una pagina web de interfaz sencilla para comodidad y facilidad de los clientes.	\$3.500.000,00	7/02/2017	22/02/2017	
capacitacion constante del personal del hotel para que brinden la mejora atencion siempre.	\$1.500.000,00	6/02/2017	21/02/2017	
ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES:				
mediate la pagina web generar una ventana para solucionar todo tipo de sugerencias y brindar informacion pertinente en cuanto al servicio del hotel.	\$2.000.000,00	3/02/2017	18/02/2017	
implementar una linea de atencion telefonica rapida que preste un servicio 24 horas los 7 dias de la semana, con personal calificado	\$1.250.000,00	3/02/2017	18/02/2017	
generar la mejor expectativa a nuestros clientes sobre el servicio prestado para que de esta forma hablen con otras personas de la experiencia en el hotel sueños dorados (voz a voz)	\$0,00	6/02/2017	21/02/2017	
promocionar mediante volantes los servicios del hotel tanco el playa francesa como en coveñas	\$500.000,00	10/02/2017	25/02/2017	
ESTRATEGIA PRECIOS: Siempre al alcance de todos				
generar bonos y cupos de descuentos para servicios del hotel, que se rifen entre los clientes del hotel	\$2.500.000,00	3/02/2017	18/02/2017	
establecer en tiempos de baja temporada turistica promociones tales como 2*1 o arma tu plan,entre otras para incentivar la asistencia al hotel	\$250.000,00	4/02/2017	19/02/2017	
implementar medios de pago a cuotas	\$1.850.000,00	3/02/2017	18/02/2017	
adecuacion de habitaciones para diferentes precios, pero que siempre mantengan la calidad, la exclusividad y los servicios basicos del hotel (piscina, bar, spa, entre otras)	\$1.000.000,00	6/02/2017	21/02/2017	

Figura No. 5 estrategia de producto

Ahora bien, entendiendo la importancia del mercado electrónico para la promoción y venta de los servicios del hotel, se creó una página web acorde con las recomendaciones y fundamentos aprendidos a lo largo de esta especialización. A continuación se muestra un pantallazo de la página inicial del Hotel Sueños Dorados y el link de la página donde se puede navegar en el sitio y encontrar los diferentes servicios que se ofrecen. **Nota:** es importante tener en cuenta que las imágenes utilizadas en la página no corresponden a la realidad, debido a que las instalaciones del hotel se encuentran en construcción, pero que serán reemplazadas una vez el hotel este en servicio.

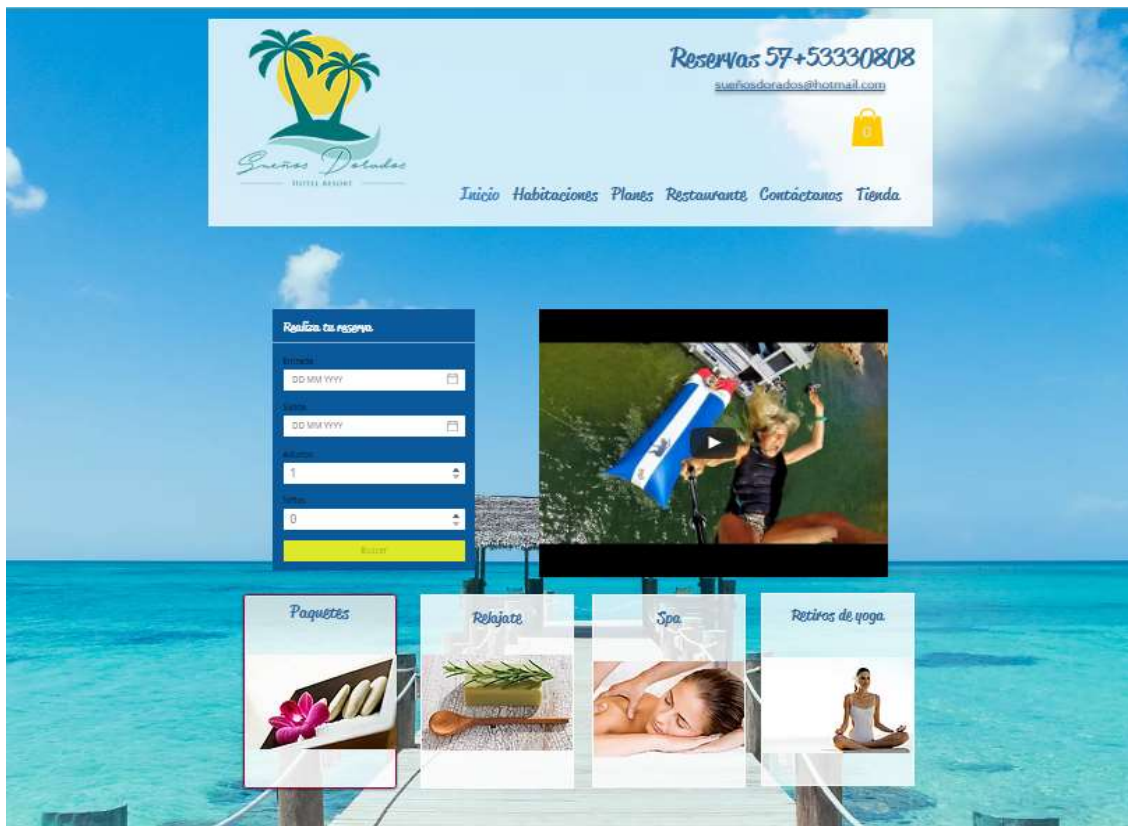


Figura No.3 Pagina web

<https://pedroverjan68.wixsite.com/suenosdoradoshotel>

10) Estudio técnico de la producción

10.1) Describir las características de la localización del negocio

Santiago de Tolú, es un municipio colombiano situado en la costa caribeña, en el centro del golfo de Morrosquillo, en el departamento de Sucre. Este municipio se caracteriza por sus hermosas playas y la tranquilidad que en ellas se disfruta. Es un lugar donde se puede disfrutar de actividades acuáticas, turismo ecológico, zonas de reserva ecológica y forestal a lo largo muchos kilómetros. Todo esto sin dejar de lado su diversa gastronomía y multiculturalidad.

La Playa del Francés se encuentra ubicada a 20 minutos del casco principal de Tolú, en esta zona encontramos diferentes sitios turísticos para disfrutar del Sol, La Playa y el Mar. Es aquí donde se encuentra ubicado el hotel Sueños Dorados; un lugar que cuenta con playa a tan solo 20 metros de distancia la cual nos brinda una ubicación estratégica para realizar transporte marítimo a otros atractivos turísticos. Esta playa, además, cuenta con una diversidad de ambientes naturales que la hacen especialmente adecuada para el descanso.

10.2) Distribución planta física del hotel

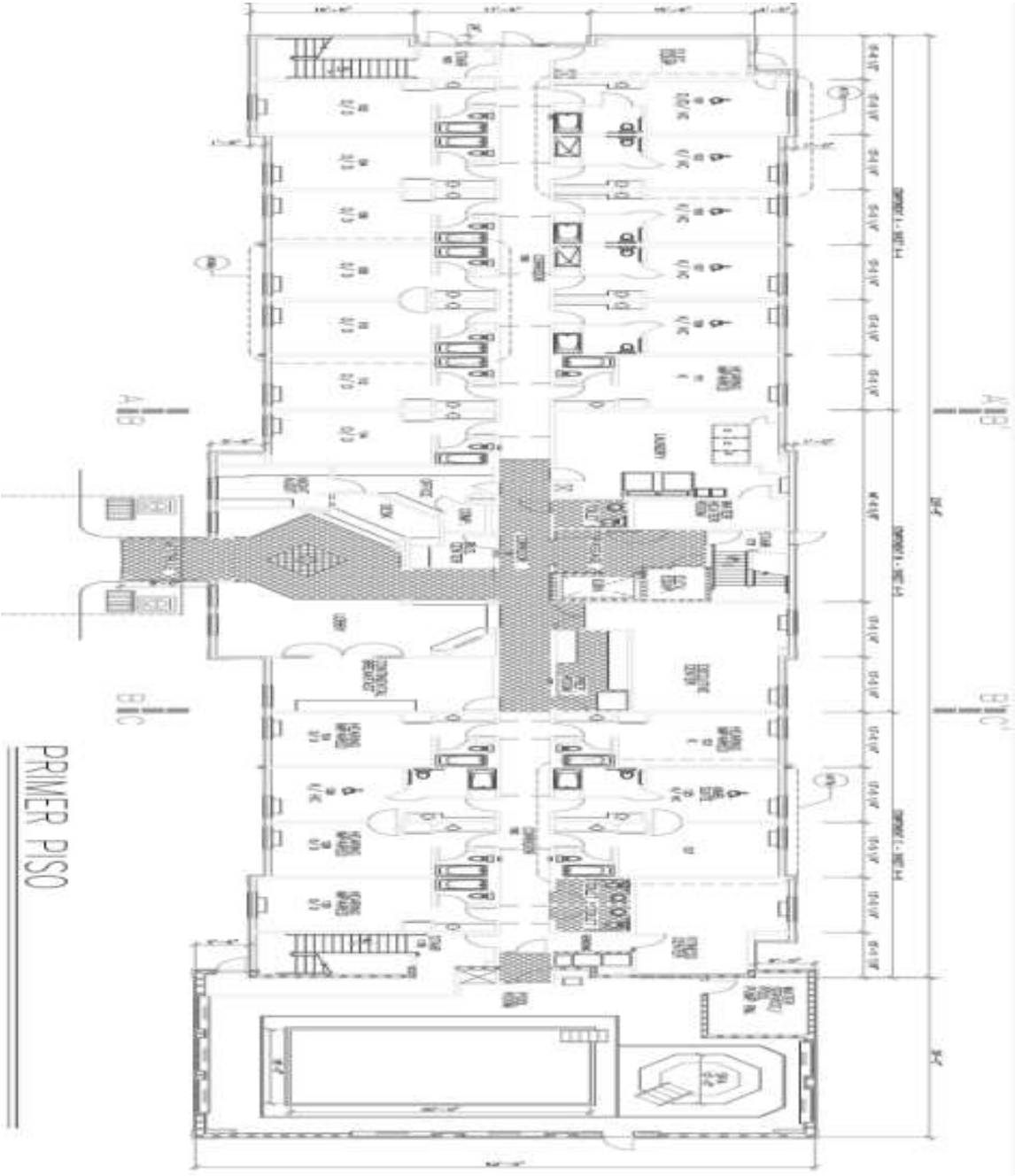


Figura No.4 Esquema planta física primer piso

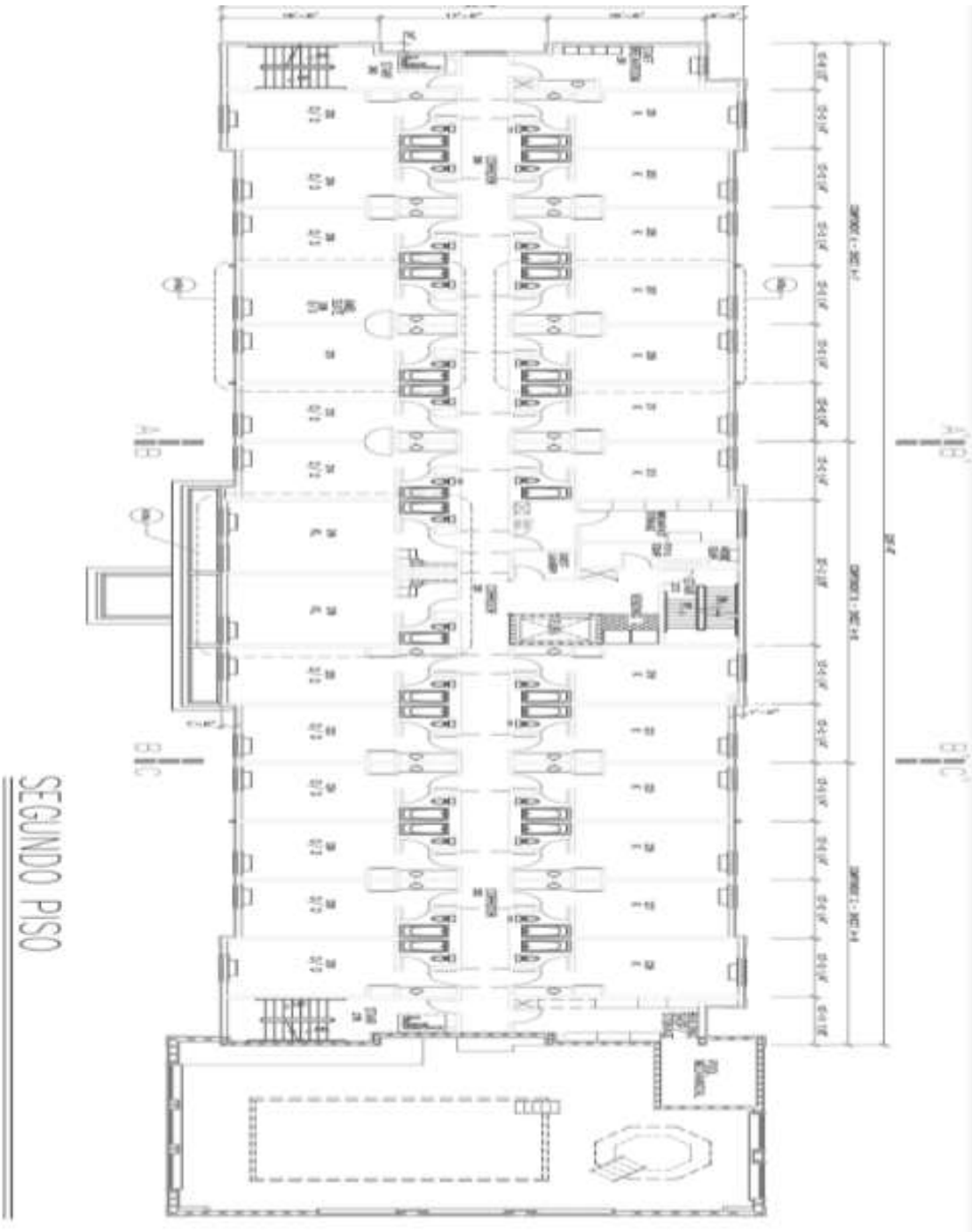


Figura No.5 Esquema planta física segundo piso

10.3) Especificaciones técnicas

El hotel cuenta con 56 habitaciones, distribuidas de la siguiente manera; 13 VIP, 14 doble, 16 familiares y 13 cuádruple. Desde donde se podrá divisar las hermosas playas del mar caribe.

La capacidad máxima de las habitaciones es de 3 personas para las VIP y dobles, 4 personas para las habitaciones familiares y cuádruplex. Cada habitación tiene camas dobles y sencillas según las especificaciones de la habitación y las necesidades del cliente.

*Algunas habitaciones cuentan con balcón y vista al mar. Las habitaciones VIP y familiares cuentan con sofá y mesa de estudio.

Cada habitación cuenta con:

- Teléfono
- Aire acondicionado
- Televisión por cable
- Baño con agua fría y caliente
- Mesita de noche
- Dotación de aseo (champú y jabón)
- Toallas de baño

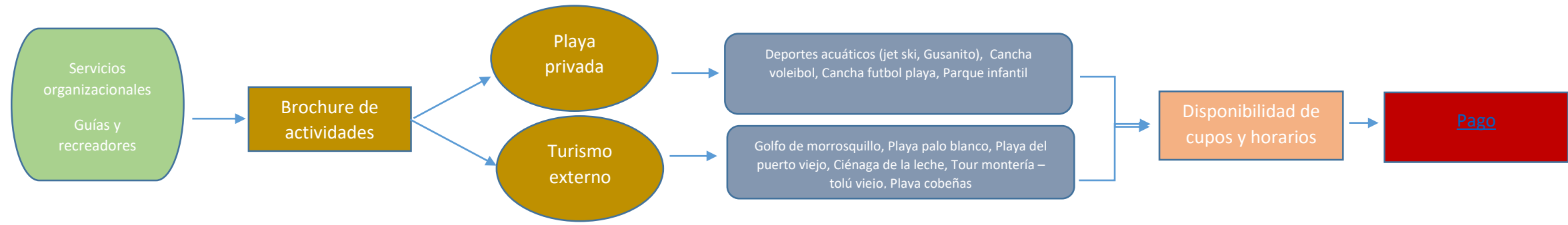
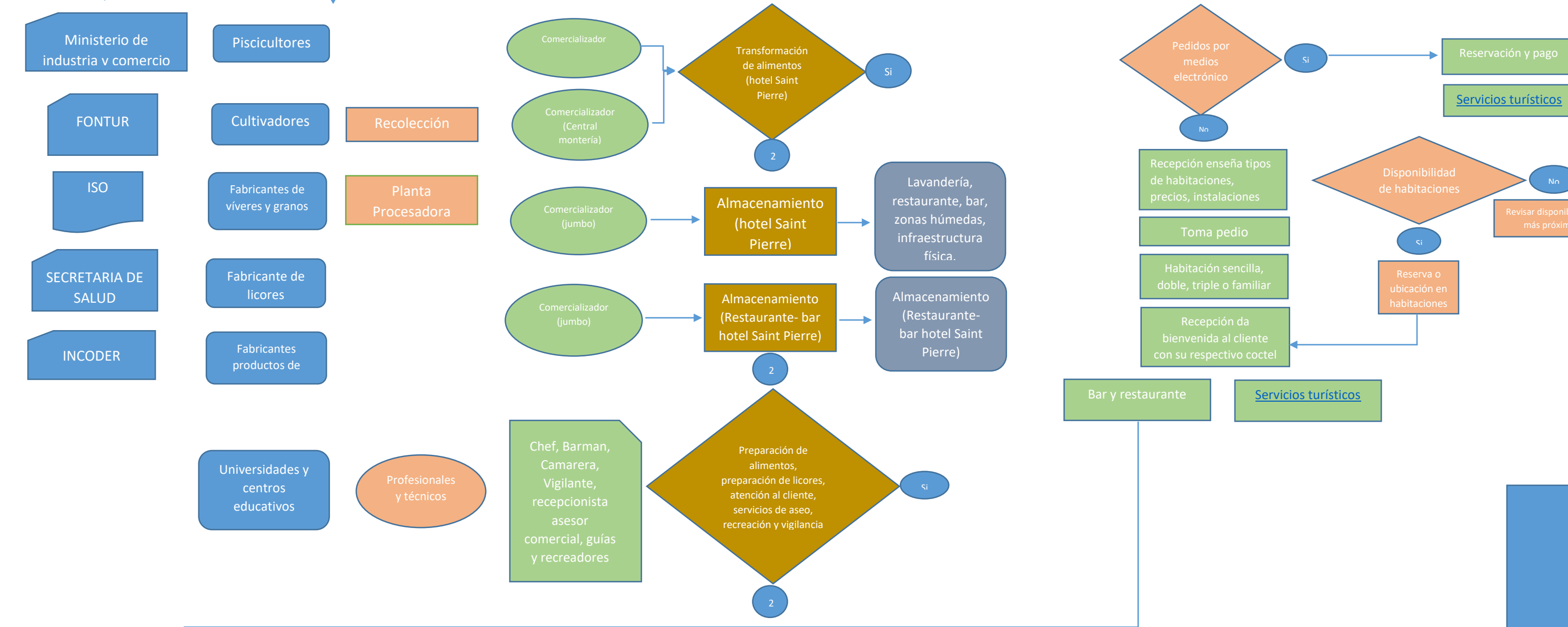
10.4) Cadena de valor

La cadena de valor es un instrumento que nos permite identificar de manera detallada las actividades y procesos de una empresa; un proceso detallado permitirá identificar problemas o ventajas en un menor tiempo, contribuye a la retroalimentación y la mejora continua. Nos permite identificar proveedores que estén fallando en el proceso, eliminar u optimizar procesos para disminuir costos. En general la cadena de valor da cuenta de cada elemento de la elaboración de nuestro producto o servicio; desde nuestros proveedores, modo de transporte, procesos de transformación, terminando finalmente en el cliente.

Una cadena de valor bien diseñada y ejecutada puede terminar en lo que Michael Porter define como ventaja competitiva. La ventaja competitiva es aquello que le genera un valor adicional a un servicio o producto, pero que no tiene que ver con el precio del mismo, es decir, un elemento que generalmente es intangible pero que resulta de gran beneficio para el cliente.

Para el hotel se ha diseñado una cadena de valor que busca mostrar de manera detallada cada uno de sus procesos y proveedores con el fin de desarrollar la mejor técnica en la elaboración de nuestro servicio, así como identificar nuestras debilidades y su posterior mejora. Nuestra propuesta de valor está enfocada en el servicio al cliente, la atención y la solución pronta de sus requerimientos, por ello se busca tecnificar la mayoría de nuestros procesos para adquirir la mejor eficiencia sobre los mismos. A continuación se presenta la cadena de valor realizada para el Hotel Sueños Dorados, este diagrama fue diseñado de acuerdo a las recomendaciones y conceptos aprendidos en esta especialización.

Cliente



TRANSPORTE TERRESTRE Y MARITIMO, TRANSPORTE EN FRIO

Cliente

10.5) Máquinas, equipos y herramientas que se necesitan para brindar el servicio

Maquinaria y equipo	Cantidades requeridas
Neveras	60
Cuarto frio	1
Lavadora	5
Secadora	3
Plancha	3
Aspiradoras	3
Carros de aseo	3
Enceradoras	2
Licadoras	3
Moto acuática	2
Moto bomba	3
Tv	55
Aire acondicionado	49
Equipos de sonido	4
Basuras	60
Lamparas	55
Horno	3
computadores	5
Teléfono	55
Cafetera	2
Termos	5
Registradora	2
Tostadora	2
Horno Microondas	2
Freidora	1
Camaras de seguridad	12
Calculadoras	4
Equipos de Radio	6
Hidrolavadora	1

Tabla No.4 Maquinaria y equipos necesarios

10.6) Materiales y materia prima

Materia prima insumos	Cantidad unidades requeridas	Unidades a producir
Colchones	100	90
Sábanas	200	100
Toallas	200	100
Servicios públicos	4	4
Servicios satelitales	2	2
Materiales de aseo	8	8
Productos alimenticios	X	X

Tabla No. 4. Materiales y materia prima

10.7) Posibles proveedores

Nombre	
Gas natural	Acueducto y alcantarillado
Electricaribe	Jumbo
Direc tv	Colchones sol y luna
Brisa (toallas y sábanas)	Central de abastos
Pescadería del caribe	Continental de productos
Coca cola	Postobon

Tabla No.6 Proveedores

10.8) Organigrama

Se decidió realizar un organigrama de tipo circular teniendo en cuenta las ventajas que este presenta con respecto a otro tipo de organigramas como el tipo jerárquico. Algunas de estas ventajas son:

- Señalan muy bien la importancia de los niveles jerárquicos.
- Eliminan, o disminuyen al menos, la idea del status más alto o más bajo.
- Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.



Figura No.7 Organigrama

10.9) Tareas según responsabilidad de cada cargo

Cargo	Tareas del puesto	Experiencia mencionada en la industria hotelera
Gerente	Toma de decisiones y administración de los recursos.	4 años
Jefe de mercadeo	Realizar actividades de promoción, publicidad y posicionamiento del hotel.	3 años
Administrador	Supervisión de personal y coordinador de tareas.	3 años
Secretaria	Manejo de papeleo y cunetas de caja menor, recepción y manejo de clientes.	2 años
Contador	Sistema contable	8 años
Chef	Transformación de alimentos y coordinación de personal de cocina.	5 años
Asistente de cocina	Ayudante del chef	2 años
Cocineros	Ayudante del chef	1 año
Barman	Elaboración y manejo de coctelería.	2 años
Meseros	Atención al cliente.	1 año
Conserje	Arreglos locativos.	1 año
Camareras	Aseo general.	1 año
Vigilantes	Seguridad	1 año

Tabla No. 7. Responsabilidades para cada cargo

11) Estudio Financiero

11.1) Proyección de ventas

No	Producto	Precio del producto o servicio	Habitaciones ocupadas para periodos cada 12 meses			
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
1	Habitación doble (sin todo incluido)	\$270.000	1400	1430	1460	1500
2	Habitación doble con balcón (sin todo incluido)	\$325.000	1500	1530	1560	1600
3	Habitación familiar (sin todo incluido)	\$510.000	800	820	850	880
4	Habitación doble familiar con balcón (sin todo incluido)	\$550.000	900	920	950	980
5	Habitación cuádruple (sin todo incluido)	\$510.000	800	820	850	880
		Total Habitaciones ocupadas	5400	5520	5670	5840
		Total de ventas obtenidas por año	\$2.176.500.000	\$2.225.750.000	\$2.290.700.000	\$2.361.600.000
		Total de ventas	\$9.054.550.000			

Tabla No.8 Proyección de ventas

La tabla anterior refleja una proyección de ventas, basada en la ocupación anual de un hotel en sector de Tolú, además se tuvo en cuenta la capacidad total del hotel.

Es importante resaltar que los valores obtenidos anteriormente, hacen referencia al pronóstico de ventas, sin tener en cuenta los costos de operación y desgaste del servicio.

11.2) Plan de inversión en pesos colombianos

Descripcion	Valor (pesos colombianos)
Terreno: lote en el municipio de Santiago de Tolú, Sucre. Área: 550 m ²	\$550.000.000
Contrato con el ingeniero Cesar Rincon	\$65.000.000
Materiales de construccion	\$500.000.000
Mano de obra (12 obreros)	\$112.000.000
Muebles y enseres: neveras, cuarto frio, tv, aire acondicionado, etc.	\$450.000.000
Camas, colchones, sábanas, toallas.	\$90.000.000
Total	\$1.767.000.000

Tabla No.9 Plan de inversión

Estos valores corresponden al precio total de los recursos necesarios para iniciar la operación del hotel. Los valores individuales de los productos antes mencionados corresponden a precios reales tomados del mercado, en su mayoría de plataformas mayoristas como Alkosto y el éxito. Es importante mencionar que muchos de estos implementos ya fueron comprados por los propietarios del hotel por diferentes proveedores.

11.3) Estructura de costos de un producto representativo

Producto representativo: alojamiento habitación doble con balcón (vista al mar)

Unidad de costos: pesos colombianos

Periodo de estimación: enero a junio de 2018

a. Costos directos

Materiales: \$ 6,000 desgaste uso camas, tendidos, toallas e infraestructura física.

Mano de obra: camareros \$30.000

Total costos directos. \$ 36.000

b. Costos indirectos

Gastos administrativos: impuestos, servicios públicos, papelería: \$ 80.000

Gastos ventas: comisiones, impuestos: \$ 60.000

Total costos indirectos: \$140.000

TOTAL: \$ 176.000

11.4) Tasa interna de retorno

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión.

Inicialmente se calculó el flujo de caja, el cual corresponde a la cantidad de ventas menos los costos necesarios para prestar el servicio. A continuación se muestra el valor de costos total para 4 años en los diferentes tipos de habitación (habitaciones dobles y habitaciones familiares).

Año	Número de habitaciones dobles ocupadas	Costos por noche habitaciones dobles	Número de habitaciones Familiares ocupadas	Costos por noche habitaciones familiares
1	2900	\$176.000	2500	\$320.000
2	2960	\$176.000	2560	\$320.000
3	3020	\$176.000	2650	\$320.000
4	3100	\$176.000	2740	\$320.000
	Total costos Habitaciones dobles	\$2.108.480.000	Total costos habitaciones familiares	\$3.344.000.000
	Total costos	\$5.452.480.000		

Tabla No.10 Costos totales por grupo de habitación

Para realizar el cálculo del flujo de caja neto, se restó el total de los costos al total de la proyección de ventas obtenidas en la tabla 8. La siguiente tabla muestra las ventas netas o flujo de caja de cada grupo de habitaciones por cada año proyectado.

	Habitaciones dobles	Habitaciones familiares	Total ventas por año
Año 1	\$ 355.100.000	\$ 511.000.000	\$ 866.100.000
Año 2	\$ 362.390.000	\$ 523.200.000	\$ 885.590.000
Año 3	\$ 369.680.000	\$ 541.500.000	\$ 911.180.000
Año 4	\$ 379.400.000	\$ 559.800.000	\$ 939.200.000
Total ventas netas			\$ 3.602.070.000

Tabla No.11 Ventas netas

$$\text{Flujo de caja total} = \$9.054.550.000 - \$5.452.480.000 = \$3.602.070.000$$

Finalmente se calculó el valor presente neto (VPN), el cual nos permitirá decir cuánto será el valor actual de la empresa luego de traer el presente la cantidad de gastos y ventas en un determinado periodo. A continuación se presenta la tabla que muestra el VPN y la TIR calculado.

Año	Flujos de efectivo	Valor presente
0	-\$1.767.000.000	-\$1.767.000.000
1	\$866.100.000	\$639.288.685
2	\$885.590.000	\$482.492.606
3	\$911.180.000	\$366.430.079
4	\$939.200.000	\$278.787.970
Valor presente neto (VPN)		-\$660
Tasa interna de retorno (TIR)		35,4787%

Tabla No.12 Calculo VPN y TIR

Para concluir se muestra en la anterior tabla un VPN de -\$660 pesos y una TIR de 35,4787%. Estos valores representan la tasa de retorno necesaria o mínima en el proyecto, para que este sea viable, convirtiendo el VPN en cero o cercano a cero. Es importante tener en cuenta que entre mayor sea el VPN más rentable será el proyecto.

Por lo tanto si se requiriera un retorno más efectivo, se debe probar cambiar los valores de venta de las habitaciones o disminuir los costos de operación de la empresa. Otra manera de optimizar estos valores será proyectando una ocupación mayor en el periodo seleccionado.

CONCLUSIONES

El turismo en Colombia ha ido evolucionando y creciendo a lo largo de los años, cada vez más, Colombia recibe mejores críticas por parte de revistas, blogs y turistas acerca de su calidad como destino turístico. En marzo, Daniel Houghton, director ejecutivo de Lonely Planet, una de las principales editoras de guías turísticas en el mundo, en su visita a Colombia eligió a nuestro país “como el destino para el 2017”. Además los 5 millones de turistas que ingresaron a nuestro país en el año 2016 así lo demuestran dejando esta como la mejor cifra en la historia.

En nuestro estudio encontramos que es necesario una estrategia publicitaria agresiva ya que la demanda existente es buena y creciente, pero que el destino turístico de Tolú aun no es muy reconocido y requiere de inversión por parte estatal y privada; para la mejora de sus vías de acceso y alianzas estratégicas que permitan su explotación. Es importante resaltar que Tolú cuenta con una ventaja competitiva y de gran importancia, gracias a que su potencial es enorme y se fundamenta en el turismo ecológico; sector que poco ha sido explotado en nuestro país.

Ahora bien desde la parte operativa y estructural de la empresa, luego de la identificación de los factores internos y externos que puedan incidir positiva y negativamente en la empresa, se concluyó que el lugar donde se encuentra ubicado el proyecto representa una excelente oportunidad para la empresa debido a la ausencia de hoteles con las características físicas y organizacionales que presenta nuestra empresa. Además es imperante el planteamiento de estructuras organizacionales dentro de la empresa con funciones bien definidas que permitan el correcto funcionamiento de la misma, debido a que la falta de planeación y organización interna de la empresa hace parte de los factores de fracaso de las empresas en Colombia.

Anqué la empresa tiene un tamaño pequeño desde su parte organizacional, su cadena de valor es más compleja, y requiriera de un especial seguimiento por parte de los ejecutivos para su correcto funcionamiento. Como se mencionaba anteriormente, una cadena de valor bien estructurada y ejecutada, puede generar un valor agregado al servicio lo que en últimas se reduce en beneficios para la empresa. La cadena de valor aparte de resumir cada actividad de la empresa nos muestra los puntos que requieren mayor atención; como el transporte de los clientes al hotel.

Desde en la perspectiva financiera, aunque gran parte de esta ya está siendo ejecutada y proyectada por parte de los dueños del proyecto, es importante resaltar que los precios establecidos en esta tesis pueden servir de guía y corresponder a precios competidores en el mercado, que representar una oportunidad importante de ganancias y de crecimiento futuro. Pero que deben ser ajustados en el tiempo de acuerdo a variables como; el crecimiento del mercado, las mejoras físicas externas e internas, la competencia, entre otros.

Finalmente es indispensable mencionar la importancia de la gerencia para un plan de negocios y en general para cualquier organización. Básicamente el gerente es el líder del barco es quien determina los caminos y toma las decisiones, el gerente diseña estrategias, organiza, ejecuta y controla. Toda empresa carece de un gerente; una persona que conozca cada proceso que en ella se elabora y que sea capaz de liderar un equipo. El éxito de un plan de negocios no depende únicamente de su correcta investigación y planeación, depende además de una adecuada ejecución, y es allí donde el gerente juega un papel fundamental. Podemos decir entonces, que un plan de negocios es también importante para la gerencia, pues este puede facilitar la gestión del gerente, un adecuado plan de negocios significa la carta de navegación de una empresa y su gerente, y le dará los lineamientos principales para recorrer el camino del éxito.

Referencias Bibliográficas

Calderón, N. (2006, enero 18). *Stakeholders*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/stakeholders/>

Comunicación, C. (2016). Finanzas para todos: el riesgo financiero y sus tipos. Recuperado de https://www.bbva.com/es/noticias/economia/sistema_financiero/finanzas-para-todos-el-riesgo-financiero-y-sus-tipos/

Esquiani, G. (2012). Estructura organizacional y estrategia empresarial (tesis de especialización). Universidad Militar Nueva Granada; Bogotá, Colombia.

Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. Estados Unidos de America; Mc. Graw Hill.

GestioPolis. (2003, Marzo 13). ¿Qué es proceso administrativo? Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo/>

Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing*. México; Pearson educación.

Nueva Empresa. (2008) *Enciclopedia del emprendedor boliviano*. Bolivia; Grupo nueva economía.

Organización mundial del turismo. 2016. Entender el turismo: Glosario Básico. Recuperado de <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>

Pinzón, L. (2003). *Anatomía de un plan de negocios*. Estados Unidos de America; Library Congress.

Porter, M. (1985). Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior. New York. Free Press.

Redacción Economía y Negocios. (2016). Robo de empleados, entre los factores de quiebra de nuevos negocios. Disponible en <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/por-que-fracasan-los-emprendimientos-en-colombia/16511594>

Revista Dinero (2015, 24 de septiembre). Los principales problemas de las empresas en Colombia. Dinero. <http://www.dinero.com/economia/articulo/los-principales-problemas-empresas-colombia/213886>

Rincón, C. (2011). Plan de negocios para la creación de la empresa pastelería innovación casera Ltda, destinada a la producción y comercialización de productos de pastelería y repostería en la localidad de chapinero de la ciudad de Bogotá. (Tesis de pregrado). Universidad De La Salle, Bogotá, Colombia.

Varela, R. (2008) Innovación empresarial; Arte y ciencia en la creación de empresas. Colombia; Pearson educación de Colombia.

Web y empresas Copyright (2016). Los 14 Principios de Henry Fayol. Recuperado de <http://www.webyempresas.com/los-14-principios-de-henry-fayol/>