

Universidad Externado de Colombia

Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras

Proyecto de grado

Plan de negocios para la creación de un hotel boutique sostenible en Manzanillo del Mar,
Cartagena.

Autor:

Nicole Vanessa Mora Rodríguez

Bogotá D.C., diciembre de 2018

Tabla de contenido

Plan de negocios para la creación de un hotel boutique sostenible en Manzanillo del Mar, Cartagena.....	5
Resumen ejecutivo	5
Línea de investigación	7
Problemática	7
Sistematización del tema.....	9
Objetivos	9
Objetivo general	9
Objetivos específicos.....	9
Justificación	10
Marco teórico del Plan de Negocios	10
Metodología	14
Fuentes	15
Técnicas de recolección de información	16
Capítulo 1. El hotel de ensueño, ya no será más un sueño	17
Análisis del mercado turístico y hotelero e investigación de mercados	17
1.1. Benchmarking y las 5 fuerzas de Michael Porter	22
1.1.1. Las 5 fuerzas de Michael Porter	23
1.2 Investigación de mercados	25
1.3. Manzanillo del Mar, Cartagena.....	26
1.4. Análisis DOFA.....	28
Capítulo 2. Manzanillo, cultura y mar	29
Segmento de clientes, propuesta de valor y marketing mix	29
2.1. Segmentación de clientes	30
2.2. Propuesta de valor.....	32
2.3. El nuevo Hotel Boutique Sostenible, Brisas de Manzanillo	35
2.4. Los Flamencos, restaurante de comida típica de la costa Caribe colombiana	37
2.5. Marketing mix.....	38
2.5.1. Alojamiento.....	38
2.5.2. Alimentos y bebidas	43
Carta del restaurante Los Flamencos	45
Capítulo 3. De Manzanillo del Mar para el mundo	48

Canales de comunicación, distribución y relaciones con los clientes	48
3.1. Canales de comunicación.....	48
3.2. Canales de distribución	49
3.3. Relaciones con los clientes y canales de venta	52
Capítulo 4. El nuevo miembro de Manzanillo del Mar	53
Planeación estratégica, estructura organizacional y recursos clave	53
4.1. Ventaja competitiva	53
4.2. Principios corporativos	55
4.2.1. Misión.....	55
4.2.2. Visión	55
4.2.3. Valores Corporativos.....	55
4.3. Objetivos estratégicos	56
4.4. Estrategias.....	56
4.5. Estructura organizacional.....	58
4.6. Talento humano del hotel.....	59
4.7. Manual de funciones y operaciones por departamento.....	62
4.7.1. Gerencia general.....	62
4.7.2. Dirección administrativa	62
4.7.3. Dirección financiera	63
4.7.4. Dirección comercial	64
4.7.5. Dirección gestión de operaciones.....	64
4.8. Diseño físico del hotel	66
4.9. Marco legal	68
Capítulo 5. Un motor para Manzanillo del Mar	71
Actividades clave, fuentes de ingreso y estructura de costes	71
5.1. Ingresos	72
5.1.1. Ingresos por habitaciones	72
5.1.2. Ingresos por área de alimentos y bebidas.....	72
5.1.3. Otros ingresos.....	76
5.1.4. Consolidado final de Ingresos departamentos operados y otros ingresos	77
5.2. Egresos	77
5.2.1. Gastos de habitaciones	77
5.2.2. Costos y gastos de alimentos y bebidas	77
5.2.3. Gastos departamentos no operados	78

5.3. Estado de resultado del primer año de operación	80
Capítulo 6. El negocio correcto	81
Asociaciones clave y viabilidad	81
6.1. Inversión inicial	81
6.2. Política de ventas y compras	82
6.3. Financiación del proyecto	82
6.4. Estado de la situación financiera.....	83
6.5. Flujo de tesorería o de efectivo	84
6.6. Flujo de caja.....	85
6.7. Indicadores financieros	86
Referencias	87
Anexos	96

Plan de negocios para la creación de un hotel boutique sostenible en Manzanillo del Mar, Cartagena

Resumen ejecutivo

La ciudad de Cartagena de Indias es una ciudad reconocida a nivel nacional e internacional como un destino turístico de sol y playa, y actualmente como un destino cultural. La ciudad amurallada como también es conocida, tiene una amplia oferta hotelera para turistas de diversos segmentos económicos. La mayoría de esta oferta, está concentrada en la bahía de Bocagrande y en el centro histórico de la ciudad, generando con ello un gran conglomerado de turistas en estas zonas, ocasionando la pérdida de la tranquilidad y alterando condiciones en las vacaciones de los turistas. Es por ello, y a raíz del inconformismo de algunos turistas, que el ofrecer una nueva alternativa de alojamiento en otro sector de la ciudad de Cartagena se hace atractivo y se convierte en una buena opción; es por ello que, tras realizar un estudio de mercado, se evidencia y ratifica la oportunidad de crear un nuevo negocio.

El presente plan de negocios sugiere la creación de un hotel boutique sostenible en Playa de Oro, Manzanillo del Mar, el cual brinde a los clientes el servicio de alojamiento y alimentación, donde se venderá el alojamiento basado en vivir una experiencia bajo la temática de la cultura de la costa Caribe colombiana, que estará expuesta en la infraestructura del hotel y en los platos que estarán disponibles en la carta del restaurante del mismo. De igual manera, el establecimiento se propone ser construido bajo parámetros ambientalmente sostenibles que, según tendencias actuales alrededor del mundo, hacen llamativo un establecimiento, además, que permitirá durante la operación emplear prácticas en pro del ambiente y generar beneficios al hotel como la minimización de costos, gastos e impactos negativos en el entorno.

Para llevar a cabo este proyecto se necesitarán \$23.000.000.000 para la construcción, equipamiento y puesta en marcha del hotel, así como para su operación durante los dos primeros años de funcionamiento. Las fuentes de financiación de este proyecto serán en un 80% fuentes propias (inversionistas o accionistas) y el 20% restante de fuentes de financiamiento de terceros (bancos).

Para el primer año, el hotel empezará a generar utilidades, principalmente por concepto de la venta de servicios de alojamiento y alimentación; lo anterior permitirá que, en el octavo año de funcionamiento, se pueda recuperar la inversión inicial realizada por los *sponsor*.

Finalmente, es importante mencionar que, tras realizar una serie de estudios, este proyecto será viable debido a múltiples factores, entre ellos, el tipo de concepto de hotel, el cual es único en la zona y poco común en la ciudad, los parámetros de calidad, las buenas proyecciones en el entorno y el creciente desarrollo del país en términos turísticos.

Línea de investigación

Desarrollo y gestión empresarial

Problemática

El turismo es un sector económico que ocupa un papel protagónico en el PIB de Colombia, éste es la segunda actividad que mayores divisas genera en el país con un 5.9% de participación después de las actividades mineras y de hidrocarburos, así lo indica la revista Dinero (2015). Lo anterior es una demostración de la importancia del turismo a nivel mundial; “durante décadas, el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo” (Organización mundial del turismo, 2015).

Bogotá, Cartagena y Medellín fueron las tres principales ciudades en 2014 que los turistas extranjeros reportaron como sus ciudades de destino principal; Bogotá recibió 916.868, Cartagena y Medellín 231.773 y 184.598 viajeros extranjeros respectivamente (Migración Colombia, 2014, citado en Mincit, 2015). La llegada de viajeros extranjeros no residentes en Colombia pasó de 1,6 millones en el año 2012 a más de 1,9 millones en 2014. Entre 2005 y 2014, el crecimiento promedio anual de turistas en Colombia alcanzó un 12,7%, más del triple que el promedio mundial (3,9%) (Migración Colombia, s.f., citado en Mincit, 2015).

En la coyuntura anterior, los motivos de viaje de los turistas extranjeros en el mes de enero del año 2016 fueron: ocio, negocios y convenciones, así como también lo fueron para los residentes colombianos. El motivo de ocio correspondió al 61.29% de extranjeros y el 50.1% a los colombianos, este motivo resultó ser la mayor causa de movilización de los turistas por el territorio nacional colombiano. De igual manera, el sector hotelero presentó un aumento del 11.2% en sus ingresos reales respecto al mismo periodo del año anterior (Mincit, 2016).

Por su parte, Cartagena de Indias es una ciudad apetecida para desarrollar eventos culturales y sociales de talla mundial, como el Festival Internacional de Música y el Festival Internacional de Cine de Cartagena de Indias, este es considerado un destino ideal por la historia que envuelve a esta emblemática ciudad y por su cultura (Marca Colombia, s.f.).

La ciudad en el año 2015 tuvo la cuarta ocupación hotelera más alta del país con un 59.7%, después de destinos como: San Andrés Islas, Antioquia y Tolima. En el año 2014 se

estableció en el estatuto tributario colombiano la exención del IVA en los servicios hoteleros para los extranjeros (Cotelco, s.f.), por lo cual, la inversión extranjera directa, en hoteles y restaurantes tuvo un crecimiento del 185.1% en promedio, según el Banco de la Republica en el año 2014 (Banco de la Republica, s.f., citado en Procolombia, s.f.).

Como ejemplo de lo anterior, en el año 2014, Bogotá registro 130.026 metros cuadrados de área culminada de hoteles, lo que genero un incremento del 3.6% frente al año 2013 y Cartagena de indias, registro 62.993 metros cuadrados culminados, generando un incremento del 521,8% frente al año 2013 (10.130) (Dane, s.f., citado en Mincit, 2015).

La oferta de establecimientos de alojamiento y hospedaje en Cartagena de Indias está concentrada en noroccidente de la ciudad, en la zona del Centro Histórico con 90 establecimientos y Bocagrande con 67 de los 303 establecimientos de alojamiento y hospedaje formales (Registro Nacional de turismo, 2014, citado en Corporación turismo Cartagena de Indias, 2015).

Los establecimientos de alojamiento y hospedaje de Cartagena de Indias inscritos en el registro nacional de turismo, involucra a diferentes zonas de las ya mencionadas; éstas zonas concentraban en el año 2014 a 129 establecimientos ubicados Getsemaní, zonas no turísticas y la zona norte, esta última comprende localidades como Crespo, La Boquilla, Manzanillo del Mar y otras (Corporación turismo Cartagena de Indias [Corpoturismo], 2015).

La zona norte de Cartagena de Indias tiene un porcentaje de participación del 18.5% de la oferta de establecimientos de alojamiento y hospedaje de la ciudad, de acuerdo a Corpoturismo (2015). En dicha zona, se encuentra el caserío de Manzanillo del Mar, ubicado en el nororiente de la ciudad de Cartagena donde se encuentran el resort Estelar Grand Playa Manzanillo que ofrece un servicio todo incluido, así como también el hotel boutique Kohsamui Cartagena que ofrece solamente cuatro habitaciones y la oferta se complementa con dos hostales cada uno de diez habitaciones aproximadamente. Esta es la oferta de alojamiento y hospedaje actual de Manzanillo del Mar, pero para el año 2017 se tienen dos nuevos proyectos, por un lado, el hotel Spa Meliá Karmairí y el hotel Corad Hilton Karibana (Corpoturismo, 2015).

La oferta de alojamiento y hospedaje actual y futura del caserío, tiene como característica común la vinculación de estos establecimientos a un cadena hotelera, así como también la

segmentación del mercado concentrada en turistas de alto poder adquisitivo, debido los servicios que ofrecen y las altas tarifas que tienen. Sin embargo, los turistas que visitan Manzanillo del Mar, analizándolos bajo la tipología de turistas de Plog (1974) (citado en Oh, 2008), la cual agrupa a los turistas de acuerdo su perfil. Así bien, según las características actuales de turismo que ofrece Cartagena de Indias, el promedio de turistas que visitan la ciudad se concentran en un perfil medio céntrico, debido a que estos buscan descanso, placer y diversión en un ambiente familiar; pero la actual oferta hotelera y de hospedaje de Manzanillo no se concentra y no acoge a este tipo de turistas debido a las características de las cadenas hoteleras a las que pertenecen, así que **¿cómo ofrecer una alternativa diferente de hospedaje en Manzanillo del Mar?** para los turistas que visitan la localidad.

Sistematización del tema.

- ¿Qué características tiene un hotel boutique?
- ¿Cómo satisfacer las necesidades de los turistas que visitan Manzanillo del Mar, Cartagena?
- ¿Cómo saber si un hotel es sostenible?
- ¿Cuáles serían los niveles y la estructura óptima para la gestión de una empresa?
- ¿Cómo debería estar desarrollado el plan de mercadeo?
- ¿Cómo saber si el plan de negocio es viable?

Objetivos

Objetivo general

Realizar un plan de negocio para la creación de un hotel boutique en Manzanillo del Mar, Cartagena, que ofrezca a los turistas servicios de calidad basados en la sostenibilidad.

Objetivos específicos

- Describir el sector turístico para la creación de un hotel boutique en Manzanillo del Mar.
- Crear un portafolio de servicios atractivo y diferente, incorporando las características propias del entorno y de la comunidad Cartagenera.
- Definir las especificaciones de un hotel sostenible.

- Determinar los niveles de gestión estratégica, táctica y operacional del hotel.
- Diseñar una estrategia competitiva de mercadeo y promoción para un hotel boutique en Manzanillo del Mar.
- Medir la viabilidad del plan de negocio.

Justificación

El presente plan de negocios tiene como fin, medir la viabilidad del proyecto hotelero en el territorio de Manzanillo del Mar. Este proyecto es atractivo debido que en la zona de Manzanillo del Mar hay una baja concentración del mercado de hoteles, generando así una baja competencia de establecimientos de alojamiento y hospedaje; de igual manera los competidores actuales y potenciales del hotel son hoteles con características diferentes al hotel boutique sostenible que se está planeando. Adicionalmente, la zona de Manzanillo del Mar tiene playas vírgenes donde los niveles de contaminación son mínimos y en las cuales hay poca o nula afluencia de vendedores ambulantes en comparación con las playas de Bocagrande, Castillo Grande y Crespo; Así mismo, Manzanillo es un lugar que ofrece a sus visitantes un entorno de descanso en un ambiente de sol y playa acompañado de una oferta gastronómica propia de la región. Finalmente, la conectividad entre el centro histórico y Manzanillo se está viendo potencializada gracias a las obras que se están desarrollando en la vía al mar la cual comunica a Cartagena y Barranquilla, siendo esta la vía de acceso a Manzanillo, mejorando los tiempos y las condiciones de acceso al Manzanillo del Mar.

Marco teórico del Plan de Negocios

En la segunda mitad siglo XIX, las empresas empezaron a ser analizadas más profundamente por teóricos expertos en administración como lo fue el turco Henri Fayol, que a partir de la creación de los principios de la administración implementados a las empresas, le dio un orden a los elementos y procedimientos que en ellas se utilizaban para esa época (George y Claude, 2005). Por su parte, otro teórico de la escuela clásica, Adam Smith, expresaba “cómo la división del trabajo mejora la capacidad productiva del trabajo” (Arrighi, 2007, p.60). Y esto acompañado del aporte del filósofo alemán Max Weber de la escuela estructuralista, que afirmaba que una estructura organizacional bien definida con conceptos, reglas y normas, generaría un incremento y optimización del desarrollo y el rendimiento de la organización (Gorodiestsky, 1976). Así bien, la división y especialización de las actividades

en cada proceso de la empresa, incluyendo a las partes gerencial y operativa, generaba orden y optimización en las empresas.

De acuerdo a lo anterior, estos teóricos pensaban en la estructuración de la empresa y en cómo incrementar la producción y así los ingresos de la misma; lo anterior por medio del análisis del tiempo y de cronometrar los movimientos de los empleados, así como lo expresaba el Estadounidense Frederick Taylor (Gorodiestsky, 1976). Debido a los pensamientos de los teóricos anteriormente mencionados, la estructura de las empresas empezó a verse modificada positivamente en aspectos de procedimientos, control, dirección, entre otros. Sin embargo, esto ocasiono que se aumentara la necesidad de producir en masa, descuidando el recurso humano. Así que, teóricos como Elton Mayo, empezaron a enfocar sus investigaciones hacia los seres humanos y sus motivaciones (Mayo, 1953, citado en Valdés, 2009). De igual manera, teóricos como Abram Maslow y Douglas McGregor desde el movimiento conductista, resaltaron que los empleados tenían motivaciones adicionales a las económicas e identificaron que el buen trato que se les dará a los trabajadores optimizaba la eficiencia y productividad en su lugar de trabajo (McGregor, 2001 citado en Valdés, 2009).

En contraste a la teoría organizacional clásica, la cual hacía énfasis en el desarrollo y rendimiento de la organización, los procesos bien definidos y la estructura organizacional bien estructurada donde existiera subordinación y autoridad para maximizar la producción, la Escuela Moderna hace énfasis en la modernización de procesos tales como: planeación, producción y servicio; así lo expresó el estadístico estadounidense William Deming a mediados del siglo XX. De igual manera, se enfatizó en la importancia de crear calidad en los productos que una empresa ofrece desde el principio, donde William Deming trajo a colación la nueva filosofía de calidad creada en Japón. (Hermida y Serra, 1989). Por su parte, el abogado Peter Drucker afirmo que la alta calidad debe empezar a darse desde la administración de personal, dado que la alta calidad es la clave del éxito en la toma de decisiones (Beatty, 1998). En adición, el especialista en prácticas de gestión empresarial Tom Peters hace énfasis en la calidad como filosofía de gestión, esta calidad encaminada a la satisfacción del cliente (Casales, 1999, p.54).

De acuerdo a lo anterior, los pensadores de la Escuela Moderna coincidían en que la calidad era el camino generador de beneficios para todos los actores vinculados a la empresa, tales como trabajadores y cliente; de igual manera, generando excelencia y reconocimiento de

la organización en el sector, posicionándola como una unidad con un plus diferenciador para ser competitiva en su sector.

En relación a lo anterior, la competitividad en los sectores de la economía, se convirtió en un aspecto importante dado que agrupa a las organizaciones que tienen un elemento diferenciador el cual genera valor agregado a las organizaciones. Pensadores como Adam Smith, presentaban los primeros argumentos sobre la competitividad y cómo ésta generaba superioridad en un país; además, “Smith celebraba los beneficios de la competencia para lograr la maximización de la eficiencia y como consecuencia mejorar el bienestar” (Labarca, 2007).

Desde el momento en que se empezaron a evidenciar los óptimos resultados y el éxito de las industrias de Japón, “el tema de la competitividad de las empresas ha ido adquiriendo un interés creciente para los empresarios y estudiosos de la administración” (Suárez, 1994), debido al impacto positivo que la competitividad ha generado no solamente en las empresas sino en el país en general. De acuerdo a lo anterior, como lo afirmo Adam Smith “los países deberían especializarse y exportar aquellos bienes en los cuales tuvieran una ventaja absoluta y deberían importar aquellos bienes en los cuales el socio comercial tuviera una ventaja absoluta” (Appleyard y Field, 2003, citado en Labarca, 2007).

Así bien, como lo expresaba el economista y filósofo escocés Smith “la fuente de estas ventajas absolutas era el conjunto único de recursos naturales (incluido el clima) y las habilidades que caracterizaban una nación en particular. También reconoció que ciertas ventajas podrían ser adquiridas a través de la acumulación, la transferencia y la adaptación de destrezas y tecnologías” (Appleyard y Field, 2003, citado en Labarca, 2007).

Por su parte y más recientemente el profesor Michael Porter, empezó a estudiar y analizar la competitividad desde su composición y como está en conjunto con otros elementos contribuía al éxito de las organizaciones. Asimismo, Nelson Labarca (2007) afirma que “La competitividad es lo que determina si las empresas serán capaces de aprovechar las oportunidades que brinda la economía internacional.”

Debido a la importancia que empezó a generar la competitividad en las naciones y empresas por el impacto positivo que esta producía, profesionales en el tema como Michael Porter se apropiaron del tema y como ejemplo de ello, el estadounidense creó el modelo

estratégico de las 5 fuerzas (competidores, nuevos competidores, productos sustitutos, nivel de negociación con proveedores y nivel de negociación con consumidores) las cuales son consideradas la clave de éxito de una empresa. (Suarez, 1994).

Así bien, el turismo se ha convertido en un factor de oportunidad para aquellos lugares que tienen algo que mostrar u ofrecer al resto del mundo (Ramírez, 2006, p.22), dichos lugares tienen la particularidad de estar dotados de recursos naturales que generan una ventaja comparativa frente a otras poblaciones (Ricardo, 1817, citado en Sanjinés, Vargas y Herrera, 2002); pero algunos de esos territorios que no tienen esos recursos heredados, se han encargado de crear y construir sus propios atractivos, generando así una ventaja competitiva que les genera un factor diferenciador (Porter, 2009). Es allí donde las empresas prestadoras de servicios turísticos desarrollan esas ventajas comparativas o competitivas del territorio para desarrollar estrategias y políticas rentables propias de la actividad turística y hacer parte del fenómeno de desarrollo en el territorio... Convirtiéndose así en una actividad económica generadora de ingresos y de desarrollo para la población (Ramírez, 2006, p.193, 137).

Esas ventajas comparativas y competitivas centradas en el desarrollo turístico se han creado e implementado desde la sostenibilidad del turismo, debido a que en la mayoría de los casos, el medio ambiente es la base principal del desarrollo de la actividad turística. Pero la sostenibilidad turística no solo comprende las buenas prácticas con el medio ambiente sino también con fenómenos socioeconómicos y culturales que representan un recurso y a la vez una oportunidad para el turismo (Wahab y Pigram, 1997). Es por ello que la implementación de estrategias de desarrollo sostenible es de vital importancia para afrontar los cambios y los nuevos retos del medio ambiente, de la economía y del entorno en general, como lo afirmaron Wahab y Pigram (1997).

Finalmente, es importante tener en cuenta que cuando se tiene una idea de negocio, se quiere empezar un nuevo proyecto o se quiere reestructurar una organización, el plan de negocios es “una hoja de ruta para abordar las oportunidades y obstáculos esperados e inesperados que depara el futuro y para navegar exitosamente a través del entorno competitivo particular de ese negocio” (Harvard Business Press, 2007, p. 4). Estos planes de negocio permiten evaluar el presente de la empresa o del mercado y proyectar el futuro de un negocio. Además de documentar el paso a paso de cómo se llevará a cabo el proyecto, allí también se “explican en detalle cómo la inversión o el préstamo que se busca, ensanchará las metas de la

compañía” (Pinson, 2003, p.1). Todo ello con el fin de alcanzar el propósito final del diseño de un plan de negocios que es alcanzar el éxito de la idea de negocio.

Metodología

El desarrollo del plan de negocios se llevará a cabo utilizando la herramienta de estrategia de Alex Osterwalder, considerada la herramienta Canvas, la cual “sirve para conceptualizar nuevos modelos de negocio o convertir los antiguos en competitivos. Permite orientar las decisiones relacionadas con el lanzamiento de un producto, de una empresa emergente o de un nuevo proceso gracias a la implementación del valor y del núcleo de la actividad de la empresa que lo utiliza” (Marbaise, 2017).

Esta herramienta contiene nueve elementos, los cuales involucran el entorno externo donde se quiere desarrollar la idea de negocio y el entorno interno que corresponde a las operaciones internas de la unidad de negocio.

Los nueve elementos a utilizar en la herramienta Canvas son: 1. Segmentación de clientes, donde se define a quien se le ofrecerá el producto o servicio. 2. Propuesta de valor, que explica cómo se le dará respuesta a los requerimientos de los clientes y que plus diferenciador se ofrecerá. 3. Canales de distribución, donde se determina la manera de llegar y hacer contacto con el cliente. 4. Relaciones con los clientes, dependiendo del segmento de mercado, se ofrece y se establece una determinada relación con los clientes. 5. Líneas de ingresos, donde se establece cuáles van a ser las fuentes de ingresos. 6. Recursos clave, allí se describen los recursos importantes y necesarios para prestar el servicio y producir el producto 7. Actividades clave, donde se establece cuáles serán las actividades que se le ofrecerán a los clientes y por medio de estas se producirán los ingresos a la empresa. 8. Socios clave, comprende las fuentes de financiamiento para poner en marcha el negocio y 9. Estructura de costes, en donde se describen los costos en los que se incurrirán para llevar a cabo la operación. En este modelo comprende elementos que empiezan desde la idea de negocio y todo el proceso que se debe llevar para que esta se pueda llegar a materializar. (Fundación Princesa de Girona, s.f.)

Para llevar a cabo el desarrollo de la herramienta Canvas, se utilizará el enfoque cuantitativo y cualitativo de la investigación. En primer lugar, el enfoque cuantitativo de la investigación es un proceso que comprende una serie de pasos que se deben cumplir para así

tener un buen desarrollo de la investigación. Por un lado, el enfoque cuantitativo está compuesto por diez fases, este proceso empieza con una idea, sigue con el planteamiento del problema, la revisión de la literatura y el desarrollo del marco teórico, después se visualiza el alcance del estudio, se elabora la hipótesis y se definen las variables, posteriormente se desarrolla el diseño de la investigación, se define y se selecciona la muestra y finalmente se hace la recolección de los datos, el análisis de los mismos y se elabora un reporte de los resultados.

Por otro lado, el alcance de la investigación cuantitativa para este proyecto será el alcance exploratorio, el cual tiene como objetivo “examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.79). Y el alcance descriptivo, el cual “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas” (Hernández et al., 2010, p.80).

Al momento de realizar la recolección y el análisis de los datos se tendrá en cuenta la confiabilidad y la validez lograda por el instrumento de medición con el fin de entregar el dato más preciso y ajustado de la investigación. Por último, el reporte de resultados del proceso cuantitativo tendrá en cuenta el contexto del proyecto y a los receptores y usuarios de la información recolectada.

En segundo lugar, el enfoque de investigación cualitativo tiene como propósito “comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto” (Hernández et al., 2010, p.364). Este tipo de enfoque, permite tener diferentes puntos de vista que producen datos descriptivos más precisos a la realidad de la situación que se está investigando.

Fuentes

Las fuentes de información empleadas para desarrollar el proyecto serán en primera medida, las fuentes secundarias debido a que estas reúnen datos de investigaciones anteriores,

además “el proceso de obtención de información secundaria es normalmente menos costoso y más rápido y sencillo que el proceso de obtención primaria” (Nogales, 2004, p.25). Del mismo modo, esta fuente permitirá crear una comparación de los datos e investigaciones previamente realizadas sobre el tema de interés.

Para el presente proyecto se tendrán en cuenta el Plan de Turismo de Cartagena de Indias 2014 – 2017, las normas técnicas sectoriales, el Plan Sectorial de Turismo 2014-2018 y la normatividad turística del viceministerio de turismo de Colombia como fuentes secundarias de la información.

Posterior a la recolección y utilización de fuentes secundarias, se utilizará las fuentes primarias de la información, las cuales permitirán ampliar la información ya recolectada de las fuentes secundarias, y permitirá apropiar más la investigación al tema de acuerdo a la coyuntura del momento. Para llevar a cabo la recolección de información por medio de las fuentes primarias se debe realizar un proceso de obtención de información.

Técnicas de recolección de información

La recolección de la información en Manzanillo del Mar, se hará por medio de entrevistas semi-estructuradas, donde se entablará una conversación con los prestadores de servicios turísticos, con la comunidad y con algunos entes gubernamentales como la cámara de comercio de Cartagena, la corporación de turismo de Cartagena y Cotelco Cartagena, con el fin de obtener información más detallada y precisa.

Además, se realizarán encuestas personales a los turistas potenciales aplicando las encuestas a una muestra de la población. Por último, se recolectará información mediante la observación estructurada, en la cual se establecen unos acontecimientos y comportamientos específicos seleccionados previamente a la observación en campo (Bernal, 2006), con el fin de evaluar aspectos específicos que permitan desarrollar el plan de negocios de la manera más idónea.

Capítulo 1. El hotel de ensueño, ya no será más un sueño

Análisis del mercado turístico y hotelero e investigación de mercados

Panorama turismo nacional

La actividad turística en Colombia ha venido creciendo notablemente en los últimos años, tanto así que actualmente es considerada como una de las actividades económicas más importantes del país en relación con la generación de divisas para el país. En el año 2015, el turismo aportó 5.200 millones de dólares al PIB, dado que Colombia recibió 4.4 millones de turistas extranjeros durante ese periodo mostrando un aumento del 6% en la llegada de turistas extranjeros frente al año 2014 (El Heraldó, 2016).

Dicho crecimiento se debe en su mayor parte a los cambios coyunturales que el país ha tenido en temas de seguridad y estabilidad en los negocios (Díaz y Granados, s.f.); asimismo, a la implementación de políticas públicas con enfoques económicos, sociales y ambientales; donde se buscó cambiar el concepto de desarrollo por medio de implementación de nuevas actividades tales como el turismo, con el fin de generar desarrollo y bienestar al país y a sus habitantes.

El turismo se ha posicionado como una de las actividades económicas más importantes del país, debido a su alta influencia e impacto en la economía colombiana. Esta actividad del sector terciario es la encargada de ser la tercera generadora de ingresos del país después del petróleo y el carbón según la revista Semana (2015).

De igual manera, la actividad turística se está convirtiendo en un motor de desarrollo regional que ha permitido contribuir a la generación de empleo (Díaz y Granados, s.f.). Como ejemplo de lo anterior, en los meses de agosto a octubre del año 2015 en Colombia se generaron 373.000 nuevos empleos de los cuales el sector de comercio y hoteles aportó casi 115.000 empleos, originando así nuevas oportunidades de trabajo a los colombianos en el sector turístico (Dinero, 2015).

Como consecuencia del crecimiento de la actividad turística en Colombia se incrementó la oferta turística y hotelera en ciudades como Bogotá y Cartagena principalmente; estas ciudades tuvieron un incremento en la oferta de establecimientos de alojamiento y hospedaje

respecto a los metros cuadrados de área culminada de hoteles de hasta un 521,8% como sucedió en la ciudad de Cartagena de Indias en el año 2014 en relación con el año anterior que fue de 10.130 m² (Dane, s.f., citado en Mincit, 2015).

Turismo receptivo

Colombia ha venido ocupando un lugar importante en los países del continente americano en el tema turístico, como lo indica el boletín de turismo del Viceministerio de Turismo de Colombia del mes de diciembre del año 2016; Colombia ocupa la quinta posición de los países de América que recibe más llegadas de turistas al año.

Como lo informo el boletín de turismo de diciembre del año 2016, la llegada de turistas extranjeros no residentes en Colombia en el periodo de enero a diciembre del año 2016 fue de 2.593.057 turistas, lo cual indica que en comparación con el mismo periodo del año 2015 hubo un incremento de 13.32% en la llegada de turistas extranjeros. Del total de turistas extranjeros, estos fueron procedentes de Estados Unidos (19.2%), Venezuela (13.6%), Brasil (7.0%), Ecuador (6.4%), México (6.1%) y otros países (47.6%) (Mincit, 2017).

Así bien, el país recibió en el mes de diciembre del año 2016 un total de 565.500 viajeros, este total comprende a los extranjeros no residentes, colombianos residentes en el exterior, cruceros internacionales y viajeros transfronterizos; esta es una cifra importante en comparación al mismo periodo de años anterior debido a que representó un incremento del 44.3% en el número de viajeros (Mincit, 2017). De esta manera, estas cifras reiteraron que Colombia está pasando por un buen momento económico y social a causa de su actualidad coyuntural en el tema político con la firma de los acuerdos de paz el 26 de septiembre de 2016 con las fuerzas armadas revolucionarias de Colombia (FARC); como lo comunico el ministro de hacienda de Colombia días antes de la firma del acuerdo en el XXI Congreso de la Asociación Nacional Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo (Anato), “Tan pronto termine la guerra desaparecen esas advertencias y Colombia empieza a recibir más turistas” (Semana, 2016). De igual manera, este incremento también se debe al trabajo que han venido desarrollando las entidades públicas del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y de otros ministerios como el ministerio de relaciones exteriores que han generado programas, campañas y diálogos para impulsar la inversión y la visita de extranjeros al país.

Demanda turística

Los turistas extranjeros no residentes en Colombia en el periodo de enero a diciembre de 2016, decidieron visitar diferentes ciudades y regiones del país; los principales destinos fueron la ciudad de Bogotá D.C., el departamento de Bolívar, Antioquia, Valle del Cauca, San Andrés y Providencia entre otros departamentos. La capital colombiana tuvo la mayor participación de dichas llegadas con un 46,8% del total, seguido por el departamento de bolívar con un 14.2% y el resto de regiones con un 39% (Mincit, 2017).

Este incremento en la llegada de turistas al país generó un aumento en la demanda de servicios turísticos, entre ellos el servicio de alojamiento y hospedaje; como ejemplo de ello a nivel nacional en los meses de enero a diciembre de 2016 la ocupación hotelera fue de 55.6% representando un aumento de 2.1 puntos porcentuales frente al año 2015 (Mincit citado de DANE, 2017).

Estas movilizaciones tuvieron como objetivo de viaje en primer lugar, vacaciones, recreación y ocio con un 72.3%, el segundo motivo más importante fue negocios y motivos profesionales con 15.8% y otros motivos con 11.9% (Mincit citado de Migración Colombia, 2017), con estas cifras se reitera el potencial que tiene Colombia como destino turístico vacacional y el papel que han cumplido las entidades públicas y privadas en la promoción del país como destino turístico y el acompañamiento que éstas han tenido en el sector turístico y hotelero de Colombia.

Para el caso de Cartagena de Indias, esta es una ciudad altamente demanda durante todo el año por turista nacionales y extranjeros. De acuerdo a la Sociedad Aeroportuaria de la Costa, S.A. quien es la encargada de administrar el Aeropuerto Internacional Rafael Núñez de Cartagena, a la ciudad arribaron en el año 2016 un total de 2'196.580 de turistas, de los cuales 1.923.858 fueron turistas nacionales y 272.722 fueron turistas internacionales (2017), generando un incremento de 11.1% en la llegada de turista a la ciudad en relación al año 2015.

Según la temporalidad del año, destinos como Cartagena de Indias son escogidos por los turistas para pasar sus vacaciones; la ciudad amurallada ofrece productos y servicios que despiertan el interés de los turistas debido a las características de la ciudad y a los diferentes eventos que se llevan a cabo en cualquier época del año. Como ejemplo de lo anterior, según

la Corporación Turismo de Cartagena (Corpoturismo) en la semana de vacaciones del mes de octubre de 2016 la ocupación hotelera de la ciudad amurallada fue de 73.5%, aumentando 6.4 puntos porcentuales en comparación al mismo periodo del año anterior (La W radio, 2016). Del mismo modo, para el mes de noviembre la ocupación hotelera de Cartagena alcanzo un 78% debido a la celebración de las fiestas de la independencia de la ciudad, esta ocupación se da después de estas fiestas haber sido incluidas en el listado de Ferias y Eventos del Fondo Nacional del Turismo (El Universal, 2016) y para el mes de diciembre de 2016 la ciudad heroica tuvo una ocupación del 57.58% como motivo de las vacaciones de fin de año, ésta tuvo una disminución de 4.18 puntos porcentuales en comparación al mismo periodo del año 2015 como lo indico el comunicado de prensa del Cotelco Nacional en el mes de enero de 2017 (Cotelco, 2017).

A pesar del decremento que sufrió no sola la ciudad de Cartagena de Indias sino todo el país en la ocupación hotelera en el mes de diciembre del año 2016; en general en el año 2016, la ocupación hotelera de la ciudad de Cartagena creció en 2.9 puntos porcentuales en comparación al año 2015 al pasar de 58.8% a 61.7%, este crecimiento también se generó en la tarifa promedio por habitación (ADR) que para el año 2016 fue de \$354.613 aumentando en 1% respecto al año anterior y con ello incrementando el indicador RevPar o ingresos por habitación disponible en 6.9% (str, 2017). Este último indicador es el encargado de medir el rendimiento financiero de un hotel o en general de la industria, y de acuerdo al resultado anterior, la industria hotelera en la ciudad está generando rendimientos positivos a favor de los hoteles en Cartagena de Indias.

Oferta hotelera

Cartagena de Indias ha tenido un crecimiento importante respecto al número de habitaciones disponibles en la ciudad; “entre el 2008 y el 2015 la oferta de habitaciones hoteleras en Cartagena de Indias se incrementó un 34% pasando de 8.500 a 11.434 habitaciones... y ofreciendo alrededor de 19.000 camas” (Corpoturismo, 2016).

La ciudad heroica cuenta con una oferta de alojamiento y hospedaje clasificada en siete zonas de acuerdo a la ubicación geográfica de cada uno de los establecimientos; las siete zonas son: Bocagrande, Centro Histórico y San Diego, zona norte, zonas no turísticas, Getsemaní, Barú, Islas del Rosario y Tierra Bomba y por ultimo Marbella y Crespo. Es

importante tener en cuenta que en la zona norte se comprenden lugares como La Boquilla y Manzanillo del Mar.

La oferta de establecimientos de alojamiento y hospedaje en Cartagena a diciembre de 2015 era de 331 establecimientos, de los cuales la mayoría de ellos están ubicados en el centro histórico con una participación del 29.6%, seguidos por Getsemaní (21.1%), Bocagrande (19.9%), Barú e Islas (13%), zonas no turísticas (8.2%), zona norte (4.2) y Marbella y Crespo (3.9%) sobre el total de la oferta de alojamiento de hospedaje (Corpoturismo, 2016).

A pesar de que el centro histórico tiene el mayor número de establecimientos de alojamiento y hospedaje, Bocagrande es la zona que mayor número de habitaciones ofrece en la ciudad con un total de 4.924, seguida por el centro histórico con 1.473 y la zona norte con 1.304 habitaciones, el restante de habitaciones la tienen las diferentes zonas de la ciudad (Corpoturismo, 2016). Es importante aclarar que los establecimientos de alojamiento del centro histórico tienen como característica su reducido tamaño respecto a área construida ya que la estructura de todas las casas y edificaciones tienen la particularidad de ser coloniales y no muy grandes respecto a su tamaño; de esta manera, dichas edificaciones se encuentran condicionadas a no poder ser más grandes y aumentar su capacidad, ya que por encontrarse en un área declarada como patrimonio nacional de Colombia y Patrimonio Histórico y Cultural de la Humanidad por la UNESCO, a estas edificaciones no se les permite hacer ninguna modificación estructural ni arquitectónica.

De la oferta turística a diciembre del año 2015, 17 nuevos proyectos hoteleros empezaron a ser construidos en la ciudad de Cartagena de Indias con el fin de prestar servicios de alojamiento y hospedaje a los turistas nacionales y extranjeros; tres de estos nuevos proyectos hoteleros están siendo construidos en la zona de Manzanillo del Mar (Corpoturismo, 2016).

Las inversiones en la construcción de nuevos proyectos hoteleros en Cartagena de Indias se han debido al fortalecimiento económico y a los incentivos que el gobierno nacional ha dado a los inversionistas en el sector hotelero con la exención del impuesto de renta por 30 años especificado en el artículo cuarto del Decreto 2755 de 2003 (Corpoturismo, 2016).

Otro factor considerado como promotor del crecimiento del sector hotelero es el alza del dólar efecto de la diferencia en cambio del peso colombiano según el diario nacional El

Tiempo. El alza que esta divisa tuvo en el año 2015 fue aproximadamente del 50% respecto al precio de esta en el año 2014, lo cual estimulo la inversión extranjera en el país; según el diario El Tiempo “con la valorización del dólar por encima de los 3.000 pesos, la caída de la moneda nacional está impulsando la llegada de turistas internacionales que ven en Cartagena un destino ideal a bajo costo. Así mismo, el número de extranjeros que compran casas e invierten en finca raíz en esa ciudad está creciendo, dándole a esta ciudad un gran posicionamiento a nivel internacional” (2015).

El sector hotelero sigue siendo atractivo en el mercado internacional para invertir, debido a la gestión de ProColombia la entidad que se encarga de promover el turismo, la imagen del país en el exterior e impulsar la inversión extranjera. Cartagena de Indias y el departamento de Bolívar son considerados como una de las regiones que tienen oportunidades de inversión en temas referentes a la infraestructura hotelera y turística, así lo muestra el mapa de oportunidades de inversión de Colombia (ProColombia, s.f.).

1.1. Benchmarking y las 5 fuerzas de Michael Porter

Ahora, con el objetivo de recolectar información y analizar el entorno donde se desarrollaría un nuevo proyecto hotelero en la ciudad de Cartagena de Indias, se utilizará el Benchmarking como técnica o herramienta de gestión, la cual “consiste en tomar como referencia los mejores aspectos o prácticas de otras empresas, ya sean competidoras directas o pertenecientes a otro sector y adaptarlos a la propia empresa agregándoles mejoras” (Crece Negocios, 2015).

Con el benchmarking competitivo y funcional se espera evaluar, entender, diagnosticar, medir y comparar los productos, los servicios, las prácticas comerciales, los procesos de trabajo y las operaciones del competidor (Ibáñez, 2013). Lo anterior, con el fin de agregar valor a cada uno de los aspectos, y que el cliente lo perciba por medio de un nuevo producto hotelero.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, la herramienta de benchmarking empleada bajo el contexto de Manzanillo del Mar y su entorno, permitió conocer aquellos aspectos presentes en el entorno de una manera más profunda. Así bien, tras emplear el benchmarking se pudo, por un lado, identificar cuáles eran los cuatro establecimientos de alojamiento y hospedaje competidores del nuevo hotel en el territorio, cuáles eran sus segmentos y sus

tarifas para cada una de sus acomodaciones dependiendo de la temporada del año; con ello se logró sacar una tarifa promedio del set competitivo del nuevo hotel para posteriormente poder trabajar en políticas de precios y en otros aspectos relacionados con la construcción de esta nueva empresa (Anexo 1).

Por el otro lado, por medio del benchmarking se pudo conocer que en la zona de Manzanillo del Mar se empezaron a construir 3 nuevos hoteles de cadenas internacionales como Meliá, y Hilton, así como de la empresa BD promotores que se encarga de promover, construir, comercializar y gestionar proyectos inmobiliarios en Colombia. Adicional a eso, se pudo caracterizar cada uno de estos nuevos hoteles, los cuales serán establecimientos de más de 40 habitaciones, que estarán catalogados como hoteles resort de lujo (Corpoturismo, 2016).

En definitiva, con el análisis de los competidores por medio del benchmarking se busca identificar los aspectos estructurales y funcionales de los competidores para tenerlos como referencia y poder comparar y medir dichos aspectos con los del nuevo hotel boutique sostenible y con ello poder mejorar y sobresalir respecto a la competencia.

Teniendo como base lo anterior, los competidores actuales y potenciales, también son uno de los elementos identificados bajo el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter como se explicara a continuación.

1.1.1. Las 5 fuerzas de Michael Porter

El sector turístico en Cartagena de Indias es uno de los sectores más grandes e importantes que tiene la ciudad; es por ello que por medio del modelo de las cinco fuerzas de Porter se podrá analizar el sector, haciendo la identificación de los 5 elementos que el profesor Michael Porter considera relevantes conocer sobre una industria o sector (clientes, competidores actuales, nuevos competidores, proveedores y posibles sustitutos del producto o servicio) y como ello poder maximizar los recursos y superar a la competencia (5 fuerzas de Porter, s.f.). Así bien, bajo el modelo estratégico de las 5 fuerzas de Porter se identificarán dichos elementos en la industria del alojamiento en la zona de Manzanillo del Mar, Cartagena, (Anexo 2).

1. Los **clientes** del sector del alojamiento y hospedaje que visitan Manzanillo del mar, son turistas nacionales y extranjeros que viajan con una motivación vacacional, buscando un

turismo de sol y playa. Estos turistas visitan Manzanillo acompañados de sus familias y amigos en grupos aproximadamente de 4 a 5 personas.

2. Los **competidores actuales** son hoteles que infraestructuralmente tienen tipologías y características diferentes. En el sector de Manzanillo del Mar se identificaron por medio de la observación en campo y de la identificación en el portal de reservas Booking.com que se encuentran cinco hoteles que serían los competidores actuales del nuevo hotel boutique sostenible por concepto de ubicación y cercanía. Los 5 hoteles son: El hotel Kohsamui es un hotel de 4 habitaciones considerado como eco-hotel está en las playas de Manzanillo, el hotel Playa Nueva, es un hotel de 10 habitaciones, el hotel Estelar Grand Playa es un resort con 192 habitaciones, el hotel Karmairí es un resort de lujo con 14 habitaciones y el hotel Manzanillo Beach es un pequeño hotel con 12 habitaciones. En todos los hoteles mencionados se ofrece servicio de alimentación y algunos servicios adicionales como TV por cable y Wi-Fi.

3. **Nuevos competidores**, son proyectos hoteleros que se están construyendo en Manzanillo del Mar, pertenecientes a cadenas hoteleras internacionales como Meliá y Hilton, además estos proyectos tienen como característica particular que serán resorts de lujo que ofrecerán múltiples servicios gracias a sus grandes instalaciones.

4. Los **proveedores** son empresas o distribuidoras que proveen a los hoteles y restaurantes de Cartagena de Indias, estos proveedores proveen activos fijos, activos de operación, alimentos, licores y todos los elementos relacionados con la operación de los establecimientos, así lo indica la guía de proveedores de la revista la barra en Cartagena que muestra todos los proveedores del departamento y del resto del país de acuerdo a los productos que ofrece a la industria turística. En Cartagena de Indias según la guía de proveedores de la revista La Barra en la ciudad se encuentran 4 empresas proveedoras de alimentos, licores y productos para hoteles y restaurantes (2017).

5. Los establecimientos de alojamiento y hospedaje que podrían **sustituir** a los hoteles de Manzanillo del Mar, son las cabañas que se ofrecen en la zona, estas cabañas tienen características similares a las de un hostel, donde los servicios son prestados por un número mínimo de personas y donde las tareas son hechas por los mismos turistas.

Ahora bien, después de haber identificado y examinado el panorama nacional y distrital de Cartagena de Indias y más específicamente del área de Manzanillo del Mar en términos

turísticos y hoteleros, se pudieron identificar cuáles eran las características y los comportamientos de los turistas en los últimos años, esto apoyado en fuentes secundarias formales. Pero con el fin de sustentar e identificar otros factores más concretos que permitan desarrollar el presente plan de negocios, se realizó una investigación de mercados cuyo objetivo se basó en conocer al turista, cuáles son sus características, cuáles son sus necesidades y cuáles son sus expectativas o que le gustaría encontrar en un nuevo establecimiento de alojamiento y hospedaje.

1.2 Investigación de mercados

Con el fin de identificar el perfil de los turistas que visitan la ciudad de Cartagena de Indias y cuáles son sus preferencias al escoger un lugar para hospedarse, se realizó un estudio de mercado de una muestra de la población total de los turistas que viajan a la ciudad amurallada, donde se identificaron las características de los productos y servicios existentes en el mercado de la hotelería en Cartagena de Indias, con el fin de construir un producto adecuado para los posibles clientes nacionales y extranjeros que recibirá el nuevo hotel boutique sostenible en Manzanillo del Mar.

En el desarrollo de la investigación de mercado se realizó una serie de encuestas aleatorias a un número determinado de turistas de la ciudad de Cartagena que representaron a la población total de turistas. Para identificar el tamaño de la muestra a la cual se le debían practicar las encuestas, para que arrojara resultados óptimos que puedan aportar al desarrollo del plan de negocios, se tuvo como referencia el total de turistas que visitaron la ciudad de Cartagena de Indias en el año 2016 que, según la Sociedad Aeroportuaria de la Costa S.A, fueron 2.196.580 turistas nacionales y extranjeros (2017).

Tamaño de la muestra

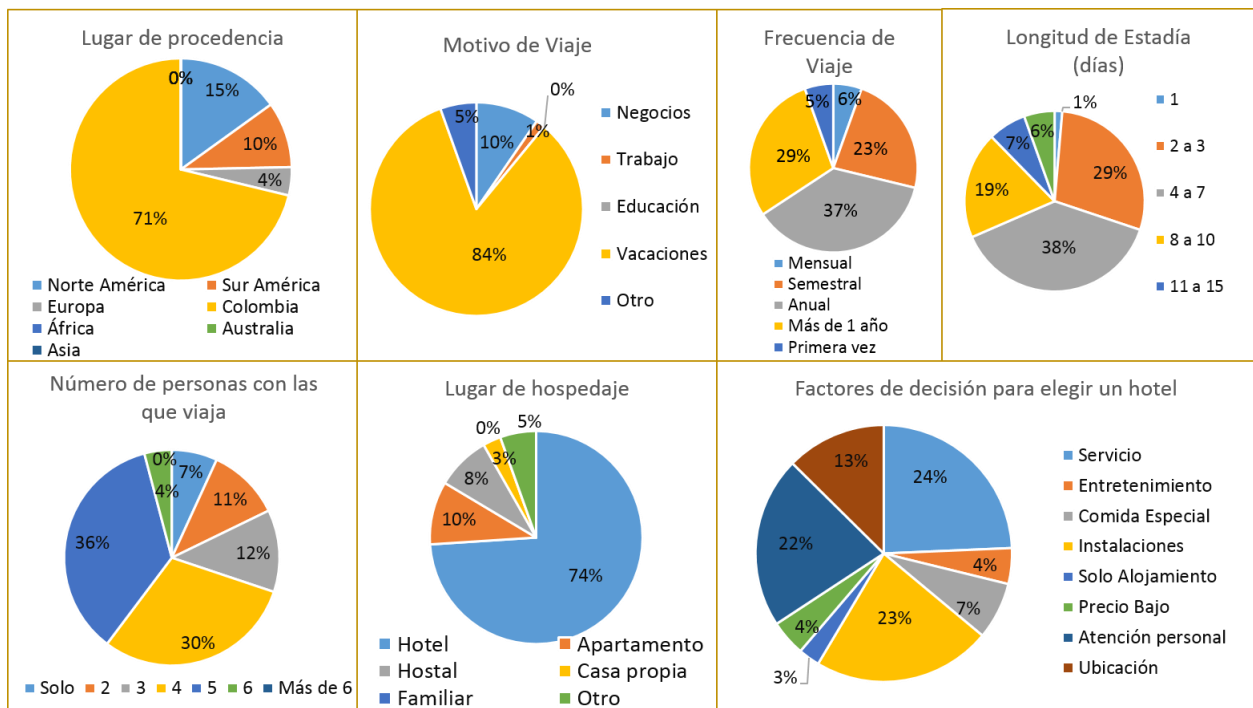
Para calcular el tamaño de la muestra con un nivel de confianza del 95%, con margen de error del 10% y con una población de 2.196.580 (N). Después de realizar el cálculo con los datos anteriormente mencionados, se obtuvo que se deben realizar 97 encuestas (Anexo 3).

Resultados de las encuestas

Después de haber realizado y tabulado las encuestas de los 97 turistas encuestados, se pueden identificar, corroborar y complementar la información obtenida de las fuentes secundarias investigadas sobre el sector hotelero de la ciudad de Cartagena de Indias.

Los resultados que arrojaron las encuestas realizadas entre el 27 de abril y el 12 de mayo de 2017 a 73 turistas encuestados en la ciudad de Cartagena de Indias se presentan a continuación en diagramas circulares donde se identificara el total y la participación de cada uno de los rubros frente al total de cada aspecto evaluado. Es importante conocer, que a los turistas encuestados se les realizaron 19 preguntas acerca de temas generales de turismo y hotelería de la Ciudad Heroica y posteriormente se les pregunto más específicamente de Manzanillo del Mar y de los elementos y atributos que esperaba encontrar en un nuevo establecimiento de alojamiento y hospedaje en esta zona de la ciudad.

En las siguientes graficas se representan alguno de los resultados que arrojaron las encuestas realizadas a los turistas, el resto de la tabulación de las encuestas se encuentra en el archivo de anexos del presente plan de negocios (Anexo 4).



1.3. Manzanillo del Mar, Cartagena

Antes que todo, es importante conocer que Manzanillo del Mar es un corregimiento de Cartagena de Indias, ubicado al nororiente de la ciudad, el cual limita al norte con Punta Canoa, al sur con La Boquilla, al oriente con Tierra Baja y al occidente con el Mar Caribe (Anexo 5). Este corregimiento está ubicado aproximadamente a 12 km del Aeropuerto

Internacional Rafael Núñez (Google Maps, 2017), y se caracteriza por ser una zona con playas vírgenes, donde se respira un ambiente pesquero, de camaradería y de tranquilidad, generando con ello un ambiente idóneo entre habitantes y visitantes.

Hay que mencionar que Manzanillo del Mar es una zona cuya actividad económica se basa principalmente en la pesca y en la actividad turística. Gracias a su ubicación a orillas del Mar Caribe este corregimiento tiene un alto potencial de poder ofrecer un producto turístico con unas características particulares debido a que esta zona contiene los elementos necesarios para ofrecer a los turistas un producto idóneo. Además, Manzanillo del Mar al ser parte del distrito turístico y cultural de Cartagena de Indias goza del reconocimiento que tiene la ciudad como destino turístico consolidado, el cual tiene en su composición los cuatro elementos que integran un producto turístico que son, los atractivos turísticos naturales y culturales, la infraestructura, la planta turística, y la superestructura del destino.

Para el caso de Manzanillo del Mar, actualmente este corregimiento posee por sí mismo los cuatro elementos que componen un producto turístico íntegro y óptimo para ser ofrecido a los turistas y el cual genere beneficios para los habitantes y la comunidad vinculada en la actividad turística (Figura 1).



Figura 1. Manzanillo del Mar y los componentes del producto turístico. Elaboración Propia.

Haciendo referencia a la figura anterior, Manzanillo cuenta con unos atractivos naturales y culturales que son llamativos, esta zona cuenta con unas playas vírgenes que son poco concurridas, generando así un mínimo impacto y con ello bajos niveles de contaminación y un nivel mínimo de basuras. Igualmente, esta zona tiene una flora rica en manglares que permiten conservar la fauna presente en la región.

Por otro lado, en relación a la infraestructura, las playas de Manzanillo del Mar se encuentran a 5 kilómetros de La Vía del Mar la cual comunica a Cartagena con la ciudad de Barranquilla. En el punto donde se localiza el desvío de la carretera principal hacia las playas de Manzanillo del Mar, se encuentra la plaza comercial Las Ramblas, donde hay varios establecimientos de alimentos, de suministro de medicinas y diferentes establecimientos de comercio de otros bienes y servicios.

Respecto a la planta turística, está compuesta por establecimientos que permiten desarrollar la industria turística en la zona, allí se encuentran hoteles, restaurantes, tour operadores y otros establecimientos como Maremágnun un parque que ofrece servicios de recreación (paintball, futbol 8 y parques inflables). Por último, la superestructura está compuesta por las entidades gubernamentales y privadas que se encargan de regular, guiar, ordenar y controlar la actividad turística y a todos los actores que componen la industria turística y hotelera de la ciudad.

1.4. Análisis DOFA

Para entender mejor el entorno en el cual se va a desarrollar este nuevo proyecto hotelero, se realizó un análisis DOFA para identificar algunos aspectos relevantes. Esta es “una de las herramientas más utilizadas en planificación estratégica... la cual presenta las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa” (Francés, 2006, p. 25).

Esta matriz DOFA, se desarrolló por medio de la observación y de las entrevistas realizadas a residentes y comerciantes de Manzanillo del Mar (Anexo 6). Con la identificación de las oportunidades y amenazas del hotel en relación al entorno donde será construida la edificación y se desarrollara el hotel, se podrán crear y establecer una serie de estrategias que permitan afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Capítulo 2. Manzanillo, cultura y mar

Segmento de clientes, propuesta de valor y marketing mix

El hotel boutique sostenible Brisas de Manzanillo será una nueva alternativa de alojamiento y hospedaje para los turistas que viajen a la ciudad de Cartagena de Indias, esta nueva alternativa estará diseñada bajo los tres pilares de la sostenibilidad (socio-cultural, económico y ambiental) y enfocado en prestar un servicio de calidad basado en la experiencia, el cual estará apoyado por una infraestructura sostenible y unas instalaciones que se encargaran de transmitir a sus clientes la cultura cartagenera; esto se lograra al ofrecer a los clientes productos acorde a sus necesidades, los cuales serán diseñados después de haber conocido cuáles son las preferencias y las expectativas del turista al acceder a un servicio de alojamiento o alimentación en ciudad amurallada. Lo anterior, tendrá como fin generar un alto grado de satisfacción en los clientes y con ello que deseen regresar nuevamente al hotel en sus próximos viajes. Y generar conjuntamente múltiples beneficios a la comunidad y al medio ambiente.

Con el fin de ofrecer un producto y servicio apropiado a los clientes, el nuevo hotel boutique sostenible aplicara la estrategia pull, la cual está enfocada en conocer los intereses y necesidades de un mercado objetivo con el fin de crear productos y ofrecer servicios idóneos, los cuales irán dirigidos al target del hotel, permitiendo con esta estrategia agregar valor antes, durante y después de la prestación del servicio. De igual manera, la estrategia pull permitirá al hotel reducir costos en producción e inventarios (ESAN, 2015), como consecuencia de la minimización del desperdicio, al tener una producción precisa de los productos y servicios que serán demandados, y con ello en los inventarios no se tendrán stocks de productos no populares que ocupen espacio y que generen pérdidas de dinero al hotel.

Cartagena de Indias es un destino reconocido por su historia, por su infraestructura colonial y moderna, por sus playas y por su legado cultural. Es importante resaltar que este destino es visitado anualmente por miles de turistas y teniendo como referencia las encuestas realizadas para la elaboración y desarrollo de este proyecto, los turistas viajan con diferentes motivaciones; un 84% de los turistas viajan por motivos vacacionales, un 10% viajan por negocios y un 6% viajan a la ciudad por otros motivos.

Adicional a la información anterior, del total de turistas nacionales y extranjeros encuestados, el 66% de ellos, acostumbran a viajar con 4 y 5 acompañantes, un 12% viajan con 3 personas y un 11% lo hacen con 2 personas, los restantes (11%) viajan solos o con más de 6 personas. Con estos resultados, se reitera que cuanto el motivo de viaje es vacacional, los turistas suelen viajar a destinos como Cartagena acompañados de familiares o amigos en grupos de 4 o más integrantes (Encuestas realizadas, 2017).

2.1. Segmentación de clientes

Ahora bien, la ciudad de Cartagena es una ciudad que es visitada por turistas de todo el mundo los cuales viajan a la ciudad con motivación de pasar sus vacaciones en la costa Caribe colombiana, así lo confirmó la Corporación Turismo Cartagena de Indias, la cual informo que el 84,2% de los turistas extranjeros que viajaron a Cartagena en el año 2015 lo hicieron por motivo vacacional, seguido por negocios (6.4%), eventos (4.6%) y otros (4.8%) (2016).

Teniendo en cuenta los resultados anteriormente mencionados y los resultados obtenidos de las encuestas realizadas, el nuevo hotel boutique sostenible Brisas de Manzanillo estará dirigido a personas que viajan con un objetivo vacacional y personas que viajan por motivos de negocios. Por lo tanto, para el segmento vacacional, el hotel tendrá un subsegmento vacacional individual y grupos; en los individuales estarán personas que viajan solas y en pareja y en la parte de grupos estarán las familias con hijos (4 y 5 integrantes) y eventos, los cuales serán reuniones sociales pequeñas (no más de 40 personas) como bodas y grados. Estos turistas serán personas que estén entre los 5 y 65 años de edad, que tengan un poder adquisitivo medio o alto y que les guste estar en un ambiente relajado, compartir con diferentes personas y vivir nuevas experiencias (Tabla 1).

Por otro lado, en relación al segmento de negocios, el hotel tendrá un subsegmento de negocios individual y grupos, los cuales serán personas entre 18 y 65 años que deseen estar en un ambiente tranquilo y diferente después de una jornada de trabajo en la ciudad amurallada, en esta subsegmentación se tendrán a personas de negocios que viajan solas y a grupos entre 6 a 10 integrantes que viajen con propósitos laborales (Tabla 1).

80%	Vacacional	Individual	Single Traveller
			Parejas
		Grupos	Familias
			Eventos
20%	Negocios	Individual	Single business person
		Grupos	Convenciones

Tabla 1. Segmentación del hotel Brisas de Manzanillo. Elaboración Propia.

En relación a lo anterior, se realizó una proyección de los turistas que este nuevo hotel boutique sostenible recibirá en el año 2018, tomando como referencia el porcentaje de ocupación mensual que tuvo Cartagena de Indias en el año 2016, el cual arrojó que el porcentaje promedio de ocupación en la ciudad fue del 61.8% en el año 2016 (str, 2017). Así bien, con base en cada porcentaje de ocupación mensual del sector, el hotel Brisas de Manzanillo entrara a competir 15 puntos porcentuales por debajo del promedio de ocupación del sector entre los meses de enero y junio y en el segundo semestre del año, el hotel competirá 10 puntos porcentuales por debajo del sector; a causa de que en el primer semestre de funcionamiento del hotel, este estará en un proceso de penetración del mercado, es por ello que la ocupación esperada será inferior a la del sector; en relación al segundo semestre del año 2018, el hotel boutique sostenible será un establecimiento con unos meses en el mercado lo cual ha permitido generar reconocimiento por parte de los turistas que visitan la ciudad de Cartagena; además, en el cual sus estrategias de promoción se espera que estén dando resultados y con ello ocasionando un incremento en la ocupación del hotel. Es por ello que el promedio de ocupación que tendrá el hotel durante su primer año de funcionamiento estará en promedio 12,5 puntos porcentuales por debajo de la ocupación del sector (Tabla 2).

Para los años cuatro años siguientes al año 2018, las proyecciones de la ocupación del hotel se obtuvieron teniendo en cuenta los datos históricos de la ocupación hotelera de Cartagena de Indias entre los años 2012 y 2016 (Cotelco, 2012 -2015, citado en Mincit, 2012-2015) (Str, 2017). Para identificar la variación que tuvo la ocupación en los últimos cinco años se evaluó mes a mes la ocupación que tuvieron los establecimientos de alojamiento y hospedaje en la ciudad amurallada. Posterior al cálculo realizado, se obtuvo una variación general de 5.2% pese a que hubo decrementos e incrementos en la ocupación dependiendo del mes y del año evaluado. De acuerdo a lo anterior, a partir del año 2019 la ocupación hotelera de Brisas de Manzanillo aumentara 5.2 puntos porcentuales cada año.

Ocupación Hotelera en Cartagena										
Meses	Sector					Hotel Brisas de Manzanillo				
	2012	2013	2014	2015	2016	2018	2019	2020	2021	2022
Enero	61,6	57,8	64,6	59,7	73,4	58,4	61,4	64,6	68,0	71,5
Febrero			59	58,2	69,3	54,3	57,1	60,1	63,2	66,5
Marzo	60,5	60,4	60,5	58,7	62,1	47,1	49,5	52,1	54,8	57,7
Abril	60,2	57,2	58,9	57	53,5	38,5	40,5	42,6	44,8	47,1
Mayo	58,9	57,5	34,6	55	51,1	36,1	38,0	40,0	42,1	44,3
Junio	57,1	55,5	53,5	54,3	60,9	45,9	48,3	50,8	53,4	56,2
Julio	57,2	54,2	52,7	54,5	65,5	55,5	58,4	61,5	64,6	68,0
Agosto	58,2	54,7	52,2		68,9	58,9	62,0	65,2	68,6	72,2
Septiembre	64	58,8	51,7		72,9	62,9	66,2	69,7	73,3	77,1
Octubre					57,5	47,5	50,0	52,6	55,3	58,2
Noviembre	55,1	59,7	52,4		55,6	45,6	48,0	50,4	53,1	55,8
Diciembre	52	54,4	54,5		51,0	41,0	43,1	45,3	47,7	50,2
% OCC	58,5	57,0	54,1	56,8	61,8	49,3	51,9	54,6	57,4	60,4
Diferencia con el sector 2016 - 2018						12,5				

Tabla 2. Proyección de la ocupación del Hotel Brisas de Manzanillo. Elaboración Propia.

Para los años siguientes de la apertura del hotel se espera generar un crecimiento continuo en el porcentaje de ocupación del hotel frente a sus competidores por medio del aumento de la participación del hotel en el sector. Lo anterior, se espera lograr con la implementación de estrategias de promoción y de fidelización, donde éstas serán ajustadas periódicamente de acuerdo a las características y tendencias que se presente en el entorno. Igualmente, se espera aumentar el porcentaje de ocupación del hotel en concordancia con el crecimiento anual de la ocupación hotelera del sector en la ciudad amurallada; el cual ha estado en constante crecimiento gracias a que Cartagena de Indias es un destino turístico reconocido a nivel mundial lo cual ha genera el incremento de turistas que visitan la ciudad. Un ejemplo de lo anterior es que la ciudad de Cartagena de Indias es una de las 7 ciudades recomendadas a nivel mundial para visitar en el año 2017 según la revista National Geographic (2016).

2.2. Propuesta de valor

El hotel ofrecerá a los turistas que visitan la ciudad de Cartagena un establecimiento de alojamiento y hospedaje original e innovador, el cual tendrá unas características particulares de exclusividad y sostenibilidad que tendrá como pilar la excelencia, la calidad y el generar a sus clientes una experiencia basada en el servicio y acompañada de un producto único y diferente en la ciudad, particularmente en la zona de Manzanillo del Mar.

Este nuevo hotel boutique sostenible responderá a los actuales requerimientos del cliente, quien busca un establecimiento tranquilo, natural, el cual le permita entretenerse, evadir por

un momento la vida real y en donde se resalte y transmita la cultura de la costa Caribe colombiana; así lo manifestaron los turistas tras realizárseles una serie de entrevistas.

Este hotel tendrá una propuesta de valor para los dos segmentos de mercado que atenderá, pero es importante tener claro que el hotel espera hospedar a su mayoría, un 80% a turistas que viajan por motivos vacacionales, por esa razón el enfoque que tendrá el hotel será en mayor medida vacacional, es por ello que ofrecerá una serie de productos y servicios encaminados a crear las mejores experiencias a los turistas en sus viajes vacacionales y esto se hará por medio de la oferta de múltiples servicios y espacios dedicados a niños y adultos.

De acuerdo a lo anterior, Brisas de Manzanillo será un hotel que ofrecerá a grandes rasgos el servicio de alojamiento y de alimentación a sus clientes, pero estos estarán acompañados de servicios adyacentes a los anteriormente mencionados. Cada uno de los productos que ofrecerá permitirá hacer sentir mejor al cliente, ayudarlo plenamente en sus dificultades y mejorara la calidad del servicio que éste espera recibir; esto se hará por medio de la automatización de procesos tales como guest service, e-concierge y la implementación de tecnologías que faciliten y agilicen tareas. Lo anterior, en el contexto de propuesta de valor se conoce como los aliviadores de frustraciones según el libro Diseñando la propuesta de valor (2015).

El hotel quiere ser un medio creador de alegrías para sus clientes externos, sus clientes internos y para los actores que tengan algún vínculo con el hotel; es por ello y según el libro Diseñando la propuesta de valor, para ser creador de alegrías se debe producir resultados que excedan las expectativas, crear consecuencias sociales positivas, cumplir el deseo con el que sueña la organización y hacer la vida o trabajo más fácil.

Para poder llevar a cabo lo anteriormente mencionando, el hotel estará dotado de elementos tangibles e intangibles que acompañaran la estadía del huésped durante su permanencia en el hotel, y donde por medio de estos elementos y acciones que realizará el hotel, se pueda transmitir y representar la cultura de la costa Caribe colombiana, con el fin de generar mayor grado de apropiación de la cultura por parte de los locales y mayor reconocimiento por parte los visitantes.

Entre los elementos tangibles, el hotel será un edificio novedoso situado frente a la playa que ofrecerá una experiencia diferente al estar sus instalaciones basadas en diseños auténticos

y autóctonos de la cultura de la Región Caribe colombiana y de la ciudad amurallada, los cuales se van a exhibir en cada uno de los pisos de la edificación. Este inmueble será una construcción sostenible la cual empleara múltiples sistemas de sostenibilidad que le permitirán ser un hotel respetuoso con el medio ambiente dado que aprovechara al máximo las energías provenientes de fuentes naturales que le proporciona la ubicación donde se situara, y con ello lograra generar la disminución del gasto energético, pero es importante resaltar que “no solamente se refleja a través del ahorro en el costo energético, sino también en el cambio de imagen de la empresa y percepción positiva de los clientes hacia ésta” (Empresarios en red, s.f.).

Adicionalmente, en relación al área de alimentos y bebidas, el hotel tendrá un restaurante abierto al público en el último piso de hotel, el cual tiene como fin responder a la alta complacencia que genera en los turistas que visitan Cartagena consumir la comida típica de la región. Además, se crea con el fin de dar respuesta a la mínima oferta de restaurantes que ofrecen comida típica de Cartagena y de la Región Caribe colombiana en la ciudad.

Este restaurante, tendrá un diseño inspirado en la cultura caribeña, con un toque fresco y tropical rodeado de espacios verdes. Allí se ofrecerá comida caribeña, la cual será ofrecida al público en diferentes presentaciones resaltando los sabores y colores costeros, garantizando y conservando la tradición del plato como es cocido y servido por los nativos cartageneros. De igual manera, se ofrecerán en su mayoría bebidas autóctonas de la región las cuales serán elaboradas de forma artesanal y con productos de la región.

Asimismo, los platos que se ofrecerán en el restaurante serán elaborados con productos kilómetro cero que permite “relanzar la economía local cultivando y consumiendo productos autóctonos Kilómetro Cero... que no solo busca llegar al consumidor con productos locales, sino otros fines ecológicos como reducir las emisiones de CO2 derivadas del transporte de alimentos y, sobre todo, llegar más frescos al consumidor” (Helios, 2016). Lo anterior, permite garantizar la trazabilidad e inocuidad de los alimentos que serán elaborados y servidos en el restaurante por personas procedentes y residentes en Manzanillo del Mar o en general de Cartagena de Indias, las cuales estarán certificados en la manipulación de alimentos.

Por último y haciendo referencia a aquellos elementos intangibles, se hace referencia a la calidad y calidez humana que prestaran los servicios, así como también las acciones que se

llevaran a cabo para maximizar la experiencia del cliente durante su estadía en el hotel; es por ello que para efectuar lo anterior, en cada piso se podrán percibir una serie de aromas que recrearán el diseño que tendrá cada planta, también se escuchara música relajante y en algunas zonas del hotel se escuchara música típica de la Región Caribe.

2.3. El nuevo Hotel Boutique Sostenible, Brisas de Manzanillo

El hotel boutique sostenible Brisas de Manzanillo será un hotel que estará ubicado en el sector de Playa del Oro en Manzanillo del Mar, este establecimiento de alojamiento y hospedaje estará diseñado infraestructural y estructuralmente con el fin de resaltar las características propias de la costa Caribe colombiana; por esta razón, este hotel no será convencional, por el contrario, será un lugar peculiar que transmitirá exclusividad, lo que permitirá generar una experiencia única para que los turistas quieran regresar al hotel en sus próximos viajes (Alberto Burgaleta, 2011). Adicionalmente, el Señor Burgaleta arquitecto de interiores en su entrevista para W Radio México, afirma que el hotel debe ser un destino en sí mismo y resalta la importancia del diseño del hotel y el importante papel que tiene el diseñador quien “siempre mira como satisfacer las necesidades de su cliente y a su cliente último que será el huésped y quien es el que pagara por vivir esa experiencia en un hotel”.

En adición a lo anterior, la infraestructura del hotel tendrá 8 pisos y un total de 46 habitaciones; en el primer y segundo piso, estarán las zonas comunes del hotel y en el último piso se encontrará un restaurante, un bar y las zonas húmedas del mismo. En los pisos 3, 4, 5 habrá diez habitaciones por piso y en los pisos 6 y 7 estarán 8 habitaciones por piso, además, esta edificación tendrá un sótano en el cual estarán algunos cuartos de máquinas y allí también estará la zona de parqueadero para los huéspedes, este último servicio será gratis para los huéspedes (Ver planos en anexo 11).

En relación a las instalaciones del hotel, éstas estarán completamente adecuadas para la accesibilidad de las personas con alguna limitación física. Este hotel piensa en todos los individuos que se hospedarán en el mismo, es por ello que éste tendrá zonas de recreación para niños, jóvenes y adultos, además tendrá un gimnasio, zona de estar y otras zonas nombradas en la siguiente imagen (Imagen 1).



Imagen 1. Instalaciones y servicios del Hotel Brisas de Manzanillo. Elaboración propia.

Adicional a lo anterior, el hotel Brisas de Manzanillo tendrá un logo que identificara al hotel y el cual será utilizado en las diferentes campañas publicitarias que desarrolle el hotel para su promoción y distribución. Este logo representa gráficamente la identidad que quiere tener el hotel, esto se evidencia en el color de sus letras, donde el amarillo representa la calidez humana de los colaboradores, el color azul representa el color del cielo cartagenero y la imagen o grafico que tiene el logo con las palmeras, el sol y el mar representan el entorno donde está ubicado el hotel, representa el corregimiento de Manzanillo del Mar.



Nota: Elaboración propia.

2.4. Los Flamencos, restaurante de comida típica de la costa Caribe colombiana

El restaurante *Los Flamencos* será un restaurante especializado en comida típica de la costa Caribe colombiana, el cual ofrecerá una carta con 24 platos entre entradas, platos fuerte y postres y donde los platos que componen esta carta serán preparaciones tradicionales y legendarias de la región Caribe.

Los Flamencos será un restaurante abierto al público nacional e internacional que quiera degustar la exquisita gastronomía costeña. El restaurante tendrá durante el día, dos periodos de servicio, el almuerzo y la cena. Adicional a lo anterior, prestara su servicio de lunes a domingo en un horario del 12 del mediodía a 10 de la noche.

Por otra parte, este restaurante estará ubicado en el último piso del hotel, donde desde allí los comensales tendrán vista al mar y podrán disfrutar de un ambiente caribeño debido a que el diseño y la decoración del restaurante estará enfocada en resaltar la cultura costeña. El restaurante, tendrá una tarima en la cual se presentarán semanalmente un grupo de músicos de la región caribe que expondrán su talento y su cultura a los comensales del restaurante. Además de la música en vivo los días viernes y sábados en las horas de la noche, el restaurante estará ubicado junto al Sky Bar *Los Corales*, el cual tendrá una barra circular que permitirá al bartender tener mayor destreza y poder atender con mayor facilidad las solicitudes de bebidas del área de piscina y del restaurante, en este bar se ofrecerán bebidas típicas de la región y coctelería artesanal, todo ello permitirá generar un ambiente agradable y único en esta zona del hotel.

Los Flamencos Restaurante	
Horario de servicio	L-D 12:00 m - 10:00 pm
Mesas	48
Sillas	192
Sillas disponibles por turno	70.080
Total sillas disponibles	140.160

En relación a la demanda esperada, se pretende recibir en el restaurante para el primer año de apertura, un total de 85.498 comensales; los cuales estarán compuestos por clientes externos al hotel y huéspedes alojados en el mismo (Tabla 1).

2018	Almuerzo	Cena	Total	Total Clientes
Cientes Externos	19.429	26.503	45.932	85.498
Huespedes Hotel	17.713	21.853	39.566	
Total	37.142	48.355		

Tabla 1. Proyección de comensales para el año 2018. Elaboración Propia.

2.5. Marketing mix

El hotel tendrá dos departamentos productivos u operados que serán los departamentos de Alojamiento y Alimentos y Bebidas. Estos departamentos ofrecerán productos y servicios diferenciados que estarán diseñados a la medida de las necesidades los turistas nacionales y extranjeros que visitan la ciudad de Cartagena de Indias.

Es importante tener en cuenta que este hotel no busca competir en precio, lo que quiere es competir en valor agregado, por lo cual, cada producto y servicio que se ofrecerá al huésped se desarrollara bajo el concepto del marketing mix o también conocido como las 4P del mercadeo; que explica las características particulares de los dos productos, para este caso los productos de alojamiento y alimentación, además, se explicara cual será el precio de cada producto y como se estableció, también se explicara netamente cómo será la promoción y distribución de cada producto específicamente.

Antes de explicar los productos que ofrecerá el hotel, hay que aclarar que los temas de precio, promoción y distribución que se tratan a continuación son específicamente para estos productos; en el próximo capítulo se mencionaran la promoción y distribución que tendrá el hotel y el restaurante en general; y si bien esos temas tienen similitudes con los tratados en este capítulo, el capítulo siguiente los trabaja desde otro punto de vista.

2.5.1. Alojamiento

Producto

El servicio de alojamiento que prestará el hotel estará dividido por tipo de habitación, por acomodaciones y por segmentos. Por un lado, el hotel tendrá dos tipos de habitaciones Tropical (estándar) y Top (suite) y las acomodaciones que tendrá el hotel será habitación sencilla, doble y cuádruple.




Estas múltiples designaciones permitirán ofrecer a cada huésped la habitación más adecuada de acuerdo a sus requerimientos, dependiendo si es huésped de negocios o vacacional. Lo anterior se establece, teniendo en cuenta que cada tipo de huésped es diferente.

Por ejemplo, el huésped de negocios suele pedir una habitación con unos servicios específicos y más precisos que respondan a sus requerimientos laborales; mientras que las exigencias de un huésped vacacional son diferentes, dado que los servicios y el tipo de habitación que demanda busca generar comodidad y confort a él y a su familia o grupo de amigos, pues como se mencionó anteriormente, el turista que viaja en la modalidad vacacional suele viajar en familia con 4 o 5 integrantes y el turista de negocios suele viajar solo.

Es importante mencionar que cada tipo de habitación tendrá un equipamiento diferente, pero que igualmente será un equipamiento que ofrecerá a los huéspedes las mejores comodidades y que ayudaran a que el huésped viva una de sus mejores experiencias. Adicionalmente, la habitación Top (suite) ofrecerá servicios especiales que estarán incluidos en la tarifa.

Habitación Tropical (Estándar)	Habitación Top (Suite)
<p>Cómodas habitaciones de 33.6 m2, 37.3 m2 y 39.6 m2, balcón con vista al mar o a Manzanillo. Decorada con elementos identitarios del Caribe Colombiano, habitaciones pensadas en personas con limitaciones físicas y equipada con:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ TV LCD 32' ✚ TV por cable ✚ Conexión wifi gratis ✚ Cajilla de seguridad electrónica ✚ Minibar ✚ Aire acondicionado ✚ Ventilador ✚ Baño privado ✚ Teléfono ✚ Radio ✚ Escritorio ✚ Secador de cabello 	<p>Amplias habitaciones de 50.1 m2 y 54.6 m2, ubicada en los pisos altos del hotel, balcon con vista al mar o a Manzanillo. Decorada con elementos identitarios del Caribe Colombiano y diseños de artistas de la región, habitaciones pensadas en personas con limitaciones físicas y equipada con:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ TV LCD 42' ✚ TV satelital ✚ Acceso a internet ilimitado, ✚ Consola Xbox 360 ✚ Sofá cama ✚ Cajilla de seguridad electrónica ✚ Aire acondicionado ✚ Hamaca ✚ Minibar ✚ Secador de Cabello ✚ Teléfono ✚ Radio ✚ Escritorio ✚ Servicios especiales: Online check in - Fast Check out

Nota: Equipamiento de habitaciones. Elaboración propia. 2017

Acomodación Sencilla	Acomodación doble	Acomodación cuádruple
		
33.6 m ² (Máximo 2 personas)	37.3 m ² (Máximo 3 personas)	39.6m ² (Máximo 6 personas)

Nota: Elaboración propia con imágenes de freepik.com. 2017.

En relación a las 16 habitaciones Top (suite), estas habitaciones serán de dos tipos, la primera será la habitación Top Junior y la otra será la habitación Top Familiar, estas habitaciones estarán dotadas con el mismo mobiliario y tendrán los mismos servicios especiales, la única diferencia que tendrán, será el tamaño de las mismas. La habitación Top Familiar será unos metros más grande que la habitación Top Junior, por esta razón se podrán hospedar un número mayor de personas en dicha habitación.

Top Junior	Top Familiar
	
50.1 m ² (Máximo 3 personas) • 1 baño • Sala	54.6 m ² (Máximo 6 personas) • 2 baños, comedor, mecedora, sala y sofá cama.

Nota: Elaboración propia con imágenes de Hotel Barceló Sancti Petri Spa Resort. 2017.

Precio

Los precios del producto de alojamiento del hotel boutique sostenible Brisas de Manzanillo se construyó teniendo en cuenta la segmentación del hotel, la demanda y los competidores actuales. Esta estrategia estará basada en los precios nivel mercado donde se tiene en cuenta el entorno, el posicionamiento y la propuesta de valor.

En primera medida se tuvieron en cuenta los atributos del hotel y las características de cada una de las habitaciones, dado que el hotel es un producto diferente en la zona y en la ciudad, por lo que los turistas estarían dispuestos a pagar un precio mayor. Así lo ratificaron los

turistas encuestados que visitaron la ciudad Cartagena de Indias, donde el 44% de los turistas estarían dispuesto a pagar entre \$300.000 y \$650.000 pesos colombianos por una noche en un hotel boutique sostenible, el 4% estarían dispuestos a pagar más de \$650.000 pesos por noche, un 37% pagarían por una noche entre \$250.000 y \$300.000 pesos y el 15% restante pagarían por una noche menos de \$250.000 pesos.

El segundo elemento que se tuvo en cuenta fue la demanda y los competidores actuales. En relación a la demanda Cartagena de Indias es un destino turístico consolidado a nivel nacional e internacional por lo cual, se espera un flujo de turistas alto y continuo durante todo el año. Respecto a los competidores actuales, por medio del benchmarking se realizó un estudio de las tarifas promedio que cada competidor ofrecía en cada uno de los meses del año, posterior a esto se promediaron las tarifas y se pudo tener una tarifa promedio por mes y por temporada alta o baja de los competidores del nuevo hotel; a estas tarifas promedio se les adiciono un 8%, lo que representaría que este porcentaje adicional se atribuye a las características y particularidades que tendrá y ofrecerá el nuevo hotel boutique sostenible Brisas de Manzanillo.

Con base en los aspectos anteriormente mencionados, se establecieron las tarifas por segmentación, por tipo de habitación y por acomodación de la misma. La clasificación por segmento de mercado permitió tener tarifas diferentes para segmento vacacional o de negocios.

El segmento vacacional tendrá tarifas diferentes dependiendo de la temporalidad del año la cual se divide temporada alta que comprende los meses de junio, julio, agosto, noviembre, diciembre y enero o si es temporada baja que serían los meses de febrero, marzo, abril, mayo, septiembre y octubre. Esta clasificación permite que las tarifas de temporada alta sean mayores ya que habrá más demanda por parte de los turistas y con ello mayor disposición a pagar.

El segmento de negocios tendrá una clasificación adicional que es la categoría, la cual hace referencia a si el hotel tiene o no un acuerdo con una empresa u organización para que sea el hotel el que preste el servicio de alojamiento a dicha organización. La tarifa corporativa, ya tendrá una tarifa negociada, la cual tiene unas condiciones o también conocidas como barreras de segmentación; en principio, las condiciones con las que el hotel venderá a una menor tarifa

las habitaciones serán: la compra anticipada, la longitud de estadía, el no reembolso de la tarifa y la no garantía de la habitación en temporada alta. Estas condiciones se establecen con motivo de que el hotel es un hotel vacacional es su mayor proporción, y este segmento del mercado tiene unas tarifas más altas y una mayor disposición a pagar, por lo cual es más provechoso para el hotel vender a un turista vacacional que a un turista de negocios. En relación al segmento de negocios, la otra categoría será la tarifa neta, la cual se cobra cuando no se tiene ningún vínculo o acuerdo con una organización.

Finalmente, es importante tener en cuenta que todas las tarifas de los dos segmentos de mercado del hotel (vacacional y negocios) tienen desayuno incluido. El desayuno se incluye con el fin de transmitir al huésped el alto grado de compromiso que el hotel tiene con él, además, de que el turista perciba el desayuno incluido como un atributo adicional en el pago de la tarifa.

Tarifas Habitaciones año 2018			
Segmento Vacacional			
Tipo de habitación	Acomodación	Temporada baja	Temporada alta
Tropical	Individual	\$ 289.341	\$ 336.616
	Doble	\$ 301.835	\$ 376.977
	Cuádruple	\$ 617.711	\$ 660.006
Top	Junior	\$ 756.312	\$ 798.607
	Familiar	\$ 958.312	\$ 1.018.607
Acomodación Individual (Máximo 2 personas por habitación) Acomodación doble (Máximo 4 personas por habitación) Acomodación cuádruple (Máximo 6 personas por habitación)			Tarifas en COP Persona Adicional \$85,000

Tarifas Habitaciones año 2018			
Segmento Negocios			
Tipo de habitación	Acomodación	Categoría	Tarifa
Tropical	Individual	Neta	\$ 312.979
		Corporativa	\$ 282.979
	Doble	Neta	\$ 339.406
		Corporativa	\$ 299.406
	Cuádruple	Neta	\$ 638.859
		Corporativa	\$ 588.859
Top	Junior	Neta	\$ 756.312
Acomodación cuádruple (Máximo 6 personas por habitación) La habitación Top junior tendrá la tarifa vacacional de su respectiva temporada			Tarifas en COP

Nota: Tarifas Habitaciones Hotel Brisas de Manzanillo. Elaboración propia. 2017.

Promoción

Las habitaciones serán ofrecidas y conocidas por los clientes potenciales en primera instancia por medio de canales directos y por agentes externos al hotel. Posteriormente se espera que el voz a voz sea una de las maneras como los futuros clientes conozcan el hotel y deseen hospedarse y vivir una experiencia diferente de hospedaje en un ambiente particular.

Es importante saber que en el próximo capítulo se explicará profundamente cómo será la promoción por parte del hotel para el servicio de alojamiento.

Distribución

Las personas que quieran hacer uso del servicio de alojamiento en el hotel, podrán acceder a él sin importar su ubicación de procedencia, si es nacional o extranjera. En primera instancia se espera que estas personas hagan contacto con el hotel por medio de una llamada telefónica, por vía internet o por medio de terceros para concretar una reserva, y posteriormente este cliente pueda dirigirse al hotel y hacer uso del servicio de alojamiento y hospedaje que reservó.

2.5.2. Alimentos y bebidas

Producto

El restaurante del hotel boutique sostenible Brisas de Manzanillo será un restaurante temático abierto al público que prestará el servicio de alimentación a los huéspedes que se encuentren alojados en el hotel y a personas externas que deseen comer en el lugar.

Este restaurante será un establecimiento especializado en comida típica de la costa Caribe colombiana que ofrecerá en su carta productos autóctonos de la región que permitirán resaltar la cultura caribeña. Este concepto de restaurante especializado en ofrecer comida costeña se determina con el fin de resaltar y desarrollar el pilar socio-cultural de la sostenibilidad que se articula al concepto del hotel. Además, este tipo de concepto que tendrá el restaurante, *Los Flamencos* dará respuesta a la solicitud de los turistas que visitan Cartagena de Indias y Manzanillo del Mar, que, según las encuestas realizada para desarrollar este proyecto, a un 77% de los turistas le gustaría encontrar en el restaurante del hotel comida típica de la región, a un 12% le gustaría encontrar comida internacional y al 11% restante le gustaría encontrar platos a la carta y otros.

Es importante mencionar, que los platos ofrecidos en este restaurante serán elaborados por manos de personas nativas de la región lo cual permitirá darle un toque de autenticidad, así mismo, los platos serán presentados en diferentes presentaciones que le aportarán un toque de originalidad a los mismos.

La carta del restaurante ofrecerá 3 tiempos los cuales serán entrada, plato fuerte y postre, además de bebidas naturales elaboradas con frutas típicas de la región. De igual manera, como se mencionó en la propuesta de valor este restaurante típico caribeño preparara sus platos con productos kilómetro cero comprados principalmente a habitantes de la región y productos que hayan sido obtenidos mediante prácticas artesanales o buenas prácticas de manejo; en el caso de los pescados y mariscos, estos productos deberán ser pescados bajo prácticas responsables que no afecte el ecosistema donde habitan estos seres y que permita la conservación de las especies marinas.

Carta

La carta del restaurante *Los Flamencos*, agrupara los platos de acuerdo a su orden de consumo, donde empezara con las entradas, que serán alimentos ligeros, seguido de los platos fuertes que serán pescados, mariscos y carnes, finalmente se tendrán los postres y las bebidas (Imágenes 2).

Según el blog para restaurantes La Menorquina, una carta debe ser sencilla, clara y corta, esto con el fin de ser practica para el cliente. Además, este blog resalta la importancia de un buen diseño de la carta y de algunos trucos que se deben tener en cuenta cuando se está pensando en la ubicación de los platos en la carta, dado que “los platos situados a la derecha y parte superior de la carta serán los que más atención recibirán por los clientes. Es un lugar privilegiado, por lo tanto, situaremos en él los platos estrella, tanto por su rentabilidad como por ser la especialidad de la casa” y aconseja “no ordenar los platos por su coste, pues propiciaremos a que pidan los más baratos” (2015).

Precio

El precio de venta que tendrán los 24 platos que componen la carta del restaurante serán precios que estarán dados por el porcentaje de materia prima de cada plato; donde para establecer dicho porcentaje se tienen en cuenta los productos con los que se prepararán los platos. Estos serán productos óptimos, con un proceso de trazabilidad impecable que permita

entregar al comensal un producto inocuo con unos excelentes niveles de calidad. Es importante mencionar, que los 24 platos y los 5 jugos que componen la carta se costearon teniendo en cuenta los precios del Boletín de precios de Corabastos y de la Revista La Barra (Anexo 7).

En relación al porcentaje de materia prima que tendrán cada una de las preparaciones, estos variaran de acuerdo al tipo de plato, para estos platos, los porcentajes de materia prima son diferentes (Tabla 3).

Cant.	PLATOS	% Materia Prima	Precios
7	Entrada	27% - 35%	\$7.500 - \$32.500
12	Plato Fuerte	Carnes	30% - 34%
		Pescados y Mariscos	30% - 45%
5	Postre	30% - 35%	\$8.500 - \$22.500
5	Jugos Naturales	22% - 30%	\$2.500 - \$4.000

Tabla 3. Porcentaje del costo materia prima de los platos. Elaboración propia. 2017

Carta del restaurante Los Flamencos



LOS FLAMENCOS

Comida Típica Costeña
100% Colombiana

Entradas

- Mote de Queso**

Preparación tradicional de la costa caribe a base de ñame y queso
\$ 17.500
- Calamares al Ajillo**

Calamares en una agradable combinación de ajo, limón y sal
\$ 23.500
- Crema de Camarones**

Exquisita crema con camarones pescados en aguas colombianas
\$ 32.500
- Carimañolas**

Tradicional preparación de la costa caribe a base de yuca y carne de res
\$ 7.500
- Camarones al Ajillo**

Deliciosa preparación con camarones y ajo acompañados con pan y mantequilla
\$ 30.000
- Butifarra**

Plato tradicional de la región a base de carnes de res y cerdo acompañado con yuca
\$ 15.000
- Arepas de Huevo**

Conocidas y deliciosas arepas de la costa caribe
\$ 7.000

Platos Fuertes

Ceviche Cartagenero

Plato tradicional de la ciudad acompañado con chips de plátano.
\$ 39.000

Papillote de Pargo Rojo

Deliciosa preparación a base de verduras
\$ 38.500

Sancocho Costeño de Mondongo

Preparación caribeña elaborada con ñame, plátano, yuca y papa de res
\$ 29.000

Sierra Frita

Exquisito pescado de la región acompañada con patacones y arroz con coco
\$ 34.000

Cazuela de Mariscos

Plato a base de mariscos acompañada de una agradable combinación de tomate, pimentón y ajo
\$ 38.000

Camarones con patacón

Exquisita preparación con aguacate
\$ 38.000

Platos Fuertes

Sopa de Guandú con Bocachico

Exquisita preparación de la costa caribe colombiana a base de guandú, ñame y plátano
\$ 26.500

Viuda de Bocachico

Bocachico acompañado de arracacha y papa criolla
\$ 27.000

Langostinos Apanados

Mariscos pescados en aguas colombianas con panko y coco
\$ 45.500

Posta Cartagenera

Plato tradicional de la ciudad acompañada de arroz con coco y plátano maduro
\$ 32.500

Lomo de Cerdo con Salsa de Tamarindo

Deliciosa preparación acompañada con una agradable salsa a base de tamarindo, ajo, sal y mostaza
\$ 36.000

Arroz Marinero

Preparación a base camarones, caracoles y calamares de aguas colombianas
\$ 48.000

Postres

Frozo Malt

Delicioso postre barranquillero a base de helado, chocolate y fresa
\$ 22.000

Pie de Coco

Preparación de harina de trigo y azúcar con trozos de coco
\$ 12.500

Sabajon

Flan de ron con leche condensada
\$ 22.500

Plátanos en Tentación

Dulce preparación de plátanos maduros con canela
\$ 8.500

Esponjado de Tamarindo

Exquisito esponjado con sabor al tradicional fruto caribeño
\$ 13.500

Jugos

Jugo de Corozo

\$ 2.500

Jugo de Tamarindo

\$ 2.500

Chicha Costeña

\$ 4.000

Fresco de Aguacate

\$ 4.000

Jugo de Guayaba Agria

\$ 3.000



Nuestra Carta esta diseñada para que nuestro comensal deguste los mas exquisitos sabores de la Costa Caribe Colombiana por medio de platos elaborados con mucho amor por nativos de la región y con productos 100% Colombianos.

Imágenes 2. Carta Restaurante *Los Flamencos*. Elaboración propia.

Promoción

La promoción que realizará el restaurante se hará por medio de la página web de hotel y de los canales de distribución del mismo, donde se resaltarán que el hotel tendrá un restaurante temático especializado en ofrecer comida típica colombiana con una ubicación privilegiada al estar situado en el último piso del hotel y el cual tendrá vista al mar. Adicionalmente, se espera llegar a los clientes por medio de portales web especializados en restaurantes y comida como TripAdvisor, el buscador *degusta* y *Restorando*, con los que se espera tener una relación comercial. Como ejemplo, el portal web *restorando*, es un portal que promociona restaurantes de 8 países latinoamericanos, entre los que está Colombia y allí 4 ciudades del país, una de ellas es la ciudad de Cartagena de Indias; allí se pueden buscar los restaurantes por nombre, barrio o tipo de cocina, este portal tiene un atributo muy importante, el cual es que se puede encontrar la disponibilidad del restaurante y se puede proceder a realizar la reserva allí mismo.

Con la promoción y distribución del restaurante por medio de estos portales web, *Los Flamencos* podrá ser un restaurante día a día más conocido, ya que estas plataformas permiten llegar a más personas, así como lo menciona la revista *La barra*, la cual indica que “los

restaurantes presentes en diferentes páginas de Internet que permitan a sus comensales encontrar información sobre su ubicación, precios, cartas o reservaciones tienen la oportunidad de adquirir más clientes” (2012).

Distribución

El restaurante *Los Flamencos* utilizará dos medios a través de los cuales hará su distribución, en primer lugar y el más importante, será directamente entre el cliente y el restaurante donde el cliente que desee ir a *Los Flamencos*, deberá realizar una reserva de manera presencial, telefónica u online en el restaurante la cual le garantice una mesa a dicho cliente. También se recibirán clientes walk-in pero, si el restaurante no tiene disponibilidad de mesas en ese momento, el cliente no podrá ser atendido o tendrá que esperar algunos minutos a que alguna mesa quede disponible.

En segundo lugar, se realizará la distribución online, donde el restaurante tendrá una aplicación disponible en App Store y en Google Play en la cual, el cliente podrá mirar la disponibilidad de mesas según el horario y allí mismo podrá hacer su reserva; esta aplicación estará disponible para dispositivos móviles iOS y Android. Para el caso de los huéspedes del hotel que deseen comer en este restaurante deberán llamar a la extensión del restaurante o acercarse a la recepción del hotel y hacer su reservación. Adicionalmente, el comensal también podrá reservar su mesa por medio del portal *Restorando*.

Capítulo 3. De Manzanillo del Mar para el mundo

Canales de comunicación, distribución y relaciones con los clientes

3.1. Canales de comunicación

Con el objetivo de que el hotel preste un servicio de calidad, la empresa tendrá dos tipos de canales de comunicación. Por una parte, se tendrán los canales de comunicación interna por los cuales se transiten mensajes entre miembros de la empresa. Por otra parte, “por los canales de comunicación externa se comparten los mensajes entre miembros de la empresa o institución y el entorno relevante de la misma. Ambas comunicaciones desempeñan funciones diferentes, pero son interdependientes” (Enrique, Madroñero, Morales, Soler, 2008, p.53).

Para este caso, los canales de comunicación externa serán los mismos canales de distribución que empleara el hotel.

En primera medida, los canales de comunicación interna permitirán tener un flujo eficiente de información entre todos los colaboradores del hotel para tener una fuente de poder y con ello cumplir los objetivos estratégicos, tácticos y operacionales de la organización. Con relación a lo anterior, el hotel tendrá redes de comunicación formales e informales, donde las redes o canales formales según Robbins y Judge (2009) transmiten mensajes de la organización y de su operación a todos los miembros de la empresa, mientras que los canales no formales son redes de comunicaciones que aparecen de forma espontánea entre los miembros de la organización sobre algún tema relacionado con la compañía (pp. 353-355). De igual manera, en el hotel se tendrá comunicación hacia abajo, hacia arriba y lateral entre los diferentes cargos del hotel; esto tendrá como fin evitar inconvenientes internamente que pueden afectar la operación del hotel y cualquier problema entre trabajadores que pueda afectar el clima organizacional del hotel.

Los canales de comunicación interna que se emplearán en el hotel serán los boletines impresos y virtuales, paneles, reuniones semanales entre jefes de departamento, talleres de integración, afiches, buzón de sugerencias y blog interno. Es importante resaltar que antes de la implementación de estos canales, se capacitará al talento humano del hotel sobre su uso y se tendrán en cuenta los comentarios y la retroalimentación que hagan los colaboradores sobre dichos canales, para generar un grado de aceptación y uso por parte de ellos.

3.2. Canales de distribución

Los canales de distribución son el conjunto de entidades que participan en el proceso de hacer un producto o servicio disponible al consumidor o empresa usuaria, siendo el canal de distribución el medio que mueve el cliente hacia el producto (Ideas, citado en clase de Xavier Cardenas, 2017). Por este motivo, para que los clientes conozcan y consuman los productos que ofrecerá el hotel Brisas de Manzanillo, éste utilizara dos tipos de canales que serán los directos e indirectos (Figura 2). Con el uso de estos canales, se espera cumplir con las 5 fases de un canal; en primera medida se busca mantener un flujo constante de información que tiene como objetivo dar a conocer las características del hotel al mercado, también se busca obtener retroalimentación de la percepción del cliente frente a la propuesta, para proseguir con exponer los medios por los cuales el cliente obtendrá la oferta y cómo ésta llevará al cliente

para posterior realizar la asistencia y el seguimiento al producto (Manrique, 2015). Es importante resaltar que todos los canales de distribución no pueden cumplir con todas las fases al mismo tiempo, pero cada canal que utilizara el hotel permitirá cumplir una a una con todas las fases y así lograr un beneficioso vínculo entre el hotel y el cliente.

Para Brisas de Manzanillo, el canal más importante será el directo el cual no necesitan de ningún intermediario para tener un contacto entre el cliente y el hotel. El primer canal será la oficina de reservas del hotel y la página web del mismo, donde se espera recibir el mayor número de reservaciones por estos medios; con la minimización de los intermediarios se espera tener un primer momento de verdad con el futuro cliente desde el momento de la reserva y con ello potencializar el servicio y la experiencia que el cliente vivirá en el hotel. Adicionalmente, se utilizarán canales como las redes sociales (Facebook, YouTube, Twitter e Instagram) y comunicación vía email. De igual manera, el hotel tendrá un blog donde se comunicará y se expondrá información del hotel, de sus servicios, sus actividades, de tour operadores locales que pueden ofrecer servicios adicionales en Manzanillo y donde se exponga información actualizada en relación al turismo y la cultura de Cartagena de Indias. Así bien, también se espera que este blog esté conectado en todas las plataformas del hotel y el cual tenga vínculos con otros blogs de su misma naturaleza para que pueda ser visto y visitado por más personas.

En relación a los canales indirectos, un canal distribución adicional que tendrá el hotel serán los metabuscadores y sitios web de reseñas como google, Bing, Yahoo, Trivago, Kayak y Tripadvisor, que presentarán al futuro cliente las características del hotel en relación a los servicios. Sin embargo, algunos de estos sitios web se encargan de resaltar la tarifa de alojamiento más que el propio producto que se está ofreciendo, y el objetivo de este hotel no es ese, es que por medio de estos metabuscadores el hotel sea conocido a nivel mundial y que el cliente potencial tenga la motivación de acceder y comprar el producto. De la misma manera, el restaurante del hotel será distribuido por medio de plataformas como degusta, la cual es un sitio web especializado en restaurantes dependiendo del tipo de cocina y de la zona de localización del restaurante.

Los canales anteriormente mencionados son cada vez más consultados por los turistas antes de decidir en cual hotel hospedarse. En relación a lo anterior, el 84% de los turistas encuestados en la ciudad de Cartagena de Indias revisan sitios web antes de decidir en cual

establecimiento de alojamiento hospedarse; el sitio más visitado es Tripadvisor con un 37%, seguido de las agencias de viaje online (OTA's) con un 19% y metabuscadores y redes sociales con un 7% cada uno, el porcentaje restante se consultan sitios como la página web del hotel, google Maps, blogs y otros.

Con estos resultados se puede reiterar que la decisión del hotel de distribuir sus productos por medio de los canales indirectos anteriormente expuestos es la correcta de acuerdo a las tendencias actuales del mercado.

Otros canales de distribución que tendrá el hotel serán las agencias de viajes minoristas nacionales e internacionales, en el caso de las agencias internacionales, es importante resaltar que las agencias con las que se espera distribuir el producto serán agencias emisoras ubicadas en Europa Occidental debido a que el turista europeo es el que más valora el producto y servicio que se le está ofreciendo y por el cual estaría dispuesto a pagar un precio óptimo. En relación a las agencias emisoras tienen como característica no comisionar, siendo esto beneficioso para el hotel por lo que éste no incurrirá en gastos por comisiones (Comunicación personal, Janet Administradora hotel Casa Galería, 2017).

Finalmente, el hotel tendrá dos canales más por los cuales hará su distribución donde estos canales venderán el alojamiento directamente al cliente. El primero será los GDS (global distribution system) y el otro, las agencias de viajes online (OTA's). En primer lugar, el GDS “es un sistema informativo y una herramienta utilizada por diferentes proveedores de servicios turísticos para la reserva de tiquetes aéreos, hoteles y otros servicios de viaje; a su vez proporcionan precios y disponibilidad” (Rendón, 2012), esta herramienta es utilizada por las agencias de viajes para vender los productos y paquetes turísticos a sus clientes. Los GDS por medio de los cuales el hotel distribuirá el alojamiento como producto será; Sabre, Amadeus, Galileo y Worldspan debido a que son los sistemas de distribución global más utilizados y fiables por las agencias de viajes.

Por otro lado, las agencias de viajes online (OTA's) se encargan de comercializar servicios turísticos al cliente final y cuya operación y gestión de venta se realiza por internet (Carvajal, 2012). Para el caso del hotel, las OTA's con las que se distribuirá el alojamiento serán Expedia, Hotels.com, Booking y agencias online especializadas en un nicho de mercado, para

este caso, en hoteles boutique y portales como Sunhotels que proveen “alojamientos con estilo”.

Es importante resaltar que el hotel boutique sostenible distribuirá un 10 o 15% de sus habitaciones por medio de las agencias de viaje online; esto como consecuencia del alto cobro por comisión que cobran las OTA's y de la poca importancia que le dan estas agencias a la propuesta de valor del hotel. A pesar de los elementos anteriormente mencionados, el hotel opta por hacer uso de estos portales en respuesta a las actuales tendencias globales donde muchos clientes buscan estas plataformas al momento de adquirir un servicio de alojamiento en un destino.



Figura 2. Canales de distribución. Elaboración Propia.

3.3. Relaciones con los clientes y canales de venta

La relación que el hotel establecerá con el cliente se hará bajo el fundamento de fidelización del cliente dependiendo del segmento de mercado, si es vacacional o de negocios; esta relación será personal y sistematizada dependiendo de algunos factores condicionados

por la ubicación del cliente y el tipo de canal con el que el hotel hace contacto con el cliente. Teniendo en cuenta lo anterior, según el libro Generación de Modelos de Negocio, existen seis categorías de relaciones con los clientes (asistencia personal, asistencia personal exclusiva, autoservicio, servicios automáticos, comunidades y creación colectiva) (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Por un lado, para el caso del segmento vacacional se tendrá una asistencia personal, servicios automáticos y creación colectiva, estas tres categorías permitirán tener al hotel una relación basada en la interacción personal y virtual; respecto a la creación colectiva, esta consiste en involucrar a los clientes para que comenten sus experiencias y sus expectativas con el fin de mantener un mejoramiento continuo en relación a los servicios que ofrecerá el hotel.

Por otro lado, para el caso del segmento de negocios, se tendrá una relación personal donde un agente de mercadeo del hotel establezca una comunicación y relación con la compañía o con los grupos que viajan con fines laborales que deseen hospedarse en el hotel; esta relación se establecería por contacto personal, telefónico o correo electrónico, dependiendo de los requerimientos y facilidades del cliente.

En relación a los canales de venta, Brisas de Manzanillo venderá sus productos y servicios por medio de la oficina de reservas, agencias de viajes, OTA's, pagina web del hotel y algunos sitios web y aplicaciones móviles ya mencionada, estas últimas aplica para el caso del servicio de Restaurante.

Capítulo 4. El nuevo miembro de Manzanillo del Mar

Planeación estratégica, estructura organizacional y recursos clave

4.1. Ventaja competitiva

Este hotel con su concepto de hotel boutique sostenible, será un hotel que se destacará entre sus competidores por las características de sostenibilidad y de servicio de calidad que tendrá y ofrecerá a sus clientes y que ningún hotel de la zona de Manzanillo del Mar tiene en relación a este nuevo hotel, el cual estará enfocado en ofrecer al huésped un servicio de

alojamiento y alimentación basado en la experiencia. Esta experiencia tendrá como objetivo principal mostrar al turista la cultura de la costa Caribe colombiana, especialmente la cultura cartagenera, la cual es rica en diversidad, sabor, color, costumbres y calidez humana. Todas estas características cartageneras se verán reflejadas y mostradas a los turistas por medio del personal que trabajará en el hotel, el cual estará integrado principalmente por personas nativas y residentes en Manzanillo del Mar. Asimismo, la experiencia que vivirán los clientes será fortalecida por la infraestructura del hotel, el cual tendrá unas instalaciones que estarán diseñadas bajo un concepto de sostenibilidad con un diseño arquitectónico amigable con el medio ambiente y con un diseño de interiores basado en la cultura de la costa Caribe colombiana.

En relación a lo anterior, la ventaja competitiva que se tendrá frente a los competidores, los cuales son hoteles que competirán con este nuevo hotel por ubicación y no por servicios o productos ofrecidos, generará el posicionamiento estratégico del hotel frente a sus competidores de la zona a causa de que este hotel no será un hotel convencional sino un hotel boutique sostenible, el cual tendrá unas características diferentes que logrará llamar la atención de los turistas dado que “el Turismo Responsable ha adquirido enormes cantidades de seguidores, debido a su inmersión en el mundo local, aportando bienestar a las comunidades, tanto económico como medioambiental, y respetando y conociendo más a fondo sus culturas y tradiciones” es por ello que en la industria hotelera “la sostenibilidad se ha vuelto la principal ventaja competitiva por la que puede pelear. Por tanto, el mercado hotelero se ha envuelto en actividades ambientalmente sostenibles, pues los turistas también han cambiado sus costumbres hacia viajes más responsables” (Domínguez, 2010, p.11).

Adicionalmente, esta estrategia se forjará con ayuda de dos factores clave que serán el servicio y la innovación; complementados con elementos importantes como el compromiso, el servicio al cliente, la utilización de tecnologías, el diseño de marca, los sistemas de gestión y el valor agregado, los cuales permitirán ser los constructores de éxito de este nuevo producto de alojamiento.

4.2. Principios corporativos

4.2.1. Misión

Ofrecer una experiencia de alojamiento y hospedaje diferente bajo un concepto de sostenibilidad, donde la calidez humana y la cultura cartagenera sean los componentes que transmitirán momentos cargados de tradición y cultura; los cuales tendrán como fin último la satisfacción del cliente, el desarrollo del equipo de trabajo del hotel y el desarrollo de la comunidad de Manzanillo del Mar y de Cartagena de Indias.

4.2.2. Visión

Ser en 2021 un hotel reconocido a nivel nacional e internacional por ofrecer las mejores experiencias de alojamiento a los turistas, también por su alto grado de responsabilidad con el medio ambiente y por su compromiso con el desarrollo del personal de trabajo del hotel y de la comunidad local. Además, ser un hotel líder, rentable y sostenible en el tiempo y en el mercado cartagenero.

4.2.3. Valores Corporativos

Compromiso: En Brisas de Manzanillo se está comprometido con aportar al desarrollo de la comunidad local y con mantener y conservar la cultura de la costa Caribe colombiana.

Responsabilidad: Para el hotel Brisas de Manzanillo es importante servir correctamente al cliente y actuar con compromiso para garantizar el cuidado y la protección del medio ambiente.

Respeto: En Brisas de Manzanillo el trato correcto, la aceptación y comprensión entre colaboradores y el cliente externo es vital para alcanzar la armonía, la convivencia entre las personas y el éxito del hotel.

Honestidad: Es importante en Brisas de Manzanillo actuar de forma razonable y justa, donde los principios éticos y morales sean los elementos determinantes para tomar una decisión correcta, en la cual se beneficien todos y cada uno de los vinculados con el hotel.

Gratitud: En Brisas de Manzanillo el agradecimiento es el acto más sincero que se debe tener para con los clientes, con los compañeros de trabajo, con la comunidad local y con el medio ambiente, ya que, es allí donde se expresa el agradecimiento por el beneficio que se obtuvo como consecuencia de la acción de algún actor relacionado con la organización.

4.3. Objetivos estratégicos

1. Ser un negocio sostenible en el tiempo que genere óptimos niveles de rentabilidad.
2. Consolidar el hotel en el mercado distrital del sector hotelero de Cartagena, donde se destaque por ser un hotel único por su servicio, sus altos niveles de calidad y su compromiso con el cliente interno y el cliente externo.
3. Promover y desarrollar el crecimiento personal y laborar del talento humano del hotel.
4. Contribuir a la mejora y el desarrollo de la comunidad de Manzanillo del Mar.
5. Contar con unos procesos eficientes de gestión que permitan aumentar la calidad del producto y del servicio, para reducir costos y aumentar la productividad.

4.4. Estrategias

Con la formulación y especificación de las estrategias se busca alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, para posteriormente ser llevados a cabo con ayuda de los departamentos tácticos y operacionales del hotel. En este caso el hotel tendrá dos tipos de estrategias, las estrategias genéricas y las singulares.

En primer lugar, bajo el modelo de estrategias genéricas de Michael Porter que sirven como hilo conductor para una empresa que está en un sector con una competencia existente. El hotel Brisas de Manzanillo entrara al mercado con una estrategia genérica de diferenciación, la cual es escogida por las empresas que crean productos y servicios que sean percibidos como únicos en el sector (Lele, M., 1995, p.121). Para el caso del nuevo hotel boutique sostenible, este será un hotel diferente en el sector en cuanto a concepto, instalaciones, productos y servicios de alojamiento y alimentación que éste ofrecerá.

Esta estrategia de diferenciación requiere que la empresa que la implemente “compita en los segmentos más importantes del mercado, que su oferta sea percibida como algo único, con productos y servicios de superior calidad en todo el mercado... y que sea capaz de establecer precios por encima del promedio” (Lele, M., 1995, p.122). De acuerdo a lo anterior, Brisas de Manzanillo cumple con todas aquellas premisas que caracterizan a esta estrategia, por esa razón, será la estrategia que representará a este hotel.

En relación a las estrategias singulares, el doctor Richard Sandhusen las clasifica en su libro *Marketing* de acuerdo al ciclo de vida del producto o de la empresa. Las estrategias singulares que el hotel implementara serán las estrategias intensivas de mercado, las cuales se emplean en la fase de crecimiento y desarrollo de una empresa. Esta estrategia se subdivide en 3 fases, la primera es la penetración de mercado, la siguiente el desarrollo del producto y por último el desarrollo del mercado.

Con la penetración del mercado, el hotel busca incrementar la participación de mercado de los productos y servicios a través de procesos eficientes de mercadeo para incrementar el reconocimiento del hotel, de sus productos, de sus servicios y de su propuesta de valor.

Respecto al desarrollo del producto, se quiere incrementar las ventas por medio de transmitir al cliente la propuesta de valor que tiene el servicio de alojamiento, de alimentos y bebidas, y las características particulares que tiene cada uno. Además, esto se espera alcanzar por medio del uso de tecnologías (software) que permitirán desarrollar procesos, tareas, actividades más eficientes en pro de ofrecer servicios más eficaces y con mayor confiabilidad.

Por último, el desarrollo del mercado se logrará al ofrecer productos y servicios únicos en un mercado donde no existen productos de características semejantes; en este caso, en Cartagena de Indias y Manzanillo del Mar específicamente no se ofrece un servicio de alojamiento boutique sostenible con las características particulares que ofrecerá Brisas de Manzanillo. Al desarrollar el mercado se benefician los aliados del hotel tales como proveedores y distribuidores.

Adicional a las estrategias anteriormente mencionadas, el hotel boutique sostenible Brisas de Manzanillo establecerá alianzas estratégicas con prestadores de servicios turísticos de la región que ofrezcan servicios y actividades adicionales a los que ofrece el hotel, tales como: recorridos por el manglar, surf, kayak, pesca guiada, transporte, entre otros. Complementario a eso, en la entrada de Manzanillo sobre La Vía del Mar, se encuentra Maremágnun, un centro recreacional que ofrece alquiler de canchas sintéticas futbol 8 y painball, con estas últimas opciones, se amplía el portafolio de actividades que se pueden ofrecer a los huéspedes del hotel, siendo esto más atractivo para el turista y de la misma manera se beneficiara y apoyara al operador local de Manzanillo del Mar quien es el que ofrece estas actividades adicionales.

4.5. Estructura organizacional

La estructura organizacional “es la manera en que se dividen, agrupan y coordinan de forma formal las tareas de trabajo” (Amorós, 2007, p.171). Para poder diseñar una estructura organizacional para una empresa se deben tener en cuenta elementos como: la división del trabajo, la departamentalización, la cadena de mando, extensión del trato de control, centralización, descentralización y formalización (Martínez y Milla, 2005, pp. 175-176).

Con base en lo anterior, el hotel boutique sostenible Brisas de Manzanillo tendrá una estructura por departamentalización funcional que agrupa las actividades según su función principal (Amorós, 2007, p.172). En relación al organigrama del hotel éste tendrá una integración vertical en el cual “el máximo puesto jerárquico se ubica en el vértice superior de la pirámide, y los siguientes descienden en jerarquía hasta la base” (Hernández, 2007, p.88).

El organigrama de Brisas de Manzanillo está dividido y organizado en cuatro direcciones que serán las encargadas de dirigir a los departamentos que tendrán bajo su mando. Las direcciones del hotel son: la dirección administrativa, financiera, comercial y de gestión de operaciones (Figura 3). Por último, es importante tener en cuenta que los departamentos y áreas del hotel cumplirán y harán actividades y tareas de nivel táctico operacional, mientras que la gerencia general y las direcciones se encargarán de la parte estratégica del hotel.

Finalmente, es importante mencionar que en organigrama se pueden visualizar los departamentos operados y no operados del hotel. En los departamentos operados se encuentra el departamento de reservas y recepción y el departamento de alimentos y bebidas, estos departamentos son los que generan ingresos y los departamentos no operados son el restante y son aquellos departamentos de apoyo que ayudan a que la operación del hotel se lleva a cabo.

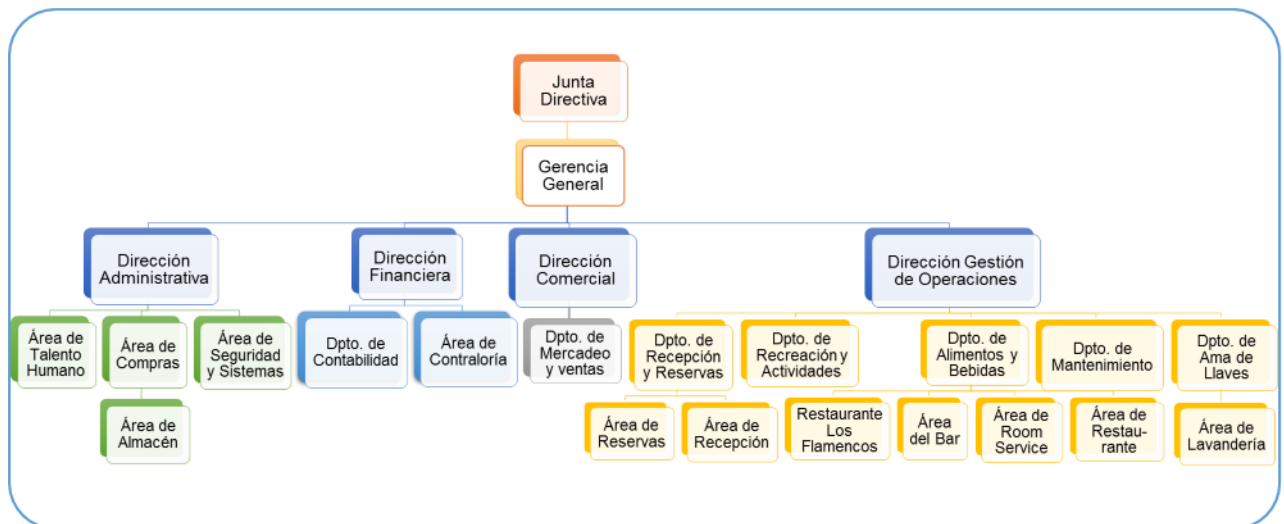


Figura 3. Organigrama por departamentos Hotel Boutique Sostenible Brisas de Manzanillo. Elaboración Propia.

4.6. Talento humano del hotel

El área de talento humano será el encargado de manejar, coordinar, desarrollar y mantener el talento humano que trabajará en el hotel. Este departamento se encargará de integrar los intereses individuales de los trabajadores con los intereses generales del hotel.

Basados en la guía práctica para la gestión de los Recursos Humanos de Ramiro Hurtado, el hotel tendrá en cuenta seis aspectos importantes que se deben tener en cuenta en la empresa para con su talento humano.

En primer lugar, el área de talento humano se encargará de la provisión del personal que se desempeñará en cada área del hotel; el proceso empezará con identificar las características del cargo y que tipo de trabajador se necesita allí, con esta identificación se puede proceder a atraer y elegir al nuevo colaborador, para proseguir con la contratación y la inducción.

En Brisas de Manzanillo, en los cargos estratégicos, que serán los jefes de cada una de las cinco direcciones que tiene el hotel, estarán personas con títulos de pregrado con alguna especialización, maestría o certificación en procesos o innovación. Para los cargos de nivel táctico se contratarán a personas con título de pregrado y con mínimo 1 año de experiencia en el sector. Por último, en cargos operativos, estas personas deberán tener estudios técnicos o tecnológicos y para cargos más básicos se debe tener la educación secundaria o alguna capacitación o curso en temas relacionados con la labor que desarrollara el trabajador en el hotel.

Es importante resaltar que los residentes de Manzanillo del Mar se ven altamente interesados por trabajar en la industria de la hotelería y el turismo en la región, esto se afirma después de haber entrevistado a cerca de 15 residentes del corregimiento, donde también se conoció sus expectativas acerca de la industria y de un nuevo hotel en la zona. Además, un punto importante a mencionar es que estas personas han recibido múltiples capacitaciones por parte del SENA, en términos de servicios al cliente, servicios de acogida, entre otros cursos. Adicionalmente, el colegio de Manzanillo del Mar, es una institución que en su plan educativo tiene como objetivo educar a los estudiantes en conocimientos de turismo y de sostenibilidad.

Para el caso del hotel Brisas de Manzanillo, de acuerdo a las características anteriormente mencionadas, los residentes de la zona y de la región son personas aptas para hacer parte del talento humano del hotel, ya que son personas capacitadas, conocedoras de las costumbres caribeñas y comprometidas por desarrollar su cultura y su región.

Teniendo en cuenta lo anterior, para que el nuevo hotel boutique sostenible pueda tener un óptimo funcionamiento, se necesitara de 96 personas que cubrirán todos los turnos y las diferentes áreas del hotel (Anexo 8), de la cuales un 89% estarán contratadas directamente por el hotel para laborar tiempo completo, el 2% de los contratados directamente serán extras que trabajaran en temporadas de más demanda y el 11% restante serán colaboradores tercerizados que pertenecen a un empresa especializada pero que prestan sus servicios al hotel.

Contratación	No.	%		No.	%
Directa	85	89%	Extras	2	2%
Tercerizado	11	11%			
Total	96				

Nota: Porcentaje de contratación directa y tercerizada de personal. Elaboración propia. 2017.

El hotel Brisas de Manzanillo es una empresa que está altamente comprometida con el desarrollo de sus colaboradores, es por ello que el hotel los capacitara periódicamente en temas relacionados con sus cargos y en otros campos, para formar un trabajador integral y conocedor de todo el hotel, esto con el fin de garantizar un mejor servicio al cliente, un colaborador más apropiado del hotel y un desarrollo de sus competencias laborales. Este

desarrollo en su vida laboral y personal se logrará gracias a que el hotel apoyará al trabajador en estudios formales, cursos complementarios, conferencias, foros, entre otros métodos de formación que éste quiera realizar, para posteriormente poner en práctica dicho conocimiento y poder ofrecerle la oportunidad de ascender laboralmente dentro del hotel. Lo anterior genera en el trabajador, mayor compromiso, mayor motivación y con ello una mayor productividad en beneficio de la empresa.

En relación a la remuneración y compensación que recibirán los trabajadores por la labor desempeñada dentro de la organización; esta será una remuneración por la contraprestación de un servicio, la cual será de libre disposición y de carácter presencial, que dará objeto a un salario que se acordará en el contrato de trabajo. Adicional al salario mensual que recibirá el colaborador este podrá recibir bonificaciones por tiempo o antigüedad de servicios prestados al hotel, por superación de metas y productividad o por otros factores que podrían ser considerados por el gerente o director del hotel. Además, el trabajador recibirá todos los componentes de la remuneración establecidos en la ley y en el Código Sustantivo del Trabajo de Colombia.

Es importante señalar que para definir la curva salarial y el salario que recibirá cada trabajador del hotel se realizara una valoración de cargos, en donde se determinara el valor de un cargo en relación a sus características y de factores compensables del trabajador como el nivel de educación, la experiencia, el número de personas a cargo y el nivel de responsabilidad. Adicionalmente, se tendrá como referencia la encuesta de salarios de la Asociación de Gestión Humana (Acrip) o la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco), aunque esta encuesta no será un factor determinante para definir el salario, solo será un punto de referencia de los salarios del mercado hotelero.

Por último, para ratificar el compromiso que tiene el hotel con sus colaboradores, el hotel le brindará a sus trabajadores unas óptimas condiciones de trabajo y una calidad de vida laboral por medio del desarrollo de estrategias encaminadas a mantener un buen clima organizacional donde el trabajador sienta un alto nivel de satisfacción por la labor que desempeña en el hotel. Además, el hotel y más específicamente el área de talento humano, se encargará del bienestar social del trabajador con el fin de lograr un equilibrio integral entre los colaboradores, esto a través del desarrollo de actividades de recreación, reuniones de integración entre trabajadores y sus familias y celebración de fechas especiales.

Con todos los componentes anteriormente mencionados, el hotel boutique sostenible Brisas de Manzanillo quiere que sus colaboradores tenga identidad corporativa por el hotel y que sientan que el hotel es su casa, que es parte importante de ellos y que sientan empatía, felicidad y gusto por su trabajo y por la labor que desempeñan en la empresa; pero lo más importante, que se sientan un miembro más de la familia Brisas de Manzanillo y que perciban el grado de compromiso que el hotel tiene para con la zona y sus residentes y que con su labor contribuyan al desarrollo del Manzanillo del Mar.

4.7. Manual de funciones y operaciones por departamento

El hotel Brisas de Manzanillo tendrá un manual de funciones que contendrá las funciones y responsabilidades que se deben cumplir en cada uno de los departamentos, áreas y personal del hotel. Lo anterior, con el fin de desarrollar óptimamente las operaciones del hotel y con ello poder prestar un servicio de calidad a los clientes actuales y potenciales de la empresa.

4.7.1. Gerencia general

- Revisar y analizar los indicadores del mercado mundial, nacional y del sector y como se está comportado el hotel frente a dichos comportamientos y variaciones.
- Analizar los indicadores del hotel y compararlos con los indicadores de periodos anteriores, siempre y cuando los periodos comparados tengan las mismas características para proceder a tomar decisiones de ser necesario.
- Tomar decisiones en pro del hotel, de sus trabajadores, del entorno, de los actores vinculados y de la junta directiva del hotel.

4.7.2. Dirección administrativa

Área de talento humano

- Velar por el bienestar y los intereses del personal del hotel defendiendo los lineamientos de sostenibilidad y de responsabilidad social.
- Mantener un buen clima organizacional, crear, apoyar y potencializar una cultura organizacional propia y característica del hotel.
- Programar y ejecutar actividades, reuniones y fiestas del personal del hotel y sus familiares, para celebrar fechas especiales tales como fin de año y otras.
- Atraer, reclutar, capacitar, desarrollar y mantener al personal del hotel.

Área de compras y área de almacén

- Contactar y negociar con los proveedores del hotel, dependiendo de las características que se exigen a cada proveedor (Kilómetro cero y productos nacionales).
- Realizar los pedidos a tiempo de alimentos, bebidas, elementos, equipos y demás implementos requeridos por cada uno de los departamentos del hotel.
- Validar los requerimientos por medio de las requisiciones emitidas por cada departamento.
- El área de almacén recibirá, verificará, despachará y almacenará los productos que los proveedores entreguen en el hotel.
- El área de almacén debe garantizar un mínimo de stock de los productos de mayor rotación utilizados en el hotel para no afectar la operación del mismo.

Área de seguridad y sistemas

- Supervisar al personal que labora en el hotel a la entrada y salida del hotel.
- Los guardas de seguridad privada, supervisarán a los huéspedes y clientes del restaurante Los Flamencos durante el ingreso y la salida del mismo.
- Supervisar periódicamente las instalaciones y áreas públicas del hotel.
- Mantener y garantizar la seguridad del hotel.
- El área de sistemas y el encargado del cargo se encargará de proveer los instrumentos tecnológicos e informáticos necesarios para mantener unos procesos automatizados óptimos en todas las áreas del hotel.
- El encargado del área de sistemas realizará procesos de instalación y configuración de ordenadores, software, redes y demás instrumentos tecnológicos e informáticos empleados en la empresa.

4.7.3. Dirección financiera

Departamento de contabilidad

- Realizar las operaciones relacionadas con los ingresos del hotel tales como verificar los datos del cliente, el monto de la venta, la forma de pago y el tiempo de pago.
- Mantener un buen flujo de efectivo en el hotel para tener en una base y un fondo fijo en la caja general y en las cajas de los diferentes departamentos operados.
- Registrar e informar las transacciones realizadas de ingresos y egresos por el hotel e informar los resultados obtenidos al jefe de la dirección y a la gerencia general.
- Validar y ejecutar los pagos a los proveedores en los periodos establecidos durante la negociación.

- Realizar Back Up o copias de seguridad de datos financieros y contables diariamente.

Área de contraloría

- Supervisar periódicamente las operaciones de los departamentos operados del hotel, especialmente en área de alimentos y bebidas.
- Revisar y verificar los documentos contables y documentos soporte que se generan en los departamentos operados del hotel.
- Realizar inventarios físicos mensuales que permitan comparar la información de los inventarios virtuales.
- Asesorar a la gerencia general en la toma de decisiones basado en los estados financieros y en las operaciones realizadas en un periodo determinado.

4.7.4. Dirección comercial

Departamento de mercadeo y ventas

- Diseñar planes de promoción y publicidad para distribuir al hotel.
- Establecer y cerrar negociaciones con empresas u organizaciones con personas asistentes a eventos en la ciudad Heroica.
- Establecer relaciones comerciales con agentes estratégicos para promocionar el hotel como un producto único en la región.
- Realizar benchmarking y análisis el comportamiento del sector para aprovechar las oportunidades que se encuentren durante la indagación.
- Realizar investigación de mercados cuando se considere necesario con el fin de generar nuevas estrategias o innovar en el mercado con nuevos productos y servicios para el cliente actual o potencial.
- Desarrollar los medios necesarios para distribuir y vender los productos y servicios del hotel de una manera correcta, al segmento de mercado establecido por el hotel.
- Trasmirir la propuesta de valor del hotel a los clientes potenciales por medio de estrategias comerciales.
- Analizar y medir el grado de satisfacción del cliente después de este haber recibido el servicio para mejorar continuamente en los procesos del hotel.

4.7.5. Dirección gestión de operaciones

Departamento de recepción y reservas

- El departamento de reservas atenderá las peticiones del cliente en relación a futuras reservas por los diferentes canales de venta.

- Realizar los procesos de revenue management tales como, pronósticos de demanda, análisis del entorno, tendencias y comportamientos de uso y de compra de los clientes para generar mayores ingresos.
- El departamento de recepción se encargará de los procesos de check-in, check-out, facturación de la estada y sus cargos, cerrar y cuadrar caja al terminar el turno, verificar llegadas de huéspedes y atender las solicitudes de los huéspedes.
- El área de guest service, perteneciente al dpto. de recepción atenderá todas las solicitudes de los huéspedes y servirá de conexión entre el huésped y algunos departamentos del hotel tales como ama de llaves y mantenimiento.
- Apoyar la plataforma e- Concierge y las consultas que se hagan por medio de ella.
- Realizar Back Up o copias de seguridad de datos diariamente.

Departamento de alimentos y bebidas.

Restaurante Los Flamencos.

- Prestar el servicio de almuerzo y cena a los comensales del restaurante típico caribeño del hotel.
- Realizar las operaciones necesarias en el área de trabajo y de consumo del restaurante con el fin de ofrecer la mejor experiencia al comensal.

Área del Bar.

- Prestar el servicio de bebidas a los huéspedes del hotel que hagan uso del bar de la terraza, de la piscina del hotel y del restaurante *Los Flamencos* y del bar ubicado en el segundo piso, el cual tendrá servicio hasta la 1 am.

Área de Room Service.

- Atender las solicitudes y peticiones de los huéspedes durante las 24 horas del día relacionadas con alimentos y bebidas.
- Proveer con productos los mini bares de las habitaciones.

Restaurante Las Palmas.

- Prestar el servicio de desayuno a los huéspedes del hotel.
- Atender a los huéspedes que se acerquen al restaurante a tomar el desayuno en el periodo de servicio de 5:00am a 10:30am.
- Prestar el servicio de almuerzo a los clientes pasadía.
- Atender las solicitudes de alimentos que los huéspedes hagan a través de room service.

Departamento de Recreación y Actividades.

- Organizar y programar actividades en el salón de juegos y en el gimnasio del hotel.
- Organizar las actividades en la piscina y relacionadas con pasadías.
- Organizar, programar y apoyar jornadas de recreación y actividades con los prestadores de servicios turísticos de la zona tales como surf, paintball, entre otras.
- Apoyar al área de talento humano en la organización y ejecución de las actividades, reuniones y fiestas del personal del hotel.

Departamento de Mantenimiento.

- Mantener las instalaciones del hotel en óptimas condiciones.
- Realizar mantenimiento preventivo y correctivo a los elementos y equipos del hotel, así como a las zonas comunes del hotel.
- Mantener y garantizar el funcionamiento de la maquinaria y equipo empleados en la operación del hotel.
- Garantizar el suministro de los servicios públicos básicos como agua, luz, gas y telefonía en las instalaciones del hotel.

Departamento de Ama de Llaves.

- Mantener las habitaciones en condiciones limpias.
- Realizar jornadas de limpieza a todos los elementos de la habitación.
- Cuidar y mantener la buena apariencia del hotel.
- Mantener en buenas condiciones la dotación de las habitaciones y supervisar el nivel de inventarios de cada habitación.
- Cuidar y mantener limpias las áreas públicas del hotel.
- Ejecutar las operaciones en el área de lavandería en relación a la ropa del hotel.
- Controlar los elementos perdidos u olvidados de los huéspedes.

4.8. Diseño físico del hotel

La extensión donde estará la edificación del hotel Brisas de Manzanillo tiene 42.43m de largo por 18.31m de ancho y un área total de 776,9 m² (Anexo 9). Esta edificación estará construida bajo unos parámetros de sostenibilidad que generaran el mínimo impacto posible al medio ambiente; para lograr esto se emplearan una serie de sistemas y elementos que permitirán tener una edificación sostenible ambientalmente (Anexo 10).

En relación a las instalaciones y diseño estructural del hotel, el Ingeniero Civil Pedro Rafael Cardona elaboro los planos de cada una de las plantas de la edificación en AutoCAD, estos planos están producidos en dimensiones reales lo cual permite recrear perfectamente el hotel (Anexo 11). A grandes rasgos, la edificación del hotel tendrá 8 pisos y un sótano, cada uno de los pisos del hotel tendrá un diseño característico que represente la cultura costeña. En adición a lo anterior, el hotel tendrá unos colores y texturas particulares asociados a la Cultura Cartagenera y a la costa Caribe colombiana; por lo tanto, los colores azul, naranja, amarillo, rojo y blanco en una tonalidad suave, serán los colores utilizados en las instalaciones, éstos representan el mar, el sol, el atardecer, la calidez humana y la tranquilidad del corregimiento.

El edificio contara de 46 habitaciones de la cuales 30 habitaciones estarán ubicadas en los pisos tres, cuatro y cinco, estas serán habitaciones Tropical o conocidas como habitaciones estándar con acomodaciones, sencillas, dobles o cuádruples. En relación a las 16 habitaciones restantes, éstas serán habitaciones Top que tendrán las características de una habitación suite, éstas tendrán dos categorías que serán Top suite junior y Top suite familiar. Las habitaciones Tropical serán habitaciones de 33.6 m², 37.3 m² y 39.6 m². Y las habitaciones Top junior y Top familiar tendrán 50.1 m² y 54.6 m² respectivamente.

Respecto al primer y segundo piso, allí serán las zonas comunes del hotel. En el primer piso estará la recepción, el restaurante *Las palmas*, el salón de relax, un pequeño business center y el lobby del hotel, además, estará la cocina principal, la cocina de empleados, el comedor de los trabajadores, el almacén de las cocinas, el salón de relax de los colaboradores, la oficina de guest service, la oficina de reservas, y el cuarto de seguridad y de sistemas.

En el piso número dos estarán algunas oficinas administrativas del hotel como la gerencia general, la oficina de talento humano, la oficina de mercadeo y ventas y de contabilidad. Adicional a esto, estará allí el salón de juegos, el gimnasio, el salón de eventos y un bar que estará abierto la una de la madrugada. Adicional a esto, el hotel tendrá 2 ascensores para uso de los huéspedes, un tercer ascensor de servicio y unas escaleras de evacuación.

En el último piso estará ubicado el Restaurante Típico Caribeño *Los Flamencos*, el cual tendrá una ambientación basada en el color, en la comodidad y en la armonía. En las instalaciones del restaurante la decoración tendrá objetos artesanales de la región, el tipo de mobiliario será cómodo y amigable con el ambiente y el tipo de iluminación en la noche será iluminación led. Adicional al restaurante, estará ubicada la zona húmeda del hotel que

comprende una piscina de 32 m², sillas asoleadoras y un pequeño bar. Es importante mencionar, que al estar ubicado el restaurante en el último piso, permitirá que durante el día se haga uso de la luz natural para iluminar el lugar y también se podrá garantizar una mejor calidad en las condiciones de trabajo del personal de cocina al haber mayor grado de ventilación en esta área de la edificación.

Por último, en el sótano del hotel habrá 16 parqueaderos para los huéspedes y visitantes; de igual manera, allí estarán ubicados los cuartos de máquinas, el cuarto de mantenimiento, la lavandería, la oficina de compras, el almacén general, el cuarto de ama de llaves y el área de vestidores de los empleados.

4.9. Marco legal

La legislación que acogerá y cumplirá el hotel boutique sostenible Brisas de Manzanillo no se limitara solamente a la normativa de obligatorio cumplimiento sino también a una normativa que corresponde a los establecimientos con características particulares como este hotel, que es un hotel boutique constituido bajo criterios de sostenibilidad. La normativa que cobijará al hotel dependerá de cada fase de desarrollo del establecimiento; estas fases serán durante la preapertura y la operación del hotel. Adicionalmente, el hotel optara por cumplir con otros requerimientos adicionales que le permitan optar y aspirar por certificaciones en el ámbito turístico, hotelero y sostenible.

En primer lugar, durante la preapertura del hotel, más exactamente durante su constitución y antes de abrir sus puertas al público, éste tendrá que cumplir con unos requerimientos. Para el caso del hotel, en primer lugar, se debe tener en cuenta el uso del suelo que se le dará al predio donde se ubicará el hotel. En relación a este primer requerimiento es importante mencionar que, según la Cámara de Comercio de Cartagena de Indias, en Cartagena “fue ratificada la Ley 232 de 1995, así como su Decreto Reglamentario 1879 de 2008, mediante Decreto Distrital 0146 de 2010 y Circular No. 03 de 2010, prohibiéndose la exigencia del certificado de uso de suelo para apertura y operación de establecimientos en la ciudad” (s.f.).

A pesar de que las autoridades de Cartagena de Indias no exigen el certificado de uso de suelo para la apertura y operación de establecimientos, se debe tener claro de igual manera el uso del suelo para así no ir en contra vía del Plan de Ordenamiento Territorial de la ciudad. Por esta razón, en el predio donde estará ubicado el nuevo hotel boutique sostenible, se

consultó el uso de suelo que se le debe dar a dicho predio y según el Mapa Interactivo Digital de Asuntos del Suelo (MIDAS) de Cartagena, el predio tiene un uso de suelo suburbano con uso principal en la actividad turística, residencial o vivienda temporal (Anexo 12). Con ello se pudo comprobar que el predio puede ser usado sin ningún problema para la construcción del hotel Brisas de Manzanillo (Anexo 13).

Posterior a esto, se debe matricular el hotel ante la Cámara de Comercio de Cartagena, ya que allí se debe matricular “toda persona natural o jurídica que desarrolle actividades consideradas por la ley como mercantiles (Artículo 20 del Código de Comercio)” (Cámara de Comercio de Cartagena, s.f).

Esta entidad no solo cumple con el propósito de matricular al establecimiento y oficializarlo como un establecimiento formalmente constituido en el registro mercantil, sino también acompaña a las empresas y empresarios de la ciudad de Cartagena en el desarrollo y fortalecimiento de las mismas.

Siguiente a esto, se debe realizar la inscripción del hotel al Registro Único Tributario (RUT), como persona jurídica por desarrollar la actividad 5511 que corresponde a alojamiento en hoteles, este trámite debe realizarse ante la Secretaria de Hacienda Distrital de Cartagena y ante la DIAN para obtener el número de identificación tributaria (NIT).

Como último paso, antes de la apertura, se debe tener el Registro Nacional de Turismo, el cual es obligatorio para los prestadores de servicios turísticos y hoteleros. Adicional a esto, se debe contar con el certificado Sayco & Acinpro debido a que en el hotel y en el restaurante se hará uso de música que estará protegida por derechos de autor. Por último y en relación al área de alimentos y bebidas del hotel, se debe contar con el concepto sanitario en el cual se inspecciona, vigila y controla a los establecimientos que fabriquen, procesen, distribuyan y comercialicen alimentos; en Cartagena de Indias, el Departamento Administrativo Distrital de Salud (DADIS) de la ciudad es el encargado de otorgar el concepto sanitario. En relación a los colaboradores del hotel que trabajaran en el área de alimentos y bebidas estos están certificados en manipulación de alimentos que es otorgada por varios institutos en el país, como lo indica el Clúster Lácteo de Bogotá (2016).

Por otro lado, es importante conocer que la legislación colombiana y los ministerios nacionales han establecido una serie de normas y estándares para garantizar los derechos de

los turistas y de los ciudadanos, y con ello crear un desarrollo turístico óptimo para el país. El ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, con la subdirección del Viceministerio de Turismo, se han encargado de crear las normas técnicas sectorial (NTS) relacionadas con los establecimientos gastronómicos, tiempo compartido, alojamiento y hospedaje, turismo sostenible, guías de turismo y agencias de viajes.

Estas normas se encargan de asegurar y garantizar un adecuado desarrollo del sector turístico y del servicio que se les presta a los clientes. Para el caso del hotel Brisas de Manzanillo, se encuentra la NTSH dedicada exclusivamente a los establecimientos de alojamiento y hospedaje, de esta categoría se derivan doce normas que van desde la NTSH 001 hasta la NTSH 012, donde cada una de estas normas expone las características y especificaciones que deben tener los establecimientos que deseen ofrecer el servicio de alojamiento y hospedaje, en relación a las habitaciones, zonas generales, zonas de personal, mantenimiento de las instalaciones, planta del edificio, servicio al cliente, alimentos y bebidas, entre otros.

De igual manera, el Viceministerio de Turismo de Colombia tiene las normas técnicas sectoriales de turismo sostenible; la NTS 002, (NTS – TS 002) a partir del año 2017 es de obligatorio cumplimiento para todos los hoteles, esta norma hace referencia a los requerimientos de sostenibilidad que deben cumplir los establecimientos de alojamiento y hospedaje en el territorio nacional en relación a los elementos ambientales, socioculturales y económicos (Mincit, 2014).

La actividad turística en el país ha sido desarrollada no solo por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo sino también por otros ministerios debido a la transversalidad que tiene el fenómeno turístico con las diferentes ciencias; es por ello que el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible instauró la norma técnica colombiana NTC 5133 que tiene como objetivo principal “especificar los requisitos de deben cumplir los establecimientos de alojamiento y hospedaje (EAH), en los aspectos ambientales, para que su servicio obtenga el Sello Ambiental Colombiano, etiqueta ambiental Tipo I” (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2006, p. 1). y donde se especifican los criterios y procesos respecto al uso sostenible de los recursos naturales que emplean estos establecimientos, así como también los procesos de producción y manejo de los residuos sólidos, además del uso racional de los productos químicos (Semana, 2013).

Las normas anteriormente mencionadas, tiene como fin garantizar y alcanzar la calidad turística, de este modo en Colombia, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo otorga la certificación de calidad turística a los prestadores de servicios turísticos que implementen las normas técnicas sectoriales de turismo sostenible. En el país existen 51 hoteles de la categoría de tres, cuatro y cinco estrellas que cuentan con esta certificación, del total de estos hoteles el 14% están ubicados en la ciudad de Cartagena de Indias (Colombia Travel, 2015), poniendo así a la industria hotelera de la ciudad en un importante puesto, reiterando que en la ciudad amurallada se ofrece a los turistas servicios de alojamientos y hospedaje con altos estándares de calidad. Es por ello que Brisas de Manzanillo no puede ser un hotel ajeno a obtener estas certificaciones nacionales no solamente en la categoría de alojamiento y hospedaje sino también en la categoría de restaurantes, ya que del 100% de los establecimientos con certificación de calidad turística en la ciudad de Cartagena, el 10.71% corresponde al sector de restauración en la categorización de restaurantes por tenedores de la NTS-USNA 008 del viceministerio de turismo. (Mincit, 2016).

Por último, el hotel Brisas de Manzanillo espera obtener durante su operación certificaciones internacionales en termino de calidad turística, gestión de energía con la norma ISO 50001, también certificación Leadership in Energy & Environmental Design (LEED) en diseño y construcción de edificaciones sostenibles y la certificación The Code, en responsabilidad social con los niños, niñas y jóvenes del destino en contra de la explotación sexual. Estos reconocimientos y certificaciones, permitirán reiterar el compromiso que se tiene con la comunidad local, con el medio ambiente y generaran un importante nivel de confianza a los clientes que deseen visitar y hospedarse en el hotel.

Capítulo 5. Un motor para Manzanillo del Mar

Actividades clave, fuentes de ingreso y estructura de costes

El hotel boutique sostenible Brisas de Manzanillo tendrá dos departamentos operados que serán los encargados de generar ingresos al hotel. El departamento de recepción y reservas, que es el encargado del servicio de alojamiento y el departamento de alimentos y bebidas.

Estas fuentes de ingresos por concepto de alojamiento y alimentos y bebidas permitirán cubrir los costos y gastos de los mismos departamentos operados y también de los

departamentos no operados que corresponden a todos los departamentos no generadores de ingresos.

5.1. Ingresos

5.1.1. Ingresos por habitaciones

Los ingresos del departamento de recepción y reservas se establecieron después de tener en cuenta dos variables, por un lado, la tarifa de cada una de las habitaciones y el porcentaje de ocupación de cada segmento de mercado. Esta proyección de ingresos se estableció para los primeros 5 años de operación del hotel empezando en el año 2018. Es importante conocer que los ingresos se incrementarán como consecuencia del alza anual que tendrán las tarifas tomando como referencia el índice de precio al consumidor (IPC) del sector de ocio y cultura en Colombia, el cual fue para el año 2016 de 4.1% (datosmacro, 2017). Adicionalmente, la ocupación del hotel también tendrá un incremento que se estableció teniendo en cuenta los datos de ocupación mes a mes de la ciudad de Cartagena de Indias de los años 2012 al 2016 y donde a partir de dichos datos se calculó la variación de cada año, con dicha variación se pudo establecer el incremento en la ocupación de los hoteles en la ciudad que fue de 5.2% y con ello la del hotel.

AÑO 2018		Habitación Tropical				Habitación Top Suite				TOTAL INGRESOS		
Subsegmento		Temporada alta	Temporada Baja	Tarifas T.A.	Tarifas T.B.	Temporada alta	Temporada Baja	Tarifas T.A.	Tarifas T.B.	T. Alta	T. Baja	
Individual	Single Traveller	297	143	\$336.616	\$289.341	74	16	\$ 798.607	\$ 756.312	\$ 159.091.617	\$ 53.405.670	
	Parejas	593	286	\$376.977	\$301.835	148	32	\$ 798.607	\$ 756.312	\$ 342.130.588	\$ 110.385.490	
Grupos	Familias	2.559	1.234	\$660.006	\$617.711	640	137	\$1.018.607	\$ 958.312	\$2.340.363.621	\$ 893.414.604	
	Eventos	260	125	\$376.977	\$301.835	65	14	\$ 798.607	\$ 756.312	\$ 149.682.132	\$ 48.293.652	
Individual	Single business person	324	156	\$312.979	\$339.406	81	17	\$ 756.312	\$ 756.312	\$ 162.905.861	\$ 66.244.829	
Grupos	Convenciones	603	291	\$588.859	\$638.859	151	32	\$ 756.312	\$ 756.312	\$ 468.784.693	\$ 210.028.945	
TOTAL Y PROMEDIO DE TARIFAS		4.635	2.235	\$442.069	\$414.831	1.159	248	\$ 821.175	\$ 789.979	\$3.622.958.512	\$1.381.773.190	
										Ingreso total anual habitaciones (Con desayuno incluido)		\$ 5.004.731.703
										Ingreso NETO anual habitaciones (Sin desayuno)		\$4.553.983.861

Tabla 4. Ingresos anuales por habitaciones, proyección año 2018. Elaboración propia.

5.1.2. Ingresos por área de alimentos y bebidas

Los ingresos generados por el área de alimentos y bebidas comprenden los ambientes del restaurante típico caribeño *Los Flamencos*, de room service, de los bares (*Sky Bar Los Corales* y bar del segundo piso), de los minibares y del restaurante *Las Palmas*.

En primer lugar, *Los Flamencos* será un restaurante con 192 sillas, haciendo parte del 42.86% de los restaurantes en Colombia que tienen entre 100 a 199 sillas disponibles. En la ciudad de Cartagena de Indias se encuentra el 13,19% del total de los restaurantes en Colombia y de dicho porcentaje el 25% son restaurantes con capacidad de 100 a 199 sillas

(Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica, 2013, p.10), ratificando así a Cartagena como un destino turístico y gastronómico, debido a su abundante oferta y renombre en términos culinarios.

El restaurante *Los Flamencos* que prestará el servicio de almuerzo y cena tendrá un total de 140.160 sillas disponibles al año en sus dos periodos de servicio, de las cuales se espera tener un porcentaje de ocupación del restaurante que estará relacionado con el porcentaje de ocupación del hotel durante el primer año de operación. Se espera atender en el año 2018 un total de 85.498 comensales que estarán distribuidos en los dos periodos de servicios de almuerzo y cena, teniendo en el periodo de la noche un incremento como consecuencia de algunas actividades como música en vivo y teniendo en cuenta el comportamiento y la tendencia de los comensales de la ciudad amurallada. A continuación, se presenta una tabla que condensa datos importantes de la operación del restaurante *Los Flamencos* para los primeros 5 años de operación:

ALMUERZO		Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Ventas	\$	996.654.400	\$ 1.123.971.020	\$ 1.267.551.574	\$1.429.473.682	\$ 1.612.080.368
cubiertos servidos		37.142	39.074	41.106	43.243	45.492
Ocupación		53%	56%	59%	62%	65%
Precio Medio	\$	26.833	\$ 28.765	\$ 30.836	\$ 33.057	\$ 35.437
Revpash		14.222	16.038	18.087	20.398	23.003
CENA		Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Ventas	\$	1.297.531.200	\$ 1.463.283.026	\$ 1.650.208.652	\$1.861.012.907	\$ 2.098.746.139
cubiertos servidos		48.355	50.870	53.515	56.298	59.225
Ocupación		69%	73%	76%	80%	85%
Precio Medio	\$	26.833	\$ 28.765	\$ 30.836	\$ 33.057	\$ 35.437
Revpash		18.515	20.880	23.547	26.556	29.948

Tabla 5. Proyección de ventas Restaurante Los Flamencos. Elaboración propia.

Por otro lado, El restaurante *Las Palmas* será un restaurante que atenderá el desayuno buffet de los huéspedes, las solicitudes de room service y los menús de pasadías. Es importante saber, que el desayuno está incluido en la tarifa de todas las habitaciones por lo cual un porcentaje de los ingresos de alojamiento corresponderán al ingreso de alimentos y bebidas. Este valor que se destinará a los ingresos de AyB cambia cada año dependiendo de las variaciones de la inflación y el porcentaje de ocupación. Para establecer el valor que se destinaria, se costeó la receta del desayuno buffet el cual arrojó un costo de \$15.603,09 para el año 2018, y este costo ira aumentando anualmente (Tabla 6), según el índice de precio al

consumidor del sector de alimentos y bebidas de Colombia que para el año 2016 fue de 7.2% (datosmacro, 2017).

Años	Costo desayuno	Pax anual	Ingresos Anuales Dasayuno	IPC ALIMENTOS Y BEBIDAS	
2018	\$ 15.603,09	28.888	\$ 450.747.842	Años	%
2019	\$ 16.727	30.412	\$ 508.684.940		
2020	\$ 17.931	31.994	\$ 573.678.997	2016	7,20%
2021	\$ 19.222	33.635	\$ 646.521.520		
2022	\$ 20.606	35.393	\$ 729.294.296		

Tabla 6. Costo e ingresos anuales por concepto de desayuno. Elaboración propia.

Room service y minibares

Para proyectar las ventas de room service y minibares del hotel para los primeros años de operación, se tendrá en cuenta el porcentaje de ocupación que tendrá el hotel en el respectivo año proyectado. Lo anterior, permitirá conocer el factor de la demanda derivada el cual “consiste en determinar por cada habitación ocupada cuantas personas se atienden en room service” (Scheel, 2017, pp. 458 - 459).

De acuerdo a lo anterior, se estima que el 18% de los huéspedes alojados durante el año consuman room service, lo que quiere decir bajo el factor de demanda derivada, que por cada 100 huéspedes alojados, 18 consumen room service.

Adicionalmente, se estimó el factor de la demanda derivada por habitación ocupada el cual para este caso dio 0.63 lo que quiere decir, que por cada 100 habitaciones ocupadas se atienden 63 personas en room service y finalmente, el precio promedio de los productos de room service será el mismo que el precio promedio de los platos del restaurante *Los Flamencos* que está en 26.833 pesos.

También es importante mencionar que room service estará encargado de los minibares que hay en cada una de las habitaciones, de los cuales se espera que el 35% de los huéspedes alojados en el hotel consuman productos del minibar, los cuales tienen un precio medio de \$32.000 pesos para el año 2018 y el cual ira incrementando anualmente.

Para el incremento anual de los precios se tuvo en cuenta el IPC del sector de alimentos y bebidas del año 2016, el cual fue de 7.2%. Por su lado, el aumento en la cantidad vendida estará dado por el porcentaje 5.2% que es aumento promedio de la ocupación del hotel.

Restaurante Las Palmas: pasadías

Los pasadías serán un servicio que se prestara a aquellas personas que deseen pasar un día en las instalaciones del hotel especialmente en las áreas húmedas del mismo.

Este servicio será prestado por el hotel durante todo el año, aunque éste estará sujeto a la disponibilidad y a la ocupación del hotel. Por día, se recibirán un máximo de 15 personas para este servicio de pasadías, y si la ocupación del hotel se llegara a encontrar a más de 85% no se recibirán pasadías por ese día. Lo anterior, con el fin de evitar la incomodidad de los huéspedes y la posible prestación de un mal servicio por sobreventa.

El servicio de pasadía ofrecerá a los clientes almuerzo de dos tiempos que serán uno de los dos platos de la carta del restaurante *Los Flamencos*, los cuales estarán compuestos, uno de pescado y mariscos y otro de carne, es importante mencionar que estos 2 platos ofrecidos cambiaran semanalmente rotando así por todos los platos que ofrece la carta del restaurante *Los Flamencos*. Adicional, el cliente tendrá derecho al almuerzo, 4 bebidas entre gaseosas y cervezas nacionales, el acceso a las áreas comunes del hotel y el servicio de toallas. Finalmente, el valor por pasadía y por persona será de \$95.000 pesos. (Este precio se establece de acuerdo al concepto del hotel y teniendo en cuenta el valor de pasadías de los hoteles Hilton Cartagena, Las Américas y Vista Marina.

- Horario de ingreso 10:00am
- Horario de salida 5:00 pm

Adicionalmente, es importante aclarar que de los ingresos por concepto de pasadías, el 80% corresponderá a alojamiento y el 20% a los ingresos de alimentos y bebidas. El número de pasadías totales que se estima vender anualmente en el primer año un total de 672 pasadías, lo que permitiría generar al área de alimentos y bebidas un ingreso anual por pasadías cercano a los \$12.633.600 de pesos y al área de recepción y reservas o bien llamado habitaciones ingresos por \$51.206.400 de pesos para el primer año de operación.

Bares: Sky bar Los corales y bar del segundo piso.

El ultimo concepto de los ingresos del departamento de alimentos y bebidas será por los dos bares con lo que cuenta el hotel, los cuales venderán bebidas alcohólicas y no alcohólicas y por los cuales se estima que se generen ingresos por \$376.740.000 pesos

Finalmente, se presenta el consolidado de los ingresos de las áreas de alimentos y bebidas del hotel proyectados a 5 años (Tablas 7).

INGRESOS ALIMENTOS Y BEBIDAS					
SERVICIOS	2018	2019	2020	2021	2022
DESAYUNO	\$ 450.747.842	\$ 508.684.940	\$ 573.678.997	\$ 646.521.520	\$ 729.294.296
ALMUERZO	\$ 996.654.400	\$ 1.123.971.020	\$ 1.267.551.574	\$ 1.429.473.682	\$ 1.612.080.368
CENA	\$ 1.297.531.200	\$ 1.463.283.026	\$ 1.650.208.652	\$ 1.861.012.907	\$ 2.098.746.139
ROOM SERVICE	\$ 139.530.829	\$ 157.465.493	\$ 177.584.668	\$ 200.133.367	\$ 225.756.017
MINIBARES	\$ 181.996.733	\$ 205.389.773	\$ 231.632.175	\$ 261.043.522	\$ 294.464.370
BARES	\$ 376.740.000	\$ 424.866.275	\$ 479.140.392	\$ 540.347.702	\$ 609.373.879
PASADIAS	\$ 12.768.000	\$ 14.399.035	\$ 16.238.426	\$ 18.312.787	\$ 20.652.136
Total	\$ 3.455.969.003	\$ 3.898.059.561	\$ 4.396.034.884	\$ 4.956.845.487	\$ 5.590.367.204

Tabla 7. Consolidado total ingresos alimentos y bebidas Hotel Brisas de Manzanillo.

Elaboración propia.

5.1.3. Otros ingresos

El hotel tendrá otros ingresos de los departamentos operados por concepto del alquiler del salón de eventos. El cual tendrá una tarifa dependiendo de la temporada en la cual se realice el evento. Para el año 2018 se espera realizar 15 eventos, pero para años siguientes se estima que ese número de eventos aumente, así como también el precio del alquiler. Lo anterior, dependerá del IPC y de las políticas promocionales del hotel.

INGRESOS		2018	2019	2020	2021	2022
ALQUILER DE SALÓN	TEMPORADA ALTA	\$ 49.500.000	\$ 62.980.500	\$ 71.522.946	\$ 86.864.618	\$ 96.885.072
	TEMPORADA BAJA	\$ 20.592.000	\$ 25.504.500	\$ 29.205.203	\$ 33.956.169	\$ 41.513.785
TOTAL DE INGRESOS		\$ 70.092.000	\$ 88.485.000	\$ 100.728.149	\$ 120.820.787	\$ 138.398.857

Tabla 8. Ingresos Alquiler de salón de eventos. Elaboración propia.

5.1.4. Consolidado final de Ingresos departamentos operados y otros ingresos

Ingresos hotel boutique sostenible Brisas de Manzanillo				
Habitaciones		Alimentos y Bebidas	Otros ingresos (A Iquiler Salón Eventos)	Total Ingresos
Año	Ingreso Total	Ingreso Total	Ingreso Total	
2018	\$ 4.605.055.861	\$ 3.455.969.003	\$ 70.092.000	\$ 8.131.116.865
2019	\$ 4.813.376.688	\$ 3.898.059.561	\$ 88.485.000	\$ 8.799.921.249
2020	\$ 5.029.521.686	\$ 4.396.034.884	\$ 100.728.149	\$ 9.526.284.719
2021	\$ 5.246.076.487	\$ 4.956.845.487	\$ 120.820.787	\$ 10.323.742.761
2022	\$ 5.473.687.240	\$ 5.590.367.204	\$ 138.398.857	\$ 11.202.453.302

Tabla 9. Ingresos totales anuales. Elaboración propia.

5.2. Egresos

5.2.1. Gastos de habitaciones

El hotel incurrirá en una serie de gastos correspondientes a la operación y venta de las habitaciones; entre los gastos por concepto de habitaciones se tuvieron en cuenta la nómina de las áreas de recepción, ama de llaves y lavandería, dado que estas son las áreas que tienen completa relación con la operación de las habitaciones. Adicional a lo anterior, la composición de los gastos de esta área también está integrada por el costo de los amenities, la comida de los trabajadores, los uniformes de las áreas anteriormente mencionadas y los suministros de papelería y de aseo que se estima sean gastados para la operación de las habitaciones del hotel (Anexo 14).

5.2.2. Costos y gastos de alimentos y bebidas

El área de alimentos y bebidas del hotel incurrirá en algunos costos y gastos asociados a su operación. Por un lado, los egresos que tendrá el hotel en relación a esta área son por concepto de nómina, de costo materia prima, costos de operación que incluyen la comida de los trabajadores de esta área (Anexo 15) y los gastos en donde se hace referencia a los uniformes de los trabajadores de AyB, los suministros de aseo y los suministros de papelería.

Con el fin de complementar y analizar la información anterior y teniendo como referente la cuarta edición de *Operación de Restaurantes en Colombia* de Acodres, en el área de AyB, Cartagena tiene un porcentaje de costo de venta en promedio del 35,92% (2013, p.12). Para el caso del restaurante, después de haber costado las recetas, el costo promedio de los platos que componen la carta es de 35%. El promedio del costo de venta del restaurante en relación al del sector es muy similar. Adicionalmente, el índice de costo de venta de la ciudad es 2,78

y el del hotel es de 2,85 siendo este más alto que el del sector y siendo más favorable dado que por cada peso invertido en costo de venta se generan \$2,85 pesos.

$$\text{ICV: } 1 / \%CV > \text{ICV} = 1 / 35\% = 2,85$$

En relación al índice de productividad del sector en Cartagena es el segundo más alto del país con 5,11 (Acodres, 2013, p. 13). Este indicador permite conocer que por cada peso invertido en nómina se genera \$5,11 pesos y para el caso del hotel este indicador es de 7,05 en promedio, en relación con el restaurante *Los Flamencos* el cual ofrecerá comida típica caribeña, este indicador resulta siendo favorable y más beneficioso que el del sector.

$$\text{IP: } 1 / \% \text{Costo nómina} > \text{IP: } 1 / 14.2\% = 7,05$$

Es importante mencionar que el porcentaje de nómina del restaurante *Las Palmas*, el cual atiende los servicios de desayuno, room service y pasadías, presenta un porcentaje cercano al 50%, siendo éste elevado como consecuencia de estar calculado sobre el costo de materia prima y no sobre el precio de venta, puesto que el desayuno está incluido en la tarifa de habitaciones y no se vende directamente al huésped (Anexo 16 y 17).

5.2.3. Gastos departamentos no operados

El hotel Brisas de Manzanillo tendrá únicamente dos departamentos generadores de ingresos, a los cuales se les asocio sus respectivos costos y gastos, pero es importante tener en cuenta que el hotel cuenta con otros departamentos que permiten desarrollar completamente la operación de las áreas de habitaciones y de alimentos y bebidas. En referencia a lo anterior, se agruparon los demás gastos como gastos administrativos y de mercadeo. Entre los gastos administrativos se encuentra la nómina y la alimentación de los trabajadores de los departamentos y áreas diferentes a las áreas generadoras de ingresos; los gastos administrativos también están compuesto por uniformes, suministros de papelería, aseo, mantenimiento y por gastos de decoración, de combustibles y de servicios de telefonía e internet. De la misma manera, los gastos de mercadeo están compuestos por la nómina de dicho departamento, los gastos de suministros de papelería e impresos y por las comisiones que se pagaran a las agencias de viajes (Tabla 10); es relevante mencionar que los porcentajes y valores se obtuvieron de tres fuentes secundarias.

Comisiones Canales de distribución		Hab. vendidas por estos medios	Tarifa	Pago de comisiones
Canal	% o valor			2018
GDS (por reserva)	\$10	828	\$ 437.644	\$ 24.003.300
Agencias de viajes	10%	579	\$ 437.644	\$ 25.356.656
OTA Expedia	20%	104	\$ 437.644	\$ 9.102.995
OTA Booking	18,20%	156	\$ 437.644	\$ 12.425.588
			Total	\$ 70.888.539

Tabla 10. Comisiones canales de distribución. Elaboración propia.

Adicionalmente, es importante conocer que los cuatro canales de distribución a los cuales se comisionarán, venderán cerca del 20,1% de las habitaciones pronosticadas a vender en el primer año; el porcentaje restante, será vendido directamente por el hotel y por medio de las agencias emisoras que no comisionan, por lo cual no será un gasto adicional para el hotel.

Departamentos No Operados	Egresos Dptos. No Operados				
	2018	2019	2020	2021	2022
Administración					
Nómina	\$ 969.604.733	\$ 1.037.477.065	\$ 1.110.100.459	\$ 1.187.807.491	\$ 1.270.954.016
Alimentación	\$ 59.860.000	\$ 64.169.920	\$ 68.790.154	\$ 73.743.045	\$ 79.052.545
Otros gastos (papelería, u	\$ 70.980.000	\$ 73.890.180	\$ 76.766.026	\$ 79.759.781	\$ 82.876.281
Total Egresos Admón	\$ 1.100.444.733	\$ 1.175.537.165	\$ 1.255.656.639	\$ 1.341.310.318	\$ 1.432.882.841
Mercadeo					
Nómina	\$ 96.274.041	\$ 103.013.224	\$ 110.224.150	\$ 117.939.840	\$ 126.195.629
Sum. Papelería	\$ 940.000	\$ 978.540	\$ 1.018.660	\$ 1.060.425	\$ 1.103.903
Sum. Impreso	\$ 7.500.000	\$ 7.807.500	\$ 8.127.608	\$ 8.460.839	\$ 8.807.734
Otros gastos (comisiones)	\$ 70.888.539	\$ 70.888.539	\$ 70.888.539	\$ 70.888.539	\$ 70.888.539
Total Egresos Mercadeo	\$ 175.602.581	\$ 182.687.803	\$ 190.258.957	\$ 198.349.644	\$ 206.995.805
Total Egresos	\$ 1.276.047.314	\$ 1.358.224.968	\$ 1.445.915.596	\$ 1.539.659.962	\$ 1.639.878.646

Tabla 11. Consolidado egresos departamentos no operados. Elaboración propia.

5.3. Estado de resultado del primer año de operación

Estado de Resultados Condensado Hotel Boutique Sostenible Brisas de Manzanillo Año 2018		
Ventas departamentales	\$	Participación
Habitaciones	\$ 4.605.055.861	57%
Alimentos y bebidas	\$ 3.455.969.003	43%
Otros ingresos	\$ 70.092.000	1%
Total ventas departamentales	\$ 8.131.116.864	100%
Costos y gastos departamentales		
Habitaciones	\$ 539.136.847	12%
Alimentos y bebidas	\$ 2.028.697.100	59%
Otros ingresos	\$ 1.080.000	2%
Total costos y gastos departamentales	\$ 2.568.913.947	32%
Utilidad departamental	\$ 5.562.202.917	
Gastos no distribuidos		
Administración	\$ 1.100.444.733	
Mercadeo	\$ 175.602.581	
Agua - Luz - Fuerza	\$ 650.489.349	
Total gastos no distribuidos	\$ 1.926.536.663	24%
UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL	\$ 3.635.666.254	
Ingresos no operacionales	\$ 1.131.080	
Gastos financieros y depreciaciones	\$ 217.815.298	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 3.418.982.036	42%
Impuesto de renta	\$ 1.162.453.892	
UTILIDAD NETA	\$ 2.256.528.144	28%

Tabla 12. Estado de resultados 2018. Elaboración propia.

En el estado de resultado del primer año de operación del hotel, se reflejan los ingresos departamentales, los egresos departamentales y los egresos o gastos no distribuidos donde el porcentaje de este rubro sobre el total de los ingresos es de un 8%. Este porcentaje se debe al uso eficiente de los recursos de agua, luz y fuerza y de la implementación de una edificación y unas prácticas de sostenibilidad que permiten generar un bajo egreso en referente a este rubro.

En referencia a los ingresos no operacionales, estos hacen alusión a las comisiones que pagaran algunos medios de transporte privados que se encargaran de llevar a los huéspedes al hotel, por lo cual, el hotel será un puente de comunicación entre dichas empresas y el huésped; se espera recibir por estas comisiones un 1% de la tarifa que el transportador cobrara, la cual se estima que sean \$5.000 pesos y donde se espera que se transporten cerca del 80% de los huéspedes alojados durante el año (22.622 huéspedes aproximadamente).

Por otro lado, en relación a los gastos financieros, estos serán por las comisiones que se pagarán a las entidades por los pagos con tarjetas débito y crédito, donde se espera que el 60% de los huéspedes paguen sus cuentas de alojamiento con tarjetas débito o crédito y un 70% de los comensales del restaurante *Los Flamencos* lo hagan también por estos medios electrónicos.

Finalmente, es importante mencionar, que los porcentajes que se encuentran en el estado de resultados hacen alusión a la participación que tiene dicho rubro sobre el total de las ventas o ingresos departamentales.

Capítulo 6. El negocio correcto

Asociaciones clave y viabilidad

6.1. Inversión inicial

Consolidado	
Inversión Inicial	Valor
Terreno	\$ 1.400.000.000
Construcción de la edificación	\$ 11.857.785.000
Activos de operación	\$ 245.138.400
Maquinaria y equipos	\$ 586.749.100
Muebles	\$ 430.096.000
Enseres	\$ 134.040.980
Gastos legales	\$ 8.000.000
Efectivo	\$ 360.000.000
Total	\$ 15.021.809.480

Tabla 13. Inversión inicial Hotel Brisas de Manzanillo. Elaboración propia.

La inversión inicial que necesitara este proyecto para llevarse a cabo tiene un total de \$15.021.809.480 millones de pesos, los cuales cubren todos aquellos costos y gastos necesarios para poder desarrollar este proyecto hotelero (Anexo 18 y 19).

6.2. Política de ventas y compras

Brisas de Manzanillo manejará una política de ventas que dependerá de los dos segmentos de mercado que maneja. Por un lado, para el segmento vacacional exceptuando el subsegmento de eventos (eventos sociales), se venderá de contado. Por su parte, para el segmento de negocios se manejarán algunas ventas a crédito y otras de contado, lo anterior dependerá si el hotel tiene alguna tarifa corporativa o negociada con la empresa u organización o si por el contrario no se tiene ningún tipo de vínculo con ella, en este último caso no se les otorgara ningún tipo de crédito y tendrán que cancelar de contado. En adición a lo anterior, los plazos que otorgara el hotel a las empresas para el pago de las cuentas pendientes serán de 30 días.

En referencia a la política de compras, el hotel boutique Brisas de Manzanillo espera pagar a sus proveedores en un plazo de 15 días, esto con el fin de no generar algún tipo de perjuicio en las actividades y operación de dicho proveedor. Lo anterior, se puede sustentar gracias a que el hotel tendrá cerca del 80% de sus ventas correspondientes al segmento vacacional de contado, permitiendo tener la capacidad de pagar sus pasivos con proveedores en plazos tan cortos.

6.3. Financiación del proyecto

El proyecto hotelero Brisas de Manzanillo se espera que sea financiado en su mayor parte por inversionistas y en una pequeña proporción y de ser necesario por entidades bancarias. Lo anterior, se espera desarrollar por medio de una fiduciaria que sea la encargada de recolectar los fondos de los inversionistas y con ello poder financiar el proyecto.

6.4. Estado de la situación financiera

Hotel Boutique Sostenible Brisas de Manzanillo			
ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA AÑO 2018			
ACTIVOS		PASIVOS	
Activo Corriente	\$ 8.494.616.864	Pasivo Corriente	
Efectivo	\$ 6.911.449.334	Proveedores	1.346.466.547
Caja y bancos	\$ 360.000.000	Acreedores varios	900.000.000
Cuentas por cobrar	\$ 1.219.667.530	Obligaciones bancarias	550.000.000
Inventarios	\$ 3.500.000	Obligacion bancaria LP	1.353.209.407
		Total Pasivos	4.149.675.954
Activo No Corriente	\$14.287.313.601	PATRIMONIO	
Maquinaria y equipo	\$ 586.749.100	Capital social	15.021.809.480
Edificación	\$ 11.857.785.000	Reserva legal	225.652.814
Muebles y enseres	\$ 564.136.980	Utilidad del ejercicio	2.256.528.144
Terreno	\$ 1.400.000.000	Reserva voluntaria	1.128.264.072
Depreciación	\$ 121.357.479	Total Patrimonio	18.632.254.510
TOTAL ACTIVOS	22.781.930.465	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	22.781.930.465

Tabla 14. Estado de la situación financiera 2018. Elaboración propia.

En el estado de la situación financiera se puede identificar que el hotel será una empresa altamente líquida y solvente, dado que tendrá una cuenta de efectivo bastante robusta que permitirá cubrir los costos, gastos y otras obligaciones que tenga la empresa; y unos activos no corrientes bastante altos que ratifican la solvencia de este establecimiento. De igual manera, en las fuentes de financiación, se evidencia que este proyecto hotelero estará financiado en mayor parte por recursos propios y no por terceros o bien llamados bancos, siendo esto más favorable para el hotel y para sus inversionistas que serán los beneficiados de recibir buena parte de los dividendos.

6.5. Flujo de tesorería o de efectivo

Hotel Boutique Sostenible Brisas de Manzanillo			
Estado de flujo de efectivo			
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN			
ENTRADAS			\$ 6.912.580.414
Efectivo recibido de los clientes	\$ 6.911.449.334		
Efectivo recibido en otras cuentas por cobrar	\$ 1.131.080		
Efectivo recibido por provisiones y retenciones	\$ -		
SALIDAS			\$ 2.663.108.847
Efectivo pagado a los proveedores y gastos	\$ 1.362.828.547		
Pago de intereses			
Pago de impuestos sobre la renta	\$ 1.162.453.892		
Efectivo pagado en gastos anticipados	\$ 25.000.000		
Efectivo neto de las actividades de operación			\$ 4.249.471.567
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN			
ENTRADAS	\$ -		\$ -
SALIDAS	\$ -	\$ -	
Propiedad, planta y equipo	\$ -		
Efectivo neto de las actividades de inversión			\$ -
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO			
ENTRADAS		0	
SALIDAS	\$ 112.826.407		
Préstamos bancarios a largo plazo		0	-\$ 112.826.407
Efectivo neto de actividades de financiamiento			\$ -
Saldo Final de efectivo y equivalentes			\$ 4.362.297.975

Tabla 15. Estado de flujo de efectivo. Elaboración propia.

En el flujo de efectivo se puede identificar de manera clara y detalla como las actividades de operación, inversión y financiación se comportan en relación a los montos de dinero que entran y salen del hotel durante un periodo determinado, para este caso durante el año 2018. Adicionalmente, se puede conocer con exactitud el saldo final de efectivo que tiene la empresa el cual es de \$4.362.297.975 pesos, y con ello, también conocer la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo y los niveles de liquidez que, medidos a través de la razón corriente, arrojó un resultado de 2.05 aproximadamente soportando lo resultados óptimos mencionados anteriormente.

6.6. Flujo de caja

Hotel Boutique Sostenible Brisas de Manzanillo						
FLUJO DE CAJA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ebitda		\$ 5.683.560.396	\$ 6.039.285.736	\$ 6.487.267.993	\$ 6.968.408.474	\$ 7.503.267.864
Capex (+/-)	-\$ 15.021.809.480					
Impuesto de renta (-)		-\$ 1.162.453.892	-\$ 1.236.850.941	-\$ 1.316.009.402	-\$ 1.400.234.003	-\$ 1.489.848.980
Variación KTNO		0	0	0	0	0
Flujo de Caja Libre	-\$ 15.021.809.480	\$ 4.521.106.504	\$ 4.802.434.794	\$ 5.171.258.591	\$ 5.568.174.470	\$ 6.013.418.884

Tabla 16. Flujo de caja hotel Brisas de Manzanillo. Elaboración propia.

Con el flujo de caja se puede conocer si el estado financiero del hotel es bueno o por el contrario es malo y poco benéfico; cuando este resultado del flujo de caja da resultados negativos que es cuando los egresos superan los ingresos no es negocio bueno y deja de ser atractivo para los inversionistas. Pero si por el contrario y como sucede para este caso, el nuevo proyecto hotelero Brisas de Manzanillo, arroja resultados positivos, que por sí solo puede cubrir sus egresos y generar resultados positivos en pro del hotel y sus inversionistas, ratifica que sería un proyecto atractivo. Adicionalmente, este flujo de caja sirve como otra herramienta para identificar y ratificar la liquidez de este negocio.



Gráfico 1. Flujo de Caja. Elaboración propia.

6.7. Indicadores financieros

WACC	23,5%
TIR	21%
TIO	15%
Viabilidad o factibilidad del proyecto	Viable
VPN	-\$972.723.788
Viabilidad o factibilidad del proyecto	No viable

Tabla 17. Indicadores. Elaboración propia.

La viabilidad del proyecto respecto a la tasa de interés de oportunidad (TIO) permite concluir que el proyecto hotelero Brisas de Manzanillo es viable, debido a que este genera una tasa interna de retorno (TIR) y un costo promedio de capital (WACC por sus siglas en inglés) mayores a la TIO, generando una mayor ganancia al futuro inversionista frente a los proyectos del mercado.

Por su parte, la viabilidad del proyecto con respecto al valor presente neto (VPN) permite identificar que la construcción y puesta en marcha del hotel boutique sostenible Brisas de Manzanillo no es viable evaluado a 5 años; éste empieza a ser viable evaluado a un tiempo más prolongado, de esta manera empieza a ser viable aproximadamente a los 6 años, 6 meses y 12 días.

De acuerdo a lo anterior, se realizó la misma proyección, pero a 10 años, arrojando un resultado positivo en el valor presente neto (VPN) y con ello cambiando la factibilidad del proyecto haciéndolo un proyecto viable.

Proyeccion a 10 años	
WACC	23,5%
TIR	34%
TIO	15%
Viabilidad o factibilidad del proyecto	Viable
VPN	\$6.093.174.326
Viabilidad o factibilidad del proyecto	Viable

Tabla 18. Indicadores a 10 años. Elaboración propia.

Referencias

Marco teórico

Harvard Business Press. (2007). *Crear un plan de negocios*. Chile: Impact Media Comercial.

Pinson, L. (2003). *Anatomía de un plan de negocios*. México: Editorial Pax.

Marbaise, M. (2017). *El modelo Canvas*. Recuperado de

<https://books.google.com.co/books?id=tey7DgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=canvas+que+es&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjUsN6jmYnbAhXLxVkKHf3uA8wQ6AEIJzAA#v=onepage&q=canvas%20que%20es&f=false>

Capítulo 1.

Díaz, S y Granados, G. (s.f.). *Turismo, uno de los ejes del crecimiento económico*. [PDF].

Recuperado de:

<http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=24348&name=TurismoGuia.pdf&prefijo=file>

Dinero. (2015). *¿Será el turismo uno de los motores de crecimiento en el 2016?*. Recuperado de:

<http://www.dinero.com/economia/articulo/turismo-motor-crecimiento-economico-progreso-social/217537>

El Heraldó. (2016). *Turismo aportó 5.200 millones de dólares al PIB*. Recuperado de:

<https://www.elheraldo.co/economia/turismo-aporto-5200-millones-de-dolares-al-pib-245250>

MINCIT. (2017). *Informe Turismo*. Enero 2017.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2017). *Boletín Mensual Turismo diciembre 2016*.

[PDF]. Disponible en:

http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=80524&name=OEE_LL_Turismo_Diciembre_27-02-2017.pdf&prefijo=file

Revista Semana. (2016). *Turismo será el más beneficiado si se firma la paz*. Recuperado de:

<http://www.semana.com/economia/articulo/turismo-se-incrementara-con-la-firma-del-acuerdo-de-paz-con-las-farc/484790>

Demanda turística

Cotelco. (2017). *Ocupación hotelera en Colombia cayó 2.48 puntos porcentuales en diciembre de 2016*. Recuperado de: <http://www.cotelco.org/noticia.html?id=28>

El Universal. (2016). *En fiestas novembrinas, la ocupación hotelera alcanzó el 78%, según Corpoturismo*. Disponible en: <http://www.eluniversal.com.co/cartagena/en-fiestas-novembrinas-la-ocupacion-hotelera-alcanzo-el-78-segun-corpoturismo-240059>

La W radio. (2016). *Cartagena: ocupación hotelera creció 6,4% en comparación con el año anterior*. Disponible en: <http://www.wradio.com.co/noticias/regionales/cartagena-ocupacion-hotelera-crecio-64-en-comparacion-con-el-ano-anterior/20161019/nota/3278939.aspx>

Sociedad Aeroportuaria de la Costa S.A. (2017). *Aeropuerto de Cartagena supera la meta de pasajeros movilizadas para 2016*. Disponible en

<http://www.sacsa.com.co/?lang=es&opc=2&sel=9&id=57>

Str. (2017). *Monthly Performance Data*.

Oferta hotelera

Corporación Turismo Cartagena de Indias. (2016). *Indicadores turísticos a diciembre de 2015*.

[PDF]. Disponible en:

file:///C:/Users/nicole/Downloads/57524860_Sept._2015_LIBRO_SITCAR_FINAL_-_PRESENTACION.pdf

El Tiempo. (2015). *¿Por qué invertir en Cartagena?*. Recuperado de:

<http://www.eltiempo.com/contenido-comercial/publirreportaje/por-que-invertir-en-cartagena/16369230> (citar revista)

ProColombia. (s.f.). *Mapa de oportunidades de inversión en Colombia*. Disponible en:

<http://www.inviertaencolombia.com.co/mapa-de-oportunidades#>

Benchmarking y las 5 Fuerzas de Michael Porter

5fuerzas de porter. (s.f.). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*.

Disponible en: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Booking. (2017). *Cabañas Marianne Playas Manzanillo Del Mar*. Disponible en:

<https://www.booking.com/hotel/co/cabanas-marianne-playas-manzanillo-del-mar.es.html?aid=357026;label=gog235jc-city-es-co-manzanillo-unspec-CO-com-L%3Aes-O%3AwindowsSnt-B%3Achrome-N%3AXX-S%3Abo-U%3Ac;sid=b4299a6281f40c2ec88a8c5f89b89534;src=clp;openedLpRecProp=1;ccpi=1>

Booking. (2017). *Manzanillo, allá voy*. Disponible en:

<https://www.booking.com/city/co/manzanillo.es.html>

Crece Negocios. (2015). *Qué es y cómo aplicar el benchmarking*. Recuperado de

<http://www.crecenegocios.com/que-es-y-como-aplicar-el-benchmarking/>

Ibáñez, A. (2013). *Benchmarking y empowerment*. Disponible en

<https://es.slideshare.net/breiniack/benchmarking-y-empowerment-18135211>

Revista La Barra. (2017). *Guía de proveedores Cartagena*. Disponible en:

<http://revistalabarra.com/guia/location/cartagena>

Capítulo 1

Manzanillo del Mar

Cartagena cómo vamos. (2017). *Conociendo Cartagena*. Disponible en

<http://www.cartagenacomovamos.org/como-vamos-en/cartagena-2/> mapa

El Tiempo. (1995). *Manzanillo del Mar: Auténtico sabor Caribe*. Disponible en

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-442027>

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa*. México: Pearson.

Google Maps. (2017). *Ruta Aeropuerto Internacional Rafael Núñez – Manzanillo del Mar*.

Disponible en

[https://www.google.com.co/maps/dir/Manzanillo+del+Mar,+Cartagena,+Bolívar/10.4543779,-75.5127148/@10.4283118,-](https://www.google.com.co/maps/dir/Manzanillo+del+Mar,+Cartagena,+Bolívar/10.4543779,-75.5127148/@10.4283118,-75.5318244,13.5z/data=!3m1!5s0x8ef6255cd060bf31:0xdbea2d6be15c2790!4m9!4m8!1m5!1m1!1s0x8ef63a5c93351073:0xda4e3085ba04f90d!2m2!1d-75.5!2d10.516667!1m0!3e0)

[75.5318244,13.5z/data=!3m1!5s0x8ef6255cd060bf31:0xdbea2d6be15c2790!4m9!4m8!1m5!1m1!1s0x8ef63a5c93351073:0xda4e3085ba04f90d!2m2!1d-75.5!2d10.516667!1m0!3e0](https://www.google.com.co/maps/dir/Manzanillo+del+Mar,+Cartagena,+Bolívar/10.4543779,-75.5127148/@10.4283118,-75.5318244,13.5z/data=!3m1!5s0x8ef6255cd060bf31:0xdbea2d6be15c2790!4m9!4m8!1m5!1m1!1s0x8ef63a5c93351073:0xda4e3085ba04f90d!2m2!1d-75.5!2d10.516667!1m0!3e0)

Capítulo 2

Empresarios en Red. (s.f.). *Beneficios de implementar energía solar en mi empresa*. Recuperado

de: <https://www.empresariosenred.cl/capacitate/que-beneficios-tiene-implementar-energia-solar-en-tu-empresa>

Helios. (2016). *Productos de km 0, lo último en alimentación*. Recuperado de:

<http://www.heliosesvida.es/cuidate/actualidad/productos-de-km-0-lo-ultimo-en-alimentacion/>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2012). *Boletín Mensual Turismo 2012*. [PDF].

National Geographic. (2016). *Los mejores ciudades para visitar en 2017*. Recuperado de

<http://www.nationalgeographic.es/viaje-y-aventuras/los-mejores-ciudades-para-visitar-en-2017>

Osterwalder, A., Pigneur, Y. Bernarda, G. y Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*.

España: Deusto.

Universidad ESAN. (2015). *¿En qué consisten las estrategias Push y Pull?* Disponible en:
<http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/08/consisten-estrategias-push-pull/>

W Radio. (2011). *Lucía Zesati, arquitecta; Jorge Medina y Alberto Burgaleta, socios de Muro Rojo Arquitectura. El diseño y arquitectura en hoteles no convencionales.* Disponible en:
http://wradio.com.mx/radio/2011/02/09/audios/1297270740_423605.html (audio)

Marketing Mix

Corabastos. (2017). *Boletín diario de precios.* Disponible en:
<http://www.corabastos.com.co/sitio/historicoApp2/reportes/prueba.php>

La Barra. (2012). *Consumidores visitan portales sobre restaurantes.* Recuperado de
<https://revistalabarra.com/noticias/consumidores-visitacion-portales-sobre-restaurantes/>

La Barra. (2017). *Guía de Proveedores.* Disponible en: <https://revistalabarra.com/guia/>

La Menorquina. (2015). *Consejos prácticos para hacer una carta.* Recuperado de
http://blog.menorquina.com/como-elaborar-facilmente-una-carta-de-restaurante?utm_campaign=Conservaci%C3%B3n%20Productos&utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_content=52820932&_hsenc=p2ANqtz--7IVDLTq0CNArNGJytWJGH40OFaxlxDfLxnScsFMTSkhT0Np3Vob0XaCPVRRQKLvliep16MqQ-pyKBcqdLWAarcV6v8ytpHY2dfLJYFBTkDtaz6Ns&_hsmi=52821256

Capítulo 3

Carvajal, O. (2012). *Agencias de viaje on-line.* Recuperado de
<https://prezi.com/vvmvihd67u14/agencias-de-viaje-on-line/>

Enrique, M., Madroñero, M., Morales, F. y Soler, P. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial.* Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=idn81dxK0sC&pg=PA53&dq=canales+de+comunicacion+empresa&hl=es->

419&sa=X&ved=0ahUKEwjX9cvX07_TAhUBPiYKHYQBB2oQ6AEIJzAB#v=onepage&q=canales%20de%20comunicacion%20empresa&f=false

Manrique, J. (2015). *Canales y relaciones con los clientes*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/jorgemanriquechavez/canales-y-relaciones-con-clientes>

Ortiz, J. (2014). *La transformación de la distribución hotelera en Internet*. Recuperado de <https://andalucianetwork.wordpress.com/tag/mix-de-distribucion-hotelera/>

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. Recuperado de <http://www.generaciondemodelosdenegocio.planetadelibros.com/img/cap01.pdf>

Rendón, J. (2012). *Global Distribution System*. Recuperado de <https://prezi.com/nmv88c2qfazc/gds-global-distribution-system/>

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Recuperado de https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Capítulo 4

Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=uRfl1b44BjEC&pg=PA171&dq=que+es+estructura+organizational&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjuq9Ga9sLUAhXBKyYKHSytDf84KBD0AQguMAM#v=onepage&q=que%20es%20estructura%20organizational&f=true>

Cámara de Comercio de Cartagena. (s.f). *¿Quiénes deben matricularse en la Cámara de Comercio?*. Recuperado de <http://www.cccartagena.org.co/es/cree-su-empresa/preguntas-frecuentes>

Cámara de Comercio de Cartagena. (s.f). *Uso del Suelo*. Recuperado de <http://www.cccartagena.org.co/es/pasos-previos-sugeridos/uso-del-suelo>

- Clúster Lácteo de Bogotá. (2016). *Conozca los requisitos para abrir un nuevo negocio de productos alimenticios*. Disponible en <http://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2016/Abril/Conozca-los-requisitos-para-abrir-un-nuevo-negocio-de-productos-alimenticios>
- Colombia.Travel. (2015). *Hoteles Certificados en Calidad Turística*. Recuperado de http://www.colombia.travel/sites/default/files/tourist_directory_files/Establecimientos%20de%20alojamiento%20y%20Hospedaje%20Categorizados%20-%20-%20abril%202015.pdf
- Domínguez, L. 2010. *Hoteles Sostenibles y Responsables*. Recuperado de: <http://www.turismoycooperacion.org/OBSERTUR/A/18.pdf>
- Hernández, C. (2007). *Análisis Administrativo*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Hurtado, R. (2015). *Guía práctica para la gestión de los Recursos Humanos*. Pág. 39 a 126. Bogotá, Colombia: Autores Editores.
- Lele, M. (1995). *Desarrollo del apalancamiento estratégico*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez, D. y Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Ediciones Díaz y Santos.
- Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. (2006). *Norma Técnica Colombiana*. Recuperado de http://www.minambiente.gov.co/images/AsuntosambientalesySectorialyUrbana/pdf/Sello_ambiental_colombiano/NTC_5133_primera_actualizaci%C3%B3n_Etiquetas_ambientales_tipo_I.pdf
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2014). *Establecimiento de Alojamiento y Hospedaje, requisitos de sostenibilidad*. Recuperado de

http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=75405&name=NTS_TS_002_PUBLICADA_MINCIT.pdf&prefijo=file

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2016). *Prestadores de Servicios Turísticos Certificados*. Recuperado de <http://www.certificacioncalidadturistica.co/news/home2>

Revista Semana. (2013). *Nuevo Sello Ambiental Colombiano*. Recuperado de <http://sostenibilidad.semana.com/negocios-verdes/articulo/sello-ambiental-colombiano/29611>

Sánchez, C. (2012). *Tendencias estratégicas de crecimiento 2.0*. Disponible https://es.slideshare.net/cesarsanchez007/tendencias-estrategicas-de-crecimiento-20?qid=11755d9d-c023-46d9-9105-dc1c230af11d&v=&b=&from_search=1

Capítulo 5. Generación de Ingresos

Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica. (2013). *Operación de Restaurantes en Colombia*. Recuperado de <http://acodres.com.co/wp-content/uploads/2013/09/operacionrestaurantes.pdf>

Datos Macro. (2017). *IPC anual: Colombia*. Recuperado de <https://www.datosmacro.com/ipc-paises/colombia>

Datosmacro. (2017). *IPC de Colombia*. Recuperado de <https://www.datosmacro.com/ipc-paises/colombia?sector=Ocio+y+Cultura&sc=IPC-OyC&anio=2016>

Dexma. (2017). *¿Cómo es el consumo energético en hoteles?*. Recuperado de <http://www.dexmatech.com/es/consumo-energetico-en-hoteles/>

Fiesta Americana Hotels. (2012). *Agencias de Viaje*. Recuperado de <https://www.comisionagencias.com/FAQs.asp>

Hotelerum. (2017). *Comisiones para comercializar un hotel en las Agencias Online OTA*. Recuperado de <https://www.hotelerum.com/comisiones-para-comercializar-un-hotel-en-las-agencias-online-ota/>

Little Hotelier. (2016). *¿Cómo pueden los hoteles trabajar con los GDS?*. Recuperado de <https://www.littlehotelier.com/es/canales-de-reservas/como-pueden-los-hoteles-trabajar-con-los-gds/>

Refricentro. (2017). *Ahorro energético en hoteles*. Recuperado de <http://www.refricentrocolombia.com/ahorro-energetico-hoteles/>

Scheel, A. (2017). *Evaluación operacional y financiera aplicada a la industria hotelera*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad Externado de Colombia.

Anexos

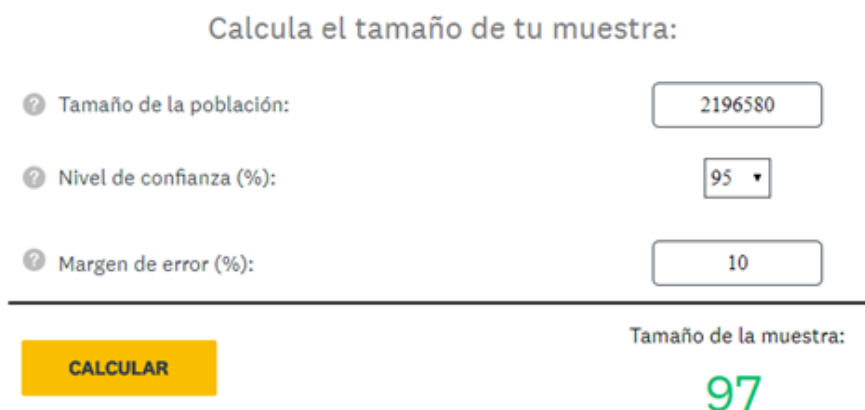
Anexo 1. Benchmarking. Elaboración propia.

Benchmarking								(Fijación de tarifas)
MES	SEGMENTO	SUBSEGMENTO	SET COMPETITIVO				PROMEDIO Set	
			Koh samuri	Playa nueva manz del mar	Manzanillo beach	Estelar		
enero	Vacacional	individual	\$ 340.000	\$ 200.000	\$ 112.000	\$ 535.810	\$ 296.953	
		pareja familias	\$ 340.000	\$ 200.000	\$ 112.000	\$ 739.724	\$ 347.931	
	negocios	individual	\$ 690.000	\$ 200.000	\$ 112.000	\$ -	\$ 334.000	
		grupal	\$ -	\$ 600.000	\$ 265.000	\$ -	\$ 432.500	
febrero	Vacacional	individual	\$ -	\$ 200.000	\$ 117.520	\$ 433.017	\$ 250.179	
		pareja familias	\$ -	\$ 200.000	\$ 117.520	\$ 534.138	\$ 283.886	
	negocios	individual	\$ -	\$ 200.000	\$ 117.520	\$ 352.500	\$ 223.340	
		grupal	\$ -	\$ 600.000	\$ 262.420	\$ -	\$ 431.210	
marzo	Vacacional	individual	\$ -	\$ 200.000	\$ 118.818	\$ 352.500	\$ 223.773	
		pareja familias	\$ -	\$ 200.000	\$ 118.818	\$ 437.862	\$ 252.227	
	negocios	individual	\$ -	\$ 200.000	\$ 118.818	\$ 352.500	\$ 223.773	
		grupal	\$ -	\$ 600.000	\$ 263.718	\$ -	\$ 431.859	
abril	Vacacional	individual	\$ -	\$ 200.000	\$ 90.000	\$ -	\$ 145.000	
		pareja familias	\$ -	\$ 200.000	\$ 100.000	\$ -	\$ 150.000	
	negocios	individual	\$ 290.000	\$ 200.000	\$ 90.000	\$ 552.095	\$ 283.024	
		grupal	\$ 920.000	\$ 600.000	\$ 253.000	\$ 1.633.926	\$ 851.732	
mayo	Vacacional	individual	\$ 290.000	\$ 200.000	\$ 90.000	\$ 519.619	\$ 274.905	
		pareja familias	\$ 290.000	\$ 200.000	\$ 92.000	\$ 519.619	\$ 275.405	
	negocios	individual	\$ 290.000	\$ 200.000	\$ 90.000	\$ 519.619	\$ 274.905	
		grupal	\$ 920.000	\$ 600.000	\$ 245.000	\$ 1.358.858	\$ 780.965	
junio	Vacacional	individual	\$ 290.000	\$ 200.000	\$ 90.000	\$ 487.143	\$ 266.786	
		pareja familias	\$ 290.000	\$ 200.000	\$ 92.000	\$ 487.143	\$ 267.286	
	negocios	individual	\$ 290.000	\$ 200.000	\$ 90.000	\$ 487.143	\$ 266.786	
		grupal	\$ 920.000	\$ 600.000	\$ 211.000	\$ 1.020.000	\$ 687.750	
julio	Vacacional	individual	\$ 290.000	\$ 200.000	\$ 90.000	\$ 534.564	\$ 278.641	
		pareja familias	\$ 290.000	\$ 200.000	\$ 92.000	\$ 534.564	\$ 279.141	
	negocios	individual	\$ -	\$ 200.000	\$ 147.000	\$ 570.000	\$ 305.667	
		grupal	\$ -	\$ 600.000	\$ 211.000	\$ 1.603.692	\$ 804.897	
agosto	Vacacional	individual	\$ 290.000	\$ 200.000	\$ 90.000	\$ 534.564	\$ 278.641	
		pareja familias	\$ 290.000	\$ 200.000	\$ 92.000	\$ 534.564	\$ 279.141	
	negocios	individual	\$ 290.000	\$ 200.000	\$ 147.000	\$ 429.000	\$ 266.500	
		grupal	\$ 920.000	\$ 600.000	\$ 211.000	\$ 992.000	\$ 680.750	
septiembre	Vacacional	individual	\$ 290.000	\$ 200.000	\$ 90.000	\$ 487.143	\$ 266.786	
		pareja familias	\$ 290.000	\$ 200.000	\$ 92.000	\$ 487.143	\$ 267.286	
	negocios	individual	\$ 290.000	\$ 200.000	\$ 90.000	\$ 487.143	\$ 266.786	
		grupal	\$ 970.000	\$ 600.000	\$ 211.000	\$ 1.061.429	\$ 710.607	
octubre	Vacacional	individual	\$ 290.000	\$ 200.000	\$ 90.000	\$ 487.143	\$ 266.786	
		pareja familias	\$ 290.000	\$ 200.000	\$ 92.000	\$ 487.143	\$ 267.286	
	negocios	individual	\$ 290.000	\$ 200.000	\$ 147.000	\$ 510.000	\$ 286.750	
		grupal	\$ 920.000	\$ 600.000	\$ 211.000	\$ 1.461.429	\$ 798.107	
noviembre	Vacacional	individual	\$ 290.000	\$ 200.000	\$ 90.000	\$ 487.143	\$ 266.786	
		pareja familias	\$ 290.000	\$ 200.000	\$ 90.000	\$ 487.143	\$ 266.786	
	negocios	individual	\$ 290.000	\$ 200.000	\$ 90.000	\$ 487.143	\$ 266.786	
		grupal	\$ 920.000	\$ 600.000	\$ 211.000	\$ 1.461.429	\$ 798.107	
diciembre	Vacacional	individual	\$ 630.000	\$ 200.000	\$ 112.000	\$ 675.390	\$ 404.348	
		pareja familias	\$ 690.000	\$ 220.000	\$ 112.000	\$ 985.420	\$ 501.855	
	negocios	individual	\$ 845.000	\$ 315.000	\$ 265.000	\$ 1.780.000	\$ 801.250	
		grupal	\$ 29.000	\$ 200.000	\$ 189.000	\$ 487.143	\$ 226.286	
			\$ 920.000	\$ 600.000	\$ 26.500	\$ 1.461.429	\$ 751.982	

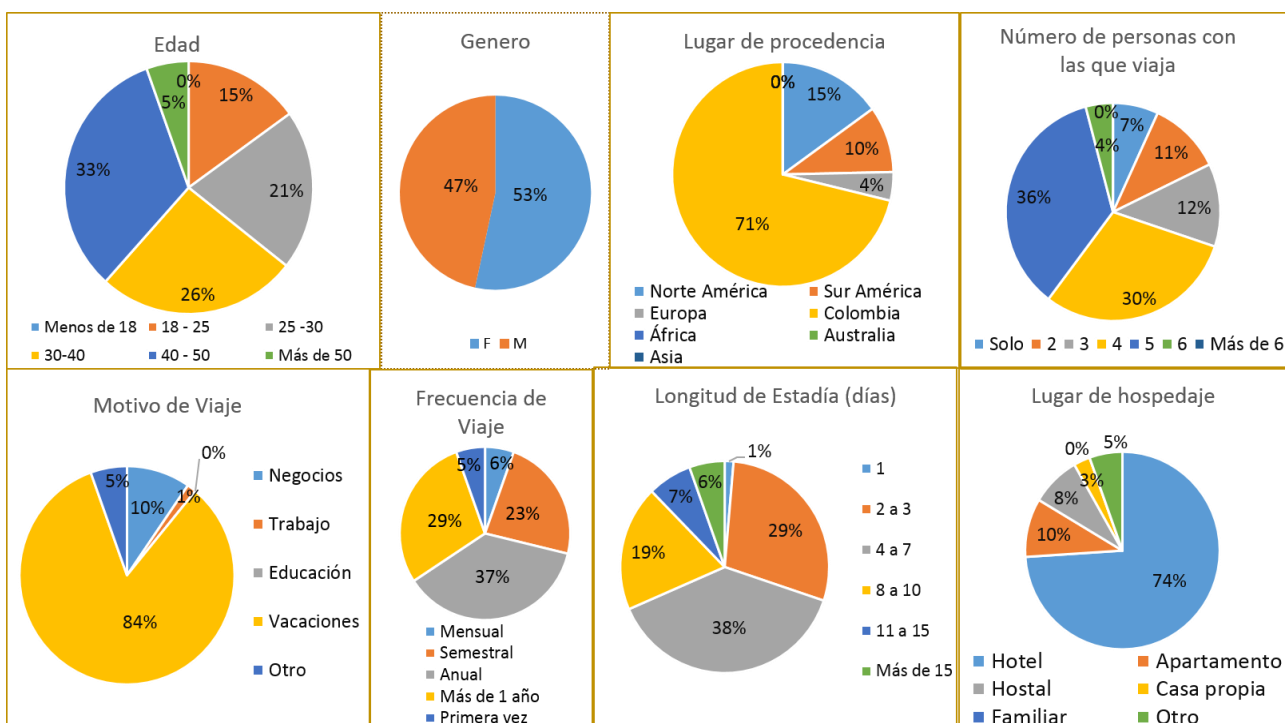
Anexo 2. Las 5 fuerzas de Porter. Elaboración propia con plantilla de freepik.com

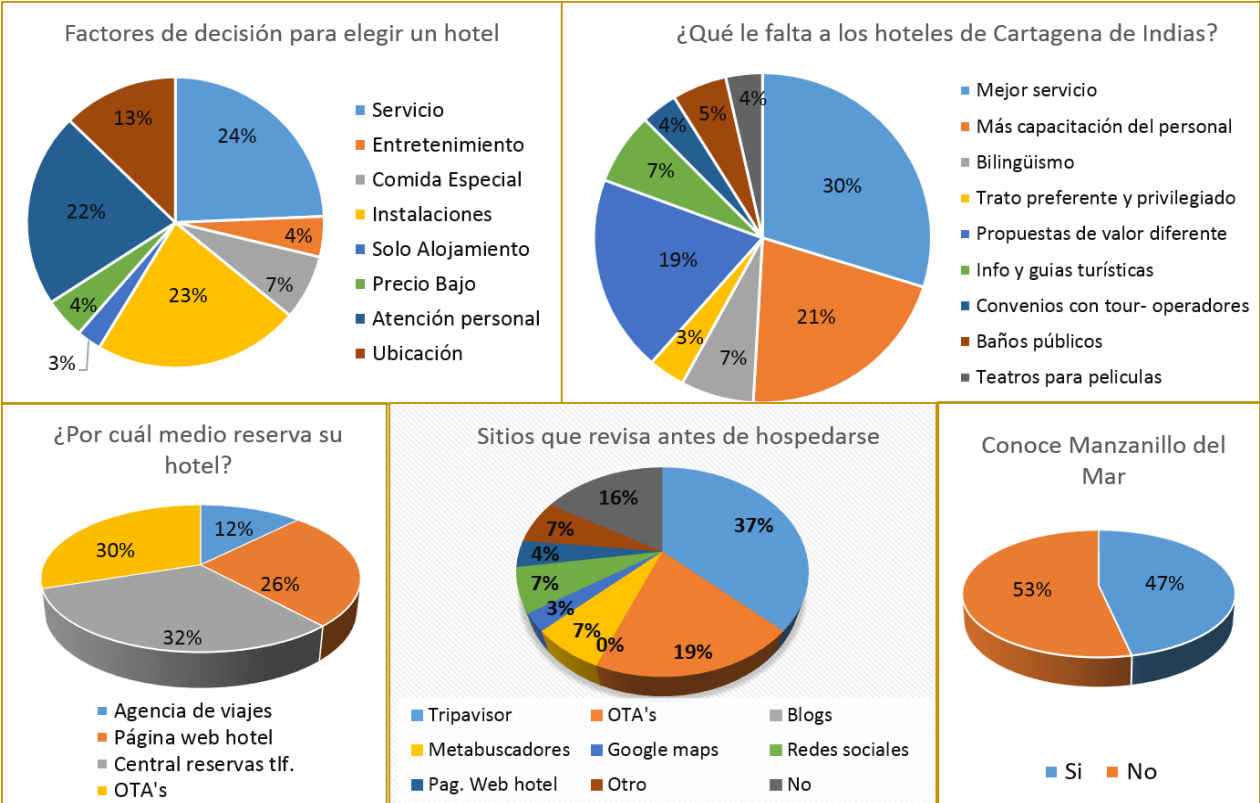


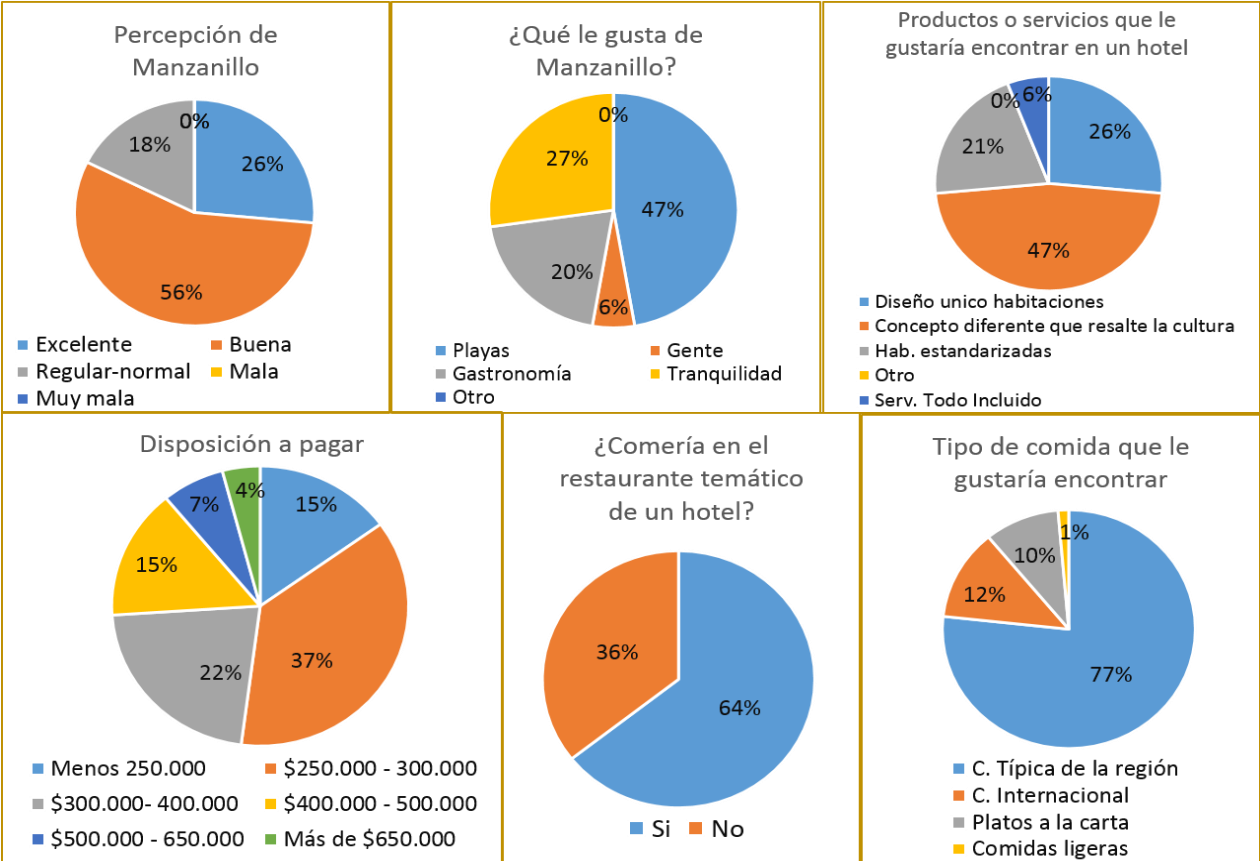
Anexo 3. Calculo del tamaño muestral. SurveyMonkey.



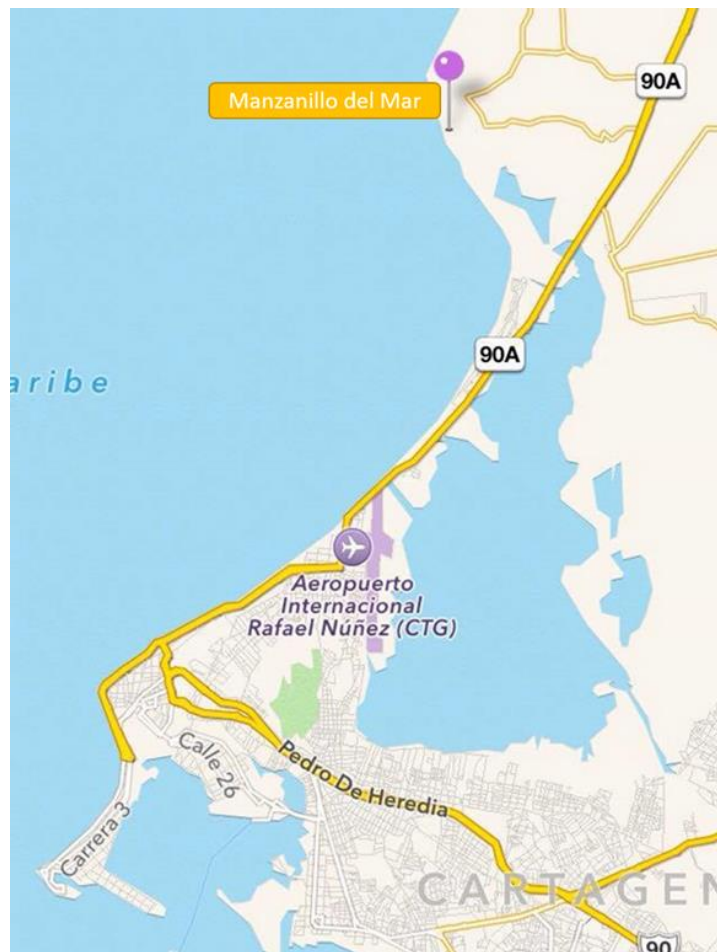
Anexo 4. Resultados y tabulación de las encuestas realizadas a los turistas. Elaboración propia.







Anexo 5.1. Localización de Manzanillo del Mar, Cartagena.



Fuente: Apple maps.

Anexo 6. Análisis DOFA Hotel Boutique Sostenible Brisas de Manzanillo.

<u>Oportunidades</u>	<u>Amenazas</u>
<ul style="list-style-type: none">• Construcción de doble calzada de La Vía del Mar por la concesión costera Cartagena-Barranquilla S.A. (Ruta 90A)• Desarrollo de la zona - Nuevas construcciones urbanísticas (Serena del Mar).• Constante flujo de turistas nacionales y extranjeros en las playas de Manzanillo.• Capacitación por parte del SENA a los residentes de Manzanillo en aspectos turísticos (Mesa y bar, guianza turística, servicios hoteleros y guarda vidas).• El programa educativo de la institución educativa de Manzanillo del Mar tiene énfasis en turismo.• El destino es un lugar tranquilo, con playas vírgenes y sin acoso por parte de vendedores ambulantes.• Consulta previa del Sena para crear un nuevo centro de educación superior en Manzanillo.	<ul style="list-style-type: none">• Falta de señalización vial y turista en la vía a Manzanillo y en el propio sector.• Deterioro de la malla vial del corregimiento.<ul style="list-style-type: none">• Acumulación de desechos sólidos y escombros en la carretera entre La Vía del Mar y Manzanillo.• Poca vinculación público - privada (Falta de promoción turística hacia el destino)• Todos los productos de alojamiento y alimentación son iguales, no hay productos novedosos. (valor agregado)• Altos precios de los servicios turísticos en la ciudad de Cartagena.• Poca afluencia de transporte público (Bus de Vehitrans cada 30 minutos).• Falta de presencia policial en las calles y playas del corregimiento.• Informalidad por parte de algunos residentes que prestan servicios turísticos.• Falta de canecas de basura en la playa y falta de concientización de los turistas y residentes.• No hay sistema de reciclaje en el corregimiento.

Nota: Fuente de entrevistas con residentes, encuestas a turistas y observación en vista de campo. 2016 - 2017.

Anexo 7. Lista de platos, precio de los platos y porcentaje promedio de materia prima.
Elaboración propia.

Restaurante Los Flamencos		
Platos	Precio 2018	% M.P.
Mote de queso	\$ 17.500	32%
Calamares al ajillo	\$ 23.500	35%
Crema de camarones	\$ 32.500	35%
Carimañolas	\$ 7.500	27%
Camarones al ajillo	\$ 30.000	35%
Butifarra	\$ 15.000	34%
Arepa de huevo	\$ 7.000	30%
Sancocho costeño de mondongo	\$ 29.000	34%
Sopa de guandú con bocachico	\$ 26.500	30%
Viuda de bocachico	\$ 27.000	30%
Posta cartagenera	\$ 32.500	34%
Langostinos apanados con panko y coco	\$ 45.500	45%
Ceviche cartagenero con chips de plátano	\$ 39.000	38%
Sierra frita con patacones y arroz con coco	\$ 34.000	34%
Camarones con patacón y aguacate	\$ 38.000	42%
Cazuela de mariscos	\$ 38.000	41%
Arroz marinero	\$ 48.000	41%
Lomo de cerdo en salsa de tamarindo	\$ 36.000	34%
Papillote de pargo rojo y verduras	\$ 38.500	36%
Plátanos en tentación	\$ 8.500	30%
Frozo Malt	\$ 22.000	35%
Pie de coco	\$ 12.500	34%
Sabajon	\$ 22.500	35%
Esponjado de tamarindo	\$ 13.500	31%
Promedio	\$ 26.833	35%

Anexo 8. Nómina Hotel Brisas de Manzanillo. Elaboración propia.

Hotel Boutique Sostenible Brisas de Manzanillo (Trabajadores)			
Dirección, departamento o área	Cargo	No. de Trabajadores	Contratación
Gerencia general	Gerente general	1	Directa
	Secretaria de gerencia	1	Directa
Dirección Administrativa	Director administrativo	1	Directa
Área de Talento Humano	Secretaria de TTH	1	Directa
Área de Compras	Jefe de Compras	1	Directa
Área de Almacén	Almacenista	1	Directa
Área de seguridad y sistemas	Supervisor de seguridad	1	Tercerizado
	Guardas de seguridad	6	Tercerizado
	Jefe de sistemas	1	Tercerizado
Dirección Financiera	Director Financiero	1	Directa
Dpto. de Contabilidad	Auditor Diurno	1	Directa
	Auditor Nocturno	1	Directa
Área de contraloría	Contralor	1	Directa
Dirección Comercial	Director comercial	1	Directa
Dpto. de Mercadeo y Ventas	Vendedor	1	Directa
	Publicista o Diseñador	1	Tercerizado
Dirección Gestión de Operaciones	Director de Operaciones	1	Directa
Área de Reservas	Jefe de reservas	1	Directa
	Auxiliar de reservas	1	Directa
Área de Recepción	Jefe de recepción	1	Directa
	Recepcionista	5	Directa
	Botones	4	Directa
	Guest service	2	Directa
Dpto. de recreación y actividades	Jefe de Actividades	1	Directa
	Auxiliar de actividades	1	Directa
Restaurante Los Flamencos	Chef	1	Directa
	Subchef	1	Directa
	Cocinero	2	Directa
	Auxiliar de cocina	2	Directa
	Repostero	1	Directa
	Batería o Steward	2	Directa
	Capitán	1	Directa
	Meseros Restaurante	5	Directa / Extras
Área del Bar	Bartender	2	Directa
	Mesero Bar	2	Directa
Área de Room Service	Capitán de room service	3	Directa
	Mesero	3	Directa

Área de Restaurante "Las Palmas"	Subchef	1	Directa
	Cocinero	2	Directa
	Auxiliar de cocina	3	Directa
	Batería o Steward	2	Directa
	Meseros	4	Directa /Extras
	Auxiliar de cocina	4	Directa
	Batería o Steward	2	Directa
Dpto. de Mantenimiento	Jefe de Mantenimiento	1	Directa
	Auxiliar de Mantenimiento	1	Directa
Dpto. de Ama de Llaves	Ama de llaves	1	Directa
	Supervisora de piso	1	Directa
	Camareras	4	Directa
	Auxiliar de limpieza	3	Directa
Área de Lavandería	Auxiliar de lavandería	2	Directa
Otros	Enfermera	1	Tercerizado
	Guardavidas	1	Tercerizado
Total Trabajadores		96	

Anexo 9. Fotografía del lote (lote encerrado en muros blanco). Vanessa Mora. 2017.



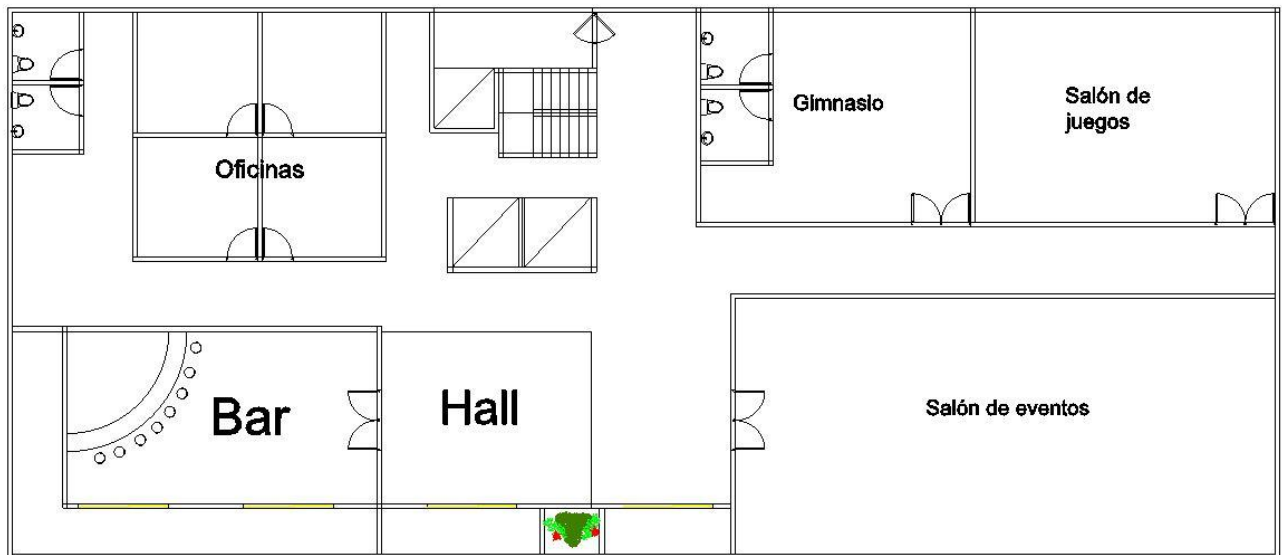
Anexo 10. Elementos de sostenibilidad aplicados a la edificación del hotel. Elaboración propia.

Sistema	Características	Objetivo	Impacto
Ventanales	Estarán instalados del piso al techo de cada piso del hotel.	Hacer uso de la luz natural en el interior del hotel durante el día.	Disminuir el uso de luz eléctrica en las instalaciones durante las horas del día.
Iluminación led	Sistema de iluminación que provee colores nítidos, de alta eficiencia y tecnología ecológica.	No utilizar iluminación tradicional con el fin de minimizar el consumo de energía.	Reducir el uso de energía eléctrica, beneficiado al medio ambiente.
Halls	Halls en cada uno de los pisos.	Tener un sistema de ventilación natural y centralizado para mantener un aire puro y fresco en las instalaciones.	Reducir el uso de energía eléctrica al no utilizar un sistema de ventilación mecánica y garantizar un ambiente fresco a las personas del hotel.
Jardines Verticales	Vegetación apropiada colocada de forma vertical en la fachada y exteriores del hotel.	Mantener el interior de la edificación fresca.	Disminuir el uso del aire acondicionado y con ello minimizar el consumo de energía eléctrica.
Aguas Grises	Tratamiento de aguas ya utilizadas en el hotel provenientes de la lavandería, de la ducha o bañera y del lavamanos.	Reutilizar y tratar aguas para ser utilizadas en los sanitarios de los baños del hotel.	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir el uso de agua potable. • Emitir aguas a los vertimientos con menor grado de contaminación.
Basuras y residuos sólidos	Elementos de papelería, empaques, embalajes provenientes del área de almacén u otras áreas.	Reciclar y reutilizar los elementos que sus características así lo permitan.	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir el uso de nuevas materias primas. • Emitir la menor cantidad de desechos sólidos y con ello disminuir la huella de carbono.

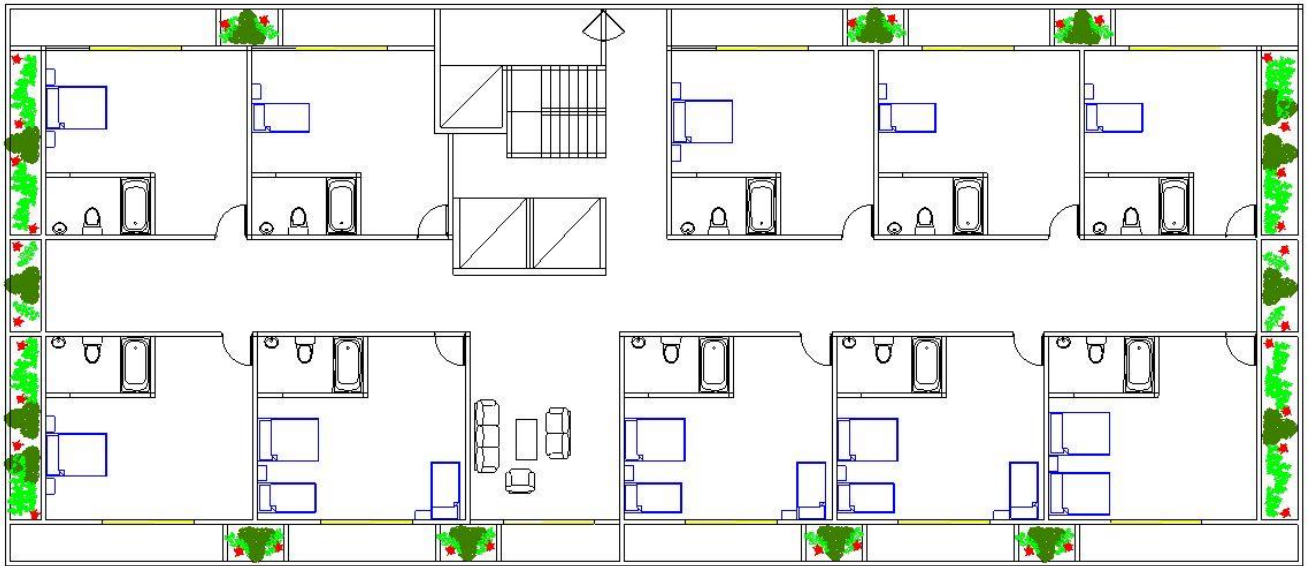
Anexo 11. Planos Hotel Boutique Sostenible Brisas de Manzanillo. Pedro Rafael Cardona.



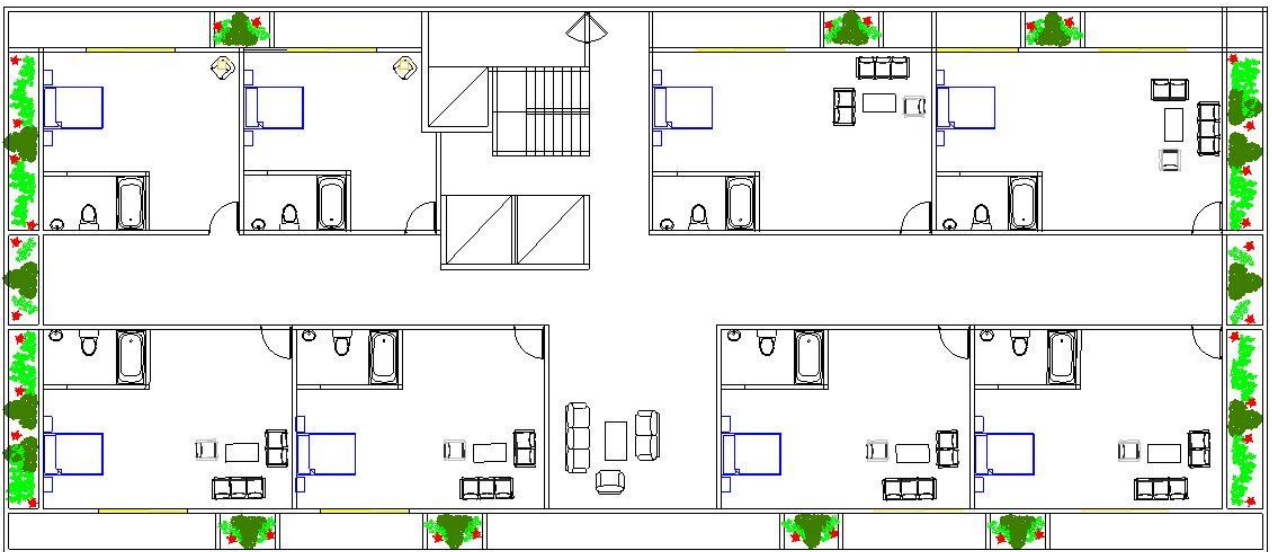
Planta 1. Zonas comunes y Restaurante *Las Palmas*.



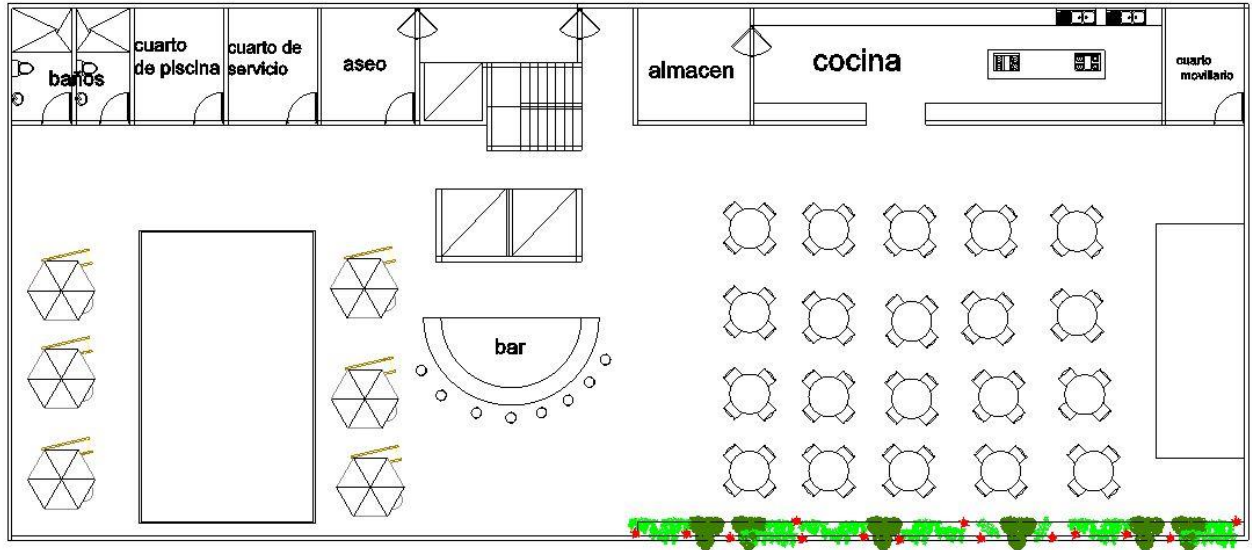
Planta 2. Oficinas administrativas, bar, salón de eventos, gimnasio y salón de juegos.



Plantas 3, 4 y 5. Habitaciones Tropical.



Plantas 6 y 7. Habitaciones Top Suite.



Planta 8. Restaurante *Los Flamencos*, Sky Bar *Los Corales* y zona húmeda del hotel.

Anexo 12. Usos del suelo. MIDAS.

Predio: 030000100002000	
USOS	
PRINCIPAL	ACTIVIDAD TURISTICA, RESIDENCIAL, VIVIENDA TEMPORAL
COMPATIBLE	ACTIVIDAD PORTUARIA 1, AGROINDUSTRIAL, COMERCIAL 1, COMERCIAL 2, INDUSTRIAL 1
COMPLEMENTARIO	ACTIVIDAD PORTUARIA 2, ACTIVIDAD PORTUARIA 3*, INDUSTRIAL 3*, INSTITUCIONAL 1, INSTITUCIONAL 2
RESTRINGIDO	INSTITUCIONAL 3, INSTITUCIONAL 4*
PROHIBIDO	ACTIVIDAD PORTUARIA 4, COMERCIAL 3, COMERCIAL 4
NOTA	
* Para las actividades Portuario 3 e Industrial 3: Solo se pueden desarrollar en la "CENTRALIDAD PORTUARIA MULTIMODAL" localizada en la isla de Barú.	
* Para las actividades Institucional 4: Jardines Cementerios.	
ZONA ÁREA Y FRENTE MÍNIMOS	AML: De 1 hasta 10 Ha - FML: 30 Mts Índice de ocupación: 10% Número de pisos 1
	AML: De 10.1 hasta 30 ha - FML: 100 Mts Índice de ocupación: 10% Número de pisos 2
	AML: Más de 30 ha - FML: 200 Mts Índice de ocupación: 10% Número de pisos 3
ÁREA LIBRE	90%
AISLAMIENTOS	10 m. mínimo en cada uno de los linderos
ESTACIONAMIENTOS	Para residentes mínimo 1 estacionamiento por cada vivienda. Para comercio y oficina: mínimo 1 sitio por cada 80 m ² de zona comercial. Para Hoteles y similares: mínimo 1 sitio de estacionamiento por cada 200 m ² de área construida o por cada 5 trabajadores permanentes. Todos los estacionamientos deberán ubicarse al interior del lote.

CUADRO DE REGLAMENTACIÓN DE LOS USOS DEL SUELO

Anexo 13. Usos del suelo del predio. MIDAS.

Predios

REFERENCIA	030000100002000
USO	SUELO SUBURBANO
TRATAMIENTO	MEJORAMIENTO INTEGRAL TOTAL
RIESGO PRI	
RIESGO SEC	
CALSIF SUELO	CENTRO POBLADO
ESTRATO	1
AREA M2	789,07
PERIMETRO	120,50
DIRECCION	T 2 9 86
BARRIO	MANZANILLO DEL MAR
LOCALIDAD	LV
UCG	20
CODIGO DANE	
LADO DANE	
MAN7 IGAC	10

Fuente: IGAC, 2013

Ubicar | Uso suelo

Haga clic en para más información
 Predios: 030000100002000
 Manzanas: 03000010
 Barrios: MANZANILLO DEL MAR
 Corregimientos: LA BOQUILLA
 844347.012341.1655097.452150

Anexo 14. Egresos de Alojamiento. Elaboración propia.

Amenities	3%
-----------	----

Habitaciones		
Año	Ingreso Total	Gastos (egresos)
2018	\$ 4.605.055.861	\$ 539.136.847
2019	\$ 4.813.376.688	\$ 572.937.622
2020	\$ 5.029.521.686	\$ 607.135.463
2021	\$ 5.246.076.487	\$ 642.971.271
2022	\$ 5.473.687.240	\$ 681.166.821

Anexo 15. Comida trabajadores primer año. Elaboración propia.

Comida Trabajadores por dpto.		2018
Gerencia	2	2.920.000
Dirección Administrativa	12	17.520.000
Dirección Financiera	4	5.840.000
Dirección Comercial	3	4.380.000
Dirección Gestión de Operaciones (Otros)	18	26.280.000
Habitaciones	18	26.280.000
R. Los Flamencos	15	21.900.000
R. Las Palmas	12	17.520.000
Room Service	6	8.760.000
Bares	4	5.840.000
Otros	2	2.920.000
TOTAL EMPLEADOS	96	140.160.000

Anexo 16. Nómina del hotel para el primer año. Elaboración propia.

HOTEL BOUTIQUE SOSTENIBLE BRISAS DE MANZANILLO			2018		
SALARIO MÍNIMO MENSUAL LEGAL VIGENTE			\$ 781.242		
SUBSIDIO DE TRANSPORTE VIGENTE			\$ 88.211		
Cargos	No. Empleados	Rel. Salario Mínimo	Total \$ por C/U	Valor TOTAL EMPLEADOS MES	Nómina ANUAL 2018
Gerente general	1	6	\$ 4.687.452	\$ 6.883.773	\$ 82.605.279
Secretaria de gerencia	1	1,5	\$ 1.171.863	\$ 1.824.738	\$ 21.896.859
Director administrativo	1	4	\$ 3.124.968	\$ 4.589.182	\$ 55.070.186
Secretaria de TTHH	1	1,5	\$ 1.171.863	\$ 1.824.738	\$ 21.896.859
Jefe de Compras	1	3	\$ 2.343.726	\$ 3.441.887	\$ 41.302.640
Almacenista	1	1	\$ 781.242	\$ 1.251.090	\$ 15.013.086
Supervisor de seguridad	1	1,5	\$ 1.171.863	\$ 1.171.863	\$ 14.062.356
Guardas de seguridad	6	1,4	\$ 1.093.739	\$ 6.562.433	\$ 78.749.194
Jefe de sistemas	1	3	\$ 2.343.726	\$ 2.343.726	\$ 28.124.712
Director Financiero	1	4	\$ 3.124.968	\$ 4.589.182	\$ 55.070.186
Auditor Diurno	1	1,5	\$ 1.171.863	\$ 1.824.738	\$ 21.896.859
Auditor Nocturno	1	2,4	\$ 1.874.981	\$ 2.753.509	\$ 33.042.112
Contralor	1	3	\$ 2.343.726	\$ 3.441.887	\$ 41.302.640
Director comercial	1	4	\$ 3.124.968	\$ 4.589.182	\$ 55.070.186
Vendedor	1	1,2	\$ 937.490	\$ 1.480.550	\$ 17.766.595
Publicista o Diseñador	1	2,5	\$ 1.953.105	\$ 1.953.105	\$ 23.437.260
Director de Operaciones	1	4	\$ 3.124.968	\$ 4.589.182	\$ 55.070.186
Jefe de reservas	1	3	\$ 2.343.726	\$ 3.441.887	\$ 41.302.640
Auxiliar de reservas	1	1,5	\$ 1.171.863	\$ 1.824.738	\$ 21.896.859
Jefe de recepción	1	3	\$ 2.343.726	\$ 3.441.887	\$ 41.302.640
Recepcionista	5	1,65	\$ 1.289.049	\$ 9.984.163	\$ 119.809.955
Botones	4	1	\$ 781.242	\$ 5.004.362	\$ 60.052.343
Guest service	2	1,2	\$ 937.490	\$ 2.961.099	\$ 35.533.190
Jefe de Actividades	1	1,5	\$ 1.171.863	\$ 1.824.738	\$ 21.896.859
Auxiliar de actividades	1	1,2	\$ 937.490	\$ 1.480.550	\$ 17.766.595
Chef	1	3,4	\$ 2.656.223	\$ 3.900.805	\$ 46.809.658
Subchef	1	2,1	\$ 1.640.608	\$ 2.409.321	\$ 28.911.848
Cocinero	2	1,5	\$ 1.171.863	\$ 3.649.477	\$ 43.793.718
Auxiliar de cocina	2	1,3	\$ 1.015.615	\$ 3.190.558	\$ 38.286.700
Repostero	1	1,5	\$ 1.171.863	\$ 1.824.738	\$ 21.896.859
Batería o Steward	2	1	\$ 781.242	\$ 2.502.181	\$ 30.026.172
Capitán	1	1,5	\$ 1.171.863	\$ 1.824.738	\$ 21.896.859
Meseros Restaurante	5	1,2	\$ 937.490	\$ 7.402.748	\$ 88.832.976

Bartender	2	1,5	\$ 1.171.863	\$ 3.649.477	\$ 43.793.718
Mesero Bar	2	1,2	\$ 937.490	\$ 2.961.099	\$ 35.533.190
Capitán de room service	3	1,5	\$ 1.171.863	\$ 5.474.215	\$ 65.690.577
Mesero	3	1,2	\$ 937.490	\$ 4.441.649	\$ 53.299.785
Subchef	1	2,1	\$ 1.640.608	\$ 2.409.321	\$ 28.911.848
Cocinero	2	1,5	\$ 1.171.863	\$ 3.649.477	\$ 43.793.718
Auxiliar de cocina	3	1,3	\$ 1.015.615	\$ 4.785.837	\$ 57.430.049
Batería o Steward	2	1	\$ 781.242	\$ 2.502.181	\$ 30.026.172
Meseros	4	1,2	\$ 937.490	\$ 5.922.198	\$ 71.066.381
Auxiliar de cocina	4	1,3	\$ 1.015.615	\$ 6.381.117	\$ 76.573.399
Batería o Steward	2	1	\$ 781.242	\$ 2.502.181	\$ 30.026.172
Jefe de Mantenimiento	1	3	\$ 2.343.726	\$ 3.441.887	\$ 41.302.640
Auxiliar de Mantenimiento	1	1	\$ 781.242	\$ 1.251.090	\$ 15.013.086
Ama de llaves	1	1,5	\$ 1.171.863	\$ 1.824.738	\$ 21.896.859
Supervisora de piso	1	1,5	\$ 1.171.863	\$ 1.824.738	\$ 21.896.859
Camareras	4	1	\$ 781.242	\$ 5.004.362	\$ 60.052.343
Auxiliar de limpieza	3	1	\$ 781.242	\$ 3.753.271	\$ 45.039.258
Auxiliar de lavandería	2	1	\$ 781.242	\$ 2.502.181	\$ 30.026.172
Enfermera	1	1,5	\$ 1.171.863	\$ 1.171.863	\$ 14.062.356
Guardavidas	1	1,5	\$ 1.171.863	\$ 1.171.863	\$ 14.062.356
GRAN TOTAL	96			\$ 178.407.500	\$ 2.140.890.002

Anexo 17. Discriminación de los egresos de alimentos y bebidas. Elaboración propia.

CMP Desayuno	40%
--------------	-----

Desayuno Buffet						
Año	Ingreso Total	Costo MP	Nómina	Operación	Gastos	Total Egresos
2018	\$ 450.747.842	\$ 180.299.137	\$ 196.543.942	\$ 14.892.000	\$ 4.566.000	\$ 396.301.079
2019	\$ 508.684.940	\$ 203.473.976	\$ 210.302.018	\$ 15.964.224	\$ 4.753.206	\$ 434.493.424
2020	\$ 573.678.997	\$ 229.471.599	\$ 225.023.160	\$ 17.113.648	\$ 4.948.087	\$ 476.556.494
2021	\$ 646.521.520	\$ 258.608.608	\$ 240.774.781	\$ 18.345.831	\$ 5.150.959	\$ 522.880.179
2022	\$ 729.294.296	\$ 291.717.718	\$ 257.629.015	\$ 19.666.731	\$ 5.362.148	\$ 574.375.613

CMP Almuerzo	35%
--------------	-----

Almuerzo						
Año	Ingreso Total	Costo MP	Nómina	Operación	Gastos	Total Egresos
2018	\$ 996.654.400	\$ 345.506.859	\$ 160.227.395	\$ 10.950.000	\$ 3.691.000	\$ 520.375.254
2019	\$ 1.123.971.020	\$ 389.643.287	\$ 171.443.312	\$ 11.738.400	\$ 3.842.331	\$ 576.667.330
2020	\$ 1.267.551.574	\$ 439.417.879	\$ 183.444.344	\$ 12.583.565	\$ 3.999.867	\$ 639.445.655
2021	\$ 1.429.473.682	\$ 495.550.877	\$ 196.285.448	\$ 13.489.581	\$ 4.163.861	\$ 709.489.768
2022	\$ 1.612.080.368	\$ 558.854.528	\$ 210.025.430	\$ 14.460.831	\$ 4.334.579	\$ 787.675.368

CMP Cena	35%
----------	-----

Cena						
Año	Ingreso Total	Costo MP	Nómina	Operación	Gastos	Total Egresos
2018	\$ 1.297.531.200	\$ 449.810.816	\$ 160.227.395	\$ 10.950.000	\$ 3.691.000	\$ 624.679.211
2019	\$ 1.463.283.026	\$ 507.271.449	\$ 171.443.312	\$ 11.738.400	\$ 3.842.331	\$ 694.295.493
2020	\$ 1.650.208.652	\$ 572.072.333	\$ 183.444.344	\$ 12.583.565	\$ 3.999.867	\$ 772.100.109
2021	\$ 1.861.012.907	\$ 645.151.142	\$ 196.285.448	\$ 13.489.581	\$ 4.163.861	\$ 859.090.032
2022	\$ 2.098.746.139	\$ 727.565.329	\$ 210.025.430	\$ 14.460.831	\$ 4.334.579	\$ 956.386.169

Porcentaje Nómina					
	2018	2019	2020	2021	2022
DESAYUNO	43,6%	41,3%	39,2%	37,2%	35,3%
ALMUERZO	16,1%	15,3%	14,5%	13,7%	13,0%
CENA	12,3%	11,7%	11,1%	10,5%	10,0%

OTROS A&B

CMP	35%
-----	-----

Room service y pasadías						
Año	Ingreso Total	Costo MP	Nómina	Operación	Gastos	Total Egresos
2018	\$ 152.164.429	\$ 52.750.335	\$ 34.684.225	\$ 2.628.000	\$ 1.314.000	\$ 91.376.560
2019	\$ 171.712.960	\$ 59.527.159	\$ 37.112.121	\$ 2.817.216	\$ 1.367.874	\$ 100.824.370
2020	\$ 193.652.163	\$ 67.132.750	\$ 39.709.969	\$ 3.020.056	\$ 1.423.957	\$ 111.286.732
2021	\$ 218.253.388	\$ 75.661.175	\$ 42.489.667	\$ 3.237.500	\$ 1.482.339	\$ 122.870.680
2022	\$ 246.190.762	\$ 85.346.131	\$ 45.463.944	\$ 3.470.600	\$ 1.543.115	\$ 135.823.789

CMP Bares	22%
-----------	-----

Bares						
Año	Ingreso Total	Costo MP	Nómina	Operación	Gastos	Total Egresos
2018	\$ 376.740.000	\$ 82.882.800	\$ 79.326.908	\$ 5.840.000	\$ 2.320.000	\$ 170.369.708
2019	\$ 424.866.275	\$ 93.470.580	\$ 84.879.792	\$ 6.260.480	\$ 2.415.120	\$ 187.025.972
2020	\$ 479.140.392	\$ 105.410.886	\$ 90.821.378	\$ 6.711.235	\$ 2.514.140	\$ 205.457.638
2021	\$ 540.347.702	\$ 118.876.494	\$ 97.178.874	\$ 7.194.443	\$ 2.617.220	\$ 225.867.032
2022	\$ 609.373.879	\$ 134.062.253	\$ 103.981.395	\$ 7.712.443	\$ 2.724.526	\$ 248.480.618

CMP Minibares	30%
---------------	-----

Minibares						
Año	Ingreso Total	Costo MP	Nómina	Operación	Gastos	Total Egresos
2018	\$ 323.549.747	\$ 97.064.924	\$ 118.990.363	\$ 8.760.000	\$ 780.000	\$ 225.595.287
2019	\$ 365.137.375	\$ 109.541.212	\$ 127.319.688	\$ 9.390.720	\$ 811.980	\$ 247.063.601
2020	\$ 411.790.534	\$ 123.537.160	\$ 136.232.066	\$ 10.066.852	\$ 845.271	\$ 270.681.350
2021	\$ 464.077.373	\$ 139.223.212	\$ 145.768.311	\$ 10.791.665	\$ 879.927	\$ 296.663.115
2022	\$ 523.492.213	\$ 157.047.664	\$ 155.972.093	\$ 11.568.665	\$ 916.004	\$ 325.504.426

Anexo. Comisiones por pagos con tarjetas. Elaboración propia.

Comisiones pagos con tarjetas		Ventas con tarjeta habitaciones	Ventas con tarjeta restaurante	Total Ventas	Total comisiones
Canal	%				
Tarjetas Crédito	3,5%	\$ 869.371.053	\$ 802.958.742	\$ 1.672.329.795	\$ 58.531.543
Tarjetas Débito	1,8%	\$ 1.304.056.580	\$ 802.958.742	\$ 2.107.015.322	\$ 37.926.276
Total				\$ 3.779.345.117	\$ 96.457.819

Ventas con tarjeta habitaciones	\$ 2.173.427.633
Ventas con tarjeta restaurante	\$ 1.605.917.484

Anexo 18. Inversión en activos de operación. Elaboración propia.

Inversión Inicial Activos de operación	Valor
Lencería	\$ 52.718.400
Mantelería	\$ 10.500.000
Cristalería	\$ 26.750.000
Cubertería	\$ 18.090.000
Vajilla	\$ 40.080.000
Acero Inoxidable	\$ 15.000.000
Bateria	\$ 82.000.000
Total	\$ 245.138.400

Anexo 19. Inversión en activos detallada y depreciación.

INVERSIÓN INICIAL HOTEL BRISAS DE MANZANILLO					
AMBIENTE	Artículo	Cantidad	Valor Unitario	Total	Depreciación
Mantenimiento	Herramientas manuales	1	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 233.333
	Escalera extensión	2	\$ 1.426.900	\$ 2.853.800	\$ 285.380
	Aparatos electrónicos (voltímetro)	1	\$ 520.000	\$ 520.000	\$ 104.000
	Radio Boquitoquis (*4)	1	\$ 274.000	\$ 274.000	\$ 54.800
Lavandería	Lavadora	1	\$ 53.000.000	\$ 53.000.000	\$ 3.533.333
	Secadora	1	\$ 45.000.000	\$ 45.000.000	\$ 3.000.000
	Plancha manual	2	\$ 170.000	\$ 340.000	\$ 22.667
	Plancha de rodillo	1	\$ 18.000.000	\$ 18.000.000	\$ 1.200.000
	Canastas	3	\$ 320.000	\$ 960.000	\$ 96.000
	Estantes	5	\$ 250.000	\$ 1.250.000	\$ 83.333
	Ganchos madera	260	\$ 1.613	\$ 419.380	NO APLICA
Gimnasio	Trotadora	2	\$ 7.499.000	\$ 14.998.000	\$ 1.499.800
	Eliptica	1	\$ 5.540.000	\$ 5.540.000	\$ 369.333
	Mancuernas	1	\$ 2.329.000	\$ 2.329.000	\$ 155.267
	Bandas tibulares resistencia	6	\$ 19.500	\$ 117.000	\$ 7.800
	Bosu	2	\$ 488.000	\$ 976.000	\$ 195.200
	Balón para pilates	3	\$ 32.990	\$ 98.970	\$ 19.794
	Banco plano	1	\$ 974.250	\$ 974.250	\$ 64.950
	Bicicleta spinning	2	\$ 998.000	\$ 1.996.000	\$ 133.067
	Multifuncional	1	\$ 8.000.990	\$ 8.000.990	\$ 533.399
	Colchoneta profesional	4	\$ 62.000	\$ 248.000	\$ 49.600
Zonas comunes	Cuadros	15	\$ 1.200.000	\$ 18.000.000	\$ 1.800.000
	Sofa 3 puestos	5	\$ 1.974.000	\$ 9.870.000	\$ 987.000
	Sofa 1 puesto	12	\$ 1.066.000	\$ 12.792.000	\$ 1.279.200
	Poltronas	18	\$ 439.900	\$ 7.918.200	\$ 791.820
	Puffs	35	\$ 135.000	\$ 4.725.000	\$ 472.500
	Mesas de centro	18	\$ 240.000	\$ 4.320.000	\$ 432.000
	Televisor 42' Samsung	3	\$ 2.100.000	\$ 6.300.000	\$ 630.000
	Materas	50	\$ 79.900	\$ 3.995.000	NO APLICA
Oficinas y Administrativo	Computador Dell	35	\$ 1.658.000	\$ 58.030.000	\$ 11.606.000
	Fotocopiadora Ricoh	5	\$ 1.430.000	\$ 7.150.000	\$ 715.000
	Calculadora	33	\$ 47.900	\$ 1.580.700	NO APLICA
	Teléfono Alámbrico 2 líneas	28	\$ 130.000	\$ 3.640.000	\$ 364.000
	Folders	99	\$ 29.500	\$ 2.920.500	\$ 292.050
	Escritorio	35	\$ 350.000	\$ 12.250.000	\$ 1.225.000
	Organizador	33	\$ 14.900	\$ 491.700	\$ 32.780
	Impresora termica facturas	3	\$ 200.000	\$ 600.000	\$ 60.000
	Videocámaras de vigilancia	2	\$ 2.999.995	\$ 5.999.990	\$ 599.999
	Carros portamaletas	2	\$ 2.015.000	\$ 4.030.000	\$ 268.667
	Silla oficina	35	\$ 169.000	\$ 5.915.000	\$ 591.500
	Video beam	3	\$ 199.000	\$ 597.000	\$ 59.700
	Contenedor de basura	2	\$ 679.000	\$ 1.358.000	\$ 90.533
Televisor 32' Samsung	2	\$ 1.552.000	\$ 3.104.000	\$ 620.800	

Restaurante Las Palmas	Congelador	1	\$ 5.300.000	\$ 5.300.000	\$ 530.000
	Nevera (Refrigerador)	1	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 720.000
	Estufa 6 puestos	1	\$ 4.950.000	\$ 4.950.000	\$ 330.000
	Horno	1	\$ 2.650.000	\$ 2.650.000	\$ 265.000
	Plancha	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 80.000
	Cafetera	1	\$ 399.000	\$ 399.000	\$ 39.900
	Batidora	2	\$ 319.000	\$ 638.000	\$ 63.800
	Licuadaora	1	\$ 275.000	\$ 275.000	\$ 55.000
	Horno microondas	1	\$ 412.000	\$ 412.000	\$ 41.200
	Grameras	2	\$ 88.000	\$ 176.000	\$ 17.600
	Lavadora de vajilla	1	\$ 8.150.000	\$ 8.150.000	\$ 543.333
	Termo bomba	3	\$ 36.000	\$ 108.000	NO APLICA
	Maquina empacadora al vac	1	\$ 3.700.000	\$ 3.700.000	\$ 246.667
	Mesa de trabajo	1	\$ 1.860.000	\$ 1.860.000	\$ 124.000
	Caja registradora	2	\$ 359.000	\$ 718.000	\$ 47.867
	Sillas	102	\$ 71.000	\$ 7.242.000	\$ 724.200
	Mesas	25	\$ 161.000	\$ 4.025.000	\$ 402.500
Restaurante Los Flamencos	Congelador	1	\$ 5.300.000	\$ 5.300.000	\$ 353.333
	Nevera (Refrigerador)	1	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 480.000
	Estufa 6 puestos	1	\$ 4.950.000	\$ 4.950.000	\$ 330.000
	Horno	1	\$ 2.650.000	\$ 2.650.000	\$ 265.000
	Plancha	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 120.000
	Cafetera	1	\$ 399.000	\$ 399.000	\$ 39.900
	Batidora	2	\$ 319.000	\$ 638.000	\$ 63.800
	Licuadaora	2	\$ 275.000	\$ 550.000	\$ 110.000
	Horno microondas	2	\$ 412.000	\$ 824.000	\$ 82.400
	Grameras	2	\$ 88.000	\$ 176.000	\$ 11.733
	Lavadora de vajilla	1	\$ 8.150.000	\$ 8.150.000	\$ 543.333
	Termo bomba	3	\$ 36.000	\$ 108.000	NO APLICA
	Mesa de trabajo	2	\$ 1.860.000	\$ 3.720.000	\$ 372.000
	Caja registradora	2	\$ 359.000	\$ 718.000	\$ 47.867
	Sillas	192	\$ 71.000	\$ 13.632.000	\$ 1.363.200
	Mesas	48	\$ 161.000	\$ 7.728.000	\$ 772.800
	Ama de llaves	Aspiradora profesional	2	\$ 391.000	\$ 782.000
Brilladora		2	\$ 437.000	\$ 874.000	\$ 58.267
Carros ama de llaves		5	\$ 2.494.900	\$ 12.474.500	\$ 831.633

Habitaciones	Colchón doble cara Paraiso	56	\$ 806.500	\$ 45.164.000	\$ 9.032.800
	Almohada Viscofoam Massa	112	\$ 119.500	\$ 13.384.000	\$ 2.676.800
	Sábanas 144 hilos	140	\$ 178.000	\$ 24.920.000	NO APLICA
	Cobertor (Edredón)	73	\$ 198.000	\$ 14.414.400	NO APLICA
	Toallas	158	\$ 26.900	\$ 4.250.200	NO APLICA
	Cama sencilla y doble	56	\$ 1.419.000	\$ 79.464.000	\$ 7.946.400
	Mesa de noche	92	\$ 219.000	\$ 20.148.000	\$ 2.014.800
	Televisor 32' Samsung	30	\$ 1.552.000	\$ 46.560.000	\$ 9.312.000
	Televisor 42' Samsung	16	\$ 2.100.000	\$ 33.600.000	\$ 3.360.000
	Cajilla de seguridad	46	\$ 207.000	\$ 9.522.000	\$ 634.800
	Radio	46	\$ 249.000	\$ 11.454.000	\$ 1.145.400
	Consola Xbox 360	16	\$ 1.199.000	\$ 19.184.000	\$ 3.836.800
	Teléfono Panasonic	46	\$ 44.900	\$ 2.065.400	\$ 137.693
	Reloj	46	\$ 16.900	\$ 777.400	\$ 77.740
	Lámpara	92	\$ 153.000	\$ 14.076.000	\$ 938.400
	Cortinas	46	\$ 209.000	\$ 9.614.000	NO APLICA
	Basurero	92	\$ 24.900	\$ 2.290.800	\$ 152.720
	Sofa	46	\$ 1.050.000	\$ 48.300.000	\$ 4.830.000
	Comedor	16	\$ 980.000	\$ 15.680.000	\$ 1.568.000
	Mecedora	16	\$ 460.000	\$ 7.360.000	\$ 736.000
	Sala	46	\$ 1.350.000	\$ 62.100.000	\$ 6.210.000
	Sofa Cama	16	\$ 1.109.000	\$ 17.744.000	\$ 1.774.400
	Secador de Cabello	46	\$ 118.000	\$ 5.428.000	\$ 1.085.600
	Hamaca	16	\$ 124.000	\$ 1.984.000	NO APLICA
	Silla	46	\$ 346.000	\$ 15.916.000	\$ 1.591.600
	Escritorio	46	\$ 291.000	\$ 13.386.000	\$ 1.338.600
Espejo	46	\$ 128.000	\$ 5.888.000	NO APLICA	
Base cama	10	\$ 1.249.000	\$ 12.490.000	\$ 1.249.000	
Restaurante Empleados	Congelador	1	\$ 5.300.000	\$ 5.300.000	\$ 353.333
	Nevera	1	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 480.000
	Estufa 6 puestos	1	\$ 4.950.000	\$ 4.950.000	\$ 330.000
	Horno	1	\$ 4.650.000	\$ 4.650.000	\$ 465.000
	Plancha	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 120.000
	Cafetera	1	\$ 399.000	\$ 399.000	\$ 39.900
	Batidora	1	\$ 359.000	\$ 359.000	\$ 35.900
	Carro transportador de alime	9	\$ 297.000	\$ 2.673.000	\$ 267.300
	Mesa de trabajo	1	\$ 1.860.000	\$ 1.860.000	\$ 186.000
	Mesa plegable (8 puestos)	13	\$ 270.000	\$ 3.510.000	\$ 351.000
	Sillas plásticas	99	\$ 26.000	\$ 2.574.000	\$ 257.400
	Canastas de basura	8	\$ 153.000	\$ 1.224.000	\$ 81.600

Bares	Congelador	1	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 180.000
	Nevera	2	\$ 1.850.000	\$ 3.700.000	\$ 246.667
	Licuada	3	\$ 275.000	\$ 825.000	\$ 82.500
	Silla de barra	22	\$ 249.900	\$ 5.497.800	\$ 366.520
Almacén	Neveras	2	\$ 1.850.000	\$ 3.700.000	\$ 246.667
	Mesa	2	\$ 64.000	\$ 128.000	\$ 12.800
	Sillas	2	\$ 26.000	\$ 52.000	\$ 5.200
Minibares	Neveras Minibares	46	\$ 1.860.000	\$ 85.560.000	\$ 5.704.000
Salón de Juegos	Consola Xbox 360	3	\$ 1.199.000	\$ 3.597.000	\$ 719.400
	Mesa de billar	1	\$ 1.900.000	\$ 1.900.000	\$ 190.000
	Mesa de ping pong	2	\$ 888.000	\$ 1.776.000	\$ 177.600
	Juegos de mesa	12	\$ 85.000	\$ 1.020.000	NO APLICA
	Puffs	8	\$ 135.000	\$ 1.080.000	\$ 108.000
Club Infantil	Juegos didacticos	15	\$ 180.000	\$ 2.700.000	NO APLICA
	Piscina de pelotas	1	\$ 799.000	\$ 799.000	NO APLICA
	Otros juegos	1	\$ 750.000	\$ 750.000	NO APLICA
Salón de negocios	Escritorio	4	\$ 350.000	\$ 1.400.000	\$ 140.000
	Computador	4	\$ 1.239.000	\$ 4.956.000	\$ 991.200
	Teléfono alámbrico	2	\$ 65.000	\$ 130.000	\$ 8.667
	Sillas	4	\$ 169.000	\$ 676.000	\$ 67.600
Salón de Eventos	Mesa plegable (8 puestos)	7	\$ 270.000	\$ 1.890.000	\$ 189.000
	Sillas	55	\$ 26.000	\$ 1.430.000	\$ 143.000
	Video beam	1	\$ 199.000	\$ 199.000	\$ 19.900
	Sonido	1	\$ 8.500.000	\$ 8.500.000	\$ 850.000
	Luces Led para escenario	1	\$ 510.000	\$ 510.000	\$ 51.000
Piscina	Sillas asoleadoras	25	\$ 371.000	\$ 9.275.000	\$ 927.500
	Mesas	12	\$ 161.000	\$ 1.932.000	\$ 193.200
	Carpas (parasoles)	12	\$ 360.000	\$ 4.320.000	\$ 432.000
	Toallas	55	\$ 26.900	\$ 1.479.500	NO APLICA
TOTAL ACTIVOS				\$ 1.203.604.480	\$ 121.357.479

Anexo 20. Formato de las encuestas empleadas en la visita a campo.

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras

Fecha: DD ___ MM ___ AA_2017_
Elaborado por: _____

ENCUESTA A TURISTAS EN CARTAGENA DE INDIAS

+

Edad: ___ años / Genero: F ___ M ___ / Lugar de procedencia ___ / ¿Con cuantas personas viene? ___

1. ¿Cuál es el motivo de su viaje?

•Vacaciones, recreo y ocio ___ •Negocios ___ •Trabajo ___ •Educación ___ •Otro ¿Cuál? _____

2. ¿Con que frecuencia visita Cartagena de Indias?

•Mensual ___ •Semestral ___ •Anual ___ •Más de un año ___

3. ¿Cuántos días acostumbra a quedarse en Cartagena cuando visita la ciudad?

(Días) • 1 ___ • 2 a 3 ___ • 4 a 7 ___ • 8 a 10 ___ • 11 a 15 ___ • Más de 15 ___

4. ¿Dónde se hospeda durante su estadía en la ciudad?

• Hotel ___ • Apartamento ___ • Hostal ___ • Casa Propia ___ • Familiar ___ •Otro ¿cuál? _____

5. ¿Qué busca y que es lo mas relevante para usted cuando se hospeda en un hotel?

• Servicio ___ • Instalaciones ___ • Comida especializada ___ • Entretenimiento ___ • U. alojamiento ___
• Precio Bajo ___ • Ubicación ___ • Atención por parte del personal ___ • Otro ¿Cuál? _____

6. ¿Qué cree que le falta a los hoteles de Cartagena de Indias? (En cuanto a Producto o servicio)

R/ _____

7. ¿Por qué medio reservo su hotel en Cartagena?
• Agencia de viajes__ • Pagina web hotel__ • Central reservas (Telf.)__ • OTA's __ • Otro ¿Cuál? _____

8. Acostumbra a revisar algunos sitio web antes de decidir hospedarse en un hotel? • Si__ • No __
¿Cuál? • Tripadvisor__ • OTA's__ • Metabuscadore (trivago)__ • Blogs__ • Google Mapas __
• Redes Sociales__ • Pagina web del hotel __ • Otro ¿Cuál? _____

9. ¿Conoce usted Manzanillo del Mar, Cartagena? • Sí __ • No __

TURISTAS de Manzanillo del Mar

10. ¿Cuál es su percepción de Manzanillo del Mar?
• Excelente__ • Buena__ • Regular__ • Mala__ • Muy mala__ • ¿Por qué? _____

11. ¿Qué le gusta de Manzanillo del Mar?
a. Playas__ b. Gente__ c. Gastronomía__ d. Tranquilidad__ e. Otro ¿cuál? _____

12. ¿Qué productos o servicios le gustaría encontrar en un establecimiento de hospedaje en Manzanillo del Mar? (instalaciones) • Diseño unico de habitaciones__ • Concepto diferente que resalte la cultura __ • Habitaciones estandarizadas__ • Otro ¿Cuál? _____

13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una noche en un hotel boutique sostenible en Manzanillo del Mar? (con Servicio basado en la experiencia costeña) (COP)
• Menos de \$250.000__ • \$250.000 y \$300.000__ • \$300.000 y \$400.000__
• entre \$400.000 y \$500.000__ • \$500.000 y 650.000__ • Más de \$650.000__

14. ¿Usted comería en un restaurante tematico que este en un hotel o prefiere comer fuera del hotel?
• Si __ • No __ • ¿Por qué? _____

15. ¿Qué tipo de comida le gustaría encontrar en el restaurante del hotel?
16. • Comida típica de la región__ • Comida internacional__ • Platos a la carta__
• Otro ¿Cuál? _____

Gracias por su colaboración.

Entrevista o dialogo con los residentes en Manzanillo del Mar

Residentes

1. ¿Cuál es su perspectiva del turismo en Manzanillo?

2. ¿Cuál es su fuente de ingresos? (actividad económica)

3. ¿Le gustaría trabajar en un establecimiento turístico? O ya ha trabajado anteriormente. ¿En qué cargo?

Prestadores de servicios turísticos	
Productos y Servicios	
1.	<p>Qué tipo de establecimiento es?</p> <p>• Hotel____ • Restaurante____ • Agencia____ • Tour Operador____ • Centro de recreación____</p> <p>• Otro ¿Cuál? _____</p>
2.	<p>¿Qué producto o servicio ofrece?</p> <p>_____</p>
3.	<p>¿Qué hace cuando la temporada es baja y hay poca afluencia de turistas?</p> <p>_____</p>
Turistas - Mercado Turístico (demanda)	
4.	<p>¿Cuál considera usted que es el perfil del turista que visita Manzanillo del Mar? _____</p> <p>_____</p>
5.	<p>¿El turista está dispuesto a pagar un precio alto por lo que quiere ya sea producto o servicio?</p> <p>• Si ____ • No ____</p>
6.	<p>¿Cuál considera que es la motivación de los turistas para visitar Manzanillo del Mar? _____</p> <p>_____</p>

7. ¿Los turistas que visitan Manzanillo pernoctan en el lugar? Si ___ No ___ Si lo hacen, ¿en qué lugar se hospedan? _____
Destino
8. ¿En que meses del año se presenta la mayor afluencia de turistas – temporada alta? • Enero ___ • Febrero ___ • Marzo ___ • Abril ___ • Mayo ___ • Junio ___ • Julio ___ • Agosto ___ • Sept ___ • Octubre ___ • Noviembre ___ • Diciembre ___
9. ¿Qué atractivos turísticos naturales y culturales considera usted que tiene el destino? _____ _____ _____
10. ¿Qué ofrece el destino, que actividades puede hacer el turista? _____ _____
11. ¿Qué dificultades cree o considera que tiene el destino? • Accesibilidad ___ • falta de promoción ___ • seguridad ___ • transporte ___ • falta de establecimientos de hospedaje ___ • otras ¿Cuáles? _____

Anexo 21. Guía de Observación utilizada en campo.

1. Atractivos Turísticos

- ✓ Atractivos turísticos naturales
- ✓ Atractivos turísticos culturales

2. Planta turística

- ✓ Equipamiento formal (hotel, restaurante, agencias...)
- ✓ Equipamiento informal o adicional (sombrillas, sillas playeras, masajes, vendedores ambulantes)

3. Infraestructura

- ✓ Vías de acceso a la ciudad y a Manzanillo
- ✓ Señalización pública y turística

4. Servicios públicos

- ✓ Agua
- ✓ Luz
- ✓ Gas

- ✓ Aseo y alcantarillado (sistema de recolección de desechos -- canecas de basura)
 - ✓ Conectividad internet
- 5. Bancos**
- ✓ Cajeros
 - ✓ Casas de cambio
- 6. Transporte**
- ✓ Bus
 - ✓ Taxis
 - ✓ Servicio privado (uber, vans)
 - ✓ Lanchas (muelle turístico)
- 7. Servicio de salud**
- ✓ Centro de salud
 - ✓ Ips
 - ✓ Centros Odontológicos
- 8. Seguridad**
- ✓ Policía
 - ✓ Seguridad privada
- 9. Terreno donde se construirá el hotel**
- ✓ Área, perímetro
 - ✓ Precio metro cuadrado
 - ✓ Precio del m2 de construcción
 - ✓ Precio de la construcción del hotel (7 pisos) -- Planos
- 10. Permisos**
- ✓ De construcción
 - ✓ Estudio de suelos
 - ✓ Turísticos
 - ✓ Para abrir un establecimiento de comercio (impuestos)
 - ✓ Para instalar servicios públicos (desechos líquidos y sólidos)
 - ✓ Permisos ambientales
- 11. Entes Públicos y Legislación - (Superestructura)**

Planes, programas y proyectos turísticos, de promoción y de hoteles.

- ✓ Cámara de comercio de Cartagena
- ✓ Corpoturismo
- ✓ COTELCO Cartagena
- ✓ Clúster de turismo de Bolívar
- ✓ Cartagena Convention Bureau (hoteles miembros)
- ✓ Mincit
- ✓ POT – Plan de turismo de Cartagena 2014 – 2017

12. Sector MACROLOCALIZACIÓN (oferta)

- + Competencia del restaurante (comida cartagenera)
 - Características
 - Productos y servicios (valor agregado – factor diferenciador – atributos)
 - Precio
 - Localización

13. Sector MICROLOCALIZACIÓN (oferta)

- + Competencia actual
 - Características de los hoteles del sector (tendencia)
 - Servicios que ofrece (atributos)
 - Precios
 - Salarios, análisis de cargos y tipos de contratación
 - Tiempo en el mercado de los competidores en Manzanillo

- + Competencia Potencial
 - ¿Quién?
 - ¿Cuándo y dónde?
 - ¿Qué ofrece?

- + Cadena de abastecimiento
 - Proveedores (Procedencia, crédito)
 - Alimentos (Restaurante) – productos locales – *sostenibilidad*
 - Operación del hotel (Servucción) - productos sostenibles

- + Cadena de distribución
 - Productor – distribuidor – vendedor - Consumidores (canal directo o canal distribuidor) (agencias de viajes, booking...)

14. DOFA

- ✓ Debilidades (interno) – NO
- ✓ Oportunidades (externo)
- ✓ Fortalezas (interno) – NO
- ✓ Amenazas (externo)