

Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras

Universidad Externado de Colombia

Trabajo de grado

Plan de negocio para un hotel boutique con temática de equitación en el municipio de

Ramiriquí, Boyacá

Autor(es):

Laura Paola Ramírez Flórez

Silvana Carolina Torres Leguizamón

Director:

Pedro Ballén Clavijo

Bogotá, 2019

Tabla de contenido

1. Título	IX
2. Línea de investigación	IX
2.1. Descripción y delimitación del tema	IX
2.2. Formulación de la problemática	XI
2.3. Sistematización del tema	XI
3. Objetivos.....	XII
3.1. Objetivo general	XII
3.2. Objetivos específicos	XII
4. Justificación	XII
5. Metodología.....	XIII
5.1. Fuentes.....	XV
5.2. Técnicas de recolección de información	XV
Capítulo I	1
6. Marco de referencia	1
6.1. Marco teórico.....	1
6.2. Marco conceptual	3
6.3. Marco contextual	8
6.4. Marco legal	12

Capítulo II.....	15
7. Análisis de la demanda.....	15
7.1. Nacional e internacional.....	15
7.2. Elaboración de la encuesta.....	17
7.3. Análisis de las encuestas.....	23
Capítulo III.....	35
8. Marketing mix.....	35
8.1. Producto.....	35
8.2. Precio.....	42
8.3. Plaza.....	45
8.4. Promoción.....	46
Capítulo IV.....	50
9. Modelo de negocio.....	50
9.1. Misión.....	50
9.2. Visión.....	51
9.3. Principios corporativos.....	52
9.4. Valores corporativos.....	52
9.5. Organigrama.....	53
Capítulo V.....	63

10.	Inversión inicial	63
11.	Financiación.....	64
12.	Nómina	64
13.	Depreciación.....	67
14.	Proyección de ventas	68
	Capítulo VI.....	71
15.	Indicadores de seguimiento	71
	Capítulo VII.....	75
16.	Conclusiones.....	75
	Anexos	77
	Referencias	83

Lista de tablas

Tabla 1. Estrategias y herramientas metodológicas.....	XVII
Tabla 2. Diseño de encuesta para el análisis del mercado.	20
Tabla 3. Diseño de encuesta para determinar los servicios ecuestres que se prestarán en el hotel.	21
Tabla 4. Ficha técnica.	36
Tabla 5. Habitaciones.	37
Tabla 6. Centro ecuestre.	40
Tabla 7. Capacidad y cantidad de habitaciones.	43
Tabla 8. Tarifas hoteles boutique en Boyacá.....	44
Tabla 9. Tarifas Hotel Boutique Salvamar.	45
Tabla 10. Canales de comunicación Hotel Boutique Ecuestre Salvamar.	49
Tabla 11. Inversión inicial condensada en activos fijos.	64
Tabla 12. Distribución de la financiación del proyecto.	64
Tabla 13. Rangos salariales.	65
Tabla 14. Cuadro de nómina condensado.....	66
Tabla 15. Depreciación.....	67
Tabla 16. Resumen Estado de Resultados.	69
Tabla 17. Estado de Flujo de Caja.....	70
Tabla 18. Perspectiva económica.	71
Tabla 19. Perspectiva de recursos humanos.	72
Tabla 20. Perspectiva productiva.....	73
Tabla 21. Perspectiva de calidad.	73
Tabla 22. Inversión en publicidad y mercadeo.....	77

Tabla 23. Medidas del área.....	77
Tabla 24. Inversión en edificación.....	78
Tabla 25. Costos de habitaciones.....	78
Tabla 26. Costos de maquinaria y equipo.....	79
Tabla 27. Muebles y enseres.....	79
Tabla 28. Activos de operación.....	80
Tabla 29. Cuadro de nómina.....	80
Tabla 30. Ocupación mensual proyectada.....	80
Tabla 31. ADR mensual proyectado.....	81
Tabla 32. Estado de Resultados Proyectado.....	81

Lista de figuras

Figura 1. Marco conceptual Plan de negocio para un hotel boutique con temática de equitación.....	8
Figura 2. Ramiriquí, municipio de Boyacá.....	9
Figura 3. Llegada de turistas por país de proveniencia.	16
Figura 4. Motivos de viaje de los turistas en Boyacá.	17
Figura 5. Ciudad de residencia.	23
Figura 6. Edad.....	24
Figura 7. Género.	25
Figura 8. Estado civil.....	26
Figura 9. Número de hijos.	27
Figura 10. Estrato socioeconómico.	27
Figura 11. Nivel de estudios.	28
Figura 12. Tiempo de estadía promedio en viajes nacionales.	29
Figura 13. Gasto promedio diario en viajes nacionales.....	29
Figura 14. Tipo de consumidor.....	30
Figura 15. Identificación y reconocimiento del destino por parte del consumidor.	31
Figura 16. ¿Qué tan interesado se encuentra usted en los siguientes servicios?	32
Figura 17. ¿Estaría usted dispuesto a trasladarse al municipio de Ramiriquí Boyacá a un hotel boutique con temática de equitación?.....	33
Figura 18. Interés en los principales servicios del hotel boutique con temática de equitación.	34
Figura 19. Junior suite 1.	38
Figura 20. Junior suite 2.	38

Figura 21. Plano general del establecimiento.	40
Figura 22. Tarifas de 3 hoteles boutique presentes en diferentes municipios del departamento de Boyacá.	44
Figura 23. Intención de la comunicación.	46
Figura 24. Elementos de la comunicación.	47
Figura 25. Organigrama macroadministrativo e informativo del Hotel Boutique Ecuestre Salvamar.	54
Figura 26. Proceso de recepción.	58

1. Título

Plan de negocio para un hotel boutique con temática de equitación en el municipio de Ramiriquí, Boyacá.

2. Línea de investigación

2.1.Descripción y delimitación del tema

El municipio de Ramiriquí, se ubica en el departamento de Boyacá y limita al norte con Tunja, su capital. El territorio, basa su economía en las relaciones comerciales entre productores y comerciantes de insumos agropecuarios, principalmente frutales como gurupa, mora, lulo, uchuva, tomate de árbol, etc. (“Nuestro municipio”, 2018, párr. 12). Ofrece también productos regionales a través de las relaciones comerciales con los municipios de Tubaná, Jenesano, Ciénega, Viracacha, Rondón y Miraflores, entre otros; a ciudades como: Bogotá, Yopal, Duitama y Tunja (“Plan básico de ordenamiento territorial – sistema económico”, 2001, p. 2).

Este destino, no ha avanzado significativamente en el sector turístico, pero cree en este como una alternativa de proyección económica a la que ha apuntado desde el Plan de Desarrollo Municipal 2012-2015, en el cual, estableció las líneas estratégicas a desarrollar (Aguirre, 2012, p.83). Además, el objetivo primordial en lo que respecta al turismo en el municipio, ha sido garantizar la participación y el acceso de manera equitativa a habitantes, empresas y gremios (Aguirre, 2012, p.83). Razón por la cual, se vuelve un lugar estratégico para el desarrollo del proyecto. A su vez, según la asociación hotelera y turística de Colombia (Cotelco), sólo hay un hotel afiliado a dicha organización en esta región: el Hotel el Endrino, uno de los 676 afiliados en el territorio nacional (Cotelco – capítulo Boyacá, 2018).

Ahora bien, los hoteles boutique han tomado un auge en los últimos 13 años, y se han extendido en Colombia a territorios como San Andrés, Boyacá y Cundinamarca (Uribe, 2011, párr. 2). Con la palabra “boutique”, se hace referencia a sus diseños o temáticas, tamaños reducidos de no más de 30 habitaciones y servicio personalizado en búsqueda de que el huésped se sienta como invitado en un hogar (Tord, 2013, párr. 2), aunque sus características, en Colombia, no se han podido definir para generar una agrupación específica. En 2011, existía una red de 12 hoteles boutique, pero según Joan Mac Master, gerente de uno de ellos y representante de Cartagena en la junta nacional de Cotelco, para la fecha, existían alrededor de 25 hoteles de esta naturaleza y la noche por pareja tenía un costo aproximado de \$407.000 pesos (Uribe, 2011. Párr. 6).

A escala mundial, se ha dado apertura a un nuevo concepto denominado “*Hotels for horse lovers*”, el cual, como su nombre lo indica, hace referencia a hoteles para los amantes de los caballos. En el Reino Unido, sus instalaciones son mansiones de lujo y suelen prestar servicios como lecciones de equitación para todos los niveles, de preparación del caballo, del polo y sus reglas de juego, para profesionales y no profesionales de todas las edades; además de ofrecer restaurantes y actividades ecológicas (“*Hotels for horse lovers*”, s.f., párr. 1). Teniendo en cuenta que los caballos son una parte importante de Irlanda, este país, ofrece recorridos en las playas más arenosas y carreras en los considerados, caballos más grandes del mundo (“*Hotels: equestrian hotels*”, s.f.). Por otro lado, en Texas, la variedad está en aproximadamente 4 complejos de lujo que reúnen alternativas como: masaje equino, paseo guiado o paseo en carruaje y senderismo (Meewes, 2017, párr. 3-14).

En Colombia, el departamento que últimamente ha buscado potencializarse a través del turismo ecuestre es el Meta, con apoyo del gremio hotelero Cotelco. Más específicamente, la oferta se ha concentrado en Villavicencio, ciudad capital del mismo, la

cuál, creó alianzas con empresas locales de cabalgatas y turismo ecuestre, con el fin de crear competencia al reconocimiento otorgado en la materia a Medellín, Cali y al Eje Cafetero (Romero, 2016, párr. 3-4). Sin embargo, en Colombia, a pesar de existir centros ecuestres, no hoteles con dicha temática, ningún departamento ha tomado la iniciativa mencionada anteriormente del Reino Unido, Texas o Irlanda.

Finalmente, se concluye, hay deficiencia de oferta turística y hotelera en el municipio de Ramiriquí-Boyacá y no hay oferta de hoteles boutique en el mismo, ni oferta de algún tipo de alojamiento con temática ecuestre en Colombia. A raíz de esta deficiencia de oferta por parte del sector turístico, el municipio, como alternativa de proyección económica, ha buscado apoyar e incentivar la participación y el acceso a empresas y gremios, desde el Plan de Desarrollo 2012-2015 hasta el vigente 2016-2019 aspecto que se busca aprovechar, además de la ubicación estratégica del terreno con el que se cuenta para este estudio (Espinoza, 2016, p. 72-74).

2.2. Formulación de la problemática

¿Qué se requiere para establecer un hotel boutique con temática ecuestre en el municipio de Ramiriquí-Boyacá, de tal forma que sea viable y rentable el proyecto?

2.3. Sistematización del tema

¿Cómo está conformada la industria turística y hotelera en el municipio de Ramiriquí, Boyacá?

¿Qué modelo de administración será el apropiado para este tipo de hotel?

¿Qué se requeriría para hacer viable económicamente el proyecto?

¿Qué otros servicios, especialmente con relación a los caballos, se brindarán?

¿A qué segmentos de mercado irá dirigido este servicio?

3. Objetivos

3.1.Objetivo general

Elaborar un plan de negocio para establecer un hotel boutique con temática ecuestre en el municipio de Ramiriquí, ubicado en el departamento de Boyacá, Colombia.

3.2.Objetivos específicos

- Identificar las características y la conformación de la industria turística y hotelera en el municipio de Ramiriquí, Boyacá.
- Precisar el modelo administrativo apropiado para gestionar un hotel boutique con temática ecuestre en el contexto socioeconómico de Ramiriquí, Boyacá.
- Establecer la viabilidad económica de la propuesta mediante la realización de los estados financieros proyectados y el presupuesto de inversión.
- Determinar los servicios que se prestarán en el hotel y elaborar el portafolio de ventas a partir de ello.
- Conocer las características de los segmentos del mercado que estarían interesados en el hotel y a los cuales irá dirigido el servicio de este.

4. Justificación

Esta investigación se realiza con el propósito de conocer la viabilidad de la creación de un hotel boutique con temática ecuestre en el municipio de Ramiriquí, Boyacá, dado que se cuenta con terrenos propios en la zona, y a la vez, a que según la co-creadora y asociada de la Fundación EcoMárquez presente en el destino, durante los últimos dos años se han venido desarrollando proyectos turísticos, pues el municipio cuenta con atractivos naturales y de arte rupestre que no han sido promocionados, pero que se consideran potenciales para atraer al turismo. A la par, se ha observado un incremento en la oferta hotelera en el

municipio, son 7 los hoteles con los que actualmente cuenta el territorio (M. Leguizamón, comunicación personal, 14 de abril, 2017).

Esta propuesta se diferencia de otras, dado que, plantea la creación de un hotel boutique con temática ecuestre inexistente en el lugar, y a pesar de que se desconoce la cantidad de mercado nacional en disposición a hospedarse en este tipo de alojamiento, se busca realizar un estudio de factibilidad, para crear una propuesta innovadora y competitiva respecto a otros departamentos de Colombia. Adicionalmente, el territorio se encuentra en búsqueda de posicionarse como destino turístico, lo cual le da mayor relevancia a la investigación. Finalmente, de materializarse este plan, además de beneficiar a los inversionistas en caso de que se considere viable, contribuirá al crecimiento económico del municipio, será generador de empleo local, favorecerá el crecimiento de la oferta turística del municipio aportando calidad y valor a la misma.

5. Metodología

En la investigación, la metodología a utilizar se desarrollará a través de tres fases: recolección de información, análisis e interpretación; teniendo en cuenta, en las dos últimas fases, que del análisis se deriva la interpretación, dado que el análisis organiza los elementos básicos de la información recolectada mientras que la interpretación, le da un significado a la misma a través del razonamiento de los investigadores (García, 2014, p. 95). De esta forma, en la fase uno, se pretende obtener información a través de técnicas de recolección como: la observación y realización de entrevistas como fuentes primarias y estudio documental como fuente secundaria de información. En la fase dos, se realiza el análisis a través de los métodos cualitativo y cuantitativo, dado que la presente investigación incluye aspectos sociales, medioambientales y económicos dentro y fuera de

la organización. Para finalmente, en la fase tres, interpretar los resultados, estudiar la factibilidad del proyecto y generar conclusiones acertadas.

Según Rosendo García, autor del libro “Metodología de investigación: ciencias sociales”, la recopilación de información para el análisis cualitativo se considera flexible y se da en el ambiente, en el cual, se desenvuelven los sujetos de estudio. No obstante, debe ser lo más completa y clara posible para proporcionar inferencias acertadas. En un proyecto de emprendimiento como el que se viene desarrollando, esto se refiere a la programación de una visita al territorio con el fin de realizar observaciones de carácter cualitativo, especialmente, observando el potencial turístico del territorio que influirá en el estudio de mercado. Usualmente, es el investigador quien realiza directamente la recopilación de información y su análisis, pues en este tipo de metodología las fases uno y dos del proceso se desarrollan simultáneamente (García, 2014, p. 95).

En cuanto al análisis cuantitativo, se refiere a la información que se considera evaluable de forma numérica, es decir, que es cuantificable y ofrece resultados de ese tipo. Para este proyecto, será utilizado especialmente en el estudio financiero y de factibilidad. A diferencia del análisis cualitativo, el cuantitativo no se considera flexible, se utiliza en aquellos casos en los cuales se requiere precisión matemática. Este tipo de análisis suele ser más costoso y requerir más tiempo, dado que es un trabajo estadístico que implica seleccionar una población, una muestra, elaborar un cuestionario e ingresar los datos en un sistema de cómputo estadístico que arroje los resultados que se buscan (García, 2014, p. 99).

5.1.Fuentes

Con el fin de recolectar los datos o la información que requiere la investigación, se acudirá a dos tipos de fuentes:

- Fuentes secundarias, las cuales, se refieren a información proveniente de un origen ajeno a los autores, es decir, elaboradas por individuos o entidades distintos a los escritores del documento, como instituciones, autores individuales o colectivos de libros, revistas, artículos, etc. (Ibáñez & Egoscózábal, 2013, p. 11). Para esta investigación se utilizarán documentos provenientes de la Alcaldía Municipal de Ramiriquí y el Departamento Administrativo Nacional de Estadística; libros de metodología de la investigación para ciencias sociales, entre otros.
- Fuentes primarias, designadas así, cuando la información es recogida directamente por los investigadores a través de encuestas, cuestionarios, entrevistas, observación, etc. Se caracterizan por ser inéditas, propias del proyecto (Ibáñez & Egoscózábal, 2013, p. 11). Para el proyecto, se realizarán entrevistas semiestructuradas con integrantes de la Fundación EcoMarquéz y con funcionarios públicos de la alcaldía que dependerán de las citas que sea posible concretar en las visitas al territorio.

5.2.Técnicas de recolección de información

Dentro de la primera fase, se utilizarán técnicas o instrumentos de recolección como:

- La observación ordinaria, en la cual el investigador observa el medio ambiente en el que se lleva a cabo la investigación, sin participar en los acontecimientos que se desarrollan al interior de este. Para que la labor sea exitosa, se requieren

instrumentos como una guía de observación, un diario de campo, fichas de trabajo y cámara (Cortés, 2014, p. 77-78). Con tal fin, se realizará, inicialmente, una visita al territorio de cuatro días, en la cual, se utilizará esta técnica en el territorio, especialmente, en función del estudio de mercado.

- La entrevista, puede ser estructurada o dirigida. Se realiza a algún informante clave que pueda dar información acerca de algún tema que otras personas desconocen o conocen parcialmente. Los instrumentos necesarios para esta son la guía de entrevista, libreta de campo, fichas de trabajo y grabadora (Cortés, 2014, p. 77-78). Para esta investigación, se requiere utilizar ambos formatos de entrevista, lo cual dependerá de las citas logradas con los actores antes de la llegada al municipio y se realizarán con el fin de obtener información de carácter cualitativo y cuantitativo de la industria turística en el destino.
- La encuesta, para la cual se estructurará un cuestionario estandarizado, el cual, facilita el manejo de la información (su registro y cuantificación), además de proporcionar velocidad y precisión al momento de recolectar la información aplicable a clientes potenciales del negocio que habitan en la ciudad de Bogotá y practican equitación (García, 2014, p. 77).
- El análisis o estudio documental, se realiza a partir de la consulta de documentos, ya sean impresos o electrónicos, localizados a través de internet como libros, periódicos, revistas, artículos, etc., o por medios físicos. Para desarrollar el análisis correctamente y obtener los resultados esperados, se debe seguir el siguiente procedimiento: 1. Lectura exploratoria, 2. Lectura selectiva o profunda, 3. Lectura analítica y 4. Lectura crítica (García, 2014, p. 98).

Finalmente, se presentan las estrategias metodológicas y herramientas a utilizar para dar cumplimiento a cada uno de los objetivos específicos:

Tabla 1.

Estrategias y herramientas metodológicas.

Objetivos	Estrategia metodológica	Herramientas analíticas/ técnicas de recolección
Identificar las características y la conformación de la industria turística y hotelera en el municipio de Ramiriquí, Boyacá.		Estudio documental, entrevistas, observación ordinaria, análisis cualitativo y cuantitativo.
Precisar el modelo administrativo apropiado para gestionar un hotel boutique con temática ecuestre en el contexto socioeconómico de Ramiriquí, Boyacá.		Estudio documental, análisis cualitativo.
Establecer la viabilidad económica de la propuesta mediante la realización de los estados financieros proyectados y el presupuesto de inversión.	Elaboración propia de la información, basada en fuentes secundarias.	Estudio documental, análisis cuantitativo.
Determinar los servicios que se prestarán en el hotel y elaborar el portafolio de ventas a partir de ello.		Entrevistas, estudio documental y análisis cualitativo.
Conocer las características de los segmentos del mercado que estarían interesados en el hotel y a los cuales irá dirigido el servicio del mismo.		Entrevistas, observación, análisis documental, análisis cuantitativo y cualitativo.

Nota: estrategias metodológicas y herramientas a utilizar para dar cumplimiento a

cada uno de los objetivos específicos. Fuente: elaboración propia.

Capítulo I

6. Marco de referencia

6.1.Marco teórico

Tras investigar acerca de diferentes teorías administrativas, se optó por seleccionar para este proyecto la Teoría Neoclásica de la Administración, de la cual, su principal representante fue Peter Drucker, abogado austriaco, quién es considerado actualmente el “padre de la administración moderna”. Esta teoría, se caracteriza por tomar como base los fundamentos propuestos por Taylor y Fayol en la teoría administrativa clásica y por complementar tales postulados con algunos argumentos propios y de otros teóricos para conformar finalmente la Teoría Neoclásica (Blacutt, 2010, p. 56). A continuación, se describen las características principales de la misma.

Según Blacutt, en la experiencia, la administración se define como un “proceso formado por un conjunto de funciones”, las cuales, fueron identificadas por Henri Fayol en la teoría clásica y modificadas más adelante en la Neoclásica por Harold Koontz y Heinz Weihrich, con el fin de conformar el Proceso Administrativo: planificación, organización, integración del personal y control (Blacutt, 2010, p. 56).

Adicionalmente, Drucker afirma que la administración es una cuestión práctica, debido a que está basada tanto en el conocimiento como en la responsabilidad, más que en cuestiones científicas. Asimismo, argumenta que las competencias gerenciales principales que se consideran necesarias para la buena administración son:

- La comunicación al interior de la organización.
- La adopción de decisiones en condiciones de incertidumbre.

- La planificación estratégica (Manjarres, 2017, p. 28).

En adición, según la teoría neoclásica, los principios fundamentales de la organización son:

- La división del trabajo y la especialización: es una de las características principales de la teoría clásica que fue tomada como fundamento en la Neoclásica y consiste en que cada integrante de la organización debe conocer las tareas a realizar en su puesto de trabajo y especializarse en ellas (Gorbaneff, 2007, p. 19).
- La jerarquía: está directamente relacionada con la especialización del trabajo y es considerada innata en cualquier organización. Dentro de la jerarquía, se incluyen otros conceptos inherentes a ella como la autoridad (el derecho a decidir), la responsabilidad (deber de desarrollar las tareas asignadas) y la delegación (definida como el proceso para transferir autoridad y responsabilidad a colaboradores de menor rango). De este modo, las organizaciones con una gran cantidad de niveles jerárquicos se denominan altas, mientras que las de pocos niveles se les llama planas (Chiavenato, 1999, p. 7).
- La amplitud de mando: esta se considera dentro de la función de control y puede ser definida como la cantidad de colaboradores que un gerente es capaz de supervisar (Chiavenato, 1999, p. 36).
- Centralización y descentralización: según la forma en que se toman decisiones en las organizaciones, estas se consideran centralizadas si se decide en la parte superior y descentralizadas si el proceso de toma de decisiones se lleva a cabo en los niveles inferiores de la organización (Chiavenato, 1999, p. 34).

La propuesta realizada en este documento pretende ser práctica y fácilmente aplicable a la realidad, razón por la cual, se seleccionó la teoría administrativa mencionada. Las autoras consideran que es completamente pertinente, especialmente porque se enfoca en que la administración es un tema práctico con base en conocimientos teóricos más que un tema de carácter científico. Y desde la perspectiva de las mismas, para que el negocio funcione, se deben tomar teorías lo más aplicables a la realidad posible.

Adicionalmente, se considera pertinente hacer mención de la teoría de emprendimiento, planteada por Andy Freire. El autor, plantea que el proceso de realización de un emprendimiento puede verse como un triángulo invertido, en el cual, los dos vértices superiores representan una idea y el capital para su realización; y en el vértice inferior se posiciona al emprendedor dado que este, es la base del proceso emprendedor, pues de él depende en gran medida que esta combinación se dé y así el proceso sea exitoso (Freire, 2004, párr. 5). Este punto, se consideró importante dado que este documento contiene dos de los tres vértices del triángulo y se pretende concluir con el monto de capital necesario para su realización, de ser viable, dejando planteado el tercer vértice requerido.

6.2.Marco conceptual

La administración, se entiende como la disciplina encargada de gestionar recursos materiales y humanos (Pérez & Gardey, 2008, párr. 3). En este ámbito es, además, la ciencia social que busca analizar las dinámicas del contexto para crear planes de acción, resistir y lograr la máxima eficiencia. Esta, la administración, se compone de la contabilidad y el marketing. La contabilidad busca brindar información útil para la toma de decisiones económicas (Pérez & Gardey, 2008, párr. 6), y la mercadotecnia, surge como una especialidad, al ser la orientación empresarial centrada al cliente, buscando estudiar su comportamiento en el mercado (Sepúlveda, 2008, p. 16).

Como se muestra en el diagrama (figura 1), no es lo mismo consumidor o cliente. Consumidor es quien dispone o usa el producto o servicio final, mientras que cliente, es quien realiza la compra (en el hotel, el consumidor sería el huésped o el turista). A pesar de que el marketing busca acaparar la mirada de los consumidores, son los clientes quienes cuentan con el poder adquisitivo para conseguir el producto (Arellano, 2001, p. 18). En la prestación de servicios turísticos ecuestres, cuando la búsqueda principal del turista no gira en torno a la práctica ecuestre, el turismo es independiente o autónomo; sin embargo, cuando el cliente y/o consumidor va en busca de actividades equinas, el producto es ecuestre comercial o forfait (Rabat & Villacampa, 2010, p. 13).

Como parte del marketing, la motivación, surge al buscar satisfacer una necesidad a partir de la realización de actividades. Pero, si es por un bien o servicio específico, la motivación se denomina “deseo”. La motivación del tema de investigación es social o secundaria, por ser una necesidad de afiliación, pertenencia, amor y autorrealización; o de reposo y descanso, por ser una motivación fisiológica o primaria (Arellano, 2001, p. 92 - 93). Así mismo, surge el marketing de servicios, cuyo interés es buscar satisfacer las necesidades de los consumidores o turistas, sin la necesidad de entregar un bien al mismo, sino un servicio (Arellano, 2001, p. 512).

Para la gestión de los recursos materiales y humanos mencionados anteriormente en la administración, se debe tener en cuenta la sostenibilidad. “La sostenibilidad, comprende la satisfacción de las necesidades del presente sin comprometer las capacidades de las generaciones futuras, para satisfacer las necesidades propias, permitiendo la regeneración y conservación de los recursos (“Plan sectorial de turismo 2014-2018”, 2014, p. 58). Un aspecto para resaltar es el impacto del turismo a nivel social, económico y ambiental, por las necesidades tanto de la comunidad receptora como de visitantes, del medio ambiente y

de la industria. Por lo tanto, para un desarrollo sostenible, se deben medir los impactos, las necesidades y actuar en su consentimiento (“Plan sectorial de turismo 2014-2018”, 2014, p. 58).

La innovación buscada, aliada a la sostenibilidad, es definida como el proceso de transformar ideas en valor para la organización y los consumidores, este se inicia con la generación de ideas, pasando por un tamizaje de viabilidad, hasta la implementación de un nuevo o significativamente mejorado producto, bien o servicio, proceso, esquema de mercadeo o estructura organizacional de la empresa (García, 2012, p. 4). Por su lado, el emprendimiento social, es parte de la innovación social que busca dar soluciones a problemáticas sociales a partir de modelos de negocio que sean sostenibles económica y socialmente; es una plataforma para fomentar un entorno favorable. Este proceso, busca generar un impacto sistémico, nuevos marcos institucionales y sociales, y cambios profundos en los comportamientos y actitudes de la sociedad, promoviendo la generación de alianzas y el empoderamiento de la comunidad para satisfacer una necesidad, aprovechar una oportunidad (trabajo colaborativo, autogestión y co-creación) y resolver un problema, por ejemplo, asociados a la disminución de la pobreza, mediante: un producto, una práctica, un servicio y un modelo de gestión (“Emprendimiento social”, 2014, párr. 1).

El hospedaje es uno de los componentes del marketing de servicios por ofrecer y comercializar un bien intangible. Este servicio lo ofrece la hotelería boutique, la cual surgió a finales del siglo XX, más específicamente desde los 80, cuando los servicios hoteleros comenzaron a presentar profundos cambios estructurales de diseño y de servicio al cliente. La hotelería boutique transformó los esquemas y pautas internacionales del servicio de hospedaje que hasta ese momento eran determinados por las grandes cadenas hoteleras internacionales, quienes ofrecían un servicio estándar sin importar el país donde se

encontraran (Storch, 2012, p. 52). Esta nueva tendencia, rompió la estandarización del servicio y diseño de los hoteles y propuso un nuevo punto de vista del hospedaje: más personalizado e innovador. Adicionalmente, los hoteles boutique, han ido en busca de diseñar espacios con “forma” y ofrecer nuevos sitios para el descanso, el trabajo, la diversión, la gastronomía y el ocio en general (Stroch, 2012, p. 52). En Colombia, no hay una denominación exacta de este concepto (se utiliza de manera indiscriminada).

La temática, turismo ecuestre, se puede vincular a la motivación social o secundaria, como se mencionó anteriormente y hace referencia al conjunto de actividades realizadas por el ser humano en torno al caballo. La historia sobre la domesticación del caballo, se remonta a, aproximadamente, cinco o seis milenios atrás, ya que esta, generaba beneficios en el transporte, en la guerra y en la cacería. Aunque, el uso de los caballos como deporte generalizado, es algo moderno, al disminuir las funciones de transporte por las nuevas invenciones, el deporte surgió para demostrar habilidades y destrezas, pasos, conformación y aspecto estético (Deraga, 2007, p. 200). Los componentes del turismo ecuestre son:

- Centro ecuestre: terreno e infraestructura adaptada a la atención del turista y de los caballos (Rabat & Villacampa, 2010, p. 7).
- El caballo de marcha: su selección depende de la raza, la etología y el entrenamiento físico (Rabat & Villacampa, 2010, p. 10).
- Alojamiento: hospedaje tanto de los jinetes, como de los caballos y el equipo de estos (Rabat & Villacampa, 2010, p. 11).
 - Hospedaje ecuestre: hospedaje rural clásico con caballos a disposición del turista (Luque, 2006, p. 414 - 431).

- Albergue ecuestre: alojamiento para personas practicantes del deporte dentro del mismo inmueble (Luque, 2006, p. 414 - 431).
- Actividades: acciones culturales de riesgo, de multiaventura, de relajación y de salud en lugares donde se pueda hacer provecho de paisajes, flora, fauna, arquitectura, historia, etc. (Rabat & Villacampa, 2010, p. 12).
- Rutas ecuestres: recorridos a caballo en un ambiente de ocio y recreo, practicados por cualquier persona entre los 10 y 70 años, en cualquier época del año y con un mínimo de riesgo. Las características que generalmente se han usado para la segmentación de este mercado son: jóvenes en busca de descubrimiento, jinetes expertos, jinetes en proceso de formación, propietarios independientes de caballos y turistas amantes de los caballos, estos últimos, son para el hotel, el segmento más representativo (Luque, 2006, p. 414 - 431).
- Paseos a caballo: recorridos inferiores a un día, interés del proyecto en mención (Luque, 2006, p. 414 - 431).
- Excursiones a caballo: desplazamiento a caballo que involucra mínimo una noche fuera del punto de partida. (Luque, 2006, p. 414 - 431).

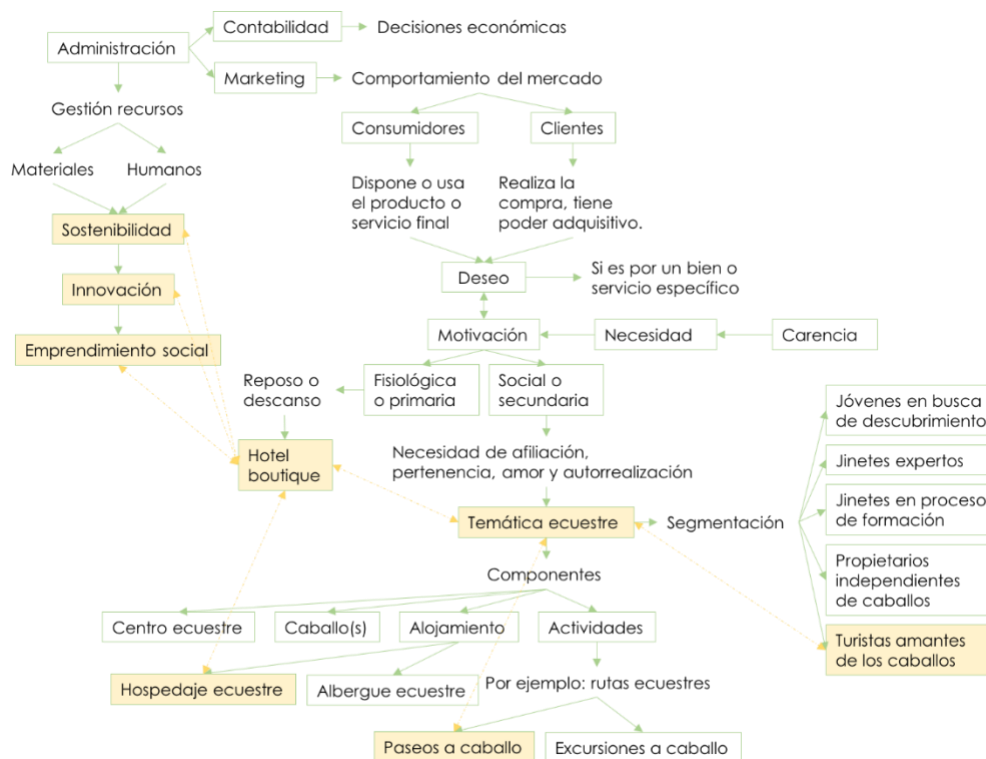


Figura 1. Marco conceptual Plan de negocio para un hotel boutique con temática de equitación. Esta gráfica muestra el esquema del marco conceptual integrado al Plan de Negocio en mención. Fuente: elaboración propia.

6.3.Marco contextual

Ramiriquí, municipio de Boyacá, considerado capital de la provincia, además de encontrarse ubicado geográficamente en la Provincia de Márquez, tiene una extensión de 146.5 km² divididos en 7.25 km² de área urbana y 139.25 km² de área rural, limitando al norte con Tunja a 27 km, capital de Boyacá, al sur con Chinavita y Zetaquirá, al oriente con Zetaquirá, Rondón y Ciénega y al occidente con Chivatá, Tibaná y Jenesano. Se encuentra a 2.325 metros sobre el nivel del mar, con una temperatura media de 15°C (“Nuestro municipio”, 2013, párr. 1).



Figura 2. Ramiriquí, municipio de Boyacá. Este mapa fue realizado a partir de información ofrecida por Google Maps (© Google, 2017).

Los Muisca, de la familia lingüística Chibcha, habitaron en un principio todo lo que correspondió al altiplano Cundiboyacense. A partir de su creatividad, pacifismo y espiritualidad, aportaron lingüística, religión y aprecio por la naturaleza, hasta la llegada de los españoles, quienes, por la fuerza, adquirieron poder sobre las riquezas, terrenos y costumbres de los muisca y se adueñaron de la totalidad del territorio. Consecuentemente, el nombre del municipio es atribuido al último cacique, dueño y señor que habitó estas tierras: Felipe Ramiriquí, bautizado así por los doctrineros quienes también fundaron y nombraron el territorio el 21 de diciembre de 1541. Este municipio, también dió vida al

primer presidente civil de Colombia, José Ignacio de Márquez (“Nuestro municipio”, 2018, párr. 7).

Por otro lado, si bien el municipio se encuentra interesado en potenciar el turismo, la base económica del municipio no se encuentra en este rubro, se encuentra en el sector primario. La agricultura de cultivos frutales como la uchuva, el tomate de árbol, el pepino, etc., hacen del destino un municipio agrícola por excelencia, potencializando el desarrollo rural. Acto seguido, están las actividades pecuarias: pesca, silvicultura y ganadería; y, las actividades industriales como: la mecánica automotriz, electricidad, latonería, entre otras (“Nuestro municipio”, 2018, párr. 12).

Adicionalmente, en Boyacá, la agroindustria y el turismo abren las puertas a los Tratados de Libre Comercio (TLC) dando paso a la organización de productores, al conocimiento de buenas prácticas y a un mejor uso de las tecnologías disponibles, en función de optimizar la producción y reducir los costos de la misma. Por otra parte, de los sectores que le apuestan a lo regional, en servicios, se ubicó en primer lugar el turismo histórico, cultural y el ecoturismo con turismo de naturaleza. Dado que, en el 2012, los viajeros extranjeros declararon que su principal destino en Colombia fue Boyacá, donde se experimenta el turismo vacacional, de naturaleza, de historia y cultura, además del religioso; en todos estos, Boyacá ofrece oportunidades de inversión. Finalmente, el departamento promociona fuertemente “las 7 maravillas de Boyacá”, que son: el Lago de Tota, la Sierra Nevada del Cocuy, el Piedemonte Llanero, la región occidental y los municipios de Paipa, Villa de Leyva y la capital Tunja (“Boyacá aprovecha los TLC”, 2017, p. 20).

En el 2017, los indicadores turísticos de Boyacá fueron: 1.072 prestadores de servicios turísticos inscritos en el Registro Nacional de Turismo (RNT), cero llegadas de

pasajeros nacionales e internacionales por modo aéreo debido a la nula conectividad aérea del departamento, 3.413 visitantes extranjeros no residentes y 11.362 habitaciones de alojamientos turísticos (“Mapa de Colombia (indicadores turísticos del país)”, 2017). La ocupación hotelera en Boyacá para el 2018 fue de 55,7%, 2% superior que el año anterior (“Estadísticas nacionales – ocupación hoteles”, 2019, párr. 2).

La ciudad de Tunja (capital de Boyacá) representó con el 17%, el mayor porcentaje de personas residentes que realizaron turismo en el periodo 2014-2015. Su principal medio de transporte fue el terrestre particular (46,5%) seguido del terrestre público (40,5%); para el alojamiento: las viviendas de amigos o conocidos fueron elegidas con el 67,7% y los hoteles con el 18,7%; además, el promedio de pernoctación fue de 4,9 noches y los motivos para no realizar un viaje, fueron principalmente: económicos (58,3%), tiempo (21,3%) e interés (16,9%) (“Encuesta de gasto en turismo interno – EGIT”, 2016).

En lo que respecta a los incentivos tributarios aplicables al hotel boutique, están: la tarifa preferencial del 9% del impuesto sobre la renta por 20 años a los servicios hoteleros prestados en nuevos hoteles construidos en municipios antes del 2027 y exención de impuestos por 20 años desde el 2003 a hoteles que presten servicios de ecoturismo (“MINCIT recuerda a inversionistas hoteleros incentivos tributarios”, 2018, párr. 3).

Finalmente, según el Plan Sectorial de Turismo 2018-2022, el cual se titula “Turismo, el propósito que nos une”, el objetivo principal para este periodo de tiempo es el mejoramiento de la competitividad de Colombia como destino turístico partiendo de fortalecer la productividad, generar valor, promover la corresponsabilidad entre los actores del sector y mejorar el posicionamiento de este en mercados nacionales e internacionales (“Plan Sectorial de Turismo 2018-2022”, 2018, p. 6). Para lograrlo, los pilares de los cuales se apoya son: generar condiciones institucionales en favor de impulsar el sector; realizar

una gestión integral de los destinos y fortalecer su oferta; mejorar la inversión, infraestructura y conectividad; promover la innovación y desarrollo empresarial en esta área; fortalecer el recurso humano para un turismo competitivo y promover un turismo transformador, incluyente y equitativo (“Plan sectorial de turismo 2018-2022”, 2018, p. 6-7).

6.4.Marco legal

El producto interno bruto (PIB) representa el resultado final de la actividad productiva en Colombia, la variación acumulada en el cuarto trimestre del 2018 fue de 2.8%, superior respecto al mismo periodo del año anterior (1,3%) (“Boletín técnico”, 2019, p. 1). La rama de actividad económica (reunión de establecimientos con producción homogénea) de restaurantes y hoteles, obtuvo una variación porcentual de 3,6% en lo corrido del año 2018, respecto al 2017 (“Boletín técnico”, 2019, p. 42).

Para incrementar la participación en la actividad económica ya mencionada, a nivel nacional, se planteó el Plan Sectorial de Turismo 2018-2022 “Turismo, el propósito que nos une”. Este documento de política sectorial, en la búsqueda del mejoramiento de la competitividad de Colombia como destino turístico partiendo de fortalecer la productividad, generar valor, promover la corresponsabilidad entre los actores del sector y mejorar el posicionamiento de este en mercados nacionales e internacionales, formuló los siguientes pilares (“Plan sectorial de turismo 2018-2022”, 2018, p. 6-7):

1. Generar condiciones institucionales en favor de impulsar el sector.
2. Realizar una gestión integral de los destinos y fortalecer su oferta.
3. Mejorar la inversión, infraestructura y conectividad.
4. Promover la innovación y desarrollo empresarial en esta área.
5. Fortalecer el recurso humano para un turismo competitivo.

6. Promover un turismo transformador, incluyente y equitativo

Ya que, el cuarto pilar busca fomentar la innovación y desarrollo empresarial en el sector turismo (“Plan sectorial de turismo 2018-2022”, 2018, p. 36), es el pilar fundamental que aporta y alinea las intenciones del plan de negocio. El pilar número cuatro, define las acciones concretas y los responsables en el apoyo, para:

- Mejorar el ambiente de negocios.
- Promover el desarrollo de nuevos emprendimientos.
- Generar “empleo decente” para el turismo.
- Potencializar el sector a través de la innovación.

Por otro lado, desde 1996 con la Ley 300, el Congreso de la República dictaminó la Ley General del Turismo. Entendiendo a este, el turismo, como industria esencial para el desarrollo del país (Ley N° 300, 1996):

- Artículo 16. Elaboración del Plan Sectorial de Turismo por periodo presidencial.
- Artículo 61. Registro Nacional del Turismo: todos los prestadores de servicios turísticos que efectúen sus operaciones en Colombia están obligados a inscribirse y actualizar anualmente su RNT.
- Artículo 80. Registro de precios y tarifas: de manera automática para certificar la fecha de vigencia de los precios y tarifas del alojamiento y de los servicios hoteleros.

Del mismo modo, la Ley 1558 del 2012 en el artículo 32, asigna al Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), la tarea de llevar el registro de las estadísticas relacionadas con el sector turístico. La información contenida en las tarjetas de registro hotelero no podrá darse a conocer al público, sino únicamente, en resúmenes

numéricos (Ley N° 1558, 2012). Y para finalizar, el artículo 3 de la Ley 1774 del 2016 determina los principios de bienestar y protección animal, bajo los cuales se deben alinear los objetivos y estrategias del Hotel Boutique Ecuestre Salvamar, ya que los caballos son activos, pero también se les deben asegurar condiciones básicas de bienestar (Ley N° 84, 1989).

Capítulo II

7. Análisis de la demanda

7.1. Nacional e internacional

En el 2018, el turismo internacional obtuvo un crecimiento de 6% en el total de llegadas de turistas internacionales respecto al 2017, un comportamiento superior al del continente Americano, que obtuvo un aumento del 3% (“Resultados del turismo internacional 2018 y perspectivas 2019”, 2019, p. 1). En Colombia, en el 2018, el turismo receptor aumentó un 7,7% respecto al año anterior, crecimiento que se explica por la llegada de: extranjeros no residentes principalmente provenientes de Estados Unidos, Venezuela, Brasil, Mexico y Ecuador (3.107.630), colombianos residentes en el exterior (796.140) y visitantes de cruceros (378.081) (“Estadísticas nacionales – turismo receptor”, 2019).

La llegada de visitantes extranjeros no residentes a Colombia, según Migración Colombia, por modo aéreo, ha tenido un comportamiento ascendente en los últimos años, logrando en el 2018, 3.107.630 turistas. Al igual que como se mencionó anteriormente, estos turistas provinieron en su mayoría de Estados Unidos (647.784), Venezuela (398.587), Brasil (196.829), México (182.014), Ecuador (164.031) y Perú (151.499) (“Estadísticas nacionales – tráfico aéreo”, 2019).

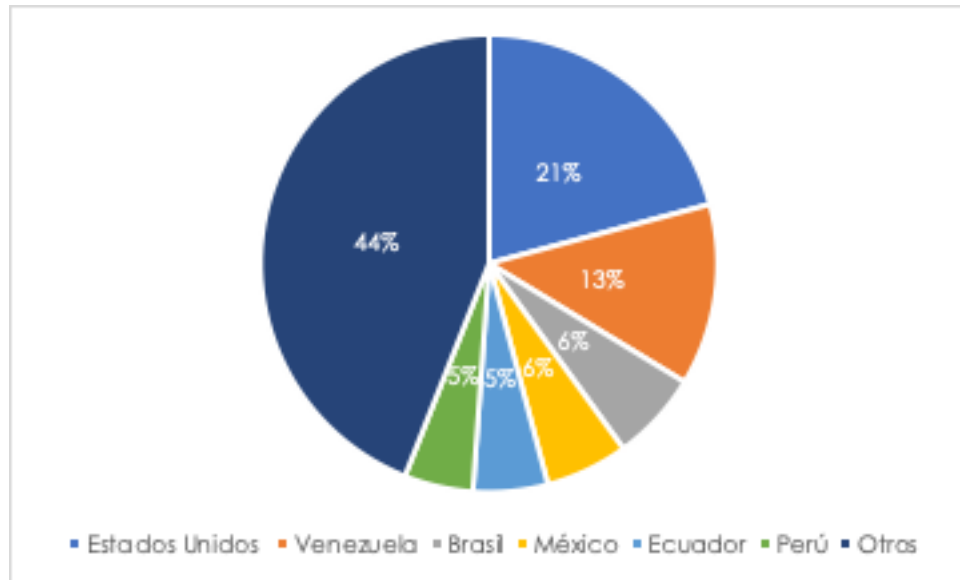


Figura 3. Llegada de turistas por país de proveniencia. (“Estadísticas nacionales – tráfico aéreo”, 2019).

Por carencia de un aeropuerto, no se registra la llegada de pasajeros aéreos internacionales en vuelos regulares al departamento de Boyacá. El aeropuerto internacional más cercano, es el de Bogotá D.C. que, junto a llegadas marítimas, terrestres y aéreas de otros aeropuertos, registró en el 2018, 5.843 visitantes extranjeros no residentes de visita en Boyacá, un 22% del total nacional (“Estadísticas nacionales – flujo de turistas – turismo receptor”, 2019). El motivo de viaje de los visitantes extranjeros ha sido en su mayoría vacaciones, recreo y ocio con un 75,59%, y negocios y motivos profesionales con un 14,8%, este comportamiento ha sido similar en los últimos 7 años en Colombia (“Estadísticas Nacionales – turismo receptor”, 2019).

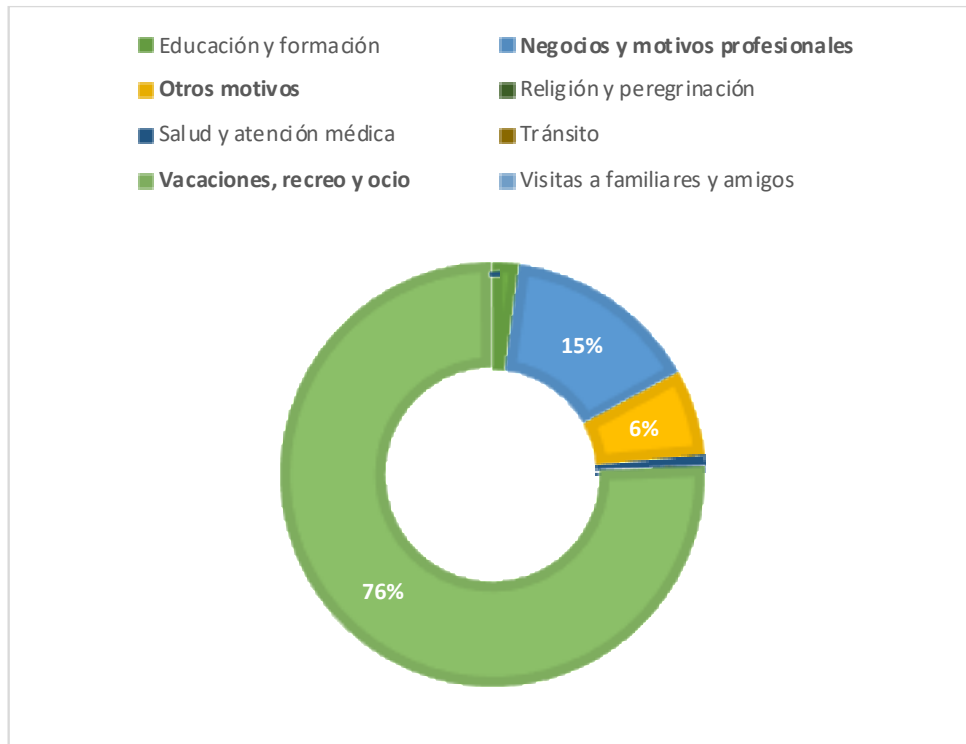


Figura 4. Motivos de viaje de los turistas en Boyacá. (“Estadísticas Nacionales – turismo receptor”, 2019).

Las terminales de transporte de Colombia, representan los pasajeros que se movilizaron desde un terminal hasta otro, permitiendo visualizar el valor acumulado por departamento. En el 2018 se movilizaron por este medio, 77.074.902 turistas, 16.525.851 menos que en el año 2017 y de los cuales 1.166.479 se destinaron a Boyacá (“Estadísticas nacionales – terminales de transporte”, 2019).

7.2.Elaboración de la encuesta

La estadística puede ser descriptiva o inferencial. Al ser descriptiva, permite realizar un resumen con métodos numéricos y gráficos a partir de un grupo de datos. Por el contrario, si es inferencial, puede generalizar y realizar estimaciones de la población (Morales, 2012, p. 4). Para el objeto de estudio, se utiliza la estadística inferencial, por contener a la descriptiva y permitir un estudio más amplio de los siguientes objetivos:

- Determinar los servicios que se prestarán en el hotel y elaborar el portafolio de ventas a partir de ello.
- Conocer las características de los segmentos de mercado que estarían interesados en el hotel y a los cuales irá dirigido el servicio de este.

Por su lado, la población objeto de estudio es la del turista amante de los caballos, la cual es una población infinita, ya que comprende desde personas que sientan gusto hacia los caballos hasta “jóvenes en busca de descubrimiento”, “jinetes expertos”, “jinetes en proceso de formación” y “propietarios independientes de caballos” (Luque, 2006, p. 414 - 431).

El número preciso de centros ecuestres o escuelas de equitación en Colombia no existe. Por ejemplo, existen Clubes Afiliados a la Liga Ecuestre de Bogotá, clubes afiliados a la Federación Deportiva Militar o clubes no afiliados. En Bogotá, existen, por ejemplo, los siguientes centros ecuestres: Centro Ecuestre el Portal, Centro Ecuestre de los Andes, Centro Ecuestre Betábara, la Capriola Centro Ecuestre, El Tambre, Escuela la Sabana y Caoba Ecuestre, entre otros (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2019, párr. 30); por su lado, en Tunja-Boyacá es muy reconocido el Centro Ecuestre la Cascada, en Villa de Leyva el hipódromo de la Villa o es reconocida, la equinoterapia para niños de Duitama dirigida por el grupo mecanizado José Miguel Silva Plazas (“Se realiza equinoterapia para niños de Duitama”, 2016, párr. 1).

Para el muestreo, se tomó en cuenta el mercado de Bogotá D.C. y el mercado de Tunja-Boyacá, quienes, si bien no harían uso del servicio de alojamiento, serán mercado potencial para los servicios ecuestres, spa y de alimentos y bebidas. En Bogotá, nos desplazamos al Centro Ecuestre de los Andes y al Centro Ecuestre Gamboa, el sábado 13 de julio de 2019, ya que esta fecha no presentaba inconveniente alguno y es el día de la

semana con mayor afluencia de personas para encuestar de manera aleatoria en los lugares mencionados. Para el caso de Tunja, capital de Boyacá, se encuestaron personas en el centro de la ciudad el domingo 14 de julio de 2019.

El muestreo fue “por conveniencia” ya que se basó en que los encuestados estuvieran convenientemente disponibles y que la población fuera entrevistada en lugares semejantes (E. García, comunicación personal, 3 de febrero, 2015). Para establecer el tamaño de la muestra (número de elementos extraídos de una población con información representativa, confiable y válida), se debe tener en cuenta el nivel de confianza (z), la probabilidad esperada de éxito (p), la probabilidad de fracaso (q) y el error máximo admisible (e). La fórmula es la siguiente (Estolano & Valdez, 2014):

$$n = \frac{Z^2_{\alpha/2} * p * q}{e^2}$$

Al remplazar la información, queda así:

$$n = \frac{1.96^2 * 0,5 * 0,5}{0.05^2} = 385$$

Por lo tanto, se procedió a entrevistar 385 personas.

La encuesta se diseñó bajo los objetivos anteriormente mencionados. En la parte inferior (tabla 2 y tabla 3), se mencionan las preguntas realizadas, por qué se realizaron y el objetivo de sus respuestas. Antes que todo, se debe tener en cuenta a qué hace referencia el pupilaje y la doma: el hotel, busca ofrecer servicios con caballos propios, sin embargo, si el cliente y/o el consumidor lo desean, pueden adquirir pesebreras para el alojamiento de sus équidos y contar con los servicios especiales para los mismos por parte del hotel, estos clientes contarían con una tarifa preferencial por pagar una renta permanente para el cuidado, alojamiento y educación de su équido.

Tabla 2.

Diseño de encuesta para el análisis del mercado.

Diseño de encuesta: plan de negocios para un hotel boutique con temática de equitación en el municipio de Ramiriquí – Boyacá: análisis de mercado. Objetivo: conocer las características de los segmentos del mercado que estarían interesados en el hotel y a los cuales irá dirigido el servicio del mismo.		
Pregunta	Razón	Objetivo de la respuesta
Ciudad de residencia	Identificar de qué mercado objetivo proviene la persona	Identificar si la persona, por la distancia, haría uso del servicio de hospedaje
Edad	Saber rango de edad interesado en el servicio	Identificar tendencias y medios de compra
Género	Conocer qué género es el más interesado en el proyecto	Conocer quién práctica en su mayoría el deporte o siente agrado hacia los caballos
Estado civil	Conocer relaciones para la realización de proyectos	Conocer quién práctica en su mayoría el deporte o siente agrado hacia los caballos
Número de hijos	Saber el número relativo de personas del núcleo familiar	Conocer número promedio de interesados por familia para identificación de las acomodaciones
Estrato socioeconómico	Conocer el poder adquisitivo de los interesados	Identificar qué tan costosos o económicos pueden ser los servicios
Nivel de estudios	Saber el nivel de escolaridad	Identificar posibles servicios a ofrecer (por ejemplo, salidas pedagógicas)
Tiempo de estadía promedio en viajes nacionales	Cuánto es el tiempo promedio que duran los interesados en determinado destino	Percibir número promedio de noches de alojamiento
Gasto promedio diario en viajes nacionales	Conocer la disposición económica para viajar de los interesados	Determinar promedio de ingresos destinados al ocio y tiempo libre para establecer tarifas en los servicios del hotel
¿Qué tan arriesgado se considera a la hora de probar un nuevo producto o servicio?	Conocer qué tan arriesgado es el cliente a elegir opciones poco convencionales	Saber si el cliente está interesado en un negocio completamente innovador en Colombia

¿Conoce o ha escuchado el municipio de Ramiriquí-Boyacá?	Saber si el destino es reconocido por los interesados	Dimencionar la cantidad de promoción necesaria del destino
¿Está usted interesado en la oferta turística de Boyacá?	Saber si la oferta turística de Boyacá es conocida por los interesados	Identificar qué tan necesario es compartir la oferta turística de Boyacá con el fin de apoyar el traslado
¿Conoce personas que estarían interesadas en el hotel en mención?	Saber si puede compartir la información a otros posibles compradores	Identificar los canales de distribución que se requieren

Nota: la encuesta se realizó a través de formularios de google, las preguntas fueron de selección múltiple y los resultados se expresarán posteriormente.

Tabla 3.

Diseño de encuesta para determinar los servicios ecuestres que se prestarán en el hotel.

Diseño de encuesta: plan de negocios para un hotel boutique con temática de equitación en el municipio de Ramiriquí – Boyacá: análisis de mercado.		
Objetivo: conocer las características de los segmentos del mercado que estarían interesados en el hotel y a los cuales irá dirigido el servicio del mismo.		
Pregunta	Razón	Objetivo de la respuesta
¿Estaría usted interesado en el servicio de pupilaje (cuidado del caballo para los dueños de este)?	Saber si hay personas interesadas en ser propietarias de caballos y hospedarlos en pesebreras ubicadas en el terreno del hotel	Añadir al portafolio de ventas el servicio y saber si se debe contar con pesebreras y servicios para caballos no propios del hotel
¿Estaría usted interesado en el servicio de doma (entrenamiento de los caballos para los dueños de estos)?	Saber si hay personas que cuenten con caballos propios y se encuentren interesadas en contar con el servicio de entrenamiento	Añadir al portafolio de ventas el servicio y saber si se debe contar con pesebreras y servicios para caballos no propios del hotel
¿Estaría usted interesado en clases teóricas de equitación?	Conocer si las clases teóricas son de interés para el segmento	Añadir al portafolio de ventas el servicio
¿Estaría usted interesado en clases prácticas de equitación?	Identificar si las clases “prácticas” son de interés para personas que deseen realizar este tipo de turismo	Añadir al portafolio de ventas el servicio y saber con qué periodicidad o nivel de complejidad se deben desarrollar

¿Estaría usted interesado en paseos a caballo (recorridos inferiores a un día)?	Conocer si se pueden desarrollar planes que incluyan visitas a lugares turísticos	Añadir al portafolio de ventas el servicio y crear vínculos con operadores turísticos
¿Estaría usted interesado en excursiones a caballo (pernoctación mínima de una noche fuera del punto de partida)?	Saber si es de interés de las personas, alojarse en lugares aledaños y luego regresar al punto de partida en compañía de los caballos	Añadir al portafolio de ventas el servicio y crear vínculos con operadores turísticos
¿Estaría usted interesado en salidas pedagógicas?	Identificar si se pueden crear alianzas con colegios, universidades o empresas para salidas pedagógicas	Añadir al portafolio de ventas el servicio y crear vínculos con colegios, universidades, empresas y demás
¿Estaría usted interesado en terapias ecuestres para personas con discapacidad?	Conocer si el mercado se encuentra interesado en la equinoterapia	Añadir al portafolio de ventas el servicio y crear vínculos con hospitales o empresas interesadas en satisfacer las necesidades de personas con requerimientos especiales
¿Estaría usted dispuesto a trasladarse al municipio de Ramiriquí - Boyacá a un hotel boutique con temática de equitación?	Conocer si el hospedaje ecuestre en Ramiriquí es de interés para el consumidor potencial	Identificar los segmentos de mercado a los cuales irá dirigido el hotel
¿Estaría usted dispuesto a alojarse en un hotel boutique en el municipio de Ramiriquí - Boyacá?	Conocer si el alojamiento tipo boutique en Ramiriquí es de interés para el consumidor potencial	Identificar segmento de mercado con disposición a alojarse en el proyecto en mención
¿Estaría usted interesado en desplazarse al municipio de Ramiriquí - Boyacá para hacer uso de los servicios ecuestres?	Conocer si los servicios ecuestres en Ramiriquí son de interés para el consumidor potencial	Identificar segmento de mercado con disposición a usar los servicios ecuestres en el proyecto en mención

Nota: la encuesta se realizó a través de formularios de google, las preguntas fueron

de selección múltiple y los resultados se expresarán en la parte inferior.

7.3. Análisis de las encuestas

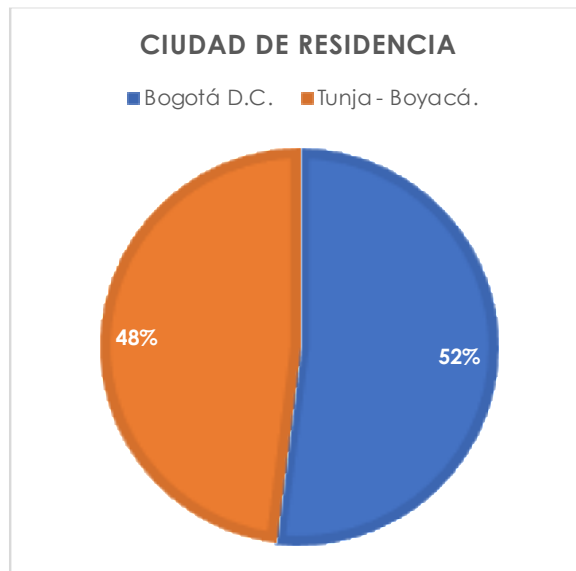


Figura 5. Ciudad de residencia.

Con el fin de anticipar el comportamiento de la demanda proveniente tanto de la capital colombiana, como de la capital Boyacense, se procedió a encuestar el mercado de Bogotá y Tunja. Por un lado, en Bogotá, se encuestaron 200 personas de diferentes edades y géneros, de las cuales, el 95% mostró interés de desplazamiento para uso del alojamiento, con un total de 190 personas. Por otro lado, de Tunja, se encuestaron 185 personas, correspondiente al 48% restante de la población, de las cuales se demostró un total interés por usar los servicios equinos, sin embargo, sólo 23 personas de las 185 mostraron interés total por el servicio de alojamiento.

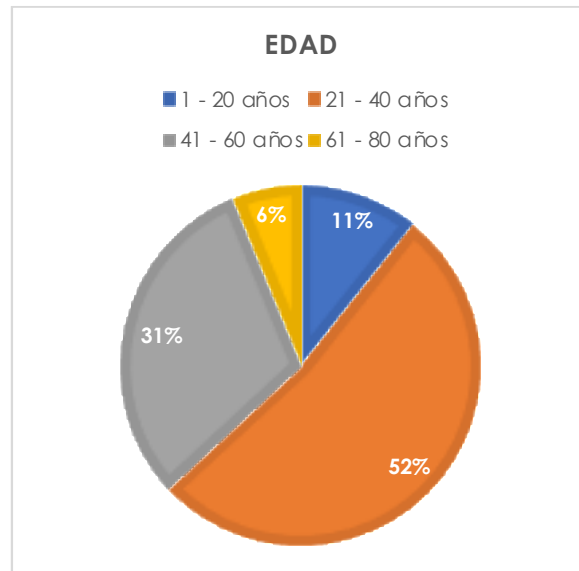


Figura 6. Edad.

De la población encuestada, el 52% está en un rango de edad de 21-40 años, siendo el porcentaje más representativo. Posteriormente, está la población de 41-60 años con un 31%, la población de 61-80 años con un 6% y con 11% está la población de 1-20 años. El rango de edad con mayor porcentaje hace alusión a la etapa del adulto joven, en donde el individuo comienza a asumir roles sociales y familiares (ser responsable), consolidando su identidad e iniciando su proyecto de vida (Aguayo, 2012, párr. 3). Particularmente, el estado civil de este rango de edad es en su mayoría, con un 49% correspondiente a 99 personas, “soltero(a)”.

A su vez, se debe tener en cuenta, que esta población es la nacida entre 1979 y 1999, por consiguiente, es en su mayoría, la generación de los Millennials. Los Millenials son una población consumista, preocupada por trabajar para el interés público, son el 25% de la población mundial, han vivido los avances tecnológicos de las últimas décadas, es la población más homogénea a lo largo del planeta a razón de la tecnología (según Forbes), se

guían por el exceso de autoestima y por la satisfacción inmediata, les gusta la variedad y la vida “ecológica” (Alárcon & Larraz, 2015, párr. 6).

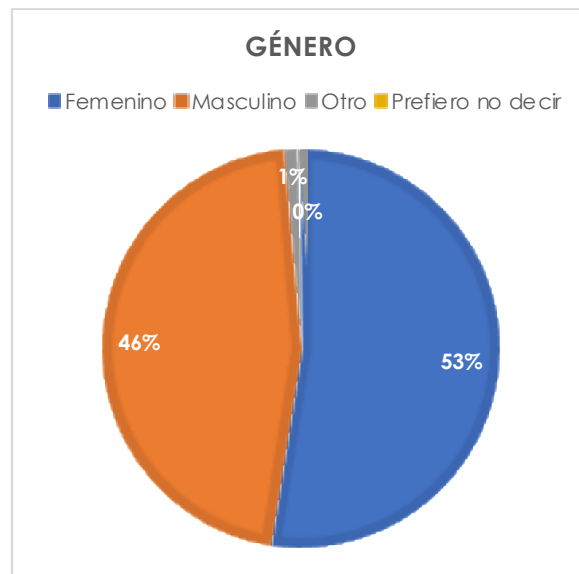


Figura 7. Género.

Del total de encuestados, el 53% corresponde al género femenino y el 46% al género masculino. El porcentaje restante se clasifica como “otro” o prefiere no brindar una respuesta. Los dos grandes porcentajes anteriormente mencionados, permiten conocer quién práctica en su mayoría el deporte o siente agrado hacia los caballos; las encuestas permitieron reconocer que los turistas amantes de los caballos son una población relativamente homogénea.

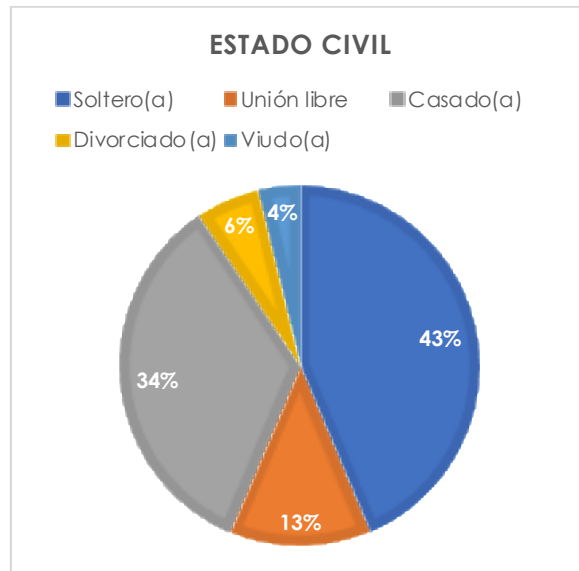


Figura 8. Estado civil.

Los dos estados civiles más representativos, fueron “soltero(a)” que representó el 43% de la población encuestada y “casado(a)”, con el 34%, siendo coherentes con la primera pregunta que se planteó, los Millennials, son una población que en su mayoría le huye al compromiso, dado la liberalidad que buscan expresar continuamente. Esto nos permite conocer que tan “familiar” es la población encuestada, para definir los tipos de acomodación y servicios a ofrecer dentro y fuera del establecimiento.

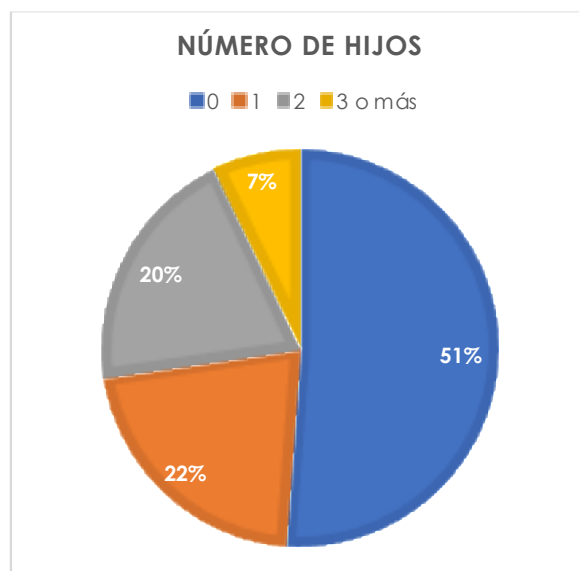


Figura 9. Número de hijos.

En vista de que solamente el 7% del total de las personas encuestadas tienen 3 hijos o más, el 43% tiene 1 y 2 hijos, el 51% no tiene hijos, el estado civil de los 213 encuestados con interés en el servicio de alojamiento es en su 47% perteneciente a la categoría de unión libre o casado(a) y de este porcentaje, el 49% tiene hijos; el 27% de las habitaciones, 4 en total, se manejarán por acomodación grupal con capacidad máxima de 4 personas por habitación y las restantes, para un total de 15 habitaciones, serán con capacidad máxima de 2 huéspedes.

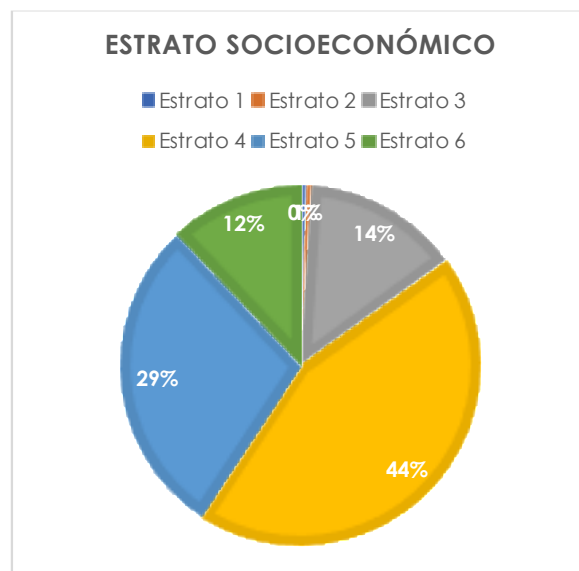


Figura 10. Estrato socioeconómico.

Los dos estratos con mayor porcentaje fueron: 4 con el 44% y 5 con el 29%, permitiendo conocer que los estratos socioeconómicos a los cuáles irán dirigidos los servicios del hotel boutique, son medio-altos. De la población dispuesta a trasladarse al municipio de Ramiriquí - Boyacá a un hotel boutique con temática de equitación, la totalidad estaría representada por el estrato 4, 5 y 6, únicamente.

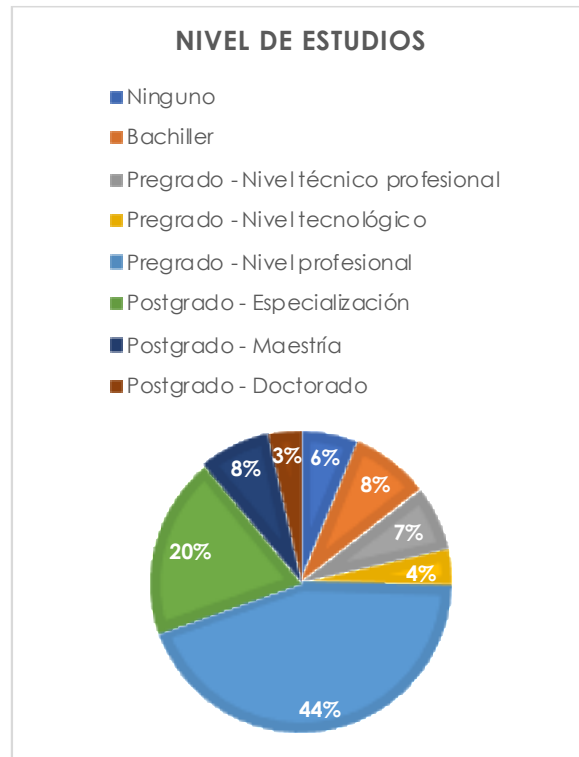


Figura 11. Nivel de estudios.

Esta pregunta nos permite conocer, que, de la población perteneciente al rango de edad de 21 a 40 años, la gran mayoría pertenece al 44% y 8%, correspondientes en su orden a “pregrado-nivel profesional” y “bachiller”. Dicho de otro modo, es una población económicamente activa, capaz de generar ingresos medidos según su nivel de educación.

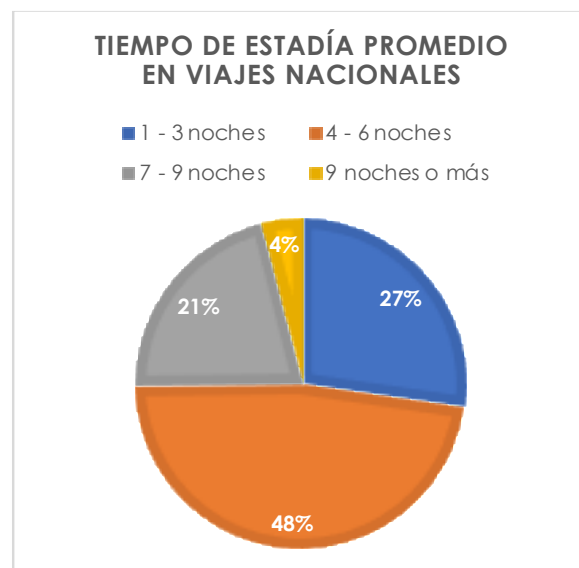


Figura 12. Tiempo de estadía promedio en viajes nacionales.

El 48% de la población, prefiere alojarse en un lugar, de 4 a 6 noches, el 27% de 1 a 3 noches, el 21% de 7 a 9 noches y el 4%, 9 noches o más. Por lo tanto, se percibe que el número promedio de noches a hospedarse de los consumidores potenciales, es de 4 a 6 noches, logrando en promedio alrededor de una semana.

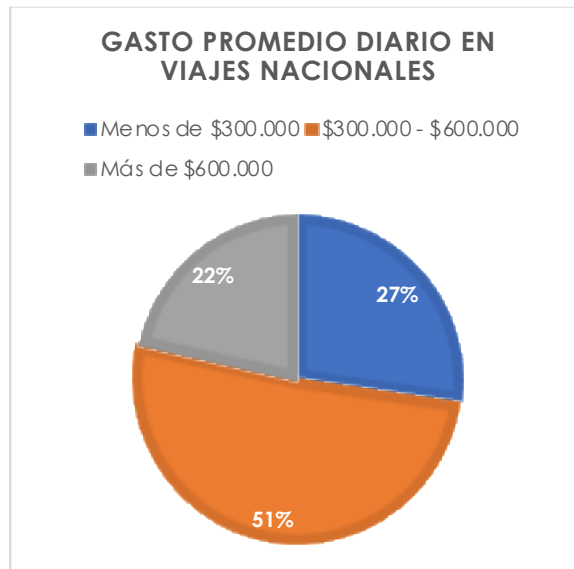


Figura 13. Gasto promedio diario en viajes nacionales.

En la figura anterior, se evidenció que el mayor porcentaje del total de los encuestados está interesado en hospedarse fuera de su entorno habitual alrededor de una semana, porcentaje idéntico a la población con interés de hospedarse en el hotel boutique Salvamar. De esta población, el 51% al igual que el total de la población encuestada, refleja que su gasto promedio diario en viajes nacionales va en el rango de \$300.000 a \$600.000, permitiendo determinar una tarifa base promedio junto al estudio de 3 hoteles boutique presentes en diferentes municipios del departamento de Boyacá, estudio que se presentará más adelante, de \$160.000 a \$355.000, según la acomodación. Se busca que la tarifa base sea menor a la disposición de gasto diario, debido a que el hotel busca ofrecer servicios alternos, siendo el centro ecuestre, el más representativo.



Figura 14. Tipo de consumidor.

Para permitirnos conocer el grado de adaptabilidad de los posibles clientes y consumidores, formulamos la siguiente pregunta: “¿Qué tan arriesgado se considera a la hora de probar un nuevo producto o servicio?”, dado que el hotel boutique con temática ecuestre es un concepto completamente innovador a nivel nacional y se desea saber que tan arriesgado se considera a si mismo el consumidor potencial. El 59% mencionó que le gusta adoptar nuevas ideas antes que el resto de las personas de su entorno social, el 31% adopta nuevas ideas tras haberlas madurado y el 10% adopta la innovación sólo cuando viene impuesta por la tradición.

Con respecto al mayor porcentaje, que incrementa si sólo se consideran únicamente las personas dispuestas a trasladarse al municipio de Ramiriquí - Boyacá a un hotel boutique con temática de equitación, se establece que el hotel es viable en cuanto a ocupación se refiere.

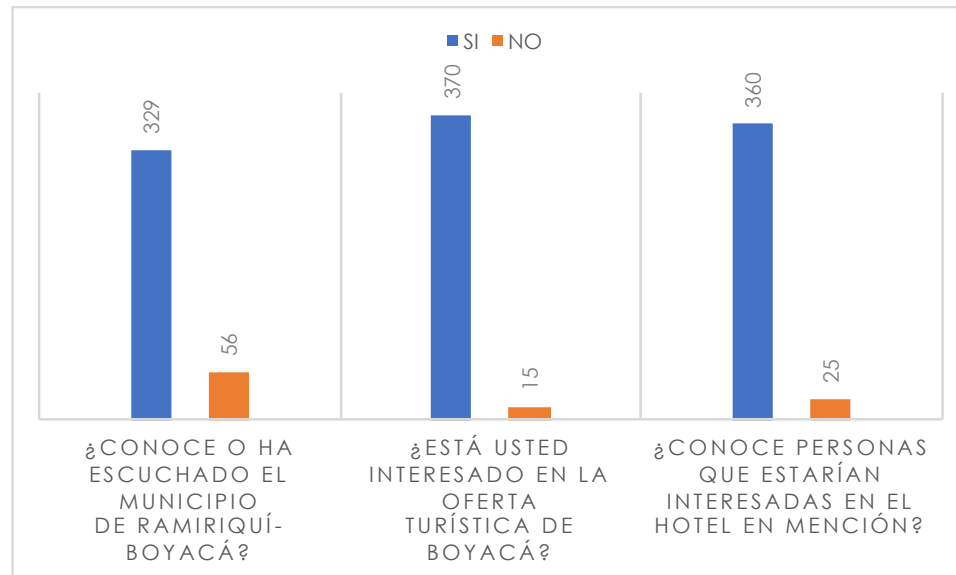


Figura 15. Identificación y reconocimiento del destino por parte del consumidor.

Primero, el 85% del total de la población mencionó que si conoce o ha escuchado el municipio de Ramiriquí-Boyacá, el porcentaje restante, 15%, pertenece única y exclusivamente a la población de Bogotá, que, por su lejanía, no tiene conocimiento sobre el municipio aledaño de Tunja.

Segundo, el 96% de la población, muestra su interés en la oferta turística de Boyacá, que más allá de contar con hermosos paisajes naturales e historia, se ha consolidado en el turismo de religión, salud, eventos, arquitectura, ecología, aventura y gastronomía (“En Boyacá hay ofertas de turismo de diferentes tipos”, 2012). Al igual que la parte anterior, el porcentaje no interesado, pertenece a la capital colombiana.

Finalmente, la pregunta “¿Conoce personas que estarían interesadas en el hotel en mención?” se generó con el fin de conocer qué tan posible es realizar el marketing de voz a voz, con el fin de obtener nuevos clientes y consumidores referidos. Solamente el 6% mencionó que no, público que no representa inconveniente alguno ya que se pueden y deben realizar diferentes estrategias de marketing.

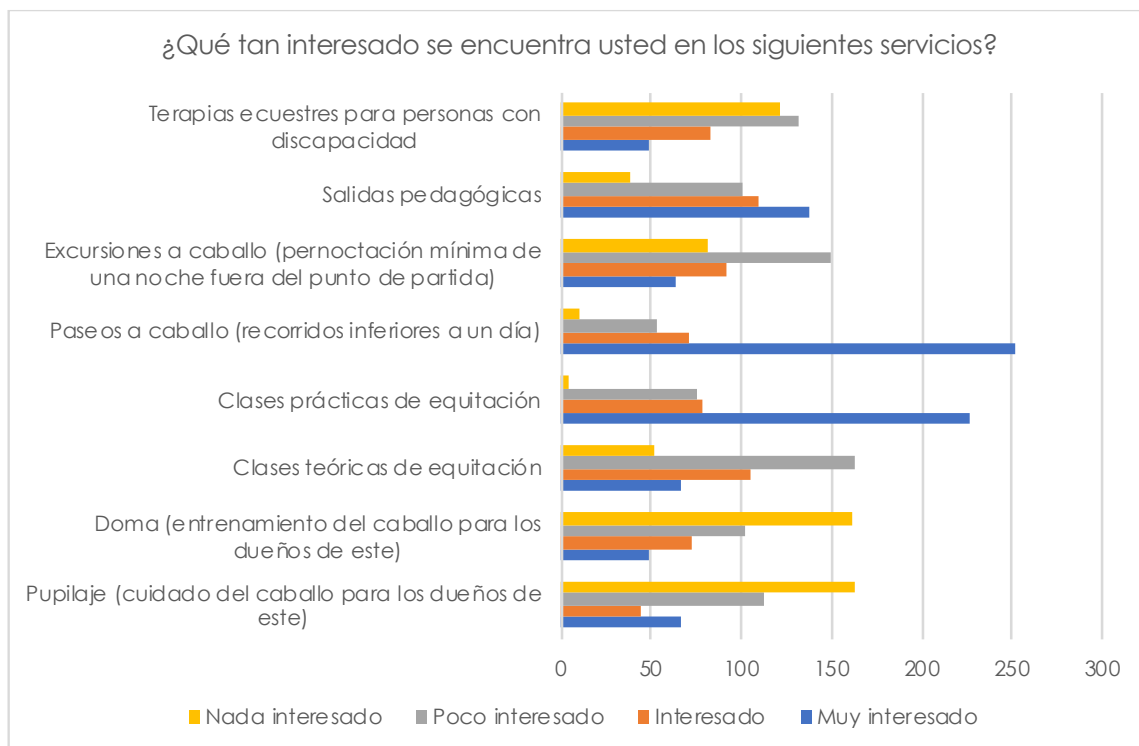


Figura 16. ¿Qué tan interesado se encuentra usted en los siguientes servicios?

En primer lugar, se contemplan los servicios a ofrecer, los cuales serán cuyo porcentaje de “interesado” y “muy interesado” supere en su mayoría el porcentaje de “nada interesado” y “poco interesado”, por consiguiente, se encuentran: clases prácticas de equitación, paseos a caballo y salidas pedagógicas (cuya estimación incluye cursos vacacionales). Por un lado, las clases prácticas se dividen en: nivel básico, nivel medio y nivel avanzado, de acuerdo con su nivel de complejidad y serán impartidas dentro del mismo establecimiento. Por otro lado, los paseos a caballo buscarán optimizar el aprovechamiento de la oferta turística de Boyacá y su duración será inferior a un día. Por último, las salidas pedagógicas o de integración en los cuales se contemplan los cursos vacacionales, se realizarán con mínimo una noche de pernoctación dentro del establecimiento, para hacer uso del servicio de alojamiento, acompañado de actividades

culturales que suponen la visita a diferentes puntos de oferta turística en Boyacá y recreativas, relacionadas a la temática ecuestre.

Acto seguido, se encuentran los servicios de los cuales se desiste por carencia de mercado interesado: pupilaje, doma, clases teóricas de equitación, excursiones a caballo y terapias ecuestres para personas con discapacidad. Cabe aclarar que el pupilaje es el cuidado de los caballos ajenos al hotel y que el entrenamiento de los caballos tuvo la misma respuesta que la pregunta anterior, confirmando que más del 68% de los encuestados no se encuentran interesados en hospedar a su equino dentro del establecimiento.

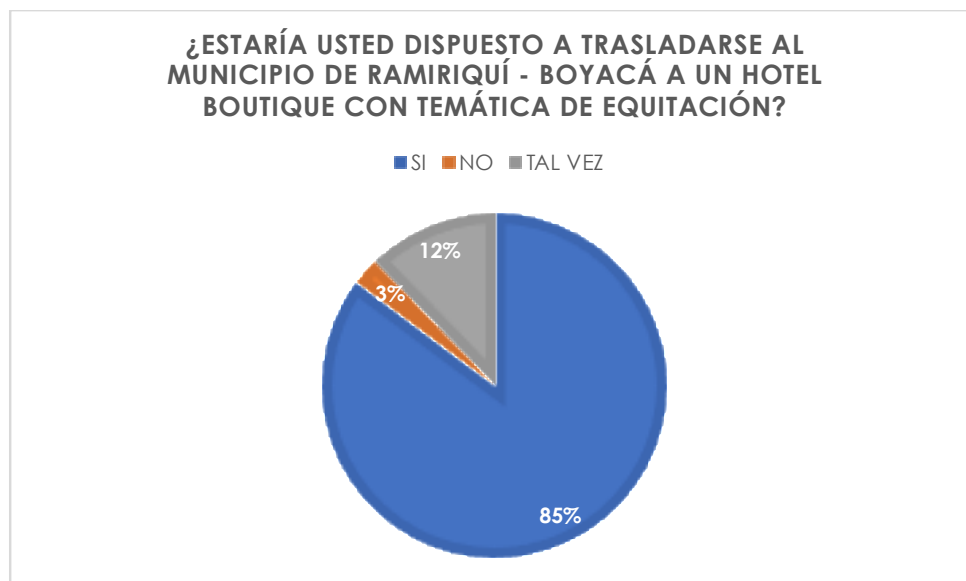


Figura 17. ¿Estaría usted dispuesto a trasladarse al municipio de Ramiriquí Boyacá a un hotel boutique con temática de equitación?

Una de las preguntas con mayor relevancia para el total de los encuestados fue la presente. El 3% que mostró un rotundo desinterés por la oferta en mención, coincide en su gran mayoría con el porcentaje que corresponde a los estratos 1, 2 y 3, cuyo gasto promedio diario en viajes nacionales pertenece al menor rango.

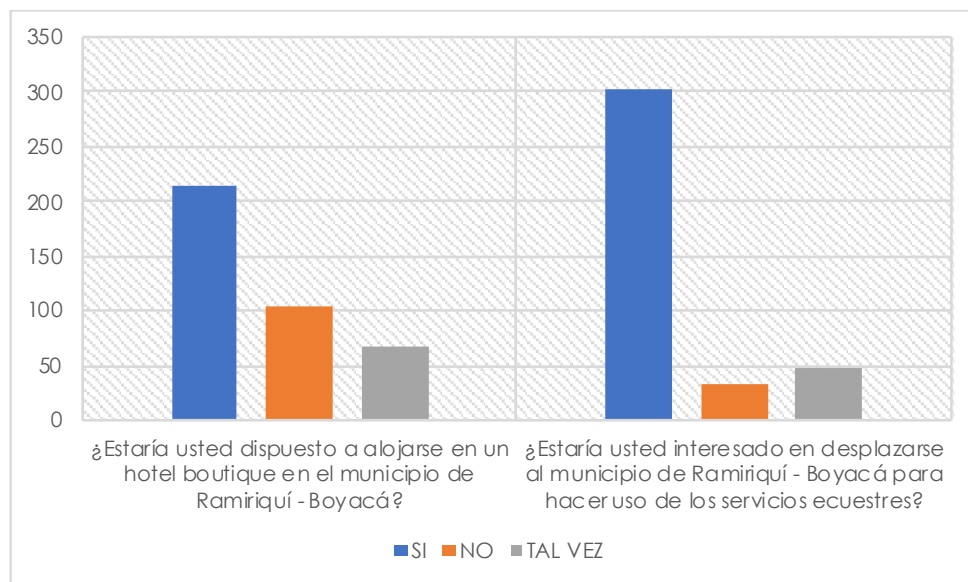


Figura 18. Interés en los principales servicios del hotel boutique con temática de equitación.

Se formularon las preguntas “¿Estaría usted dispuesto a alojarse en un hotel boutique en el municipio de Ramiriquí - Boyacá?” y “¿Estaría usted interesado en desplazarse al municipio de Ramiriquí - Boyacá para hacer uso de los servicios ecuestres?” para determinar la probabilidad de uso de los dos principales servicios del hotel boutique con temática de equitación: alojamiento y actividades equinas. Sólo teniendo en cuenta las respuestas afirmativas y negativas, se estableció que los interesados en alojarse serían en su gran mayoría de Bogotá (95%) y un total del 100% de los encuestados de Tunja con disposición de traslado al municipio de Ramiriquí - Boyacá a un hotel boutique con temática de equitación, estarían interesados en hacer uso de los servicios ecuestres, solamente el 5% de la población de Tunja demuestra interés en el servicio de alojamiento.

Capítulo III

8. Marketing mix

8.1. Producto

El Hotel Boutique Ecuestre, estará ubicado en el municipio de Ramiriquí, Boyacá, como se ha mencionado anteriormente. Este municipio se encuentra 2.325 metros sobre el nivel del mar y presenta una temperatura promedio de 17°C. Se encuentra a 27 Km de la capital boyacense (Tunja) y a 136 Km de Bogotá (Alcaldía de Ramiriquí, 2017, párr. 9). Al ser la duración del trayecto Ramiriquí-Tunja, inferior a una hora, no se consideran los habitantes de la capital Boyacense, clientes directos del hotel. Por el contrario, se espera que los huéspedes de este sean en su gran mayoría, los habitantes de Bogotá, la capital colombiana.

Teniendo en cuenta la temática elegida para el hotel boutique, el tipo de alojamiento que se ofrecerá es deportivo campestre con servicios tradicionales de alojamiento, alimentos y bebidas, fitness center, spa y lavandería; y diferenciadores como clases de equitación, cabalgatas y tours a caballo por municipios aledaños de Boyacá.

El servicio de alojamiento contará con 15 habitaciones, las cuales, estarán divididas en Junior Suite, Estándar y Básica; y su acomodación irá desde 1 hasta máximo 4 personas por habitación. Su caracterización específica será presentada más adelante. Adicionalmente, el departamento de alimentos y bebidas ofrecerá desayuno, almuerzo y cena, compuestos por comida típica colombiana. Por su parte, el bar ofrecerá su servicio independiente en un horario de 12 m a 4 a.m. El fitness center constará de zona húmeda, gimnasio y spa, disponibles de 10 a.m. a 6 p.m. En cuanto al aspecto diferenciador, en materia de

infraestructura, el hotel contara con 15 caballerizas, 2 picaderos y un espacio de limpieza y salud con capacidad para 2 caballos.

Tabla 4.

Ficha técnica.

Ficha técnica	
Nombre del hotel	Hotel Boutique Ecuestre Salvamar.
Tipo de alojamiento	Deportivo tipo campestre.
Ubicación	Ramiriquí, Boyacá.
Servicios	Alojamiento, clases de equitación, alimentos y bebidas.
Servicios básicos	Agua, luz, gas, internet, teléfono y televisión.
Habitaciones	
Nº Total de Habitaciones	15
Nº Total de Junior Suites	3
Nº Total Estándares	8
Nº Total Básicas	4
Centro ecuestre	
Caballerizas	15
Pista de cross	1
Pista de arena	1
Duchas caballos	2
Guadarnés	1
Almacén	1
Áreas comunes	
Lobby	Sala y front desk.
Restaurante	Se ofrecerá desayuno, almuerzo y cena a la carta. Para el desayuno y la cena, el servicio será tipo buffet únicamente en temporada alta.
Cocina	1 (5m x 5m).
Bar	1 con capacidad máx. 15 personas.
Fitness center	Gimnasio, spa, piscina climatizada y sauna.
Zona de parqueo	1 con capacidad máx. de 30 carros. Costo gratuito para huéspedes y pasadías, para los demás, se cobrará tarifa desde la segunda hora.
Servicios adicionales	
Lavandería	Tercerizada para uso exclusivo de los huéspedes.
Tours en Boyacá	Servicio tercerizado con Agencia de viajes.

Nota: esta tabla contiene la información básica del Hotel Boutique, a continuación, se precisa la explicación.

Alojamiento: el servicio de alojamiento se brindará para aquellas personas, familias y grupos amantes de los caballos, que deseen disfrutar de las diferentes actividades en torno a los mismos: clases prácticas y paseos a caballos. Así mismo, el Hotel Boutique Ecuestre Salvamar, se apoyará en la oferta turística de Boyacá, por ejemplo, de lugares para la realización de actividades culturales y físicas (ejemplo: caminatas ecológicas) en el Cañón de Chicamocha, el Lago de Tota, el Santuario de Fauna y Flora Iguaque, el Parque Nacional Natural el Cocuy, la Casa Museo Antonio Nariño y la Plaza Mayor de Villa de Leyva, entre otros. Del mismo modo, si el huésped lo desea, puede visitar los municipios de Tunja o Villa de Leyva, a 50 minutos y 1 hora con 20 minutos, respectivamente. El hotel tendrá dos plantas, la distribución de las habitaciones será la siguiente:

Tabla 5.

Habitaciones.

No de habitaciones	Tipo de habitación	Descripción	Baños
3	Junior suite	Acomodación para dos personas en dos camas semidobles o cama king.	1
4	Estándar	Acomodación para grupos de cuatro personas en camas individuales, con opción de juntar dos camas individuales y lograr una cama King (o dos).	1
4	Estándar	Acomodación para una o dos personas en cama King o dos camas individuales.	1
4	Básica	Acomodación para una o dos personas en cama matrimonial.	1

Nota: descripción general de las habitaciones.



Figura 19. Junior suite 1. Acomodación en camas semidobles. Fuente: elaboración propia.



Figura 20. Junior suite 2. Acomodación en cama king. Fuente: elaboración propia.

Todas las habitaciones del hotel, el centro ecuestre y las áreas comunes, tendrán un diseño campestre característico de Colombia, además de relucir la temática ecuestre. Las habitaciones, estarán equipadas con:

- Baño: lavamanos, inodoro, ducha, tina y amenities.
- Armario.
- Escritorio.
- Mesas de noche.
- Sofá o sala dependiendo la habitación.
- Mini Terraza (en habitaciones del segundo piso).
- Televisor plasma de 40 pulgadas.
- Teléfono.
- Minibar.
- Caja de seguridad.
- Vista al centro ecuestre.

Centro ecuestre: serán 15 caballerizas con opción de ser más, una pista de Cross (con obstáculos) y una pista de arena (para prácticas comunes), con opción de dividirse para mayor aprovechamiento del terreno. Además, se destinará un espacio para el aseo de los caballos (con capacidad máx. de 2), para el almacén (por ejemplo, para almacenar alimentos e instrumentos para el cuidado de los caballos) y para el guadarnés (sillas, fustas y demás para uso del jinete). Las medidas serán las siguientes:

Tabla 6.

Centro ecuestre.

	Cantidad	Medidas
Caballerizas	15	4m x 4m
Pista de Cross	1	30m x 30m
Pista de arena	1	15m x 15m
Duchas caballos	2	3m x 4m
Guadarnés	1	4m x 4m
Almacén	1	5m x 5m

Nota: información general del centro ecuestre.

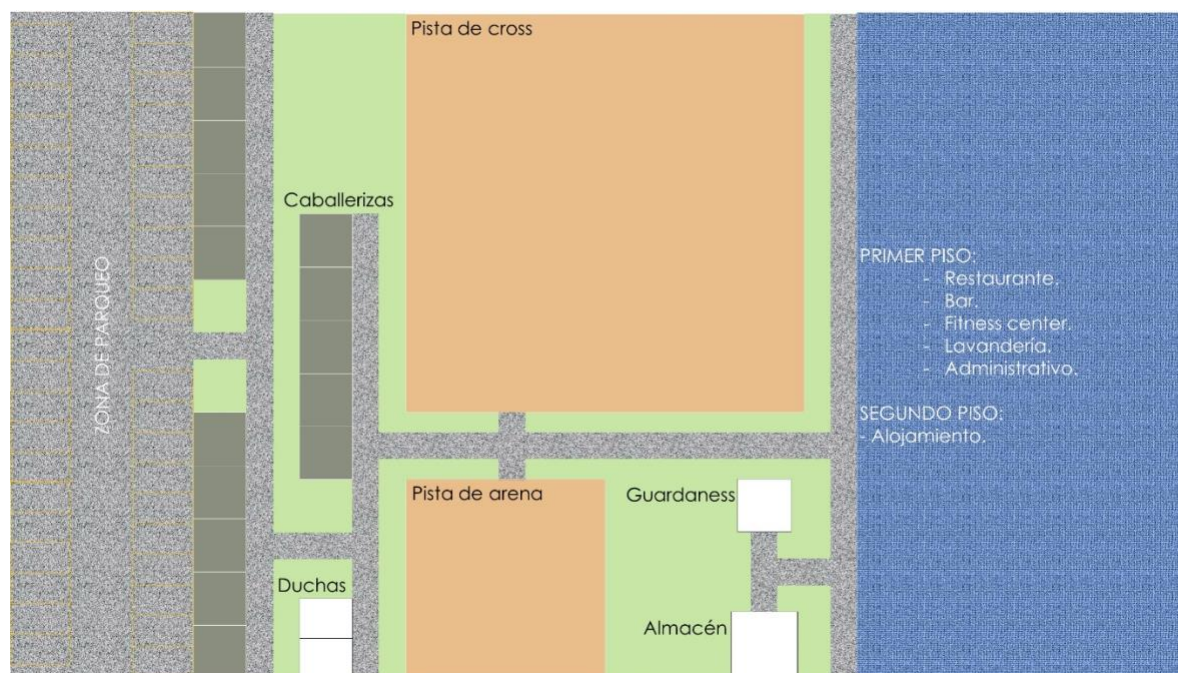


Figura 21. Plano general del establecimiento.

Este plano muestra, a gran escala, la ubicación de las diferentes áreas del Hotel Boutique Ecuestre Salvamar, teniendo en cuenta que parte de las tierras se dejarán sin construcción. Fuente: elaboración propia.

Las clases de equitación se dictarán para nivel principiante, intermedio y avanzado. Habrán paseos a caballo, además de clases prácticas. Finalmente, en las salidas pedagógicas y cursos vacacionales, se optará por aprovechar la oferta turística presente en el departamento.

Restaurante: La oferta gastronómica será en su mayoría compuesta por platos típicos. El menú, a la carta, será el siguiente:

Desayuno (horario: 6 a.m. a 10 a.m.):

- Envueltos de mazorca.
- Huevos al gusto.
- Fruta.
- Arepa de huevo.
- Lechona.
- Empanadas.
- Arepas boyacenses.
- Almojábanas colombianas.

Almuerzo (12 m. a 3 p.m.):

- Cocido boyacense.
- Sobrebarriga en salsa criolla.
- La chuleta valluna.
- Gallina criolla.
- Picada con Longaniza y Morcilla.

Cena (6 p.m. a 10 p.m.):

- Mote de queso.
- Sancocho.
- Ajiaco.
- Ceviche de camarones.
- Mazorca asada.

Bebidas:

- Gaseosas.
- Jugos naturales: maracuyá, lulo, piña, mora y naranja.
- Cervezas: nacionales.
- Bebidas frías: milo, té helado y salpicón de frutas.
- Bebidas calientes: café y chocolate.

Bar: se ofrecerán los siguientes productos, en un horario de 12 m a 4 a.m.:

- Aguardiente.
- Ron.
- Chicha.
- Canelazo.
- Refajo.
- Guarapo.
- Masato

Fitness center:

Gimnasio (6 a.m. a 8 p.m.): contará con una caminadora, una elíptica y una bicicleta para el ejercicio cardiovascular; con barras para fortalecer el tren superior, y con pesas y colchonetas para complementar el tren inferior. Las medidas serán de 7m x 7m. Será de uso exclusivo para los huéspedes.

Spa: 2 cabinas (cada una de 9m²), en un horario de 8 horas (10 a.m. a 6 p.m.) al público general. Se ofrecerán servicios faciales y corporales. Los servicios faciales y corporales serán: limpieza profunda de cutis, masaje hidratante, rejuvenecimiento facial, masajes con aromaterapia, con piedras calientes y chocolaterapia.

Piscina climatizada: con medidas de 8m x 4m (profundidad de 1m a 1.8m), en un horario de 10 a.m. a 6 p.m.

Sauna: medidas de 2m x 2m, con capacidad para 5 personas, en un horario de 10 a.m. a 6 p.m.

8.2.Precio

Para la creación de las tarifas, se tendrán en cuenta los 3 tipos de habitaciones con su máxima capacidad de acomodación (4 tarifas en total). Por lo tanto, se desean estimar 4 tarifas bases, las cuales tendrán una variación dependiendo de la temporada: alta, media o baja. Sin embargo, para minimizar los impactos de las temporadas bajas, se busca que el hotel tenga ocupación constante por salidas pedagógicas (académicas o empresariales).

Tabla 7.

Capacidad y cantidad de habitaciones.

Acomodación máx./ Tipo de habitación	Doble	Grupal (4 pax)
Junior suite	3	
Estándar	4	4
Básica	4	

Nota: esta tabla refleja que la capacidad máxima en un principio, del hotel, es de 38 personas. Ya que se cuentan con 11 acomodaciones dobles para un total de 22 pax y 4 acomodaciones grupales (con capacidad para 4 personas) para un total de 16 pax.

Se escogieron las tarifas de 3 hoteles similares presentes en el departamento de Boyacá (ubicados en diferentes municipios), con sus respectivos tipos de habitación y acomodaciones, para lograr analizar un precio de venta promedio. En primer lugar, se encuentra el hotel Tierra Boutique ubicado en Tibasosa, que presenta un servicio similar al deseado por el Hotel Boutique Ecuestre Salvamar. Por otro lado, se encuentra Santa María de Leyva Hotel Boutique, ubicado como su nombre lo indica, en Villa de Leyva, uno de los destinos más reconocidos de Boyacá por el auge turístico del momento. Posteriormente, está el Hotel Boutique Casa Blanca, ubicado en Paipa, que se distingue por su spa y amplios jardines naturales.

Finalmente, se debe tener en cuenta el gasto promedio diario en viajes nacionales de las personas encuestadas (la mayoría, 51%, reportó que este valor se encuentra entre \$300.000-\$600.000). Por tal motivo, se busca que la tarifa asignada por cada habitación no supere el valor máximo de gasto en viajes nacionales, ya que los turistas también desean realizar actividades equinas y turísticas durante sus estadías. A continuación, se encuentran las tarifas de los 3 hoteles mencionados:

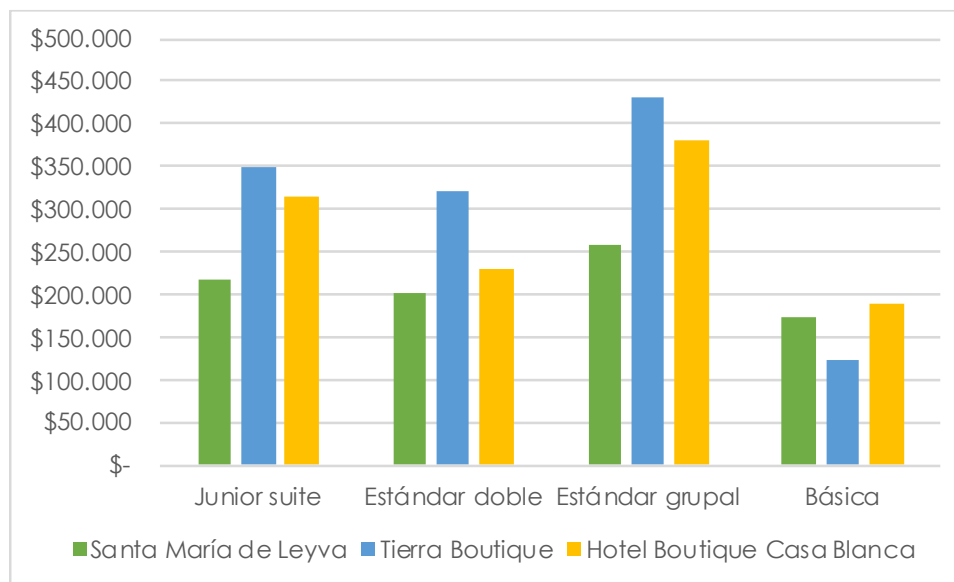


Figura 22. Tarifas de 3 hoteles boutique presentes en diferentes municipios del departamento de Boyacá.

Tabla 8.

Tarifas hoteles boutique en Boyacá.

	Santa María de Leyva	Tierra Boutique	Hotel Boutique Casa Blanca	Promedio
Junior suite	\$217.600	\$350.000	\$316.000	\$294.533
Estándar doble	\$201.600	\$320.000	\$230.000	\$250.533
Estándar grupal	\$259.200	\$430.000	\$380.000	\$356.400
Básica	\$173.600	\$125.000	\$190.000	\$162.867

Nota: esta tabla muestra el promedio cobrado por tipo de habitación, en los 3 hoteles boutique ubicados en diferentes municipios del departamento de Boyacá.

Llegado a este punto y teniendo en cuenta las intenciones de las encuestas realizadas, se sugiere que el Hotel Boutique Salvamar, cuente con las siguientes tarifas bases para las acomodaciones en cuestión.

Tabla 9.

Tarifas Hotel Boutique Salvamar.

Junior suite	\$ 295.000
Estándar doble	\$ 250.000
Estándar grupal	\$ 355.000
Básica	\$ 160.000

Nota: esta tabla sugiere las tarifas bases a usar en los diferentes tipos de acomodación y habitaciones, por el Hotel Boutique Salvamar. Se tuvieron en cuenta 3 hoteles boutique ubicados en 3 municipios diferentes del departamento de Boyacá. A su vez, se tuvo en cuenta que dichas tarifas no superaran el gasto promedio diario de las personas encuestadas. Las tarifas mencionadas, son por habitación, no por persona.

Por último, el hotel boutique presta un servicio básico, dado que busca satisfacer de manera clara y visible, la necesidad fundamental del usuario (Cerveró, Iglesias y Villacampa, 2002, p. 97) que da origen a una motivación fisiológica o primaria y de reposo o descanso; por ello, se establecieron las tarifas teniendo en cuenta la competencia presente en el mercado que presentaba características “similares” al establecimiento, aunque, la oferta de los destinos si presenta altas diferencias. Finalmente, los servicios periféricos, lavandería y tours en Boyacá, serán tercerizados.

8.3.Plaza

El hotel estará ubicado en la vereda Faravita del municipio de Ramiriquí que, a su vez, forma parte de la Provincia de Márquez en el departamento de Boyacá. El Plan Básico de Ordenamiento Territorial (PBOT) no especifica el uso de suelo en esta área, sin embargo, el espacio no cuenta con ningún tipo de restricción ambiental, salvo por el recurso hídrico de la quebrada que no será intervenido. Adicionalmente, las fincas aledañas han

realizado construcciones de carácter comercial, como restaurantes y pequeños hoteles. Por lo cual se considera pertinente el proyecto en esta zona.

La finca cuenta con una hectárea y media de terreno disponible, lo cual, equivale a 15.000 metros cuadrados disponibles. Adicionalmente, el área construida actual es de 40 metros cuadrados. El entorno es completamente natural y cuenta con espacios de suelo fértiles y no fértiles, por lo cual, se busca aprovechar el terreno poco fértil para las edificaciones necesarias, pues se pretende aprovechar el entorno de naturaleza con el que se cuenta.

8.4.Promoción

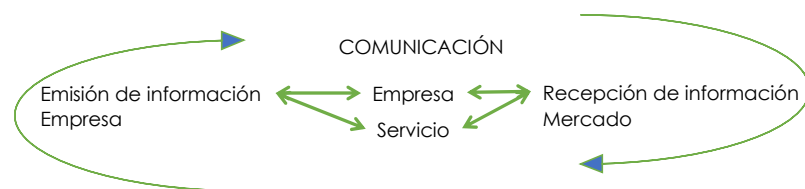


Figura 23. Intención de la comunicación.

La empresa, que busca emitir información sobre su portafolio de productos y servicios, está en busca de que el mercado reciba y dé lugar a un constante flujo de información, retroalimentando cada momento, ya que el principal fin es la obtención de una respuesta por parte del consumidor. Elaboración propia basada en el Marketing Turístico (J. Cerveró et al., 2002, p. 115).

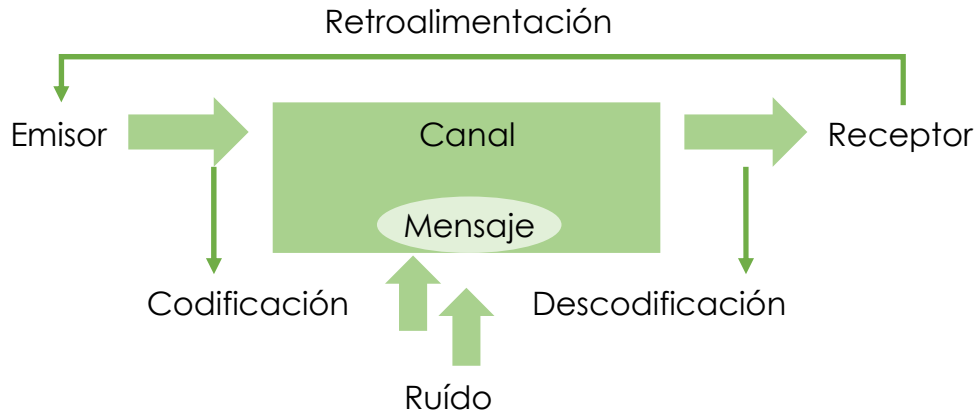


Figura 24. Elementos de la comunicación. (Cerveró et al., 2002, p. 116).

A continuación, se encuentra el desarrollo de la campaña de promoción, para dar a conocer los diferentes productos y servicios del hotel boutique (Cerveró et al., 2002, p. 115-126):

- Selección del público objetivo: la segmentación realizada con anterioridad sugiere que el principal nicho de mercado al cual irá dirigido el servicio, son los turistas amantes de los caballos. Debido a que es el consumidor, y es este, quien tiene el poder de convicción sobre el cliente (poder adquisitivo) (Cerveró et al., 2002, p. 115-126).
- Objetivos de la comunicación:
 - Informar: sobre la existencia del portafolio de productos y servicios, para incrementar el grado de notoriedad en posibles compradores o usuarios (J. Cerveró et al., 2002, p. 115-126).
 - Motivar: buscar que prefieran los servicios del Hotel Boutique sobre los demás, distinguiendo los aspectos más positivos o aspecto diferenciador, el centro ecuestre (Cerveró et al., 2002, p. 115-126).

- Inducir a la acción: en primera instancia, crear campañas y convenios (donde puedan obtener descuentos) con agencias de viajes (para ser incluidos y tenidos en cuenta en sus paquetes), asociaciones hoteleras y turísticas, instituciones vinculadas a la red nacional de colegios amigos del turismo, universidades y empresas relacionadas con el sector turístico. La idea es informar sobre la existencia del portafolio de productos y servicios, para que posteriormente, se faciliten estrategias de marketing como el “voz a voz” (Cerveró et al., 2002, p. 115-126).
- Inducir a la repetición: una vez la persona haya pernoctado en el hotel o haya hecho uso de los servicios complementarios ofrecidos, se creará una minuciosa base de datos, donde se tenga en cuenta la fecha de cumpleaños o periodos vacacionales, para crear incentivos de fidelización (Cerveró et al., 2002, p. 115-126).
- Mensaje: Salvamar, nuevo e innovador hotel boutique con temática de equitación en el municipio de Ramiriquí, Boyacá (Cerveró et al., 2002, p. 115-126).
- Fuente del mensaje: los influenciadores. Son personas que informan sobre productos o servicios gracias al fenómeno de las redes sociales, compartiendo opiniones e ideas. Hacer partícipes a estos individuos en el hotel, sugiere que se estaría abriendo la puerta a atraer a millones de usuarios de los cuales un gran porcentaje podrían ser consumidores potenciales (Cerveró et al., 2002, p. 115-126).
- Canales de comunicación: más que todo, se deben explorar las redes sociales, dado que estas son una manera impersonal de dar a conocer el producto en mención. Es

una palanca para agarrar aliados, clientes y reputación. Hoy en día, casi que la totalidad de las personas, hacen uso de estas (Cerveró et al., 2002, p. 115-126).

- Establecimiento del presupuesto de comunicación: se estima una inversión inicial de \$5.668.000 para ejecutar la campaña de promoción (Cerveró et al., 2002, p. 115-126). Para su estimación, se tuvieron en cuenta los gastos en suministros de papelería e impresos, mercadeo en redes sociales como Instagram y Facebook, la página web para el hotel, participación ferias y suscripciones o afiliaciones (ver tabla 22).
- Determinación del mix de comunicación (Cerveró et al., 2002, p. 121):

Tabla 10.

Canales de comunicación Hotel Boutique Ecuestre Salvamar.

Canal de comunicación		
Punto de comunicación	<p>Personal</p> <p>Interno Personal en contacto: ofrecer a los turistas, la mejor estadía posible.</p> <p>Externo Ferias: ruedas de negocios para la creación de relaciones públicas. Workshops: cerrar contratos de carácter comercial para potenciar el turismo en el destino, puede aludir a empresas relacionadas con el mismo. Viajes de familiarización: con influenciadores del momento.</p>	<p>Impersonal</p> <p>Promoción en el lugar de prestación del servicio. Señalización: en lugares aledaños para que el cliente potencial sienta curiosidad y se acerque. Identidad corporativa: familiarizar a la totalidad de clientes internos, para tener unos objetivos compartidos. Publicidad: por medio de las redes sociales. Patrocinio: con empresas relacionadas a la equitación (por ejemplo, empresas dedicadas a la venta de implementos para jinetes). Promociones: en temporada baja o fechas especiales.</p>

Nota: diferentes canales de comunicación para promocionar la existencia del hotel

boutique (Cerveró et al., 2002, p. 121).

Capítulo IV

9. Modelo de negocio

9.1.Misión

Según Thompson, la planificación estratégica de una organización, parte de la fijación clara y precisa de su misión, por lo cual, es imprescindible para los planificadores tener una definición de esta y formularla con la mayor precisión posible a partir de esta (Thompson, 2006, párr. 1). Según el autor, la misión es definida como “el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización” (Thompson, 2006, párr. 7), dado que esta procura dejar en claro tres puntos fundamentales que son: la función que la empresa pretende cumplir en su entorno social, lo que ofrece a sus clientes y para quien va dirigido lo que la empresa ofrece. Además, se ve influenciada algunas veces por factores adicionales como: preferencias puntuales de los propietarios o gerentes, su historia, los recursos con los que cuenta, factores del entorno, entre otros, según corresponda en cada organización (Thompson, 2006, párr. 7).

Teniendo en cuenta la definición anterior, se plantea para este plan de negocios la siguiente misión:

“El Hotel Boutique Ecuestre Salvamar, es un hotel que ofrece una innovadora alternativa sostenible de hospedaje con temática de equitación, caracterizándose por un servicio excepcional y personalizado para los turistas amantes de los caballos que se hospeden en el hotel o visiten el municipio de Ramiriquí, Boyacá, aprovechando la oferta turística del destino, el portafolio de productos y servicios del hotel y su centro ecuestre”.

9.2. Visión

La visión, pretende responder a la pregunta ¿qué queremos ser? O ¿a dónde queremos llegar? Según Carrión, dicha visión, debe resumir el enfoque estratégico de la empresa en un solo objetivo que además se caracteriza por ser inspirador y a largo plazo, así que podría ser definido como “una declaración de intenciones acerca de la situación que se desea para la empresa en el futuro” (Carrión, 2007, p. 53). Además, la misma, requiere ir más allá de los objetivos financieros de la empresa y contar con cierta carga emocional que contribuya a la motivación de los colaboradores en función de su cumplimiento (Carrión, 2007, p. 53).

El autor también agrega que una visión que pueda ser considerada “buena” debe contar con una imagen clara y positiva del futuro de manera tal que establezca estándares ideales elevados y ambiciones que evoquen al compromiso, motiven e inviten a la acción. En materia práctica, dicha visión debe ser diseñada para capturar atención, debe ser breve y fácil de recordar. Sin embargo, no se debe olvidar que debe tener una carga realista y alcanzable, pues es pensada para ser alcanzada y en ocasiones al no lograrse, tiene un efecto inverso en la motivación de los miembros de la compañía (Carrión, 2007, p. 53).

Teniendo en cuenta la propuesta anterior del autor, se plantea la siguiente visión para el proyecto:

“Nos visualizamos en el año 2024 como el hotel con mayor reconocimiento en el destino por contar con el servicio de alojamiento y actividades en torno a los equidos, en un mismo lugar. Líderes en el departamento de Boyacá, por el servicio personalizado y las experiencias memorables compartidas desde el interior del hotel”.

9.3.Principios corporativos

Los principios corporativos por su parte, pueden ser definidos como el conjunto de valores, creencias y/o normas que pretenden regular el día a día de una organización. Se puede decir que son los pilares sobre los cuales trabaja la misma (Amaya, 2005, p. 25). Teniendo en cuenta esto se determinaron los siguientes:

Liderazgo: el líder debe ser capaz de crear planes ejecutables que mantengan al equipo en la dirección adecuada, actuando con humildad y retroalimentando constantemente, administrando las emociones personales y procediendo con integridad, compromiso y ayuda a los demás.

Trabajo en equipo: construye confianza, crea un sentido de pertenencia con objetivos en común. Motiva la responsabilidad, impulsa la comunicación y aprovecha la diversidad.

Orientación al cliente: esta herramienta permite la fidelización del mismo. Parte de su identificación, teniendo en cuenta una comunicación proactiva y proporcionando un flujo continuo de valor (mejora constante del establecimiento y sus servicios).

9.4.Valores corporativos

Los valores corporativos por su parte, son elementos de la cultura empresarial propios de cada organización que dependen de las características competitivas de la compañía, las condiciones de su entorno, las expectativas de sus clientes y las de sus ejecutivos. Son conductas o costumbres que se asumen como principios de conducta que se desea tener como diferenciador y que, además, contribuye a su posicionamiento (Mejía, s.f., p. 1). Para construir estos valores, es necesario tener en cuenta que los mismos se componen de 3 elementos: primero, la voluntad del empresario de ser reconocido de cierta manera dependiendo de su perspectiva de negocios y de sus competidores; segundo, la

estrategia que constituye la orientación de su negocio y determina el cómo se quiere competir y posicionarse frente a los competidores y a sus clientes; y tercero, el compromiso, pues debe ser una voluntad que se desarrolle en la realidad (Mejía, s.f., p. 2).

Teniendo en cuenta lo anterior se proponen los siguientes valores corporativos:

Respeto: hacia todos los participantes en la cadena de valor. Tanto clientes internos como externos merecen respeto por sus ideales y actos. Es el valor más importante de la organización, base fundamental para un buen liderazgo y trabajo en equipo.

Honestidad: es la cualidad de pensar y actuar con coherencia. Desenvolverse en base a la verdad y la justicia.

Solidaridad: busca crear vínculos de confianza y unión. Es ayudar al prójimo si este lo necesita.

9.5. Organigrama

En un principio, el Hotel Boutique Ecuestre Salvamar, contará con 3 áreas de servicio, estas son: alojamiento y spa, A&B y centro ecuestre. Además, se contemplan dos cargos de staff, por un lado, contador y, por otro lado, almacenista. Como se mencionó anteriormente, se busca que los colaboradores de la organización se basen en los valores de respeto, honestidad y solidaridad, haciendo que el huésped se sienta cómodo y exista una activa participación y comunicación. Cada participante, debe cumplir integralmente su función dentro del establecimiento. Del mismo modo, se debe tener en cuenta que los servicios de lavandería y de tours por Boyacá, son tercerizados. A continuación, se describirán las funciones de cada cargo.

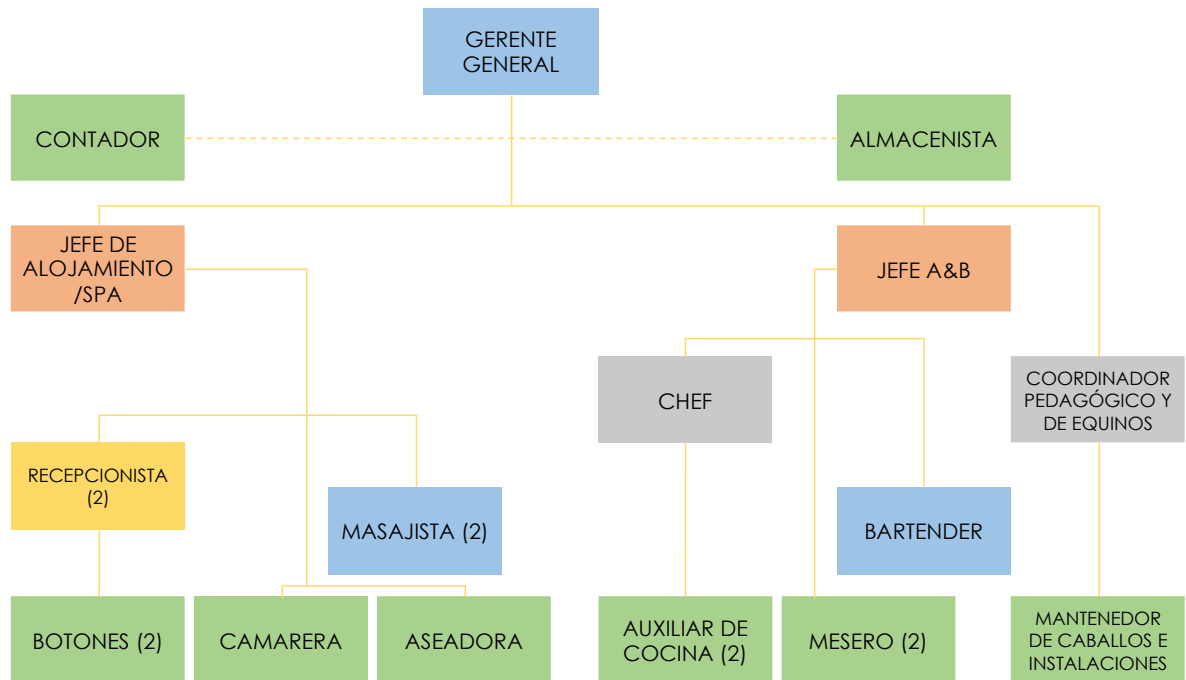


Figura 25. Organigrama macroadministrativo e informativo del Hotel Boutique

Ecuestre Salvamar. Fuente: elaboración propia.

Gerente general:

- Representar legal y socialmente al hotel.
- Elaborar el plan de direccionamiento estratégico, así como establecer los encargados, verificar continuamente los resultados y tomar medidas correctivas.
- Elaborar y ejecutar el plan estratégico de marketing.
- Crear alianzas estratégicas y captar clientes potenciales.
- Compartir y comunicar los planes de acción a todos los colaboradores del hotel.
- Coordinar la ejecución de obras, nuevas instalaciones y mejoras.
- Del mismo modo, el director general del hotel estará encargado de los recursos humanos:

1. Provisión de los recursos humanos

- Reclutar: identificar e interesar candidatos internos y externos, calificados para las vacantes de la organización.
 - Seleccionar personal: persona adecuada para desempeñar un cargo específico, buscando la eficiencia de la organización.
2. Retención y desarrollo del personal
- Diagnosticar necesidades.
 - Elegir métodos de entrenamiento.
 - Establecer el plan anual de capacitación (incluso en el bilingüismo).
 - Evaluar el desempeño y los resultados.
 - Fomentar el plan de carrera organizacional.
3. Remuneración y compensación
4. Sistema de calidad de vida
- Estudio del clima organizacional.
 - Transmitir identidad corporativa.
5. Controles en recursos humanos
- Informes periódicos
 - ✓ Indicadores acumulados.
 - ✓ Resultados y estrategias resultantes de las explotaciones.
 - ✓ Costos acumulados del área.
 - ✓ Estadísticas demográficas.
 - Auditorías
 - ✓ Supervisión de las variaciones de los datos de los informes mensuales y de los *reportings*.

Contador:

- Elaborar los estados financieros.
- Gestionar la liquidez del hotel.
- Asignar y controlar costes.
- Evaluar y buscar financiación.
- Presentar resultados operacionales.
- Coordinar tarifas de ventas.
- Autorizar el pago a proveedores y colaboradores.
- Realizar auditoría nocturna.
- Rendir informes financieros al director general.
- Recibir y totalizar las cuentas de ingresos y egresos, creando un informe.
- Recibir, clasificar, codificar y archivar documentos contables.

Almacenista:

- Planificar, elaborar y gestionar el presupuesto departamental.
- Cotizar (Precio vs. Calidad).
- Establecer formatos de requisición.
- Aprobar compras.
- Solicitar productos y servicios a los proveedores.
- Seguir periódicamente a los proveedores, sus productos y servicios.
- Identificar necesidades de compras en las distintas áreas.
- Verificar el producto o servicio comprado.
- Recibir compras y entregar las mismas a las áreas del hotel.
- Controlar inventarios.

Jefe de alojamiento/SPA:

- Definir normas de funcionamiento y calidad.
- Responder al buen estado de las habitaciones, fitness center y de las zonas sociales.
- Supervisar y coordinar el funcionamiento del fitness center.
- Recibir provisiones.
- Liderar y trabajar en equipo con sus subalternos, para verificar el cumplimiento de las funciones de estos.
- Fomentar la prestación de servicios con calidad.
- Organizar y planificar los horarios de trabajo y la puntualidad en los mismos.
- Inventariar amenities y recursos.
- Colaborar en la recepción y reservas.
- Asignar el traslado de los huéspedes.

Recepcionista:

- Recibir al huésped.
- Informar y gestionar sobre los servicios internos y externos del hotel.
- Formalizar la entrada y salida del huésped.
- Emitir facturas.
- Tomar reservas.
- Controlar el registro y el ingreso de menores de edad en el hotel.
- Coordinar la información con las demás áreas del hotel.

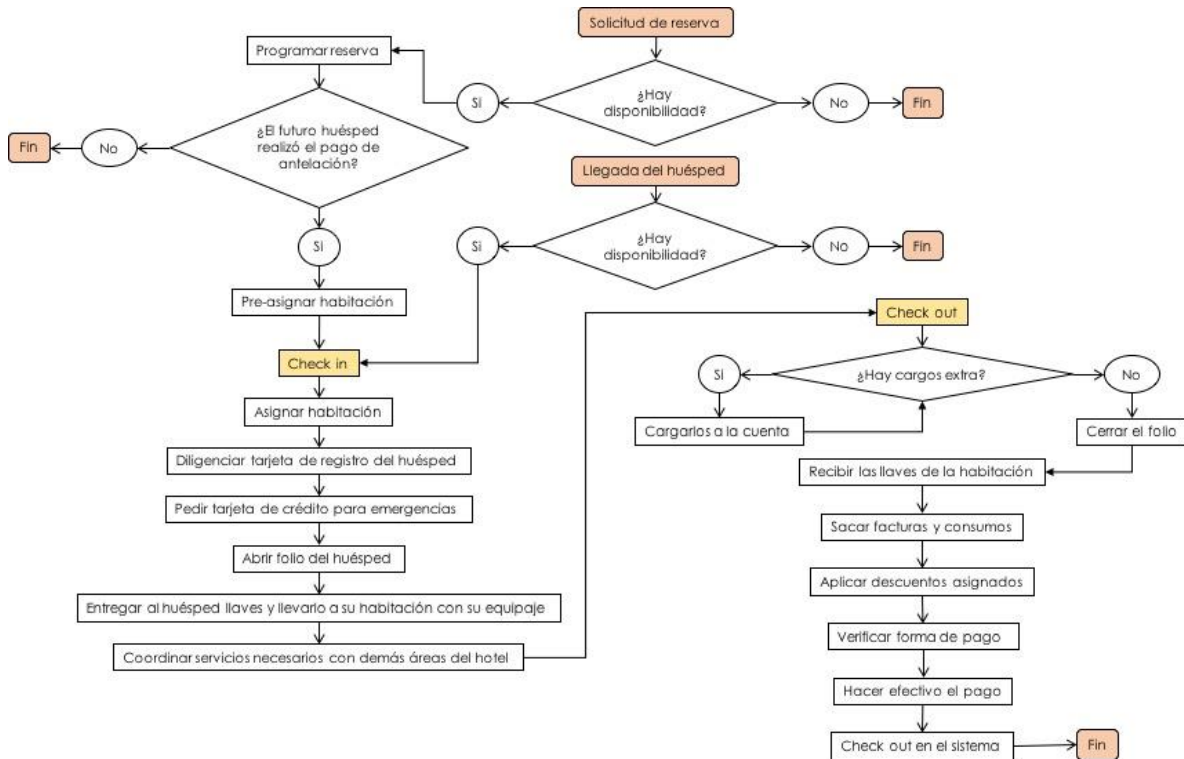


Figura 26. Proceso de recepción.

Diagrama que muestra los procesos a seguir apoyando la actividad del huésped.

Fuente: elaboración propia.

Botones:

- Informar y asistir a los huéspedes y clientes.
- Tomar el inventario del minibar al momento de entregar la habitación.
- Transportar equipajes y manejar las consignas.
- Llevar correspondencia, avisos y mensajes.
- Coordinar el traslado de los huéspedes.
- Registrar los datos en la hoja de entradas y salidas.
- Gestionar objetos olvidados y su libro.
- Anotar sugerencias, quejas o reclamos del servicio.

- Controlar el uso del parqueadero.
- Realizar trabajos pesados para la camarera.

Camarera:

- Limpiar y preparar las habitaciones y sus baños.
- Reportar el estado de las habitaciones.
- Conservar mobiliario, pisos, cortinas y lencería de las habitaciones.
- Llevar el control sobre la lencería, amenities y minibar.
- Recolectar los residuos sólidos y líquidos.
- Distribuir la ropa limpia de las habitaciones.

Aseadora:

- Limpiar y preparar las zonas comunes y el fitness center.
- Reportar el estado de las zonas comunes y el fitness center.
- Conservar mobiliario, pisos, cortinas y lencería de las zonas comunes y el fitness center.
- Recolectar los residuos sólidos y líquidos.
- Distribuir la ropa limpia del fitness center.

Masajista:

- Realizar masajes terapéuticos, estéticos-higiénicos, deportivos de preparación o relajación y masajes psicológicos-anímicos para regular y aliviar la tensión.
- Controlar, inventariar y solicitar los implementos necesarios.

Jefe A&B:

- Recibir provisiones.

- Componer minutas y cartas.
- Elaborar recetas y subrecetas.
- Estudiar costo de venta.
- Organizar y planificar los horarios de trabajo y la puntualidad en los mismos.
- Controlar costos de alimentos y bebidas.
- Inventariar alimentos, bebidas y demás (incluyendo bar).
- Manejar stock.

Chef:

- Manejar la gestión de la cocina.
- Elaborar todo lo relacionado con los alimentos y bebidas que ofrece el restaurante del hotel.
- Observar y conservar la calidad de los alimentos.
- Elaborar requisiciones según necesidades e histórico de consumos.

Auxiliar de cocina:

- Asistir al chef en las preparaciones.
- Mantener la higiene de la cocina, elementos y utensilios.
- Inventariar y controlar elementos y utensilios.
- Inventariar, limpiar y almacenar alimentos, bebidas y demás.
- Preparar la cocina y los objetos necesarios para la elaboración de los platillos.

Mesero:

- Limpiar mesas, sillas y pisos del restaurante.
- Llevar órdenes y peticiones de los consumidores.

- Registrar y guardar el dinero obtenido por las ganancias de los alimentos.
- Proporcionar colaboración al cliente en su elección e inquietudes.
- Recoger los trastes sucios.

Bartender:

- Preparar bebidas.
- Llevar reporte de ventas.
- Verificar y controlar stock e inventario.
- Innovar oferta de bebidas.
- Cerrar el bar y proteger artículos.
- Solicitar artículos al almacenista.

Coordinador pedagógico y de equinos:

- Recibir provisiones.
- Verificar el aseo y la salud de los caballos.
- Verificar el aseo y mantenimiento de las caballerizas y pistas.
- Manejar indicadores de ocupación y seguimiento.
- Recibir a los turistas amantes de los caballos y ofrecer portafolio de productos y servicios equinos.
- Organizar el horario de los subalternos y disposición máxima de los caballos.
- Coordinar grupos y actividades.
- Coordinar cursos vacacionales.
- Diseñar, dirigir y realizar clases de equitación.
- Facilitar el desarrollo de habilidades y destrezas en los niveles principiante, intermedio y avanzado.

- Entrenar a los caballos para la prestación del servicio.

Mantenedor de caballos e instalaciones:

- Conservar, reparar y reacondicionar equipos, maquinas e instalaciones.
- Planificar programas de mantenimiento.
- Mantener las zonas húmedas en correcto funcionamiento.
- Llevar las estadísticas e indicadores de la gestión del mantenimiento.
- Brindar servicio de limpieza a los caballos.
- Limpiar caballerizas y picaderos.
- Brindar alimento a los equinos.
- Mantener, arreglar y adecuar las instalaciones del centro ecuestre.
- Coordinar el servicio de veterinaria preventiva y el que se requiera por alguna emergencia.
- Facilitar al coordinador los caballos que este requiera.
- Preparar el equipo del caballo para las clases prácticas.

Capítulo V

10. Inversión inicial

Para la realización del cálculo de la inversión inicial requerida para el proyecto, se consultó a la profesional en Ingeniería Civil Martha Leguizamón, quién además conoce el terreno en cuestión, nos proporcionó un valor estimado por metro cuadrado a construir teniendo en cuenta: metro cuadrado de parqueadero, cubierto y cubierto sencillo (M. Leguizamón, comunicación personal, 6 de junio, 2018). A partir de estos datos se realizó el presupuesto estimado presentado a continuación.

Como se observa en la tabla 11, para materializar este plan de negocio se requiere una inversión inicial de \$1.617.529.400 pesos, los cuales se distribuirán así: \$1.233.910.000 destinados a la edificación hotelera y al centro ecuestre que contará con un total de 1.357 metros cuadrados (ver anexo 23), cuyos costos se encuentran discriminados en la tabla 24 y 25 (ver anexo 24 y 25); \$169.541.000 por concepto de maquinaria y equipo (ver anexo 26); \$128.945.800 para muebles y enseres (ver anexo 27); \$25.132.600 designados a activos de operación (ver anexo 28); y \$60.000.000 con el fin de adquirir los equinos requeridos para iniciar: cuatro adultos por valor de 10 millones de pesos cada uno y 4 jóvenes para entrenar por valor de 5 millones de pesos cada uno.

Tabla 11.

Inversión inicial condensada en activos fijos.

Inversión inicial condensada	
<i>Concepto</i>	<i>Valor</i>
Edificación	1.233.910.000
Maquinaria y equipo	169.541.000
Muebles y enseres	128.945.800
Activos de operación	25.132.600
Caballos	60.000.000
TOTAL	1.617.529.400

Nota: esta tabla fue elaborada a partir de la cotización realizada por el equipo de trabajo. Cada uno de los rubros de esta, se encuentra discriminado en los anexos. Fuente: elaboración propia.

11. Financiación

La financiación del proyecto será integrada por recursos propios, los cuales, estarán divididos entre las integrantes del equipo de la siguiente manera: Laura Ramírez contribuirá con \$1.108.764.700 y Silvana Torres con \$508.764.700 más el terreno que es propio y se encuentra avaluado en 300 millones de pesos aproximadamente.

Tabla 12.

Distribución de la financiación del proyecto.

Financiación	
<i>Inversión total</i>	1.617.529.400
Laura Ramírez	1.108.764.700
Silvana Torres	508.764.700

Nota: esta tabla fue elaborada teniendo en cuenta la posible forma de financiación que se le puede dar al proyecto. Fuente: elaboración propia.

12. Nómina

Para la elaboración de la nómina, se tomó como referencia el organigrama planteado anteriormente y, a partir de la observación del mercado laboral en este campo, se determinaron los rangos salariales que se muestran en la tabla 13 para cada una de las líneas jerárquicas. Tal distribución, se realizó con el fin de asignar un mismo rango salarial a aquellos cargos que presenten un grado de responsabilidad similar, pues de esta forma se evitan inconformidades internas que pueden afectar la satisfacción de los colaboradores e incentivar la rotación de personal.

Tabla 13.

Rangos salariales.

<i>Cuadro de rangos salariales</i>			
<i>Línea en el organigrama</i>	<i>Cargos</i>	<i>Rango salarial por niveles jerárquicos</i>	
		<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>
1	Gerente General	2.868.116	3.008.116
2	Contador y Almacenista	2.528.116	2.668.116
3	Jefe de Alojamiento y Fitness Center y A&B	2.188.116	2.328.116
4	Chefe y Coordinador pedagógico de Equinos	1.848.116	1.988.116
5	Recepcionistas	1.508.116	1.648.116
6	Masajistas y Bartender	1.168.116	1.308.116
7	Botones, Camareras, Aseadora, Auxiliar de Cocina, Meseros y Mantenedor de Caballos e Instalaciones	828.116	968.116

Nota: esta tabla fue elaborada teniendo las líneas jerárquicas que se observan en el organigrama. Fuente: elaboración propia.

Partiendo de la base anterior, se desarrolló el cuadro de nómina, cuyo resumen se muestra a continuación, en el cuál, es posible observar el costo del personal por mes y por año incluyendo las prestaciones legales y la prima de vacaciones. Para determinar esto se tuvo en cuenta la normatividad vigente que se puede encontrar en el Código Sustantivo del

Trabajo y en los Decretos 2451 y 2452 del 27 de diciembre del 2018 que reglamentan las condiciones salariales del país para el año 2019.

Tabla 14.

Cuadro de nómina condensado.

<i>Cuadro de nómina condensado</i>						
Cargo	N° de personal en el cargo	Total devengado	Total Provisiones	Total deducciones	Costo colaboradores por cargo mensual	Costo total anual
<i>Gerente General</i>	1	3.008.116	1.028.435	240.649	4.036.551	48.438.609
<i>Contador</i>	1	2.668.116	912.193	213.449	3.580.309	42.963.711
<i>Almacenista</i>	1	2.528.116	864.329	202.249	3.392.445	40.709.342
<i>Jefe de Alojamiento y Fitness Center</i>	1	2.188.116	748.088	175.049	2.936.204	35.234.444
<i>Jefe de A&B</i>	1	2.188.116	748.088	175.049	2.936.204	35.234.444
<i>Chef</i>	1	1.848.116	631.846	147.849	2.479.962	29.759.547
<i>Coordinador de Pedagógico y de Equinos</i>	1	1.988.116	679.710	159.049	2.667.826	32.013.916
<i>Recepcionista</i>	2	3.210.296	1.065.494	241.299	4.275.790	51.309.482
<i>Masajistas</i>	2	2.530.296	833.011	186.899	3.363.307	40.359.687
<i>Bartender</i>	1	1.265.148	416.506	93.449	1.681.654	20.179.843
<i>Botones</i>	2	1.850.296	600.528	132.499	2.450.824	29.409.891
<i>Camarera</i>	1	925.148	300.264	66.249	1.225.412	14.704.946
<i>Aseadora</i>	1	925.148	300.264	66.249	1.225.412	14.704.946
<i>Auxiliar de cocina</i>	2	1.850.296	600.528	132.499	2.450.824	29.409.891
<i>Meseros</i>	2	1.850.296	600.528	132.499	2.450.824	29.409.891
<i>Mantenedor de caballos e instalaciones</i>	1	1.308.116	447.227	104.649	1.755.343	21.064.121
Total	21	32.131.852	10.777.041	2.469.635	42.908.893	514.906.711

Nota: Esta tabla fue elaborada a partir de la información obtenida tras el cálculo de la nómina del hotel. El cuadro de nómina detallado se puede observar en el anexo 29.

Fuente: elaboración propia.

En la tabla anterior, se puede observar que, contando con 21 empleados para cumplir con los requerimientos del hotel, la nómina tendría un valor total anual \$514.906.711. De dicho monto, aproximadamente el 74,88% será destinado al salario neto de los empleados y el valor restante será destinado a las prestaciones sociales y vacaciones de estos. Igualmente, se les deberán realizar las deducciones mensuales reglamentadas por un valor de \$2.469.635 mensuales que se traducen en \$29.635.619 anuales. Cabe resaltar que el dicho valor puede fluctuar de año a año pues los decretos anteriormente mencionados tendrán vigencia únicamente para el presente año.

13. Depreciación

La depreciación de los activos se realizó bajo el método de línea recta, el cual, consiste en dividir el valor del activo entre el número de años en los cuales se estima que este estará completamente depreciado, esto da como resultado la cantidad anual en la que debe reducirse el valor del activo en cuestión. Para el caso de la edificación, tendrá un valor de depreciación anual de \$61.695.500 y estará completamente depreciado en un periodo de 20 años; por concepto de “maquinaria y equipo” y “muebles y enseres” (con excepción del equipo de cómputo) el valor de depreciación anual será de \$10.454.100 y \$12.894.580 respectivamente y estarán completamente depreciados en un periodo de 10 años. El equipo de cómputo se considera parte de “maquinaria y equipo”, sin embargo, tiene un periodo de depreciación más corto (5 años), por lo cual, se tomó en cuenta por separado y presenta un valor de depreciación anual de \$13.000.000. Finalmente, los activos de operación son los que más rápido se deprecian, en un periodo de tres años, y tendrán un valor anual de depreciación de \$8.377.533.

Tabla 15.

Depreciación.

Concepto	Valor	Periodo de depreciación en años	Cantidad depreciada (año)
Edificio	1.233.910.000	20	61.695.500
Maquinaria y equipo	104.541.000	10	10.454.100
Computadores	65.000.000	5	13.000.000
Muebles y Enseres	128.945.800	10	12.894.580
Activos de operación	25.132.600	3	8.377.533

Nota: esta tabla fue elaborada a partir de los valores estimados en la inversión inicial anteriormente mencionada. Elaboración propia.

14. Proyección de ventas

Con el fin de evaluar la viabilidad del proyecto, se realizó una proyección de ventas a cinco años basada en la temporalidad del destino observada en campo, dado que no se cuenta con estadísticas específicas al respecto. Para ello, se indagó en el lugar acerca de las fechas más concurridas y festividades. Adicionalmente, se tomó cada uno de los segmentos de mercado determinados previamente y se estableció un porcentaje de participación para cada uno de ellos en función de la temporalidad por mes, para así, determinar el porcentaje de ocupación proyectado como se observa en los anexos (tabla 30). A partir de dicha estimación, se logró determinar la tarifa diaria promedio (ADR del inglés *Average Daily Rate*) por mes y por segmento (tabla 31), lo cual, permitió determinar los ingresos por departamento y desarrollar el Estado de Resultados proyectado para este plan de negocio (tabla 32).

Tabla 16.

Resumen Estado de Resultados.

Resumen Estado de Resultados					
	2020	2021	2022	2023	2024
Total Ingresos	2.097.326.717	2.357.646.452	2.501.549.864	2.659.911.599	2.830.697.671
Total Gastos Departamentales	820.174.492	856.289.288	903.248.136	955.767.368	1.011.840.705
Utilidad Departamental	1.277.152.224	1.501.357.164	1.598.301.729	1.704.144.231	1.818.856.966
Total Gastos No Distribuidos	526.135.142	567.816.255	594.088.731	623.012.626	655.642.959
Utilidad Operacional Bruta (GOP)	751.017.083	933.540.910	1.004.212.998	1.081.131.606	1.163.214.007
Total Ingresos y Gastos No Operacionales	86.274.752	86.577.986	88.030.895	89.663.279	91.265.664
Utilidad antes de Int., Tx, depreciaciones y amortizaciones	837.291.835	1.020.118.896	1.092.243.893	1.170.794.885	1.254.479.671
Total Int, Tx, depreciaciones y amortizaciones	66.988.647	66.988.647	66.988.647	66.988.647	66.988.647
Utilidad Antes de Impuesto Renta y FF&E	770.303.188	953.130.249	1.025.255.246	1.103.806.238	1.187.491.024
Utilidad Neta Operacional (NOI)	690.489.268	843.772.062	907.966.775	964.565.003	1.038.156.367

Nota: esta tabla fue elaborada a partir de los indicadores calculados para el hotel.

Elaboración propia.

Para realizar la proyección de los ingresos después del primer año de operación se tomaron en cuenta dos factores principales: la inflación, que permitió el ajuste de los precios año a año; y el incremento de la ocupación en Boyacá que se utilizó para realizar un ajuste a la ocupación proyectada del hotel. Con respecto a la inflación, se tomó la última cifra anual calculada por el Dane para el cierre del año 2018 por valor de 3,18% (Dane, 2019, p.1), a partir de allí, y teniendo en cuenta los resultados de años anteriores, se realizó un pronóstico de tendencia con el fin de obtener un cálculo aproximado del incremento en los precios de los servicios y en los costos y gastos en los que incurre el hotel para su operación. Por otro lado, para calcular el incremento de la demanda del hotel se utilizó el último incremento en ocupación de 1,2% proporcionado por el Centro de Información Turística de Colombia (Citur) de 2017 a 2018 (Citur, 2019, párr. 1). Adicionalmente, los gastos de nómina se proyectaron a partir del incremento del salario mínimo de 6% (Presidencia de la República de Colombia, 2018, p. 3).

Al obtener el Estado de Resultados proyectado se desarrolló el Flujo de Caja:

Tabla 17.

Estado de Flujo de Caja.

ESTADO DE FLUJO DE CAJA						
	0	1	2	3	4	5
EBITDA		818.005.730	1.000.529.557	1.071.201.645	1.148.120.253	1.230.202.654
IMPUESTOS			- 69.327.287	- 85.781.722	- 92.272.972	- 99.342.561
CAPEX	- 1.557.529.400					
VAR KTNO		149.655.550	19.475.010	10.395.894	11.428.856	12.333.269
DEUDA Y ABONO A CAPITAL						
INTERESES						
FLUJO DE CAJA	- 1.557.529.400	690.489.268	843.772.062	907.966.775	964.565.003	1.038.156.367

Nota: esta tabla fue elaborada teniendo en cuenta los valores calculados en el Estado de Resultados Proyectado. Elaboración propia.

A partir de este, se determinaron los indicadores financieros que se presentarán a continuación con sus resultados para el proyecto:

Según el Payback calculado, la recuperación de la inversión se dará durante el noveno mes del cuarto año de operación, es decir en el año 2023 y, además de la recuperación mencionada, según el Valor Presente Neto (VPN) del proyecto se tendrán ganancias por \$1.941.520.209 teniendo en cuenta que el proyecto propone una rentabilidad de 44,92% según la Tasa Interna de Retorno (TIR) calculada. De esta manera, según los resultados anteriores, se considera que la propuesta es financieramente viable si se desarrolla de la manera planteada en este documento.

Capítulo VI

15. Indicadores de seguimiento

El Balanced Scorecard es una herramienta que mide el desempeño y los resultados sobre las estrategias y objetivos ya planteados. Cuenta principalmente con 4 ejes, que responden a la perspectiva económica, de procesos, de recursos humanos y de cliente. Por ello, a continuación, se describen los indicadores con la periodicidad y ambiciosa meta, además de la fórmula para lograr hallar los indicadores correspondientes (Alvarez et al., s.f., p. 1).

Tabla 18.

Perspectiva económica.

Objetivos estratégicos	Fórmula	Periodicidad	Meta
Lograr una tasa de ocupación mayor a la presupuestada	Tasa de ocupación (TO) = # de habitaciones vendidas / # de habitaciones disponibles	Mensual	20%
Conseguir ingresos por habitación disponible mayores a lo planeado	REVPAR (Ingreso por habitación disponible del inglés <i>Revenue Per Available Room</i>) = ingresos de habitaciones / # de habitaciones disponibles REVPAR = tasa de ocupación * tarifa promedio diaria	Diario	\$200.000
Obtener un mayor número de consumidores en el restaurante	PAX (pasajeros o huéspedes) ATENDIDOS = # de personas que ingresan al hotel	Diario	5%
Alcanzar una variación positiva respecto al mes anterior en los ingresos por silla disponible	Ingreso asiento disponible por hora REVPASH (del inglés <i>Revenue Per Available Seat Hour</i>) = total ingresos de alimentos y bebidas / # de asientos REVPASH = % de ocupación * valor promedio cubierto	Mensual	20%
Optimizar el porcentaje de ocupación del spa	SUR (tasa de utilización del spa del inglés <i>Spa Utilization rate</i>) = horas vendidas / horas disponibles	Diario	5%

Perfeccionar los ingresos por hora disponible del spa	REVPATH (ingresos por hora disponible del inglés <i>Revenue per Available Hour</i>) = ingresos / horas disponibles	Mensual	20%
Conquistar un mayor número de usuarios en el centro ecuestre	TO = # de horas disponibles / # de horas ventas PAX ATENDIDOS = # de usuarios por hora	Diario	5%
Reducir costos totales y departamentales (para los departamentos que generan utilidad frente a los históricos)	% DE COSTO = (costo de ventas / ventas totales) * 100 UTILIDAD DEPARTAMENTAL = (gastos por departamento / ventas por departamento) * 100	Mensual	10%
Lograr un índice de rentabilidad mayor al presupuestado	IR (índice de rentabilidad) = 1 + (valor presente neto / inversión inicial)	Mensual	10%

Nota: esta tabla fue elaborada como herramienta para definir el impacto sobre los objetivos económicos anteriormente planteados. Fuente: elaboración propia.

Tabla 19.

Perspectiva de recursos humanos.

Objetivos estratégicos	Fórmula	Periodicidad	Meta
Capacitar al personal por área, para apoyar en el desempeño y ayudar en la construcción de la carrera organizacional	Horas de capacitación por persona	Anual	5 h
Lograr una rotación mínima	Índice de rotación = (promedio de ingresos y salidas de empleados / promedio de empleados) * 100	Anual	15% máx.
Conseguir un mínimo de ausentismo	Índice de ausentismo = # total de días perdidos por inasistencia / (promedio de empleados * días trabajados al mes)	Mensual	0,01 máx.
Alcanzar un índice nulo de accidentes	Índice de accidentalidad = (# de accidentes / promedio de empleados) * 100	Mensual	0
Generar bienestar y buen clima laboral	Índice de satisfacción	Mensual	80% mín.

Nota: esta tabla fue elaborada como herramienta para definir el impacto sobre los objetivos de recursos humanos anteriormente planteados. Fuente: elaboración propia.

Tabla 20.

Perspectiva productiva.

Objetivos estratégicos	Fórmula	Periodicidad	Meta
Optimizar la productividad del spa	Índice de productividad = ventas / recursos utilizados	Mensual	2 mín.
Mejorar la productividad de mano de obra del spa	Índice de productividad de mano de obra = (precio de venta unitario * nivel de producción) / (costo hora de mano de obra * no. de horas empleados)	Mensual	10 mín.
Perfeccionar el índice de productividad total del Hotel Boutique	Índice de productividad total (IPT) = (precio de venta unitario * nivel de producción) / (costo de MO + costo total de MP + depreciación + gastos)	Mensual	1,3 mín.
Incrementar la productividad del Hotel Boutique Ecuestre Salvamar	% de variación de la productividad respecto al periodo anterior = ((IPT del periodo n) – (IPT del periodo n-1)) / (IPT del periodo n - 1)	Mensual	10%
Lograr mayor producción a la estimada	Porcentaje de cumplimiento de producción = volumen real / volumen programado	Mensual	120%
Conseguir costos menores a los antes estimados	Porcentaje de cumplimiento de costos = costo real / costo programado	Mensual	80%
Obtener la máxima producción posible teniendo en cuenta la capacidad	Capacidad de producción = producción real / capacidad de producción	Mensual	100%

Nota: esta tabla fue elaborada como herramienta para definir el impacto sobre los objetivos de producción anteriormente planteados. Fuente: elaboración propia.

Tabla 21.

Perspectiva de calidad.

Objetivos estratégicos	Fórmula	Periodicidad	Meta
Obtener una percepción adecuada por parte de los clientes calidad-precio	Evaluación al final de la estadía	Mensual	95%
Anular índice de quejas o reclamos retenidas o no solucionadas	Evaluación al final de la estadía	Mensual	0
Conseguir una percepción de limpieza y buen estado de las instalaciones	Evaluación al final de la estadía	Mensual	95%
Lograr el máximo porcentaje posible de huéspedes satisfechos	Evaluación al final de la estadía	Mensual	100%
Lograr mes a mes, incrementar el porcentaje de recomendación	Porcentaje de recomendación = número de huéspedes / número de huéspedes que recomendaron el hotel	Mensual	15%
Supervisar la calidad de los proveedores	Evaluación periódica de los proveedores directamente en sus instalaciones	Trimestral	95%

Nota: esta tabla fue elaborada como herramienta para definir el impacto sobre los objetivos de calidad anteriormente planteados. Elaboración propia.

Capítulo VII

16. Conclusiones

- Se identificó que la oferta hotelera y turística en el destino es insuficiente dado que cuenta con siete hoteles y, en la región, solamente uno se encuentra afiliado a Cotelco. Adicionalmente, en el municipio no se encuentra ningún hotel de categoría boutique, ni tampoco, una propuesta de valor similar a la de este plan de negocio. Los hoteles considerados como competidores son a escala departamental.
- Teniendo en cuenta las encuestas realizadas, el hotel irá dirigido principalmente a personas amantes de los caballos o deportistas dedicados a la equitación, puesto que se pudo determinar que el 85% conoce o ha escuchado acerca del municipio de Ramiriquí, del mismo modo, otro 85% de la población, estaría dispuesto a desplazarse hasta el lugar para disfrutar del Hotel Boutique Salvamar. Por tal motivo, se concluye que la propuesta de valor del proyecto es lo suficientemente diferencial para movilizar turistas al lugar y que deseen participar de las actividades propuestas.
- La investigación realizada permitió identificar los servicios demandados por el mercado en el lugar. En este punto, se llegó a la conclusión de que el hotel ofrecerá servicios comunes a la industria, anteriormente mencionados, además de aquellos relacionados con los caballos como: los paseos a caballo y clases prácticas de equitación. Se descartó el servicio de pupilaje y doma, dado que se identificó que el mercado no se encuentra interesado en ello.
- Finalmente, como resultado del estudio financiero, se concluyó que el proyecto es económicamente viable dado que los indicadores de evaluación del proyecto proporcionaron una rentabilidad de 44,92%, la cual permitiría recuperar de la inversión

durante el cuarto año de operación además de generar una utilidad de \$1.941.520.209 al terminar el periodo.

Anexos

Tabla 22.

Inversión en publicidad y mercadeo.

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ACUMULADO	BUDGET	%
GASTOS DE PUBLICIDAD															
FERIAS INTERN/ VIATICOS NAL E INTERN.						50.000	2.500.000				550.000		50.000	3.150.000	55,4%
MERCADEO EN REDES SOCIALES INSTAGRAM- FACEBOOK	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	360.000	6,3%
MARKETING DIGITAL(PÁGINA WEB)	69.000	69.000	69.000	69.000	69.000	69.000	69.000	69.000	69.000	69.000	69.000	69.000	69.000	828.000	14,6%
SUMINISTRO UTILES Y PAPELERIA	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	240.000	4,2%
SUMINISTROS E IMPRESOS	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	480.000	8,4%
SUSCRIPCIONES Y AFILIACIONES	52.500	52.500	52.500	52.500	52.500	52.500	52.500	52.500	52.500	52.500	52.500	52.500	52.500	630.000	11,1%
TOTAL GASTOS VENTAS	211.500	211.500	211.500	211.500	211.500	261.500	2.711.500	211.500	211.500	761.500	211.500	261.500	5.688.000	100%	

Nota: esta tabla fue elaborada a partir de la cotización realizada para la publicidad del proyecto. Fuente: elaboración propia.

Tabla 23.

Medidas del área.

Medidas del área	
Concepto	Total M2
Alojamiento	449
Restaurante	18
Bar	28
Fitness center	85
Centro ecuestre	300
Zona de parqueo	297
Lavandería	40
Administrativo	40
Total	1.357

Nota: esta tabla fue elaborada con las medidas aproximadas que se quieren para la elaboración del proyecto. Fuente: elaboración propia.

Tabla 24.

Inversión en edificación.

Edificación		
<i>Concepto</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor</i>
Habitaciones	15	763.300.000
Junior Suite (39m2)	3	198.900.000
Estándar (30m2)	8	408.000.000
Básica (23m2)	4	156.400.000
Restaurante	1	81.600.000
Cocina (48m2)	1	61.200.000
Área de almacén y costos	1	20.400.000
Área de servicio	1	119.000.000
Bar	1	47.600.000
Fitness Center	1	144.500.000
Zona húmeda	2	39.100.000
Salas de masajes (Spa)	3	45.900.000
Gimnasio	1	59.500.000
Centro Ecuestre	1	84.000.000
Caballerizas	1	30.000.000
Picadero techado	1	15.000.000
Salon de limpieza y salud	1	39.000.000
Zona de parqueo	1	8.910.000
Lavandería	1	52.000.000
Área de oficinas	1	52.000.000
TOTAL		1.233.910.000

Nota: en esta tabla se observan cada uno de los conceptos que componen los costos de edificación. Fuente: elaboración propia.

Tabla 25.

Costos de habitaciones.

Tipo de habitación	M2	Costo por habitación	Total por tipo
Junior Suite	39	66.300.000	198.900.000
Estándar	30	51.000.000	408.000.000
Básica	23	39.100.000	156.400.000
Total	92	156.400.000	763.300.000

Nota: en esta tabla se encuentran los costos unitarios y totales por tipo de habitación, según las medidas de cada una. Fuente: elaboración propia.

Tabla 26.

Costos de maquinaria y equipo.

Maquinaria y equipo	
<i>Concepto</i>	<i>Valor</i>
Habitaciones	26.157.000
Restaurante	48.384.000
Bar	5.000.000
Fitness Center	25.000.000
Equipo de computo	65.000.000
TOTAL	169.541.000

Nota: en esta tabla se observan los rubros de los cuales se compone el concepto de “maquinaria y equipo” en la inversión inicial. Fuente: elaboración propia.

Tabla 27.

Muebles y enseres.

Muebles y enseres	
<i>Concepto</i>	<i>Valor</i>
Habitaciones	21.945.800
Restaurante	10.000.000
Bar	5.000.000
Fitness Center	25.000.000
Centro Ecuestre	2.000.000
Equipo de computo	65.000.000
TOTAL	128.945.800

Nota: esta tabla presenta los rubros de los cuales se compone el concepto de “muebles y enseres” en la inversión inicial. Fuente: elaboración propia.

Tabla 28.

Activos de operación.

Activos de operación	
<i>Concepto</i>	<i>Valor</i>
Habitaciones y Fitness Center	7.132.600
Restaurante	10.000.000
Bar	5.000.000
Centro Ecuestre	3.000.000
TOTAL	25.132.600

Nota: esta tabla presenta los rubros de los cuales se compone el concepto de “activos de operación” en la inversión inicial. Fuente: elaboración propia.

Tabla 29.

Cuadro de nómina.

Cargo	N° de personal en el cargo	Salario básico	Subsidio de transporte	Total devengado	Previsiones mensuales					Deducciones		Total deducciones	Pago a colaborador (m)	Pago a colaborador por carga mensual	Costo colaborador Mensual	Costo colaboradores por carga mensual	Costo total mensual			
					Cuota	Int. Cuotas	Prima	Caja de compensación	Pensión	ARL Nivel I	Previsiones							EPS	Pensión	
<i>Gerente General</i>	1	4.828.116	-	4.828.116	800.000	42.241	300.000	1.771.125	531.374	21.115	2.433.914	1.072.125	377.125	306.249	4.073.867	4.073.867	8.587.784	5.581.784	67.828.588	
<i>Controlador</i>	1	3.828.116	-	3.828.116	319.000	38.281	319.000	153.125	499.374	19.983	1.308.782	153.125	153.125	306.249	3.521.867	3.521.867	4.830.649	4.830.649	57.967.782	
<i>Almacenero</i>	1	3.828.116	-	3.828.116	319.000	38.281	319.000	153.125	499.374	19.983	1.308.782	153.125	153.125	306.249	3.521.867	3.521.867	4.830.649	4.830.649	57.967.782	
<i>Jefe de Almacenas y Finanzas Control</i>	1	3.228.116	-	3.228.116	269.000	32.281	269.000	129.125	387.374	16.851	1.103.650	129.125	129.125	258.249	2.968.867	2.968.867	4.073.517	4.073.517	48.882.198	
<i>Jefe de ARL</i>	1	3.228.116	-	3.228.116	269.000	32.281	269.000	129.125	387.374	16.851	1.103.650	129.125	129.125	258.249	2.968.867	2.968.867	4.073.517	4.073.517	48.882.198	
<i>Chef</i>	1	2.828.116	-	2.828.116	239.000	26.281	239.000	105.125	315.374	13.759	898.518	105.125	105.125	210.249	2.417.867	2.417.867	3.316.385	3.316.385	39.796.614	
<i>Coordinador de Pedagogicos y de Equinos</i>	1	2.828.116	-	2.828.116	238.676	28.281	238.676	113.125	339.374	14.763	966.895	113.125	113.125	226.249	2.688.867	2.688.867	3.568.762	3.568.762	42.825.142	
<i>Recepcionista</i>	2	2.028.116	-	2.028.116	169.000	20.281	169.000	81.125	243.374	10.987	693.768	81.125	81.125	162.249	1.868.867	1.868.867	2.539.253	2.539.253	31.423.081	
<i>Mecanico</i>	2	1.428.116	97.032	1.525.148	127.000	15.251	127.000	57.125	171.374	7.455	503.796	57.125	57.125	114.249	1.438.867	1.438.867	1.916.295	1.916.295	45.991.077	
<i>Barrendero</i>	1	1.428.116	97.032	1.525.148	127.000	15.251	127.000	57.125	171.374	7.455	503.796	57.125	57.125	114.249	1.438.867	1.438.867	1.916.295	1.916.295	22.995.538	
<i>Bautista</i>	2	828.116	97.032	925.148	77.000	9.251	77.000	33.125	96.374	4.323	300.264	33.125	33.125	66.249	858.869	858.869	1.159.163	1.159.163	27.819.909	
<i>Camarero</i>	1	828.116	97.032	925.148	77.000	9.251	77.000	33.125	96.374	4.323	300.264	33.125	33.125	66.249	858.869	858.869	1.159.163	1.159.163	13.909.054	
<i>Asesora</i>	1	828.116	97.032	925.148	77.000	9.251	77.000	33.125	96.374	4.323	300.264	33.125	33.125	66.249	858.869	858.869	1.159.163	1.159.163	13.909.054	
<i>Asesor de cocina</i>	2	828.116	97.032	925.148	77.000	9.251	77.000	33.125	96.374	4.323	300.264	33.125	33.125	66.249	858.869	858.869	1.159.163	1.159.163	27.819.909	
<i>Mecanico</i>	2	828.116	97.032	925.148	77.000	9.251	77.000	33.125	96.374	4.323	300.264	33.125	33.125	66.249	858.869	858.869	1.159.163	1.159.163	27.819.909	
<i>Mantenedor de caballos e instalaciones</i>	1	1.628.116	-	1.628.116	135.676	16.281	135.676	65.125	195.374	8.499	556.631	65.125	65.125	130.249	1.497.867	1.497.867	2.054.498	2.054.498	24.633.974	
Total	21	34.649.896	679.224	35.329.120	2.944.899	353.291	2.944.899	1.383.994	4.187.983	180.872	11.966.329	600.669	1.383.994	2.771.988	32.857.092	32.857.092	38.418.853	44.523.412	52.476.448	629.717.376

Nota: en esta tabla se muestran los valores de la nómina en detalle. Fuente: elaboración propia.

Tabla 30.

Ocupación mensual proyectada.

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
NEGOCIOS												
Eventos empresariales	0%	0%	0%	0%	10%	1%	3%	1%	2%	14%	8%	0%
OCIO												
INDIVIALES												
Familias	60%	19%	15%	9%	33%	51%	30%	24%	13%	15%	26%	69%
Parejas	7%	21%	12%	7%	13%	25%	19%	22%	7%	11%	8%	8%
Walk-in	2%	5%	6%	2%	3%	5%	5%	5%	4%	2%	4%	2%
GRUPOS												
eventos grupos	7%	1%	4%	2%	1%	8%	9%	1%	1%	1%	3%	0%
Familias	8%	1%	2%	2%	3%	8%	28%	1%	2%	0%	2%	20%
Colegios	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Ocupación tota	83,9%	48%	39%	22%	65%	98%	94%	54%	44%	39%	56%	98%

Nota: en esta tabla se muestran los porcentajes de ocupación estimados por mes.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 31.

ADR mensual proyectado.

	ADR											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Eventos empresariales	262.500	237.500	237.500	237.500	250.000,00	262.500	262.500	250.000,00	237.500	237.500	250.000,00	262.500
Familias	278.250	251.750	251.750	251.750	265.000,00	278.250	278.250	265.000,00	251.750	251.750	251.750	278.250
Parejas	278.250	251.750	251.750	251.750	265.000,00	278.250	278.250	265.000,00	251.750	251.750	265.000	278.250
Walk-in	297.000	253.000	253.000	253.000	275.000,00	297.000	297.000	275.000,00	253.000	253.000	275.000,00	297.000
eventos grupos	270.375	244.625	244.625	244.625	257.500,00	270.375	270.375	257.500,00	244.625	244.625	257.500,00	270.375
Familias	267.750	242.250	242.250	242.250	255.000	267.750	267.750	255.000	242.250	242.250	255.000	267.750
Colegios	262.500	237.500	237.500	237.500	250.000	262.500	262.500	250.000	237.500	237.500	250.000	262.500

Nota: en esta tabla se muestra el ADR proyectado mensual estimado. Fuente: elaboración propia.

Tabla 32.

Estado de Resultados Proyectado.

Estado de Resultados proyectado					
	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos					
Habitaciones	901.479.625	1.045.785.980	1.101.224.893	1.162.489.007	1.227.638.518
Alimentos y Bebidas	703.760.741	766.763.280	829.976.360	899.362.321	975.134.537
Lavandería	20.708.560	20.915.720	22.024.498	23.249.780	24.552.770
Fitness center	131.086.207	170.377.888	179.869.529	190.195.906	201.580.263
Centro ecuestre	340.291.584	353.803.584	368.454.584	384.614.584	401.791.584
Total Ingresos	2.097.326.717	2.357.646.452	2.501.549.864	2.659.911.599	2.830.697.671
Gastos Departamentales					
Habitaciones	425.096.148	341.379.332	359.570.833	379.561.117	401.026.659
Alimentos y Bebidas	248.109.127	356.894.849	380.244.033	405.511.243	432.193.091
Lavandería	1.218.852	1.290.764	1.368.210	1.450.303	1.537.321
Fitness center	56.123.169	62.465.663	65.683.759	69.184.629	73.127.733
Centro ecuestre	89.627.196	94.258.680	96.381.300	100.060.077	103.955.901
Total Gastos Departamentales	820.174.492	856.289.288	903.248.136	955.767.368	1.011.840.705
Utilidad Departamental					
Habitaciones	476.383.477	704.406.648	741.654.060	782.927.891	826.611.859
Alimentos y Bebidas	455.651.614	409.868.432	449.732.327	493.851.079	542.941.446
Lavandería	19.489.708	19.624.956	20.656.288	21.799.477	23.015.449
Fitness center	74.963.038	107.912.225	114.185.770	121.011.277	128.452.530
Centro ecuestre	250.664.388	259.544.904	272.073.284	284.554.507	297.835.683
Total Utilidad Departamental	1.277.152.224	1.501.357.164	1.598.301.729	1.704.144.231	1.818.856.966
Gastos No Distribuidos					
Nomina					
Administración General	135.862.342	158.328.588	164.885.034	172.116.225	179.803.307
Mantenimiento	-	-	-	-	-
Total Nómina	135.862.342	158.328.588	164.885.034	172.116.225	179.803.307
Generales					
Administración General	75.690.003	80.604.611	84.819.788	89.452.243	94.425.822
Mantenimiento	52.269.997	54.659.225	57.250.639	60.104.924	63.450.494
Energía	256.624.800	268.354.952	281.077.761	295.091.160	311.516.573
Publicidad y mercadeo	5.688.000	5.868.878	6.055.509	6.248.074	6.446.763
Total Generales	390.272.800	409.487.666	429.203.696	450.896.401	475.839.651
Total Gastos No Distribuidos	526.135.142	567.816.255	594.088.731	623.012.626	655.642.959
Utilidad Operacional Bruta (GOP)	751.017.083	933.540.910	1.004.212.998	1.081.131.606	1.163.214.007
Ingresos y Gastos No Operacionales					
Ingresos	136.116.634	141.521.634	147.381.634	153.845.634	160.716.634
Impuestos a la Propiedad	7.200.000	7.920.000	8.712.000	9.583.200	10.541.520
Seguros y Otros	42.641.881	47.023.647	50.638.739	54.599.154	58.909.450
Total Ingresos y Gastos No Operacionales	86.274.752	86.577.986	88.030.895	89.663.279	91.265.664
Utilidad antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones	837.291.835	1.020.118.896	1.092.243.893	1.170.794.885	1.254.479.671
Intereses, Depreciaciones y Amortizaciones					
Intereses	-	-	-	-	-
Depreciaciones	66.988.647	66.988.647	66.988.647	66.988.647	66.988.647
Amortizaciones	-	-	-	-	-
Total Intereses, Impuestos, Intereses, Depreciaciones y Amortizaciones	66.988.647	66.988.647	66.988.647	66.988.647	66.988.647
Utilidad Antes de Impuesto Renta y FF&E	770.303.188	953.130.249	1.025.255.246	1.103.806.238	1.187.491.024
Reserva de Reposición Activos	10.486.634	23.576.465	25.015.499	39.898.674	42.460.465
Impuesto de Renta	69.327.287	85.781.722	92.272.972	99.342.561	106.874.192
Utilidad Neta Operacional (NOP)	690.489.268	843.772.062	907.966.775	964.565.003	1.038.156.367

Nota: en esta tabla se muestra el Estado de Resultados proyectado estimado durante los primeros 5 años de operación. Fuente: elaboración propia.

Referencias

- Acuerdo 0006 de 2017. [Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA]. Por el cual se establece el reglamento interno del Fondo Emprender – FE. 4 de abril 2017. Fondo Emprender.
- Aguayo, M. (2012). Adulto joven (20 - 40 años) [HTML]. Recuperado de <http://adultojovenpsicologia.blogspot.com>
- Aguirre, J. (2012). Plan de desarrollo municipal 2012-2015 [PDF]. Ramiriquí, Boyacá. Recuperado de http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/ramiriqui%20plan_de_desarrollo_2012-2015.pdf
- Alarcón, D. & Larraz, I. (2015). Conozca a los Millennials ¿la generación que salvará al planeta? [HTML]. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15860315>
- Alcaldía de Ramiriquí. (s.f.). Plan Básico de Ordenamiento Territorial: Físico Biótico [PDF]. Recuperado de [http://cdim.esap.edu.co/bancomedios/documentos%20pdf/fisico_biotico_ramiriqui%20C3%AD\(66_pag_2420_kb\).pdf](http://cdim.esap.edu.co/bancomedios/documentos%20pdf/fisico_biotico_ramiriqui%20C3%AD(66_pag_2420_kb).pdf)
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2019). Equitación [HTML]. Recuperado de <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/bogotanitos/recreacion/equitacion>
- Alvares, M. Chavez, M. y Moreno, S. (s.f.). El Balanced Scorecard, una herramienta para la planeación estratégica [PDF]. Recuperado de https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf

- Amaya, J. (2005). Gerencia: planeación y estrategia, fundamentos, modelo y software de planeación. Bogotá, Colombia: Universidad Santo Tomas de Aquino.
- Arellano, R. (2001). Marketing: enfoque América Latina [PDF]. Universidad Laval de Québec, Canadá e Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México. Recuperado de https://www.academia.edu/16550582/Marketing_enfoque_America_Latina
- Blacutt, J. (2010). La administración de las organizaciones de profesionales, una perspectiva neoclásica: A la memoria de Peter F. Drucker. Revista Ciencia y Cultura [HTML]. Recuperado de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33232010000100004&lng=en&tlng=en
- Boletín técnico [PDF]. (2019). Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim18.pdf
- Boyacá aprovecha los TLC [HTML]. (2017). Recuperado de http://www.procolombia.co/sites/default/files/boyaca_0.pdf
- Carrión, J. (Julio 2007). *Estrategia, de la visión a la acción*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Centro de Información Turística de Colombia [Citur]. 2019. Estadísticas departamentales. Recuperado de <http://citur.linktic.com/estadisticas/departamental>
- Cerveró, J. Iglesias, O. y Villacampa O. (2002). Marketing turístico [papel].
- Chiavenato, I. (1999). Administración de recursos humanos [PDF]. Recuperado de [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20CHIAVENATO.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf)

- Cortes, M. (2014). Metodología de la investigación. Trillas: Bogotá D.C., Colombia
- Cotelco – capítulo Boyacá. (2018). Hoteles Cotelco Boyacá [HTML]. Recuperado de <https://www.hotelesboyacacotelco.org>
- Decreto 2451 de 2018 [Presidencia de la República de Colombia]. Por el cual se fija el salario mínimo mensual legal. 27 de diciembre del 2018. Presidencia de la República de Colombia.
- Decreto 2452 de 2018 [Presidencia de la República de Colombia]. Por el cual se establece el auxilio de transporte. 27 de diciembre del 2018. Presidencia de la República de Colombia.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2018). Indicadores económicos. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/indicadores-economicos>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. 5 enero de 2019. Índice de Precios al Consumidor (IPC). *Boletín Técnico*. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_dic18.pdf
- Deraga, D. (2007). El caballo y el deporte: estudios del Hombre [PDF]. Recuperado de <http://148.202.18.157/sitios/publicacionesite/ppperiod/esthom/esthompdf/esthom23/7.pdf>
- Emprendimiento social [HTML]. (2014). <http://www.fondoemprender.com/SitePages/Emprendimiento%20Social.aspx>
- En Boyacá hay ofertas de turismo de diferentes tipos [HTML]. (2012). Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12346361>

- Encuesta de gasto en turismo interno – EGIT [HTML]. (2016). Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/encuesta_gastos_turismo_Internacional/Pres_EGIT_14_15.pdf
- Espinoza, O. (Abril 2016). Plan de Desarrollo Municipal: “Ramiriquí somos todos”. Ramiriquí, Boyacá. Recuperado de https://ramiriquiboyaca.micolombiadigital.gov.co/sites/ramiriquiboyaca/content/files/000191/9533_plan-desarrollo-compendio.pdf
- Estadísticas departamentales [HTML]. (2017). Recuperado de <http://citur.linktic.com/estadisticas/departamental>
- Estadísticas nacionales – flujo de turistas – turismo receptor [HTML]. (2019). Recuperado de http://citur.linktic.com/estadisticas/df_viajeros_ciudad_destino/all/2
- Estadísticas nacionales – ocupación hoteles [HTML]. (2017). Recuperado de http://citur.linktic.com/estadisticas/df_ocupacion_hotelera/var_anual/31
- Estadísticas nacionales – terminales de transporte [HTML]. (2019). Recuperado de http://citur.linktic.com/estadisticas/df_terminales/all/13
- Estadísticas nacionales – tráfico aéreo [HTML]. (2019). Recuperado de http://citur.linktic.com/estadisticas/df_lleg_pax_inter/all/48
- Estadísticas nacionales – turismo receptor [HTML]. (2019). Recuperado de http://www.citur.gov.co/estadisticas/df_viajeros/all/4
- Estolano, D. & Valdez, A. [AlejandraVlerios]. (2014). Cálculo tamaño de la muestra para poblaciones infinitas [mp4]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=SYAzkY3P2e0>

- Freire, A. (13 de mayo 2004). La base del emprendimiento: el mismo emprendedor. *Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/articulo/la-base-del-emprendimiento-mismo-emprendedor/21912>
- García, F. (2012). Conceptos sobre innovación [PDF]. Recuperado de http://www.acofi.edu.co/wp-content/uploads/2013/08/DOC_PE_Conceptos_Innovacion.pdf
- García, R. (2014). Metodología de investigación: ciencias sociales [papel]. México: Trillas.
- Gobarneff, Y. (2007). Problemas, experimentos, juegos de roles para pensamiento administrativo [papel].
- Gómez, A. (s.f.). Teorías del emprendimiento [PDF]. Recuperado de <http://184.182.233.150/rid=1ND33J9TM-1VKK478-472N/TEORIAS%20DEL%20EMPREDIMIENTO.pdf>
- Hotels for horse lovers* [HTML]. (s.f.). Recuperado de <https://www.telegraph.co.uk/travel/picturegalleries/7928257/Hotels-for-horse-lovers-four-of-the-best.html>
- Hotels: ecuestrian hotels [HTML]. (s.f.). Recuperado de <https://www.originalirishhotels.com/experiences>
- Ibáñez, C., & Egoscozábal, A. (2013). Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: Fases, fuentes y selección de técnicas. *Revista EAN* [PDF]. Recuperado de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/450/442>
- Informe de turismo extranjero en Colombia [HTML]. (2017). Recuperado de <http://www.procolombia.co/publicaciones>

- Ley N° 1558. Por la cual se modifica la Ley General del Turismo y se dictan otras disposiciones, Colombia, julio 10 de 2012.
- Ley N° 1774. Por medio de la cual se modifican el código civil, la ley 84 de 1989, el código penal, el código de procedimiento penal y se dictan otras disposiciones, Colombia, enero 6 de 2016.
- Ley N° 300. Ley general del turismo, Colombia, julio 26 de 1996.
- Ley N° 84. Estatuto nacional de protección de los animales, Colombia, diciembre 27 de 1989.
- Luque, A. (2006). Las rutas ecuestres como actividad deportiva, recreativa y turística [papel]. Málaga, España: Universidad de Málaga, facultad de Filosofía y Letras.
- Manjarres, R. (2017). Desarrollo de las competencias y habilidades gerenciales de los emprendedores del fondo emprender Sena regional Sucre [PDF]. Recuperado de <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0072984.pdf>
- Mapa de Colombia (indicadores turísticos del país) [HTML]. (2017). Recuperado de <http://citur.linktic.com>
- Meewes, V. (12 de enero de 2017). *4 Texas hotels for horse lovers* [HTML]. Recuperado de <https://stories.forbestravelguide.com/4-texas-hotels-for-horse-lovers>
- Mejía, C. (s.f.). Los valores corporativos [HTML]. *Documetos planning*. Recuperado de <http://www.planning.com.co/bd/documentosPlanning/Abril2004.pdf>
- Mestres, J. (2003). Técnicas de gestión y dirección hotelera [papel]. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Metodología PDCA – Ciclo Deming [HTML]. (s.f.). Recuperado de <https://metodoss.com/metodologia-pdca-ciclo-shewhart-deming/>

- MINCIT recuerda a inversionistas hoteleros incentivos tributarios [HTML]. (2018).
Recuperado de <https://www.reportur.com/colombia/2018/02/06/mincit-recuerda-inversionistas-hoteleros-incentivo-tributario/>
- Morales, A. (2012). Estadísticas y probabilidades [PDF]. Recuperado de <http://www.x.edu.uy/inet/EstadisticayProbabilidad.pdf>
- Nuestro municipio [HTML]. (5 de julio 2018). Recuperado de <http://www.ramiriquiboyaca.gov.co/municipio/nuestro-municipio>
- Pérez, J. & Gardey, A. (2008). Definición de administración [HTML]. Recuperado de <https://definicion.de/administracion/>
- Plan básico de ordenamiento territorial – sistema económico [HTML]. (2001). Recuperado de [http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/economico_ramiriqu%C3%AD\(53_pag_426_kb\).pdf](http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/economico_ramiriqu%C3%AD(53_pag_426_kb).pdf)
- Plan sectorial de turismo 2018-2022 “Turismo, el propósito que nos une” [PDF]. (2018).
Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=2ca4ebd7-1acd-44f9-9978-4c826bab5013>
- Rabat, F. & Villacampa, O. (2010). Diseño de productos turísticos y comercialización en turismo ecuestre [papel]. Barcelona, España: Consorci de Turisme de les Valls del Montcau.
- Resultados del turismo internacional 2018 y perspectivas 2019 [PDF]. (21 de enero 2019).
Recuperado de http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_barometer_jan19_presentation_sp.pdf

- Romero, R. (20 de agosto 2016). Meta sale de turismo a lomo de caballo [HTML]. El Tiempo. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16685994>
- Se realiza equinoterapia para niños de Duitama [HTML]. (2016). Recuperado de <https://www.boyacaradio.com/noticia.php?id=11961>
- Sepúlveda, R. (septiembre de 2018). Marketing estratégico [PDF]. Universidad del Pacífico. Recuperado de http://ficherovirtual.cl/upacifico/mktgestrat/mkrg_estrat_udelp.pdf
- Servicio Nacional de Aprendizaje [SENA]. (13 de julio 2004). Manual de financiación del Fondo Emprender. Recuperado de <http://www.fondoemprender.com/SitePages/Normatividad.aspx>
- Stroch, G. (2012). Hotelería boutique: nuevas tendencias en alojamiento [PDF]. Mar de Plata, Argentina: Universidad Nacional de Mar de Plata. Recuperado de http://nulan.mdp.edu.ar/1679/1/storch_gm.pdf
- Thompson, I. (Noviembre 2006). Definición de Misión [HTML]. Recuperado de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>
- Tord, M. (6 de mayo de 2013). ¿Qué es un hotel boutique y por qué se están haciendo conocidos? El Comercio.pe [HTML]. Recuperado de <https://archivo.elcomercio.pe/amp/vamos/mundo/que-hotel-boutique-que-se-estan-haciendo-conocidos-noticia-1573023>
- Uribe, J. (22 de mayo de 2011). El auge de los hoteles boutique [HTML]. El Tiempo. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-4571851>