



**Universidad Externado de Colombia**  
**Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras**

**Trabajo de grado**

Plan de negocios para la creación de un hotel boutique en San Juan Girón con temática patrimonial

**Autor**

Felipe Cortissoz Moncada

**Director**

Rodrigo Machado

Bogotá D.C., 2019

# Tabla de contenido

<b>Resumen</b> .....	5
<b>Marco referencial y contextual</b> .....	7
Marco histórico de Girón .....	7
Declaratoria de Girón como Monumento Nacional. ....	7
Marco teórico.....	8
Teorías clásicas de la Administración. ....	8
Gestión hotelera. ....	9
Hotelería boutique.....	10
Dirección hotelera. ....	11
Otras fuentes. ....	12
Conceptos relevantes.....	13
Marco contextual .....	14
Situación actual del turismo y hotelería de Colombia.....	15
Aspectos generales del sector hotelero colombiano.....	17
Análisis estratégico del sector .....	22
<b>Análisis del mercado</b> .....	24
Análisis de tendencias .....	24
Análisis estructural del sector .....	28
Matriz del perfil competitivo .....	30
Mercado de viajeros internacionales .....	33
Mercado objetivo internacional .....	33
Mercado objetivo al inicio de la operación .....	34
Segmentación del mercado .....	42
Determinación del precio .....	44
<b>Plan de mercadeo</b> .....	47
El cliente.....	47
Necesidades .....	48
Estrategia de comercialización .....	49
Posición competitiva del Hotel Siglo XVIII.....	50
Plan de actividades cuantificado.....	52
Cadena de valor .....	53
Propuesta de valor y factores de diferenciación .....	55
Nombre del proyecto.....	56
Conformación de la sociedad .....	57
Localización del proyecto .....	58

Macro localización.....	58
Micro localización.....	59
Tamaño del proyecto y distribución de planta.....	60
Diagrama de distribución de planta.....	61
Diagrama de flujo de los principales procesos.....	62
Ficha técnica del servicio .....	63
Stakeholders .....	65
<b>Estructuración de la empresa .....</b>	<b>69</b>
Misión .....	69
Visión.....	69
Objetivos organizacionales.....	69
Estrategia global de diferenciación .....	70
Mapa estratégico de la estrategia de diferenciación.....	72
Balanced scorecard.....	73
<b>Estructura organizacional .....</b>	<b>76</b>
Organigrama .....	76
Provisión de personal.....	77
Reclutamiento. ....	77
Selección de personal. ....	78
Entrevista.....	78
Contratación.....	79
Inducción. ....	79
Descriptivos de cargos.....	80
<b>Estructura y proyecciones financieras .....</b>	<b>83</b>
Capital de la compañía .....	83
Estado de costos de la operación .....	84
Ingresos .....	86
Estado de resultados.....	88
Flujo de caja .....	91
Estado de situación financiera .....	92
Análisis de indicadores.....	93
Indicadores de rentabilidad.....	94
Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI). ....	94
Tasa Interna de Retorno (TIR).....	94
<b>Creación de valor y conclusiones.....</b>	<b>96</b>
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>98</b>
Referencias impresas.....	98
Referencias virtuales .....	100

Bibliografía.....	104
<b>Anexos</b> .....	105
<b>Índice de tablas</b> .....	119
<b>Índice de gráficas</b> .....	120
<b>Índice de ilustraciones</b> .....	121

## Resumen

Este Plan de negocios busca la creación de un hotel temático en donde cobre relevancia el valor histórico y patrimonial con el que cuenta San Juan Girón, es decir, el de la conservación de la historia a través de su centro histórico, que emana la esencia del siglo XVIII a través de unas fachadas y caminos muy bien conservados.

La propuesta de valor del proyecto consiste en ofrecer un servicio en donde tome relevancia la experiencia y la inmersión en el ambiente del Hotel. Es un proyecto concebido como un intento por crear un valor agregado distinto a lo convencional, en donde tome relevancia el valor histórico y patrimonial de Girón como Pueblo Patrimonio de Colombia y ubicado en el área de dispersión de Bucaramanga.

A partir de una investigación de mercado se encuentra un público objetivo que cuenta con interés en visitar los Pueblos Patrimonio de Colombia, con la cual, se construye una base para ofrecer a este público un servicio diferente al habitual, y que se encuentre en tendencia en el mundo. Así nace la idea de crear un Hotel, con la característica de ser temático.

Se evidencia un potencial en la demanda regional, indicada por una encuesta que muestra que el público cada vez viaja más en búsqueda de destinos alternativos, y los Pueblos Patrimonio de Colombia, entre los cuales se encuentra Girón, son destinos relevantes en esta búsqueda.

Uno de los puntos más importantes a resaltar de esta idea de negocios es el objetivo de crear un Hotel que fortalezca la cadena de servicio turístico de Girón, reforzando su atractivo.

La estructura del Plan de negocios tomó las metodologías de Carlos Julio Galindo (2008) expuesta en el libro *Manual para la creación de empresas: guía para planes de negocios*. Y fue complementada con la metodología Canvas de Osterwalder y Pigneur (2011), con la cual se describe el modelo de negocios a través de “nueve bloques que muestran la lógica de cómo una empresa pretende hacer dinero, los cuales cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera”.

Tomando dichas metodologías como base para el desarrollo del proyecto, se clasifican los segmentos de mercado; se plantea una relación 1:1 entre habitaciones y colaboradores para lograr un servicio personalizado. Se plantean los aspectos para dar cumplimiento a la operación del negocio: socios, procesos, servucción, distribución de planta, recursos clave, costos y fuentes de ingresos.

Seguidamente, se realiza un estudio sectorial tomando los años previos desde el 2012 para encontrar y analizar las tendencias que se han ido formando, con el objetivo de lograr predecir lo que puede acontecer en los años venideros.

La información obtenida indica una decadencia en la rentabilidad del sector, así como en otros indicadores como la liquidez, solvencia, endeudamiento, entre otros. Sin embargo, dado su aporte al PIB del país, los incrementos en la inversión extranjera y el crecimiento mundial de viajeros, se puede creer que el sector tendrá un comportamiento creciente a partir de los próximos años.

Teniendo la información especificada, la inversión requerida por el Hotel para la compra de activos fijos, remodelaciones, gastos pre operativos y efectivo para el primer año de operación es de \$152'000.000 COP. Según los resultados que se presentan en el Plan de negocios, los accionistas esperan un rendimiento sobre su inversión del 15% anual. Para lograrlo, la empresa deberá tener un minucioso manejo en sus costos y gastos, saber cómo estimular la demanda y agregar mayor valor en el esmerado servicio.

## **Marco referencial y contextual**

### **Marco histórico de Girón**

El plan de negocios para crear un Hotel temático se enmarca dentro de un destino turístico, Girón, y es su valor patrimonial lo que le da sentido. El proyecto tiene como compromiso lograr llevar el valor de conservación de las fachadas del centro histórico de Girón dentro del Hotel. De forma que, en la prestación del servicio se vea reflejado el patrimonio histórico de este municipio patrimonial.

### **Declaratoria de Girón como Monumento Nacional.**

El Congreso de Colombia mediante la Ley 163 de 1959 de “Defensa y conservación del patrimonio histórico, artístico y monumentos nacionales” expuso lo siguiente en su artículo 1°:

Declárense patrimonio histórico y artístico nacional los monumentos, tumbas prehispánicas y demás objetos, ya sean obra de la naturaleza o de la actividad humana, que tengan interés especial para el estudio de las civilizaciones y culturas pasadas, de la historia o del arte, o para las investigaciones paleontológicas, y que se hayan conservado sobre la superficie o en el subsuelo nacional. (Ley 163, 1959, art. 1)

En el artículo 4° de esta Ley, se establece cuáles son los sectores antiguos que se declaran como monumentos nacionales, entiéndase como sectores antiguos “las calles, plazas, plazoletas, murallas y demás inmuebles originarios de los siglos XVI, XVII, XVIII y principios del XIX” (Decreto 264, 1963, art. 4).

Sin embargo, el centro histórico de San Juan Girón no fue incluido en esta ley sino hasta 1963 con el Decreto 264. El artículo 4° del mencionado decreto incluye en las reservas especificadas en el artículo 4° de la Ley 163 de 1959 los sectores antiguos de Bogotá, Socorro y Girón, entre otros.

## **Marco teórico**

El marco teórico del Plan de negocios tiene la influencia de los espacios académicos de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad Externado de Colombia.

En primer lugar, cobra una mayúscula relevancia las teorías clásicas de la administración, que son la base para todos los estudiantes de Administración de Empresas. Frederick Taylor, Henry Fayol, Max Webber son los autores clásicos más influyentes de la administración moderna, por tal razón hacen parte fundamental del marco teórico de este proyecto.

### **Teorías clásicas de la Administración.**

En un proyecto con perfil empresarial, es inevitable acudir a la Teoría Clásica, en la cual destacan la escuela de Frederick W. Taylor y Max Webber, sin embargo, las aplicaciones al sector hotelero de las teorías clásicas siguen la línea de Henry Fayol y Oliver Sheldon con la Escuela de las Relaciones Humanas y la Filosofía del *Management*.

En primer lugar, los postulados básicos de Taylor y Webber son la gran especialización de las tareas, los procedimientos rígidos, línea jerárquica rígida, centralización del poder en el vértice de la pirámide, entre otros, mientras que el ser humano es concebido bajo un prisma materialista (Mestres, 2003, p. 9).

Además de la especialización y estandarización de Taylor, Fayol afirma que las capacidades comercial, financiera, administrativa, etc., se fundamentan en ciertas cualidades y conocimientos que recaen sobre el personal de la organización: físicas, intelectuales, morales, generales, especiales y la experiencia (Fayol, 1920).

De igual manera, cabe destacar las Teorías X, Y y Z de Douglas McGregor, sobre la necesidad de una dirección, una dirección participativa y la adaptación de la administración japonesa en la cual se planifica a largo plazo, se hace hincapié en el proceso de toma de decisiones, el interés integralista por el individuo y el trabajo en toda la organización (Mestres, 2003, p. 9 - 10).

Tradicionalmente para el sector hotelero (y la mayoría de industrias) la especialización es parte importante, esto puede verse en tareas aparentemente simples como el proceso de recepción de un hotel, la limpieza de habitaciones, así como en tareas más complejas como

los cálculos matemáticos y de análisis de la información realizados en áreas financieras, etc. Sin embargo, los postulados de Fayol y McDouglas que ponen al ser humano en el foco de su estudio, son fundamentales en la concepción de una organización hotelera, dado que las relaciones entre personas son la base del servicio en el sector hotelero y en ocasiones pueden ser el factor diferencial entre una compañía y otra.

### **Gestión hotelera.**

Carmelo Marín, en su libro *Gestión Hotelera* (1974), expone los postulados de los teóricos clásicos para llegar a sus propias conclusiones sobre la forma en que se organiza una entidad, sea o no de servicios. De acuerdo con Marín, la dirección moderna se apoya en el ejercicio de dos funciones primordiales: la administrativa, que a su vez cumple funciones de planeación organización, motivación, coordinación y control; y la de ejecución, que abarca el cumplimiento de actividades técnicas, financieras, de seguridad y contables (1974, p. 8).

Ahora bien, Lyndall Urwick expuso diez principios de organización en su libro *Notes on the theory of Organization*: principios de objetivo, especialización, coordinación, autoridad, responsabilidad, definición, reciprocidad, ámbito de control, principio del equilibrio, y finalmente de continuidad. A pesar que no son idénticos a los principios planteados por Henry Fayol, ambos autores enfocan su trabajo a la estructura humana como un factor preponderante en el desarrollo de una organización, la cual puede ser entendida desde las necesidades de la empresa y las necesidades de los hombres (Marín, 1974, p. 17).

Por un lado, las necesidades de provisión del recurso humano de las empresas se enfocan en condiciones de calidad, condiciones de calificación respecto a las técnicas a emplear por cada persona y en las condiciones económicas o de remuneración en la línea de no afectar la rentabilidad, es decir, que las personas son un recurso que las empresas necesitan aprovechar integralmente (Marín, 1974, p. 18).

Por otra parte, las necesidades de los hombres parten de la satisfacción de necesidades fundamentales, que son la clave para mantener el rendimiento esperado en la empresa (Marín, 1974, p. 18). Entre estas destacan la motivación, la seguridad, el crecimiento personal y en la empresa, así como un determinado nivel de vida y confort.

Indudablemente, la industria hotelera se caracteriza por el factor humano y las relaciones humanas, por lo cual, la meta que debe tener todo empleado del sector es la de generar un clima de confianza y de seguridad para el huésped para hacerlo sentir inmerso en

una atmósfera de hogar (Marín, 1974, p. 43). Es por esto, que el personal que trabaja en contacto directo con el cliente, comprenda las motivaciones de los clientes, tomando en cuenta factores como la nacionalidad, costumbres, ideología, etc., de tal forma que su conducta se acomode a satisfacer las necesidades de los clientes (Marín, 1974, p. 43).

### **Hotelería boutique.**

El autor, Jesús Felipe Gallego, en el libro *Gestión de Hoteles: una nueva visión*, expresa que la hotelería boutique nace como respuesta a una forma distinta de viajar por parte de los turistas, en donde se empezó a disfrutar de los lugares diferentes a sus urbes, con la vinculación de nuevos diseños arquitectónicos para emular épocas antiguas o modernas, siendo el diseño del hotel y de la experiencia particular aquello que buscan los nuevos turistas (2002).

De la misma forma, cada vez las personas han buscado obtener miradas alternas reflejadas en la filosofía oriental a la hora de calmar las tensiones y el estrés de una vida occidental, lo cual se ve manifestado en los diseños interiores de los hogares y en otros aspectos de la vida cotidiana (Gallego, 2002). Gracias a ésta relativa nueva realidad, los arquitectos han buscado la forma de representar culturas antiguas, milenarias y aquellas que reflejen formas de vida que se alejan de lo impresionante para dar paso a lo humano (Gallego, 2000).

En principio, en Francia, “hotel boutique” (Boutique-hôtel) era el término utilizado para referirse a hoteles sin restaurante, sin embargo, el término se popularizó luego en los Estados Unidos en la década de 1980, donde se utilizaba para hacer referencia a hoteles que no pertenecían a una gran cadena hotelera, y con el pasar de los años fue convirtiéndose en una alternativa para referirse a un estilo de encanto (Edelson, 2 de agosto de 2010). Hoy en día, hotel boutique es un tipo de establecimiento de hospedaje que se enfoca en brindar un servicio exclusivo, personalizado, en el cual se venden las experiencias antes que el producto mismo, y en donde la arquitectura y el servicio, así como un servicio humanamente cálido son características fundamentales que definen el concepto de hotelería boutique (Anhar, 2001).

En acontecimientos más recientes, la *Annual Hunter Hotel Investment Conference*, considerada como una de las cuatro conferencias más importantes en materia de inversión hotelera en Estados Unidos (hospitality.net, s.f.). En ella, un panel de expertos concluyó que

“los hoteles boutique son únicos en su estilo, enfocados al diseño, independientes o asociados a un sistema de marca” (Hosteltur, 13 de abril de 2015).

De la sesión sobre hotelería boutique desarrollada en la conferencia resultaron “cinco claves para operar un hotel boutique”. La primera y segunda claves tienen que ver con que los clientes buscan experiencias únicas y distintivas, con habitaciones que tengan buenos diseños independientemente si se trata de una gran marca o no, los cuales no son destinados exclusivamente a los “millennials” como tiende a creerse equívocamente, al igual que no necesitan ubicarse en el centro de las ciudades para prosperar, sino que lo pueden lograr en entornos activos aprovechando lo mejor de su entorno, así como es importante la autenticidad del hotel y su integración con el entorno y la comunidad local (Hosteltur, 13 de abril de 2015).

Además, la inclusión de la tecnología en la experiencia de los huéspedes constituye un factor que puede contribuir a la mejora del servicio, así como también son importantes los pequeños detalles que conllevan a que se cree una experiencia memorable para el huésped, de lo cual trata la tercera “clave”. Finalmente, las últimas claves hacen referencia a los *stakeholders*, tales como las OTA’s (Agencias de Viajes Online, por sus siglas en inglés), quienes son los mayores aliados de estos hoteles, así como las entidades financieras que han poco a poco han dejado el miedo de financiar hoteles independientes, a pesar que se sigue viendo un riesgo alto.

### **Dirección hotelera.**

Con relación a la palabra ‘dirección’, de acuerdo con Juan R. Mestres, puede designar “el conjunto de personas encargadas de dirigir una empresa” (2003, p. 301, par. 1), el mismo autor, cita a Petersen y Plowman para definirla como “Técnica mediante la cual se determinan, concretan y ejecutan los fines y objetivos de un determinado grupo humano” (2003, p. 301, par. 2). Así mismo, afirma que la palabra encierra los conceptos de proceso (¿qué hace y cuáles son las funciones de la dirección?) y estructura (¿qué es?, ¿cuáles son sus elementos y quiénes ejecutan la dirección?).

En cuanto a dirección hotelera o *management* hotelero, Mestres (2003) lo define como la forma de administrar, en un sentido dinámico, el desarrollo; mientras que el *manager* es quien coordina a las personas y técnicas siguiendo los proyectos de la empresa con base en los objetivos institucionales (p. 302). Así, “el Director de Hotel es la persona responsable de

planificar, organizar, dirigir, coordinar y asegurar el funcionamiento eficiente y rentable de un hotel” (Mestres, 2003, p. 301). Cabe mencionar que, el director debe atender cuatro líneas básicas: prestación de servicios de alojamientos y de alimentos y bebidas, actividades de promoción, publicidad y relaciones públicas, la administración contable y financiera, y la introducción y mantenimiento de normas (Mestres, 2003, p. 304).

### **Otras fuentes.**

La Escuela Técnica Superior de Arquitectura de la Coruña, realizó un estudio titulado *Arquitectura, Patrimonio y Turismo* (2011) en donde se asegura que el Turismo de la actualidad nace del interés por el Patrimonio, de la misma forma, el turismo contribuyó a crear el concepto actual de Patrimonio. Por lo tanto, la relación existente entre estos dos fenómenos constituye una importante alianza que puede contribuir al desarrollo turístico, así como a la conservación y el intercambio cultural que puede presentarse entre turistas de diferentes procedencias.

El libro *Pueblos Patrimonio de Colombia* (Pinzón, 2014) expone toda la oferta turística relacionada con los pueblos patrimonio de Colombia. Aquí habla acerca de la historia de cada destino integrante de la Red, así como de la característica principal que lo llevó a ser considerado de interés patrimonial para convertirse en un pueblo patrimonio de Colombia.

En el artículo *Economía del patrimonio histórico*, escrito por Luis Herrero (2001) se hace mención a las variables económicas que rodean al patrimonio histórico como un recurso que tiene la propiedad de exhibir los valores culturales de una población, así como el valor de conocimiento e historia que posee dicho recurso. De una parte, se analiza la demanda por el patrimonio histórico, en términos del consumo de esos bienes en donde el valor está dado por el pasado, dada su acumulación de conocimiento y experiencia.

Por otra parte, la oferta del patrimonio histórico en el largo plazo se encuentra sujeta a los subsidios públicos. Además, estos recursos son fijos, únicos e irreproducibles, por lo cual no tienen un valor en sí mismos, sino que valen por los servicios derivados.

### **Conceptos relevantes.**

Otro artículo relevante para el estudio fue el escrito por Vera y Dávila (1995) titulado *Turismo y Patrimonio Histórico y Cultura*. En este artículo los autores exponen el valor del producto cultural y patrimonial como el factor diferencial que impulsa el turismo en cada destino. De acuerdo con ellos, aunque las ciudades crezcan y desarrollen avances en infraestructura, comunicaciones, negocios, entre otros, la estandarización en la imagen de las ciudades hace que el factor diferencial y elemento decisivo para viajar sea el patrimonio. Con este tipo de afirmaciones, los autores presentan el por qué es preciso impulsar el componente patrimonial y adecuarlo al producto turístico.

Ahora bien, la oferta es la cantidad de bienes o servicios que se ofrecen en un mercado bajo determinadas condiciones (Banco de la República, s.f.); bajo esta definición, en hotelería, la oferta hace referencia a los servicios de alojamiento que están presentes en un mercado, los cuales son expuestos como habitaciones en un área determinada (país, departamento, ciudad, localidad, etc.).

Otro concepto fundamental que rodea el plan de negocios es el de patrimonio material, el cual se entiende como un bastión de la memoria social y una herramienta para el conocimiento histórico (El Herald, 20 de marzo de 2012). En consecuencia, de la importancia que ha ido obteniendo el patrimonio a nivel mundial y local, nace la iniciativa de la Red Turística de Pueblos Patrimonio de Colombia, que son 17 pueblos declarados Bien de Interés Cultural Nacional, bajo un proyecto desarrollado “Por y para todos los viajeros del mundo” (FONTUR, s.f.), estos 17 pueblos que pertenecen a la Red son los llamados Pueblos Patrimonio.

Finalmente, este proyecto de grado sigue la línea de Desarrollo y Gestión Empresarial, para lo cual el concepto más importante a definir es el de plan de negocios. Un plan de negocios “es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad técnica, económica y financiera, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto” (Instituto de Empresa, 2004), entendiendo por viabilidad el análisis y evaluación de información con el propósito de establecer o no una empresa con base en el rendimiento económico que se obtendría de esta (Vega, 2006).

## **Marco contextual**

LILLA El plan de negocios sobre la creación del hotel boutique en San Juan Girón, como su nombre lo da a entender se enmarca en el ámbito geográfico del pueblo patrimonio San Juan Girón, ubicado en el departamento de Santander a 7 km de la capital, Bucaramanga. Así mismo, hace parte del Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB), a la cual también pertenecen Floridablanca y Piedecuesta.

El principal afluente del municipio es el Río de Oro, en el cual se desarrolla de forma importante la actividad turística del municipio, gracias a uno de sus principales emblemas, el Malecón Turístico del Río de Oro. En este atractivo, se desarrollan diferentes ferias y fiestas del municipio, así como la venta de sus principales productos gastronómicos como la fritanga.

El actual alcalde del municipio, John Abuid Ramírez, le da especial relevancia al factor turismo. En el Plan de Desarrollo municipal se desarrolla la “Línea estratégica: somos tejido social para el arte, la cultura y el turismo” (2016, pg. 221). El objetivo de dicha línea es el fortalecimiento cultural y artístico de los gironenses como base para la creación de plataformas generadoras de desarrollo turístico.

Los componentes de arte, cultura y turismo están enfocados en mejorar la competitividad turística del municipio, a través de la generación de ideas y emprendimientos que permitan ampliar la oferta de servicios dedicados a la captación de la demanda turística. Estrategias como el desarrollo de clusters, festivales artísticos, implementación de nuevas tecnologías, apropiación y difusión del patrimonio cultural, son las bases de una de las Líneas estratégicas del Plan de Desarrollo (2016, pg. 224).

Un punto destacable en todo el documento propuesto por la Alcaldía de Girón es que el desarrollo de todas las estrategias parte de la integración de la comunidad que habita el municipio. De forma que, el éxito de todo lo propuesto depende de la voluntad de una comunidad en lograr el mejoramiento de su calidad de vida, aprovechamiento del tiempo libre y oportunidad de educación alrededor del turismo, el arte y la cultura.

La Alcaldía muestra interés en generar espacios donde la comunidad pueda educarse, y generar nuevas ideas de emprendimiento que aporten a la mejora de la competitividad de Girón. En respuesta a las iniciativas educativas y de inclusión de la sociedad, más de 7.000 personas han hecho parte de programas y actividades de formación (Alcaldía de San Juan Girón, 2016, pg. 82, par. 1).

Quizás el ámbito más importante en el cual se enmarca el municipio es el arquitectónico, ya que este es su principal diferenciador y lo que le permite ser parte de la Red

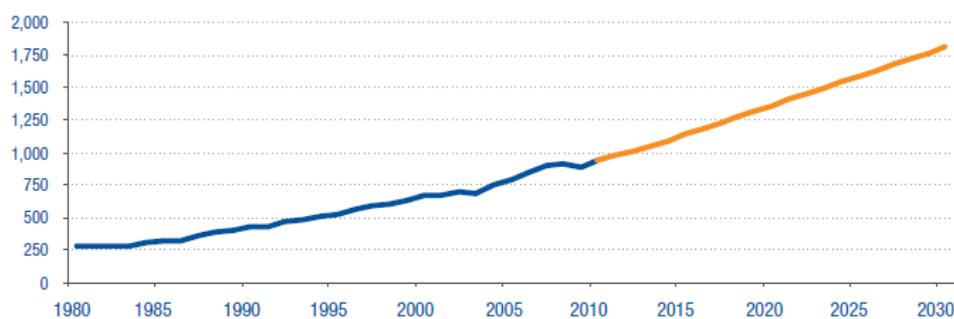
de Pueblos Patrimonio. Girón, cuenta con un sector histórico comprendido por 64 hectáreas, las cuales están compuestas de arquitectura colonial del siglo XVII, época de la cual aún conserva casas de paredes blancas, puertas y ventanas marrones, balcones amplios, calles empedradas y estrechas con pequeños andenes; viviendas con aleros en su totalidad y techos con tejas de barro (Alcaldía de San Juan Girón, s.f.).

### **Situación actual del turismo y hotelería de Colombia.**

Estructurar un proyecto de carácter turístico requiere de un análisis del contexto global, luego llegar al contexto nacional, para terminar con el contexto regional. De forma tal que, se logre identificar las formas en que el proyecto puede tener impacto a partir de influencias de carácter mundial, que luego pasan a ser analizadas localmente a partir de su impacto sobre el país, y luego enmarcadas en el marco de cada territorio.

La situación actual de turismo a nivel mundial ha demostrado que el sector es año tras año más relevante para la economía mundial. Según las cifras de la Organización Mundial del Turismo (OMT), se proyecta un crecimiento en la llegada de turistas a nivel mundial del 3,3% anual desde el año 2010 hasta el 2030 (10 de octubre de 2011), es decir, 43 millones de viajeros más cada año, tal como lo muestra la siguiente gráfica de la publicación de 2011 la OMT, *Tourism Towards 2030*:

**International Tourist Arrivals, million**

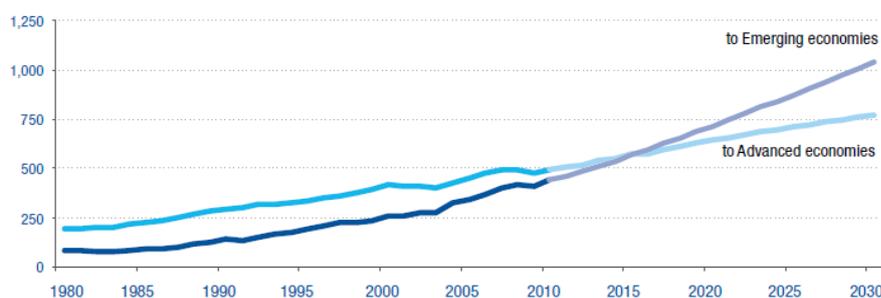


**Gráfica 1. Proyección del número de viajeros a nivel mundial según OMT.**

Cabe resaltar, que en el 2012 cuando se alcanzó la cifra record de 1.000 millones de turistas, el mundo aún se encontraba en depresión económica, por lo cual esta cifra toma mayor relevancia.

Ahora bien, la OMT estima que la llegada de viajeros internacionales a economías emergentes (+4,4%) crezca el doble con respecto a las economías avanzadas (+2,2%) (10 de octubre de 2011), cifras reflejadas en la siguiente gráfica (OMT, 2011):

International Tourist Arrivals, million



**Gráfica 2.** Comparativo del crecimiento de viajeros (economías emergentes contra avanzadas).

Por lo tanto, Colombia como economía emergente se verá beneficiada por el aumento de viajeros. El aumento en un 8,4% en el número de turistas en el 2013 (Mojica, 27 de septiembre de 2014) es prueba del crecimiento que ha tenido el país en materia de recepción de turistas, pues logró estar un 4% por encima de la proyección de la OMT.

En la misma línea del crecimiento de los viajeros, se debe destacar la importancia del sector hotelero y de restaurantes, que presentó un crecimiento del valor agregado entre el 2010 y el 2013 de 0,7% por encima de la media nacional (17,8%) según el Plan Sectorial de Turismo de 2014. Además, la llegada de más de 3,7 millones de turistas internacionales a Colombia es una oportunidad para continuar el crecimiento del sector hotelero (Mojica, 27 de septiembre de 2014).

En materia hotelera, el informe de COTELCO del mes de junio de 2016, el porcentaje ocupación hotelera acumulada en Colombia registró un incremento de 1,4 puntos porcentuales respecto al mismo periodo del año anterior, estableciéndose en un 54.22%. Mientras que Santander, en el mismo periodo, mostraba un aumento de 2,9 puntos porcentuales frente al acumulado del año 2015.

Capítulo	Junio de 2015	Junio de 2016	Variación Junio 2015/2016	Acumulado ene. - jun. 2015	Acumulado ene. - jun. 2016	Variación ene. - jun. 2015/2016
Santander	43,07%	48,53%	↑ 5,5%	43,65%	46,59%	↑ 2,9%
Total Muestra	53,83%	55,03%	↑ 1,2%	52,84%	54,22%	↑ 1,4%
Total muestra sin Bogotá	53,93%	53,72%	↓ -0,2%	51,13%	54,14%	↑ 3,0%
Total muestra sin Bogotá y Cartagena	54,13%	52,43%	↓ -1,7%	51,60%	54,63%	↑ 3,0%

Fuente: Cotelco, Informe mensual junio de 2016

Por otro lado, la tendencia actual que se presenta en torno a los hoteles boutique en el mundo, y que en Colombia viene tomando fuerza en los últimos 10 años aproximadamente

con las restauraciones de casonas que se convirtieron luego en pequeños hoteles (Cotelco, 22 de mayo de 2011), se ha instaurado para quedarse gracias a que presenta un servicio que tiene satisfechos a muchos clientes, ya que están enfocados a ofrecer un servicio exclusivo, personalizado, y principalmente, venden la imagen y la experiencia antes que el producto mismo (Anhar, 13 de diciembre de 2001). De igual forma, los hoteles boutique suelen seguir tres tipos de línea: Arquitectura y diseño, Servicio y Mercado objetivo.

### **Aspectos generales del sector hotelero colombiano.**

El Sistema de Información y Reporte Empresarial (SIREM) es una herramienta que proporciona diversos indicadores y cifras de todos los hoteles registrados en dicho sistema. A través del uso y análisis de la información que proporciona el SIREM, se logró realizar un diagnóstico del desarrollo de la actividad hotelera en Colombia a lo largo de un periodo de tiempo. El periodo de tiempo escogido fue del 2012 al 2015, pues contaba con información actualizada y completa de ventas acumuladas, distribución de los ingresos, estados financieros, entre otros.

A partir de esta información se realiza un análisis de indicadores de ventas, grado de concentración y desempeño del sector, indicadores de liquidez, productividad, endeudamiento y rentabilidad. Con esta información se realizó un análisis del sector, y la identificación de las tendencias en que se ve inmersa la hotelería en el país. El uso del SIREM requiere conocer la clasificación en que se enmarca el proyecto, en este caso hotelero.

Tomando en cuenta la Clasificación Industrial Internacional Uniforma (CIIU), adaptado para Colombia en su versión número 4, el proyecto hotelero que se desarrolla en este plan de negocios se enmarca en la División 55 “Alojamiento”, Grupo 551 “Actividades de alojamiento de estancias cortas”, Clase 5511 “Alojamiento en hoteles”.

### ***Tasa de crecimiento en ventas.***

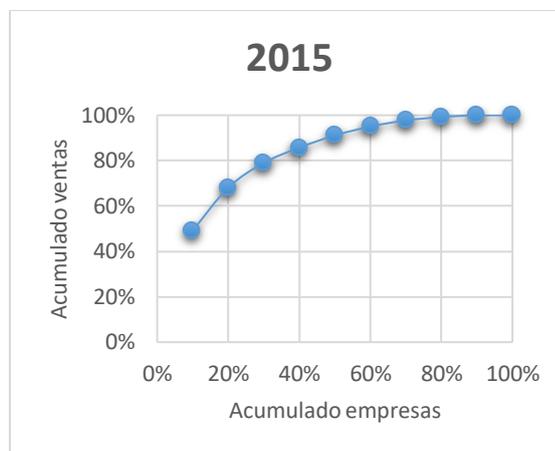
Con base en la información obtenida del SIREM, se obtuvo que las ventas acumuladas en el sector fueron de \$1.857.628.630.000 en 2012; \$1.807.152.703.000 en 2013, lo cual representó una variación negativa del 2.72% ; \$1.879.558.993.000 en 2014, representando una variación positiva del 4.01% respecto al año anterior; y finalmente, en 2015 el acumulado

de las ventas del sector fue el de peor comportamiento, pues se presentó una variación negativa del 35.14%, representado en \$1.219.011.365.000 de ventas.

Por último, si se compara al sector en el año 2015 respecto al 2012, hubo un decrecimiento en las ventas del 34.38%.

### ***Grado de concentración del Sector.***

Para evaluar el grado de concentración del sector se graficaron las ventas acumuladas del sector frente a las empresas del mismo utilizando la Curva de Lorenz, para medir el grado de desigualdad del sector. Las siguientes fueron las gráficas resultantes de cada año:



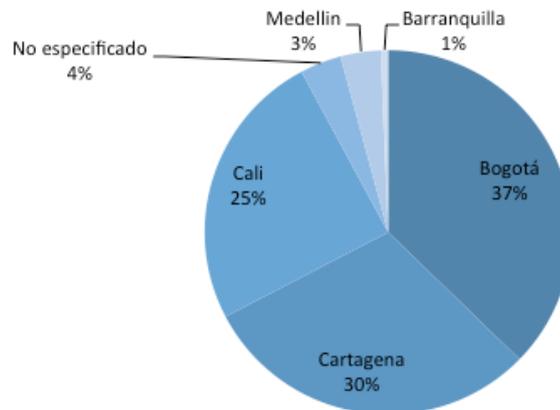
***Gráfica 3. Grado de concentración del sector según ventas.***

De acuerdo con las gráficas, se puede observar que la mayor parte de los ingresos se concentran en un 10% a 15% de las empresas de la muestra, haciendo notorio un importante grado de desigualdad en la repartición de las ventas del sector. Además, es relevante que las principales 30 empresas del sector hotelero se encuentren principalmente en Bogotá, con lo cual se concluye que la mayor parte de los ingresos del sector se concentran en la capital del país.

Esta tendencia puede considerarse como negativa para el resto del sector que no se encuentra en la capital, pero es una muestra clara de la falta de competitividad que puede generarse en el sector. Esta problemática se ha originado a causa de la falta de asociatividad en el sector, y la carencia de información disponible a causa de no compartir la información de cada empresa.

De otro lado, según con el informe de Invest in Bogotá, en los últimos 10 años el grado de concentración de la inversión en el sector hotelero en Colombia se ha concentrado en

un 37% en Bogotá, un 30% en Cartagena y un 25% en Cali (17 de marzo de 2015). Con esta inversión, Bogotá ha incrementado el número de habitaciones de 11.000 hasta 17.030. El siguiente diagrama muestra la inversión hotelera según el informe de Invest in Bogota.



**Gráfica 4.** Grado de concentración de la inversión hotelera.

Con este informe se infiere que en el potencial hotelero en las tres ciudades mencionadas es el más alto del país. Lo cual, tiene mucho sentido tomando en cuenta que Bogotá es el principal centro de turismo de negocios en Colombia, mientras que Cartagena es el destino de turismo de sol y playa y de eventos por excelencia en el país. Además, Cali ha venido consolidando una oferta turística basada en lo cultural y ecológico, e incursionando en el sector de los eventos (Cámara de Comercio de Cali, 2013), con lo cual no es de extrañarse que Cali esté en el tercer lugar en inversión hotelera.

#### ***Desempeño del sector.***

La base de datos del SIREM, permite acceder a las cuentas de los estados financieros de las empresas del sector que se elija. De esta forma, se puede realizar el cálculo de diferentes indicadores para medir el desempeño del sector de manera que se obtiene una idea general sobre cómo se encuentra, cómo se ha comportado en los últimos años y las tendencias que se presentan.

Dicho lo cual, se procede a analizar los principales indicadores del sector partiendo del año 2012 hasta el año 2015.

### ***Indicadores sectoriales de liquidez.***

Los indicadores de liquidez sirven para medir la capacidad de la empresa para cumplir con las obligaciones exigibles en el corto plazo, así como para llevar a cabo sus operaciones normales (Serrano & Villareal, 1989).

El sector hotelero contó con una razón de liquidez aceptable en el año 2012, con un 1,24. Sin embargo, este indicador fue decayendo año a año (ver anexo 1). En 2013 estuvo en 1,11; en 2014 en 1,06; y finalmente en 2015 en 1,00. Siguiendo esta tendencia, se interpreta que al sector le está costando cada vez más cubrir sus pasivos, pues en cada año estos tienen una mayor proporción respecto de sus activos.

De otra parte, el cálculo de la prueba ácida se comportó de forma similar al de razón corriente, pues se evidenció que el indicador fue cayendo y con ello la liquidez y solvencia de las compañías hoteleras. Empero, a diferencia del primer indicador, en el caso de la prueba ácida, desde el año 2013 ya se evidenciaba problemas para responder con las obligaciones financieras a corto plazo sin contar con los inventarios; en el año 2014, ya la prueba ácida tenía un valor menor a 1 (0,99); y en el 2015 se presentó una disminución nuevamente, y el indicador resultó en 0,87.

A partir de estos resultados, se evidencia un comportamiento deficiente en cuanto a la posibilidad del sector de responder efectivamente a sus obligaciones financieras en el corto plazo. Con esta variable en juego, algunas de las empresas del sector pueden estarse viendo en aprietos para continuar con su operación, y la tendencia que sigue el sector en conjunto con la situación actual de la economía del país puede empeorar el desempeño del mismo.

### ***Indicadores sectoriales de actividad.***

Estos indicadores determinan la productividad con la cual se administran los recursos para la obtención de los resultados del proceso y el cumplimiento de los objetivos (Incp, s.f.). A partir de esta definición se procedió a calcular los indicadores de actividad, entre los cuales se encuentra el Periodo Promedio de Inventarios, la Rotación de Activos Fijos y Totales y el Periodo Promedio de Cobro (ver anexo 2).

Los resultados de estos indicadores evidencian una deficiencia en la rotación de inventarios, pues los resultados están por encima de los 26 días, lo cual quiere decir que el inventario está inmovilizado por esta cantidad de tiempo. Además, es preocupante el

resultado del año 2015 con relación a este indicador, pues una rotación de 86 días, indica que el inventario duraba casi tres meses sin moverse al año.

De otra parte, la rotación de los activos fijos y totales, que mide la productividad sobre cuántos pesos genera cada peso invertido en los activos (Incp, s.f.), brinda un panorama más esperanzador para el sector, pues se tiene que en cada año hubo una productividad de los activos fijos superior al 41% y de los activos totales superior al 34% en todos los años (ver anexo 2).

Finalmente, el indicador de Periodo Promedio de Cobro muestra que al sector le tomó más de tres meses recuperar la cartera en los tres primeros años del estudio, pero en el año 2015 le tomó menos de este tiempo, pues a pesar de haber tenido menores ingresos, también logró disminuir las cuentas por cobrar (ver anexo 2).

### ***Indicadores de endeudamiento.***

Los indicadores de endeudamiento miden la participación de los acreedores en el financiamiento de la empresa, con el fin de establecer el riesgo en que incurren los acreedores, los dueños y lo conveniente que es mantener cierto nivel de endeudamiento (Incp, s.f.).

En primera instancia, la razón de endeudamiento hace referencia a la porción de los activos financiada por terceros (Incp, s.f.), en el caso del sector de alojamiento, este indicador no superó el 40.2%. Dicha porción, indica que las empresas del sector tienen un nivel de endeudamiento relativamente alto, pero en el año 2015 ya había disminuido a 34,1% (ver anexo 3). Gracias a esta situación, los bancos pueden tener certeza en el pago de estas obligaciones. Por consiguiente, los hoteleros podrán recurrir a préstamos de ser necesario y acceder a ellos no debería ser complicado.

Por otro lado, la razón de cobertura de intereses hace referencia a la facilidad con la que la empresa puede cubrir sus pagos de intereses, para el caso del sector, en el 2012 no hubo información sobre los intereses, pero para el resto de años, la razón de cobertura de intereses no bajó de 2.75, e incluso llegó a 4.27 para el año 2013, siendo estos buenos resultados para las compañías del sector (ver anexo 3).

### ***Indicadores de rentabilidad.***

Estos indicadores miden el logro de los resultados propuestos, así como la eficiencia en cuanto a la optimización de los costos y gastos.

Primeramente, el margen bruto de cada año mostró un resultado aceptable en relación al peso de los costos sobre las ventas, pues cada año este indicador superó el 68%, es decir, que los costos no superaron el 32% de los ingresos (ver anexo 4).

En segundo lugar, el margen operacional evidenció falencias en el sector, pues este indicador no llegó a superar el 10.83%, lo cual indica que el sector presenta un mal manejo en sus gastos operacionales. Como resultado directo de esto, el margen neto del sector fue deficiente en tanto la utilidad neta llegó hasta el 1.95% en el año 2013, y para el resto de años esta no superó el 5.52%, a excepción del año 2012 en que llegó al 11,41% que sigue sin ser un gran resultado (ver anexo 4).

Finalmente, el rendimiento del patrimonio también fue negativo, pues llegó a ser del 1.15%, y no llegando a superar el 7%. Mientras que el rendimiento del activo total fue aún peor, dado que llegó a ser menor al 1% (ver anexo 4).

### **Análisis estratégico del sector**

Para realizar un análisis integral del sector, es oportuna la utilización de la herramienta DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), dada la facilidad de aplicación de la herramienta y los resultados adecuados que permiten realizar un análisis posterior.

Con base en la información obtenida de los informes de la Organización Mundial del Turismo, de las cifras del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo respecto de las llegadas de turistas internacionales, de los reportes de ocupación, también de las cifras de inversión extranjeras expuestas, se realiza un cuadro para resumir el contexto que vive el país en forma de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Adicionalmente, se expresa en el DOFA aquellos aspectos que se viven en el día a día de los colombianos y que se consideran por su impacto en la actividad hotelera, tales como la inseguridad en zonas turísticas, los problemas de movilidad en las principales ciudades. Así como otros aspectos como el tributario, que, a partir de la eliminación de exenciones al sector hotelero, se vislumbra como una amenaza, entre tanto se aumenta considerablemente el gasto en materia tributaria.

En la tabla 1, se encuentra la matriz DOFA realizada para este proyecto:

**Tabla 1. Matriz DOFA para el proyecto.** Fuente, elaboración propia.

<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rivalidad entre prestadores en territorios de mayor informalidad e incertidumbre.</li> <li>- Falta de asociatividad en el sector.</li> <li>- Salarios bajos en comparación con otros sectores de la economía.</li> <li>- Inversión extranjera aumentando en detrimento de la inversión local en hotelería (emprendimiento).</li> <li>- Falta de información acerca del sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto interés extranjero en mejorar la infraestructura hotelera del país.</li> <li>- Colombia supera el crecimiento la proyección de la OMT acerca del crecimiento en número de viajeros para economías emergentes hasta 2030 (proyectado en un 4.4% sostenido).</li> <li>- Crecimiento de llegadas de extranjeros no residentes en un promedio anual de 16.3% para 2015.</li> <li>- Ubicación estratégica del país y alta conectividad aérea (posición 8 en número de aeropuertos a nivel mundial).</li> <li>- Amplia formación en el sector hotelero y gran vocación de servicio.</li> <li>- Destinos turísticos del país siendo reconocidos a nivel mundial.</li> <li>- Postconflicto que abre las posibilidades a la inversión en territorios antes marginados por la guerra.</li> <li>- Amplia variedad de eventos que atrae turistas, los cuales utilizan los servicios hoteleros.</li> <li>- Modernización de las vías del país.</li> </ul>
<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gremio (Cotelco) que se encarga de fortalecer el sector a nivel nacional.</li> <li>- Llegada de multinacionales al país que hacen crecer la inversión hotelera.</li> <li>- Crecimiento año a año en la ocupación general del país.</li> <li>- Recurso humano capacitado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforma tributaria que elimina beneficios tributarios y genera desconfianza a los empresarios.</li> <li>- Alternativas de alojamiento en hoteles con establecimientos de bajo costo como hostales, pensiones, posadas, aparta-hoteles.</li> <li>- Nuevos competidores como Airbnb y hotelería informal.</li> <li>- Inseguridad en las principales ciudades del país.</li> <li>- Altos niveles de indigencia que opacan la belleza de los atractivos.</li> <li>- Caótica movilidad vehicular</li> </ul>

## **Análisis del mercado**

El análisis del mercado parte con el estudio de las tendencias que los expertos proyectan para los próximos años, y que han empezado a desarrollarse en la actualidad. Autores como Kasriel-Alexander, Gina Westbrook y Enrique Marroquín, han expuesto las diferentes tendencias que ya se están empezando a evidenciar y otras que regirán en los próximos cinco (5) a seis (7) años.

Seguidamente, el análisis de las fuerzas del mercado es un punto importante a realizar en una investigación, con el fin de determinar las fuerzas que influyen en el comportamiento del sector, tal como lo propuso Michael Porter.

Estos dos análisis, en conjunto con la determinación del ciclo de vida del producto permiten determinar estrategias a implementar para lograr la viabilidad y éxito de una compañía en cualquier industria.

### **Análisis de tendencias**

Diferentes autores exponen las tendencias que se están dando en el mundo hoy en día, así como aquellas que se están desarrollando y serán realidades en los próximos años.

Primeramente, Kasriel-Alexander plantea las 10 principales tendencias globales de consumo para el año en curso, de la misma manera Gina Westbrook de Euromonitor International, habló en el 2012 sobre 10 tendencias que inevitablemente se presentarían en el 2017. En segundo lugar, Enrique Marroquín propone macro tendencias que regirán en el año 2025 en términos de economía, política, cultura y religión.

Ahora bien, de todas estas tendencias, en un ejercicio grupal con 20 estudiantes en el espacio académico de Gerencia Estratégica y Táctica de Negocios, del profesor Luis Eduardo Bernal de la Universidad Externado de Colombia, se escogieron aquellas que tienen algún grado de influencia sobre el sector hotelero, y se analizó la probabilidad de ocurrencia y su respectivo efecto en el Hotel planteado. La siguiente tabla de elaboración propia muestra los resultados:

**Tabla 2. Matriz de tendencias.** Fuente, elaboración propia con base en Kasriel & Westbrook.

<b>Tendencia</b>	<b>Porcentaje de Ocurrencia</b>	<b>Impacto</b>	<b>Comentario</b>
Midorexia: consumidores de mediana edad y mayores que actúan como si fueran más jóvenes de lo que realmente son. (1)	40%	4	El Hotel busca generar experiencias únicas en los turistas, con lo cual, este tipo de consumidores tendrán estadías satisfactorias para compartir con su familia, amigos y conocidos.
Un futuro incierto. (2)	60%	3	Esta incertidumbre puede suponer un reto para los empresarios. Aunque puede ser negativo en cuanto a la implementación de estrategias en el presente.
Servicios Post-compra. (3)	60%	4	El Hotel implementará un sistema de retroalimentación para conocer las formas de mejora y fidelizar a sus clientes.
Urbanización: el 60% de la población vivirá en zonas urbanizadas. (4)	75%	4	El Hotel estará ubicado en Girón, un pequeño municipio que sirve como lugar de "escape" para las personas Bucaramanga, con la facilidad de que Girón se encuentra a pocos minutos de la capital santandereana.
Demanda de alimentos, agua y energía aumentará aproximadamente en un 35%, 40 %, 50% respectivamente debido al aumento de la población. (5)	75%	3	El impacto de esta tendencia es evidente, pues ya en Girón se puede evidenciar problemas con el tratamiento del agua y de su principal afluente.
Cambio climático. (6)	75%	4	Este problema puede generar aumentos de temperatura en lugares que anteriormente tenían mejores condiciones para los turistas. Puede verse disminuido el disfrute de los turistas a causa de este factor.
Consumidores en entrenamiento. (7)	75%	4	Los niños son un consumidor clave para el Hotel, pues la experiencia de interacción y aprendizaje que se piensa ofrecer puede encantar a los niños más que los adultos. Así que el impacto sobre el Hotel es muy alto.
Transculturalidad. (8)	80%	5	El patrimonio cultural e histórico de Girón supone una ventaja ante los segmentos de mercado interesados en conocer nuevas culturas y saber sobre la historia de un país.
China se globaliza. (9)	90%	2	El mercado chino puede suponer una competencia difícil de igualar o superar, sin embargo también se presenta como un reto para los negocios establecidos ante una necesidad de innovar.

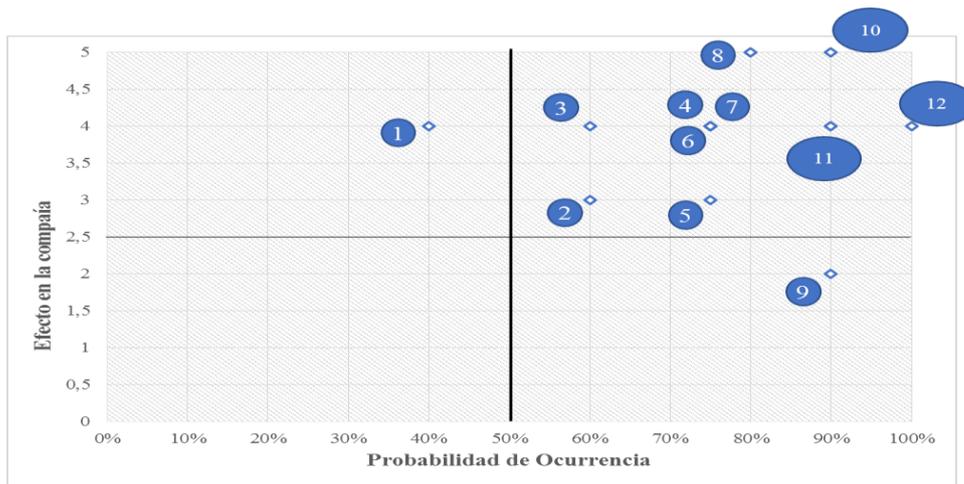
<b>Tendencia</b>	<b>Porcentaje de Ocurrencia</b>	<b>Impacto</b>	<b>Comentario</b>
Las personas que se desplazan (las personas tienden a viajar). (10)	90%	5	El desplazamiento de las personas genera un impacto positivo, pues al estar lejos de sus hogares tenderán a utilizar los servicios de hoteles y restaurantes disponibles en su lugar de destino. De igual forma, el mercado que puede llegar a abarcar es mayor y mundial.
Crecimiento de clase media global. (11)	90%	4	El crecimiento de la clase media supone un mayor público dispuesto a gastar en actividades de ocio. El Hotel en Girón puede aprovechar esta oportunidad para hacerse con un mercado más básico en los primeros años de operación.
Un mundo más conectado. (12)	100%	4	Las facilidades de conexión permiten romper fronteras en el mundo, de forma que el Hotel en cuestión puede hacerse conocer con mayor facilidad alrededor del mundo. No obstante, este no será su foco en los primeros años de operación.

En la tabla anterior, se asignó a cada tendencia un número del 1 al 12, que se ve entre paréntesis frente a cada una de ellas, con el fin de graficarlas según probabilidad de ocurrencia e impacto. Para ello, se elaboró la siguiente gráfica, que se divide en cuatro cuadrantes.

El cuadrante ubicado a la izquierda en la parte superior, indica una probabilidad de ocurrencia baja, pero indica que las tendencias que allí se ubiquen pueden tener un efecto en la compañía alto, si se llegan a presentar. Mientras que del lado inferior se ubicarían aquellas tendencias que además de una probabilidad de ocurrencia baja, tendrían un impacto débil en la operación del Hotel.

De otra parte, el cuadrante ubicado al lado derecho en la parte baja de la gráfica, muestra aquellas tendencias que, con un efecto bajo en la compañía, tienen una probabilidad más alta de presentarse. Mientras que, el cuadrante más importante es el ubicado en la parte superior derecha de la gráfica, en donde se ubican las tendencias con una alta probabilidad de ocurrencia y que tendrían un efecto importante en la compañía una vez empiecen a presentarse en el mundo.

A continuación, en la gráfica 5 se distribuyeron las tendencias según el análisis realizado en la tabla 2:



**Gráfica 5.** Tendencias según su efecto y probabilidad de ocurrencia. Fuente, gráfica de elaboración propia con base en el espacio académico de Luis Bernal, 2017.

Dada la ubicación de las tendencias en la gráfica, se concluye que la tendencia número uno debe ser tomada con cuidado, pues a pesar que en la actualidad no parece tener mucha ocurrencia, en caso de que se dé puede afectar rápidamente a la compañía. Además, la compañía debe intentar integrar soluciones respecto de la tendencia 9, pues con la alta probabilidad de ocurrencia es mejor estar preparados para el caso de que esta pueda afectar a la empresa.

De otra parte, la mayor parte de las tendencias 2 a 7 se encuentran en una zona que indica que no se encuentran en el centro de atención, pero que pueden desarrollarse en cualquier dirección, razón por la cual deben ser muy tomadas en cuenta a la hora de desarrollar estrategias.

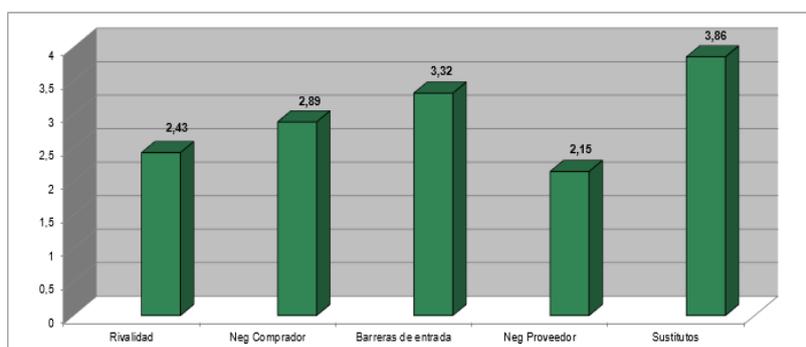
Finalmente, las tendencias 8, 10, 11 y 12 deben ser atacadas de inmediato y la generación de estrategias del Hotel deben estar encaminadas en el aprovechamiento de estas tendencias, pues la probabilidad de ocurrencia indica que se van a presentar con seguridad en el mediano plazo y por su naturaleza afectarán a la industria turística. La transculturalidad, el mayor número de viajeros, el crecimiento de la clase media y las facilidades de un mundo más conectado, son oportunidades que deben estar reflejadas en las estrategias de la gerencia general.

## Análisis estructural del sector

El análisis del sector se realiza bajo los postulados de Michael Porter. El autor propone la existencia de cinco fuerzas que influyen en el comportamiento del sector y que por lo tanto influyen sobre la estrategia de debe desarrollar cada empresa (1980). Su análisis también facilita el diagnóstico de determinado sector para empresas que quieran incursionar en él.

Las fuerzas que identifica Porter son la *rivalidad*, *el poder de negociación del comprador*, *el poder de negociación del proveedor*, *los sustitutos* y *las barreras de entrada*. Cada una de las fuerzas del mercado cuentan con una importancia específica que indica su influencia sobre el sector que se analiza, por ende, permite obtener un diagnóstico que indica los retos y oportunidades a los que debe enfrentarse una compañía que busque hacerse un espacio en determinado sector.

Ahora bien, la determinación del peso de cada una de las fuerzas está dado por distintas variables que deben ser consideradas para evaluar cada una de ellas. Para ello, se pondera la importancia de cada variable, asignando un puntaje a cada variable, que debe sumar 100 entre todas. Posteriormente, se evalúa dando un puntaje según el nivel de importancia de cada variable: Inexistente (1), Medio Bajo (2), Equilibrio (3), Medio Alto (4) y Alto (5). Finalmente, se multiplican los puntajes de ponderación y evaluación y se divide en cien para obtener un porcentaje. La sumatoria de todos los totales indica el peso de cada una de las fuerzas, tal como se muestra en la gráfica 6, a continuación:



FUERZA	VALORACIÓN
Rivalidad	2,43
Neg Comprador	2,89
Barreras de entrada	3,32
Neg Proveedor	2,15
Sustitutos	3,86

**Gráfica 6.** Evaluación de las fuerzas del mercado aplicadas al proyecto. Fuente, gráfica de elaboración propia con base en modelo de Bernal, 2017, comunicación personal. Ver anexo 5 para el detalle de la evaluación de cada una de las fuerzas.

Los resultados del comportamiento de las fuerzas del mercado indican que la presencia de sustitutos en el sector y las barreras de entrada son las fuerzas más relevantes.

En primer lugar, los sustitutos constituyen la fuerza más importante. Pueblos Patrimonio como Villa de Leyva, Santa Cruz de Mompo, y otros ubicados en el mismo

Santander como Barichara, son destinos que cuentan con más reconocimiento que Girón gracias a un mayor desarrollo turístico. Es así que, Girón tiene una desventaja en términos de competitividad, promoción y prestadores turísticos de calidad que se han ido desarrollando al tiempo que los destinos mencionados.

De igual forma, los Pueblos Patrimonio más reconocidos cuentan con una demanda mayor que, para los Hoteles especialmente, se traduce en mayores ingresos: mejores estrategias de precio y mayor mercado demandando los servicios turísticos. Al mismo tiempo, la oferta se especializa, se amplía y al volverse más competitiva, las empresas relacionadas con el turismo tienen una mejor gestión en costos, proveedores con mayor músculo financiero, mayor calidad gracias a la especialización, mejor gestión de precios y tarifas y, en general, una mayor competitividad.

Por otra parte, se debe tener en cuenta la cercanía de Girón respecto a Bucaramanga. Este es un factor clave, pues la capital santandereana cuenta con una oferta hotelera cada vez más especializada, con Hoteles de tradición, como el Chicamocha, hoteles de cadenas importantes como Dann Carlton, y otras importantes cadenas que están entrando a operar en la ciudad como GHL Hoteles, la más grande del país, que recientemente empezó su operación con el Hotel Sonesta Bucaramanga. Ahora bien, los conceptos de hotel son muy distintos al concepto temático propuesto por el Hotel Siglo XVIII, pero se deben tener en cuenta.

En segundo lugar, las barreras de entrada en el mercado se ven altas respecto a otras fuerzas. En el caso de Girón, esto se da principalmente a causa de la trayectoria con la que cuentan los tres hoteles en Girón – Girón Chill Out, Macaregua y Las Nieves –, los cuales han posicionado su marca, servicio y precios; además el acceso a los canales de distribución de estos hoteles es más favorable que para una nueva empresa. Y finalmente, las políticas gubernamentales, así como la exención al impuesto de renta son una ventaja con la que cuentan estos hoteles, mientras que un nuevo competidor ya no gozará de dicho beneficio.

Como fue mencionado en la primera fuerza ponderada, la demanda hotelera por destinos patrimonio se concentra en unos Pueblos con mayor promoción y reconocimiento. Por lo tanto, se requiere que un Hotel con una nueva operación y sin reconocimiento inicial de marca pueda estar en capacidad de perdurar unos años, aunque se generan pérdidas, a causa de no tener unos ingresos muy altos y de no poder establecer tarifas ideales para la generación de utilidad, en pro de captar la demanda.

En tercer lugar, el poder de negociación del comprador se considera cerca del equilibrio. Por la cercanía de Girón y Bucaramanga, la oferta de productos requeridos para la operación es alta, especialmente en la oferta de alimentos y bebidas, pues tanto en Girón

como en la capital se puede encontrar. Mientras que, productos más especializados en el ámbito hotelero como los *amenities* son productos que se requieren en menor cuantía, dada la ocupación esperada y el tamaño del Hotel.

Por tales motivos, se considera que el poder de negociación no está del lado de los compradores, pero tampoco de los oferentes, pues existen muchos sustitutos para cubrir la demanda de los compradores (hoteles y restaurantes), pero también los proveedores cuentan con un mercado amplio en términos de las empresas que requieran los servicios de A&B y productos de hoteles.

En cuarto lugar, el grado de rivalidad existente en el mercado de Girón es medio-bajo. A pesar que la cantidad de variables en esta fuerza es numerosa, ninguna de estas tiene una evaluación alta, sino que se encuentran en equilibrio principalmente. En Girón, el mercado de cada uno de los hoteles es diferente y especializado, con lo cual no se requiere de un grado de rivalidad alto para tener éxito en su operación.

En cambio, los hoteles ubicados en Girón requieren desarrollar estrategias con mira a la asociatividad. Es así que, los hoteles pueden contribuir al aumento en el reconocimiento del destino, con el objetivo de mejorar la percepción del mismo en la mente del consumidor, generando una mayor demanda que beneficia la operación de todos los prestadores.

Por último, el poder de negociación de los proveedores se considera como la fuerza más débil, considerando que su puntuación fue muy cercana al dos (nivel medio-bajo). Se considera de esta forma, pues a diferencia de otros destinos colombianos como Bogotá, Cartagena y Medellín (entre otros), el departamento de Santander no tiene una oferta hotelera muy amplia en volumen de habitaciones a la cual los proveedores de insumos como *amenities* puedan ofrecer sus productos. De forma que, los proveedores de este tipo de insumos en el departamento de Santander deben cuidar muy bien de sus clientes, aun siendo hoteles pequeños.

De igual forma, otro tipo de proveedores dedicados a A&B e insumos de aseo son fácilmente sustituibles, por lo tanto, no ejercen un peso importante sobre esta consideración.

### **Matriz del perfil competitivo**

La matriz del perfil competitivo es una herramienta utilizada para evaluar de forma objetiva a la competencia en el mercado. Para hacerlo, se seleccionan cinco factores clave de éxito, y se da una calificación de cada factor por competidor. Así, se pueden identificar las fortalezas y las ventajas que puede otorgar cada uno de los competidores.

La construcción de la matriz del perfil competitivo se realizó con los tres competidores que tiene el proyecto que son el Giron Chill Out Hotel Boutique, Hotel Macaregua y Hotel Las Nieves. Se escogen estos tres hoteles porque su ubicación en el centro histórico, y sus servicios que se desenvuelven en una oferta “colonial” los posicionan como los principales competidores.

Adicionalmente, se escogieron cinco factores clave de éxito para evaluar a la competencia, y cada factor fue ponderado según su importancia desde el punto de vista de lo que el proyecto debe tener en cuenta como los factores determinantes.

En la tabla 8 se muestra de forma ordenada la ponderación de los factores clave, así como la calificación dada a cada competidor según el cumplimiento de cada factor, para finalizar con el total ponderado de cada competidor:

**Tabla 3. Caracterización de los competidores.** Fuente, elaboración propia.2017.

Factor clave de éxito	Ponderación	Competidor 1 Giron Chill Out Hotel Boutique		Competidor 2 Hotel Macaregua		Competidor 3 Hotel Las Nieves	
		Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Mercado objetivo	0,2	4	0,8	4	0,80	3	0,60
Oferta gastronómica	0,2	4	0,8	1	0,20	3	0,60
Personalización en el servicio	0,3	4	1,2	3	0,90	1	0,30
Mejor relación calidad-precio	0,2	4	0,8	3	0,60	2	0,40
Diversificación en la oferta de alojamiento	0,1	4	0,4	3	0,30	1	0,10
	<b>1</b>		<b>4,00</b>		<b>2,80</b>		<b>2,00</b>

El Hotel Giron Chill Out Hotel Boutique se caracteriza por su oferta gastronómica variada y de calidad. Además, su mercado objetivo es el empresarial y destaca, pues Girón no es un destino con vocación turística empresarial. Empero, su cercanía con Bucaramanga y el aeropuerto le dan la facilidad al Hotel de apuntar a este segmento. Por otro lado, dado su pequeño tamaño (6 habitaciones) el hotel puede desarrollar una personalización en el servicio muy eficiente. Finalmente, destaca por los servicios extra que ofrece como parqueadero, transporte desde y hacia el aeropuerto, entrada de mascotas, entre otros.

El Hotel Macaregua, es un hotel con un mercado objetivo diferente al habitual, pues se enfoca en el mercado de bodas y eventos, lo cual le ha dado el resultado que desean. Acerca de la personalización del servicio, por sus 13 habitaciones puede personalizar su servicio, sin

embargo, el nivel de personalización del Competidor 1 no se alcanza. Mientras que la relación calidad-precio de su oferta es positiva, pero sigue sin ser tan alta como el del primer competidor. A diferencia de los otros competidores este hotel no cuenta con oferta gastronómica.

En el Hotel las Nieves, las calificaciones fueron menor en la mayoría de los factores al de los otros competidores. En primer lugar, su mercado objetivo es el empresarial, pero es superado por el Competidor 1 dadas las características de personalización del servicio (25 habitaciones) y la diversidad en la oferta de servicios del Giron Chill Out que se adaptan más al mercado. De igual forma sucede con su oferta gastronómica que no llega a ser tan sofisticada como la del competidor.

Tomando en cuenta los resultados previos, la relación calidad-precio de la oferta del Hotel Las Nieves no es buena, a causa de que no cumple con todas las necesidades de su mercado, no tiene personalización del servicio como un factor de éxito y su oferta no es muy amplia en relación con el competidor 1.

Adicionalmente, en la tabla 9 se detalla de forma resumida ciertas características de los competidores, como su ubicación geográfica, elementos diferenciadores y las 4P's de Phillip Kotler (precio, producto, plaza y promoción).

**Tabla 4. Descripción de los competidores directos.** Fuente, elaboración propia con base en las 4P's de Phillip Kotler.

Nombre	Girón Chill Out Boutique Hotel	Hotel Boutique Macaregua	Hotel Las Nieves
<b>Ubicación Geográfica</b>	A dos cuadras de la Basílica Menor San Juan Bautista	En los alrededores del Parque Principal de Girón a pocos metros de la Basílica Menor San Juan Bautista	En los alrededores del Parque Principal de Girón a pocos metros de la Basílica Menor San Juan Bautista
<b>Elementos diferenciadores</b>	Hotel construido a partir de una casona colonial. Cuenta con oferta gastronómica con platos de cocina italiana y mediterránea en fusión con la cocina local. Su nicho principal es el segmento de tipo corporativo y las familias.	Hotel enfocado en la atención especializada con arquitectura colonial, con habitaciones que llevan el nombre de los pueblos de Santander en los que vivió el inmigrante alemán que construyó los caminos reales. Su nicho de mercado principal son las parejas.	Hotel enfocado en la experiencia colonial y en hacer sentir a los huéspedes en un ambiente familiar. Además, cuenta con un ambiente colonial y vista hacia la Basílica de San Juan. Cuenta con una oferta gastronómica desarrollada a partir de la "sazón auténtica heredada de nuestras abuelas", lo cual va en armonía con el ambiente familiar que promulgan.
<b>Precio</b>	\$168.000 - \$240.000	\$141.000 - \$150.000	\$58.000 - \$68.000

<b>Producto</b>	Alojamiento colonial con 6 habitaciones, además de una oferta de gastronomía italiana y mediterránea en fusión con la cocina tradicional local.	Alojamiento colonial con 13 habitaciones ambientadas en alusión al inmigrante alemán Geo Von Lengerke, constructor de los caminos reales.	25 habitaciones en acomodación doble o familiar con ambiente colonial, enfocado a que el huésped se sienta "como en casa".
<b>Plaza / Punto de venta</b>	En el mismo hotel se puede reservar una habitación. Además, este cuenta con una página web en la cual es posible realizar las reservas. También Booking y Despegar ofrecen estos hoteles en sus respectivas páginas.	Directamente en el hotel es posible realizar una reserva. Vía web, principalmente Booking y Despegar ofrecen las habitaciones de este hotel, pues en su página web no es posible realizar reservas.	Directamente en el hotel es posible realizar una reserva. Vía web, principalmente Booking y Despegar ofrecen las habitaciones de este hotel, pues en su página web no es posible realizar reservas.
<b>Promoción/ Distribución</b>	Estos hoteles realizan promoción local por medio de los canales regionales de Santander, tales como emisoras radiales, el canal de televisión "Canal TRO". También utilizan la web como forma de promoción, utilizando "Google Ads" y las diferentes redes sociales (Facebook e Instagram).		

## **Mercado de viajeros internacionales**

Las cifras de llegadas internacionales a Colombia son alentadoras para la industria de servicios en la cual está enmarcado el turismo. Según cifras del Ministerio de Comercio (Min CIT), Industria y Turismo, en el año 2017 la cifra de visitantes extranjeros tuvo un record histórico de 6'535.182 visitantes, logrando un incremento porcentual del 28,27% respecto del año 2016.

En adición, mientras que la OMT proyectaba en 2012 que la llegada de viajeros internacionales a economías emergentes crecería alrededor del 4,4% anualmente, en Colombia las cifras superan la proyección de acuerdo con los reportes del Min CIT. Los informes de turismo del Ministerio evidencian incrementos porcentuales anuales desde el 2013 hasta el 2017 de 7.24%, 11.87%, 6.06%, 14.51% y 28.27%.

### **Mercado objetivo internacional**

La cifra expuesta por el Ministerio incluye a extranjeros no residentes, colombianos residentes en el exterior, cruceros internacionales y llegadas de visitantes transfronterizos. Para llegar a una cifra aproximada acertada sobre el potencial del mercado de llegadas internacionales, se debe excluir las llegadas de cruceros internacionales y las llegadas de venezolanos.

En primer lugar, los visitantes que llegan en cruceros no son un mercado objetivo, pues la visita al país de estos turistas se limita a la zona de los puertos de Colombia. En segundo lugar, la crisis venezolana ha provocado la migración de los habitantes de ese país a

Colombia, por lo cual este no es un mercado objetivo, dado que el motivo de llegada no está relacionado con la industria turística.

Excluyendo estas dos variables se obtiene que el mercado objetivo se encuentra inmerso en un total 5'419.525 viajeros.

La selección del mercado objetivo para el proyecto de un hotel temático en Girón con temática patrimonial debe tener en consideración la disposición de los turistas para conocer Colombia desde una óptica totalmente distinta a la que viven en sus países de origen. Aquel turista que visita un Pueblo Patrimonio desea conocer el valor arquitectónico, cultural y patrimonial del destino.

En la búsqueda del mercado objetivo se tiene en cuenta que un turista que cuente con destinos que evoquen la época colonial en su propio país, probablemente no viajaría a visitar lugares similares. Por ende, países como México, Ecuador, Perú y España, que son cuatro de los principales emisores de turistas a Colombia (Min CIT, 2017) no forman parte relevante del mercado objetivo del proyecto. Los destinos mencionados cuentan con destinos con un valor arquitectónico, cultural y patrimonial similar al que se puede encontrar en un Pueblo Patrimonio.

Ahora bien, existe un mercado de extranjeros amplio al cual apuntar con el fin de lograr mejorar los niveles de ocupación del proyecto, atrayendo a un segmento que busque la conexión con los valores históricos de Colombia. Este segmento está conformado por los viajeros que provienen de países como Estados Unidos, Alemania, Holanda y Canadá. Según cifras del Min CIT (El Tiempo, s.f.), para el año 2016 estos cuatro países representaron la llegada a Colombia de 654.305 viajeros.

De acuerdo con la cifra resultante del número de viajeros, se estima que el proyecto apunte al 1.53% del total de todos estos viajeros, es decir, a un mercado objetivo de 10.000 viajeros. Se determinó dicho porcentaje, pues la capacidad instalada del Hotel no superará las 2.190 habitaciones, y con una tasa de alojamiento que rodee dos personas por habitación, se obtiene un total de huéspedes estimados de alrededor de 4.380.

### **Mercado objetivo al inicio de la operación**

Si bien el mercado de turistas extranjeros permite contemplar una demanda que puede ser aprovechada por el Hotel, también existe un mercado de viajeros nacionales que puede

cuenta con una demanda que puede ser estimulada. Al inicio de la operación se apunta al segmento de la demanda conformada por viajeros del propio departamento de Santander que viajan a Pueblos Patrimonio en búsqueda de ocio y visitar un ambiente distinto al de su ciudad habitual.

Richard I. Levin, en su libro “Estadística para Administración y Economía”, establece que los especialistas en estadística seleccionan sus observaciones de manera que todos los grupos relevantes estén representados en los datos (2004, p. 8). De manera que, la demanda potencial de un nuevo producto o servicio, se debe tener en cuenta que el grupo elegido represente distintas variables como ingresos, raza, nivel educativo, vecindario, entre otros (Levin, 2004, p. 8).

Tomando como base los postulados de Levin, se realizó el siguiente muestreo para determinar la demanda potencial en el AMB por el servicio de alojamiento que se ofrecerá.

**Método descriptivo utilizado para establecer la demanda potencial.**

**Tabla 5. Demanda potencial.** Fuente, Método descriptivo, Carlos Julio Galindo (p. 188, 2008), tabla adaptada al proyecto.

<b>Descripción</b>	<b>Total personas</b>	<b>Características</b>
Población total Bucaramanga	528.497	Total de habitantes en Bucaramanga.
Población entre los 15 y 55 años	296.371	Población económicamente productiva
Estratos sociales 1,2 y 3	169.379	Capacidad económica baja y media (descartados)
<b>Demanda potencial</b>	<b>126.993</b>	<b>Posibles compradores</b>

Con los datos obtenidos, se procede a determinar el tamaño de la muestra a la cual debe dirigirse la encuesta, mediante la siguiente ecuación

$$n = \frac{N \times P \times q \times Z^2}{Z^2 \times P \times q + (e)^2 \times (N-1)}$$

En donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población (126.993).

Z= Valor de Z al 92,5% (1,64)

P= probabilidad de elección del evento (0,5).

q= Probabilidad de aversión del evento (0,5).

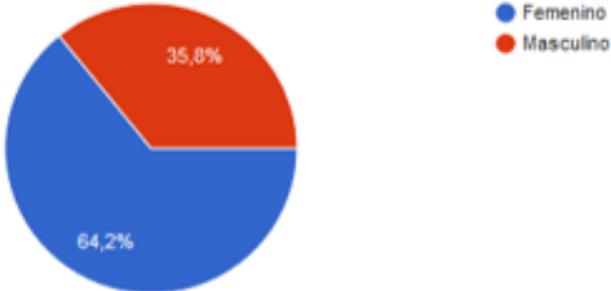
e= Margen de error (0,75).

Según los resultados de la ecuación, se debe realizar un total de 119 encuestas, las cuales estarán dirigidas a un público de adultos jóvenes entre los 18 y 55 años de estrato cuatro en adelante, dadas las condiciones de poder adquisitivo y los criterios utilizados en la segmentación del mercado.

**La encuesta.**

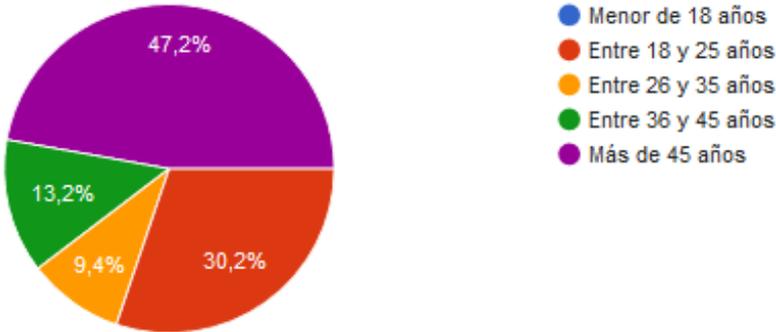
Se desarrolló una encuesta dirigida a los turistas potenciales ubicados en las ciudades de Bucaramanga y Bogotá (Ver Anexo 6). Cabe mencionar que, se escogió Bogotá porque es una ciudad que recoge personas provenientes de todas las ciudades del país. Se tuvo en cuenta a las personas mayores de 18 años que pertenecieran a estratos socioeconómicos de cuatro a seis. Las encuestas se realizaron de forma presencial y utilizando distintas plataformas tecnológicas como e-encuesta y Google Drive.

**Tabulación de la encuesta.**



**Gráfica 7. Género.**

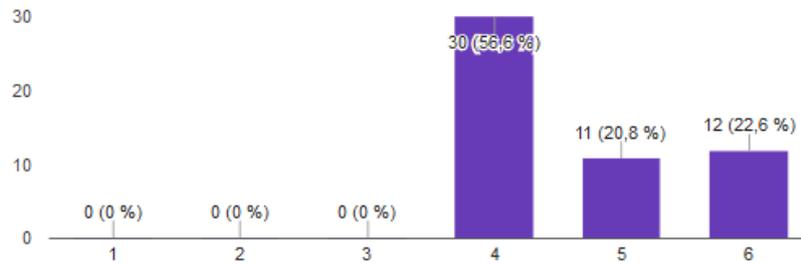
En la encuesta, el género que más predominó en responder fue el femenino con un 64,2% con respecto al género masculino con un 35,8%.



**Gráfica 8. Grupos de edad a los que pertenece la muestra.**

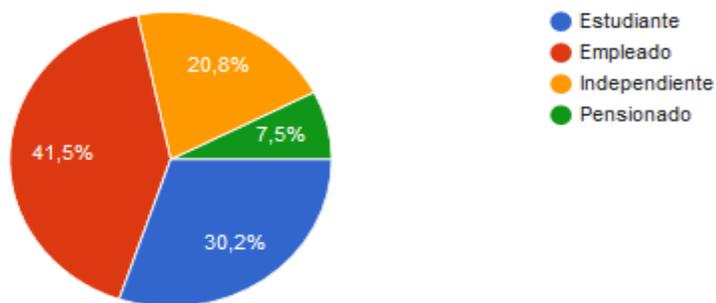
En la encuesta, las personas que tenían más de 45 años fueron las que predominaron con un 47,2% en contestar, seguido de las personas que tenían entre los 18 y 25 años con un

30,2%, la población entre 36 y 45 años con un 13,2% y finalmente las personas con edades entre 26 y 35 años con un 9,4%.



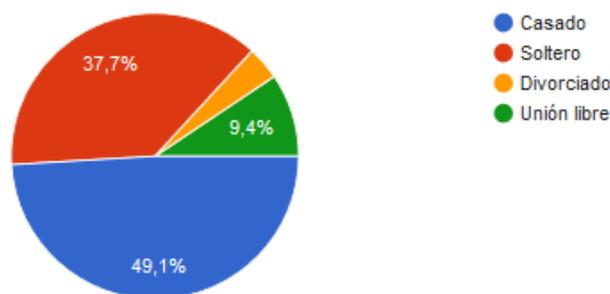
**Gráfica 9. Estrato socioeconómico.**

El estrato 4 es el más predomina con un 56,6%, seguido del estrato 6 con un 22,6% y finalmente el estrato 5 con un 20,8%.



**Gráfica 10. Ocupación actual.**

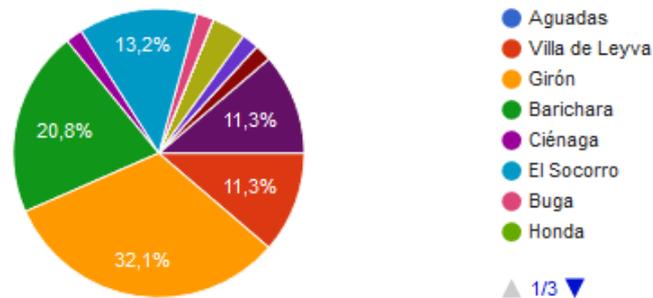
La ocupación que predominó entre los encuestados fue el de empleado con el 41,5%, seguido de los estudiantes con el 30,2%, independiente con el 20,8% y pensionados con el 7,5%.



**Gráfica 11. Estado civil.**

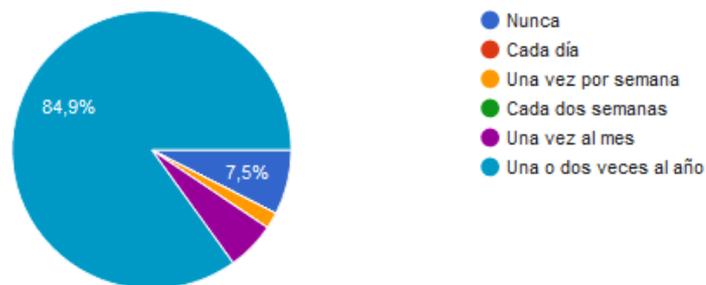
Los encuestados eran en el 49,1% de los casos casados, seguido de solteros con el 37,7%, unión libre con un 9,4% y finalmente divorciados con un 3,8%.

A los posibles usuarios se les preguntó a cuáles pueblos patrimonio habían viajado en los últimos dos años. Los siguientes fueron los resultados:



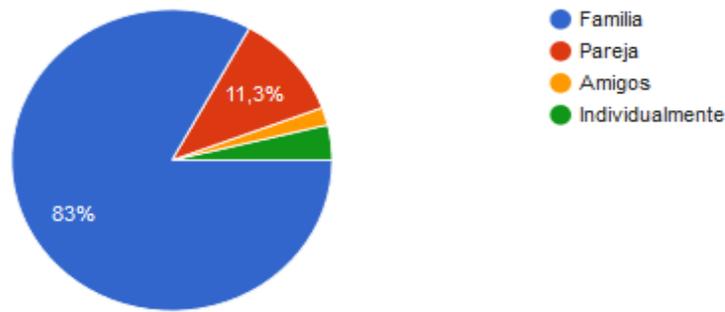
**Gráfica 12.** *Pueblos Patrimonio visitados.*

La población de encuestada ha viajado más en los últimos dos años Girón con un 32,1%, en comparación con los otros pueblos patrimonio con unos resultados de: Barichara con un 20,8%, El Socorro con un 13,2%, Santa Fe de Antioquia y Villa de Leyva con un 11,3%, Playa de Belén con un 3,8% y finalmente Ciénaga, Buga, Mompo y Guaduas con un 1,9%. Cabe resaltar que, una parte importante de la población fue encuestada en Bucaramanga, por lo cual se esperaba que Girón fuera el lugar predominante.



**Gráfica 13.** *Frecuencia con la que visita los destinos nombrados.*

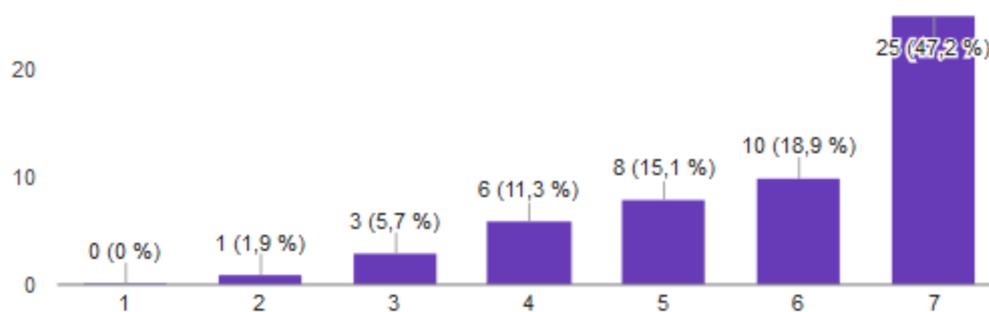
Los destinos que nombró la población encuestada suelen ser visitados de una a dos veces por año de acuerdo a la respuesta que dieron las personas. Una parte de la población visita estos lugares una vez al mes con un 5,7% y otra parte los visita una vez por semana con un 1,9%.



**Gráfica 14.** Los acompañantes del viaje.

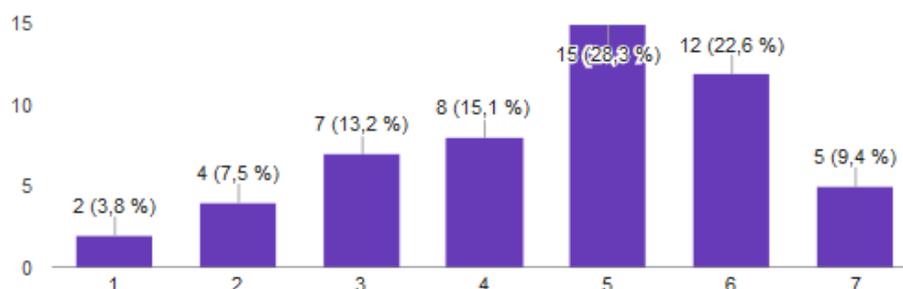
La población prefiere viajar con su familia un 83% de las veces, seguido de las personas que prefieren viajar en pareja con un 11,3%, aquella que viajan solos con un 3,8% y finalmente los que viajan con amigos con un 1,9%.

Se les pidió a los encuestados que calificaran de 1 a 7 los atributos clave de éxito de los hoteles. Siendo 1 “nada importante” y 7 “muy importante”.



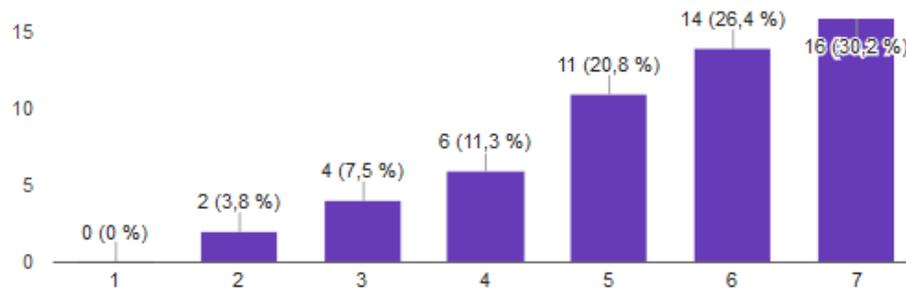
**Gráfica 15.** Precio.

Para el 47,2% encuestado, el precio es un factor muy importante y decisivo, para otro 34% el precio también tiene una importancia relativamente alta.



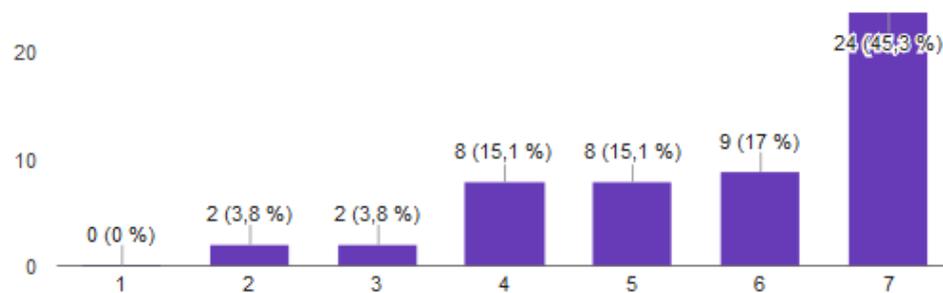
**Gráfica 16.** Tamaño del hotel.

La capacidad instalada del establecimiento cuenta con menor importancia respecto del precio, sin embargo, es un factor relevante para la población, pues más del 50% de las personas dieron una ponderación superior a 4 puntos.



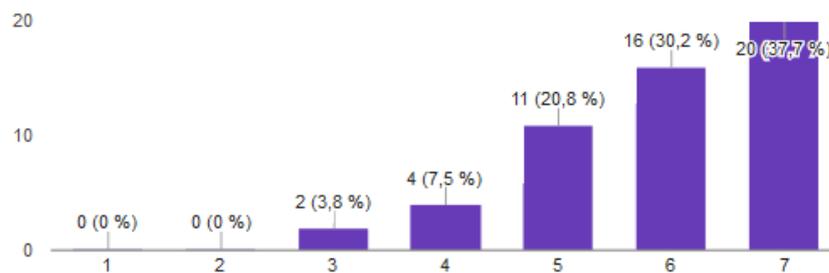
**Gráfica 17.** *Servicio personalizado.*

Como era de esperarse, los servicios personalizados tienen un peso importante entre los encuestados, pues un 30,2% dio siete puntos a este factor, mientras que el 47,4% dio una calificación mayor a cuatro puntos.



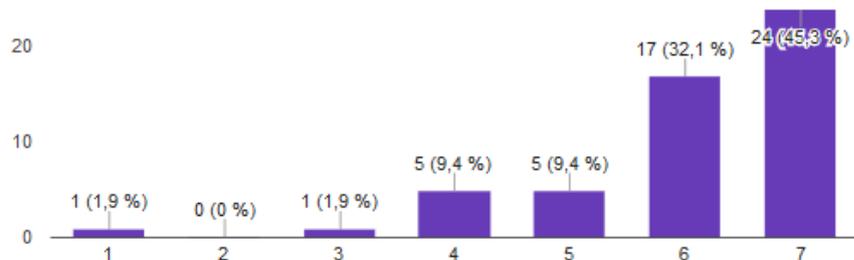
**Gráfica 18.** *Restaurante en el hotel.*

Según los resultados de la encuesta, la población da un peso muy alto a que el lugar de hospedaje tenga servicio de restaurante, pues el 45,3% de los encuestados dio a este factor siete puntos de importancia.



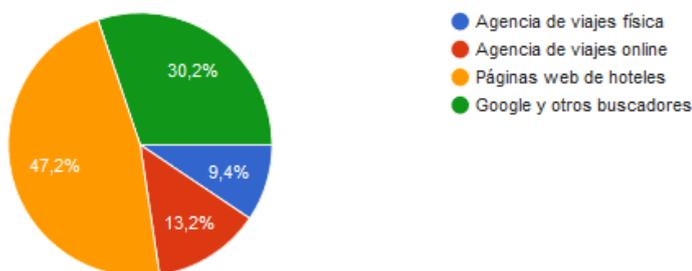
**Gráfica 19.** *Ambiente y decoración colonial.*

Los encuestados dan una importancia alta al factor del ambiente colonial, pues es lo que esperan de destinos considerados pueblo patrimonio. Más del 80% de la población ponderó este factor con calificación mayor a 4.



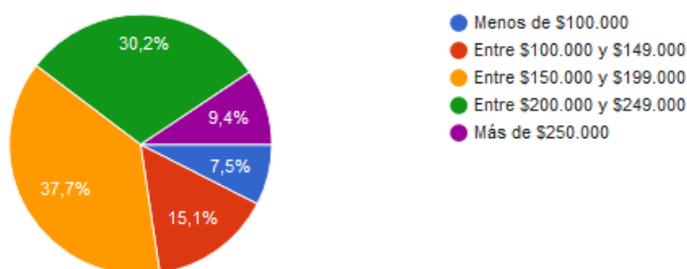
**Gráfica 20.** Ubicación cercana a los atractivos.

Las personas encuestadas, prefieren que el hotel se encuentre cerca de atractivos turísticos del lugar visitado, con un porcentaje de importancia del 45,3%.



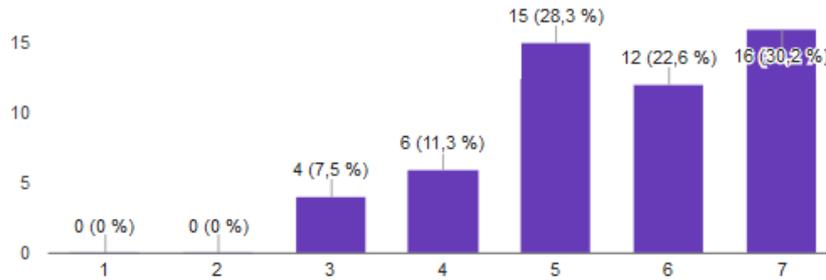
**Gráfica 21.** Sitios a los que acude para reservar o averiguar sobre su hotel.

Aquellas personas que respondieron la encuesta, prefieren reservar o averiguar un hotel en páginas web con 47,2% de participación, seguido de otros buscadores con un 30,2%, agencias de viajes online con un 13,2% y finalmente una pequeña parte de la población respondió averiguar en agencias de viajes física con un 9,4%.



**Gráfica 22.** Gasto promedio por una noche de hotel en pueblos patrimonio.

Entre los encuestados, el gasto suele ser entre los \$150.000 y \$250.000 por una noche de hotel en pueblos patrimonio.



**Gráfica 23.** Calificación de la incidencia de la publicidad para elegir un hotel.

Según los resultados de la encuesta, al momento de elegir un hotel, la publicidad tiene un porcentaje de importante relativamente alto, pues más de la mitad de los encuestados dio una calificación mayor de 4 en este factor.

### Segmentación del mercado

La segmentación se realizó bajo la metodología D.A.C propuesta por Dan Thomas en su libro “El sentido de los negocios” (1995). Según esta metodología, se debe tener en cuenta tres variables en la segmentación: demografía, actitudes y comportamientos.

En primer lugar, se analizará la variable demográfica. Según la metodología, se puede agrupar los segmentos según la necesidad de compra, la ubicación geográfica y otros aspectos como la edad, sexo, entre otros.

En segundo lugar, la variable a analizar será la actitudinal. De acuerdo a Dan Thomas, sobre esta variable recaen las necesidades y expectativas de los clientes frente a un producto o servicio.

Finalmente, la última variable, el comportamiento, se analizará según el ciclo de compra, el momento, la forma y los factores que influyen la compra en los clientes.

En los siguientes cuadros se hará la clasificación por segmentos y la determinación de las variables mencionadas.

**Tabla 6. Descripción del segmento de familias.** Fuente, elaboración propia con base en Thomas, D. (1995).

<b>DENOMINACIÓN DEL <u>PRIMER</u> SEGMENTO DE MERCADO:</b> Familias	
<b>ACTITUDES:</b> 1. Compras con motivos racionales 2. Viajan en temporadas altas y fines de semana largos 3. Toman en cuenta el precio 4. Buscan seguridad y comodidad para todos sus integrantes	<b>COMPORTAMIENTOS:</b> 1. Compran con anterioridad 2. Suelen repetir sus compras dependiendo de su satisfacción 3. Compran en agencias de viajes en sus lugares de residencia 4. El comprador es el padre/madre cabeza de familia y los usuarios son todos los miembros de la misma

<b>6. Viajan con su pareja e hijo (s)</b>	
<b>Características que debe tener el servicio para este segmento:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Servicio personalizado</li> <li>2. Seguridad</li> <li>3. Sensación de tranquilidad, amabilidad, libertad y confort</li> <li>4. Ambiente entretenido</li> </ol>	
<b>Servicios con los cuales servirá a este segmento:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Colaboradores actuando ser personas del siglo XVIII</li> <li>2. Espacios ambientados de forma colonial</li> <li>3. Comedor en donde se servirán desayunos y los huéspedes podrán interactuar entre ellos</li> <li>4. Representaciones culturales en algunas épocas</li> <li>5. Alojamiento con estándares de confort y servicio definidos en la NTS Hotelera</li> </ol>	
Producción total anual para el segmento en <b>HABITACIONES</b> : 1424 habitaciones / año	Producción total anual para el segmento en <b>PESOS</b> : \$209.332.900

**Tabla 7. Descripción del segmento de parejas.** Fuente, elaboración propia con base en Thomas, D. (1995)

<b>DENOMINACIÓN DEL <u>SEGUNDO</u> SEGMENTO DE MERCADO:</b> Parejas	
<b>ACTITUDES:</b>	<b>COMPORTAMIENTOS:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compras con motivos emocionales</li> <li>2. Viajan en épocas especiales</li> <li>3. Buscan experiencias únicas</li> <li>4. Esperan lugares románticos y tranquilos</li> <li>5. Se interesan en conocer el destino, sus atractivo y lugares representativos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compran con poca anterioridad</li> <li>2. Suelen repetir su compra si fue muy satisfactoria la experiencia</li> <li>3. Compran según gustos personales de forma independiente</li> <li>4. Su mayor influencia son las celebraciones personales</li> <li>5. El comprador suele ser uno de los integrantes de la pareja</li> <li>6. El usuario es la pareja</li> </ol>
<b>Características que debe tener el servicio para este segmento:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Servicio personalizado</li> <li>2. Respeto por la tranquilidad de los huéspedes</li> <li>3. Sensación de tranquilidad, amabilidad, libertad y confort</li> <li>4. Espacios ambientados temáticamente de forma colonial para dar sensación de un lugar romántico, tranquilo y diferente a cualquier otro.</li> </ol>	
<b>Servicios con los cuales servirá a este segmento:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Colaboradores actuando ser personas del siglo XVIII en momentos específicos</li> <li>2. Espacios ambientados de forma colonial</li> <li>3. Servicio a la habitación para desayunos</li> <li>4. Representaciones culturales en algunas épocas</li> <li>5. Alojamiento con estándares de confort y servicio definidos en la NTS Hotelera</li> </ol>	
Producción total anual para el segmento en <b>HABITACIONES</b> : 767 habitaciones / año	Producción total anual para el segmento en <b>PESOS</b> : \$87.726.800

En la determinación de las habitaciones que se destinan anualmente para cada segmento, así como para la producción total anual en dinero para cada uno se tomó en cuenta

la encuesta realizada, en donde un porcentaje mayor al 80% de los encuestados respondió que viaja en compañía de su familia. Pese a este resultado, por las condiciones de infraestructura se decidió destinar un 65% de las habitaciones para dicho segmento, y el 35% restante para el segmento de parejas.

Entre tanto, la disposición a pagar de los encuestados varía entre \$150.000 y \$250.000 principalmente, incluso, el segmento de estudiantes cuenta en su mayoría con esta disposición a pagar. Como se explica más adelante en la determinación del precio, las familias tendrán una tarifa promedio de \$245.000, mientras que las parejas tendrán una tarifa de \$190.000. A partir de estos datos y de la ocupación esperada en el primer año de operación se proyectó una producción total anual en dinero de \$209.332.900 para el segmento de familias y de \$87.726.800 correspondiente a las ventas a parejas.

### **Determinación del precio**

La determinación del precio nace a partir de la selección de los atributos más importantes del hotel y su ponderación en importancia según la preferencia del mercado potencial, que se obtuvo en la encuesta, en la cual los encuestados dieron una calificación de 1 a 7 sobre el grado de importancia que tiene cada atributo, siendo 1 nada importante y 7 muy importante. La tabla 8 refleja en resumen los resultados.

**Tabla 8. Ponderación de atributos según los clientes potenciales.** Fuente, elaboración propia.

Ponderación	Atributo
14%	Capacidad instalada
18%	Ambiente colonial
17%	Oferta gastronómica
16%	Personalización del servicio
17%	Precio
18%	Ubicación respecto atractivos

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se evaluó la posición de la competencia respecto de cada uno de los atributos elegidos, dando una calificación de 1 a 7, y luego se dio una calificación ponderada general de cada hotel. Además, se evaluaron los precios de cada hotel, con el fin de dar un valor a cada unidad de medida de calificación, de forma que al final se generara una unidad de medida global, es decir, cuál es el valor general en el mercado de cada unidad de calificación.

**Tabla 9. Determinación del valor de cada unidad de atributo.** Fuente, precio desde el mercadeo, Andrés Ortega y adaptada al proyecto.

Ponderación del atributo	Atributo	HOTEL		
		Girón Chill Out	Macaregua	Las Nieves
14%	Capacidad instalada	5	6	7
18%	Ambiente colonial	4	6	5
17%	Oferta gastronómica	7	1	7
16%	Personalización del servicio	7	4	2
17%	Precio	3	5	5
18%	Ubicación respecto atractivos	6	7	7
<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>		5,32	4,82	5,49
<b>PRECIO</b>		\$ 220.000	\$ 181.000	\$ 95.500
<b>UM</b>		\$ 41.330,08	\$ 37.520,73	\$ 17.411,12
<b>UMV</b>		\$ 37.087,31		

Seguidamente, se realizó el mismo ejercicio de calificación de los atributos con el Hotel que se creará, con el fin de determinar el precio justo al que debe salir el servicio al mercado. Su calificación ponderada se multiplicará por la UMV obtenida, y el resultado conformará el precio óptimo en el mercado.

**Tabla 10. Determinación del precio justo.** Fuente, precio desde el mercadeo, Andrés Ortega y adaptada al proyecto.

Ponderación del atributo	Atributo	Hotel Siglo XVIII
14%	Capacidad instalada	5
18%	Ambiente colonial	7
17%	Oferta gastronómica	2
16%	Personalización del servicio	7
17%	Precio	4
18%	Ubicación respecto atractivos	7
<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>		6,40
<b>PRECIO JUSTO DE MERCADO</b>		\$ 205.359

Si bien el precio ideal resultado del análisis de los atributos de hotel resultó ser de \$205.359, existen otros factores que influyen en la determinación final del precio, tales como el factor contable, pues el precio debe garantizar un cierto nivel de ingresos para cubrir costos y gastos y generar una utilidad. También influyen los precios de la competencia y la disposición a pagar de los posibles consumidores.

En el caso de la competencia, los dos principales competidores manejan tarifas entre \$181.000 y los \$220.000, por lo tanto, un precio menor podría ser considerado por los

consumidores como una menor calidad, de forma que, se optará por fijar un precio que ronde dichas sumas.

En segundo lugar, la encuesta realizada determinó que el mercado tiene una disposición a pagar que parte de \$150.000 hasta \$250.000 principalmente.

Teniendo en cuenta estos parámetros, además de los costos y gastos en que debe incurrirse, se fijaron dos tarifas promedio para el proyecto, correspondientes a cada tipo de habitación. Para el segmento de parejas se fijó una tarifa de \$190.000, mientras que, para el segmento de familias se fijó una tarifa de \$245.000.

## **Plan de mercadeo**

A continuación, se hará una descripción del cliente objetivo, con el objetivo de ejemplificar su perfil y expectativas del destino y el Hotel. Así mismo, se hará la descripción de las necesidades que espera cubrir el Hotel Siglo XVIII para el mercado objetivo, para determinar las características técnicas, los atributos y la oferta de valor que se espera dar a los clientes.

Seguidamente, se realiza la determinación de la estrategia de comercialización, en donde se detallan los canales de distribución que se van a utilizar, junto con la definición de estrategias que se estructuran a partir del análisis del entorno para establecer el aprovechamiento de fortalezas y oportunidades, así como del análisis de las amenazas y debilidades para generar un cambio y crear oportunidades.

### **El cliente**

Como se especificó en la segmentación del mercado, los clientes son familias y parejas. En principio, la operación del Hotel estará dirigida al segmento de mercado santandereano durante el primer año de operación. Durante el primer año, se realizará la gestión con agencias de viajes mayoristas y online, para llegar a captar la demanda internacional de parejas y familias a partir del segundo año.

Las familias son un segmento que busca confort, relajación y tranquilidad. Mientras que parejas de adultos jóvenes, usualmente buscan tener experiencias alternativas y descubrir nuevas actividades. Además, en un mundo conectado como el actual, los adultos jóvenes suelen buscar la forma de compartir experiencias a través de redes sociales, con fotografías y videos, por lo tanto, lugares como los Pueblos Patrimonio son ideales para ello. En adición, el Hotel ambientado con una temática colonial, así como colaboradores con trajes típicos hacen maravillar a las personas que ven la vida a través del lente de una cámara fotográfica.

De igual forma, también hay familias motivadas por realizar actividades distintas los fines de semana y tienen la disposición de desplazarse, pero en distancias cortas. En estos casos, es ideal captar la demanda de segmentos de mercado en las ciudades cercanas a Girón, como Bucaramanga, Barrancabermeja, Piedecuesta, entre otras. Además, estos segmentos no suelen pagar mucho por el hospedaje, por lo cual la tarifa del Hotel es óptima para satisfacer a este segmento.

## **Necesidades**

En el mercado nacional, los clientes potenciales que viajan desde dentro del mismo departamento tienen la necesidad de un alojamiento a un precio que no sea un caro. También requieren vivir algo diferente los fines de semana para compartir en familia, con actividades que puedan brindar tranquilidad a los padres y entretenimiento a niños. El Hotel Siglo XVIII puede satisfacer estas necesidades, pues su tarifa de familias es del \$245.000 por habitación para tres personas, dejando un precio por persona de tan solo \$81.600, ofreciendo espacios de tranquilidad y brindando a niños entretenimiento con la caracterización de personas del siglo XVIII.

Las parejas, buscan experiencias distintas por fuera del Hotel, es decir, conocer la “magia” de un Pueblo Patrimonio, compartir a través de redes sociales y tener en el Hotel espacios de tranquilidad y privacidad. El Hotel Siglo XVIII es el indicado para su hospedaje, pues brinda espacios dentro del propio Hotel propicios para su exposición en redes sociales, pero además se ubica en el centro histórico de un Pueblo Patrimonio de alto grado de conservación como San Juan Girón.

De otra parte, en el mercado internacional, los viajeros que visitan a Colombia buscan alternativas a sus lugares de origen. Conocer culturalmente el lugar que visitan, maravillarse con la arquitectura, los alimentos, las relaciones con los locales y contagiarse de la alegría de los colombianos. Girón es un destino turístico que por su valor de conservación arquitectónica es ideal para turistas provenientes de países como Estados Unidos, Alemania, Holanda, entre otros, en donde priman las urbes y ciudades desarrolladas industrialmente. Respecto del Hotel Siglo XVIII, ofrece a los huéspedes una experiencia de inmersión en la historia gironesa del siglo XVIII, por lo cual no solo visitan un destino turístico, sino que tienen la posibilidad de vivir una experiencia.

Los turistas provenientes del exterior, suelen realizar tours por los lugares que visitan. En el caso de Santander existen alternativas de actividades por realizar, así como destinos que ofrecen diversas actividades. Lugares como San Gil, en donde realizar deportes extremos, el Cañón del Río Chicamocha donde maravillarse con la falla geográfica y desarrollar otro tipo de deportes, son ideales para turistas extranjeros, quienes después de realizar ese tipo de actividades buscan lugares que les provean tranquilidad, relajación y descanso. Por ende, la oferta del Hotel Siglo XVIII es ideal para brindar descanso en un destino turístico que permite

más tranquilidad, y un Hotel donde la ambientación genera una sensación de calidez y descanso.

En el mercado nacional se espera que la demanda en número de noche ronde las dos noches. Mientras que, del mercado internacional, se espera que el promedio de la estadía sea de tres noches, para viajeros que estén descansando antes de partir a sus lugares de origen, o aquellos que estén tomando un descanso de su viaje para emprender la visita a otros destinos colombianos. En Girón, donde el promedio de estadía es de una noche (Alcaldía de San Juan Girón, 2016, p.102, par. 2), se requiere estimular el mercado para lograr que los turistas pernocten por más noches.

El Aeropuerto Internacional Palonegro, brinda a Santander, y por supuesto a Girón, una oportunidad para captar la demanda de extranjeros, gracias a que cuenta con vuelos desde y hacia Panamá y Argentina. La ubicación del aeropuerto, que está más cercano a Girón que a Bucaramanga, puede significar una oportunidad para que los viajeros se hospeden en el Pueblo Patrimonio y vivan el inicio de su llegada a Colombia una experiencia colonial, típica colombiana.

### **Estrategia de comercialización**

Las estrategias para comercializar el Hotel Siglo XVIII empiezan con darlo a conocer, en los primeros meses de operación especialmente y antes de su apertura, para lo cual, se realizarán pautas en la radio y diarios de Santander y en las principales ciudades del país, con el objetivo de ir dando a conocer el Hotel en el ámbito nacional antes de su apertura y en los primeros meses.

Con la primera estrategia, se dan a conocer canales de venta directa: la página web del Hotel, sus redes sociales, el número de teléfono, el correo electrónico y la ubicación. Es de suma importancia fortalecer desde el inicio los canales de venta directa, pues al no tener que pagar comisión a un intermediario, genera un mayor beneficio en las ventas. Especialmente, las redes sociales juegan un papel fundamental, entre tanto son un medio muy eficiente para llegar a un público masivo, a través de una inversión baja. Además, permiten la interacción, el posicionamiento, la comunicación de novedades, la retroalimentación y la posibilidad de direccionar la compra a los canales de venta directa del Hotel.

En segundo lugar, desde el momento de la pre apertura, se dará inicio a abrir la disponibilidad de habitaciones en Agencias de Viajes Online (*OTA* – por sus siglas en inglés).

Booking, Expedia y Despegar, son tres *OTAs* importantes por su capacidad de llegar al público en todo el mundo. Al tener estas tres plataformas como principales fuentes de reservas para el Hotel Siglo XVIII, se puede lograr posicionar el Hotel entre los primeros en aparecer en las búsquedas, dado que, al abrir disponibilidad, ofrecer tarifas y actualizar continuamente la información del Hotel, dichas plataformas priorizan a los Hoteles que las utilizan de forma constante.

En tercer lugar, las agencias de viajes mayoristas son una alianza importante, entre tanto, permite que el Hotel haga parte de los planes y paquetes que elaboran estas agencias. Para lograrlo, se ofrecen a las agencias tarifas netas con descuentos entre el 15% y 20% de forma que puedan ofrecer sus servicios encontrando una ventaja con el Hotel Siglo XVIII, sin tener que aumentar los precios de la tarifa estándar. Se tienen en cuenta, además, que la temática colonial del Hotel es un valor agregado a ofrecer en los paquetes de las agencias de viajes, como una opción de entretenimiento.

También, es importante contar con agencias receptoras y agencias de venta directa a los turistas, para las cuales se puede ofrecer una tarifa comisionable entre el 5% y 10%, como forma de estimular la venta del Hotel, obteniendo un porcentaje aceptado en el mercado de estas compañías sin tener que alzar el precio de venta al turista en una alta proporción.

En todos los casos, las agencias de viajes son un medio muy importante para lograr el alcance de un público especializado, a un costo bajo o aceptable por el Hotel. Realizar alianzas con las agencias es viable, entre tanto no se requiere dedicar un puesto de trabajo ni de inversión en la implementación de estrategias de promoción para llegar al público con el cuál se relacionan las agencias de viaje.

### **Posición competitiva del Hotel Siglo XVIII**

En la generación de estrategias de mercadeo que sean efectivas y se logre el cumplimiento de objetivos, se crea un nuevo análisis DOFA enfocado estrictamente en el análisis de las variables del mercadeo que le atañen al sector. De forma que, en primer lugar, se evidencian oportunidades que al ser cruzadas con las fortalezas del Hotel Siglo XVIII se logra crear unas estrategias para lograr captar la demanda esperada (“Estrategias FO”). Estas estrategias incluyen resaltar el valor patrimonial del destino y el valor agregado del Hotel con su temática patrimonial.

De igual forma, las “Estrategias FO” incluyen el apuntar a un mercado internacional con mayor disposición a pagar; apuntar a los menores haciendo mención a la interactividad y temática del servicio como forma de incentivar a los padres a comprarlos; y ampliar la promoción en ciudades capitales, teniendo en cuenta las facilidades del municipio en materia de conectividad.

En segundo lugar, se desarrollan las estrategias que parten con el aprovechamiento de las fortalezas, vistas desde el punto de vista de las amenazas en el sector. A partir de este análisis, se determina qué estrategias se deben desarrollar para cambiar la situación de amenaza, o para evitar que dicha situación genere problemas para el Hotel. Por ejemplo, al hacer hincapié en la oferta de un servicio innovador, de alta calidad y personalizado en la publicidad del Hotel, se puede apañar la amenaza que genera que en Bucaramanga existan hoteles de cadenas hoteleras importantes que ofrecen altos estándares de calidad.

Otras de las estrategias generadas a partir de las fortalezas con relación a las amenazas (“Estrategias FA”) son: generar una sensación en los consumidores de lejanía con el estrés de la ciudad, para evitar perder mercado ante hoteles de Bucaramanga. Y realizar algunos eventos a lo largo del año en épocas donde se prevé baja ocupación en el destino, con el objetivo de lograr acaparar la demanda.

En tercer lugar, se generaron estrategias a partir de las debilidades del Hotel y las oportunidades del mercado. Dichas estrategias se enfocan en sacar partida de las oportunidades en el mercado, para paliar las debilidades del Hotel, y lograr fortalecer los aspectos débiles como el hecho de ser un competidor nuevo y no gozar de reconocimiento en el mercado. Sin embargo, a partir de la información disponible en la Oficina de Cultura y Turismo, por ejemplo, se puede lograr identificar los mercados y lograr acceder a la información que permita llegar a ellos.

Tal como es el caso de las “Estrategias FA”, se llegó a pensar en dos estrategias más, además de la mencionada, con relación a las oportunidades del sector frente a debilidades del Proyecto (“Estrategias DO”): Implementar precios bajos en los primeros meses de operación para las personas que vayan a Girón. Y utilizar a los empleados del hotel y a expertos en hotelería como huéspedes por unos días como medio de capacitación y medición de la calidad para quienes deben interactuar con los huéspedes.

Por último, se desarrollan las estrategias que parten del conocimiento de las debilidades del Hotel y las amenazas en el mercado (“Estrategias DA”). A partir de la

identificación de los peores escenarios se pueden desarrollar estrategias enfocada a evitar que se generen mayores debilidades, y que las amenazas puedan llegar a afectar gravemente la operación del mercado. Las estrategias pensadas para el Proyecto son llegar a mercados distintos a los que apuntan los competidores durante el primer año, así como enfocarse en mercados que requieran de poca interactividad en épocas de baja ocupación como estrategia de ahorro en costos y captación de una demanda diferente.

La construcción de la matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, y la generación de estrategias se encuentra en el anexo 7. En dicha matriz se detallan todas las variables del mercado en forma de Oportunidades y Amenazas, y las variables del Hotel en forma de Fortalezas y Debilidades. A partir de dichas variables se llegó a la construcción de “Estrategias FO” que son las que relacionan las Fortalezas y las Oportunidades; las “Estrategias FA” que relacionan Fortalezas y Amenazas; las “Estrategias DO” que relacionan las Debilidades y las Oportunidades; y las “Estrategias DA” que relacionan las Debilidades y las Amenazas.

### **Plan de actividades cuantificado**

En el desarrollo de las estrategias de mercadeo, se deben tener en cuenta tres objetivos generales: la participación, el crecimiento y las ventas. A partir de dichos objetivos se genera la estrategia para darles cumplimiento; posteriormente, se establecen las tácticas para lograr desarrollar la estrategia; y finalmente se establece un responsable y el presupuesto a su cargo asignado para lograr el cumplimiento de los objetivos.

Las estrategias generadas a partir del análisis DOFA (anexo 7) responden a los tres objetivos generales mencionados. De forma que, cada estrategia planteada tiene un hilo conductor reflejado en los objetivos, que funcionan como el camino a seguir desde el inicio de la operación. De otra parte, las tácticas se desarrollan a partir de las posibilidades de inversión y se su influencia sobre el cumplimiento de la estrategia planeada. Mientras que, el responsable de cada uno de los puntos debe ser la persona que en el día a día tenga como responsabilidad el cumplimiento de cada objetivo, teniendo en cuenta el valor destinado a la inversión.

Cabe resaltar que, dado que el Hotel cuenta con una estructura organizacional pequeña, los responsables de dar cumplimiento a los objetivos son el Gerente General y el Director de Mercadeo y Ventas. Para lo cual, se asignó un presupuesto de 18 millones de

pesos, que puede variar durante la operación según las necesidades que requiera cada objetivo.

A continuación, se detalla la matriz del Plan de Actividades Cuantificado:

**Tabla 11. Plan de Actividades Cuantificado.** Fuente, elaboración propia.

Objetivos	Estrategias	Tácticas	Responsable	Presupuesto
<b>Participación</b>	Ampliar la publicidad en ciudades principales, con base en la diferenciación en la prestación de los servicios.	Aumentar la publicidad por redes sociales. Pautar en Google mediante el uso de palabras clave.	Director de Mercadeo y ventas.	3 millones de pesos semestrales.
<b>Crecimiento</b>	Apuntar en el segundo año de operación a un mercado internacional con mayor disposición a pagar, a través de la promesa de valor de un recurso humano calificado y un producto diferente.	Asistir a ferias de turismo para lograr conectar con otros mercados.	Gerente General.	6 millones de pesos anuales.
		Contactar agencias de viajes que actúen con el mercado internacional.	Director de Mercadeo y ventas.	2 millones de pesos semestrales.
		Hacer presencia en <i>Online Travel Agencies</i> (OTA) para alcanzar el mercado global.		4 millones de pesos anuales
<b>Ventas</b>	Apuntar publicidad a los menores haciendo mención a la interactividad y el entretenimiento, para que estos empujen a sus padres a hacer uso del servicio.	Pautar en medios de difusión como Youtube. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad pagada.</li> <li>• Videos con formatos sencillos de una alta calidad acerca del Hotel.</li> </ul>	Director de Mercadeo y ventas.	3 millones de pesos semestrales.

### Cadena de valor

Michael Porter, en su libro *Ventaja competitiva Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, define la cadena de valor como la herramienta básica para examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan (p. 51, 1991). De acuerdo con Porter, “la cadena de valor desagrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales” (p. 51, 1991).

Inicialmente, la cadena de valor fue desarrollada en el ámbito de las empresas industriales, no obstante, con el paso de los años y su popularización, se ha utilizado para cualquier tipo de empresa, incluidas las empresas de servicios.

Cabe mencionar que, la construcción de la cadena de valor es necesaria para diagnosticar la ventaja competitiva.

Teniendo en cuenta los postulados de Porter, se realizó la cadena de valor del Hotel Siglo XVIII:

<b>Infraestructura</b>				
Creación y aplicación de la estrategia; implementación de estrategias dirigidas al logro de los objetivos organizacionales; control de calidad; análisis y control de la contabilidad para la toma de decisiones y la mejora en el desempeño; supervisión de los procesos de servicio.				
<b>Recursos humanos</b>				
Procesos de selección y contratación del personal; procesos de inducción y capacitación en pre apertura; capacitaciones periódicas; dotación de uniformes.				
<b>Desarrollo de tecnología</b>				
Procedimientos de interacción entre clientes y colaboradores en la prestación del servicio; conocimiento de la historia del municipio para compartir con los clientes; personificación de personajes del siglo XVIII.				
<b>Abastecimiento</b>				
Suministro de las materias primas para desayunos de huéspedes; proceso de compra y recibo de amenities; compra y entrega de uniformes.				
<b>Logística Interna</b> Requerimientos de suministros Compras a proveedores (amenities, productos de aseo, A&B, uniformes) Almacenamiento y distribución de suministros a colaboradores encargados Definición de estrategias de venta	<b>Operaciones</b> Procesos de check in y check out. Servicio a la habitación. Servicio de desayunos. Interacción con los huéspedes siguiendo la temática colonial/patrimonial. Muestras culturales relacionadas con el patrimonio de Girón.	<b>Logística Externa</b> Medición de los resultados (informes de indicadores, efectividad de las estrategias de venta, creación de nuevas estrategias de mercadeo y ventas) Diagnóstico de la operación Generación de estrategias de mejoramiento e innovación	<b>Mercadeo</b> Seguimiento de la efectividad de la publicidad; implementación de publicidad en redes sociales y buscadores; desarrollo de publicidad acertiva.	<b>Servicio post-venta</b> Contacto con los clientes via correo electrónico y llamadas; realización de encuestas de satisfacción de los clientes; desarrollo de estrategias de fidelización del cliente; descuentos para clientes del primer año que vuelvan.
			<b>Ventas</b> Manejo y actualización de la página web del hotel; control de reservas con agencias de viajes físicas y online; proceso de venta directamente en el hotel.	

Gráfica 24. Cadena de valor, Michael Porter (p. 55, 1991), adaptada al Hotel Siglo XVIII.

Siendo la cadena de valor una herramienta pensada para empresas transformadoras de materias primas, se ha demostrado que puede ser adaptable a empresas de servicios. Especialmente, los rubros de logística interna y externa pueden ser más difícilmente adaptables, dado que estas dos actividades fueron contempladas inicialmente para la adquisición, distribución y almacenamiento de las materias primas, y posterior a su transformación, la distribución y entrega de productos terminados.

La logística interna en una empresa de servicios puede adaptarse para hacer referencia a los insumos y suministros requeridos para la operación que no requieren transformación, sino que ya son productos terminados, y también para intangibles como la definición de estrategias de venta que dictan el camino de la compañía. Mientras tanto, la logística externa, que hace referencia a la salida de un producto terminado, en una empresa de servicios puede reflejarse en intangibles como la medición de resultados, los diagnósticos de la operación y generación de estrategias con base en los resultados.

La interpretación de la cadena de valor se inicia desde la ventaja competitiva, es decir, el “servicio de alojamiento personalizado con una temática entretenida e interactiva, en donde el personal de servicio caracterizará a personas del común del siglo XVIII, e interactuará con los huéspedes simulando vivir en dicha época. Garantizando los estándares de confort y

calidad en la prestación del servicio”. Esta ventaja está mantenida en unas actividades primarias relacionadas con la percepción de valor del cliente (operaciones, mercadeo y ventas, y servicio post-venta), y en las actividades de apoyo que sostienen a las actividades primarias (infraestructura, recursos humanos, tecnología y abastecimiento).

De acuerdo con Galindo (2008), también es importante resaltar a los proveedores y clientes con respecto de la empresa, pues se debe conocer las entradas de materia prima de calidad y mano de obra calificada que suministran los proveedores, las cuales entran a la empresa y tienen sus respectivos procesos para convertirse en un bien o servicio del cual un consumidor o cliente será beneficiado, y dará su aprobación de acuerdo a la satisfacción de sus necesidades (p. 39).

### **Propuesta de valor y factores de diferenciación**

Hotel boutique que evoca una casa colonial con temática patrimonial enfocado en brindar una completa experiencia a los huéspedes en torno a la interacción con los empleados que simularán ser personas de esta época, en orden de generar entretenimiento para los huéspedes y personas que utilicen los servicios del hotel.

La temática será la ventaja del Hotel, con el personal emulando ser trabajadores del siglo XVIII e interactuando constantemente con los huéspedes con el objetivo de dar una experiencia entretenida para familias y personas que van en compañía de su pareja o amigos.

La propuesta de valor del Hotel Siglo XVIII se basa en la temática experiencial que se desarrollará en la prestación del servicio, en donde colaboradores y huéspedes interactuarán en unos espacios ambientados totalmente de forma colonial, vestimenta colonial de los trabajadores, uso de ademanes típicos del municipio y representaciones culturales de forma esporádica dirigidas a mejorar la experiencia de los huéspedes.

En la prestación del servicio será importante la interacción de colaboradores y huéspedes, sin que los primeros invadan el espacio personal de los clientes. Mientras que los demás hoteles se enfocan en la sofisticación y un buen servicio, el Hotel Siglo XVII se enfocará en la experiencia de los huéspedes, en donde estos se sentirán en el siglo XVIII, sin descuidar los estándares de calidad y servicio altos. Los huéspedes podrán conocer sobre la historia del pueblo patrimonio y los trabajadores estarán en condiciones de brindar toda la información de una forma coloquial.

Así mismo, la infraestructura estará adaptada totalmente para que el Hotel cuente con todos los elementos que se requieren para una adecuada prestación del servicio, tales como aires acondicionados, mini bares, televisión por cable, internet, y otros, pero todos estos elementos estarán ocultos, de forma que no se rompa con los estándares de calidad modernos, pero que el huésped se pueda sentir en una casa del siglo XVIII.

El objetivo del Hotel, respecto de su servicio diferencial, es lograr que el turista que llegue a Girón y vea sus calles blancas y casas con fachadas conservadas, pueda ingresar al Hotel y llevarse la sorpresa de verse “trasladado” en el tiempo a la mejor cara de la época de la colonia, en donde predominen los adornos, la calidez, los trajes típicos y personas que estarán dispuestas a brindar el mejor servicio con cordialidad y disposición de interactuar constantemente con el huésped.

### **Descripción del negocio**

El proyecto que se desarrolla en este plan de negocios consiste en un hotel boutique, con el principal atractivo que es una temática acorde a la historia colonial de Girón. El hotel tiene como uno de sus objetivos captar la demanda de parejas y familias que viajan en busca de una experiencia, y de conocer el valor histórico de Colombia.

Para dar inicio a una descripción acertada del proyecto se parte de la designación del nombre, a partir de siete criterios que permiten ponderar las diferentes opciones y definir el que mejor se adapta. Posteriormente, se detalla a idea del servicio, la forma de conformación de la sociedad, el análisis del entorno de Girón, el tamaño del proyecto, su localización, la ingeniería del proyecto y la distribución de planta.

### **Nombre del proyecto**

Primeramente, se escogió el nombre del hotel, realizando una lluvia de ideas sobre posibles nombres para luego escoger uno mediante el análisis de diferentes variables dando puntuaciones de 1 a 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta. Seguidamente, aquel nombre con la mayor calificación total fue el escogido.

A continuación, la siguiente tabla expone la forma en que se escogió el nombre.

**Tabla 12. Elección del nombre del hotel.** Fuente, elaboración propia

Nombres escogidos	Definición del nombre de la empresa							Total
	Descriptivo	Original	Atractivo	Claro	Significativo	Agradable	Universal	
<b>Hotel San Juan</b>	2	2	4	3	3	4	3	<b>21</b>
<b>Hotel Siglo XVIII</b>	5	4	4	5	5	4	5	<b>32</b>
<b>Hotel La Basílica</b>	2	4	3	3	3	3	4	<b>22</b>
<b>Hotel de la Colonia</b>	4	4	3	3	5	3	5	<b>27</b>
<b>Giron's thematic Hotel</b>	2	1	2	2	2	4	4	<b>17</b>

De acuerdo con la tabla, el nombre que mejor cumple con las variables fue “Hotel Siglo XVIII”, pues describe a la perfección la temática del hotel, es original, fácil de recordar, claro, y cualquier persona puede relacionar el nombre del hotel con los servicios que ofrece y su temática.

A la postre, se realizó la consulta de homonimia, la cual indicó que no existen empresas con el nombre de “Hotel Siglo XVIII”.

### **Conformación de la sociedad**

El Hotel Siglo XVIII se creará como una Sociedad por Acciones Simplificada con término de duración indefinido. La sociedad tendrá como capital autorizado \$300.000.000, los socios suscriben y pagan \$152.000.000.

Ahora bien, la Cámara de Comercio de Bucaramanga implementó el Centro de Atención Empresarial, una plataforma para agilizar los trámites al conformar una sociedad.

Entre otros trámites exigidos por la Cámara de Comercio de Bucaramanga para operar se encuentra el de constitución de la sociedad mediante documento privado ante la entidad mencionada o Escritura Pública ante Notario (CAE, s.f.). Se debe realizar la consulta de marca y antecedentes marcarios; inscripción y formalización del Registro Único Tributario (RUT): inscripción de la matrícula mercantil; matrícula del establecimiento de comercio; liquidación y pago de impuesto de registro; Inscripción en el registro Único de Proponentes (RUP); y finalmente consulta de imágenes y expedientes (Cámara de Comercio de Bucaramanga, s.f.).

Cabe anotar que, el uso del suelo en el cual se va a desarrollar la actividad, es mixto, es decir, que permite las actividades comerciales y la vivienda.

## **Localización del proyecto**

La localización de la empresa permite identificar las áreas de influencia específicas de determinado lugar y generales de un país o región en la cual se situará la actividad del proyecto, de forma tal que se pueda evaluar la capacidad de éxito o de fracaso (Galindo, 2008, p.20).

En el caso del Hotel Siglo XVIII, la localización toma importancia desde el punto de vista específico de su operación en Girón, pues el lugar escogido deber tener unas características de acceso y conectividad favorables, y sus servicios deben tener una coherencia con el ámbito que rodea la operación del Hotel.

Teniendo esto en cuenta, la localización del Hotel se evalúa a partir de su macro localización y micro localización.

### **Macro localización.**

Este concepto hace referencia a las variables a tener en cuenta que no dependen en su totalidad del territorio de Girón, sino que tienen que un espectro más amplio de análisis. En este punto se puede analizar desde una perspectiva Nacional y pasar por la departamental.

A nivel nacional, el Ministerio de Transporte demuestra el avance en la conectividad del país a nivel de vías de acceso. En la Audiencia Pública de Rendición de cuentas se expresaron los avances tales como la creación del Sistema Integral Nacional de la Información de Carreteras (SINC), que es una herramienta para conocer el estado de las vías terrestres del país (MinTransporte, 2016). En la misma audiencia se reporta un movimiento de pasajeros por el país que aumentó en un 10,8% entre el año 2012 y 2015.

En cuanto a conectividad aérea, las cifras de la Aeronáutica Civil, indican que mientras en 2007 viajaron 8,7 millones de personas a nivel nacional, en 2017 con un incremento del 288,5% viajaron 25,1 millones (Portafolio, 28 de febrero de 2018). Así mismo, el Aeronáutica Civil reporta que de 68 rutas internacionales que conectaban a Colombia con el mundo el 2011, en 2017 esta cifra subió hasta las 105 rutas.

La conectividad aérea y terrestre de la que goza Colombia y el departamento de Santander, permiten deducir que a nivel de macro localización el proyecto tiene cierta viabilidad, pues Girón se encuentra dentro del AMB muy cerca de la capital santandereana, y

el aeropuerto de Bucaramanga es más cerca de Girón que de la propia capital. Por lo tanto, su conectividad está asegurada.

### **Micro localización.**

El factor de micro localización es el que indica el lugar específico en que se ubica el proyecto. Para determinar la localización final, se evalúan los factores que indispensables para la operación del Hotel según los servicios a ofrecer.

En primer lugar, se requiere que el Hotel se ubique en la zona de influencia turística de Girón, que además es el centro histórico del municipio, pues al ser un Hotel temático que busca destacar los valores patrimoniales debe tener una ubicación que permita una experiencia completa.

Esta ubicación corresponde a una zona de estrato 4, en donde se encuentran principales competidores dado que es el lugar principal en el cual se desarrolla la actividad turística del municipio y por ende es la zona de mayor influencia de los clientes, además el centro histórico es la razón por la cual fue nombrado Pueblo Patrimonio de Colombia.

Específicamente, el Hotel estará frente al Parque Principal de Girón, concretamente en la calle 31, pues allí se encuentra la casa de 402,00 m<sup>2</sup>, siete (7) habitaciones y espacios al aire libre que cumplen con las características técnicas y de precio para dar lugar a la operación del Hotel Siglo XVIII.

### **Factores de localización**

Para determinar la viabilidad de tomar un lugar u otro para desarrollar la actividad a realizar, se escogieron cinco factores de localización, de manera que se ponderara la importancia de cada factor para medir el grado de influencia que tenía sobre la decisión. También, se dio un valor de 1 a 5 a cada opción de localización con el fin de determinar el cumplimiento que podía dar cada sitio a cada factor, siendo 1 el no cumplimiento y 5 el mayor cumplimiento. Finalmente, se multiplicó el porcentaje de ponderación por el valor de cumplimiento de cada sitio; al sumar este valor, aquel sitio con el número más alto sería el más apto para desarrollar el proyecto hotelero. El resultado se evidencia a continuación:

**Tabla 13. Evaluación de factores de localización.** Fuente, elaboración propia

<b>Factor de localización</b>	<b>Ponderación del factor</b>	<b>Sitio A</b>	<b>Sitio B</b>
Disponibilidad de mano de obra	9%	5 (45%)	5 (45%)
Cercanía con los atractivos	23%	5 (115%)	5 (115%)
Cercanía del mercado	20%	5 (100%)	5 (100%)
Condiciones sociales y culturales	15%	5 (75%)	5 (75%)
Nivel de inversión	18%	4 (72%)	4 (72%)
Tamaño del lugar	15%	5 (75%)	3 (45%)
	100%	482%	452%

El sitio A corresponde a una casa de 402,00 m<sup>2</sup>, con siete habitaciones, ocho (8) baños y espacios de interacción con luz natural, ubicado en la calle 31 frente al Parque Principal de Girón. Por el otro lado, el sitio B corresponde a una casa más pequeña de 247,00 m<sup>2</sup>, con cinco habitaciones, cuatro (4) baños y espacios con luz natural de menor tamaño. A pesar de tener la misma calificación en cinco (5) de los seis (6) factores evaluados, el sitio A cuenta con una ventaja al tener más habitaciones.

### **Tamaño del proyecto y distribución de planta**

El tamaño del proyecto responde a diferentes variables que limitan su capacidad. En este caso, dichas variables son el nivel de inversión y costos, así como la disponibilidad de inmuebles en el destino – San Juan Girón – y la Norma Técnica Sectorial Hotelera 006 (NTSH-006) sobre la distribución del espacio para las habitaciones, entre otros.

Cabe destacar que, la NTSH-006 es una norma que tiene como objeto “establecer las características de calidad en infraestructura y servicios ofrecidos, que deben cumplir los hoteles para obtener su certificado de calidad turística” (27 de agosto de 2009).

Partiendo de dichos parámetros, se cuenta con que el proyecto tiene siete habitaciones: tres de ellas con una cama doble y tres habitaciones con una cama doble y una sencilla. El número de habitaciones está limitado por el tamaño de la casa en la cual se desarrolla el Hotel, la cual se encuentra ubicada en el centro histórico de Girón frente al Parque Principal.

De acuerdo al tamaño de la casa destinada para desarrollar el Hotel Siglo XVIII, se contará con una capacidad instalada de 2.190 habitaciones por año, y una capacidad máxima para albergar 5.475 personas por año según el número de camas disponibles.

### Diagrama de distribución de planta.

Se tomó la decisión de adaptar ciertos aspectos de la infraestructura a la de un hotel cuatro estrellas. Por consiguiente, es necesario tener en cuenta los lineamientos que exponen la NTSH-006 para dotar al Hotel de los servicios y la infraestructura necesaria.

Sin embargo, la distribución está sujeta a la infraestructura del lugar escogido que cuenta dos pisos, siete habitaciones y un área de 495 m<sup>2</sup>. Por lo tanto, no se podrá cumplir con algunas de las especificaciones al pie de la letra.

Cada habitación doble (5) contará con una dimensión aproximada de 26 m<sup>2</sup> garantizando los espacios de circulación y los elementos de planta estipulados en la Norma Técnica mencionada. Mientras que, habrá dos habitaciones júnior suite con una dimensión de 40 m<sup>2</sup>. La NTSH establece que las habitaciones junior suite deben tener un salón independiente, empero, por la disponibilidad de infraestructura, las habitaciones tendrán un solo ambiente con las dimensiones que la norma dicta.

A continuación, se encuentra el diseño de las habitaciones junto a las medidas hecho con el programa *homestyler*:



**Ilustración 1.** Diseño y medida de las habitaciones. Fuente, elaboración propia.

Dentro de cada habitación las camas semidobles serán de 1,20 m x 190 m; las camas dobles de 1,40 m x 190 m. Cabe mencionar que, las habitaciones dobles contarán con una cama doble, mientras que las junior suite estarán dotadas de una cama doble y otra semidoble. Se incluyen, entre otros, los siguientes elementos de planta: una mesa/escritorio, una o dos mesas de noche, una silla, mini bar y clóset. Además de, el acceso a internet garantizado en cada habitación. Esto siguiendo la normativa estipulada.

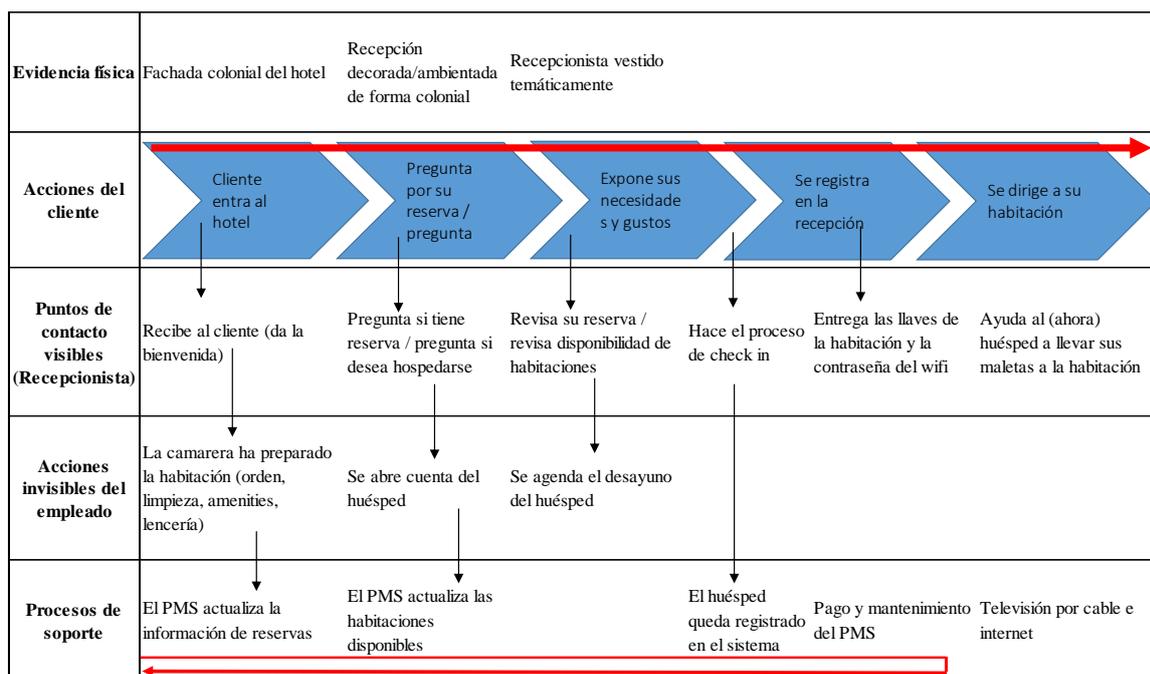
Se tendrá en cuenta cada especificación estipulada en el numeral c del punto 9.1.3 de la NTSH-006. Entre estos se encuentra el sistema de climatización regulable, iluminación general en la habitación, instrucciones de emergencia, entre otros.

De otra parte, el Hotel cuenta con diferentes espacios para dar comodidad al huésped. La casa escogida cuenta con una cocina integral; un patio central con un pasillo a su alrededor en donde se encuentran las habitaciones, así como una fuente decorativa y sillones para brindar a los huéspedes un espacio de tranquilidad, en donde podrán además conectarse a la red Wifi del Hotel, leer un libro o disfrutar de una conversación con sus acompañantes y el staff del Hotel. Adicionalmente, cuenta con un comedor en donde se ubican tres mesas cuadradas de 8 puestos cada una, para servir los desayunos y brindar ese espacio para el uso de los huéspedes.

### **Diagrama de flujo de los principales procesos.**

Una herramienta que se utiliza para graficar los procesos que se llevan a cabo en una empresa de servicios es el diagrama del servicio o *blueprint*. Esta herramienta permite visualizar los procesos y especificaciones en la prestación de un servicio, mostrando cómo deben realizarse las interacciones entre clientes y empleados, así como la forma en los sistemas y acciones de soporte que no son percibidas por el cliente deben apoyar dichas interacciones (Lovelock, 2008, p. 234).

A partir de la utilidad que tiene la herramienta, se realizó el *blueprint* para el principal proceso del hotel, el cual se evidencia a continuación:



**Gráfica 25. Diagrama de procesos.**

### Ficha técnica del servicio

La ficha técnica del servicio es un documento en donde se describen las características técnicas del servicio a desarrollar, las cuales pueden ser los insumos, procesos, maquinaria requerida, los tiempos y procesos (Fernando L. comunicación personal, 15 de marzo de 2017).

Para el caso del Hotel Siglo XVIII, se tienen distintos procesos que requieren de ser estandarizados con el fin de brindar al cliente un nivel de calidad alto según lo esperado. Para lo cual se consideran los siguientes procesos: reservas, check in y check out; limpieza; servicios de información turística.

**Tabla 14. Ficha técnica del servicio de alojamiento a nivel general.** Fuente, elaboración propia, según modelo de Fernando Lizarazo, 2017.

<b>Ficha técnica del servicio</b>	Alojamiento a nivel general	
<b>Tiempo de la producción del servicio</b>	No aplica	/Minutos
<b>Características del servicio y prestación del mismo</b>		
<p>La prestación del servicio se hará de forma personalizada y los empleados de la operación (recepcionistas y camareras) vestirán prendas típicas del siglo XVIII, utilizarán el lenguaje de la época y estarán en capacidad de interactuar con los huéspedes actuando como personajes de la época mencionada. Se tendrá en cuenta la eficacia en la prestación del servicio, así como la amabilidad con huéspedes y disposición de ayuda en todo momento.</p>		
<b>Equipo humano requerido</b>	<b>Competencias requeridas por el equipo humano</b>	
Recepcionistas (1 en cada turno)	Los colaboradores deben ser eficaces en la limpieza de las habitaciones y en los procesos de <i>check in</i> y <i>check out</i> . Además deben poder trabajar	

Camareras (1 en cada turno)	eficientemente en equipo. El recepcionista debe conocer el software hotelero y saber manejarlo con efectividad.
<b>Sitio de prestación del servicio</b>	Hotel Siglo XVIII
<b>Maquinaria y equipo a utilizar para la prestación del servicio</b>	<b>Cantidad/tiempo</b>
Lencería limpia y planchada	14 minutos x habitación
Equipos de cómputo (check in y check out)	De 5 a 8 minutos por huésped
Estufa, horno, nevera, cafetera y batería de cocina	40 minutos a dos horas
Comedor (mesas, sillas, cubertería, platos)	
Tiempo total maquina empleado	/Minutos

**Tabla 15. Ficha técnica de los procesos de reservas, check in y check out.** Fuente, elaboración propia, según modelo de Fernando Lizarazo, 2017.

<b>Ficha técnica del servicio/proceso</b>	Reservas, <i>check in</i> y <i>check out</i>	
<b>Tiempo de la producción del servicio</b>	15	/Minutos
<b>Características del servicio y prestación del mismo</b>		
El proceso del alojamiento tiene tres puntos clave de contacto con el cliente. En primer lugar, se da el proceso de reservas, el cual incluye un proceso posterior de cotización. En segundo lugar, se da la llegada del huésped al hotel y se da inicio al proceso de check in. Finalizando con el proceso de check out, donde se ha cumplido la prestación del servicio contratado.		
<b>Equipo humano</b>	<b>Competencias requeridas por el equipo humano</b>	
Recepcionistas (1 en cada turno)	El recepcionista es la persona encargada de dar respuesta a las solicitudes de cotización y reservas de los clientes a través del correo electrónico, el teléfono o la plataforma online de agencias como Booking. De otra parte, debe prepararse al inicio de la jornada revisando las llegadas y salidas de huéspedes que darán lugar durante el día. El día anterior deberá dar aviso a la camarera para que tenga lista la habitación- A la llegada del huésped debe tener claridad de la habitación a asignar y el número de personas a alojar, dar la bienvenida y hacer firmar a los huéspedes el documento en donde detallan su información personal.	
Camareras (1 en cada turno)	Para el check out, el recepcionista debe tener claridad del monto a pagar por los huéspedes antes de que estos entreguen la habitación. Durante el check out, debe solicitar a los huéspedes de manera amable que califiquen el servicio prestado. Una vez se realice el pago, el recepcionista deberá entregar la factura al huésped.	
<b>Maquinaria y equipo a utilizar para la prestación del servicio</b>	<b>Cantidad/tiempo</b>	
Equipos de cómputo, recepción, Wifi, teléfono celular, impresora	5 a 7 minutos por proceso	
Tiempo total maquina empleado	7	/Minutos

**Tabla 16. Ficha técnica del servicio de información turística.** Fuente, elaboración propia, según modelo de Fernando Lizarazo, 2017.

<b>Ficha técnica del servicio</b>	Servicio de información turística	
<b>Tiempo de la producción del servicio</b>	10	/Minutos
<b>Características del servicio y prestación del mismo</b>		
La información turística es un servicio que se brinda en la recepción del Hotel. El huésped se acerca y el recepcionista tiene la capacidad de dar información de las actividades y lugares por visitar en Girón y también en los destinos turísticos de Santander. Esta información se apoyará con folletos de información.		
<b>Equipo humano requerido</b>	<b>Competencias requeridas por el equipo humano</b>	

Recepcionistas (1 en cada turno)	El equipo humano, al ser habitante o una persona originaria de Girón o el Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB), tendrá un conocimiento sobre las zonas de interés principalmente de Girón, pero también de toda el AMB, así como de los principales destinos turísticos de Santander. Para ello, su conocimiento será evaluado y reforzado antes de dar inicio a la operación. Todos los colaboradores del Hotel deberán estar en la capacidad de brindar información turística a cualquier huésped de forma amable y respetuosa, empero, el recepcionista es quien tendrá la función de dar la información más completa.	
<b>Maquinaria y equipo a utilizar para la prestación del servicio</b>		<b>Cantidad/tiempo</b>
Folletos, tarjetas de presentación, computadores, recepción.		10 a 15 minutos
Tiempo total maquina empleado	15	/Minutos

**Tabla 17. Ficha técnica del proceso de limpieza.** Fuente, elaboración propia, según modelo de Fernando Lizarazo, 2017

<b>Ficha técnica del servicio</b>		Limpieza	
<b>Tiempo de la producción del servicio</b>		25	/Minutos
<b>Características del servicio y prestación del mismo</b>			
El proceso de limpieza está a cargo de las camareras, quienes deben recibir la lencería limpia, almacenarla y distribuirla en las habitaciones según la ocupación del día y las necesidades de cambio de los huéspedes.			
<b>Equipo humano requerido</b>	<b>Competencias requeridas por el equipo humano</b>		
Camareras (1 en cada turno)	Las camareras deben recibir la información de ocupación por parte del recepcionista. Una vez recibida la información debe realizar una limpieza integral a las habitaciones que se van a ocupar en el día, y una limpieza específica a las habitaciones ocupadas.		
Recepcionistas (1 en cada turno)	Las camareras deben recibir la lencería lavada y almacenarla ordenadamente; deben tener las áreas comunes limpias para el uso de los huéspedes y una correcta sensación de limpieza todo el tiempo para los visitantes y personal de servicio.		
<b>Sitio de prestación del servicio</b>		Hotel Siglo XVIII	
<b>Maquinaria y equipo a utilizar para la prestación del servicio</b>		<b>Cantidad/tiempo</b>	
Lencería		15 a 25 minutos por habitación	
Implementos de limpieza (detergentes, jabones, escobas, traperos, cepillos)			
Llaves de todas la habitaciones			
Tiempo total maquina empleado	25	/Minutos	

## Stakeholders

La definición de *stakeholders* dada por Edward Freeman (1983) hace mención a “cualquier individuo o grupo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o que es afectado por el logro de los objetivos de una organización”. Teniendo en cuenta la importancia de estos grupos de interés o *stakeholders*, se realizó un análisis a modo de observación sobre las necesidades del Hotel y los grupos que tienen la capacidad de brindar una solución que aporte valor a la operación.

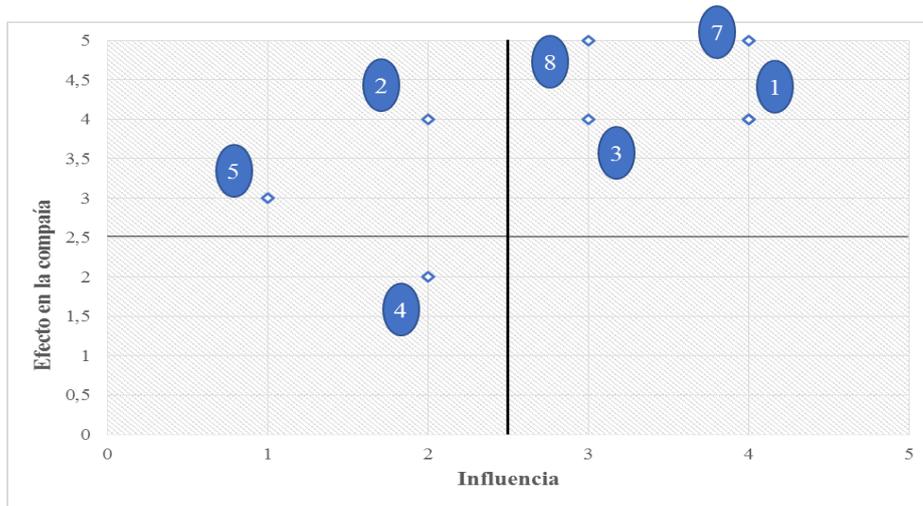
En la siguiente tabla de elaboración propia, se clasifican los diferentes stakeholders que afectan a la compañía y los resultados fueron graficados con el propósito de medir el impacto de cada uno sobre el Hotel, para lo cual se asignó un número del 1 al 8, según se fueron describiendo en la tabla 22:

**Tabla 18. Stakeholders.** Fuente, elaboración propia con base en el espacio académico de Luis Eduardo Bernal (2017)

Tipo	Stakeholders	Influencia	Impacto	Comentario
Stakeholders de Mercado de Capital	Socios inversores. (1)	4	4	Son quienes aportan el dinero necesario con el cual se soporta la operación.
	Entidades financieras que brinden préstamo para sostener la operación. (2)	2	4	El impacto es alto pues con estos recursos se soporta la operación, sin embargo hay poca influencia dado que mientras se cubra la deuda la influencia será mínima en la operación.
Stakeholders de Mercado del Producto	Agencias de viajes que ofrecen tours en el departamento. (3)	3	4	Ayudan a mejorar la ocupación del hotel y se debe mantener las relaciones con estas agencias para garantizar cierto flujo de turistas.
	Mercado campesino de Bucaramanga. (4)	2	2	Funciona para aportar los alimentos frescos y de proveedores locales. No obstante, su impacto es mínimo así como su influencia, pues son fácilmente reemplazables.
	Cámara de Comercio de Bucaramanga. (5)	1	3	La Cámara de Comercio realiza programas de conservación del centro histórico para preservar el factor de atracción más importante de Girón.
	Red de Pueblos Patrimonio de Colombia. (6)	4	4	Tanto el impacto como la influencia son altos, pues trata con la principal característica del municipio en términos de turismo y promoción turística.
Stakeholders Organizacionales	Personal administrativo. (7)	4	5	Su influencia es alta pues se encarga del desarrollo de las estrategias, y de igual forma el impacto debe ser alto, pues fija el norte de la organización.
	Personal de la operación. (8)	3	5	El impacto es alto, pues son los que tienen contacto directo con los huéspedes.

En la siguiente gráfica, se ubicaron los *stakeholders* medidos por su efecto en la compañía en el eje “y” y su influencia en el eje “x”. En adición, se trazaron dos líneas para diferenciar los cuatro cuadrantes de la gráfica. El cuadrante superior del lado izquierdo indica un nivel de impacto alto e influencia baja en la operación del Hotel, mientras que el cuadrante ubicado abajo indica que tanto su impacto como influencia no son amenazas para el Hotel.

De otra parte, el cuadrante inferior derecho indica un nivel de influencia alto, pero efecto bajo, mientras que el superior, muestra niveles de impacto e influencia altos.



**Gráfica 26.** Distribución de los stakeholders en la matriz de efecto/influencia. Fuente, elaboración propia con base en el espacio académico de Luis Bernal, 2017.

Tal como se evidencia en la tabla, los *stakeholders* listados se encuentran principalmente en los cuadrantes superiores. El único que se ubica en uno de los cuadrantes inferiores es el número cuatro (4), lo cual indica que además de tener baja influencia, tiene un efecto o impacto bajo, pues es un proveedor fácil de remplazar, y que además el Hotel no requiere mucho de sus servicios, dado que no tendrá un servicio de A&B amplio.

Por otra parte, los *stakeholders* número cinco (5) y dos (2) se encuentran en el cuadrante de efecto en la compañía bajo, pero con una influencia media-alta y alta, lo cual indica que sus acciones no deberían repercutir en gran medida en la operación del Hotel, no obstante, en caso de ser necesarias pueden llegar a tener una influencia alta y su grado de impacto podría ser mayor.

Finalmente, los *stakeholders* número ocho (8), tres (3), siete (7) y (1) se ubican en el cuadrante de mayor importancia, pues tanto su influencia como efectos en la compañía son de nivel medio-alto y alto en todos los casos. Esta situación se da porque estos cuatro *stakeholders* son los que tienen contacto directo con la compañía y los huéspedes, influyen en las decisiones, aportan capital, tienen influencia en las ventas, manejan el dinero y los activos de la empresa y deben afrontar los retos del día a día.

Por lo tanto, socios inversores, agencias de viajes y el personal administrativo y de la operación, son los *stakeholders* con mayor impacto en la empresa y deben ser el foco de

atención en todo momento. A diferencia de los demás que pueden llegar a tener la atención en determinados momentos en que sus servicios tengan mayor necesidad por parte del Hotel.

## **Estructuración de la empresa**

### **Misión**

Brindar un servicio de alojamiento boutique (de alta calidad y personalización del servicio), integrando una temática que recrea la vida gironesa del siglo XVIII, con el fin de satisfacer al mercado de familias y parejas de turistas que visitan Santander, y lograr exhibir los valores patrimoniales de Girón.

### **Visión**

Consolidar un Hotel boutique temático que relata la vida de Girón en el siglo XVIII, brindando un alto estándar de calidad y contribuyendo con el desarrollo turístico de San Juan Girón, y su posicionamiento como Pueblo Patrimonio de Colombia.

### **Objetivos organizacionales**

En la construcción de un proyecto se debe fijar un norte que permita evaluar el alcance que se planea tener una vez se empieza a ejecutar. Teniendo en cuenta las estrategias de Michael Porter (1982) y las estrategias genéricas de Ansoff (1957) (ver anexo 8), se estableció que los objetivos deben responder a la estrategia de diferenciación de Porter, y al desarrollo de producto de Ansoff.

A partir de los planteamientos de los dos autores mencionados, se establecieron cuatro objetivos principales para llevar a cabo una estrategia global de diferenciación. Siendo la rentabilidad, la ocupación, la calidad en la prestación del servicio y la captación de la demanda del mercado internacional, los focos de dichos objetivos. Cada objetivo cuenta con unas estrategias específicas para lograr su cumplimiento:

- 1.** Generar utilidad y retorno de la inversión dentro de los primeros cinco años de la operación.
  - a.** Fidelización de clientes del año 1, mediante tarifas diferenciales y la satisfacción por el servicio.



De otra parte, independientemente de la temática del Hotel, se garantiza que los requerimientos de confort como una temperatura apropiada en las habitaciones y servicio de internet serán prestados en el Hotel Siglo XVIII de forma en que no irrumpa en la ambientación de los espacios.

## **Mapa estratégico de la estrategia de diferenciación**

La ejecución y logro de una estrategia de diferenciación son tareas que deben pasar por la consideración de cuatro perspectivas: la perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Para ello se utiliza el modelo de Kaplan, quien establece que la perspectiva financiera es la que describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, es decir en indicadores como los de rentabilidad (2004, p. 59, par. 3). La perspectiva del cliente, la describe como la propuesta de valor para el cliente, quienes son el insumo para evaluar si los procesos y servicios tienen el valor esperado (2004, p. 59, par. 3).

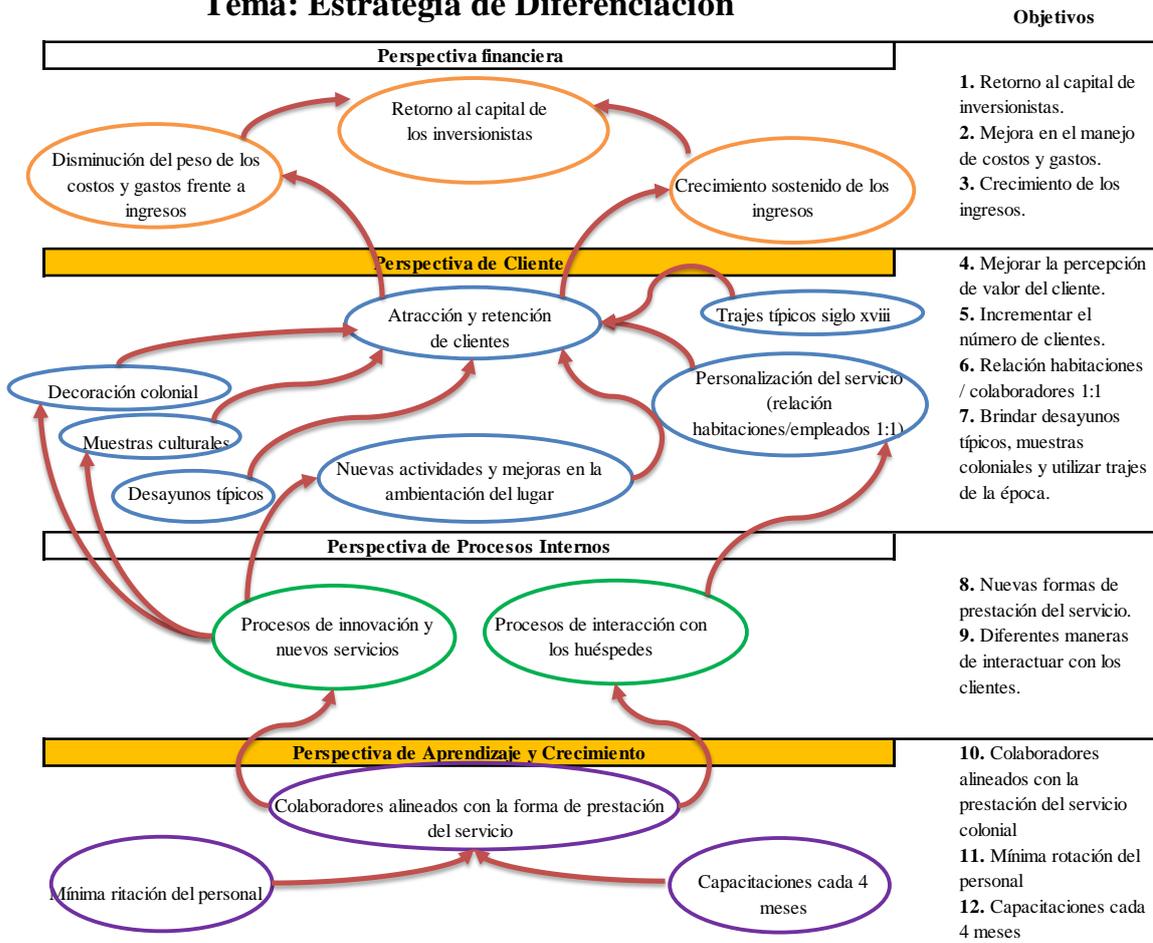
De otra parte, la perspectiva de procesos internos es la que identifica los procesos críticos de los que se espera tengan impacto sobre la estrategia. Mientras que, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es aquella que identifica los activos intangibles más importantes para la estrategia, expresados en tareas, sistemas y ambiente organizacional requeridos para apoyar los procesos internos de creación de valor (2004, p. 61, par. 1-2).

Según el tipo de estrategia de Porter que se elija desarrollar, se da relevancia a una o dos perspectivas como foco del desarrollo de la estrategia, y las otras dos perspectivas son aquellas que, sin ser las fundamentales, son el apoyo de las dos perspectivas más importantes. El mapa estratégico tiene un orden ascendente que parte desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la cual apoya la perspectiva de procesos internos. Seguidamente se llega a la perspectiva del cliente, hasta llegar a la perspectiva financiera y a los indicadores que dan como resultado para la medición de la estrategia.

A continuación, se detalla el mapa estratégico que se siguió para la estrategia de diferenciación planteada. Cabe destacar, que cada una de las perspectivas y sus distintas características dan lugar al desarrollo de unos objetivos específicos que deben ser alcanzados en la medida en que se cumpla la estrategia. Si bien ya se plantearon unos objetivos previamente, estos son objetivos que deben ser tenidos en cuenta y evaluados para corroborar el cumplimiento de la estrategia global planteada para el Hotel.

# Mapa estratégico

## Tema: Estrategia de Diferenciación



Gráfica 27. Mapa estratégico del Hotel Siglo XVIII, con base en el modelo de Kaplan (2004).

### Balanced scorecard

El mapa estratégico permite desglosar de forma detallada la estrategia a seguir por el Hotel, y como resultado se obtiene el *Balanced scorecard*, una herramienta en donde se describen los indicadores y metas a alcanzar para lograr el cumplimiento de cada perspectiva y, por consiguiente, el éxito de la estrategia (Kaplan, 2004, pg. 82, par. 5).

El resultado del mapa estratégico en términos de indicadores debe ser evaluado, desde la perspectiva financiera con el RevPar (*Revenue per Available Room* – Ingreso por Habitación Disponible) y la Utilidad neta. Desde la perspectiva de cliente la opinión de los huéspedes expresada en un índice de satisfacción, el retorno de los huéspedes y la tasa de ocupación son los indicadores a evaluar. Mientras que, el número de nuevos eventos por año y el índice de rotación de personal, son los indicadores a evaluar en las perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, respectivamente.

**Tabla 19. *Balanced scorecard* del Hotel Siglo XVIII.** Fuente, elaboración propia con base en el modelo de Kaplan (2004)

Balanced Scorecard		Balanced Scorecard		
	Indicadores	Metas		
Perspectiva financiera	RevPar Habitaciones	Aumentar en un 10% el RevPar anualmente	Perspectiva de Procesos Internos	
	Utilidad neta	Aumentar la utilidad neta un 5% anual a partir del 3er año		Número de nuevos eventos al año
Perspectiva de Cliente	Opinión de los clientes después de la estadía	Opiniones positivas en un 90%	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	
	Retorno de los huéspedes	50% de retorno de huéspedes		Índice de rotación de personal
	Tasa de ocupación	Superior al 60% anual		Índice de rotación menor al 9%

Existe una estrecha relación entre el Mapa Estratégico y el Balaced Scorecard, entre tanto el primero se encarga de desglosar cada perspectiva para establecer los objetivos de la empresa según cada enfoque; mientras que, el segundo se encarga de exponer la forma de medir los resultados expresados en indicadores, y la meta planteada para evaluar el éxito de cada indicador.

La perspectiva financiera está enfocada en cumplir expectativas de los inversionistas. Para esto, las ventas juegan un rol muy importante, así como la generación de utilidad, para lo cual se debe tener en cuenta una gestión de costos y gastos muy efectiva. Partiendo de lo dicho, el RevPar es un indicador importante, entre tanto permite medir la gestión a nivel diario, semanal, mensual o de cualquier periodo que se quiera analizar en términos de venta y de cumplimiento diario de los objetivos. Mientras que, el indicador de utilidad neta y margen neto es el que permite medir la gestión anual de la empresa para plantearse objetivos en corto, mediano y largo plazo de acuerdo a los resultados.

El análisis de la perspectiva del cliente, los tres indicadores seleccionados permiten medir la satisfacción de los clientes con respecto al servicio ofrecido, así como la aceptación que tendrá la temática patrimonial en el mercado. La opinión de los clientes tiene una alta relevancia, pues permite medir si el cliente cumple las expectativas, y si la operación está teniendo procesos exitosos y acertados, o si requiere de mejoras y cambios para cumplir la

promesa de valor. Por tal motivo, este indicador debe mantenerse sobre el 90% para considerar que la operación tiene una aceptación adecuada, pero siempre en aras de mejorar y aumentar el indicador.

De otra parte, el retorno de los huéspedes permite desarrollar estrategias de fidelización y contemplar cómo puede comportarse la ocupación a futuro, y así crear presupuestos de venta y ocupación más aterrizados en la realidad. Por último, la tasa de ocupación permitirá determinar cuál es la demanda que se está captando y desarrollar estrategias enfocadas en las tarifas, promoción, servicio y mejoramiento de la calidad según el resultado del indicador.

Ahora bien, la perspectiva de procesos internos tiene como principal indicador la medición de eventos nuevos por año, teniendo en cuenta que esta es una estrategia que en determinado momento puede ser efectiva en la mayor generación de ocupación y ventas en épocas de baja ocupación.

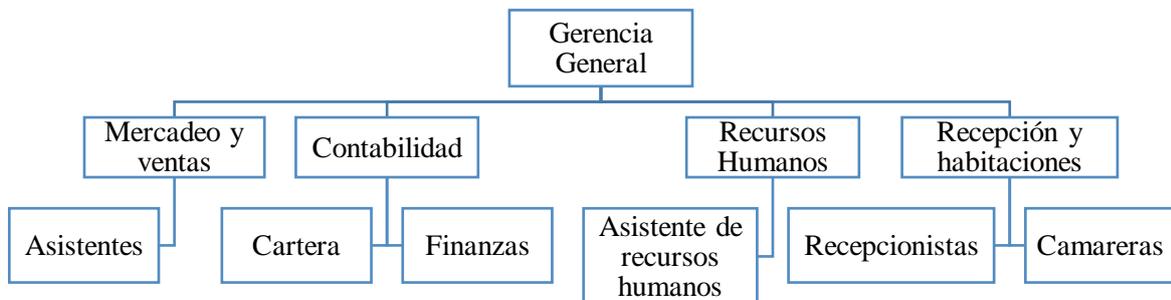
Por último, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento debe ser medido especialmente con el indicador de rotación de personal. Se considera que un personal a gusto con su trabajo, incentivado por buenos resultados y bien recompensado debería tener unos objetivos personales alineados con los de la empresa y, por ende, tener una menor rotación que permita cierta estabilidad de la compañía y buena imagen de cara a la opinión del cliente.

## Estructura organizacional

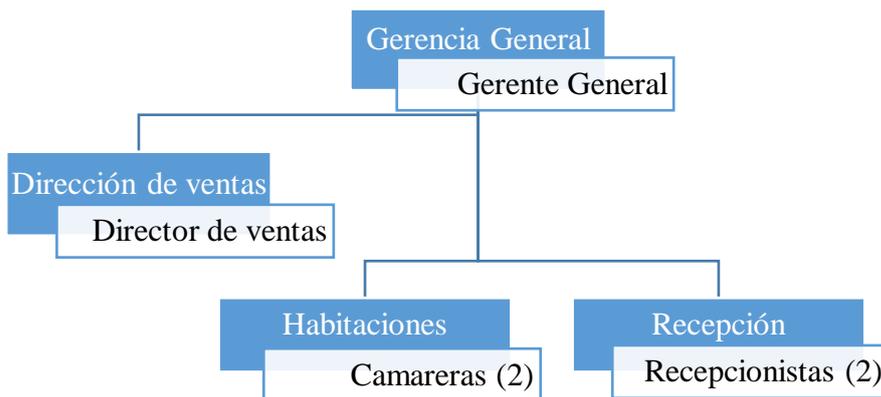
### Organigrama

El organigrama es una herramienta que permite crear una representación gráfica que refleje la estructura de una compañía, en donde se ordenan las áreas que la componen mediante un orden jerárquico, y con sus líneas de autoridad (Fleitman, 2000).

Ahora bien, para el Hotel Siglo XVIII se realizan dos tipos de organigrama: funcional y por cargos. El organigrama funcional muestra la distribución de la empresa a través de las áreas requeridas, mientras que, el organigrama por cargos muestra los cargos que se requiere para el funcionamiento de la compañía, aunque pueda haber cargos que realicen varias funciones (Fernando L. comunicación personal, 19 de abril de 2017).



*Gráfica 28. Organigrama funcional.*



*Gráfica 29. Organigrama por cargos.*

La cantidad de colaboradores necesarios para la operación depende en gran medida del tamaño del Hotel. Por tal motivo, las funciones que deben cumplirse para lograr un ejercicio exitoso de la operación deben quedar a cargo de un menor número de personas que en hoteles de mayor tamaño. En el caso del Hotel Siglo XVIII, el Gerente General tendrá a su cargo las funciones de Recursos Humanos, Contabilidad, y Recursos Humanos. Mientras que, el Director de Mercadeo y Ventas tendrá a su cargo las funciones de ventas, promoción y operación del Hotel.

La misma operación del Hotel requerirá que ambos cargos mencionados tengan que trabajar en equipo, y en momentos apoyar las funciones del otro. Mientras tanto, los colaboradores más operativos (camareras y recepcionistas) tendrán las funciones de contacto directo con el cliente y asegurar que el Hotel esté preparado en todo momento para atender los requerimientos de huéspedes y el adecuado manejo del dinero que ingresa por las ventas.

### **Provisión de personal**

La provisión de personal es uno de los subsistemas de Recursos Humanos, y consiste en proveer a la organización del personal requerido para lograr una gestión efectiva, así como el logro de los objetivos institucionales (Hurtado, 2015, p. 41). Este sistema incluye el proceso de reclutamiento, selección de personal, contratación e inducción.

#### **Reclutamiento.**

El reclutamiento consiste en la búsqueda, recolección y clasificación de las hojas de vida que cumplan con los perfiles específicos que requiere la organización, a través de estrategias de difusión que se muestren atractivas para atraer posibles candidatos internos y externos en diferentes plataformas (Hurtado, 2015, p. 54). Cabe mencionar que, el descriptivo de cargos es una base importante para saber qué cualidades y habilidades debe tener el postulante.

Para el caso del Hotel Siglo XVIII, se necesita reclutar a dos camareras, dos recepcionistas y a un director de ventas. La búsqueda de personal para los cargos operativos se realizará contactando a los egresados del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), pues para estos cargos, la exigencia no requiere de profesionales. Por otro lado, el reclutamiento del Director de ventas se realizará a través de plataformas virtuales como LinkedIn y clasificados en los periódicos de circulación en Bucaramanga.

## **Selección de personal.**

A diferencia del proceso de reclutamiento, Hurtado (2015) define la selección de personal como el proceso que conduce a la elección del candidato adecuado para cubrir una vacante específica cumpliendo con el perfil establecido del cargo, es decir, conocimientos, habilidades, experiencia, nivel educativo, entre otros que especifique el descriptivo de cargos (p. 54).

Es fundamental tener en cuenta que la persona que ocupe el cargo debe adaptarse fácilmente al trabajo en equipo, a los estándares y políticas de la organización, además debe ajustar sus aportes a la consecución de los objetivos de la empresa (Hurtado, 2015, p. 61). Teniendo en cuenta dichos postulados, la selección de personal requerirá seguir cuatro pasos fundamentales que describe Hurtado.

Inicialmente, se realiza el análisis de la información del cargo que se encuentra principalmente en el descriptivo de cargos y en el organigrama. Posterior al primer proceso de selección de personal, al realizar uno nuevo ya se podrá contar con otros colaboradores que ejerzan el cargo para tener mayor información.

En segundo lugar, se realiza un análisis de las hojas de vida provenientes del reclutamiento, con el objetivo de realizar un filtro según el perfil del cargo y las aptitudes de los candidatos. Seguidamente se realizan una entrevista preliminar, con la finalidad de confirmar que la información de la hoja de vida se ajuste con el perfil.

En último lugar, se pueden realizar algunas pruebas técnicas y psicotécnicas para confirmar que el aspirante tenga ciertas habilidades para desenvolverse en su cargo, las cuales involucren el trabajo en equipo, la interacción con sus compañeros, capacidad de respuesta, disposición de servicio, entre otras.

Otro paso opcional es el de verificar las referencias laborales para obtener una idea del trabajo que ha realizado el candidato, el cargo que ocupó, sus relaciones con compañeros, y otros factores que pueden ser de interés para la empresa.

## **Entrevista.**

La entrevista se realiza con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se ajuste al perfil del cargo al cual aspira (Hurtado, 2015, p. 67, par. 5). La entrevista se preparará con

antelación y será tanto estructurada como no estructurada. En primera instancia, se hará una entrevista estructurada que permita la comparación directa entre candidatos al mismo cargo. Empero, también habrá una parte de la entrevista que no será rígida, pues podría presentarse el abordaje de temas no previstos que enriquezcan la exploración de la información (Hurtado, 2015, p. 68).

El formato de la entrevista tendrá la forma que propone el Hurtado en su libro “Guía práctica para la gestión de los Recursos Humanos” (2015), en donde se toman los datos del entrevistado, y se califican distintos factores requeridos para la elección en una escala de 1 a 5, siendo 5 el mayor puntaje (ver anexo 9). Los factores varían dependiendo del cargo al cual se aspira, entre ellos puede encontrarse la comunicación, interacción, coherencia y argumentación.

### **Contratación.**

La contratación de los empleados se hará mediante un contrato escrito en la modalidad de contrato a término fijo principalmente, y también como prestación de servicios. En los casos de los empleados administrativos, así como los empleados en recepción y habitaciones, tendrán contratos a término fijo. Mientras que, habrá una persona encargada de los desayunos y en algunos casos cena de los huéspedes que será contratada mediante un contrato de prestación de servicios, pues será requerido dependiendo de la época del año y la ocupación del hotel.

### **Inducción.**

El último proceso del subsistema de Provisión de Personal es la inducción. La importancia de este proceso radica en que, de acuerdo con Hurtado, “consiste en familiarizar al trabajador con la organización, con su área y con su puesto de trabajo; por tanto, facilita su adaptación a su nuevo espacio laboral, a sus nuevos compañeros, políticas, estándares y exigencias de tal forma que se logra una mayor productividad de su parte en el menor tiempo posible” (2015, p. 83, par. 1).

Dado que el Hotel Siglo XVIII será un hotel nuevo, la inducción se dará junto con las capacitaciones previas a la apertura del hotel, pues se requiere que el personal sepa la historia

del municipio, utilice un léxico y acento apropiados y que tenga destreza en la prestación del servicio.

### **Descriptivos de cargos**

El descriptivo de cargos constituye una herramienta primordial para la gestión de reclutamiento y selección, pues detalla cada uno de los cargos a través de un formato estándar en el cual se describen las tareas y responsabilidades, así como el perfil del mismo, con lo cual permiten diferenciarlo de los demás, aun cuando se presenten similitudes entre un cargo y otro.

Las siguientes plantillas corresponden a los descriptivos de cargos de cada uno de los cargos que tendrá el hotel:

**Tabla 20. Descriptivo del cargo de gerente general.** Fuente, elaboración propia con base en el modelo de R. Hurtado (2015)

---

#### **Hotel Siglo XVIII**

**Nombre del cargo:** Gerente General

Departamento: Gerencia General

Supervisa a: Departamentos de habitaciones y recepción

Número de puestos: 1

---

#### **Funciones principales**

Realizar la planeación estratégica e implementación de las estrategias.

Velará por el cumplimiento de los objetivos organizacionales propuestos, por promover una cultura organizacional basada en el respeto, trabajo en equipo, la interacción y el buen servicio al cliente.

Realizará el proceso de provisión de personal y se encargará de organizar las capacitaciones.

La función financiera será uno de los pilares en las funciones del Gerente durante los primeros años de operación.

#### **Requisitos**

Estudios de pregrado en carreras de administración, turismo y afines.

En los próximos cinco años (2022) el Gerente deberá contar con estudios de postgrado.

Quien desempeñe el puesto de Gerente deberá tener habilidades de liderazgo, comunicación asertiva y trabajo en equipo.

Su puesto requerirá de habilidades analíticas e interpretativas para lograr entender el comportamiento de la empresa a través de sus indicadores financieros y de desempeño, así como para implementar estrategias efectivas en el mejoramiento de los indicadores.

---

**Tabla 21. Descriptivo de cargo del Director de mercadeo y ventas.** Fuente, elaboración propia, con base en el modelo de R. Hurtado (2015)

---

**Hotel Siglo XVIII**

**Nombre del cargo:** Director de mercadeo y ventas

Departamento: Dirección de mercadeo y ventas

Número de puestos: 1

---

**Funciones principales**

Encargado del cumplimiento de la estrategia comercial, así como de la creación de planes comerciales, manejo de redes sociales, página web del hotel, asesorías a clientes, venta de habitaciones y revisión de las estadísticas de ocupación, tarifa, tasa de alojamiento y demás indicadores para mejorar el desempeño de la compañía en términos de ventas e ingresos. También serán funciones del Director de mercadeo y ventas la supervisión del servicio post-venta y la implementación de mejoras en dicho servicio.

**Requisitos**

Estudios de pregrado en carreras de administración, mercadeo y afines.

En los próximos cinco años (2022) el Director deberá contar con estudios de postgrado o estar cursando dichos estudios.

El Director deberá lograr una comunicación asertiva con el resto de colaboradores, por lo tanto, requerirá de habilidades comunicativas y de trabajo en equipo.

Su rol en relación con los indicadores requiere de habilidades de analíticas e interpretativas.

---

**Tabla 22. Descriptivo de cargo del Recepcionista.** Fuente, elaboración propia, con base en el modelo de R. Hurtado (2015).

---

**Hotel Siglo XVIII**

**Nombre del cargo:** Recepcionista

Departamento: Recepción

Número de puestos: 2

---

**Funciones principales**

Atender las solicitudes de los clientes en el horario nocturno.

Realizar procesos de check in y check out si un huésped lo solicita.

Atender las solicitudes de *room service*.

Personificar a un empleado del siglo xviii.

**Requisitos**

Tener estudios tecnológicos en hotelería y afines.

Contar con una alta disposición al servicio y habilidades de comunicación de cara a la interacción con el cliente.

Capacidad para trabajar en equipo para el logro de los objetivos organizacionales.

---

**Tabla 23. Descriptivo de cargo de la camarera.** Fuente, elaboración propia, con base en el modelo de R. Hurtado (2015).

---

**Hotel Siglo XVIII**

**Nombre del cargo:** Camarera

Departamento: Habitaciones

Número de puestos: 2

---

**Funciones principales**

Limpieza y organización de habitaciones.

Realización de los pedidos de *amenities*.

Reporte de las necesidades de lencería.

Envío a lavandería de la lencería y toallas, así como de lo solicitado por el huésped.

**Requisitos**

Bachillerato, comunicación asertiva entre colaboradores, trabajo en equipo y limpieza.

---

Los salarios que obtendrán los niveles operativos serán salarios mínimos más horas extras, nocturnas, dominicales y festivas. De otra parte, el Gerente y el Director de mercadeo y ventas tendrán salarios relativamente bajos, pues el cargo de gerente será realizado por quien creará el hotel, y está dispuesto a “sacrificar” su salario durante los primeros años de la operación; de igual manera, el director de mercadeo y ventas logrará un salario mayor una vez el hotel genere las ganancias suficientes.

## Estructura y proyecciones financieras

### Capital de la compañía

El capital de la compañía proviene totalmente de los aportes de los socios que suman \$152.000.000 (ciento cincuenta y dos millones de pesos colombianos). Del capital inicial se van a destinar \$64.465.036 para la compra de activos: \$22.594.800 para maquinaria y equipo y \$41.870.236 para muebles y enseres. Adicionalmente, se van a destinar \$37.250.000 para realizar adecuaciones del inmueble que se va a arrendar, y \$5.816.346 se utilizarán para pagar los gastos de nómina en que se va a incurrir en el periodo pre operativo y de capacitación previa a la apertura del Hotel. Finalmente, los \$44.468.618 restantes se destinan al capital inicial de la empresa.

**Tabla 24. Flujo de caja pre operativo.** Fuente, elaboración propia.

<b>Hotel Siglo XVIII</b>		
<b>Flujo de caja</b>		
<b>Pre operativo</b>		
<b>Saldo inicial</b>		
<b>Ingresos de efectivo</b>	\$	152,000,000
Ventas		
Aporte de los socios	\$	152,000,000
<b>Egresos de efectivo</b>	\$	107,531,382
Compra de activos	\$	64,465,036
Pre operativos	\$	5,816,346
Pagos Proveedores		
Remodelaciones	\$	37,250,000
<b>Saldo final de caja</b>	\$	44,468,618

El siguiente cuadro relaciona los activos que deben ser adquiridos para dar inicio a la operación del Hotel, así mismo relaciona su depreciación anual. En primer lugar, los muebles y enseres, que suman \$41.870.236, son el gasto más alto inicialmente, pues dado que el Hotel busca una temática específica se requiere realizar una inversión alta en este tipo de activos, que son los que darán la sensación de encontrarse en un espacio colonial.

En segundo lugar, el gasto de los equipos suma \$22.594.800. En dicho rubro se incluyen gastos básicos como los televisores, computadores y aires acondicionados, que son indispensables para garantizar el confort, así como equipos de cocina que deben ser tenidos en cuenta, a pesar de que no serán utilizados de forma regular.

**Tabla 25. Compra de activos.** Fuente, elaboración propia.

Activo	Descripción	Inversión en activos fijos			Vida útil (años)	Depreciación
		Cantidad	Precio de compra	Total		
	Mesa de comedor	1	\$ 955,603	\$ 955,603	7	\$ 136,515
	Mesa de comedor extensible	2	\$ 1,686,556	\$ 3,373,112	7	\$ 481,873
	Armario	6	\$ 900,000	\$ 5,400,000	7	\$ 771,429
	Dormitorio	9	\$ 1,974,913	\$ 17,774,221	7	\$ 2,539,174
	Mesitas de noche	7	\$ 300,000	\$ 2,100,000	7	\$ 300,000
<b>Muebles y Enseres</b>	Toalla	30	\$ 30,000	\$ 900,000	2	\$ 450,000
	Espejos	10	\$ 250,000	\$ 2,500,000	7	\$ 357,143
	Butacas	6	\$ 200,000	\$ 1,200,000	7	\$ 171,429
	Mesas auxiliares	5	\$ 300,000	\$ 1,500,000	7	\$ 214,286
	Lamparas	15	\$ 80,000	\$ 1,200,000	7	\$ 171,429
	Escritorio	7	\$ 173,900	\$ 1,217,300	7	\$ 173,900
	Lamparas de techo	15	\$ 250,000	\$ 3,750,000	7	\$ 535,714
	Estufa	1	\$ 1,270,000	\$ 1,270,000	9	\$ 141,111
	Licuadaora	2	\$ 250,000	\$ 500,000	9	\$ 55,556
	Cafetera	2	\$ 228,900	\$ 457,800	9	\$ 50,867
	Samovar	2	\$ 370,000	\$ 740,000	5	\$ 148,000
<b>Equipos</b>	Nevera	1	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	10	\$ 150,000
	Minibar	7	\$ 520,000	\$ 3,640,000	10	\$ 364,000
	Computadores	3	\$ 1,099,000	\$ 3,297,000	6	\$ 549,500
	Televisores	7	\$ 890,000	\$ 6,230,000	6	\$ 1,038,333
	Aire acondicionado	8	\$ 620,000	\$ 4,960,000	10	\$ 496,000
<b>Total</b>				<b>\$ 64,465,036</b>		<b>\$ 9,296,258</b>

### Estado de costos de la operación

La estructura de costos de la operación del Hotel se compone de costos variables por concepto de compra de insumos y *amenities*, así como de costos de nómina operacional y costos indirectos que contemplan los servicios públicos, el arriendo y la depreciación de los activos fijos.

En las tablas 26 y 27 se presenta el detalle de los costos de la operación para el primer año:

**Tabla 26. Estado de costos (primer semestre del año 1).** Fuente, elaboración propia.

<b>Hotel Siglo XVIII</b>						
<b>Estado de costos</b>						
<b>Enero - Junio</b>						
	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>
<b>Materiales consumidos</b>	<b>\$ 1,542,750</b>	<b>\$ 1,246,300</b>	<b>\$ 1,748,450</b>	<b>\$ 1,409,650</b>	<b>\$ 1,331,000</b>	<b>\$ 1,397,550</b>
Habitaciones	\$ 395,250	\$ 319,300	\$ 447,950	\$ 361,150	\$ 341,000	\$ 358,050
Desayunos	\$ 1,147,500	\$ 927,000	\$ 1,300,500	\$ 1,048,500	\$ 990,000	\$ 1,039,500
<b>Costos de personal</b>	<b>\$ 5,850,161</b>					
Salarios (+ aux trans)	\$ 4,096,346	\$ 4,096,346	\$ 4,096,346	\$ 4,096,346	\$ 4,096,346	\$ 4,096,346
Prestaciones sociales (Pr, Cs, Vac, Int)	\$ 817,191	\$ 817,191	\$ 817,191	\$ 817,191	\$ 817,191	\$ 817,191
Seguridad social (EPS, Ps Empdor)	\$ 767,418	\$ 767,418	\$ 767,418	\$ 767,418	\$ 767,418	\$ 767,418
Aportes parafiscales (caja, ARL)	\$ 169,206	\$ 169,206	\$ 169,206	\$ 169,206	\$ 169,206	\$ 169,206
<b>Costos indirectos de fabricación</b>	<b>\$ 6,463,380</b>	<b>\$ 6,269,991</b>	<b>\$ 6,691,437</b>	<b>\$ 6,380,490</b>	<b>\$ 6,345,468</b>	<b>\$ 6,372,869</b>
Servicios públicos	\$ 439,359	\$ 395,861	\$ 448,630	\$ 423,314	\$ 429,815	\$ 422,769
Arriendo	\$ 4,500,000	\$ 4,500,000	\$ 4,500,000	\$ 4,500,000	\$ 4,500,000	\$ 4,500,000
Depreciación	\$ 806,249	\$ 656,358	\$ 1,025,035	\$ 739,403	\$ 697,880	\$ 732,327
Amortización de diferidos	\$ 717,772	\$ 717,772	\$ 717,772	\$ 717,772	\$ 717,772	\$ 717,772
<b>Costo del servicio</b>	<b>\$ 13,856,291</b>	<b>\$ 13,366,452</b>	<b>\$ 14,290,048</b>	<b>\$ 13,640,301</b>	<b>\$ 13,526,629</b>	<b>\$ 13,620,580</b>

**Tabla 27. Estado de costos (segundo semestre del año 1).** Fuente, elaboración propia.

<b>Hotel Siglo XVIII</b>						
<b>Estado de costos</b>						
<b>Julio - Diciembre</b>						
	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
<b>Materiales consumidos</b>	<b>\$ 1,445,950</b>	<b>\$ 1,494,350</b>	<b>\$ 1,409,650</b>	<b>\$ 1,554,850</b>	<b>\$ 1,494,350</b>	<b>\$ 1,476,200</b>
Habitaciones	\$ 370,450	\$ 382,850	\$ 361,150	\$ 398,350	\$ 382,850	\$ 378,200
Desayunos	\$ 1,075,500	\$ 1,111,500	\$ 1,048,500	\$ 1,156,500	\$ 1,111,500	\$ 1,098,000
<b>Costos de personal</b>	<b>\$ 5,850,161</b>					
Salarios (+ aux trans)	\$ 4,096,346	\$ 4,096,346	\$ 4,096,346	\$ 4,096,346	\$ 4,096,346	\$ 4,096,346
Prestaciones sociales (Pr, Cs, Vac, Int)	\$ 817,191	\$ 817,191	\$ 817,191	\$ 817,191	\$ 817,191	\$ 817,191
Seguridad social (EPS, Ps Empdor)	\$ 767,418	\$ 767,418	\$ 767,418	\$ 767,418	\$ 767,418	\$ 767,418
Aportes parafiscales (caja, ARL)	\$ 169,206	\$ 169,206	\$ 169,206	\$ 169,206	\$ 169,206	\$ 169,206
<b>Costos indirectos de fabricación</b>	<b>\$ 6,401,295</b>	<b>\$ 6,435,875</b>	<b>\$ 6,380,490</b>	<b>\$ 6,473,049</b>	<b>\$ 6,425,830</b>	<b>\$ 6,427,982</b>
Servicios públicos	\$ 434,996	\$ 437,177	\$ 423,314	\$ 439,904	\$ 427,132	\$ 436,359
Arriendo	\$ 4,500,000	\$ 4,500,000	\$ 4,500,000	\$ 4,500,000	\$ 4,500,000	\$ 4,500,000
Depreciación	\$ 748,527	\$ 780,926	\$ 739,403	\$ 815,373	\$ 780,926	\$ 773,850
Amortización de diferidos	\$ 717,772	\$ 717,772	\$ 717,772	\$ 717,772	\$ 717,772	\$ 717,772
<b>Costo del servicio</b>	<b>\$ 13,697,406</b>	<b>\$ 13,780,387</b>	<b>\$ 13,640,301</b>	<b>\$ 13,878,061</b>	<b>\$ 13,770,341</b>	<b>\$ 13,754,343</b>

Como se aprecia en las tablas, el primer costo contemplado es el de la materia prima utilizada para los desayunos de los huéspedes y los *amenities*, tomando en cuenta un costo unitario por desayuno de \$4.500 y *amenities* por persona por valor de \$1.550; una tasa de ocupación proyectada del 50,06% y una tasa de alojamiento de 2,62, pues el hotel buscará que por habitación haya al menos dos huéspedes en promedio.

En segundo lugar, se encuentran los costos de personal que son el rubro de más alto durante el año. Este costo corresponde a los cuatro colaboradores que harán parte de la

operación (recepcionistas y camareras) y que tendrán que trabajar en festivos y horarios nocturnos, lo cual genera recargos que aumentan el gasto por nómina (ver anexo 10).

Seguido de los costos de nómina de la operación, se encuentran los costos indirectos de fabricación, los cuales presentan un valor alto, especialmente por el elevado costo del arriendo de \$4.500.000 mensuales, calculados de acuerdo al nivel de precios que se presenta en el centro histórico de Girón. También se da un costo alto en el año por parte de las depreciaciones y amortizaciones que suman más de \$17.000.000.

A continuación, se detalla el estado de costos proyectado a cinco años, en donde la proyección realizada de los costos corresponde a un aumento equivalente al aumento esperado de las ventas e ingresos del Hotel. Inicialmente, la nómina equivale a un aumento entre el 6% y el 15%, pues se busca mejorar periódicamente el rango salarial del recurso humano y cubrir con sus necesidades a causa de la inflación del país. De otra parte, el aumento en los arriendos y servicios públicos corresponde a aumentos alrededor del 5% anual, pues de acuerdo a la inflación del país en los últimos años las cifras tienden a ser inferiores al 6% para el futuro.

**Tabla 28. Estado de costos consolidado proyectado a cinco (5) años.** Fuente, elaboración propia.

<b>Hotel Siglo XVIII</b>					
<b>Estado de costos</b>					
<b>Proyección a 5 años</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Materiales consumidos</b>	<b>\$ 17,551,050</b>	<b>\$ 19,190,903</b>	<b>\$ 20,343,881</b>	<b>\$ 24,225,560</b>	<b>\$ 27,694,459</b>
Habitaciones	\$ 4,496,550	\$ 4,916,678	\$ 5,212,069	\$ 6,206,549	\$ 7,095,275
Desayunos	\$ 13,054,500	\$ 14,274,225	\$ 15,131,813	\$ 18,019,012	\$ 20,599,184
<b>Costos de personal</b>	<b>\$ 70,201,934</b>	<b>\$ 73,712,030</b>	<b>\$ 77,397,632</b>	<b>\$ 81,267,513</b>	<b>\$ 85,330,889</b>
Salarios (+ aux trans)	\$ 49,156,147	\$ 51,613,955	\$ 54,194,652	\$ 56,904,385	\$ 59,749,604
Prestaciones sociales (Pr, Cs, Vac, Int)	\$ 9,806,297	\$ 10,296,612	\$ 10,811,443	\$ 11,352,015	\$ 11,919,615
Seguridad social (EPS, Ps Empdor)	\$ 9,209,014	\$ 9,669,465	\$ 10,152,938	\$ 10,660,585	\$ 11,193,614
Aportes parafiscales (caja, ARL)	\$ 2,030,475	\$ 2,131,999	\$ 2,238,599	\$ 2,350,529	\$ 2,468,055
<b>Costos indirectos de fabricación</b>	<b>\$ 77,068,155</b>	<b>\$ 80,603,953</b>	<b>\$ 84,194,734</b>	<b>\$ 88,077,850</b>	<b>\$ 92,124,501</b>
Servicios públicos	\$ 5,158,628	\$ 5,529,614	\$ 5,797,341	\$ 6,191,251	\$ 6,574,236
Arriendo	\$ 54,000,000	\$ 56,700,000	\$ 59,535,000	\$ 62,511,750	\$ 65,637,338
Depreciación	\$ 9,296,258	\$ 9,761,070	\$ 10,249,124	\$ 10,761,580	\$ 11,299,659
Amortización de diferidos	\$ 8,613,269	\$ 8,613,269	\$ 8,613,269	\$ 8,613,269	\$ 8,613,269
<b>Costo del servicio</b>	<b>\$164,821,139</b>	<b>\$173,506,886</b>	<b>\$181,936,247</b>	<b>\$193,570,924</b>	<b>\$205,149,849</b>

## Ingresos

En los últimos años, la ocupación hotelera en el Departamento de Santander se ha situado alrededor del 50%, como lo evidencian los datos aportados previamente. A partir de esto, se dedujo que la ocupación del Hotel Siglo XVIII en el primer año de operación sería del

50.50%, teniendo en cuenta que el hotel no dispone de un alto número de habitaciones disponibles y es el primer año en donde se estará dando a conocer en el mercado.

A continuación, las tablas 29 y 30 muestran la distribución de ingresos mensual según el segmento de mercado:

**Tabla 29. Ingresos del primer semestre del año 1.** Fuente, elaboración propia.

<b>Hotel Siglo XVIII</b>						
<b>Ingresos</b>						
<b>Enero - Junio</b>						
<b>Concepto</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>
Ventas Parejas	\$ 7,687,400	\$ 6,104,700	\$ 9,722,300	\$ 7,009,100	\$ 6,556,900	\$ 6,783,000
Ventas Familias	\$ 18,076,100	\$ 14,869,050	\$ 23,032,450	\$ 16,618,350	\$ 15,743,700	\$ 16,618,350
<b>Ventas Netas</b>	<b>\$ 25,763,500</b>	<b>\$ 20,973,750</b>	<b>\$ 32,754,750</b>	<b>\$ 23,627,450</b>	<b>\$ 22,300,600</b>	<b>\$ 23,401,350</b>

**Tabla 30. Ingresos del segundo semestre del año 2.** Fuente, elaboración propia.

<b>Hotel Siglo XVIII</b>						
<b>Ingresos</b>						
<b>Julio - Diciembre</b>						
<b>Concepto</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
Ventas Parejas	\$ 7,009,100	\$ 7,461,300	\$ 7,009,100	\$ 7,687,400	\$ 7,461,300	\$ 7,235,200
Ventas Familias	\$ 16,909,900	\$ 17,493,000	\$ 16,618,350	\$ 18,367,650	\$ 17,493,000	\$ 17,493,000
<b>Ventas Netas</b>	<b>\$ 23,919,000</b>	<b>\$ 24,954,300</b>	<b>\$ 23,627,450</b>	<b>\$ 26,055,050</b>	<b>\$ 24,954,300</b>	<b>\$ 24,728,200</b>

Como se evidencia en las tablas 25 y 26, las ventas a familias es el rubro de mayor importancia, pues aporta mayores ingresos cada mes. Se proyectó que el segmento de familias tendría un peso en las ventas del 65% pues según los resultados de la encuesta realizada, las personas viajan más en compañía de sus familias. Por lo tanto, el peso en los ingresos del segmento de parejas será del 35% restante.

Los ingresos se proyectaron según las tarifas promedio, que serán de \$190.000 para parejas y \$245.000 para familias – valores sin IVA – y la tasa de ocupación mensual que rondará el 39% y el 47% (ver anexo 11) para once meses del año, mientras que en el mes de semana santa se proyecta una ocupación hasta del 65% dada la afluencia de turistas en el municipio para esa fecha.

El resultado de esta proyección mensual indica que para el primer año de operación se esperan ingresos de \$297.059.600. En la tabla 31, se evidencia este resultado y la proyección de los siguientes cinco años.

**Tabla 31. Proyección anual de los ingresos.** Fuente, elaboración propia.

Hotel Siglo XVIII					
Ingresos					
Proyección año 1 al año 5					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Parejas	\$ 87,726,800	\$ 97,544,062	\$ 109,500,999	\$ 121,779,002	\$ 136,992,724
Ventas Familias	\$ 209,332,900	\$ 233,327,465	\$ 262,226,076	\$ 291,980,561	\$ 327,796,750
<b>Ventas Netas</b>	<b>\$ 297,059,700</b>	<b>\$ 330,871,527</b>	<b>\$ 371,727,075</b>	<b>\$ 413,759,563</b>	<b>\$ 464,789,474</b>

*Nota: elaboración propia*

Anualmente se buscará aumentar las tarifas promedio de cada segmento entre el 6% y 7%, mientras que la ocupación anual se espera que pueda incrementarse anualmente hasta el 5%, de forma que al finalizar el quinto año de operación se pueda superar el 60% de ocupación (ver anexo 12). Para lograr esto se espera lograr una mayor captación de turistas y buscar aquellos con mejor disposición a pagar, de manera que se puedan mejorar las tarifas promedio de cada segmento en beneficio del Hotel, así como mejorar los servicios prestados.

De igual manera, se espera que la proporción de ingresos que aporta cada segmento se mantenga a lo largo de los años (35% parejas y 65%) familias.

### **Estado de resultados**

Con base en la proyección de los costos y de los ingresos, se procedió a estructurar el estado de resultados del Hotel Siglo XVIII, en donde se especifican además el resto de gastos en los que incurrirá el Hotel, correspondientes a los gastos administrativos y a la provisión de los impuestos. En la tabla 27 se evidencia el estado de resultados proyectado a cinco años, en el Anexo 13 se encuentra la proyección mensual del primer año.

En primer lugar, los ingresos y costos del servicio componen los primeros rubros del estado de resultados, estos son los mismos datos analizados previamente. Ahora bien, los gastos administrativos corresponden al gasto anual por mercadeo que se hará anualmente, teniendo en cuenta incrementos del 12% al 15% anualmente, pues se espera obtener un mayor reconocimiento en el mercado y dar los primeros pasos a la captación de demanda internacional a partir del quinto año de operación. También, se incluyen los gastos de nómina de los colaboradores administrativos (gerente general y director de mercadeo).

En segundo lugar, se realizó el cálculo de la provisión de impuestos por pagar para cada año. Teniendo en cuenta el impuesto de renta, el Impuesto al Valor Agregado, el Impuesto de Industria y Comercio (ICA), entre otros.

**Tabla 32. Estado de resultados proyectado.** Fuente, elaboración propia.

<b>Hotel Siglo XVIII</b>					
<b>Estado de resultados</b>					
<b>Proyección año 1 al año 5</b>					
<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas Parejas	\$ 87,726,800	\$ 97,544,062	\$ 109,500,999	\$ 121,779,002	\$ 136,992,724
Ventas Familias	\$ 209,332,900	\$ 233,327,465	\$ 262,226,076	\$ 291,980,561	\$ 327,796,750
<b>Ventas Netas</b>	<b>\$ 297,059,700</b>	<b>\$ 330,871,527</b>	<b>\$ 371,727,075</b>	<b>\$ 413,759,563</b>	<b>\$ 464,789,474</b>
Costos del servicio	\$ 164,821,139	\$ 173,506,886	\$ 181,936,247	\$ 193,570,924	\$ 205,149,849
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 132,238,561</b>	<b>\$ 157,364,641</b>	<b>\$ 189,790,828</b>	<b>\$ 220,188,640</b>	<b>\$ 259,639,625</b>
<b>Gastos operacionales</b>	<b>\$ 110,045,126</b>	<b>\$ 116,507,383</b>	<b>\$ 123,105,552</b>	<b>\$ 130,497,309</b>	<b>\$ 138,444,127</b>
Mercadeo	\$ 9,600,000	\$ 11,040,000	\$ 12,364,800	\$ 14,219,520	\$ 16,352,448
Salario	\$ 68,400,000	\$ 71,820,000	\$ 75,411,000	\$ 79,181,550	\$ 83,140,628
Prestaciones sociales	\$ 14,931,446	\$ 15,678,019	\$ 16,461,920	\$ 17,285,016	\$ 18,149,266
Seguridad social	\$ 14,377,680	\$ 15,096,564	\$ 15,851,392	\$ 16,643,962	\$ 17,476,160
Aportes parafiscales	\$ 2,736,000	\$ 2,872,800	\$ 3,016,440	\$ 3,167,262	\$ 3,325,625
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ 22,193,435</b>	<b>\$ 40,857,258</b>	<b>\$ 66,685,276</b>	<b>\$ 89,691,330</b>	<b>\$ 121,195,498</b>
Provisión de impuestos	\$ 51,307,151	\$ 58,270,079	\$ 66,838,758	\$ 75,559,297	\$ 86,204,722
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-\$ 29,113,715</b>	<b>-\$ 17,412,821</b>	<b>-\$ 153,482</b>	<b>\$ 14,132,033</b>	<b>\$ 34,990,776</b>

El resultado de los primeros años muestra pérdidas que superan los \$29.000.000 el primer año y de \$17.000.000 en el segundo año. Aunque este sea un resultado negativo, para los primeros años no es habitual obtener ganancias, considerando que la marca no se ha posicionado en el mercado y hay competidores más competentes.

Ya durante el tercer año, si bien la operación genera pérdidas, se evidencia que va encontrando su punto de equilibrio, hasta que en el cuarto año la operación empieza a generar utilidad para los accionistas, superando los \$14.000.000. Si bien, no es una utilidad alta, significa revertir lo sucedido en los primeros años y dar inicio a una generación de utilidad ascendente, pues para el siguiente año se proyectan ganancias de \$34.990.776.

Las utilidades positivas se presentan a partir de una proyección de ingresos que aumenta respecto de un manejo de costos y gastos optimizados. La estrategia de los primeros dos años se enfoca en posicionar al Hotel en la mira de los turistas de la región, mientras que para los siguientes años se espera poder aumentar las tarifas por segmento a través de la captación de turistas con mayor disposición a pagar. Mientras tanto, los costos aumentan en proporciones cercanas a las proyecciones del IPC del país.

En la tabla 33 se muestra el rendimiento de la operación del Hotel según el análisis de los márgenes de utilidad:

**Tabla 33. Márgenes de utilidad del Hotel Siglo XVIII.** Fuente, elaboración propia.

<b>Hotel Siglo XVIII</b>					
<b>Márgenes de utilidad</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Margen bruto</b>	44.52%	47.56%	51.06%	53.22%	55.86%
<b>Margen operacional</b>	7.47%	12.35%	17.94%	21.68%	26.08%
<b>Margen neto</b>	-9.80%	-5.26%	-0.04%	3.42%	7.53%

Los resultados de los márgenes brutos muestran cómo se va mejorando año a año la relación de los costos del servicio frente a los ingresos del Hotel. Los resultados del Hotel se encuentran por debajo del promedio del sector que en los últimos años ha rondado un margen bruto del 68%. No obstante, durante el primer año de operación no se espera alcanzar dicho resultado pues el Hotel no empieza con un reconocimiento en el mercado que pueda optimizar sus ganancias a tal punto, por lo cual se inicia con un margen bruto del 44.52% y, con el pasar de los primeros cinco años, se espera poder llevar este indicador al 55.86% al cabo del quinto año de operación.

Para lograr llevar el indicador que relaciona la utilidad bruta con los ingresos hasta el 55.86% para el quinto año, se busca que la diferenciación de los servicios del Hotel, así como el mejor conocimiento del mercado pueda llevar a mejorar la estrategia de precios y bajar los costos del servicio mejorando los precios que ofrecen proveedores de A&B (desayunos) y *amenities*.

Otro de los resultados importantes que arroja la tabla 28 es el del margen operacional. Este indicador muestra una gestión aceptable de los gastos operacionales, pues respecto del sector, que no superó el 10.83% en los últimos años, el Hotel empieza con un margen operacional del 7.47% y al cabo del quinto año llega al 26.08%. Este resultado se da especialmente gracias a que tanto el gerente general como el director de mercadeo tienen salarios bajos en comparación con el sector, que no llevan a estos gastos a ser muy elevados. Cabe resaltar que estos dos colaboradores tienen participación en las ganancias que genera el Hotel, pues hacen parte de los socios de la empresa.

Finalmente, el margen neto de la operación en los cinco años empieza con un 9.80% negativo y al cabo del quinto año se sitúa en el 7.53%. El sector hotelero ha obtenido en promedio márgenes del 1% al 5%, y se debe ver hasta el año 2012 para encontrar un rendimiento por encima del 10%. De forma que, se puede concluir que la operación del Hotel

en la generación de ganancias para los socios ha sido óptima, entre tanto logra llevar el indicador del margen neto por encima del 7% al cabo del quinto año de operación.

## Flujo de caja

Tras el periodo de pre operación, el saldo inicial del primer año de operación fue de \$44.468.618, como se puede ver en la tabla 19. La suma mencionada es requerida por el Hotel para operar durante los dos primeros años, en los cuales se proyectan pérdidas por encima de los \$29.000.000.

La tabla 34 muestra la forma en que se va a mover el efectivo a lo largo de los cinco años proyectados.

**Tabla 34. Flujo de caja proyectado a cinco años. Fuente, elaboración propia.**

<b>Hotel Siglo XVIII</b>					
<b>Flujo de caja neto</b>					
<b>Proyección año 1 a año 5</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Saldo inicial</b>	<b>\$ 44,468,618</b>	<b>\$ 34,645,580</b>	<b>\$ 37,044,750</b>	<b>\$ 57,668,085</b>	<b>\$ 93,046,537</b>
<b>Ingresos de efectivo</b>					
Ventas	<b>\$ 297,059,700</b>	<b>\$ 330,871,527</b>	<b>\$ 371,727,075</b>	<b>\$ 413,759,563</b>	<b>\$ 464,789,474</b>
Aporte de los socios					
<b>Egresos de efectivo</b>	<b>\$ 306,882,738</b>	<b>\$ 328,472,357</b>	<b>\$ 351,103,740</b>	<b>\$ 378,381,111</b>	<b>\$ 407,532,127</b>
Mercadeo	\$ 9,600,000	\$ 11,040,000	\$ 12,364,800	\$ 14,219,520	\$ 16,352,448
Servicios públicos	\$ 5,158,628	\$ 5,529,614	\$ 5,797,341	\$ 6,191,251	\$ 6,574,236
Habitaciones	\$ 17,551,050	\$ 19,190,903	\$ 20,343,881	\$ 24,225,560	\$ 27,694,459
Salarios	\$ 117,556,147	\$ 123,433,955	\$ 129,605,652	\$ 136,085,935	\$ 142,890,232
Prestaciones sociales	\$ 24,737,744	\$ 25,974,631	\$ 27,273,362	\$ 28,637,030	\$ 30,068,882
Aportes parafiscales	\$ 4,532,881	\$ 4,759,525	\$ 4,997,501	\$ 5,247,376	\$ 5,509,745
Seguridad social	\$ 23,820,288	\$ 25,011,303	\$ 26,261,868	\$ 27,574,961	\$ 28,953,709
Arriendo	\$ 54,000,000	\$ 56,700,000	\$ 59,535,000	\$ 62,511,750	\$ 65,637,338
Pago de impuestos	\$ 49,926,000	\$ 56,832,428	\$ 64,924,334	\$ 73,687,727	\$ 83,851,080
<b>Saldo final de caja</b>	<b>\$ 34,645,580</b>	<b>\$ 37,044,750</b>	<b>\$ 57,668,085</b>	<b>\$ 93,046,537</b>	<b>\$ 150,303,884</b>

En el primer año se inicia con un saldo de \$44.468.618 equivalentes a la inversión inicial de los socios menos la inversión que se realizó y los gastos pre operativos en que se debe incurrir. Durante el mismo periodo, el flujo evidencia un flujo de egresos superior a los ingresos en un 3.31%, lo cual genera que el saldo final disminuya alrededor de \$9.800.000.

Ahora bien, a partir del segundo año de operación los ingresos ya empiezan a ser superiores a los egresos. En el año dos se espera que la diferencia entre ingresos y egresos

sea tan solo del 0.73%. No obstante, desde el tercer año se espera que esta proporción sea superior al 5%, y para el quinto año ya esté por encima del 12%.

Para lograr estos márgenes se proyecta que los ingresos aumenten entre el 11.31% y el 12.35%, mientras que los egresos lo hagan en menor proporción, del 6.89% hasta el 7.77%. Este escenario permitiría que los ingresos se mantuvieran por encima de los egresos a lo largo del tiempo y se lograra aumentar progresivamente la relación positiva entre estas dos variables.

## Estado de situación financiera

En el estado de situación financiera que se encuentra en la tabla 35 se evidencia el comportamiento de los activos, pasivos y patrimonio durante los cinco periodos de operación.

**Tabla 35. Estado de situación financiera proyectado.** Fuente, elaboración propia.

<b>Hotel Siglo XVIII</b>						
<b>Estado de situación financiera</b>						
<b>Proyección a 5 años</b>						
	<b>Pre operación</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Activo</b>						
<b>Activo Corriente</b>						
Efectivo y equivalentes	\$ 44,468,618	\$ 34,645,580	\$ 37,044,750	\$ 57,668,085	\$ 93,046,537	\$ 150,303,884
Cargos diferidos Cp						
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 44,468,618</b>	<b>\$ 34,645,580</b>	<b>\$ 37,044,750</b>	<b>\$ 57,668,085</b>	<b>\$ 93,046,537</b>	<b>\$ 150,303,884</b>
<b>Activo No Corriente</b>						
Cargos diferidos Lp	\$ 43,066,346	\$ 43,066,346	\$ 43,066,346	\$ 43,066,346	\$ 43,066,346	\$ 43,066,346
(Amortización acumulada de diferidos)	-\$ 8,613,269	-\$ 17,226,538	-\$ 25,839,807	-\$ 34,453,076	-\$ 43,066,346	-\$ 43,066,346
Maquinaria y Equipo	\$ 22,594,800	\$ 22,594,800	\$ 22,594,800	\$ 22,594,800	\$ 22,594,800	\$ 22,594,800
Muebles y enseres	\$ 41,870,236	\$ 41,870,236	\$ 41,870,236	\$ 41,870,236	\$ 41,870,236	\$ 41,870,236
(Depreciación acumulada)	-\$ 9,296,258	-\$ 18,592,515	-\$ 27,888,773	-\$ 37,185,030	-\$ 46,481,288	-\$ 46,481,288
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>\$ 107,531,382</b>	<b>\$ 89,621,855</b>	<b>\$ 71,712,329</b>	<b>\$ 53,802,802</b>	<b>\$ 35,893,275</b>	<b>\$ 17,983,749</b>
<b>Total Activo</b>	<b>\$ 152,000,000</b>	<b>\$ 124,267,435</b>	<b>\$ 108,757,079</b>	<b>\$ 111,470,887</b>	<b>\$ 128,939,813</b>	<b>\$ 168,287,632</b>
<b>Pasivos</b>						
<b>Pasivo Corriente</b>						
Obligaciones financieras Cp						
Impuesto a la renta		\$ 1,381,151	\$ 3,283,615	\$ 6,150,905	\$ 9,487,797	\$ 13,844,841
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 1,381,151</b>	<b>\$ 3,283,615</b>	<b>\$ 6,150,905</b>	<b>\$ 9,487,797</b>	<b>\$ 13,844,841</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>						
Obligaciones financieras Lp						
Impuesto sobre la renta diferido						
Dividendos por pagar						
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>\$ -</b>					
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 1,381,151</b>	<b>\$ 3,283,615</b>	<b>\$ 6,150,905</b>	<b>\$ 9,487,797</b>	<b>\$ 13,844,841</b>
<b>Patrimonio</b>						
<b>Patrimonio</b>						
Capital pagado	\$ 152,000,000	\$ 152,000,000	\$ 152,000,000	\$ 152,000,000	\$ 152,000,000	\$ 152,000,000
Utilidades acumuladas	-\$ 29,113,715	-\$ 46,526,536	-\$ 46,680,018	-\$ 32,547,985	\$ 2,442,791	\$ 2,442,791
Utilidades del ejercicio anterior	\$ -	-\$ 29,113,715	-\$ 46,526,536	-\$ 46,680,018	-\$ 32,547,985	-\$ 32,547,985
Utilidades de ejercicio	-\$ 29,113,715	-\$ 17,412,821	-\$ 153,482	\$ 14,132,033	\$ 34,990,776	\$ 34,990,776
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 152,000,000</b>	<b>\$ 122,886,285</b>	<b>\$ 105,473,464</b>	<b>\$ 105,319,982</b>	<b>\$ 119,452,015</b>	<b>\$ 154,442,791</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$ 152,000,000</b>	<b>\$ 124,267,435</b>	<b>\$ 108,757,079</b>	<b>\$ 111,470,887</b>	<b>\$ 128,939,813</b>	<b>\$ 168,287,632</b>

En primer lugar, el activo corriente tuvo variaciones según el movimiento de efectivo proyectado en los flujos de caja de cada año. Mientras que, el activo no corriente contempla la inversión inicial en activos fijos y unos cargos diferidos que corresponden a los gastos pre operativos que se amortizan en los cinco años proyectados.

En las cuentas del pasivo se evidencia que no se planea incurrir en deudas en los primeros años de operación, pues a pesar de iniciar con un capital relativamente bajo, este es suficiente para llevar a cabo la operación de la empresa. Por lo cual, el único pasivo que se obtiene es el del impuesto de renta, cuya provisión se contempla en el estado de resultados, pero su pago es en el año posterior.

Finalmente, las cuentas del patrimonio evidencian el capital inicial de \$152.000.000 y unas pérdidas en los primeros tres años de operación que acumuladas suman \$46.680.018. En el cuarto año, si bien se generan utilidades, la utilidad acumulada sigue siendo negativa sumando \$32.547.985. Ya para el quinto año se espera revertir esta situación, pues con utilidades del ejercicio acumuladas del año cuatro y cinco se puede obtener utilidades acumuladas de \$2.442.791.

A pesar de que las utilidades acumuladas tengan un comportamiento negativo hasta el cuarto año, se debe tener en cuenta que algunos rubros como la depreciación de activos y la amortización de diferidos suman alrededor de \$17.000.000, que si bien no son dineros que salgan del Hotel, se causan en el estado de resultados.

### **Análisis de indicadores.**

#### ***Razones de liquidez.***

En el caso del Hotel Siglo XVIII, realizar el análisis individual de cada uno de los indicadores que miden la liquidez y solvencia de la empresa no es muy acertado, pues dado el bajo valor de los pasivos en el estado de situación financiera, estos indicadores resultan muy altos y favorables. De forma que, se puede concluir que tanto la liquidez, como la solvencia de la empresa están en un punto muy alto, dado el valor de los activos corrientes con respecto de los pasivos corrientes, en donde existe una relación de 25,08 pesos en el activo corriente por cada peso en el pasivo corriente en el primer año; 11,28 para el segundo año; 9,38 para el tercer año; 9,81 para el cuarto año; y 10,86 para el quinto año.

### ***Razón de endeudamiento.***

Tal como sucede con las razones de liquidez, el alto valor de la cuenta del activo con respecto a la del pasivo indica que las deudas del Hotel no tienen una proporción considerable respecto del activo, pues la relación es de 89,97 pesos en el activo por cada peso en el pasivo en el primer año; 33,12 en el segundo año; 18,12 en el tercer año; 13,59 en el cuarto año; y 12,16 en el quinto año.

### ***Rendimiento de la inversión.***

Este indicador toma en cuenta la utilidad neta respecto del valor de los activos. El rendimiento de la inversión es positivo a partir del cuarto año de operación, en donde llega al 10,96%, mientras que para el quinto año llega al 20,79%.

## **Indicadores de rentabilidad**

### **Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI).**

El indicador del Periodo de Recuperación de la Inversión permite deducir con anticipación en cuánto tiempo será recuperada la inversión realizada por los socios. Según los resultados del Flujo de caja, la recuperación de la inversión se da en cuatro (4) años, cinco (5) meses y 17 días. Este cálculo se evidencia en el anexo 14.

### **Tasa Interna de Retorno (TIR).**

Brealey, Myers y Allen (2006), definen la Tasa Interna de Retorno – o Tasa Interna de Rendimiento – como la tasa de descuento a la cual  $VPN = 0$ , en otras palabras, es la tasa a la cual se recupera la inversión (Leonardo G., comunicación personal, 9 de mayo de 2017). Teniendo en cuenta la definición dada al indicador, la siguiente tabla muestra el resultado que se proyecta obtener al cabo de los cinco años:

**Tabla 36. Cálculo de la Tasa Interna de Retorno.** Fuente, elaboración propia, según modelo del profesor Leonardo Guarín.

Periodo	Ingresos	Egresos	TIR		11%
			Ingresos - Egresos	VPN	
0		\$ 64,465,036	-\$	64,465,036	-\$ 64,465,036
1	\$ 297,059,700	\$ 306,882,738	-\$	9,823,038	-\$ 8,820,350
2	\$ 330,871,527	\$ 328,472,357	\$	2,399,170	\$ 1,934,377
3	\$ 371,727,075	\$ 351,103,740	\$	20,623,335	\$ 14,930,654
4	\$ 413,759,563	\$ 378,381,111	\$	35,378,452	\$ 22,998,459
5	\$ 464,789,474	\$ 407,532,127	\$	57,257,347	\$ 33,421,897
			VPN	-\$	0

Según los resultados del Valor Presente Neto, al cabo de los cinco años proyectados se obtendrá un 11% de rendimiento sobre la inversión. El resultado obtenido es positivo pues indica que se generará una recuperación de la inversión antes de los cinco años, y también se obtendrán ganancias reflejadas en una tasa del 11% sobre lo invertido inicialmente.

## Creación de valor y conclusiones

Los municipios que conforman la Red de Pueblos Patrimonio de Colombia tienen en común su declaratoria como Bienes de interés cultural, por su valor de conservación de la historia colonial del país, mediante la arquitectura de sus calles, las fachadas de sus casas y atractivos que evocan la época de la colonia como iglesias y plazas centrales.

Cada uno de los 17 municipios cuenta con valores patrimoniales propios de su territorio, así como atractivos y encantos propios de su ubicación geográfica. La Red describe a sus municipios según sus propias particularidades, por ejemplo: Barichara es el municipio que parece estar “suspendido en el tiempo”; Villa de Leyva, una ciudad colonial “fotogénica”; Santa Cruz de Mompox, famoso por ser una “isla atravesada por varios caños, ciénagas, brazos y ríos”. Por su parte, la Red exalta de San Juan Girón sus “calles empedradas y puentes de calicanto, faroles y casas blancas”, así como por ser una “tierra tabaquera”.

Todos estos son ejemplos de la identidad que tiene cada pueblo patrimonio que, a pesar de compartir un modelo arquitectónico propio de la época de la colonia, se diferencian entre sí por sus propios valores territoriales y culturales.

El objetivo de valor que se espera cumplir al crear un Hotel temático en San Juan Girón es lograr dar un nuevo valor cultural al Pueblo Patrimonio. Crear un espacio de paso casi obligado para los turistas que visitan el municipio y el departamento de Santander, en donde puedan tener contacto directo con el valor histórico de Girón y de la Colombia colonial. Se aspira conquistar el corazón de los turistas mediante un turismo experiencial que involucre la prestación de un servicio cálido y de calidad, con la experiencia de “trasladarse atrás en el tiempo” hacia una época mágica.

San Juan Girón puede tener la oportunidad de ser un Pueblo Patrimonio que el turista visite para “trasladarse atrás en el tiempo” y vivir una experiencia alrededor de la Colombia colonial. Dando así la oportunidad a los viajeros de escaparse por unos momentos, horas o días del estrés que conlleva el día a día en las grandes ciudades, en donde la tecnología, la contaminación audiovisual, y el estrés predominan.

Si bien la creación de valor funciona cuando se hace algo diferencial, que no pueda ser fácilmente copiado, el valor de crear un Hotel temático es plantear una idea que pueda ser acogida por otros prestadores en el municipio, con el fin de crear una oferta completa experiencial en el municipio.

Respecto del compromiso del Hotel con el municipio, se espera poder contar con personal proveniente de Girón, con el objetivo de que la temática del Hotel sea más completa y las personas involucradas en el servicio tengan una mayor apropiación de su propia cultura e historia. A través de colaboradores comprometidos con sus propias costumbres coloniales, se puede lograr un servicio con un mayor grado de asertividad y calidez para los huéspedes.

En el ámbito financiero, se concluye que el proyecto es viable en tanto generará un retorno de la inversión durante el cuarto año y, al cabo del quinto año de operación, se habrá alcanzado una Tasa Interna de Retorno del 11% sobre la inversión. Como se evidenció en el flujo de efectivo, la inversión inicial de los socios accionistas será suficiente para solventar los costos y gastos que exceden durante el primer año a los ingresos.

En el futuro, se tienen alternativas para mejorar la gestión ante posibles situaciones donde se presenten amenazas para la operación del Hotel. Ante inconvenientes relacionados con los costos y gastos del Hotel, se tiene la posibilidad de disminuir los gastos mediante la búsqueda de leasing inmobiliario que permita liberar de gasto de arrendamiento. También existe la posibilidad de buscar inversionistas que ayuden a mejorar la oferta en términos de infraestructura e implementación de plataformas tecnológicas, una vez el proyecto esté en marcha y demuestre resultados positivos.

Adicionalmente, al no requerir de préstamos bancarios, ni de ningún tipo, el Hotel contará con una solvencia alta a lo largo del periodo proyectado, de forma que, en caso de requerir préstamos para invertir y mejorar la infraestructura y servicios no habrá mayores dificultades.

Dados todos los aspectos analizados en el presente plan de negocios, se concluye que el proyecto del Hotel boutique en San Juan Girón con temática patrimonial es viable financieramente para sus socios accionistas. Igualmente, se considera viable para el municipio, pues busca mantener vivos los valores patrimoniales e históricos de San Juan Girón, mientras lo dota de una nueva oferta hotelera que mejora la que ya existe actualmente, y puede ser una vía para convertir al municipio en un destino que gire alrededor de la experiencia.

## Referencias bibliográficas

### Referencias impresas

Alcaldía de San Juan Girón. (2016). Plan de Desarrollo 2016 – 2019. John Abiud Ramírez, Alcalde.

Ansoff, I. (1957). *Strategies for diversification*. Harvard Business School Publishing Corporation.

Brealey, Myers & Allen, 2006. *Principios de finanzas corporativas*. Ed. 2. Editorial La Ley, Buenos Aires.

Crecente, J. M. (2011). *Arquitectura, Patrimonio Y Turismo. Talasogalicia Una propuesta de síntesis* (Tesis doctoral). Escuela Técnica Superior de Arquitectura de la Coruña. Universidad de la Coruña, España.

Galindo, C. J. (2008). *Manual para la creación de empresas: guía de planes de negocios*. 3a. Edición. Eco Ediciones.

Gallego, J. F. (2002). *Gestión de hoteles: una nueva visión*. España: Ediciones Paraninfo.

Hurtado, R. (2015). *Guía práctica para la gestión de los Recursos Humanos*. Autores Editores: Bogotá, Colombia.

Ministerio de Comercio Industria y Turismo (27 de agosto de 2009). *Norma Técnica Sectorial Hotelera NTSH 006 Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje Categorización por estrellas de hoteles, requisitos normativos*. Bogotá, Incontec.

Instituto de Empresa. (28 de septiembre de 2004). *El plan de negocio: una herramienta indispensable*. Madrid, España: Departamento de Publicaciones del Instituto de Empresa.

- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles* (Carlos Ganzinelli, trad.). España: Ediciones Gestión 2000. (Obra original publicada en 2003).
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos del marketing*. 6ta ed. Prentice Hall.
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2008). *Marketing de Servicios: Personal, Tecnología y Estrategia*. Pearson Prentice Hall.
- Marín, C. (1974). *Gestión Hotelera*. Barcelona, España: Ediciones Turísticas S.L.
- Marroquín, E. (2009). Año 2025: Macrotendencias.
- Mestres, J. (2003). *Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo (julio de 2012). *Plan de Desarrollo Turístico de Santander*. Santander, p.419.
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2011). Plan sectorial de turismo 2014-2018.
- Organización Mundial del Turismo. (10 de octubre de 2011). *Tourism Towards 2030*. Madrid, España.
- Organización Mundial del Turismo. (2015). Panorama OMT del turismo internacional.
- Osterwalder, A & Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos de negocio*. España: Grupo Planeta Spain.
- Pinzón, F. (2014). *Pueblos patrimonio de Colombia*. El Tiempo; Ministerio de Comercio Industria y Turismo.
- Porter, M. (1991) Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Compañía Editorial Continental.

Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.* Ed. 37. Grupo Editorial Patria.

Presidencia de la República. (12 de febrero de 1963). Artículo 4. [Decreto 264 de 1963].  
DO: 31025.

Rojas, J. E. (Diciembre de 2016). Audiencia pública de rendición de cuentas Sector Transporte. Informe de gestión. *Ministerio de Transporte.*

Serrano, J. & Villareal, J. (1989). *Fundamentos de Finanzas.* Bogotá D.C.: McGraw-Hill.

Thomas, D. (1995). *El sentido de los negocios.* Compañía Editorial Continental

Vega, J. (s.f.). *Los estudios de viabilidad para negocios.* Recinto Universitario de Mayagüez. Puerto Rico.

Vera, J, & Dávila, J. (1995). *Turismo y Patrimonio Histórico y Cultural.* Instituto de Estudios Turísticos, Secretaría General de Turismo. Sevilla, España.

## **Referencias virtuales**

Anhar, L. (13 de diciembre de 2001). The Definition of Boutique Hotels. *Hospitalitynet.*  
Disponible en <http://www.hospitalitynet.org/news/4010409.html>

Banco de la República. (2015). Oferta y Demanda. Disponible en  
[http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/oferta\\_y\\_demanda](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/oferta_y_demanda)

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (s.f.). Centros de Atención Empresarial. Recuperado de <https://www.camaradirecta.com/secciones-emprendedor-99-s/crear-empresa.htm>

Cámara de Comercio de Cali. (2013). Turismo un sector que florece. Recuperado de:  
<http://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/turismo-un-sector-que-florece/>

Cotelco. (21 de enero de 2016). Informe Mensual de Indicadores Hoteleros. Diciembre de 2015. Recuperado de:

[https://docs.cotelco.co/969c778d5290a19ef5581c5238cdbde41d32c19b/?\\_dwn=ok](https://docs.cotelco.co/969c778d5290a19ef5581c5238cdbde41d32c19b/?_dwn=ok)

Cotelco. (Abril de 2016). Cotelco reporta aumento de la ocupación hotelera en el mes de abril.

Recuperado de <http://www.cotelco.org/sala-de-prensa/noticias/cotelco-reporta-aumento-de-la-ocupacion-hotelera-en-el-mes-de-abril-2016-5-20/>

Edelson, L. (2 de agosto de 2008). Qu'est-ce qu'un boutique-hôtel? Disponible en

<https://scribium.com/laurence-edelson/a/quest-ce-quun-boutique-hotel/>

El Heraldó. (20 de marzo de 2012). El patrimonio arquitectónico es la memoria de una

ciudad. *El Heraldó*. Disponible en <http://www.elheraldo.co/opinion/editorial/el-patrimonio-arquitectonico-es-la-memoria-de-una-ciudad-61036>

Girón Chill Out Hotel Boutique. (2017). Servicios en la habitación. Recuperado de:

<http://www.gironchillout.com/hotel>

Hosteltur. (13 de abril de 2015). Cinco tendencias del mercado en los hoteles boutique.

Recuperado de [http://www.hosteltur.com/110619\\_cinco-tendencias-mercado-hoteles-boutique.html](http://www.hosteltur.com/110619_cinco-tendencias-mercado-hoteles-boutique.html)

Hospitality.net. (s.f.). 27th Annual Hunter Hotel Investment Conference. Recuperado de

<http://www.hospitalitynet.org/event/3002317.html>

Invest in Bogotá. (17 de marzo de 2015). Bogotá concentra la inversión en infraestructura

hotelera del país. Recuperado de: <http://es.investinbogota.org/noticias/bogota-concentra-la-inversion-en-infraestructura-hotelera-del-pais>

Instituto Nacional de Contadores Públicos. (s.f.). Principales indicadores financieros y de

gestión. Recuperado de: <http://incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf>

Kasriel-Alexander, D. (S.f.). Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2017.

*Euromonitor International*. Recuperado de: <http://go.euromonitor.com/white-paper-2017-top-10-global-consumer-trends-SP.html>

La República, (4 de noviembre de 2013). Bucaramanga será más global, con nueva oferta

hotelera. *La República*. Disponible en

[http://www.larepublica.co/economia/bucaramanga-ser%C3%A1-m%C3%A1s-global-con-una-nueva-oferta-hotelera\\_77771](http://www.larepublica.co/economia/bucaramanga-ser%C3%A1-m%C3%A1s-global-con-una-nueva-oferta-hotelera_77771)

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (23 de febrero de 2012). Pueblos Patrimonio

destinos del turismo cultural. Disponible en

<http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=2156&dPrint=1>

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (28 de marzo de 2016). El sector hotelera de

Colombia mantuvo un ritmo de crecimiento en enero del 2016. *Legiscomex*.

Recuperado de: [http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/S/sector-hoteleroritmo-crecimiento-mar-28-16-2not/sector-hoteleroritmo-crecimiento-mar-28-16-](http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/S/sector-hoteleroritmo-crecimiento-mar-28-16-2not/sector-hoteleroritmo-crecimiento-mar-28-16-2not.asp?CodSubseccion=306&numarticulo=&CodSeccion=190)

[2not/sector-hoteleroritmo-crecimiento-mar-28-16-](http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/S/sector-hoteleroritmo-crecimiento-mar-28-16-2not/sector-hoteleroritmo-crecimiento-mar-28-16-2not.asp?CodSubseccion=306&numarticulo=&CodSeccion=190)

[2not.asp?CodSubseccion=306&numarticulo=&CodSeccion=190](http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/S/sector-hoteleroritmo-crecimiento-mar-28-16-2not/sector-hoteleroritmo-crecimiento-mar-28-16-2not.asp?CodSubseccion=306&numarticulo=&CodSeccion=190)

Mojica Patiño, J. (2014). El mejor capítulo del turismo en Colombia. *El Tiempo*. Disponible

en [http://www.eltiempo.com/economia/sectores/llegada-de-extranjeros-a-](http://www.eltiempo.com/economia/sectores/llegada-de-extranjeros-a-colombia/14600022)

[colombia/14600022](http://www.eltiempo.com/economia/sectores/llegada-de-extranjeros-a-colombia/14600022)

Monsalve, M. (18 de enero de 2004). Girón, todo tiempo pasado. *El Tiempo*. Recuperado de

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1560065>

Procolombia. (2016). Inversión en el sector infraestructura de Hotelería y Turismo en

Colombia. Recuperado de:

[http://inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios/infraestructura-hotelera-y-](http://inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios/infraestructura-hotelera-y-turismo.html)

[turismo.html](http://inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios/infraestructura-hotelera-y-turismo.html)

Pardo Quinn, C. (22 de agosto de 2013). Impuestos e ilegalidad preocupan a la hotelería del país. *Portafolio*. Recuperado de:

<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/impuestos-e-ilegalidad-preocupan-hoteleria-pais-72350>

Portafolio. (28 de febrero de 2018). En 10 años, Colombia duplicó su conexión aérea con el mundo. *Portafolio*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/en-10-anos-colombia-duplico-su-conexion-aerea-con-el-mundo-514765>

Revista Cotelco. (22 de mayo de 2011). El auge de los hoteles “boutique”. *Revista Cotelco*. Disponible en <http://revistaenlace.co/hoteleria/el-auge-de-los-hoteles-boutique/>

Rodríguez, J. (16 de marzo de 2016). Así avanza la ocupación hotelera de Barichara y San Gil para esta Semana Santa. *La Vanguardia*. Recuperado de <http://www.vanguardia.com/economia/local/351314-asi-avanza-la-ocupacion-hotelera-de-barichara-y-san-gil-para-esta-semana-santa>

Urbina, C. (10 de marzo de 2016). Santander busca reactivar su turismo en Semana Santa. *La Vanguardia*. Recuperado de <http://www.vanguardia.com/economia/local/302655-santander-busca-reactivar-su-turismo-en-semana-santa>

Westbrook, G. (7 de noviembre de 2012). 10 Global Macro Trends for the Next Five Years. *Euromonitor International*. Recuperado de: <http://blog.euromonitor.com/2012/11/10-global-macro-trends-for-the-next-five-years.html#sthash.8jZLbD7L.dpuf>

## **Bibliografía**

Luque, T. (2012). *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. 2da ed.

Ediciones Pirámide.

Navarro, A. & Fischer, L. (1996). *Introducción a la investigación de mercados (3a ed.)*.

McGraw-Hill Latinoamericana.

## Anexos

### Anexo 1

#### *Indicadores Sectoriales de Liquidez*

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Razón Corriente</b>	1.24	1.11	1.06	1.00
<b>Prueba ácida</b>	1.17	1.06	0.99	0.87

*Nota: elaboración propia*

### Anexo 2

#### *Indicadores sectoriales de actividad*

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>PP de Inventarios</b>	28	26	30.34	85.89
<b>Rotación A. Fijos</b>	0.47	0.415	0.42	0.41
<b>Rotación A. Totales</b>	0.38	0.344	0.36	0.34
<b>PP de Cobro</b>	105.84	112.42	103.69	89.17

*Nota: elaboración propia*

### Anexo 3

#### *Razones de endeudamiento y cobertura de intereses*

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Razón de endeudamiento</b>	37.0	40.2	39.3	34.1
<b>Razón de cobertura de intereses</b>	N/A	4.27	2.75	3.31

*Nota: elaboración propia*

### Anexo 4

#### *Indicadores de rentabilidad*

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Margen bruto</b>	67.77	69.55	68.60	74.27
<b>Margen operacional</b>	10.35	9.71	6.78	10.83
<b>Margen neto</b>	11.41	4.33	1.95	5.52
<b>Rend. Del Patrimonio</b>	6.93	2.49	1.15	2.87
<b>Rend. Del Activo</b>	4.37	1.49	0.70	1.89

*Nota: elaboración propia*

## Anexo 5

### Análisis estructural del sector

VARIABLES	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	TOTAL
1 Alto grado de concentración de compradores	15	4	0,6
2 Compras de grandes volúmenes al proveedor	11	3	0,33
3 Importancia del proveedor para el comprador	15	3	0,45
4 Grado de hacinamiento	11	2	0,22
5 Las compras al proveedor no son diferenciadas o de calidad estándar	11	3	0,33
7 Facilidad de Integración hacia atrás	15	2	0,3
8 Información del comprador sobre el proveedor	10	3	0,3
9 Los compradores devengan bajos márgenes	12	3	0,36
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DEL COMPRADOR</b>	<b>100</b>		<b>2,89</b>
VARIABLES	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	TOTAL
1 Gran Número de Competidores	15	2	0,3
2 Costos Fijos elevados	14	3	0,42
3 Velocidad de crecimiento del sector	6	1	0,06
4 Falta de Diferenciación.	10	4	0,4
5 Competidores Diversos	10	2	0,2
6 Incrementos en la capacidad de producción	8	1	0,08
7 Presencia Extranjera	10	3	0,3
8 Nivel de Barreras de Salida	10	2	0,2
a. Activos Especializados	2	2	0,04
b. Costos Fijos de Salida	2	1	0,02
c. Inter-relaciones Estratégicas	2	1	0,02
d. Barreras Emocionales	2	1	0,02
e. Restricciones Sociales - Gubernamentales	2	1	0,02
9 Costos elevados de Transporte y Almacenamiento	8	1	0,08
10 Costos Ocultos ( Seguros- Perdidas, etc)	9	3	0,27
<b>GRADO DE RIVALIDAD DEL SECTOR</b>	<b>100</b>		<b>2,43</b>

*Nota: Grado de rivalidad del mercado*

NIVEL	VALORACIÓN
Alto	5
Medio Alto	4
Equilibrio	3
Medio Bajo	2
Inexistente	1

NIVEL	VALORACIÓN
Alto	5
Medio Alto	4
Equilibrio	3
Medio Bajo	2
Inexistente	1

*Nota: Poder de negociación del comprador*

VARIABLES	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	TOTAL
<b>1 Económías de escala desarrolladas en el sector</b>	6	2	0,12
2 Operaciones Compartidas	5	2	0,1
3 Acceso privilegiado materias primas	5	2	0,1
5 Curva de aprendizaje	4	3	0,12
6 Curva de experiencia	5	4	0,2
7 Costos Compartidos	5	1	0,05
8 Tecnología	5	2	0,1
10 Tiempos de Respuesta	5	3	0,15
<b>11 Posición de Marca</b>	6	4	0,24
12 Posición de Diseño	4	3	0,12
13 Posición de Servicio	5	4	0,2
14 Posición de Precio	5	3	0,15
<b>16 Niveles de Inversión</b>	5	4	0,2
17 Acceso a Canales de Distribución	6	4	0,24
18 Políticas Gubernamentales	6	4	0,24
22 Grados de Impuestos	5	3	0,15
<b>23 Respuesta de Rivales</b>	6	4	0,24
24 Nivel de liquidez	6	5	0,3
25 Capacidad de endeudamiento	6	5	0,3
<b>NIVEL DE BARRERAS DE ENTRADA AL SECTOR</b>	<b>100</b>		<b>3,32</b>

*Nota: Barreras de entrada al sector*

NIVEL	VALORACIÓN
Alto	5
Medio Alto	4
Equilibrio	3
Medio Bajo	2
Inexistente	1

VARIABLES	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	TOTAL
1 Bajo Nivel de Proveedores	16	2	0,32
2 Presión de sustitutos	17	2	0,34
3 Importancia del sector para el proveedor	18	3	0,54
4 Nivel de importancia del insumo en procesos	15	3	0,45
6 Amenaza de integración hacia delante	18	1	0,18
7 Información del proveedor sobre el comprador	16	2	0,32
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR</b>	<b>100</b>		<b>2,15</b>

*Nota: Poder de negociación del proveedor*

NIVEL	VALORACIÓN
Alto	5
Medio Alto	4
Equilibrio	3
Medio Bajo	2
Inexistente	1

VARIABLES	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	TOTAL
1 Tendencias a mejorar costos	19	4	0,76
2 Tendencias a mejorar precios	16	4	0,64
3 Tendencias a mejoras en desempeño	16	4	0,64
4 Tendencias a altos rendimientos	19	4	0,76
5 Tendencias a mejorar calidad	16	4	0,64
6 Tendencias a nuevos desarrollos tecnológicos	14	3	0,42
			0
<b>PRESENCIA DE SUSTITUTOS EN EL SECTOR</b>	100		<b>3,86</b>

NIVEL	VALORACIÓN
Alto	5
Medio Alto	4
Equilibrio	3
Medio Bajo	2
Inexistente	1

*Nota: Presencia de sustitutos*

## Anexo 6

### ENCUESTA SERVICIOS DEL HOTEL

#### Objetivo

Conocer las motivaciones de los turistas que han visitado los pueblos patrimonio, y sus preferencias respecto a las características de los hoteles en los que se hospedan.

#### Procedimiento

Se recolectarán datos primarios por medio de 119 encuestas personales a un público objetivo conformado por personas mayores de 18 años de estratos 4 a 6 habitantes de Bucaramanga.

La encuesta fue realizada de forma personal y online.

#### DATOS DEL ENTREVISTADO

Nombre: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_  
Barrio: \_\_\_\_\_

#### Perfil

##### F1. Género

Masculino	1	Femenino	2
-----------	---	----------	---

##### F2. ¿A cuál de los siguientes grupos de edad pertenece usted?

Menor de 18	Entre 18 a 25	Entre 26 y 35	Entre 36 y 45	Más de 45
1	2	3	4	5

##### F3. ¿A qué estrato socioeconómico corresponde su hogar según los recibos de servicios públicos?

Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Estrato 5	Estrato 6
1	2	3	4	5	6

**F4.** ¿Ocupación actual?

Estudiante	Empleado	Independiente	Pensionado	Desempleado
1	2	3	4	5

**F5.** ¿Cuál es su estado civil?

Casado	Soltero	Divorciado	Unión Libre	Viudo
1	2	3	4	5

**F6.** En la siguiente lista de Pueblos Patrimonio de Colombia, indique con una X junto al nombre cuál ha visitado:

Aguadas	Barichara	Ciénaga	El Jardín	El Socorro	Buga
Honda	Jericó	La Playa de Belén	Guaduas	Monguí	Salamina
Girón	Lorica	Sfe. De Antioquia	Monpox	Villa de Leyba	

**F7.** ¿Con que frecuencia viaja a estos destinos?

Nunca	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual	Anual	Otro
1	2	3	4	5	6	

## SECCIÓN II: EVALUACIÓN DE ATRIBUTOS

Por favor responda cuidadosamente todas las preguntas. Si no entiende alguna pregunta, detenga la encuesta y hágamelo saber.

Aplicando una escala de 1 a 7, en la que 7 es "muy importante" y 1 "nada importante en absoluto", por favor indique el grado en que cada uno de los atributos que le voy a mencionar en seguida es importante o no en la selección de un hotel que encontraría en un destino que es patrimonio histórico de Colombia. Indique solo un factor por cada factor de decisión.

P2. Precio

Nada importante en absoluto								Muy importante
	1	2	3	4	5	6	7	

P3. Tamaño del hotel

Nada importante en absoluto								Muy importante
	1	2	3	4	5	6	7	

P4. Servicio personalizado

Nada importante en absoluto								Muy importante
	1	2	3	4	5	6	7	

P5. Oferta de restaurante

Nada importante en absoluto								Muy
-----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	-----

	1	2	3	4	5	6	7	importante
--	---	---	---	---	---	---	---	------------

P6. Ambiente colonial y tranquilo

Nada importante en absoluto								Muy importante
	1	2	3	4	5	6	7	

P7. Ubicación respecto de los atractivos

Nada importante en absoluto								Muy importante
	1	2	3	4	5	6	7	

P7. ¿A cuál de estos lugares suele acudir para reservar o averiguar sobre su hotel?

Agencia de viajes física	Agencia de viajes online	Páginas web de hoteles	Google y otros buscadores
1	2	3	4

P8. ¿Cuánto suele gastar en promedio por una noche de hotel?

Menos de \$100.000	Entre \$ 100.000 y \$ 149.000	Entre \$ 150.000 y \$ 200.000	Entre \$ 200.000 y \$ 250.000	Más de \$ 250.000
1	2	3	4	5

P9. ¿Cuál suele ser en promedio la duración de su estadía?

1 día	Entre 2 y 4 días	Entre 5 y 7 días	Más de un semana
1	2	3	4

P10. ¿Recuerda usted haber visto o escuchado algún tipo de publicidad de algún hotel?

SÍ	1
NO	2 (PASAR A LA PREGUNTA No. 13 )

P11. Aplicando una escala de 1 a 7, en la que 7 es "muy influyente" y 1 "nada influyente" ¿Qué tanto influye la publicidad al momento de elegir su hotel?

Nada importante en absoluto								Muy importante
	1	2	3	4	5	6	7	

P12. ¿Qué aspectos han llamado más su atención en los mensajes publicitarios que ha visto de hoteles?

Servicio	Actividades por realizar	Creatividad	Precios	Otro
1	2	3	4	5

Si la respuesta es otro, ¿cuál es? \_\_\_\_\_

P13. ¿Recuerda haber visto publicidad de algún hotel de Girón?

SÍ	1
NO	2 (Terminar encuesta )

P14. ¿De cuál hotel recuerda haber visto esta publicidad?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

P15. ¿A través de cuál de los siguientes medios vio dicha publicidad?

Televisión	Internet	Radio	Agencia de viajes	Otro
1	2	3	4	5

Si la respuesta es otro, ¿cuál es? \_\_\_\_\_

## Anexo 7

### Plan de mercadeo

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Temática patrimonial diferente que agrega valor a los huéspedes y al municipio, pues exalta los valores históricos.</li> <li>2. Prestación del servicio de forma interactiva con los huéspedes, en donde la experiencia marca la diferencia.</li> <li>3. Inclusión de muestras culturales dentro de las instalaciones.</li> <li>4. Alto grado de personalización del servicio.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trayectoria nula en comparación con los competidores.</li> <li>2. No reconocimiento en el mercado.</li> <li>3. Servicio nuevo que no ha sido probado ni perfeccionado al principio de la operación.</li> <li>4. Necesidad de inversión previa a la apertura del hotel en capacitaciones para los colaboradores.</li> </ol>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promoción por parte de la Red Turística de Pueblos Patrimonio de Colombia.</li> <li>2. Crecimiento porcentual de llegadas internacionales al país por encima de la media mundial.</li> <li>3. Actual tendencia en torno a la transculturalidad, en donde las personas buscan conocer culturas propias de cada territorio.</li> <li>4. El mundo se encuentra cada vez más conectado, lo cual supone mayores facilidades para acceder a nuevos y más sofisticados mercados.</li> <li>5. Los niños se ven como consumidores en entrenamiento y sirven de gancho para acceder a ofrecer servicios a sus padres.</li> <li>6. La modernización de las vías del país suponen una mayor facilidad para el desplazamiento de las personas.</li> <li>7. Agremiación de hoteles que fortalece la competitividad del sector.</li> <li>8. Oficina de Cultura y Turismo que recopila la información del ámbito turístico en Girón.</li> <li>9. Recurso humano del país capacitado y reconocido por los extranjeros por su vocación de servicio.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar publicidad relacionada con la importancia patrimonial del municipio y el valor agregado que tiene la temática del hotel para resaltar dicha importancia patrimonial.</li> <li>2. Apuntar en el segundo año de operación a un mercado internacional con mayor disposición a pagar, a través de la promesa de valor de un recurso humano calificado y un producto diferente.</li> <li>3. Apuntar publicidad a los menores haciendo mención a la interactividad y el entretenimiento, para que estos incentiven a sus padres a hacer uso del servicio.</li> <li>4. Ampliar la publicidad en ciudades principales, con base en la diferenciación en la prestación de los servicios y tomando provecho del buen estado en las vías del país que conectan al centro del país con Santander.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sacar partida de los datos de la Oficina de Cultura y Turismo para identificar los mejores mercados que llegan a Girón para apuntar estos.</li> <li>2. Implementar precios bajos en los primeros meses de operación para las personas que vayan a Girón.</li> <li>3. Utilizar a los empleados del hotel y a expertos en hotelería como huéspedes por unos días como medio de capacitación y medición de la calidad para quienes deben interactuar con los huéspedes.</li> </ol>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mayor preferencia de los turistas por destinos sustitutos como el de Barichara y El Socorro.</li> <li>2. Oferta hotelera en Bucaramanga mejor desarrollada y posicionada.</li> <li>3. Competidores con trayectoria en el destino y posicionamiento.</li> <li>4. Alta estacionalidad generalizada en Santander.</li> <li>5. Alta concentración de los ingresos del sector. Entre el 75% y 80% de los ingresos se concentra en un 20% de empresas.</li> <li>6. Baja oferta hotelera en Girón</li> <li>7. Indicadores de solvencia en una tendencia negativa, lo cual indica que las empresas tienen dificultades para desempeñar adecuadamente su operación.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hacer hincapié en la experiencia que tendrá el turista para lograr atraer la demanda de otros pueblos patrimonio de Santander.</li> <li>2. Generar una sensación en los consumidores de lejanía con el estrés de la ciudad, para evitar perder mercado ante hoteles de Bucaramanga.</li> <li>3. Realizar algunos eventos a lo largo del año en épocas donde se prevé baja ocupación en el destino, con el objetivo de lograr acaparar la demanda.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llegar a mercados distintos de los que apuntan los competidores por el primer año, mientras la empresa no tiene el reconocimiento ni la capacidad de reacción ante una rivalidad.</li> <li>2. Enfocarse en mercados en donde la interactividad no sea primordial en épocas de muy baja ocupación, con el fin de ahorrarse costos y satisfacer otro tipo de demanda.</li> </ol>

*Nota: elaboración propia*

## Anexo 8

### Estrategias genéricas de Porter y Ansoff

#### Estrategias de Michael Porter.

	Costo bajo	Carácter único
Todos los mercados	Liderazgo en costos	Diferenciación
Segmento de mercado	Especialización en costos	Especialización en diferenciación

#### Estrategias genéricas de Ansoff

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	<b>Penetración del mercado</b> 1. Aumentar participación en el mercado. 2. Aumentar uso del producto.	<b>Desarrollo del producto</b>
Mercados nuevos	<b>Desarrollo del mercado</b> 1. Expansión geográfica. 2. Seleccionar nuevos segmentos.	<b>Diversificación</b> 1. Integración vertical. 2. Diversificación en negocios relacionados. 3. Diversificación en negocios no relacionados.

*Nota: las secciones resaltadas en verde son las elegidas para el Hotel Siglo XVIII*

## Anexo 9

### Formato de entrevista individual

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistador: \_\_\_\_\_

Fecha de la entrevista: \_\_\_\_\_

Cargo al que aspira: \_\_\_\_\_

Califique en una escala de 1 a 5, donde 1 indica la mínima presencia del factor evaluado y 5 presencia total.

<b>Factor a evaluar</b>	<b>Calificación</b>	<b>Comentarios</b>
Comunicación		
Seguridad en sí mismo		
Interacción		
Actitud		
Coherencia		
Argumentación		
Dominio del tema el cargo		
Presentación personal		

Aprobado: \_\_\_\_\_ No aprobado: \_\_\_\_\_

Observaciones:

---

---

---

Firma del evaluador: \_\_\_\_\_

## Anexo 10

### Detalle de la nómina

	Gerente General	Director de ventas	Recepcionista 1	Recepcionista 2	Camarera 1	Camarera 2
Salario base	\$ 3.000.000	\$ 2.700.000	\$ 781.242	\$ 781.242	\$ 781.242	\$ 781.242
Valor hora	\$ 12.500	\$ 11.250	\$ 3.256	\$ 3.256	\$ 3.256	\$ 3.256
Horas nocturnas			48	48		
Horas dominicales			8	8	8	8
Hora nocturna D y F			8	8		

*Nota: elaboración propia*

## Anexo 10.1

### Detalle del total devengado

	Gerente General	Director de ventas	Recepcionista 1	Recepcionista 2	Camarera 1	Camarera 2	Total Mensual	Total anual
Salario base	\$ 3.000.000	\$ 2.700.000	\$ 781.242	\$ 781.242	\$ 781.242	\$ 781.242	\$ 8.824.968	\$ 105.899.616
Subsidio de transporte			\$ 88.211	\$ 88.211	\$ 88.211	\$ 88.211	\$ 352.844	\$ 4.234.128
Recargo nocturno			\$ 54.701	\$ 54.701			\$ 109.402	\$ 1.312.819
Horas D y F			\$ 19.536	\$ 19.536	\$ 19.536	\$ 19.536	\$ 78.144	\$ 937.728
Recargo nocturno D y F			\$ 39.072	\$ 39.072			\$ 78.144	\$ 937.728
<b>Total Devengado</b>	<b>\$ 3.000.000</b>	<b>\$ 2.700.000</b>	<b>\$ 982.762</b>	<b>\$ 982.762</b>	<b>\$ 888.989</b>	<b>\$ 888.989</b>	<b>\$ 9.443.502</b>	<b>\$ 113.322.019</b>

*Nota: elaboración propia*

## Anexo 10.2

### Detalle de deducciones y apropiaciones

NÓMINA MENSUAL													
Cargo	Sueldo	Auxilio de transporte	Eps Empleado	Eps Empleador	Pensión Empleado	Pensión Empleador	Caja de compensación	ARL	Prima de servicios	Vacaciones	Cesantías	Interés Cesantías	Total
			8,50%	4,00%	12,00%	4,00%	4,00%	0,52%	8,33%	4,17%	8,33%	12,00%	
Administrativos	\$ 5.700.000	\$ -	\$ 484.500	\$ 228.000	\$ 684.000	\$ 228.000	\$ 228.000	\$ 29.640	\$ 474.810	\$ 237.690	\$ 474.810	\$ 56.977	\$ 8.826.427
Gerente General	\$ 3.000.000		\$ 255.000	\$ 120.000	\$ 360.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 15.600	\$ 249.900	\$ 125.100	\$ 249.900	\$ 29.988	\$ 4.645.488
Director de ventas	\$ 2.700.000		\$ 229.500	\$ 108.000	\$ 324.000	\$ 108.000	\$ 108.000	\$ 14.040	\$ 224.910	\$ 112.590	\$ 224.910	\$ 26.989	\$ 4.180.939
Operaciones	\$ 3.743.502	\$ 352.844	\$ 318.198	\$ 149.740	\$ 449.220	\$ 149.740	\$ 149.740	\$ 19.466	\$ 311.834	\$ 156.104	\$ 311.834	\$ 37.420	\$ 6.149.641
Recepcionista 1	\$ 982.762	\$ 88.211	\$ 83.535	\$ 39.310	\$ 117.931	\$ 39.310	\$ 39.310	\$ 5.110	\$ 81.864	\$ 40.981	\$ 81.864	\$ 9.824	\$ 1.610.014
Recepcionista 2	\$ 982.762	\$ 88.211	\$ 83.535	\$ 39.310	\$ 117.931	\$ 39.310	\$ 39.310	\$ 5.110	\$ 81.864	\$ 40.981	\$ 81.864	\$ 9.824	\$ 1.610.014
Camarera 1	\$ 888.989	\$ 88.211	\$ 75.564	\$ 35.560	\$ 106.679	\$ 35.560	\$ 35.560	\$ 4.623	\$ 74.053	\$ 37.071	\$ 74.053	\$ 8.886	\$ 1.464.807
Camarera 2	\$ 888.989	\$ 88.211	\$ 75.564	\$ 35.560	\$ 106.679	\$ 35.560	\$ 35.560	\$ 4.623	\$ 74.053	\$ 37.071	\$ 74.053	\$ 8.886	\$ 1.464.807
<b>Total mensual</b>	<b>\$ 9.443.502</b>	<b>\$ 352.844</b>	<b>\$ 802.698</b>	<b>\$ 377.740</b>	<b>\$ 1.133.220</b>	<b>\$ 377.740</b>	<b>\$ 377.740</b>	<b>\$ 49.106</b>	<b>\$ 786.644</b>	<b>\$ 393.794</b>	<b>\$ 786.644</b>	<b>\$ 94.397</b>	<b>\$ 14.976.068</b>

*Nota: elaboración propia*

## Anexo 11

*Detalle mensual de la ocupación proyectada*

ESTADÍSTICAS DE OCUPACIÓN												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Habs. Disponibles</b>	186	168	186	180	186	180	186	186	180	186	180	186
<b>Habs. Vendidas</b>	96	78	122	88	83	87	89	93	88	97	93	92
Parejas	34	27	43	31	29	30	31	33	31	34	33	32
Familias	62	51	79	57	54	57	58	60	57	63	60	60
<b>No. Huéspedes</b>	255	206	289	233	220	231	239	247	233	257	247	244
<b>Tasa de ocupación</b>	52%	46%	66%	49%	45%	48%	48%	50%	49%	52%	52%	49%
<b>Tasa de alojamiento</b>	2,66	2,64	2,37	2,65	2,65	2,66	2,69	2,66	2,65	2,65	2,66	2,65

*Nota: elaboración propia*

## Anexo 12

*Detalle de la ocupación proyectada anual*

ESTADÍSTICAS DE OCUPACIÓN					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Habs. Disponibles</b>	2190	2190	2190	2190	2190
<b>Habs. Vendidas</b>	1106	1162	1220	1281	1345
Parejas	388	407	427	448	471
Familias	718	755	793	833	874
<b>No. Huéspedes</b>	2901	3021	3050	3459	3766
<b>Tasa de ocupación</b>	51%	53%	56%	58%	61%
<b>Tasa de alojamiento</b>	2,62	2,6	2,5	2,7	2,8

*Nota: elaboración propia*

## Anexo 13.1

### Estado de resultados mensual enero-junio año 1

Hotel Siglo XVIII						
Estado de Resultados						
Enero - Junio						
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ventas Parejas	\$ 7.687.400	\$ 6.104.700	\$ 9.722.300	\$ 7.009.100	\$ 6.556.900	\$ 6.783.000
Ventas Familias	\$ 18.076.100	\$ 14.869.050	\$ 23.032.450	\$ 16.618.350	\$ 15.743.700	\$ 16.618.350
<b>Ventas Netas</b>	<b>\$ 25.763.500</b>	<b>\$ 20.973.750</b>	<b>\$ 32.754.750</b>	<b>\$ 23.627.450</b>	<b>\$ 22.300.600</b>	<b>\$ 23.401.350</b>
Costos del servicio	\$ 13.856.291	\$ 13.366.452	\$ 14.290.048	\$ 13.640.301	\$ 13.526.629	\$ 13.620.580
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 11.907.209</b>	<b>\$ 7.607.298</b>	<b>\$ 18.464.702</b>	<b>\$ 9.987.149</b>	<b>\$ 8.773.971</b>	<b>\$ 9.780.770</b>
<b>Gastos operacionales</b>	<b>\$ 9.170.427</b>					
Mercadeo	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000
Salario	\$ 5.700.000	\$ 5.700.000	\$ 5.700.000	\$ 5.700.000	\$ 5.700.000	\$ 5.700.000
Prestaciones sociales	\$ 1.244.287	\$ 1.244.287	\$ 1.244.287	\$ 1.244.287	\$ 1.244.287	\$ 1.244.287
Seguridad social	\$ 1.198.140	\$ 1.198.140	\$ 1.198.140	\$ 1.198.140	\$ 1.198.140	\$ 1.198.140
Aportes parafiscales	\$ 228.000	\$ 228.000	\$ 228.000	\$ 228.000	\$ 228.000	\$ 228.000
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ 2.736.781</b>	<b>-\$ 1.563.129</b>	<b>\$ 9.294.274</b>	<b>\$ 816.722</b>	<b>-\$ 396.456</b>	<b>\$ 610.343</b>
Provisión de impuestos	\$ 4.445.096	\$ 3.640.096	\$ 5.620.096	\$ 4.086.096	\$ 3.863.096	\$ 4.048.096
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-\$ 1.708.314</b>	<b>-\$ 5.203.225</b>	<b>\$ 3.674.179</b>	<b>-\$ 3.269.374</b>	<b>-\$ 4.259.552</b>	<b>-\$ 3.437.753</b>

*Nota: elaboración propia*

## Anexo 13.2

### Estado de resultados mensual julio-diciembre año 2

Hotel Siglo XVIII						
Estado de Resultados						
Julio - Diciembre						
Concepto	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas Parejas	\$ 7.009.100	\$ 7.461.300	\$ 7.009.100	\$ 7.687.400	\$ 7.461.300	\$ 7.235.200
Ventas Familias	\$ 16.909.900	\$ 17.493.000	\$ 16.618.350	\$ 18.367.650	\$ 17.493.000	\$ 17.493.000
<b>Ventas Netas</b>	<b>\$ 23.919.000</b>	<b>\$ 24.954.300</b>	<b>\$ 23.627.450</b>	<b>\$ 26.055.050</b>	<b>\$ 24.954.300</b>	<b>\$ 24.728.200</b>
Costos del servicio	\$ 13.697.406	\$ 13.780.387	\$ 13.640.301	\$ 13.878.061	\$ 13.770.341	\$ 13.754.343
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 10.221.594</b>	<b>\$ 11.173.913</b>	<b>\$ 9.987.149</b>	<b>\$ 12.176.989</b>	<b>\$ 11.183.959</b>	<b>\$ 10.973.857</b>
<b>Gastos operacionales</b>	<b>\$ 9.170.427</b>					
Mercadeo	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000
Salario	\$ 5.700.000	\$ 5.700.000	\$ 5.700.000	\$ 5.700.000	\$ 5.700.000	\$ 5.700.000
Prestaciones sociales	\$ 1.244.287	\$ 1.244.287	\$ 1.244.287	\$ 1.244.287	\$ 1.244.287	\$ 1.244.287
Seguridad social	\$ 1.198.140	\$ 1.198.140	\$ 1.198.140	\$ 1.198.140	\$ 1.198.140	\$ 1.198.140
Aportes parafiscales	\$ 228.000	\$ 228.000	\$ 228.000	\$ 228.000	\$ 228.000	\$ 228.000
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ 1.051.167</b>	<b>\$ 2.003.486</b>	<b>\$ 816.722</b>	<b>\$ 3.006.562</b>	<b>\$ 2.013.532</b>	<b>\$ 1.803.430</b>
Provisión de impuestos	\$ 4.135.096	\$ 4.309.096	\$ 4.086.096	\$ 4.494.096	\$ 4.309.096	\$ 4.271.096
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-\$ 3.083.929</b>	<b>-\$ 2.305.610</b>	<b>-\$ 3.269.374</b>	<b>-\$ 1.487.534</b>	<b>-\$ 2.295.564</b>	<b>-\$ 2.467.666</b>

## Anexo 14

### *Cálculo del Periodo de Recuperación de la Inversión*

<b>PRI</b>		<b>0,463</b>
<b>Flujo de inversión</b>	<b>\$ 152.000.000</b>	<b>5,558 (5 meses)</b>
<b>Flujo de recuperación (4 años)</b>	<b>\$ 222.404.952</b>	<b>16,749 (17 días)</b>
<b>Costo no recuperado</b>	<b>\$ 70.404.952</b>	

*Nota: elaboración propia con base en proceso de Leonardo Guarín, 2017*

## Índice de tablas

<b>Tabla 1. Matriz DOFA para el proyecto.</b> Fuente, elaboración propia .....	23
<b>Tabla 2. Matriz de tendencias.</b> Fuente, elaboración propia con base en Kasriel & Westbrook. ....	25
<b>Tabla 3. Caracterización de los competidores.</b> Fuente, elaboración propia.2017. ....	31
<b>Tabla 4. Descripción de los competidores directos.</b> Fuente, elaboración propia con base en las 4P's de Phillip Kotler. ....	32
<b>Tabla 5. Demanda potencial.</b> Fuente, Método descriptivo, Carlos Julio Galindo (p. 188, 2008), tabla adaptada al proyecto. ....	35
<b>Tabla 6. Descripción del segmento de familias.</b> Fuente, elaboración propia con base en Thomas, D. (1995). ....	42
<b>Tabla 7. Descripción del segmento de parejas.</b> Fuente, elaboración propia con base en Thomas, D. (1995) .....	43
<b>Tabla 8. Ponderación de atributos según los clientes potenciales.</b> Fuente, elaboración propia. ....	44
<b>Tabla 9. Determinación del valor de cada unidad de atributo.</b> Fuente, precio desde el mercadeo, Andrés Ortega y adaptada al proyecto. ....	45
<b>Tabla 10. Determinación del precio justo.</b> Fuente, precio desde el mercadeo, Andrés Ortega y adaptada al proyecto. ....	45
<b>Tabla 11. Plan de Actividades Cuantificado.</b> Fuente, elaboración propia. ....	53
<b>Tabla 12. Elección del nombre del hotel.</b> Fuente, elaboración propia .....	57
<b>Tabla 13. Evaluación de factores de localización.</b> Fuente, elaboración propia .....	60
<b>Tabla 14. Ficha técnica del servicio de alojamiento a nivel general.</b> Fuente, elaboración propia, según modelo de Fernando Lizarazo, 2017. ....	63
<b>Tabla 15. Ficha técnica de los procesos de reservas, check in y check out.</b> Fuente, elaboración propia, según modelo de Fernando Lizarazo, 2017. ....	64
<b>Tabla 16. Ficha técnica del servicio de información turística.</b> Fuente, elaboración propia, según modelo de Fernando Lizarazo, 2017. ....	64
<b>Tabla 17. Ficha técnica del proceso de limpieza.</b> Fuente, elaboración propia, según modelo de Fernando Lizarazo, 2017 .....	65
<b>Tabla 18. Stakeholders.</b> Fuente, elaboración propia con base en el espacio académico de Luis Eduardo Bernal (2017) .....	66
<b>Tabla 19. Balanced scorecard del Hotel Siglo XVIII.</b> Fuente, elaboración propia con base en el modelo de Kaplan (2004) .....	74
<b>Tabla 20. Descriptivo del cargo de gerente general.</b> Fuente, elaboración propia con base en el modelo de R. Hurtado (2015) .....	80
<b>Tabla 21. Descriptivo de cargo del Director de mercadeo y ventas.</b> Fuente, elaboración propia, con base en el modelo de R. Hurtado (2015) .....	81
<b>Tabla 22. Descriptivo de cargo del Recepcionista.</b> Fuente, elaboración propia, con base en el modelo de R. Hurtado (2015).....	81
<b>Tabla 23. Descriptivo de cargo de la camarera.</b> Fuente, elaboración propia, con base en el modelo de R. Hurtado (2015). ....	82
<b>Tabla 24. Flujo de caja pre operativo.</b> Fuente, elaboración propia.....	83
<b>Tabla 25. Compra de activos.</b> Fuente, elaboración propia. ....	84
<b>Tabla 26. Estado de costos (primer semestre del año 1).</b> Fuente, elaboración propia. ....	85
<b>Tabla 27. Estado de costos (segundo semestre del año 1).</b> Fuente, elaboración propia. ....	85

<b>Tabla 28. Estado de costos consolidado proyectado a cinco (5) años.</b> Fuente, elaboración propia.	86
<b>Tabla 29. Ingresos del primer semestre del año 1.</b> Fuente, elaboración propia.	87
<b>Tabla 30. Ingresos del segundo semestre del año 2.</b> Fuente, elaboración propia.	87
<b>Tabla 31. Proyección anual de los ingresos.</b> Fuente, elaboración propia.	88
<b>Tabla 32. Estado de resultados proyectado.</b> Fuente, elaboración propia.	89
<b>Tabla 33. Márgenes de utilidad del Hotel Siglo XVIII.</b> Fuente, elaboración propia.	90
<b>Tabla 34. Flujo de caja proyectado a cinco años.</b> Fuente, elaboración propia.	91
<b>Tabla 35. Estado de situación financiera proyectado.</b> Fuente, elaboración propia.	92
<b>Tabla 36. Cálculo de la Tasa Interna de Retorno.</b> Fuente, elaboración propia, según modelo del profesor Leonardo Guarín.	95

## Índice de gráficas

<b>Gráfica 1. Proyección del número de viajeros a nivel mundial según OMT.</b>	15
<b>Gráfica 2. Comparativo del crecimiento de viajeros (economías emergentes contra avanzadas).</b> ...	16
<b>Gráfica 3. Grado de concentración del sector según ventas.</b>	18
<b>Gráfica 4. Grado de concentración de la inversión hotelera.</b>	19
<b>Gráfica 5. Tendencias según su efecto y probabilidad de ocurrencia.</b> Fuente, gráfica de elaboración propia con base en el espacio académico de Luis Bernal, 2017.	27
<b>Gráfica 6. Evaluación de las fuerzas del mercado aplicadas al proyecto.</b> Fuente, gráfica de elaboración propia con base en modelo de Bernal, 2017, comunicación personal. Ver anexo 5 para el detalle de la evaluación de cada una de las fuerzas.	28
<b>Gráfica 7. Género.</b>	36
<b>Gráfica 8. Grupos de edad a los que pertenece la muestra.</b>	36
<b>Gráfica 9. Estrato socioeconómico.</b>	37
<b>Gráfica 10. Ocupación actual.</b>	37
<b>Gráfica 11. Estado civil.</b>	37
<b>Gráfica 12. Pueblos Patrimonio visitados.</b>	38
<b>Gráfica 13. Frecuencia con la que visita los destinos nombrados.</b>	38
<b>Gráfica 14. Los acompañantes del viaje.</b>	39
<b>Gráfica 15. Precio.</b>	39
<b>Gráfica 16. Tamaño del hotel.</b>	39
<b>Gráfica 17. Servicio personalizado.</b>	40
<b>Gráfica 18. Restaurante en el hotel.</b>	40
<b>Gráfica 19. Ambiente y decoración colonial.</b>	40
<b>Gráfica 20. Ubicación cercana a los atractivos.</b>	41
<b>Gráfica 21. Sitios a los que acude para reservar o averiguar sobre su hotel.</b>	41
<b>Gráfica 22. Gasto promedio por una noche de hotel en pueblos patrimonio.</b>	41
<b>Gráfica 23. Calificación de la incidencia de la publicidad para elegir un hotel.</b>	42
<b>Gráfica 24. Cadena de valor, Michael Porter (p. 55, 1991), adaptada al Hotel Siglo XVIII.</b>	54
<b>Gráfica 25. Diagrama de procesos.</b>	63
<b>Gráfica 26. Distribución de los stakeholders en la matriz de efecto/influencia.</b> Fuente, elaboración propia con base en el espacio académico de Luis Bernal, 2017.	67
<b>Gráfica 27. Mapa estratégico del Hotel Siglo XVIII, con base en el modelo de Kaplan (2004).</b>	73

<i>Gráfica 28. Organigrama funcional.</i> .....	76
<i>Gráfica 29. Organigrama por cargos.</i> .....	76

---

### **Índice de ilustraciones**

<i>Ilustración 1. Diseño y medida de las habitaciones. Fuente, elaboración propia.</i> .....	61
--	----

---