

2012-12

Innovación del modelo de negocios: creación del hotel para solteros, San Pancho, Nayarit, México

DeLaMaza-González, Marisol

DeLaMaza-González, M. (2012). Innovación del modelo de negocios: creación del hotel para solteros, San Pancho, Nayarit, México. Trabajo de obtención de grado, Maestría en Administración. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO.

Enlace directo al documento: <http://hdl.handle.net/11117/3490>

Este documento obtenido del Repositorio Institucional del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente se pone a disposición general bajo los términos y condiciones de la siguiente licencia:
<http://quijote.biblio.iteso.mx/licencias/CC-BY-NC-ND-2.5-MX.pdf>

(El documento empieza en la siguiente página)

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS SEGÚN ACUERDO
SECRETARIAL 15018, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA
FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976



DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y MERCADOLOGÍA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

**Innovación del Modelo de Negocios: Creación del hotel para
solteros, San Pancho, Nayarit, México**

TESIS DE MAESTRÍA
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

Marisol de la Maza González
ASESOR: Dr. Juan Mejía Trejo

Tlaquepaque, Jal.

10 de diciembre de 2012

ÍNDICE

Resumen ejecutivo	7
CAPÍTULO I. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	8
1.1 Antecedentes de la hotelería	9
1.2 Desarrollo de la hotelería en México	12
1.3 Los hoteles boutique	13
1.4 Hoteles boutique en Jalisco	16
1.5 El sector hotelero	16
1.5.1 Cifras de la hotelería en México.	17
1.5.2 Tendencias de la hotelería en México.....	18
1.5.3 Perspectiva de la hotelería en México.....	21
1.5.4 Desarrollo turístico del estado de Nayarit.....	22
1.5.5 Crecimiento de la Riviera Nayarit.....	24
1.5.6 La competencia	25
CAPÍTULO II. VISIÓN ESTRATÉGICA.....	31
2.1 Justificación del proyecto.....	31
2.2 Planteamiento estratégico	33
2.2.1 Análisis FODA	35
2.2.2 Las cinco fuerzas de Porter	41
2.2.3 Modelo de Osterwalder... ..	45
2.3 Propuesta del negocio	52
2.3.1 Visión	54
2.3.2 Misión	54
2.3.2. Valores	54
CAPÍTULO III. PRODUCTO Y SERVICIO	55
3.1 Producto y servicio ¿En qué consiste el hotel?	56
3.2 Análisis del mercado	58

3.2.1 Características socio-demográficas del nicho de mercado	58
3.2.2. Mercado potencial en México	59
3.2.3 Tendencias en los estados civiles a nivel global.....	61
CAPÍTULO IV. PLAN DE MERCADOTECNIA Y VENTAS	65
4.1 Objetivo del plan de marketing	66
4.2 El mercado meta	67
4.3 Mezcla de marketing	68
4.3.1 Producto	69
4.3.2 Plaza	79
4.3.3 Precio	80
4.3.4 Promoción, publicidad, R.P. y comunicación.....	81
4.3 Estrategia de ventas	82
CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES	84
5.1 Ficha técnica	85
5.2 Organigrama	88
5.2.1 Departamento de Recursos Humanos	90
5.2.2 Departamento de Administración	92
5.2.3 Departamento de Mantenimiento.....	93
5.2.4 Departamento de Alimentos y Bebidas.....	94
5.2.5 Departamento de Cuartos.....	95
5.3 Aspectos legales para la apertura del hotel	97
5.3.1 Trámite Federal	98
5.3.2 Trámite Estatal.....	98
5.3.3 Trámite Municipal.....	98
CAPÍTULO VI. PLAN FINANCIERO	100
6.1 Inversión inicial.....	101
6.2 Gastos financieros	102
6.3 Gastos de operación	103
6.4 Depreciación.....	108

6.5 Escenarios.....	108
6.5.1 Escenario esperado.....	110
6.5.2 Escenario optimista.....	111
6.5.3 Escenario pesimista.....	112
6.6 Resumen financiero.....	113
Conclusiones.....	114
Anexos	116
I. Cuestionario	116
II. Resultados del cuestionario	123
Bibliografía.....	138

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ocupación hotelera de los principales destinos de playa en México en 2008	23
Tabla 2: Información general del Hotel Cielo Rojo	26
Tabla 3: Información general del Hotel Bungalows Lydia	27
Tabla 4: Información general del Hotel Roberto's Bungalows	28
Tabla 5: Información general del Hotel Casa Obelisco	29
Tabla 6: Información general del Hotel Celeste	30
Tabla 7: Análisis FODA	36
Tabla 8: Jerarquización del análisis FODA (parte 1)	37
Tabla 9: Jerarquización del análisis FODA (parte 2)	38
Tabla 10: Línea estratégica Fortalezas vs. Oportunidades	39
Tabla 11: Línea estratégica Fortalezas vs. Amenazas	40
Tabla 12: Línea estratégica Debilidades vs. Oportunidades	41
Tabla 13: Línea estratégica Debilidades vs. Amenazas	41
Tabla 14: Las cinco fuerzas de Porter	43
Tabla 15: Propuesta de valor de 4Me Single Hotel	47
Tabla 16: Población soltera de 30 a 54 años en los Estados Unidos Mexicanos	62
Tabla 17: Nivel socio-económico del nicho de mercado para 4Me Single Hotel	63

Tabla 18: Nombre de las habitaciones71
Tabla 19: Ejemplo de la carta75
Tabla 20: Cuadro de herramientas de promoción, publicidad, relaciones públicas y comunicación81
Tabla 21: Inversión inicial102
Tabla 22: Gastos financieros103
Tabla 23: Gastos fijos104
Tabla 24: Gastos variables105
Tabla 25: Cuadro de salarios del personal del hotel106
Tabla 26: Gastos totales de operación107
Tabla 27: Depreciación del edificio, mobiliario y equipo107
Tabla 28: Escenario esperado110
Tabla 29: Escenario optimista111
Tabla 30: Escenario pesimista112
Tabla 31: Resumen financiero113

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Mapa de San Pancho en la Riviera Nayarit	59
Gráfico 2: Ambientación del hotel	70
Gráfico 3: Piscina infinita	72
Gráfico 4: La playa en solitario	73
Gráfico 5: Comedor común y mesas individuales	74
Gráfico 6: Platos y cócteles de autor	74
Gráfico 7: Diversas actividades	78
Gráfico 8: El nombre y logotipo	79
Gráfico 9 Comité Ejecutivo: Agrupa a la Dirección General y sus reportes directos	89
Gráfico 10: Organigrama del Departamento de Recursos Humanos	91
Gráfico 11: Organigrama del Departamento de Administración	93
Gráfico 12: Organigrama del Departamento de Mantenimiento	94
Gráfico 13: Organigrama del Departamento de Alimentos y Bebidas	95
Gráfico 14: Organigrama del Departamento de Cuartos	97

RESUMEN EJECUTIVO

El plan de negocios que se desarrolló se basa en un hotel boutique ubicado en “San Pancho”, Riviera Nayarit. Pretende satisfacer las necesidades de hospedaje de placer de un segmento de mercado hasta ahora poco atendido: el de los solteros que celebren su individualidad en un ambiente propicio.

Los solteros en el rango de edad y NSE para quienes el presente plan de negocios se dirige es un grupo que tiene alto poder adquisitivo y que pueden disponer de gran parte de sus ingresos para destinarlos al ocio. La oportunidad de negocio es grande, ya que estas personas –en su mayoría- no tienen ataduras personales, disponen de más libertad y tienen menos obstáculos a la hora de organizar viajes y salidas. No aprovechar esta oportunidad supone desperdiciar un mercado que puede ser mucho más rentable que el tradicionalmente “familiar”.

El proyecto es viable económicamente ya que al realizar la proyección financiera esperada para los primeros 8 años de operación se obtuvo un valor presente neto positivo de \$ 2, 937,171. La inversión inicial de este proyecto es de \$22, 712,956 que se obtendrá como parte de un financiamiento bancario con una tasa de 12.77% a un plazo de 8 años, así como recursos propios. La Tasa Interna de Retorno que se obtuvo es del 17%, es decir, 4 puntos por arriba de la tasa del préstamo. El análisis arrojó también el punto de equilibrio escenario esperado cuya TIR es del 17%, un VPN de \$2, 937,171 y logrando un punto de equilibrio en marzo del año 5.

CAPÍTULO I
ANÁLISIS DEL SECTOR

A manera de introducción y para proporcionar un marco de referencia, a continuación se ofrece una breve reseña de la historia de la hotelería en el mundo y en México, con el fin de comprender las necesidades y exigencias del viajero actual en un mundo globalizado y sumamente diversificado.

1.1 Antecedentes de la hotelería¹

La industria hotelera surge de la necesidad del hombre de viajar. Entre los primeros viajeros en la historia se encuentran los misioneros, sacerdotes y peregrinos griegos que viajaban para visitar lugares santos, por lo que la mayoría de los alojamientos que eran pobres y solo ofrecían el mínimo sustento, se encontraban muy cerca de los templos u oráculos.

En la Antigua Persia, en ciertos puntos de rutas se construyeron unos alojamientos conocidos como *khans* que eran estructuras muy simples hechas de cuatro paredes que se usaban para proteger a los viajeros de los enemigos naturales y los ladrones.

En los últimos años del Imperio Romano se originaron las tabernas y las posadas que daban refugio a los viajeros que se conformaban por estudiantes, actores y comerciantes. Sin embargo el alojamiento aún era muy primitivo. Durante esta época, los persas desarrollaron postas a lo largo de las rutas de las caravanas posteriores a los *khans* en donde ya se daba alojamiento y alimento tanto a soldados como a portadores de correo, llamados *yams*.

¹ Gray, William S. y Liguori, Salvatore C., *Hoteles y Moteles administración y funcionamiento*, Editorial Trillas, México, 2007, pp. 11-30

Durante la Edad Media nuevamente brota el concepto griego donde se mezclaba la religión y la hospitalidad. Frecuentemente los monasterios fungían como posadas para alojar a los viajeros exhaustos. Algunos monasterios celosos de su privacidad pero preocupados por el prójimo construyeron edificios llamados *xenodocheions*, palabra proveniente del griego que significa posada o sitio de descanso. Hasta este punto, todas las manifestaciones de alojamiento que se tienen registradas eran gratuitas, pues se trataba más de un deber, de ser hospitalario o bien de creencias religiosas que de lucrar. Esto cambió a partir de 1282, cuando en Florencia, Italia, los grandes posaderos de la ciudad formaron un gremio para hacer de la hospitalidad un negocio. Las posadas operaban bajo permisos especiales y se les permitía importar y revender vino. Esta actividad pronto se expandió por el resto de Italia.

Del siglo XVI al siglo XVIII ocurrió una mejoría considerable en la calidad del alojamiento, notablemente en Inglaterra con el uso de la diligencia. Siendo largas las jornadas de viaje, se requería un lugar para que descansara y se alimentaran no solo los pasajeros sino los caballos. A raíz de ellos se construyeron las posadas o tabernas en lugares estratégicos a lo largo de las rutas de las diligencias. La mayoría de estos viajeros eran personas adineradas, acostumbradas a ciertos lujos. Por ende, aumentaron las posadas y la calidad del alojamiento. Poco después estas posadas se convirtieron en puntos de reunión de políticos, nobles y sacerdotes. La gran mayoría de las posadas tenían un patio inferior con diversos usos, como ferias, bodas y teatro. Contaban con instalaciones para los viajeros, los cocheros y los caballos. En el siglo XVIII las cafeterías adquirieron popularidad en Europa y muchas se incorporaron a las posadas.

Durante los siglos XVI y XVIII se construyeron las primeras posadas en los Estados Unidos, muy parecidas a las inglesas sólo que éstas se encontraban principalmente en los pueblos marítimos. Una posada en Nueva York jugó un papel importante en la Revolución de Estados Unidos. Se trataba de la mansión de Lancey que en 1762 fue adquirida por Samuel Fraunces para convertirla en posada, rebautizándola con el nombre de Queens Head Tavern. El primer registro de hotel tal como se conoce hoy en día fue el City Hotel, inaugurado en 1794 en Nueva York, que contaba con 70 habitaciones.

El primer hotel de primera clase fue el Boston's Tremont House construido en 1829 y contaba con 170 habitaciones. Dicho hotel incorporó novedades como habitaciones privadas con cerradura, agua y jabón en cada habitación, maleteros y cocina francesa.

El fin del siglo XIX y el inicio del siglo XX atestiguaron el crecimiento de la industria hotelera con el nacimiento de muchos de ellos y la introducción de novedades para brindar más comodidad a los huéspedes, entre ellos, elevadores de vapor y teléfono lo que constituyeron las primeras amenidades que se tienen registradas.

A fines del siglo XX además de los lujosos hoteles, se construían otros pequeños cercanos a las estaciones de ferrocarril de los Estados Unidos para servir al viajero comercial. El empresario Elsworth M. Statler se percató del crecimiento de este nicho de mercado y vio en él una oportunidad para introducir novedades que atendieran este segmento. Fue así como en 1907 construye el hotel Buffalo Statler, con baño privado

en cada habitación. Statler ha sido considerado en creador del concepto de la cadena hotelera.

Al terminar los años veinte se dio el mayor período de crecimiento de la industria hotelera. No obstante, recientemente se han desarrollado nuevos conceptos en el diseño de hoteles para satisfacer los cambios preferenciales y las nuevas características del viajero.

1.2 Desarrollo de la hotelería en México

La industria hotelera en México² fue grandemente influida por Europa debido a los conquistadores españoles que trajeron su cultura. Durante la Colonia, la nobleza, altos dignatarios o eclesiásticos era quienes viajaban a la Nueva España pero se alojaban en casas de sus familias o amigos quienes los alojaban con el mayor lujo y comodidad posibles. Mientras que los mercaderes, muleros y carreteros con sus animales se alojaban en los mesones. Sin embargo, en los caminos, esta diferencia de clases se esfumaba, ya que tanto nobles como plebeyos solo tenían la opción de alojarse en lugares llamados “ventas”, cuyos servicios eran superiores a los mesones, pero no tenían suficientes habitaciones por lo que usualmente se hospedaban entre tres y 10 personas por habitación.

No se tiene la fecha exacta en la que se estableció el primero mesón en la Nueva España. No obstante, se tienen registros que el 1 de diciembre de 1525 un

² De la Torre, Francisco, *Administración Hotelera 1, división cuartos*, Editorial Trillas, México, 2010, pp. 13-15

hombre llamado don Pedro Hernández Paniagua solicitó autorización para establecer un mesón donde además del hospedaje, pudiera vender pan, vino y carne. El permiso fue concedido por lo que se estableció el primero mesón en la calle de Mesones en la Ciudad de México. A partir de ahí se establecieron otros mesones en el interior del país.

Cabe aclarar que los mesones y ventas de la Nueva España estaban sujetos a aranceles con objeto de proteger a los viajeros. La mayor parte de los viajeros constaban de peregrinaciones religiosas. Durante 350 años aproximadamente, los mesones y las ventas fueron los únicos alojamientos para los viajeros en México. Fue hasta 1921 cuando surge el primero hotel en la ciudad de México, llamado Hotel de Gante. A partir de éste surgieron hoteles en Monterrey Guadalajara.

La industria hotelera moderna en México surge en 1936 con la inauguración del hotel Reforma que constaba de 380 habitaciones. Fue el primer hotel en ofrecer privacidad total, con cuartos sencillos y dobles, baño privado y jabón en las habitaciones. Asimismo uniformó a su personal. El Reforma fue el parteaguas para el crecimiento de la industria hotelera en México.

1.3 Los hoteles boutique

El concepto de “hotel boutique”³ nace a mediados de los años ochenta gracias a la creación del empresario norteamericano Ian Scharger. El primero hotel boutique que se

³Obtenido desde el portal www.arqhys.com el 30 de octubre de 2011

tiene registrado como tal fue el Morgans Hotel de Nueva York. A partir de éste, se inicia una nueva manera de alojar a la gente con el propósito de que el huésped se sienta como en casa y con un servicio personalizado.

Según el texto de Mark Van Hartesvelt: “Building a better boutique hotel” (Construyendo un mejor hotel boutique, Lodging Hospitality, Cleveland, septiembre 2006), las características de estos alojamientos son la cantidad de habitaciones, que oscila entre 2 y 1100: un lobby reducido que brinde ambiente íntimo; servicio personalizado, y gastronomía de altura. Los alimentos y bebidas definen un hotel boutique.”⁴ El autor añade que los hoteles boutique más exitosos cuentan con restaurante de primer nivel y habitaciones de lujo. Asimismo, asegura que la ubicación no lo es todo para este tipo de hoteles, pues hay huéspedes que están dispuestos a desviarse hasta 80 kilómetros para alojarse en un hotel boutique que exceda sus expectativas.

Los hoteles boutique también se conocen como “Hoteles de Diseñado” u “Hoteles Temáticos”⁵ ya que son únicos en su especie. Muchos de ellos, al igual que los hoteles de lujo, ofrecen los mejores servicios e instalaciones, el concepto y la experiencia es totalmente distinta a la que se ofrece en un hotel de lujo genérico. Los hoteles boutique se caracterizan por ser únicos en el mundo en cierta especie. Generalmente no pertenecen a cadenas hoteleras internacionales o nacionales, sino

⁴ Más allá de las estrellas; Cuando el destino es el confort. Pequeños, con historia y personalidad. Conoce cómo se clasifican los hoteles de hoy”, Reforma, 20 de julio de 2008, México, D.F. obtenido desde EBSCO: Newsbank (Vía SFX) el 10 de octubre de 2011.

⁵ Obtenido desde el portal www.hoteles-boutique.mx el 30 de octubre de 2001

que en su construcción única, generalmente con nombre también únicos, representan una idea o concepto en una sola estructura.

Los hoteles boutique normalmente están inspirados en un estilo, un diseño o un tema, por ejemplo, los hoteles de hielo del *Vodka Absolut*. En ocasiones, por ejemplo, cada habitación tiene un diseño o estilo distinto aún en el mismo hotel. Por lo general, muchos hoteles boutique son de lujo y ofrecen excelentes servicios por un personal altamente capacitado para tal efecto. Se puede decir que hospedarse en un hotel boutique es una experiencia por sí sola.

A diferencia de los grandes hoteles de cadena o de negocios, existen algunos hoteles diseñados para disfrutar de las instalaciones del lugar. Dependiendo de la personalidad del viajero, se determina el estilo de la travesía.

“Es difícil imaginar que en el pasado un hotel se preocupaba únicamente por brindar un lugar cómodo donde se pudiera descansar. En la actualidad, los espacios buscan seducir a los cinco sentidos, crear su propia atmósfera con ella, generar estados de ánimo”⁶ comenta Claus Sendlinger, presidente de la firma Design Hotels. Según él, los viajeros actuales buscan un hotel que se maneje con compromiso, pasión y que tenga una historia que contar. Por lo anterior, los hoteles actuales deben saber cómo incluir la esencia del lugar donde se ubican y mezclarla con la atmósfera propia además de un servicio altamente especializado. Lograr que la experiencia y el carácter del personal sean lo mejor que el lugar puede ofrecer es la tarea principal del hotel.

⁶ “Más allá de las estrellas; Cuando el destino es el confort. Pequeños, con historia y personalidad. Conoce cómo se clasifican los hoteles de hoy”, Reforma, 20 de julio de 2008, México, D.F. obtenido desde EBSCO: Newsbank (Vía SFX) el 10 de octubre de 2011.

1.4 Hoteles boutique en Jalisco

El estado de Jalisco cuenta con la mayor cantidad de hoteles boutique a nivel nacional. De acuerdo a información de Sylvie Laitre⁷, directora de Hoteles Boutique en México, afirma que la zona de Puerto Vallarta es la que tiene más hoteles boutique, al registrar tres en esta asociación mientras que Guadalajara cuenta con siete.

El segmento ha crecido de manera importante en los últimos años, no obstante solo existen 36 hoteles registrados en Hoteles Boutique en México ya que para pertenecer, los estándares son sumamente altos para cuidar la consistencia de la calidad de los mismos. Sylvie Laitre agrega también: “Los otros poco a poco los vamos descubriendo y si cumplen con los requisitos que tenemos, los vamos incorporando al grupo. Hoy en día, seguramente hay muchísimos más que se dicen boutique y quizá la mitad de ellos son realmente de la categoría, pero sí es un segmento en crecimiento, el viajero cada vez es más exigente y es mucho más fácil atenderlo cuando se es pequeño”.⁸

1.5 El sector hotelero

Para comprender mejor el sector al que pertenece el objeto de dicho plan de negocios es necesario conocer como se desarrolla el concepto de la hotelería en México y cuáles son las tendencias hacia las que se dirige con el fin de considerar posibles

⁷ “Domina Jalisco hoteles boutique”, en Mural, 4 de abril de 2011, Guadalajara obtenido el 10 de octubre de 2011 desde EBSCO: Newsbank (Vía SFX)

⁸ Ibídem

oportunidades o amenazas durante el desarrollo del planteamiento estratégico y reunir los datos indispensables para acotar en la medida de lo posible el margen de error.

1.5.1 Cifras de la hotelería en México

De acuerdo a la Confederación Nacional Turística,⁹ en los últimos 20 años, la hotelería en México ha tenido una tasa de crecimiento media anual de 3.3% en lo que se refiere a cuartos y de 3.8% en establecimientos. La inversión privada turística en el año 2009 fue de \$2 mil 957 millones de dólares, y se espera que el acumulado del 2007 al 2009 sea de \$11 mil 62 millones de dólares. De esta forma, la hotelería nacional de empleo a 383,000 trabajadores en forma directa, lo cual significa que el indicador promedio del empleo en hotelería es de 0.61 personas por habitación.

No existen datos confiables que indiquen cuantos empleos se generan de manera indirecta por cada puesto de trabajo en el sector hotelero, no obstante varios especialistas en el tema han afirmado que por cada empleo directo en esta industria, existen 2.5 indirectos. De esta manera, la hotelería en México ocuparía directa e indirectamente a más de un millón 340 mil personas a nivel nacional.

Al presente, México cuenta con 623 mil 555 cuartos de hotel, distribuidos en 16 mil 231 establecimientos, ocupando el segundo lugar en Iberoamérica, después de

⁹ Confederación Nacional Turística, Dirección de Comunicación, Comunicado de prensa No. 23, 30/09/2010

España. Si esto se traduce a oferta según el número de camas, en el 2009 se registraron un millón 13mil camas, es decir, 1. 62 camas por cuarto a nivel nacional.¹⁰

En materia de inversión privada turística, la Confederación Nacional Turística informó que en el año 2009 fue de 2 mil 957 millones de dólares, y se cree que del 2007 al 2012 la inversión será 11 mil 62 millones de dólares. Por su parte, la participación nacional en este rubro en el 2009 fue de 2 mil 230 millones de dólares, mientras que la extranjera se ubicó en 727 millones de dólares.

De ser ciertos estos estimados, existe un favorable potencial de crecimiento para el desarrollo de la hotelería en México, principalmente para inversionistas extranjeros, sin embargo, el número de la inversión nacional que se presenta es importante también.

1.5.2 Tendencias de la hotelería en México

De acuerdo al análisis del sector de Euromonitor International, los avances tecnológicos han dado un gran impulso al turismo recientemente. Los llamados intermediarios representaron una proporción de 80% del valor de las ventas en internet en cuanto a la venta de alojamiento en el 2009. La mayoría de las transacciones de internet en esta categoría se realizan a través de operadores en línea.

Este hecho afecta negativamente a las cadenas hoteleras ya que si aumenta el volumen de reservaciones y compras efectuadas a través de intermediarios esto se

¹⁰ Ibídem

traduce en que los hoteles están obligados a ofrecer mayores comisiones, a bajar las tasas y realizar nuevas concesiones contractuales para estos operadores en línea. Por lo tanto, la relación de beneficio de este fenómeno es inversa en México, al momento de aumentar las ventas en línea a través de intermediarios la rentabilidad de los hoteleros desciende.

Según la Asociación Mexicana de Internet, (AMIPCI), se espera que las ventas por internet sigan creciendo y que esto influya de manera positiva en las ventas de alojamiento en línea. Lo anterior es verdaderamente relevante ya que el método de pago preferido en hoteles es la tarjeta de crédito. De acuerdo con la AMIPCI, más de un 66% de la facturación de hotel en 2008 se llevó a cabo mediante con tarjetas de crédito.¹¹ Dicho dato resulta interesante debido a que la mayor parte de la comercialización de las habitaciones de este hotel se llevará a cabo mediante reservaciones en línea.

En cuanto a la importancia de la ubicación turística para la hotelería, los destinos de sol y playa tienden a alcanzar las más altas tasas de ocupación hotelera durante todo el año. Los principales destinos turísticos como lo son La Riviera Maya, Cancún y Puerto Vallarta normalmente registran una tasa de ocupación de 62-73%.¹² Este dato resulta relevante para este estudio ya que el hotel en cuestión se localiza en la Riviera Nayarita, zona considerada dentro de la ubicación de Puerto Vallarta por su cercanía.

¹¹ *Travel Accommodation - Mexico*, junio 2010, p.2, obtenido desde el portal www.euromonitor.com el 8 de marzo de 2011.

¹² *Ibidem* p.2

Dentro del panorama de las grandes cadenas hoteleras, históricamente han registrado el mayor crecimiento en términos del número de puntos de venta. Debido al intenso entorno competitivo en el sector turístico mexicano, las grandes cadenas hoteleras respaldadas por los grandes consorcios, son las que más se benefician de los nuevos proyectos de expansión en comparación con los hoteleros independientes, lo cual podría convertirse en un área de oportunidad para el citado hotel de este estudio.

Actualmente existe la tendencia ecológica del alojamiento, por lo que han aparecido en escena algunos hoteles de este tipo como respuesta a la gradualmente creciente preocupación sobre la sostenibilidad del medio ambiente. Por ejemplo en México existe hoy el Distintivo Hotel Hidro Sustentable creado para aumentar la competitividad de los hoteles mexicanos que adopten buenas prácticas de ahorro del agua.

En cuanto al desarrollo de los destinos turísticos a favor de la hotelería, se calcula que entre 2008 y 2014, la zona de la Riviera Nayarit ubicada en la costa del Pacífico, aumentará su oferta de *resorts* para llegar a contar con más de 6,000 habitaciones. Se espera que este corredor turístico, destinado a fomentar el golf, la naturaleza, la cultura y los deportes acuáticos e impulse a su vez el segmento de bienes raíces y asegure su posición como un destino altamente competitivo en esta región. Se prevé que la tendencia en esta comarca turística continuará consolidándose entre 2010 y 2014 con la participación de consorcios nacionales e internacionales.

Dicho dato resulta significativo debido a que en años recientes se ha puesto en marcha el plan Visión Largo Plazo Nayarit 20/20 dentro del Plan Estatal de Desarrollo 2005-2011 para que Nayarit se consolide como el principal destino turístico del Pacífico con una oferta diversificada.

1.5.3 Perspectiva de la hotelería en México

De acuerdo al reporte *Travel Accommodation*¹³ – Mexico de Euromonitor Internacional, “Se espera que el crecimiento del volumen de alojamiento sea más lento que en el lustro pasado.

Se contempla también, que los nichos emergentes de alternativas de hospedaje empiecen a proliferar tales como las *suites* privadas en lugares ocultos, los *bungalows* en las profundidades de los bosques tropicales, miles de haciendas y hoteles boutique que ofrezcan en sus habitaciones alta tecnología como las IPod’s y aromaterapia. Esto Lo anterior constituye la nueva gama de opciones para los viajeros de ocio; en lugar de preferir los destinos de playa tradicionales, llenos de gente y a veces menos asequibles. Es muy probable que algunos de estos tipos de alojamiento de nicho empezarán a consolidar su presencia a través de la diversificación de productos y actividades, incluyendo visitas a museos y galerías y parques naturales, negocios y eventos comerciales, restaurantes exclusivos que se ofrecen gastronomía local, arquitectura colonial, etc.¹⁴

¹³ *Ibíd*em pág.4

¹⁴ *Ibíd*em

Es posible que el crecimiento del número de hoteles y habitaciones aumente en México gracias al impulso de las cadenas internacionales que sabrán aprovechar mejor la ley de la oferta y la demanda.

Un hecho muy importante a considerar es la creciente presencia de los servicios de reservación a través de internet ya que desempeñarán un papel importante en los servicios hoteleros aprovechando el crecimiento exponencial de los consumidores en línea.

1.5.4 Desarrollo turístico del estado de Nayarit

En el sitio oficial de la Secretaría de Turismo del Estado de Nayarit¹⁵ se informa que la entidad actualmente es un referente de la confianza que los inversionistas y los desarrolladores turísticos tienen en México. Además, se destaca el que se ha convertido en un lugar sustentable y un crecimiento ordenado y con respeto al medio ambiente. Los inversionistas interesados en la Riviera Nayarit para ofrecer su capital, pueden encontrar proyectos e inversiones dentro de una amplia gama de opciones que van desde el turismo alternativo, al turismo náutico de nueva generación y la hotelería. Adicionalmente se están llevando a cabo campañas para apoyar programas de desarrollo de la infraestructura adecuado para conseguir, asegurar y conservar los nichos de mercado requeridos.

¹⁵ Obtenido desde el sitio www.visitanayarit.com el 14 de noviembre de 2011.

Los últimos datos que se tienen son del año 2008 en el cual se reporta una inversión de \$903.6 millones de dólares, de acuerdo a información proporcionada por la Secretaría de Turismo Federal durante el primer semestre de 2008. A su vez, en cuanto a la ocupación hotelera se reportan los siguientes datos: (Ver Tabla 1)

Tabla 1: Ocupación hotelera de los principales destinos de playa en México en 2008

Año	Acapulco	Puerto Vallarta	Cancún	Riviera Maya	Nuevo Vallarta
2005	40.63%	63.25%	77.31%	74.52%	79.36%
2006	39.35%	65.26%	75.06%	73.67%	79.49%
2007	42.00%	63.29%	71.89%	72.21%	75.56%
2008*	54.82%	80.04%	81.47%	85.60%	86.11%

Fuente: Oficina de Visitantes y Convenciones de Nayarit www.visitanayarit.com el 14 de noviembre de 2011

Se puede observar que la región de Nuevo Vallarta fue la que mayor crecimiento presentó respecto a los destinos turísticos de playa más importantes de México, con un 86.11%, aún por arriba de Cancún, la Riviera Maya y el mismo Puerto Vallarta, que son destinos de gran renombre mundial.

1.5.5 Crecimiento de la Riviera Nayarit

De acuerdo con información de la Secretaría de Turismo¹⁶ (SECTUR), el número de cuartos ocupados durante 2010 en la Riviera Nayarit fue de 33.2% más alto que en 2009, lo que convierte a este destino turístico como el de mayor crecimiento del país.

Según el boletín de prensa emitido por la dependencia, el número de cuartos ocupados en promedio en 70 centros monitoreados por el sistema DataTur se incrementó 9.9%, la llegada de visitantes vía aérea creció 14.3% y en las Rutas de México se reportó un aumento de 8.9% de cuartos ocupados frente a 2009. La Riviera Nayarit ocupó el primer sitio en crecimiento en cuanto al número de cuartos ocupados, le siguieron la Riviera Maya, donde el crecimiento fue de 24.2%; Acapulco, con 23%, Los Cabos, con 19.9% y Guadalajara, que logró ocupar 11.4% más habitaciones que en 2009.

Por su parte, la Oficina de Visitantes y Convenciones (OVC) de Riviera Nayarit, por su parte, reportó que entre los establecimientos adscritos a la Asociación de Hoteles y Moteles de Bahía de Banderas el inventario de habitaciones creció 5% con las aperturas de Marival Residences, Imanta, Taheíma, Grand Luxxe y La Tranquila; por lo que se estima una afluencia de turistas en total 7% más alta que en 2009, en coincidencia con los datos aportados por la Secretaría de Turismo. Cabe mencionar que desde que se creó la Riviera Nayarit, en 2007, la OVC de Riviera Nayarit se ha enfocado a la promoción turística de la zona para lograr un posicionamiento pleno de la marca.

¹⁶ Obtenido de www.rivieranayarit.com 3 de noviembre de 2011

1.5.6 La competencia

Desde 1974 San Pancho ha iniciado su crecimiento. No se puede decir que cuente con una importante oferta hotelera, sin embargo, existen hoteles para diversos presupuestos. La mayoría de ellos ofrecen básicamente lo mismo: vistas privilegiadas hacia el océano o la jungla, tranquilidad, silencio y deporte al aire libre además de un staff amistoso. La mayoría de estos alojamientos son pequeños *Bed&Breakfast* u hoteles boutique con pocas habitaciones. La oferta incluye un sinnúmero de casas habitación o villas que se han construido para rentarlas por semanas o meses, principalmente a turismo proveniente de los Estados Unidos o Canadá, quienes en su mayoría pasan de cinco a seis meses durante los meses del verano. En las tablas 2, 3, 4, 5 y 6 se destacan los principales hoteles que se encuentran en San Pancho.

Tabla 2: Información general del Hotel Cielo Rojo

HOTEL CIELO ROJO
Categoría: Hotel boutique
Habitaciones: 8
•6 Habitaciones doble. Cama tipo Queen
•2 Suites con capacidad de 4 personas. Cama matrimonial + dos camas
Servicios:
•Concierge
•Atención personalizada
•Servicio de entretenimiento
•Actividades culturales, excursiones, clases de español y actividades alrededor de San Pancho
•Desayuno continental en cortesía
•Lavandería
•Servicio de masajes
•Restaurante de cocina mexicana Bistro Orgánico que ofrece productos locales frescos
•Servicio de catering y coordinación de eventos
•Niñeras
Rango de precios:
Habitaciones:
•Noviembre - junio: \$ 95/noche
•Julio - octubre: \$ 85/noche
Suites:
•Noviembre - junio: \$ 150/noche
•Julio - octubre: \$ 125/noche
(Todas las tarifas son en dólares. Se requiere el 50% del total de la reserva para confirmarla. Los precios incluyen impuestos)
Reservaciones:
•Página de internet
•Sitios como www.onetime.com , www.experia.com , www.triadvisor.com , www.facebook.com
•Vía telefónica
•Aceptan todas las tarjetas de crédito o débito

Fuente: Elaboración propia con información obtenida desde el portal www.hotelcielorojo.com el 3 de noviembre de 2011

Tabla 3: Información general del hotel Bungalows Lydia

HOTEL BUNGALOWS LYDIA
Categoría: Bungalows (suites con cocineta)
Habitaciones: 7
•5 Habitaciones dobles
•2 Suites con capacidad de 3 a 4 personas
Servicios y oferta:
•Vista al mar
•Agua embotellada en todas las habitaciones
•Patio privado con comedor mesas y sillas además de tumbonas acolchados, perfecto para la siesta.
•Cocineta con refrigerador, hielera, cafetera, gama, utensilios de cocina y cubiertos además de exprimidor de jugos
•Patios y/o balcones privados.
•Artesanía, colorida ropa de cama y pisos de cerámica
•Piscina infinity y jacuzzi con vista al mar
•Estacionamiento
•Uso de la gran palapa con asador al aire libre para reuniones
•Biblioteca para préstamo
•Servicio de conserje de servicios locales y atracciones (Surf, pesca, snorkel, paseos a caballo, restaurantes, compra de viveres, masajes).
•Hamacas a la sombra de la palapa
•Acceso a las playas del Sur y del Norte.
•Abundante flora y fauna
•Vistas espectaculares
•Soledad, paz y tranquilidad
Rango de precios:
•Octubre-Semana Santa: de \$105 a \$190
•Semana Santa-Junio: de \$105 a \$180
•Julio a Septiembre: de \$95 a \$170
Todos los precios son en dólares americanos y ya incluyen impuestos. Se requiere una estadía mínima de tres noches
Depósito 50% al momento de hacer la reservación para garantizarla.
Cancelaciones: 80% de la tarifa. Si la cancelación se realiza dentro de los treinta días siguientes a la confirmación, se perderá el depósito.
Reservaciones:
•Vía telefónica
•www.tripadvisor.com
Acceptan Visa y Mastercard

Fuente: Elaboración propia con información obtenida desde el portal www.bungalowslydia.com el 3 de noviembre de 2011

Tabla 4: Información general del hotel Roberto´s Bungalows

HOTEL ROBERTO'S BUNGALOWS
Categoría: Bungalows con cocineta
Habitaciones: 5 (capacidad máxima de 4 personas por habitación)
Servicios y oferta:
•Patio privado
•Jardín tropical
•Piscina
•Cocineta
•Microondas
•Refrigerador
•Utensilios de cocina
•Sábanas
•Grandes dormitorios y baños
•Aire acondicionado
•Ventilador de techo
•Seguridad
•Servicio para bodas pequeñas
Rango de precios:
•De \$75 a \$95
En diciembre aumenta la tarifa un 25% . Todas las tarifas se expresan en dólares americanos y son por noche e incluyen impuestos.
Se requiere de un 50% del pago total para confirmar la reservación. Si se realiza pago con tarjeta de crédito se cobra un 6% adicional.
Reservaciones:
•Vía telefónica (teléfono en México y en EEUU)
•Sitio web del hotel
•www.tripadvisor.com

Fuente: Elaboración propia con información obtenida desde el portal www.robortosbungalows.com el 3 de noviembre de 2011

Tabla 5: Información general del hotel Casa Obelisco

HOTEL CASA OBELISCO
Categoría: Bed&Breakfast no apto para menores de 16 años
Habitaciones: 6 (máxima capacidad de cuatro personas por habitación. Incluye desayuno.
Todas las habitaciones cuentan con cama King Size. Cuatro con sofá adicional y dos suites con terraza con sillones y hamaca.
Servicios y oferta:
•Acabados artesanales y obras de arte en el lugar
•Baños grandes y lujosos
•Colchones de alta calidad
•Mosquiteros
•Habitaciones temáticas
•Jardines
•Ventiladores de techo
•Aire acondicionado
•Piscina con bar "El chango borracho"
•Terraza para eventos
•Servicio de catering
•Parrilla y refrigerador en el exterior y juegos
•Intercambio de libros
Rango de precios:
•Del 1 de noviembre de 2011 a Julio de 2012 -\$175 por noche (excluyendo las semanas de Navidad y Año Nuevo)
•Navidad 2011 y Año Nuevo 2012-\$250 por noche (del 23 de diciembre del 2011 al 7 de enero de 2012)
Reservaciones:
•Se pueden realizar mediante un correo electrónico proporcionado en la página web
•Se puede contactar vía telefónica (teléfonos en México y Estados Unidos y Canadá) pero las reservas por e-mail
•Check in entre las 14:00 y las 19:00 horas y check out antes de las 11:00.
•Las cancelaciones deben hacerse con al menos 45 días de anticipación y se cobrará una cuota de penalización.
•Via sitios como www.sanpanchorentals.com , www.tripadvisor.com

Fuente: Elaboración propia con información obtenida desde el portal www.casaobelisco.com el 3 de noviembre de 2011

Tabla 6: Información general del Hotel Celeste

HOTEL CELESTE
Categoría: Hotel boutique
Habitaciones: 18 suites con terraza y 6 villas de lujo
Servicios y oferta:
•Exquisita combinación de naturaleza, cultura, atención y servicio que hacen una experiencia única
•Arquitectura tipo hacienda mexicana con elegancia y glamour creado por el arquitecto Jean-Claude Galibert
•Filosofía de sustentabilidad
•Cine
•Gimnasio
•Paseos a caballo
•Visitas a galerías de arte
•Clases de surf o polo
•Servicios de spa en la habitación
•Ofrece balance entre actividad y relajación
•Restaurante con platillos internacionales y platillos mexicanos para el desayuno
•Bar Celest con cócteles clásicos y contemporáneos
•ConciERGE
•Piscina
•Acceso inalámbrico a internet
•Club de playa
•Transportación al aeropuerto
•Clases de surf
•Transporte a San Pancho
Rango de precios:
Del 16 de noviembre al 14 de mayo (temporada alta)
•Suites sin piscina \$350
•Suites con piscina \$400
Del 15 de mayo al 15 de noviembre (temporada baja)
•Suites sin piscina \$300
•Suites con piscina \$350
Precios en dólares americanos
Reservaciones:
•No tiene página de internet propia. Se puede reservar mediante la página de internet www.sanpancholive.com/celesthotel o www.tripadvisor.com

Fuente: Elaboración propia con información obtenida desde el portal www.sanpancholive.com/celesthotel el 3 de noviembre de 2011

CAPÍTULO II
VISIÓN ESTRATÉGICA

2.1 Justificación del proyecto

La oferta hotelera en México y en el mundo es muy diversa. Además de los grandes consorcios hoteleros que tradicionalmente han existido, han proliferado hoteles medianos y pequeños que atienden distintos nichos de mercados así como diferentes necesidades de hospedaje. De esta manera tenemos hoteles para familias, ejecutivos de negocios, estudiantes, aventureros, etc. Existen hoy en día también hoteles temáticos que engloban una experiencia en sí al estar hospedados en ellos.

Pese a la gran diversidad que se encuentra en el mercado, al encontrarme en el segmento de personas solteras que rebasan los 30 años, me he dado cuenta que no existe en México un espacio para vacacionar pensado específicamente para atender las necesidades, deseos, percepciones y motivaciones de este tipo de nicho. De hecho, en mi investigación encontré que hay pocas opciones en el mundo para atender a los viajeros que deciden hacerlo en solitario.

Lo que más abunda en cuestión de viajes para el segmento de viajeros solteros son los cruceros y algunas agencias de viaje promueven excursiones para este tipo de públicos. Hay algunos hoteles que se promueven como tal pero en realidad no lo son, ya que dan la bienvenida a solteros, pero también a familias y a parejas de lunamieleros. Es decir, se consideran “incluyentes”, pero pareciera que lo que verdaderamente hacen es acceder a aceptar a este tipo de turismo pero tan solo por contribuir a incrementar su tasa de hospedaje, sin siquiera considerar qué necesidades tienen este tipo de turistas. En la búsqueda en internet al introducir la frase “hoteles para solteros”, aparecen una infinidad de opciones, sin embargo al entrar, es un fraude. Son los mismos hoteles familiares a los que hace referencia.

En ciertos cruceros la invitación se hace para solteros de “18 a 40 años”, lo cual es un rango muy amplio a mi modo de ver. Un soltero de 18 años de ninguna manera tiene las mismas motivaciones, deseos, emociones o percepciones de la vida que cuando tienes 30, 40 o más. La gente muy joven seguramente va en búsqueda de aventuras, de fiesta, de beber, de bailar y de permanecer despierto hasta altas horas de la noche gastando toda esa energía que se tiene a esa edad. En cambio, una persona que está a la mitad de sus treintas, tiene otro panorama distinto de la vida y de sus necesidades. Ya trabajan, tienen responsabilidades, presiones, otro tipo de sueños e ilusiones así como miedos e incertidumbres por lo que no se le pueda atender igual. Si bien no se puede estereotipar al soltero de más de 30, 35 ó 40 años puesto que algunos aún están interesados en disfrutar de la vida nocturna, por ejemplo, hay otros que se sienten atraídos por hobbies orientados a la cultura, a la academia, al deporte o a cuestiones de tipo espiritual o creativo o bien al descanso.

Cierto número de solteros mayores de 30 años tal vez ya han experimentado un divorcio, otros la viudez, unos más han elegido permanecer solteros, otros más lo están por circunstancias de la vida, mientras que seguramente muchos estarán en la continua búsqueda de el objeto de su afecto y también es muy válido. En este trabajo no se pretende ahondar la razón por la cual las personas están solas porque no es una investigación sino un plan de negocios. Asimismo cabe mencionar que tampoco se analizará el hecho de que la gente esté sola o se sienta sola porque esas son circunstancias y percepciones personales que tampoco serán analizadas.

Con frecuencia he encontrado personas que desean salir unos días de vacaciones pero no les motiva la idea de ir solas. Ya sea porque no tienen pareja, o

porque sus amistades tienen otras responsabilidades y compromisos y no coinciden los días de vacaciones o bien, solo tienen ganas de relajarse y olvidarse del mundo a veces no se animan a viajar solas por viejos estigmas o porque simplemente no hay un lugar que las acoja con el ambiente necesario. Algunas personas, cuando viajan solas para descansar y desconectarse del mundo, tal vez no quieran estar escuchando a niños llorar o haciendo un berrinche mientras desean leer un libro tranquilamente, o si acaban de sufrir una ruptura sentimental, lo que menos querrán ver son parejas de lunamieleros, o simplemente tal vez no deseen verse perdidos en un mundo de familias o parejas. “-El problema es que en este mundo de pares hay pocos lugares donde una se pueda sentir dichosa de ser soltera-“¹⁷

Considerando estos factores así como las necesidades, deseos y motivaciones de este muy particular nicho de mercado, se pensó en la creación de un hotel boutique especialmente pensado para este perfil de personas hasta el momento no tomadas en cuenta cuando de viajes de placer se trata. Es así como nace la idea de crear el primer hotel para viajeros individuales no de negocios en el que se celebre y se acoja su condición.

2.2 Planteamiento estratégico

El objetivo de esta etapa inicial es definir la viabilidad del proyecto y la estrategia a seguir para comunicarla a todos los niveles del plan, así como también establecer el plan en sí y llevarlo a la práctica. Es indispensable que dicho plan posea un

¹⁷ Delgado, Anjanette, *La píldora del mal amor*, Atria Español, New York, 2009, p.195

fundamento teórico-estratégico a fin de evitar cometer errores en el proceso de implementación o dar por sentado ciertos supuestos que puedan afectar su realización más adelante.

Es preciso definir los objetivos y las acciones que ayudará a llevar a cabos los objetivos que se determinen. De esta manera se generan coherencia entre las acciones que se realizan y las expectativas del plan poniendo a la empresa del plan de negocios en relación con las necesidades y exigencias del entorno.

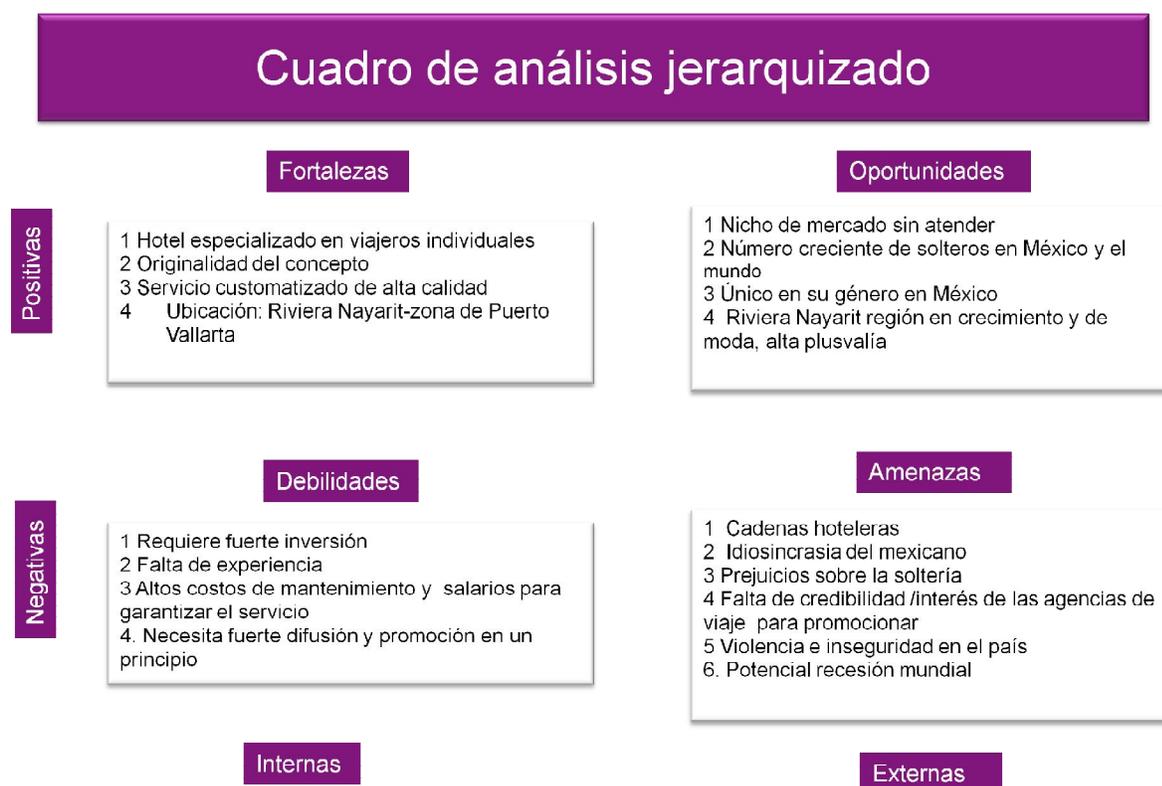
El establecimiento del planteamiento estratégico también servirá para evaluar en función de su cumplimiento las acciones propuestas y sus alcances y resultados y establecer una disciplina en la puesta en marcha de dicho plan.

Para determinar la viabilidad del negocio analizando su industria, la rentabilidad del mismo y su cadena de valor, se utilizaron diversos tipos de modelos que a continuación se describen. El llevar a cabo el análisis con los dichos modelos creación de distintos autores, sirve para ubicar la realidad del entorno con la idea original del proyecto.

2.2.1 Análisis FODA

El análisis FODA¹⁸ (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) sirve para identificar y analizar las fuerzas y debilidades del negocio en cuestión, así como para analizar las oportunidades y amenazas que presenta la información que se ha recabado en torno al proyecto. En el presente plan de negocios, el FODA se utilizó para desarrollar el plan considerando tanto los factores internos como externos para maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades minimizando el impacto de las debilidades y amenazas. (Ver Tablas 7, 8 y 9)

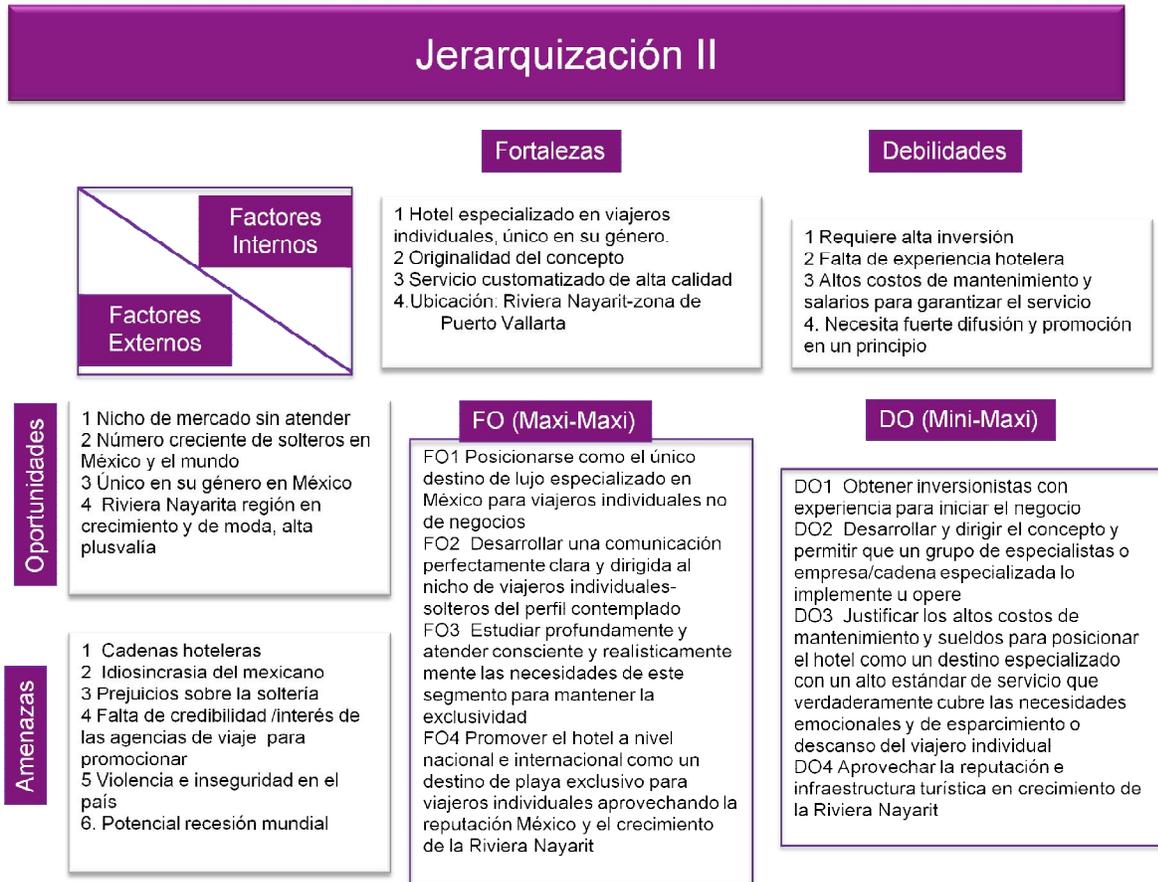
Tabla 7: Análisis FODA



Fuente: *Apuntes personales de Proyectos II*, profesor Juan Mejía, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, semestre agosto-diciembre de 2011.

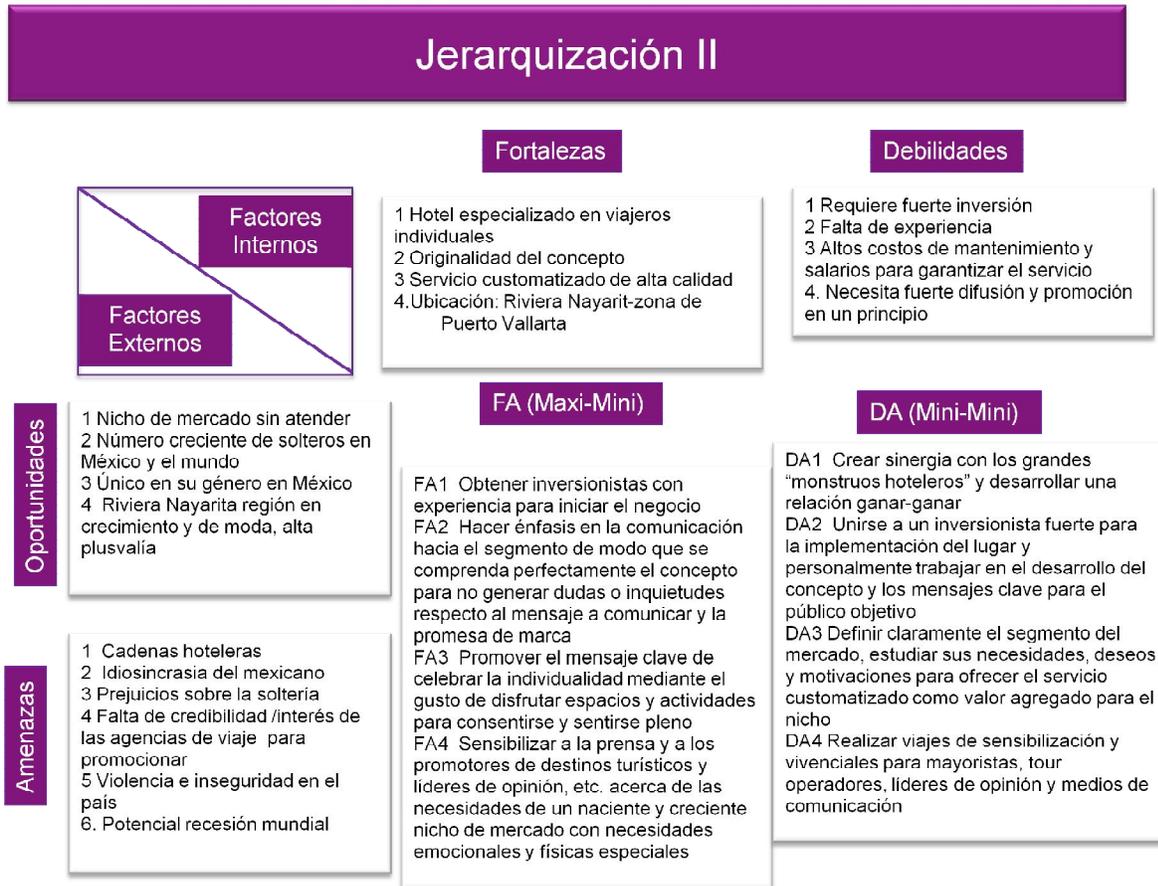
¹⁸ *Apuntes personales de Visión Estratégica*, profesor Luis Garrido, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, semestre agosto-diciembre 2009.

Tabla 8: Jerarquización del análisis FODA (parte 1)



Fuente: Ibídem

Tabla 9: Jerarquización del análisis FODA (parte 2)



Fuente: Ibídem

Una vez realizado el análisis FODA y tras haber hecho un análisis exhaustivo durante la jerarquización de la combinación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se procedió a identificar el plan de acción basado en cuatro líneas estratégicas que a continuación se explican (Ver Tablas 10, 11, 12 y 13):

Tabla 10: Línea estratégica Fortalezas vs. Oportunidades

Plan de acción

Estrategia FO (maxi-maxi) fortalezas vs. oportunidades			
Línea estratégica 1 (funcional orientada al cliente): Posicionarse como el único destino de lujo especializado en México para viajeros individuales/solteros- no de negocios.			

Actividad (es)	Recursos necesarios	Persona (s) Responsable (s)	Fecha
Ofrecer valores agregados que se identifiquen con las necesidades y motivaciones del nicho	Diseño y funcionalidad de los espacios	Responsables del proyecto: Arquitecto e Interiorista y Director General y Ventas	Enero 2013-Inicio del proyecto
Promoción con sector turismo: agencias de viaje, tour operadores, líneas aéreas, etc	Reuniones, comidas, que permitan la presentación del proyecto y fortalezcan el cabildeo	Director General y Ventas, agencia de RP y agencia de publicidad y de BLT (Below the Line)	3 meses previo a la apertura (octubre 2013)
Campaña de promoción, publicidad, relaciones públicas y redes sociales orientada al nicho	Desarrollo de contenidos en redes sociales, publicidad y relaciones públicas	Director General y Ventas, agencia de RP y agencia de publicidad y de BLT	4 meses previo a la apertura (septiembre 2013)
Convertir a la calidad en una filosofía de vida	Programa de capacitación intenso a lo largo y ancho del organigrama	Director General y Ventas, Jefes de RH, A y B, Cuartos, Seguridad, Mantenimiento y Administrador y resto del staff	1 meses antes de al apertura (diciembre 2013)

Fuente: Ibídem

Tabla 11: Línea estratégica Fortalezas vs. Amenazas

Estrategia FA (maxi-mini) fortalezas vs. amenazas			
Línea estratégica 2(funcional orientada al cliente): Comunicar el nacimiento de un hotel que atiende las necesidades de un segmento en crecimiento sin atender.			
Actividad (es)	Recursos necesarios	Persona (s) Responsable (s)	Fecha
Campaña de concientización, sensibilización y promoción para consumidor	Agencia de publicidad Pauta de medios (impresos y electrónicos)	Director General y Ventas	3 meses antes de la apertura (octubre 2013)
Materiales promocionales y de ventas para agencias de viaje y área de ventas	Agencia de publicidades	Director General y Ventas, agencia BLT	3 meses antes de la apertura (octubre 2013)
Creación de página de internet	Diseñador de páginas web Contratación de dominio y nombre	Director General y Ventas, agencia BLT	3 meses antes de la apertura (octubre 2013)
Minería de datos	Renta de bases de datos	Director General y Ventas, agencia BLT	6 meses antes de la apertura (julio 2013)
Desarrollo de líderes de opinión	Negociación con personalidades que avalen el concepto	Director General y Ventas, agencia de RP	3 meses antes de la apertura (octubre 2013)

Fuente: Ibídem

Tabla 12: Línea estratégica Debilidades vs. Oportunidades

Plan de acción

Estrategia DO (mini-maxi) debilidades vs. oportunidades			
Línea estratégica 3 (funcional-eficiencia): Destacar las oportunidades de incursionar en el desatendido nicho de solteros como segmento con potencial económico			
Actividad	Recursos necesarios	Persona (s) Responsable (s)	Fecha
Crear sinergias con proveedores y otras compañías interesadas en el nicho	Hacer presentaciones con proveedores varios	Director General, Jefes de Mantenimiento, Cuartos, A y B, Seguridad y Administrador	3 meses antes de la apertura (octubre 2013)

Fuente: Ibídem

Tabla 13: Línea estratégica Debilidades vs. Amenazas

Plan de acción

Estrategia DA (mini-mini) debilidades vs. amenazas			
Línea estratégica 4 (funcional- eficiencia): Crear para desarrollar socios y aliados de negocio.			
Actividad (es)	Recursos necesarios	Persona (s) Responsable (s)	Fecha
Establecer alianzas con proveedores y jugadores locales	Presentaciones, visitas, desayunos, invitaciones, cabildeo	Director General, Jefes de Mantenimiento, Cuartos, A y B, Seguridad y Administrador, agencia de lobbying	3 meses antes de la apertura (Octubre 2013)
Realizar campaña de "buen vecino" en la zona	Agencia de relaciones públicas	Mismas que el anterior	3 meses antes de la apertura (Octubre 2013)

Fuente: Ibídem

Una vez obtenidas las cuatro líneas estratégicas para el desarrollo del negocio condujeron a definir la oferta de productos y servicios y posteriormente fue la pauta para elaborar los planes de mercadotecnia y operaciones así como el financiero.

2.2.2 Las cinco fuerzas de Porter¹⁹

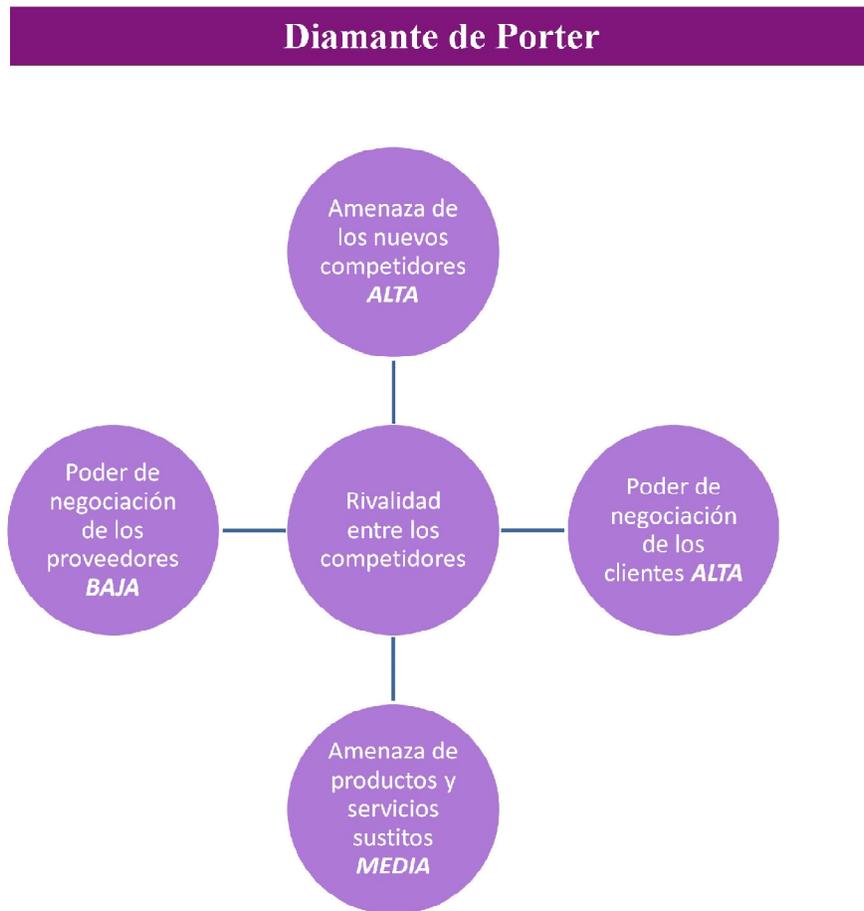
Este modelo estratégico creado por el economista Porter (1989) da la oportunidad de analizar el proyecto en términos de la rentabilidad del negocio a un largo plazo. De acuerdo al autor, la rivalidad entre los competidores surge como resultado de la combinación de las cinco fuerzas que su modelo describe. De esta manera este modelo permite evaluar los objetivos y recursos frente a las fuerzas que de acuerdo a su modelo, rigen la competitividad. Las cuatro fuentes de ventajas competitivas que menciona en su llamado diamante se derivan de la ubicación de la empresa, el sector y sus interrelaciones.

El grado de poder que emana de las cinco fuerzas determina que tan favorable o no puede ser en algún sector, industria o empresa. El poder puede ser mayor en industrias o empresas donde la rentabilidad que la empresa reciba sobre la inversión no sea muy grande y menor en otros sectores o empresas donde existen rentabilidades elevadas. El fin de la estrategia de una empresa es encontrar un posicionamiento que se aproveche de estas fuerzas o bien, modificarlas a en su beneficio.

A continuación se ilustra el esquema aplicable al hotel boutique del presente plan de negocios:

¹⁹ *Apuntes personales de Visión Estratégica*, profesor Luis Garrido, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, semestre agosto-diciembre de 2009.

Tabla 14: Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia basada en los *Apuntes personales de Visión Estratégica*, profesor Luis Garrido, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, semestre agosto –diciembre de 2009.

Poder de negociación de los clientes: Dado que la estrategia principal es atender a un segmento de mercado muy particular y relativamente desatendido, el poder de negociación con los compradores o clientes es alto. Los compradores pueden hacer que los precios bajen si en determinado momento sus expectativas no se cumplen y a su vez pueden exigir mayor calidad en los productos y servicios. En el caso particular de este hotel también se puede lograr que este poder sea una ventaja competitiva o mejor dicho, una ventaja diferencial basada en la (exclusividad del

producto), pues al tener mayores exigencias y estar en posición de cumplirlas, es posible impulsa un mejor y más rápido posicionamiento, haciéndolo difícil de igualar y posiblemente alcanzando una mayor rentabilidad en menor tiempo. Lo importante es nutrirse de clientes que estén tan satisfechos con los servicios provistos por el hotel que tengan poca capacidad de influir negativamente en las decisiones del hotel.

Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores tienen un nivel importante de negociación con este hotel ya que pueden usar diferentes herramientas como el aumento de precios o la reducción de calidad que puedan afectar la operación del mismo y por ende, lograr sus metas. No obstante, apoyando una de las líneas estratégicas resultantes del análisis FODA, se buscará crear una relación de socios de negocio para de alguna manera atenuar este efecto y poder contar con la buena voluntad de los proveedores en la medida de lo posible. Se busca además que estos obtengan ciertas ventajas en la promoción y venta de sus productos y servicios para que también resulten beneficiados con la entrada de este nuevo hotel.

Es importante considerar los grados de diferenciación de los productos de los proveedores para negociarlos de una manera distinta. Una de las dificultades que se puede presentar es la ubicación del lugar, por lo que habrá que utilizar todas las habilidades de negociación posible para convertir este posible impedimento en una oportunidad de negocio para ambos. El punto importante para el hotel boutique es encontrar proveedores que tengan poca capacidad de influir adversamente en las decisiones de éste.

Amenaza de nuevos participantes: La Riviera Nayarit es una región en crecimiento principalmente en el sector turístico. El desarrollo de nuevos hoteles no es una amenaza sino una realidad. Es importante considerar el Estado apoya la inversión hotelera y toda su infraestructura. Además de los hoteles, esta es una zona muy reclamada por extranjeros –principalmente canadienses y estadounidenses retirados- que buscan invertir en lugares donde puedan escapar del invierno. Aún así, cabe recordar que este hotel es único porque satisface las necesidades y motivaciones de un segmento muy particular. En el caso de los hoteles que surjan si podrían hospedar a este tipo de visitantes en el estricto sentido, sin embargo, no estarían resolviendo la necesidad de la individualidad que aquí se plantea, son que se trataría de ser un huésped más. En el caso de las casas, villas y departamentos que se ofrecen para vender o rentar, están dirigidos a un público diferente ya que la mayoría de estas opciones son más buscadas por personas retiradas que piensan invertir sus fondos de retiro en un lugar para pasar su vejez. Es decir, un segundo hogar. Mientras que para el nicho al que el hotel boutique va dirigido, lo que busca es un escape momentáneo de la rutina pero con todas las comodidades, para dejarse consentir y no tener que librar la batalla diaria del mantenimiento de un hogar, ya que precisamente es posible que de ello esté escapando.

Amenaza de productos sustitutos: Es parecida a la fuerza anterior. Sin duda los productos sustitutos son tanto los hoteles existentes en la región, así como las distintas opciones de hospedaje así como toda la oferta de hospedaje que en el futuro aparezca. Es en este rubro donde se debe hacer énfasis en verdaderamente dar

respuesta a las necesidades del tipo de huésped cuyas motivaciones y necesidades son diferente al que se hospeda en pareja, los retirados que solo buscan descanso y tranquilidad o con toda la familia o incluso al joven de recursos limitados que está más enfocado en un turismo de aventura y de bajo presupuesto. Para este tipo de públicos hay muchas opciones y las seguirá habiendo. He aquí donde el nivel percibido de diferenciación debe ser altísimo para poder seguir contando con la anuencia del segmento.

Del mismo modo, alta calidad en los servicios ofrecidos contrasta con la oferta actual en cuanto a la relación precio y poder adquisitivo de los compradores. El nivel percibido de diferenciación deberá ser la competencia clave²⁰ que es el conocimiento profundo de lo que mejor sabe hacer una empresa permitiéndola ofrecer un valor único a sus clientes mismo que habrá que fortalecer antes cualquier posibilidad amenaza de sustituto.

2.2.3 Modelo de Osterwalder ²¹

Este modelo de negocio ayuda a describir la manera en que las empresas crean, entregan y capturan valor. El llevar a cabo la descripción gráfica del modelo de negocios permite forma parte de la estrategia de negocios. Dicho modelo ayuda dar forma a los recursos necesarios de una empresa para conocer en detalle cómo opera una empresa y apoyarse en el FODA también para entender sus fortalezas y debilidades. Cada una de las partes que conforman el Modelo de Osterwalder identifica las diferentes partes en que puede ser rentable un negocio.

²⁰Ibidem

²¹Íbidem

Cabe mencionar que para poder definir cada uno de los apartados que forma parte de este modelo, se tomó en cuenta los resultados de una encuesta practicada en el segmento de mercado que se busca atender. (Ver anexos al final del documento).

A continuación se describe gráficamente la cadena de valor del hotel boutique y se explican sus partes. (Ver tabla 15)

Tabla 15: Propuesta de valor de 4Me-Single Hotel



Fuente: Elaboración propia

- a) **Socios estratégicos:** Que equivalen a la red de proveedores o las alianzas clave que hacen que el modelo de negocios funciones. Se establecen distintos tipos de alianzas como por ejemplo:

- Entre no competidores: La colaboración ambas empresas se pueden ver beneficiadas, como en el caso de algunos proveedores de servicios o insumos.
- Cooperación entre competidores: Otros hoteles que buscan captar turismo pueden negociar y coordinar acciones para obtener beneficios mutuos, por ejemplo, con los proveedores de insumos alimenticios que tengan que surtir en la región.
- *Joint venture* con otra empresa para la creación de nuevos negocios: esto puede ayudar a la generación de ingresos mediante la incorporación de ambos capitales o talentos para un fin común. En el caso del hotel boutique, por ejemplo se puede hacer un convenio con tiendas de ropa o galerías de arte rentándoles un espacio dentro de la tienda de recuerdos para que puedan exhibir su mercancía. De igual manera se pueden hacer este tipo de negociaciones con algunos proveedores u otras empresas que puedan generar productos o artículos a la medida de las necesidades del nicho de mercado atendido por el hotel y que éste pueda servir también como un medio publicitario.

b) **Actividades clave:** Tomando en cuenta la propuesta de valor más importante y los canales de distribución así como las relaciones con los clientes, definimos las actividades necesarias para entregar nuestra oferta. En este caso, la principal actividad es la de proveer hospedaje, alimentos y servicio de calidad a huéspedes pertenecientes a un nicho de mercado desatendido.

c) **Propuesta de valor:** Es el conjunto de competencias clave que se conforma de la oferta de productos y servicios que aportan valor para el nicho de mercado. En este caso, en el hotel boutique se ofrece una alternativa de hospedaje que atiende las necesidades físicas y emocionales, deseos y motivaciones muy particulares de los viajeros individuales o en solitario no de negocio que buscan un lugar tranquilo, para descansar, pensado precisamente para ellos y construido de tal forma.

Cabe destacar que la principal propuesta de valor es innovadora ya que no existe un hotel de este tipo ni en México ni en el mundo. También es personalizada porque está hecha a la medida de las necesidades de los huéspedes apoyándose de un cuestionario previo para conocer gustos y preferencias. Del mismo modo, la ofrece un diseño del espacio innovadora y a su vez personalizado ya que la propuesta física del lugar es un elemento importante en sí, con una arquitectura moderna y orgánica y una distribución y decoración del espacio que reafirma la individualidad.

d) **Relaciones con los clientes:** Este paso de la cadena de valor es fundamental para el buen desarrollo del negocio. Es indispensable establecer relaciones honestas, empáticas, de calidad y duraderas con el cliente para ganar su lealtad (retención de clientes) y esperar que éste vuelva o recomiende el hotel a otras personas (adquisición de clientes). Para lograr este objetivo es preciso contar además de instalaciones perfectamente adecuadas, con un personal altamente capacitado para ofrecer un servicio de calidad y apoyar a establecer esas relaciones interpersonales con los huéspedes que a la larga serán las que

lo hagan volver una y otra vez y por ende, aumentar las ventas. Las principales relaciones con el cliente están basadas en la interacción humana mediante una asistencia personalizada eficiente cuando sea solicitada. El huésped puede obtener ayuda mediante su proceso de reservación con el representante de ventas/reservaciones e incluso después de haberse efectuado, ya sea para hacer modificaciones o resolver inquietudes a través de una variedad de medios que el hotel ofrecerá para establecer el contacto con sus clientes, como son correo electrónico, vía telefónica, chat, página de internet y sobretodo, mediante las redes sociales que ofrecen una interacción inmediata con el target. Cabe mencionar que el tipo de atención debe ser profunda y de alguna manera íntima desde el primer contacto con el cliente hasta que se convierte en un cliente frecuente y no descuidarla.

- e) **Segmento de clientes/mercado:** Para este proyecto es más claro decir que el hotel boutique atiende a un nicho de mercado muy específico cuyas necesidades no están bien atendidas. En esta parte se define el grupo de personas que se desea alcanzar y servir. En este caso serán huéspedes individuales de alto poder adquisitivo entre los 30 y los 50 años que desean pasar unas vacaciones en solitario en un lugar que entienda sus necesidades y motivaciones y ofrezca un servicio personalizado de gran calidad. El valor de las propuestas, los canales y la distribución así como las relaciones con el cliente se adaptan específicamente a las necesidades del mismo.

- f) **Recursos clave:** Es todo lo necesario para poder entregar la propuesta de valor. Predominantemente los recursos clave de este hotel boutique son los financieros y los humanos. Aquí incluye una serie de factores algunos de ellos antes mencionados. van desde la adquisición de recursos financieros para poner en marcha el negocio, la construcción de las instalaciones personalizadas e individualizadas, una adecuada y dirigida campaña de sensibilización y promoción para los canales de distribución y el consumidor final, así como un personal orientado al servicio altamente capacitado para atender las necesidades particulares de este nicho de mercado que ayuden a establecer relaciones de largo plazo y sinceras con los visitantes.
- g) **Canales de distribución:** Es la forma en la que el hotel se pondrá en contacto con el nicho de mercado y la manera en que entregará la propuesta de valor. Los canales de distribución están interconectados con el plan de marketing y comunicación y de ventas. Los canales de distribución para este hotel boutique serán directos e indirectos para poder ampliar la red de entrega. Entre los directos se encuentra la página de internet y la oficina de ventas y reservaciones propia del hotel, mientras que los indirectos se conforman por agencias de viajes y sitios web de reservaciones. Caber mencionar que cada uno de los canales elegidos deberá pasar por un proceso de maduración hasta alcanzar la rentabilidad del mismo en el que deberán considerarse las etapas de conciencia, evaluación, compra, entrega y servicio post-venta.

- h) **Costo de la estructura:** Refleja todos los gastos fijos y variables que permiten llevar a cabo el modelo de negocios propuesto. Incluye diversos tipos de costos. Costos fijos, variables, economías de escala y economías de alcance. Para el presente plan de negocios básicamente se tomarán en cuenta los dos primeros tratando de que haya varios costos variables a fin de no incrementar la carga financiera hasta que el hotel se encuentre financieramente maduro y estable a fin de poder enfrentar una mayor cantidad de costos fijos.
- i) **Fuentes de ingresos:** Es la definición de los diversos orígenes de los ingresos que puede captar un negocio. En este caso los ingresos principales provendrán de las noches de hotel que se puedan vender, los alimentos y bebidas adicionales que se consuman, las comisiones por servicios extras contratados y las ventas en la tienda de recuerdos y regalos. De esta manera se puede saber cuál de los servicios es más rentable. Asimismo, como anteriormente se mencionó, una fuente adicional de ingresos además de las noches de hotel, los alimentos, bebidas y actividades, el hotel puede fungir como un vehículo promocional para ciertos productos dirigidos a este target. Mediante este tipo de negociaciones se pueden generar otros ingresos o bien, obtener algunas amenidades o premios para los huéspedes a manera de intercambio comercial o publicitario cuidando siempre que no se bombardee al huésped a un grado que llegase a ser molesto.

2.3 Propuesta del negocio

Con base en el análisis anterior, la propuesta es crear un hotel boutique que atienda a un nicho muy particular que hasta ahora, no ha encontrado sus necesidades atendidas y valoradas. De esta manera, nace 4Me-Single Hotel con el objetivo fundamental de dar servicio a un nicho de mercado desatendido hasta ahora: el de los viajeros individuales cuyo propósito del viaje no sea de negocios sino el placer. Este lugar está pensando para pasar unos días en contacto consigo mismo para fines de recreación o descanso. Es el sitio apropiado para celebrar la individualidad.

En este acogedor lugar, viajar de manera individual ya no tiene por qué ser solitario, aburrido o deprimente ya que también puede ser divertido, relajante o emocionante. 4Me-Single Hotel cuenta con atributos y ventajas competitivas que marcarán la gran diferencia con otros hoteles:

- Servicio absolutamente personalizado desde la reservación
- No hay preguntas incómodas
- Sentirse en un oasis
- Alimentos y bebidas de acuerdo a gustos y preferencias (mediante un cuestionario previo a la llegada)
- Consideraciones sobre sus hábitos y preferencias de salud, de diversión, de individualidad, grado de tolerancia a la sociabilidad, comodidad, etc.
- Consentir y hacer realidad sus caprichos (en la medida de las capacidades del hotel)
- Arquitectura, mobiliario y decoración vanguardista de buen gusto, acogedores, que inviten a la intimidad y a sentirse en casa

- Espacios individualizados y apacibles además de la posibilidad de convivencia con otros huéspedes cuando sea deseado
- Estrictos orden y pulcritud
- Promesa de marca bien definida y comunicada en todo momento
- Opciones de actividades o reposo
- Precio justo en relación del beneficio y las instalaciones y el servicio
- Amenidades de alta calidad preferidas
- Sentirse más cómodo que en casa, sin preocupaciones ni responsabilidades
- No tener que convivir con quien no desea
- Silencio, armonía, tranquilidad
- Transportación desde y hacia Puerto Vallarta

4Me –Single Hotel no es:

- Un lugar para buscar pareja o “ligar” (aunque los huéspedes no tendrían que limitarse si conocen a alguien interesante)
- Un espacio para “vivir la vida loca”
- Un destino para *spring breakers* o universitarios recién graduados
- Una especie de *ghetto* para personas solteras
- Un hotel de negocios
- Un spa (aunque incluye algunos servicios de spa)
- Un hotel familiar
- Un albergue para *back-packers*
- Una alternativa de hospedaje económica o modesta

- Uno más de los hoteles boutique
- Un hotel estigmatizado como solitario

2.3.1 Visión

Ser el hotel boutique mexicano preferido por excelencia para los adultos solteros contemporáneos en donde se celebra y respeta la individualidad.

2.3.2 Misión

Ser percibidos y reconocidos por los huéspedes como el mejor hotel que atiende y atiende las necesidades, deseos y motivaciones de los viajeros de placer individuales. Ser percibidos por nuestros colaboradores como un extraordinario lugar para trabajar, desarrollarse y hacer feliz a los huéspedes gracias a la interacción con ellos mediante un trato profesional y de calidad. Constituir un negocio rentable y creciente para los accionistas. Contribuir al desarrollo de la Riviera Nayarita como destino turístico de clase mundial con una variedad de opciones para el turismo nacional e internacional. Contribuir con la ecología mediante la implementación de tecnología, mecanismos y programas de concientización para proteger el ambiente. Ser un buen vecino retribuyendo a la población de la localidad lo que ésta le ha aportado, mediante un programa de ayuda comunitaria.

2.3.3 Valores

- Empatía
- Innovación

- Calidad
- Respeto
- Hospitalidad
- Servicio
- Atención
- Amabilidad
- Armonía
- Lealtad

CAPÍTULO III
PRODUCTO Y SERVICIO

3. 1 Producto y servicio: ¿En qué consiste el hotel?

4Me-Single Hotel es un hotel boutique para viajeros individuales de cierto poder adquisitivo. Se trata de un alojamiento pequeño, de 30 habitaciones, que ofrece a sus visitantes un ambiente que celebre la individualidad, donde éstos se sientan acogidos, relajados, atendidos e identificados. Por estas razones es primordial contar con un servicio de alta calidad, personalizado más no invasivo de la privacidad de los huéspedes. Además, algo fundamental para lograr este ambiente es el diseño del lugar para con la distribución del espacio, el mobiliario, los colores, aromas y mensajes visuales provoquen esta sensación de comodidad y celebración de la individualidad entre los huéspedes.

El hotel está ubicado en San Pancho, en la Riviera Nayarita (Ver Gráfico 1) aprovechando la infraestructura existente así como el crecimiento de esta región y las condiciones que éste lugar ofrece para la tranquilidad y la relajación. Es indispensable que este hotel esté en un destino de playa para que resulte más atractivo para los viajeros individuales. El mar y la playa invitan a la relajación.

El servicio personalizado del 4Me Single Hotel consiste en preguntar las preferencias de sus clientes antes de su llegada con el fin de cubrir la mayoría de sus necesidades: desde los alimentos de su preferencia, sus hábitos de higiene, aseo y arreglo personal (amenidades de acuerdo al gusto), y el objetivo de su visita para conocer si es un cliente que desea estar en soledad o si prefieren reservar algunas actividades previamente.

Gráfico 1: Mapa de San Pancho (San Francisco) en la Riviera Nayarit



Fuente: obtenido desde el portal www.rivieranayarit.com.mx el 7 de abril de 2012.

Sin ser un spa como tal, 4Me-Single Hotel ofrece algunos servicios de esa índole, como masajes, exfoliaciones, jacuzzi, tinas de relajación. Otros aspectos de entretenimiento son: piscina, renta de cuatrimotos, servicio de masajes, clases de polo, bar, restaurante (con mesas individuales y comunes) y servicio a cuartos.

Como se trata de hacer pasar al huésped una estancia en la medida de sus gustos, deseos e intereses, existirá un calendario de actividades a lo largo del año en el que habrá catas de vinos y bebidas espirituosas, clases de cocina gourmet con sus distintas variaciones, cursos de coctelería y mixología, etc. De esta manera, las personas que busquen pasar un rato a solas, o conocer gente o aprender algo nuevo, o simplemente leer un libro o disfrutar de las bellezas naturales lo podrán hacer.

3.2. Análisis del mercado

Como un primer paso, la definición del perfil socio-demográfico del cliente ideal que representaría el nicho de mercado para el hotel boutique es el siguiente: Mujeres y hombres mexicanos heterosexuales urbanos provenientes de grandes ciudades, pertenecientes a los NSE A/B y C+²² de entre 30 y 50 años que viajen en solitario. Se trata de profesionistas en su mayoría con intereses cosmopolitas y que se sientan cómodos con su individualidad de manera que ésta les permita la libertad de decisión. También se considerarán clientes potenciales los estadounidenses y canadienses por ser la Riviera Nayarita un destino de playa frecuentado por esas nacionalidades.

De acuerdo a la investigación de las tendencias y hábitos de compra de los solteros, así como tras la revisión de la variedad de hoteles con ofertas muy específicas se recomienda explorar la posibilidad de poner en marcha este negocio ya que el mercado de los viajeros en solitario tiene un potencial interesante económicamente hablando. Es un mercado maduro en términos de gustos y preferencias así como en estabilidad económica que al no tener muchas veces dependientes económicos (esposos, hijos, aunque tal vez padres sí), tiene mayor libertad para gastar.

3.2.1 Características socio-demográficas del nicho de mercado

4Me-Single Hotel busca atender al segmento de mercado de los viajeros individuales con las siguientes características:

²² Obtenido desde el portal <http://www.amai.org/niveles.php> el 15 de mayo de 2011.

- Mujeres y hombres de 30 a 50 años
- Nivel socioeconómico A/B y C+
- Urbanos, tanto mexicanos y extranjeros
- Baja sensibilidad al precio
- Gustos refinados, contemporáneos
- Independientes económicamente
- Sin prejuicios respecto a su estado civil o motivados por la aventura y la diferencia
- Que busque relajarse, olvidar, alejarse del bullicio, reflexionar, interiorizar, descansar, consentirse, pasar tiempo consigo mismo, divertirse, probar algo nuevo, desintoxicarse del mundo moderno o conocer gente de manera madura y divertida que esté en su misma situación.

3.2.2. Mercado potencial en México

Con el fin de poder establecer una meta cuantitativa para entender el potencial del mercado mexicano, se obtuvieron datos del más reciente censo de población y vivienda del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) 2010. Se seleccionó a la población de toda la República Mexicana que fuera soltera. Posteriormente se hizo una discriminación del segmento del grupo de edades que se establece como mercado meta entre 30 y 50 años (se incluyó hasta los 54 años debido a que la tabulación del cuestionario básico se realiza por grupo quinquenal de edad). De esta manera se arrojó una cifra de **7,737, 764** mexicanos solteros de esos niveles SE (sin contar los separados, divorciados o viudos).

Tabla 16: Población soltera de 30 a 54 años en los Estados Unidos Mexicanos

INEGI. Censo de Población y Vivienda 2010: Tabulados del Cuestionario Básico

Población de 12 años y más por entidad federativa, sexo y grupos quinquenales de edad según situación conyugal

Situación conyugal 2

Entidad federativa	Sexo	Grupos quinquenales de edad	Población de 12 años y más	Situación conyugal								
				Soltera	Casada			En unión libre	Separada	Divorciada	Viuda	No especificado
					Civil	Religiosamente	Civil y religiosamente					
Estados Unidos Mexicanos	Total	Total	84,927,468	29,853,117	11,146,414	1,471,023	21,803,486	12,230,680	3,182,426	1,246,556	3,733,357	260,409
Estados Unidos Mexicanos	Total	12-14 años	6,504,132	6,400,790	4,092	3,164	5,518	19,532	1,290	354	474	68,918
Estados Unidos Mexicanos	Total	15-19 años	11,026,112	9,702,493	237,693	17,439	76,126	894,802	56,424	2,740	3,962	34,433
Estados Unidos Mexicanos	Total	20-24 años	9,892,271	5,644,941	1,101,001	83,828	639,480	2,137,399	218,699	26,685	17,297	22,941
Estados Unidos Mexicanos	Total	25-29 años	8,788,177	2,831,267	1,630,404	153,412	1,588,794	2,152,088	306,130	73,839	30,008	22,235
Estados Unidos Mexicanos	Total	30-34 años	8,470,798	1,578,107	1,750,899	199,995	2,515,810	1,856,679	369,350	128,300	49,678	21,980
Estados Unidos Mexicanos	Total	35-39 años	8,292,987	1,077,914	1,657,602	209,921	3,093,467	1,567,710	411,580	174,410	79,658	20,725
Estados Unidos Mexicanos	Total	40-44 años	7,009,226	748,373	1,295,664	181,464	2,921,880	1,141,070	397,317	186,645	120,691	16,122
Estados Unidos Mexicanos	Total	45-49 años	5,928,730	535,059	1,032,623	154,972	2,640,698	846,303	358,077	177,039	171,607	12,352
Estados Unidos Mexicanos	Total	50-54 años	5,064,291	417,659	813,157	125,891	2,338,351	602,656	327,874	163,826	264,600	10,277

Fuente: Obtenido desde el portal www.inegi.gob.mx el 15 de mayo de 2011.

Posteriormente se realizó un cruce de información con datos obtenidos de la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación (AMAI)²³ para obtener el número de personas solteras pertenecientes a los niveles socioeconómicos de interés para este estudio de negocios, los cuales son A/B y C+. Cabe aclarar que se usó esta fuente para determinar el mercado potencial asumiendo que el nivel socioeconómico es una segmentación del consumidor que expresa la capacidad económica y social más no es un estilo de vida.

²³ Obtenida desde el portal www.amai.org el 15 de mayo de 2011.

Tabla 17: Nivel socio-económico del nicho de mercado para 4Me Single Hotel

Nivel socio-económico	República Mexicana	Población individual
A/B	7.2%	557,119
C+	14%	1,083,286
Total	21.2%	1,640,405

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de www.amai.org el 15 de mayo de 2011.

3.2.3 Tendencias en los estados civiles a nivel global

De acuerdo a un reporte llamado "Single Living"²⁴ (Vida de Solteros), se desprenden una serie de datos interesantes sobre la tendencia de los estados civiles en el mundo. Aunque el análisis del nicho de mercado se centra en México, no debemos olvidar que existe un potencial a nivel internacional por la popularidad y crecimiento de la región, pero principalmente por lo atractivo del tema del hotel. Del porcentaje global de hogares, la categoría de los unipersonales creció de 13,9% en 2002a 14,6% en 2007. En términos absolutos, el número global de los hogares unipersonales ha aumentado un 12% entre 2002 y 2007, de 180,1 millones a 202.0 millones.

El hecho de vivir solo es más pronunciado en los grandes centros urbanos occidentales donde el estilo de vida de los solteros ha evolucionado y está atrayendo cada vez más jóvenes. La tendencia en el estado civil de la mayor parte de la población adulta del mundo disminuyó la categoría de "casado" en 2007, en un 64,7%.

²⁴ *Single living: how atomisation, the rise of singles and one-person households is affecting consumer purchasing habits*, 15 de julio de 2008, pp.1-2 obtenido desde el portal www.euromonitor.com el 8 de marzo de 2011.

Por su parte, la proporción de personas (nunca casadas) “solteras” mayores de 15 años de edad fue considerable y representó el 25,5%, habiendo subido ligeramente del 24% en 2002. Sin embargo, muchas de ellas pueden estar viviendo con un compañero. Un 6,5% de la población mundial es viudo y 3,1% se divorciaron y no se volvió a casar. En el largo plazo, el mundo ha visto una fuerte disminución en las tasas de matrimonio, aunque esto no se debe únicamente a que las personas elijan permanecer solas, sino que también refleja el crecimiento en las parejas que cohabitan y no desean casarse por razones personales o financieras.

CAPÍTULO IV

PLAN DE MERCADOTECNIA Y VENTAS

Este plan funge como una herramienta que servirá como apoyo para los otros planes de la empresa, como el de ventas y el financiero, por ejemplo. Dicho plan ayuda a visualizar los escenarios en los que se desarrolla el negocio así como los objetivos específicos.

4.1 Objetivo del plan de marketing

El primer enfoque de la estrategia de marketing es posicionarse entre el nicho de mercado meta como el destino exclusivo en México para los viajeros individuales no de negocios. Es fundamental que el mensaje sea perfectamente estructurado para que el público meta (y el que no lo es también) lo comprenda sin recelos. Las personas deberán saber cómo encontrarlo y cómo ponerse en contacto. Este esfuerzo deberá ser constante e intensivo previo a su apertura y durante los primeros dos años con el fin de:

- Lograr que el hotel se encuentre de manera constante con una ocupación de por lo menos 75% anual durante los dos o tres primeros años de vida y entre el 75% y 88% entre el segundo y el quinto año. Por la novedad del concepto, las temporadas altas y bajas tradicionales pueden variar por lo que se observará su comportamiento durante los primeros tres años de operación. El período de vacaciones decembrinas tendrá que verse cómo se comporta el primer año debido a que son fechas familiares y es posible que aún los solteros deseen dedicarlas a sus familiares. Es importante lograr la fidelidad de los huéspedes ofreciéndoles alternativas diversas y novedades para que se conviertan en visitantes repetitivos y leales.

- Conocimiento de la existencia del hotel de al menos el 10 % del grupo meta en México, lo cual es de 1, 640,405 personas tan sólo en México, 3 meses previos a la apertura del hotel. Esto puede significar que un 1.5% desee hospedarse durante el siguiente año, es decir, al menos 24,606 personas aproximadamente ya que contando con 30 habitaciones tendremos 10,950 noche de hotel anuales.

4.2 El mercado meta

Como anteriormente se ha dicho, el segmento que el negocio quiere atraer es el de mujeres y hombres entre los 30 y los 50 años con nivel socioeconómico A/B y C+. Según datos del Censo de Población y Vivienda 2010 del INEGI, la suma de este segmento tan sólo en México corresponde a 1, 640,405 personas. Preferentemente estas personas deben habitar en poblaciones urbanas tanto en México como en el extranjero. Es importante considerar el ingreso de estos individuos debido a que se requiere que tengan baja sensibilidad al precio para poder acceder a un lugar de este tipo. El mercado meta del negocio serán personas con las siguientes características psicosociales.

- Gustos refinados, contemporáneos
- Independientes económicamente
- Sin prejuicios respecto a sus estado civil o el de otras personas
- Motivados por la aventura, el hedonismo, la diferencia o la afinidad de circunstancias
- Que busquen relajarse, olvidar, alejarse del bullicio, reflexionar, interiorizar, descansar, consentirse, pasar tiempo consigo mismo, divertirse, probar algo

nuevo, desintoxicarse del mundo moderno o conocer gente de manera madura y entretenida que esté en una situación similar.

El estilo de vida de estas personas les permite gozar del confort, la atención y un servicio esmeradamente personalizado. Están en la búsqueda de lugares nuevos donde puedan vacacionar en un ambiente exclusivo. Son de mente abierta, moderna y relajada. Trabajan en puestos importantes y de gran responsabilidad por lo que posiblemente tienen altos niveles de estrés y una ajetreada vida social en algunos casos dadas sus obligaciones laborales y personales. Les gusta la buena vida y aprecian el dulce placer de no hacer nada (*dolce far niente*). Su vida se encuentra bien establecida, tienen una buena educación y aprecian el buen vivir. Les gusta incrementar su acervo cultural con actividades o conocimientos adicionales. A estas personas les importan los altos estándares de buen gusto y sentido estético; les gusta la buena vida.

4.3 Mezcla de Marketing

Considerando la mezcla tradicional de marketing: Producto, precio, plaza y promoción, se diseña una estrategia considerando el tipo de servicio que el hotel ofrece ya que se trata de un producto turístico muy específico para un nicho de mercado igualmente particular. Lo más importante en todos estos puntos, es el mensaje que se quiere dar al público potencial con el fin de lograr los objetivos de marketing anteriormente propuestos.

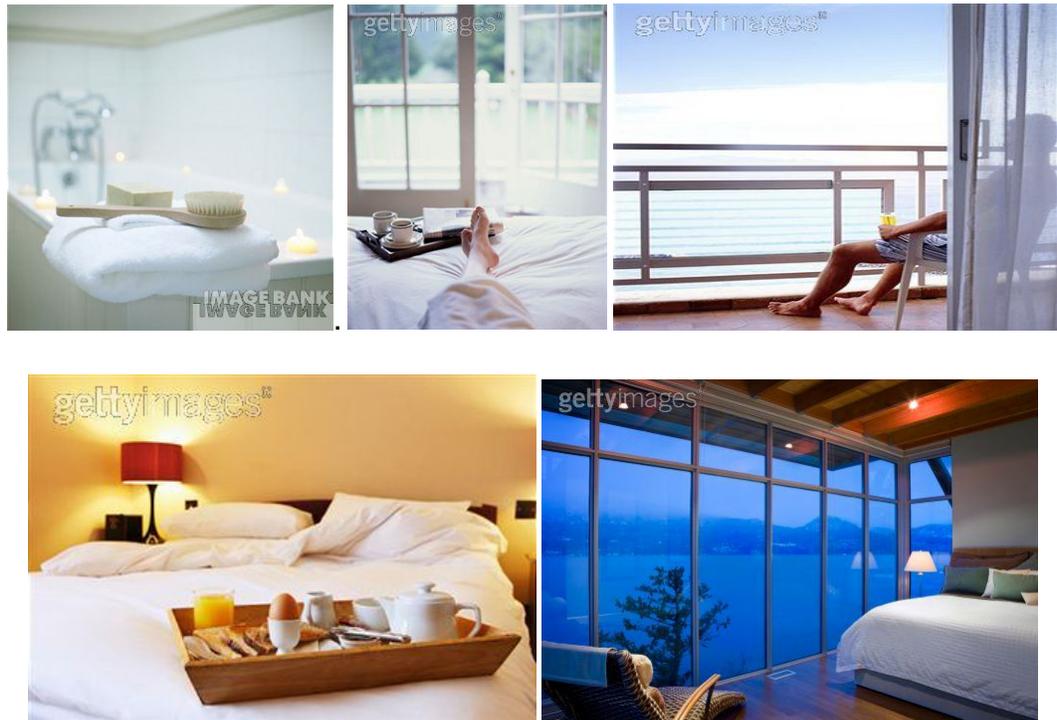
4.3.1 Producto

Como se ha dicho anteriormente, se trata de un hotel para viajeros individuales que no viajen de negocios. El hotel se especializa en atender las necesidades y deseos de este nicho, ofreciendo un espacio diseñado específicamente para las personas que buscan tranquilidad, descanso y armonía así como de disfrutar de su privacidad y en ocasiones, compartir momentos con otros huéspedes del hotel si así lo desean. (Ver gráfico 2). Se trata de respetar su privacidad, más no de impedir la espontaneidad que suceda al momento de relacionarse con otros huéspedes.

El hotel tiene 30 habitaciones con todos los servicios. Cada habitación cuenta con:

- Cama King Size
- Televisión
- Conexión a internet
- Servibar (con bebidas y *snacks* al gusto ordenados previamente)
- Amenidades al gusto (*shampoo*, acondicionador, tratamiento, gel de baño, cepillo y pasta de dientes, cremas diversas, talco, protector solar, etc.)
- Bañera y jacuzzi (kit de aromaterapia al gusto que incluye aceite esencial, velas, burbujas, sales, CD con música a elección)
 - Piscina individual (en 5 habitaciones)
 - Terraza
 - Mesa y silla
 - Sofá para lectura

Gráfico 2: Ambientación del hotel



Fuente: Imágenes tomadas de www.gettyimages.com el 2 de septiembre de 2011

De acuerdo al planteamiento estratégico, la propuesta de valor incluye el diseño mismo del hotel para enfatizar su exclusividad para el nicho al que va dirigido por lo que para crear el ambiente esperado para los visitantes se tomarán en cuenta elementos importantísimos como son:

Interiorismo: Se trata de un concepto cómodo, acogedor y moderno-contemporáneo. Considerando que es un lugar de playa se han preferido los espacios frescos, amplios y claro que dejen ver vistas maravillosas y apóerten mucha luminosidad al entorno. Utilizando la sicología del color se han decorado las 30 habitaciones en distintas tonalidades para que cada una conserve su individualidad al igual que el hùesped que acojan y se ubicarán a estos según el propósito de su viaje en

la habitación que mejor se adapte a su estado de ánimo. De esta manera habrá habitaciones en tonos azules para quienes busquen paz, tranquilidad y calma. Para quienes busquen meditar, inspirarse o vayan en busca de espiritualidad se ofrecerán las de tonos morados, lilas y violetas. Las habitaciones en donde predomina el verde serán generadoras también de calma, protección y contacto con la naturaleza y permitir la meditación. Para aquellos que busquen llarse de vitalidad, energía, fuerza o vigor físico se destinarán los cuartos con tonos rojos, amarillos y naranjas. Hay habitaciones monocromáticas, neutrales, como aquellas blancas o en tonos beige y café.²⁵

Nombre de las habitaciones: Cada una de ellas tiene un nombre específico y no un número. Estas se asignarán a los huéspedes dependiendo de la motivación principal que tengan para visitar el hotel. De este modo los nombres expresan de alguna manera el estado anímico al que aspiran durante su estadía. Los nombres de las habitaciones evidentemente se relacionan estrechamente con lo dicho anteriormente ya que la ambientación requerida para cada una, será recreada con todos los detalles de interiorismo necesarios. (Ver tabla 18)

Tabla 18: Nombre de las habitaciones

Alivio	Amor	Armonía	Calma	Cielo	Concordia
Delicia	Descanso	Edén	Encanto	Equilibrio	Escape
Felicidad	Gloria	Inspiración	Nirvana	Oasis	Olimpo
Pacífico	Paraíso	Pausa	Paz	Quietud	Respiro
Serenidad	Siesta	Silencio	Sortilegio	Tranquilidad	Tregua

Fuente: Elaboración propia

²⁵ Ortiz Hernández, Georgina, *Usos, aplicaciones y creencias acerca del color*, Editorial Trillas, México, 2004, pp. 128-129

Piscina: Haciendo énfasis en la individualidad de los huéspedes, 5 de las 30 habitaciones tienen una piscina individual, en el caso de que decidan aprovecharla en soledad. Del mismo modo, el hotel cuenta con una gran piscina para los huéspedes que sí deseen dedicar sus ratos de esparcimiento en la compañía de otros invitados sin. La piscina está construida con detalles típicos de la zona, incorporando materiales que existen en el sitio y que han sido usados históricamente para lograr una mayor conexión con el entorno. La piscina respeta hábitat natural pero aporta elementos novedosos y originales gracias a su forma infinita que se pierda en en el horizonte con el mar. De esta manera, el paisaje multiplica al infinito la extensión de la construcción creando una espectacular vista.²⁶ (Ver gráfico 3).

Gráfico 3: Piscina infinita



Fuente: Imagen tomada de www.gettyimages.com el 2 de septiembre de 2011

²⁶ De Haro Fernando y Fuentes Omar, *Casas de descanso*, Editorial AM Editores, S.A. de C.V., México, 2009, p.19

Playa: Siendo un destino de playa, éste elemento es fundamental para el confort de la mayoría de los visitantes. Evidentemente no se puede fraccionar un pedazo de playa y mar para cada uno de los huéspedes. Sin embargo, la manera de conservar el concepto original de privacidad e individualidad se advierte en las “cabanas” (Ver gráfico 4) que están a disposición de los huéspedes para convertirlo también en un spa individual.

Gráfico 4: La playa en solitario



Fuente: Ibídem

Comedor: Como anteriormente se dijo, cada habitación cuenta con un espacio para comer en caso de que así se desee para mantener la privacidad. Sin embargo, existe un comedor común en el cual se disponen mesas individuales (Ver gráfico 5) para quienes ahí deseen tomar sus alimentos. También se incluyen mesas con varias sillas en caso de que alguien desee compartir mesa.

Gráfico 5: Comedor común y mesas individuales



Fuente: Ibídem

Alimentos y bebidas: La higiene, calidad, sabor y creatividad serán los principales ingredientes del servicio de alimentos y bebidas que deberán ser dar paso a platillos y cócteles “de autor”. (Ver gráfico 6)

Gráfico 6: Platillos y cócteles de autor



Fuente: Ibídem

Al tiempo que un huésped realiza su reservación se le preguntan sus preferencias alimentarias para así poder diseñar platillos de acuerdo a su gusto y contar con el abasto suficiente. Es preciso buscar la manera de tener disponibilidad de la mayoría de sus preferencias en distintas expresiones culinarias.

Contar con una extensa selección de vinos blancos y tintos es indispensable. Esta incrementará a petición específica del huésped con un costo adicional. Del mismo modo la barra del hotel debe tener todo tipo de bebidas espirituosas y otros licores para preparar coctelería con mixología.

Se ha hecho énfasis en que una de las más importantes propuestas de valor es la gastronomía que ofrece el hotel en el que los platillos ofrecidos sean de cocina de autor y utilicen ingredientes frescos de la región. A continuación se describe una propuesta del menú. (Ver tabla 19)

Tabla 19: Ejemplo de la carta

Menú ²⁷

DESAYUNO

7:00hs am a 10:30 hrs.

Platos fuertes

- Huevos revuelto al costeño
- Revuelto de huevos, tocino, tomates confitados caseros
- Tocino y jamón canadiense grillada
- Chilaquiles mar y tierra (arrachera y camarones)
- Memelas de marlín con mole de olla
- *Brizck* de jaiba y chilpachole en reducción
- *Omelette* de jamón y queso
- Cereales y/o Yogurt
- Ensalada de frutas

²⁷ Menú elaborado por el Chef Víctor Martínez Quezada, Chef Ejecutivo de Casa Sauza, octubre de 2011.

- Tostadas francesas con salsa de frutos rojos
- *Bagel* de salmón ahumado y queso crema

Pastelería

- Ojo de buey y concha casera
- Tostadas con mantequilla de nuez, miel con mermelada o queso blanco
- Brownie de chocolate blanco o de leche con helado
- Cuadrado de coco y piña

Cafetería

- Café
- Café con leche
- Café doble
- Café descafeinado

COMIDA

12:00-17:00 hrs.

Emparedados

- Atún, lechuga, apio, mayonesa de alcaparras y huevo
- Jamón crudo, queso crema, hierba, rúcula
- Pollo, mozzarella, mayonesa
- Albahaca, tomates confitados, y tocino
- Lomo, queso, cebolla salteada, mayonesa
- Pimiento morrón rojo, y vinagre balsámico hongos salteados, queso manchego y tapenade

Entradas/Tapas

- Masa crocante envuelta en *speck* con queso Brie y tapenade con bouquet de verdes
- Langostinos tempura con espuma de alcaparras y cilantro, chips de camote y salsa
- Masa crocante envuelta en *speck* con queso Brie tibio y tapenade sobre bouquet de verdes
- Chilpachole de jaiba con Dorado Pekín confitado y crema de plátano
- Mejillones envueltos en salmón ahumado con alioli y papines marinados en oliva y tomillo
- Tarteleta de queso azul y gruyere con chutney de peras, frutos secos y reducción de Malbec con tequila
- Carpaccio de atún con rúcula y queso Cotija
- Envuelto de masa philo con vegetales, queso de cabra y tomate confit con mix de brotes

Ensaladas

San Panchito

- Espinaca, rúcula, brotes, hongos frescos, panceta crocante y langostinos, aderezo de mostaza, oliva y miel 4me only

Costeña

- Verdes, pimientos asados, queso feta, aceitunas verdes marinadas, Lomito de cerdo caramelizado con vinagre balsámico

Cazadora

- Ciervo ahumado, rúgala, frambuesa, queso azul, almendras con aderezo de vinagre, frambuesas y oliva

Pastas

- Ravioles rellenos de mariscos y ragú de vegetales con tomates confit y hierbas
- Ñoquis de ricota de tres sabores salteados con hongos aceitunas negras, oliva y pesto de pepitas de calabaza
- Risotto de hongos shitake y portobello con corazón de queso camembert y aceite de albahaca y salsa de mole negro
- Lingüini de epazote y albahaca con crema de salmón ahumado y brócoli

Pescados y mariscos

- Salmón sobre cama de papa en salsa de poro, limón y piquín
- Bogavante al ceviche cajún
- Huachinanguito a la naranja agria
- Lomo de dorado en adobo coloradito
- Camarones gigantes al agave
- Mahi Mahi con papas confitadas, zanahorias braseadas y brócolis, salsa de espinacas, leche de coco y curry
- Salmón laqueado con crema de cebollas moradas, espinacas frescas, vegetales salteados y salsa de remolacha
- Lenguado con mostaza a la antigua, arroz de jazmín y arroz salvaje vinagreta de tomates, alcaparras y tomillo
- Filete de robalo en reducción de jamaica y chile
- Mariscada glaseada con miel de agave con puré de camote, salvia y pimientos asados
- Langosta *tandoori*, arroz *basmati* perfumado con *lemon grass* y poro, cazuela de humus

Carnes y aves

- Lomo de cordero asado en crujiente de hierbas con canasta de queso, *quenelle* de ajo confitado y salsa de romero
- Medallones de lomo con centro de tomates, queso manchego, crocante de cebolla y cardamomo, salsa de frutos rojos
- Rib-Eye importado grillado con gratín de papas, speck, y romero, salsa de cebollín y hierbas frescas
- Arrachera a la mexicana con salsa de tequila y tomillo, gratín de papas con camote
- Corazón de bife con puré de calabazas, salvia y pimientos asados Salsa de cebollín
- Pechuga de pollo con salsa de naranjas ensalada de rúgala, hongos y tomates cherry

Postres

- Combinación de tres chocolates con salsa de guanábana y confitura de naranjas
- Porción de torta casera con frutos del mercado
- Parfait de plátano, nueces y trozos de granada con crema inglesa de chile dulce
- Combinación de tres chocolates con salsa de frutos rojos y confitura de naranjas
- Domo de chocolate blanco, mousse de mango con base de amapola y salsa de naranjas
- Noisettes de manzanas caramelizadas entre finas capas de masa philo, helado de canela, salsa de tequila, caramelo y nueces
- Ravioles de chocolate de leche rellenos de peras pochadas, almendras, sobre crema helada de rosas y queso

Servicios: Con el fin de atraer el continuo interés de nuevos visitantes y que los que ya se han hospedado vuelvan, el hotel cuenta con diversas actividades para captar el interés de los turistas de formas diferentes, las cuales irán variando con el tiempo y de acuerdo a los intereses percibidos así como solicitudes de huéspedes. Algunos ejemplos son (Ver Gráfico 7):

- Spa
- Cursos y talleres (temas varios)
- Yoga
- Cineclub
- Fiestas tema en fechas especiales

Gráfico 7: Diversas actividades



Fuente: Imágenes tomadas de www.gettyimages.com el 2 de septiembre de 2011

Gráfico 8: El nombre y logotipo



Se ha elegido el nombre “4me” Single Hotel (Ver gráfico 8) debido a que es importante dar el mensaje de individualidad desde el principio, es decir, desde el primer contacto con el concepto. Se decidió que el nombre fuese en inglés aún estando en México para dar un sentido más global al concepto y además porque luego de una exhaustiva búsqueda de nombres en español fue difícil crear un juego de palabras similar, que fuera corto, fácil de comprender y que no tuviera una connotación negativa, sino todo lo contrario. El nombre resultó divertido y “pegajoso”, además de individualista.

4.3.2 Plaza

El plan de negocio tiene contemplado edificar el hotel boutique en la población de San Francisco, mejor conocida como San Pancho por los locales y extranjeros y se encuentra en la zona de la Riviera Nayarit.²⁸ Dicha región conocida es una zona de mar y cultura en la costa del Pacífico Mexicano que cuenta con playas, riqueza cultural e

²⁸ Obtenido desde el portal <http://www.visitmexico.com/es-mx/riviera-nayarit> 2 de noviembre de 2011

infraestructura de servicios turísticos. Tiene un corredor turístico de 320 kilómetros de longitud donde se puede encontrar, biodiversidad y servicios de primera clase que comienza en Nuevo Vallarta y terminan en la Playa de Novilleros.

Además de sus costas, la Riviera Nayarit posee una gran riqueza cultural gracias a sus comunidades de huicholes, coras, mexicaneros y tepehuanos, quienes aún preservan costumbres y tradiciones prehispánicas.

La Riviera Nayarit ofrece campos de golf, spas y tiendas que se mezclan con actividades de aventura, avistamiento de ballenas, pesca, liberación de tortugas y gastronomía. También destacan actividades más intrépidas como tirolesa, buceo y nado con delfines. En algunas zonas, el mayor atractivo son las olas para el surf, y el fondo marino permite expediciones en buceo o la práctica de snorkel. También se pueden practicar otros deportes como la navegación y la pesca deportiva; y para quienes buscan tranquilidad hay paseos por la playa o kayak a lo largo del corredor.

La región respeta los recursos naturales, el medio ambiente y las especies endémicas, por lo que hoteles, restaurantes y parques funcionan con conciencia social y ecológica.

4.3.3 Precio

Para determinar el precio se tomaron en cuenta los siguientes factores:

- Tarifas de la competencia
- Tarifa promedio diaria: Se calcula la suma total del ingreso por renta de las habitaciones en un día ocupadas

De esta manera se determinó que el precio promedio de las habitaciones durante el primer año de apertura en un promedio de \$2,500 por noche. También se considera un gasto promedio diario de \$500 por persona en alimentos y/o bebidas o bien, extras como actividades, tours o compras en la tienda de recuerdos o tabaquería. Debido a que este hotel es único en su clase, es importante conocer la temporalidad/estacionalidad del lugar para considerar tarifas altas y bajas.

4.3.4 Promoción, Publicidad, Relaciones Públicas y Comunicación

La estrategia de promoción, publicidad y relaciones públicas utiliza varias herramientas con el fin de generar diferentes tipos de comunicación que alcancen al público meta tanto local como remotamente. Es una mezcla de actividades que buscan despertar el interés y la curiosidad del segmento así como generar flujo hacia el hotel. (Ver tabla 20).

Tabla 20: Cuadro de herramientas de promoción, publicidad, relaciones públicas y comunicación

	PERSONAL	IMPERSONAL
INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Personal en contacto • Clientes (boca en boca) 	<ul style="list-style-type: none"> • Merchandising (recuerdos del hotel con frases alusivas a la individualidad y la placentera estancia) • Promoción en el lugar de prestación del servicio • Señalización

EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Presentaciones • Ferias y trade shows • Reuniones de trabajo y talleres • Viajes de familiarización (fam-trips) con prensa y clientes potenciales, líderes de opinión, así como tour operadores • Relaciones públicas • Actividades BLT • Redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Identidad corporativa • Marketing directo • Publicidad en sitios de internet • Publicaciones especializadas (Revistas para hombres y mujeres, guías de viaje, secciones turísticas o de estilo de vida de los diarios, revistas de viaje, • Patrocinios • Promociones • Página web con información del hotel y opción a reservaciones • Redes sociales
----------------	--	---

Fuente: Elaboración propia

4.4 Estrategia de Ventas

El Director General del hotel es la persona que se encarga de las ventas de habitaciones debido a lo pequeño del tamaño del mismo y a fin de mantener una estructura de igual dimensión y ahorrar en gastos. Más adelante se podrá ver la posibilidad de tener un área especializada. Del mismo modo, las personas de la recepción fungen como apoyo al Director en materia de ventas.

La venta de habitaciones se realiza a través de los siguientes canales:

- Página web
- Vía telefónica
- Director General y/o empleados de Recepción
- Agencias de viaje

- Sitios web de venta de habitaciones de hotel y paquetes vacacionales

Para motivar al resto del staff se ofrece un esquema de comisiones a quienes logren cerrar una venta.

CAPÍTULO V

PLAN DE OPERACIONES

Para comprender de una mejor manera la forma en que el hotel debe operar, a continuación se presenta la ficha técnica del mismo. Con esto es posible advertir el tipo de operación acorde a los servicios que presta y al énfasis en la extraordinaria calidad en el servicio que se traduce en el factor de clave de éxito. A decir del estándar que se maneja en un hotel con servicio personalizado de primer nivel, se requiere aproximadamente de 1.5 personas al servicio de cada habitación.

La estructura del hotel no debe extensa puesto que el hotel es pequeño. Existen posiciones que puedan cubrir una o más responsabilidades para evitar tener costos innecesarios que eleven la nómina. Se pueden revisar las necesidades una vez esté en marcha para diagnosticar si se requieren otras posiciones. Se contempla para el futuro cercano considerar un esquema de bono por resultados para ciertas posiciones de servicio con el fin de motivar al personal y atraer a los mejores elementos de la región.

5.1 Ficha técnica



Descripción del hotel: Hotel boutique

Tipo de hotel: Especializado en viajeros individuales/solteros con estancias cortas únicamente de placer

4Me-Single hotel es un lugar especializado en atender viajeros individuales. Se encuentra ubicado en San Pancho, en la Riviera Nayarit. El hotel cuenta con acceso a la playa y espectacular vista al mar cuenta con 30 habitaciones de lujo, 4 de ellas con piscina privada. Se encuentra enclavado en una zona de vastos jardines y cuenta con piscina infinitum con una espectacular vista al Pacífico. Su oferta gastronómica es excepcional: se realiza con ingredientes frescos provenientes de la región y se adapta a los gustos de los huéspedes. El bar cuenta con una amplia oferta de cocteles creados a partir del arte de la mixología.

Datos Generales:

- Nombre: 4Me-Single hotel
- Número de habitaciones: 30
- Tipo de cama: King Size
- Capacidad máxima por habitación: 1 persona
- Amenidades de las habitaciones:
 - Televisión con cable
 - Aire acondicionado
 - Internet
 - Teléfono con correo de voz
 - Minibar
 - Baño con tina
 - Kit de limpieza de lujo
 - Caja fuerte
 - Closet

- Mesa con silla
- Terraza
- Agua

Áreas comunes:

- Piscina infinita
- Playa
- Poltronas para tomar el sol
- Cabañas individuales
- Lobby
- Comedor con mesas individuales, barra y una pequeña área común modificable
- Estacionamiento para 10 autos

Servicios:

- Room service 24 horas
- Lavandería (externa)
- Comedor (tres alimentos incluidos con opción a solicitar especialidades con costo extra)
- Bar (bebidas no incluidas)
- Concierge
- Servicio de spa (por reservación)
- Actividades programadas

5.2 Organigrama

En el caso del sector de servicios como lo el presente plan se da mayor énfasis a que el plan se enfoque a la experiencia con clientes y a los lineamientos de servicio como sugiere Balanko-Dickson (2007).²⁹

La operación del hotel busca en todo momento satisfacer las expectativas, necesidades y exigencias de los clientes las 24 horas del día y siete días a la semana. Por esta razón la selección y contratación del personal deberá ser cuidadosamente hecha, enfocándose en las personas más adecuadas para los diversos puestos, que manifiesten una genuina vocación por el servicio, que sean empáticas y que cuenten con iniciativa y proactividad para resolver cualquier tipo de situación que se les presente con profesionalismo.

El Director General se encarga de marcar la pauta y dirigir al equipo hacia la visión y misión del negocio ejecutando en todas las acciones los valores que los sustentan. Lleva a cabo la administración, control y desarrollo del hotel cuidando que las distintas áreas o departamentos realicen sus funciones dentro de la misma, cumpliendo , con sus objetivos de manera que el desempeño de la empresa en general sea de alta calidad y satisfactorio. (Ver gráfico 9)

En cuanto al área de mercadotecnia y ventas, en un inicio y hasta fortalecer la rentabilidad del hotel, es responsabilidad del Director General dado el tamaño del hotel y con el fin de mantener una plantilla de personal reducida. La responsabilidad principal

²⁹ Balanko-Dickson, Greg, *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*, Editorial McGraw Hill Interamericana, México 2007, pp.111

de esta área es contactar a los clientes para ofrecer los servicios del hotel tanto de manera directa, como indirecta.

El Director General y Ventas es la persona más cercana a las decisiones de los canales de distribución ya que el trato será directamente con este nivel. El cargo también se encarga de buscar clientes potenciales y dar seguimiento a los actuales.

Un reporte clave para la Dirección General y Ventas es el Jefe de seguridad ya que juega un papel importante al garantizar un ambiente de tranquilidad en todos sentidos. Es responsabilidad del área de seguridad, detectar elementos indeseables que amenacen la seguridad tanto del huésped como de los empleados. Asimismo debe prever todos los riesgos posibles como accidentes, incendios o cualquier tipo de contaminación.

Gráfico 9: Comité Ejecutivo: Agrupa a la Dirección General y Ventas y sus reportes directos



Fuente: Elaboración propia

5.2.1 Departamento de Recursos Humanos

Es el responsable del potencial humano; de mejorar el desempeño y estimular la productividad así como ofrecer oportunidades de crecimiento y participación de todos los miembros del staff. Se encarga también de las relaciones laborales y personales entre todos los empleados del hotel para optimizar los servicios y hacer las actividades lo más eficiente posible. También es responsable de la selección, contratación y capacitación del personal de acuerdo a la filosofía corporativa y de servicio del hotel. (Ver gráfico 10)

El departamento de Recursos Humanos mantiene a los empleados y clientes comunicados con la administración, con el objetivo de lograr un adecuado y agradable ambiente de trabajo. También se encarga de otras funciones como:

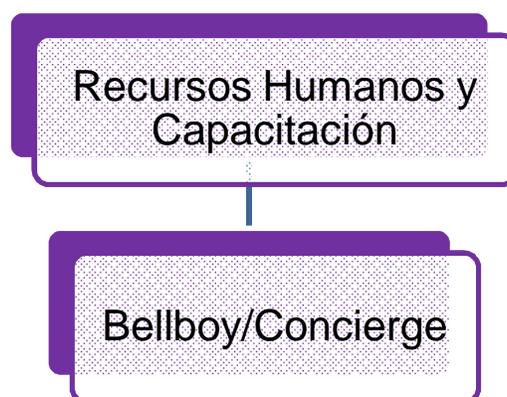
- Practicar exámenes de selección de personal
- Elaborar los contratos de los empleados
- Determinar los salarios del personal así como el esquema de comisiones en el caso que sea necesario, junto con la Dirección General y Ventas
- Evaluar el trabajo de todos los empleados
- Asegurarse de que todo el personal cumpla con los estándares de calidad y servicio exigidos por el hotel

Concierge/Bell Boy/Chofer

Considerando que es un hotel pequeño, una misma persona puede llevar a cabo esta doble función, aunada a la de chofer, siendo apoyado por otros miembros del staff en caso de ser necesario. Para efecto del mayor aprovechamiento de la estructura de personal, esta posición reporta al responsable del área de Recursos Humanos. Las funciones del Concierge consisten primordialmente en:

- Recoger a los huéspedes y dejarlos en los puntos acordados en la reservación
- Recibir y despedir al huésped y ayudarlo con su equipaje
- Mostrar las habitaciones y dar información sobre los servicios del hotel
- Estacionar autos y dar comprobantes
- Entregar envíos a las habitaciones
- Colaborar en el correo departamental
- Ayudar y servir a los huéspedes cuando necesiten información o servicios

Gráfico 10: Organigrama del Departamento de Recursos Humanos



Fuente: Ibídem

5.2.2 Administración

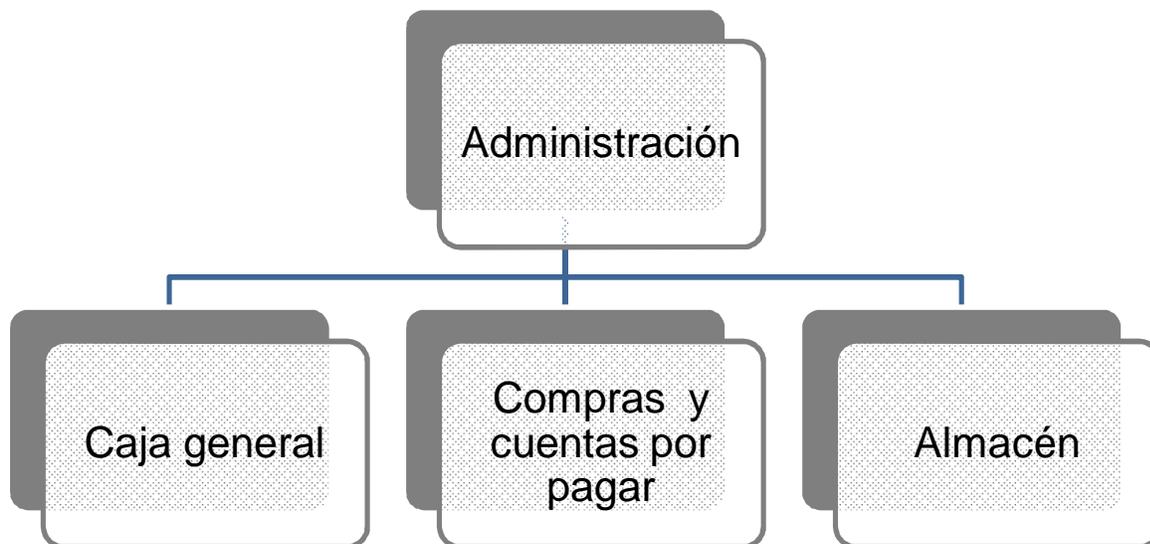
Es el área responsable de manejar eficientemente las operaciones financieras del hotel y mantener la contabilidad al día, reportar los estados financieros y proporcionar los análisis financieros del hotel, así como gestionar las actividades legales. (Ver gráfico 11).

Por su parte, el área de compras se encarga de adquirir y asegurarse de la calidad de los insumos necesarios para la operación del hotel, buscando una buena relación entre el costo y las utilidades del hotel. Entre las principales responsabilidades se encuentran:

- Selección de proveedores
- Selección de precios
- Procedimientos y políticas de compra
- Solicitudes de compra
- Vigila, en colaboración con el almacenista que los pedidos lleguen al hotel de acuerdo con las especificaciones de cada pedido³⁰
- Seguimiento a pedidos locales y foráneos
- Responsable de los vehículos del hotel
- Autoriza vales de gasolina

³⁰ Báez Casillos, Sixto, *Hotelería*, Grupo Editorial Patria, México 2009, pp.297-299

Gráfico 11: Organigrama del Departamento de Administración



Fuente: Elaboración propia

5.2.3 Departamento de Mantenimiento

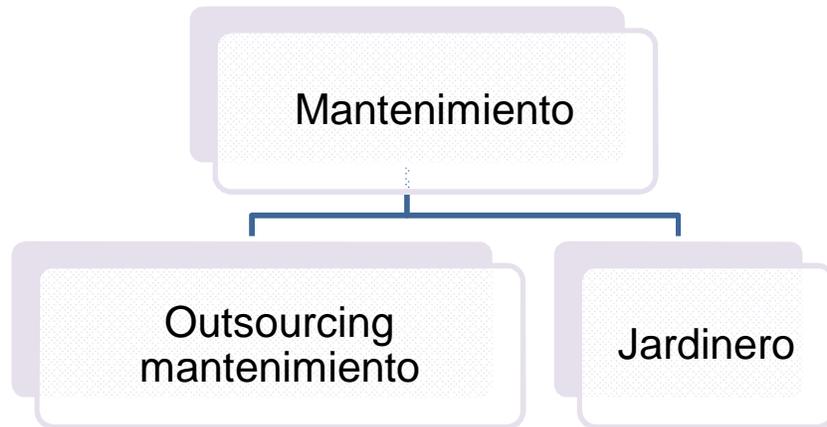
El objetivo principal de esta área es tener el inmueble y equipo de hotel en excelentes condiciones para que funcione adecuadamente sin contratiempos que tengan que padecer los huéspedes. Es indispensable que el encargado de estas funciones elabore e implemente sistemas y programas de mantenimiento (mantenimiento preventivo) para prevenir incidentes. (Ver Gráfico 12). Las responsabilidades³¹ que principalmente debe atender en todo el hotel son:

- Sistema eléctrico
- Sistema hidráulico
- Sistema mecánico

³¹ Ibídem

- Fumigación
- Control de energéticos
- Puesta en marcha de prácticas verdes (ecológicas)

Gráfico 12: Organigrama del Departamento de Mantenimiento



Fuente: Elaboración propia

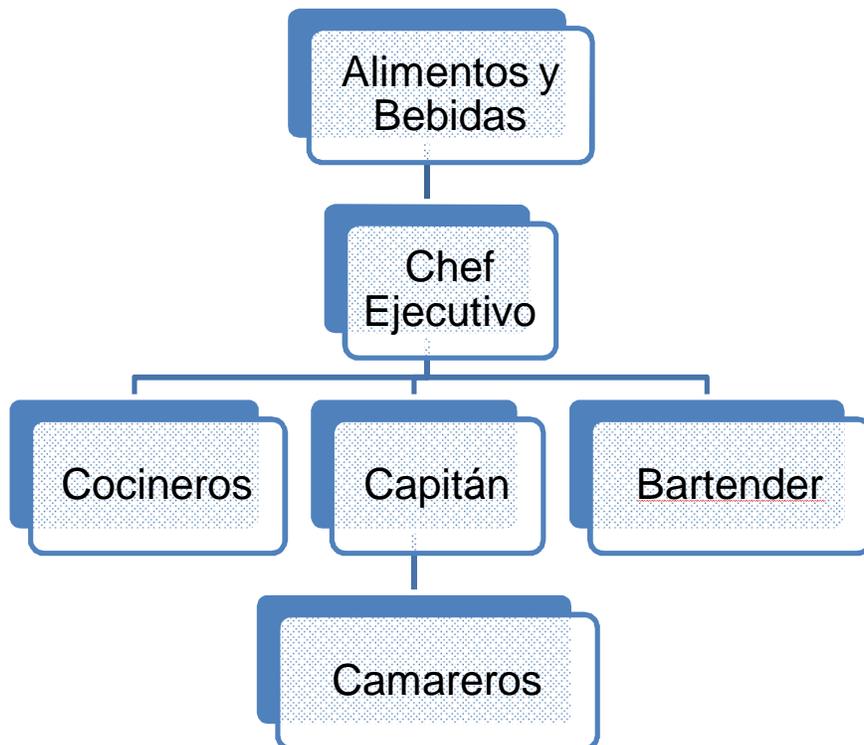
5.2.4 Departamento de Alimentos y Bebidas

La responsabilidad de esta área es dirigir las funciones relacionadas con el proceso de producción de lo que se consume en el hotel. Destacan las siguientes actividades: (Ver gráfico 13)

- Seleccionar las materias primas y regular su frecuencia de compra
- Elegir los mejores proveedores
- Implementar y vigilar los estándares de calidad e higiene en el proceso de elaboración

- Administrar el inventario para garantizar la disponibilidad de alimentos y bebidas cuando sean solicitados por los huéspedes.
- Supervisar las funciones de los camareros y el personal que se encarga de atender a los huéspedes
- Evitar desperdicios y deterioro
- Mantener un sano equilibrio entre costos bajos y calidad de los insumos

Gráfico 13: Organigrama del Departamento de Alimentos y Bebidas



Fuente: Ibídem

5.2.5 Departamento de Cuartos

Esta área incluye varias de las actividades que son críticas para los clientes pues el staff está expuesto a los visitantes prácticamente todo el tiempo. (Ver Gráfico 14). A

continuación se explican las principales responsabilidades operativas de las áreas que la integran:

Jefe de cuartos/Ama de Llaves

En este caso, la persona que funge como jefe de cuartos es también responsable del área de ama de llaves por el tamaño del hotel a reserva que más adelante se pueda revisar. Las funciones principales son las siguientes:

- Se encarga de coordinar la limpieza y mantenimiento del hotel, habitaciones, pasillos, oficinas, áreas comunes, etc.
- Realiza pedidos de suministros y equipos.
- Almacena y controla los insumos necesarios para la limpieza
- Prepara reportes de horarios para limpieza de las camaristas y el resto del personal de limpieza, así como su récord de las horas trabajadas para sus respectivos pagos

Recepción

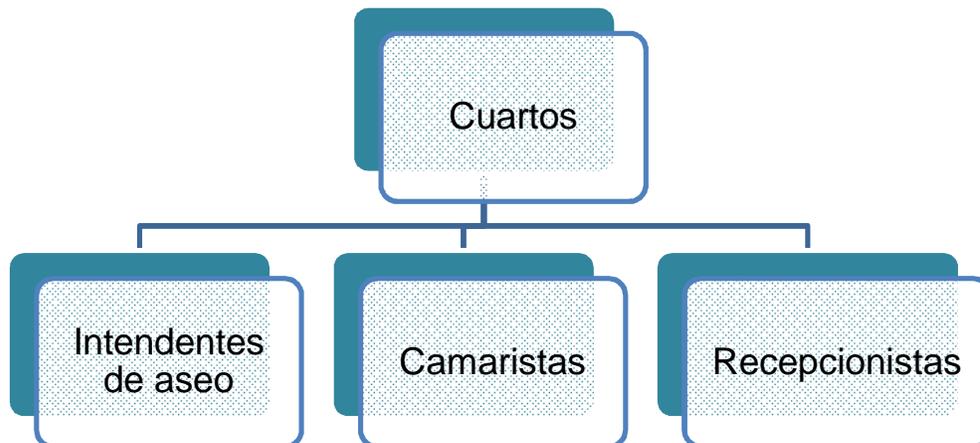
Del mismo modo, dado el tamaño del hotel y la estructura humana, los encargados de recepción fungen también como telefonistas. Entre sus responsabilidades están las siguientes:

- Bienvenida y recibimiento de los huéspedes
- Vender y asignar habitaciones
- Ofrece información general del hotel
- Registra la entrada del huésped

- Revisa el reporte de habitaciones hecho por ama de llaves
- Lleva el control de entrada/salida de huéspedes
- Reporta a ama de llaves las habitaciones check out para fines de limpieza
- Recibe llamadas y toma mensajes
- Lleva el control de las tarjetas (llaves) de la habitación

Cabe mencionar que el personal de recepción debe ser cuidadosamente elegido ya que es la primera impresión que se llevan del hotel los huéspedes, tanto en persona, como vía telefónica. El responsable de RH debe ser muy cauto al reclutar a empleados con una extraordinaria empatía y actitud de servicio para llevar a cabo esta posición.

Gráfico 14: Organigrama del Departamento de Cuartos



Fuente: Elaboración propia

5.3 Aspectos legales para la apertura del hotel

A continuación se enlistan los trámites legales requeridos para poner en marcha la construcción y la operación del hotel:

5.3.1 Trámite federal

- Inscripción al Registro Federal de Contribuyentes

5.3.2 Trámite estatal

- Registro Estatal de Causantes (REC)
- Concesión para construir un desarrollo turístico por parte de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) relacionada con el artículo XXXIX del Artículo 32 Bis, de la Ley Federal en la que se establecen las atribuciones de dicha dependencia. En dicho documento se establece la SEMARNAT es la entidad que puede otorgar contratos, concesiones, licencias, permisos y autorizaciones, asignaciones y reconocer derechos según corresponda, en materia de aguas y sobre playas, zona federal marítimo terrestre y terrenos ganados al mar.³²

5.3.3. Trámite municipal

- Solicitud de Licencias de Uso de Suelo, Edificación y Construcción ante el municipio
- Aviso de Declaración de Apertura o licencia de funcionamiento
- Inscripción del Registro Empresarial ante el IMSS: la licencia tiene por lo general una vigencia de dos años y debe revalidarse 30 días antes de su vencimiento.

³² Obtenido desde el portal <http://www.semarnat.gob.mx> el 3 de diciembre de 2012

- Inscripción en el Sistema de Información Empresarial Mexicano SIEM ante la Secretaría de Economía
- Trámite del Registro de la Propiedad
- Instituto de la Propiedad Industrial (marca)
- Comercio, Abasto y Desarrollo Rural: Gestionará tu registro ante el Padrón Municipal.
- Protección Civil: Verificará que se cumplan las medidas necesarias para garantizar la seguridad de la sociedad.
- Desarrollo Urbano: Comprobará que el giro sea adecuado al uso de suelo de la zona y que cumpla con la normatividad vigente.

CAPÍTULO VI
PLAN FINANCIERO

El aspecto más importante de este plan consiste en obtener los recursos financieros necesarios y suficientes para llevar a cabo este proyecto de inversión. El plan financiero es el elemento del plan de negocios necesario que permite advertir la viabilidad de dicho plan y tomar decisiones respecto a la inversión.

6.1 Inversión inicial

Para la puesta en marcha de este hotel boutique se requiere una inversión inicial de \$22, 712,956. En primera instancia, se busca un financiamiento bancario para la mayor parte del proyecto por dos razones principalmente: la primera es que la tasa de interés bancaria es menor que aquélla que un grupo de inversionistas pudiese solicitar. Esto significa la posibilidad de alcanzar rentabilidad en un plazo menor por disminuir la carga financiera. La segunda razón es que yo seré la accionista mayoritaria una vez pagado el crédito sin necesidad de ceder un alto porcentaje de acciones a cambio de un préstamo.

Existe una parte de capital propio para la inversión inicial. Se trata de parte del equipo de operación y los salarios de comité ejecutivo y el resto de la plantilla por un mes para su capacitación. Esto se debe a que el banco no podrá hacer ningún préstamo para estos rubros.

Composición de la inversión inicial

Crédito	\$	22,076,956
Capital propio	\$	636,000
Inversión total inicial	\$	22,712,956

La inversión inicial contempla los rubros que se incluyen en los gastos de arranque del proyecto el cual abarca desde el monto que el gobierno requiere para concesionar el terreno, la construcción el hotel, el mobiliario y equipo así como los trámites administrativos para la apertura del hotel. (Ver tabla 21)

Tabla 21: Inversión inicial

Inversión inicial		
Terreno concesionado	\$	805,956
Construcción	\$	14,400,000
Seguro	\$	100,000
Software gestión hotelera	\$	100,000
Conmutador	\$	100,000
Equipo A y B	\$	2,500,000
Mobiliario	\$	3,321,000
Trámite y gastos	\$	250,000
2 Vehículos	\$	950,000
Salarios	\$	186,000
Total	\$	22,712,956

Fuente: Elaboración propia

6.2 Gastos financieros

Como anteriormente se dijo, se requiere un préstamo de \$22, 076,956 para iniciar el hotel. Se tomó como referencia la tasa de interés de Banamex para PYMES cuentas revolventes que es de TIIE +8, lo cual se traduce a una tasa del 13% (4.77%+8%).¹

En la siguiente tabla se muestran los pagos anuales del crédito, así como el desglose de los mismos con su correspondiente tasa de interés y los abonos a capital. (Ver tabla 22)

¹ Obtenida desde el portal www.banamex.com el 26 de noviembre de 2012

Tabla 22: Gastos financieros

Año	Saldo Inicial	Pago	Interés	Capital	Saldo Final
1	\$ 22,712,956	\$ 4,695,870	\$ 2,900,444	\$ 1,795,426	\$ 20,917,530
2	\$ 20,917,530	\$ 4,695,870	\$ 2,671,169	\$ 2,024,702	\$ 18,892,829
3	\$ 18,892,829	\$ 4,695,870	\$ 2,412,614	\$ 2,283,256	\$ 16,609,573
4	\$ 16,609,573	\$ 4,695,870	\$ 2,121,042	\$ 2,574,828	\$ 14,034,745
5	\$ 14,034,745	\$ 4,695,870	\$ 1,792,237	\$ 2,903,633	\$ 11,131,112
6	\$ 11,131,112	\$ 4,695,870	\$ 1,421,443	\$ 3,274,427	\$ 7,856,684
7	\$ 7,856,684	\$ 4,695,870	\$ 1,003,299	\$ 3,692,572	\$ 4,164,113
8	\$ 4,164,113	\$ 4,695,870	\$ 531,757	\$ 4,164,113	-\$ 0

Fuente: Elaboración propia

Antes de iniciar cualquier negocio es importante considerar el costo que conlleva el proyecto en términos financieros tomando en cuenta el capital de trabajo, las adquisiciones de activos en caso de existir, así como gastos previos a la operación para obtener indicadores numéricos en el flujo de efectivo y los estados financieros, así como distintos escenarios.

6.3 Gastos de Operación

Se consideran también ciertos rubros necesarios para la operación de dicho proyecto. Esto ayuda a tener un presupuesto sano y controlado. En el caso del hotel boutique, se han examinado gastos de operación fijos y variables dependiendo de la ocupación del hotel. Asimismo, considerando que se trata de un servicio, los costos de ventas que se consideran son los de comercialización y promoción del hotel. (Ver tablas 23 y 24)

Tabla 23: Gastos fijos

Gastos fijos	
	Mensual
Electricidad	\$ 1,823
Nómina	\$ 181,000
Agua	\$ 729
Teléfono/internet	\$ 1,500
Seguro	\$ 9,005
Mantenimiento	\$ 15,000
Mercadotecnia	\$ 150,000
Gas	\$ 125
Gasolina	\$ 1,296
Concesión terreno	\$ 805,956
Otros	\$ 5,000
Total	\$ 1,171,435

Gastos fijos anuales	
Año	Total
1	\$ 14,057,215
2	\$ 14,689,790
3	\$ 15,350,830
4	\$ 16,041,617
5	\$ 16,763,490
6	\$ 17,517,847
7	\$ 18,306,150
8	\$ 19,129,927

Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar que tanto para los gastos fijos como para los variables en la proyección anual se consideró un incremento del 4.5% correspondiente a la inflación promedio.

Tabla 24: Gastos variables

Gastos variables	Mensual 100%
Insumos para alimentos y bebidas	\$10,000
Electricidad	\$4,167
Agua	\$1,667
Teléfono/internet	\$7,500
Insumos para mantenimiento	\$2,000
Amenidades visitantes	\$1,500
Gas	\$2,250
Gasolina	\$10,371
Lavandería	\$4,000
Comisiones de venta y propinas	\$18,100
Total	\$61,554.21

Año	Total
1	\$33,341.87
2	\$47,666.04
3	\$51,388.34
4	\$53,864.13
5	\$56,796.77
6	\$59,237.03
7	\$61,398.64
8	\$62,521.82

Fuente: Elaboración propia

En el caso de los costos variables es importante mencionar que estos se calculan de acuerdo a la ocupación pronosticada del hotel. Para tener una mejor idea del gasto en talento humano, factor importantísimo considerando que la esmerada atención y el servicio son fundamentales para la operación exitosa del hotel, se explica brevemente en qué consiste la plantilla de personal propuesta. La tabla número 25 muestra el ingreso mensual para cada uno de los integrantes del staff. Con el fin de motivar su desempeño e incrementar las ventas, más no

incrementar los gastos fijos, ciertas posiciones aspiran a una comisión por ventas, como el Director General.

Tabla 25: Cuadro de salarios del personal del hotel

Puesto	Sueldo mensual	Sueldo anual
Dirección General y Ventas	\$30,000.00	\$360,000.00
Jefe de AyB	\$15,000.00	\$180,000.00
Jefe de Mantenimiento	\$10,000.00	\$120,000.00
Jefe de cuartos y Capacitación	\$12,000.00	\$144,000.00
Jefe de RR HH y Capacitación	\$15,000.00	\$180,000.00
Administrador /Contador	\$14,000.00	\$168,000.00
Compras y cuentas por pagar	\$8,000.00	\$96,000.00
Jefe de seguridad	\$10,000.00	\$120,000.00
Caja general	\$4,000.00	\$48,000.00
Almacén	\$2,000.00	\$24,000.00
Recepción y reservaciones (3)	\$12,000.00	\$144,000.00
Chef	\$12,000.00	\$144,000.00
Cocineros (3)	\$12,000.00	\$144,000.00
Capitán	\$4,000.00	\$48,000.00
Camareros (3)	\$6,000.00	\$72,000.00
Bartender	\$2,500.00	\$30,000.00
Camaristas/servicio a cuartos (3)	\$6,000.00	\$72,000.00
Bellboy/concierge/chofer	\$2,500.00	\$30,000.00
Intendentes aseo (2)	\$2,000.00	\$24,000.00
Jardinero	\$2,000.00	\$24,000.00
Total nómina	\$181,000.00	\$2,172,000.00

Fuente: Elaboración propia

Considerando los gastos fijos y los variables el total de gastos de operación es el que se muestra en la tabla 26.

Tabla 26: Gastos totales de operación

Año	Total
1	\$14,090,557
2	\$14,737,456
3	\$15,402,218
4	\$16,095,482
5	\$16,820,287
6	\$17,577,084
7	\$18,367,549
8	\$19,192,449

Fuente: Elaboración propia

6.4 Depreciación

Es la reducción anual del valor de una propiedad, planta o equipo. Esta depreciación puede derivarse de tres razones principales: el desgaste debido al uso, el paso del tiempo y la obsolescencia. Para efectos del presente proyecto, se han considerado los siguientes rubros, con su respectivo plazo de depreciación. (Ver tabla 27).

Tabla 27: Depreciación del edificio, mobiliario y equipo

Concepto	Costo	Vida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Construcción	\$ 14,400,000	20	\$720,000	\$720,000	\$720,000	\$720,000	\$720,000	\$720,000	\$720,000	\$720,000
Mobiliario	\$ 3,321,000	10	\$332,100	\$332,100	\$332,100	\$332,100	\$332,100	\$332,100	\$332,100	\$332,100
Equipo cómputo y telefonía	\$ 200,000	3	\$66,667	\$66,667	\$66,667	\$66,667	\$66,667	\$66,667	\$66,667	\$66,667
Equipo A y B	\$ 2,500,000	5	\$500,000	\$500,000	\$500,000	\$500,001	\$500,000	\$500,000	\$500,000	\$500,000
Vehículos	\$ 950,000	5	\$190,000	\$190,000	\$190,000	\$190,000	\$190,000	\$190,000	\$190,000	\$190,000
Total	\$ 21,371,000		\$1,808,767	\$1,808,767	\$1,808,767	\$1,808,768	\$1,808,767	\$1,808,767	\$1,808,767	\$1,808,767

Fuente: Elaboración propia

6.5 Escenarios

Llegamos a la parte más importante del análisis financiero en donde se reúnen todos los datos explicados anteriormente y se emite un diagnóstico financiero para conocer la viabilidad del proyecto. Los escenarios financieros conforman una herramienta que permite ver una radiografía de los números de la empresa a futuro. En estos se pronostican las inversiones, ventas, gastos e ingresos netos en un periodo determinado.

Para efectos de este proyecto, se analiza el escenario esperado, en el cual se considera un período de 8 años para recuperar la inversión inicial. En el análisis se incluyen los resultados esperados en los estados financieros básicos, es decir, el estado de resultados, el balance general y el flujo de efectivo. Con esta información se obtiene también la tasa correspondiente al ROI o retorno de la inversión, la cual es una manera de expresar el porcentaje de ganancia para el empresario calculado en función de la inversión y los beneficios económicos generados.

De la misma manera, estos cálculos ayudan a obtener el Valor Presente Neto de la inversión. Es decir, representa una forma para evaluar un proyecto de inversión a largo plazo. El Valor Presente Neto permite determinar la viabilidad de una inversión, si es que cumple con el objetivo financiero básico que es maximizar dicha inversión a través del tiempo.

Los distintos escenarios que se presentan: esperado, optimista y conservador se consideraron en un horizonte de 8 años. Para el análisis se consideró una inflación promedio del 4.5% anual para la mayoría de los gastos, como se mencionó anteriormente, tomando como referencia el promedio reportado

a la fecha. En cuanto a la tasa de impuestos utilizada es del 35% para los 8 años de estudio, mientras el costo de ventas considerado como la inversión en publicidad y promoción y comercialización se calculó en un 10% de las ventas.

6.5.1. Escenario esperado

Tras el análisis, se concluye que este escenario logra el objetivo de rentabilidad. Se considera que el negocio redituará una TIR del 17% sobre la inversión, representando 4.23% más que la tasa de financiamiento. A mediano plazo, resulta un proyecto atractivo y con rendimientos superiores a las inversiones tradicionales de baja inversión por lo novedoso, exclusivo y especializado del concepto y por lo interesante que se torna este segmento en materia económica llámese de los viajeros individuales o solteros o no casado en el corto y mediano plazo que además, llega a contar con un alto poder adquisitivo para la adquisición de otros servicios/productos que satisfagan sus necesidades. (Ver tabla 28)

Tabla 28: Escenario esperado

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	\$0	\$23,400,000	\$33,858,000	\$34,560,000	\$37,808,100	\$39,877,200	\$41,570,100	\$43,074,900	\$43,827,300
Costo de ventas	\$0	\$2,340,000	\$3,385,800	\$3,456,000	\$3,780,810	\$3,987,720	\$4,157,010	\$4,307,490	\$4,382,730
Utilidad bruta	\$0	\$21,060,000	\$30,472,200	\$31,104,000	\$34,027,290	\$35,889,480	\$37,413,090	\$38,767,410	\$39,444,570
Gastos de operación	\$0	\$14,090,557	\$14,737,456	\$15,402,218	\$16,095,482	\$16,820,287	\$17,577,084	\$18,367,549	\$19,192,449
Depreciación	\$0	\$1,808,767	\$1,808,767	\$1,808,767	\$1,808,768	\$1,808,767	\$1,808,767	\$1,808,767	\$1,808,767
Utilidad de operación	\$0	\$5,160,677	\$13,925,978	\$13,893,015	\$16,123,041	\$17,260,426	\$18,027,239	\$18,591,094	\$18,443,354
Gastos financieros	\$0	\$4,461,004	\$4,461,004	\$4,461,004	\$4,461,004	\$4,461,004	\$4,461,004	\$4,461,004	\$4,461,004
Utilidad antes de impuestos	\$0	\$699,673	\$9,464,974	\$9,432,011	\$11,662,037	\$12,799,422	\$13,566,235	\$14,130,090	\$13,982,350
Impuestos sobre la renta (35%)	\$0	\$244,885	\$3,312,741	\$3,301,204	\$4,081,713	\$4,479,798	\$4,748,182	\$4,945,532	\$4,893,823
Utilidad neta	\$0	\$454,787	\$6,152,233	\$6,130,807	\$7,580,324	\$8,319,625	\$8,818,053	\$9,184,559	\$9,088,528
Depreciación	\$0	\$1,808,767	\$1,808,767	\$1,808,767	\$1,808,768	\$1,808,767	\$79,800	\$79,800	\$79,800
Inversión	\$21,576,956	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pagos a capital	\$0	\$1,705,627	\$1,923,435	\$2,169,058	\$2,446,046	\$2,758,407	\$3,110,655	\$3,507,886	\$3,955,843
Flujo de efectivo neto	-\$21,576,956	\$557,927	\$6,037,565	\$5,770,516	\$6,943,045	\$7,369,985	\$5,787,198	\$5,756,473	\$5,212,485
Saldo Inicial de efectivo	\$0	-\$21,576,956	-\$21,019,028	-\$14,981,464	-\$9,210,948	-\$2,267,902	\$5,102,082	\$10,889,280	\$16,645,753
Saldo Final de efectivo	-\$21,576,956	-\$21,019,028	-\$14,981,464	-\$9,210,948	-\$2,267,902	\$5,102,082	\$10,889,280	\$16,645,753	\$21,858,238
Tasa de préstamo a capital		12.77%							
TASA INTERNA DE RETORNO		17%							
VALOR PRESENTE NETO		\$2,937,171							
PUNTO DE EQUILIBRIO		Marzo año 5							

Fuente: Elaboración propia

6.5.2 Escenario optimista

Dicho escenario se contempla considerando que las ventas crezcan más de lo esperado. Cabe mencionar que se consideró una estacionalidad relativa a la ocupación hotelera de las diferentes temporadas en la Riviera Nayarit. Sin embargo, el hotel tiene un pequeño número de habitaciones y siendo único en su género, no sería difícil alcanzar una TIR de 20%, es decir, 7% superior. (Ver tabla 29).

Tabla 29: Escenario Optimista

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	\$0	\$25,740,000	\$34,046,100	\$34,920,000	\$39,124,800	\$41,758,200	\$43,074,900	\$44,015,400	\$44,767,800
Costo de ventas	\$0	\$2,574,000	\$3,404,610	\$3,492,000	\$3,912,480	\$4,175,820	\$4,307,490	\$4,401,540	\$4,476,780
Utilidad bruta	\$0	\$23,166,000	\$30,641,490	\$31,428,000	\$35,212,320	\$37,582,380	\$38,767,410	\$39,613,860	\$40,291,020
Gastos de operación	\$0	\$14,094,147	\$14,737,617	\$15,402,841	\$16,097,510	\$16,823,251	\$17,579,013	\$18,369,226	\$19,193,704
Depreciación	\$0	\$1,808,767	\$1,808,767	\$1,808,767	\$1,808,768	\$1,808,767	\$1,808,767	\$1,808,767	\$1,808,767
Utilidad de operación	\$0	\$7,263,086	\$14,095,106	\$14,216,392	\$17,306,042	\$18,950,362	\$19,379,630	\$19,435,867	\$19,288,549
Gastos financieros	\$0	\$4,461,004	\$4,461,004	\$4,461,004	\$4,461,004	\$4,461,004	\$4,461,004	\$4,461,004	\$4,461,004
Utilidad antes de impuestos	\$0	\$2,802,082	\$9,634,102	\$9,755,388	\$12,845,038	\$14,489,359	\$14,918,626	\$14,974,863	\$14,827,545
Impuestos sobre la renta (35%)	\$0	\$980,729	\$3,371,936	\$3,414,386	\$4,495,763	\$5,071,276	\$5,221,519	\$5,241,202	\$5,189,641
Utilidad neta	\$0	\$1,821,353	\$6,262,166	\$6,341,002	\$8,349,275	\$9,418,083	\$9,697,107	\$9,733,661	\$9,637,904
Depreciación	\$0	\$1,808,767	\$1,808,767	\$1,808,767	\$1,808,768	\$1,808,767	\$79,800	\$79,800	\$79,800
Inversión	\$21,576,956	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pagos a capital	\$0	\$1,705,627	\$1,923,435	\$2,169,058	\$2,446,046	\$2,758,407	\$3,110,655	\$3,507,886	\$3,955,843
Flujo de efectivo neto	-\$21,576,956	\$1,924,493	\$6,147,498	\$5,980,711	\$7,711,996	\$8,468,443	\$6,666,252	\$6,305,576	\$5,761,862
Saldo Inicial de efectivo	\$0	-\$21,576,956	-\$19,652,462	-\$13,504,964	-\$7,524,253	\$187,743	\$8,656,186	\$15,322,439	\$21,628,014
Saldo Final de efectivo	-\$21,576,956	-\$19,652,462	-\$13,504,964	-\$7,524,253	\$187,743	\$8,656,186	\$15,322,439	\$21,628,014	\$27,389,876
Tasa de préstamo a capital		12.77%							
TASA INTERNA DE RETORNO		20%							
VALOR PRESENTE NETO		\$5,949,346							

Fuente: Elaboración propia

6.5.3 Escenario pesimista

Este escenario resultaría en el que se considera un nivel bajo de ocupación durante un período considerable. Sería poco probable ya que por el número de habitaciones si es posible alcanzar niveles de ocupación mayores. No obstante, habría acciones que se podrían implementar para salir adelante de esta situación antes consideradas en el plan de contingencia. (Ver tabla 30).

Tabla 30: Escenario Pesimista

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	\$0	\$11,160,000	\$16,176,600	\$19,800,000	\$25,205,400	\$29,719,800	\$34,234,200	\$38,748,600	\$42,510,600
Costo de ventas	\$0	\$1,116,000	\$1,617,660	\$1,980,000	\$2,520,540	\$2,971,980	\$3,423,420	\$3,874,860	\$4,251,060
Utilidad bruta	\$0	\$10,044,000	\$14,558,940	\$17,820,000	\$22,684,860	\$26,747,820	\$30,810,780	\$34,873,740	\$38,259,540
Gastos de operación	\$0	\$14,073,219	\$14,712,669	\$15,380,175	\$16,077,408	\$16,805,727	\$17,566,529	\$18,361,278	\$19,192,449
Depreciación	\$0	\$1,808,767	\$1,808,767	\$1,808,767	\$1,808,768	\$1,808,767	\$1,808,767	\$1,808,767	\$1,808,767
Utilidad de operación	\$0	-\$5,837,986	-\$1,962,496	\$631,059	\$4,798,684	\$8,133,327	\$11,435,484	\$14,703,696	\$17,258,324
Gastos financieros	\$0	\$4,461,004	\$4,461,004	\$4,461,004	\$4,461,004	\$4,461,004	\$4,461,004	\$4,461,004	\$4,461,004
Utilidad antes de impuestos	\$0	-\$10,298,990	-\$6,423,500	-\$3,829,945	\$337,680	\$3,672,323	\$6,974,480	\$10,242,692	\$12,797,320
Impuestos sobre la renta (35%)	\$0	-\$3,604,646	-\$2,248,225	-\$1,340,481	\$118,188	\$1,285,313	\$2,441,068	\$3,584,942	\$4,479,062
Utilidad neta	\$0	-\$6,694,343	-\$4,175,275	-\$2,489,464	\$219,492	\$2,387,010	\$4,533,412	\$6,657,750	\$8,318,258
Depreciación	\$0	\$1,808,767	\$1,808,767	\$1,808,767	\$1,808,768	\$1,808,767	\$79,800	\$79,800	\$79,800
Inversión	\$21,576,956	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pagos a capital	\$0	\$1,705,627	\$1,923,435	\$2,169,058	\$2,446,046	\$2,758,407	\$3,110,655	\$3,507,886	\$3,955,843
Flujo de efectivo neto	-\$21,576,956	-\$6,591,203	-\$4,289,943	-\$2,849,755	-\$417,787	\$1,437,370	\$1,502,557	\$3,229,664	\$4,442,216
Saldo Inicial de efectivo	\$0	-\$21,576,956	-\$28,168,159	-\$32,458,102	-\$35,307,858	-\$35,725,644	-\$34,288,274	-\$32,785,717	-\$29,556,053
Saldo Final de efectivo	-\$21,576,956	-\$28,168,159	-\$32,458,102	-\$35,307,858	-\$35,725,644	-\$34,288,274	-\$32,785,717	-\$29,556,053	-\$25,113,837
Tasa de préstamo a capital		12.77%							
TASA INTERNA DE RETORNO									
VALOR PRESENTE NETO									-\$25,211,430.91

6.6 Resumen financiero

De esta manera, con un enfoque exclusivamente en el escenario esperado y a manera de síntesis, se destacan los datos financieros más relevantes del proyecto que a continuación se muestran en la Tabla 31:

Tabla 31: Resumen financiero

Crédito hipotecario	\$21,576,955.80
Capital propio	\$1,136,000.00
Inversión inicial total	\$22,712,956
Plazo	8 años
Tasa crédito hipotecario	12.77%
TIR	17%
VPN	\$2,937,171
Punto de equilibrio	Marzo año 5
Gastos fijos anuales	\$13,823,667.31
Ingreso promedio noche	\$4,000
Costo de ventas noche	\$400
Personas:	
Anual	3840
Mensual	320
Semanal	80
Diario	12

CONCLUSIONES

Luego de la elaboración del plan de negocios del hotel boutique 4Me-Single Hotel y hacer el análisis de los aspectos cualitativos y cuantitativos se concluye que lo siguiente:

El concepto de 4Me –Single Hotel es atractivo para el nicho de mercado de los viajeros individuales/solteros tanto nacionales como extranjeros. Al ponerlo en marcha se cubre una necesidad no explorada anteriormente.

De la misma manera, es un proyecto de inversión que es visto con buenos ojos por el gobierno ya que su implementación tiene implicaciones positivas para la región de la Riviera Nayarit en varios sentidos:

- Al concesionar la propiedad el gobierno genera ingresos vía impuestos
- Genera empleo
- Se incrementa el intercambio de bienes y servicios en la región, así como la demanda de productos locales

De acuerdo con los resultados de los indicadores financieros que evalúan la rentabilidad económica del proyecto, se demuestra la viabilidad del mismo al tener una aceptable tasa de retorno del 17.67% en un escenario conservador.

Al ser considerado un proyecto de alta inversión, el principal atractivo es que en el largo plazo resulta muy interesante ya que tendrá rendimientos superiores a las inversiones tradicionales de baja inversión puesto que con el paso del tiempo, el lugar ganará plusvalía.

El hecho de convertirse en un el primer hotel de este tipo en México y el mundo abre la posibilidad de replicar el modelo de negocio en otros lugares de este país o el extranjero posiblemente mediante el modelo de franquicias.

ANEXOS

Anexo 1

Muestra del cuestionario aplicado

¡Hola! Te agradeceré mucho si puedes ayudarme a realizar una investigación para un trabajo de la maestría que estoy llevando a cabo. Tomará aproximadamente 20 minutos. Por favor envíamelo contestado por esta misma vía a más tardar el jueves 31 de marzo si eres tan amable. Si conoces a otras personas que sean solteras entre 30 y 50 años me ayudaría mucho si se los reenviaras con mi dirección de correo (mdelamazag@prodigy.net.mx) para que me lo respondan. ¡Muchas gracias!

Cuestionario

Sexo: Mujer ____ Hombre ____

Edad: _____

Grado académico: _____

Profesión: _____

Nacionalidad: _____

Número de focos que tienes en el hogar: _____

1. ¿Cuándo sales de vacaciones normalmente lo haces:?

Solo (a) ____ (Si ésta es tu respuesta pasara a la pregunta 2)

Con mi familia ____ (Si ésta es tu respuesta pasar a la pregunta 3)

Con amigos ____ (Si ésta es tu respuesta pasar a la pregunta 3)

2. Si viajas solo (a) ¿cómo sientes que la oferta hotelera existente satisface tus necesidades?

Si__

No__

¿Por qué?

3. ¿Alguna vez has ido de vacaciones solo (a)?

Si__ No__

¿Por
qué?

4. ¿Viajarías solo (a) en el futuro (de aquí a 2 años)?

Si__ No__

¿Por
qué?

5. ¿Cuándo viajas solo (a) en un viaje de placer/vacaciones, en dónde acostumbras hospedarte?

Grandes cadenas hoteleras __ Nombre
(s): _____

Hoteles boutique __ Nombre
(s): _____

Bed&Breakfast ___ Nombre
(s): _____

Apartahotel ___ Nombre
(s): _____

Otro ___ ¿Cuál?

6. ¿En dónde te hospedaste la última vez que viajaste de placer?

7. ¿Qué te gusta de este tipo de alojamiento?

8. ¿Qué no te gusta de este tipo de alojamiento?

9. ¿Si existiera un hotel exclusivamente para personas solteras te
hospedarías ahí?

Si _____

No _____

¿Por qué?

(Si tu respuesta es "NO", pasar a la pregunta 14 por favor.

10. Si tu respuesta es afirmativa, ¿qué tipo de servicios o entretenimiento te gustaría que tuviera el hotel?

11. Si tu respuesta fue afirmativa, ¿en dónde te gustaría que estuviera?

Playa ___ ¿En dónde?

Bosque ___ ¿En dónde?

Montaña ___ ¿En dónde?

Ciudad colonial ___ ¿En dónde?

Otro: ___ ¿En dónde?

12. Si el destino de playa fue tu opción ¿en qué zona te gustaría que estuviera ubicado?

Riviera Maya ___ ¿En dónde?

Riviera Nayarita ___ ¿En dónde?

Costa guerrerense ___ ¿En dónde?

Puerto Vallarta y alrededores ___ ¿En dónde?

Baja California _____ ¿En dónde?

Otro: _____ ¿En dónde?

13. Considerando que te hospedas en un hotel boutique para solteros (viajeros en solitario o personas solas) con todos los servicios y comodidad, excelente ubicación, el entretenimiento justo a tu medida y una esmerada atención personalizada, ¿cuánto estarías dispuesto (a) a pagar?

El precio más alto: _____

El precio más bajo: _____

El precio adecuado: _____

14. ¿Conoces un lugar así en cualquier parte del mundo (país/ciudad)? De ser así, ¿en dónde está y cómo se llama?

15. ¿Cómo haces tus reservaciones de hotel?

Agencia de viajes _____ ¿Cuál?

Internet _____ ¿Cuál?

Directamente en el hotel _____ ¿Cuál?

Vía telefónica _____ ¿Cuál?

Asistente _____

Otro _____ ¿Cuál?

16. ¿En dónde buscas información para decidir tus viajes de placer?

Agencia de viajes	_____	
Televisión gratuita	_____	
Televisión por cable		_____
Internet		_____
Directamente en el hotel	_____	
Revistas especializadas		_____
Periódico	_____	
Amigos		_____
Medios electrónicos		_____
Espectaculares		_____
Otro	_____	¿Cuál?

17. ¿Normalmente qué medio de transporte utilizas para llegar a tu destino cuando vas de vacaciones? Favor de enumerarlos anteponiendo el número 1 al que usas con mayor frecuencia y el 5 al que usas con menor frecuencia.

Avión ()

Automóvil ()

Autobús de pasajeros ()

Barco ()

Otro ()

18. ¿Cuántas veces sales de vacaciones al año?

1 ()

2 ()

3 ()

4 ()

5 o más ()

19. ¿Tienes algún comentario que pueda enriquecer este cuestionario?

Muchas gracias por responderlo. Me será de mucha utilidad para mi trabajo académico.

Marisol de la Maza

27 de marzo de 2011

Anexo 2

Resultado de la encuesta aplicada el 4 de abril de 2011

	Mandrea	Pablo	Irma	Maya	Ilma	Ulises	Gaby Sánchez	Sandra Z.	Lauro	Geraldine
1	M	H	M	M	M	H	M	M	H	M
2	29	31	37	37	35	28	34	35	55	41
3	Universidad Publicista	Ing. Químico	Lic. Contaduría	Lic. Mkt	Maestría Negocios internacionales	Lic. Mkt	Licenciatura Empleada	Maestría Diseñadora gráfica	Ing. Comunicaciones y electrónica y MBA	
4	Mex	Mex	Mex	Mex-americanas	Mex	Mex	Mex	Mex	Mex	
5	15	25	25	25	10	18	7	9	37	
6	Amigos	Amigos	Familia, amigos	Familia, amigos	Familia	Familia	Familia, amigos	Amigos	Solo	
7		Si							No. Se mezclan familias, niños y personas solas, jóvenes y adultas y hasta adultas mayores en el mismo espacio.	
8	No. No presentado oportunidad, no	Si a veces es más gratificante viajar solo	No me he dado a la tarea de buscar algún	Si. Mis vacaciones casi siempre las organizo	No. No me sentiría cómoda pero tendría que	Si. Tenía ganas de aventurarme solo para experimentar	Si. No había nadie con quien ir y no quería perder la	Si. Por gusto.	Si. Soltero y con papás de la tercera edad.	

	me desagradaba, viaje de negocios		paquete atractivo donde encuentre comodidad, diversión y algo que no me vaya a sentir sola o abandonada en mis vacaciones	sola pero siempre llego a un lugar donde tengo amigos y familia. No es sola como tal. Amigos y familia con quien organizo viajes. Cuando requiero días para mi viaje a un lugar donde llego con amigos y familia. Programo sola porque depende de mí y mi agenda.	experimentarlo para ver cómo sería.	ar lo que se siente salir de la rutina y sin familia y en verdad me la pasé excelente.	oportunidad de hacerlo, era un lugar poco accesible y poco probable que pudiera regresar pronto.			
9	Si Buscar tiempo conmigo misma, vacaciones de todo y todos , tener mi propio	Si. Tener descanso de familia y amigos (o negocios)	Si. Pienso que es una oportunidad para conocer y explorar algo diferente.	Si. No soy tan buena viajando a un lugar desconocido sola. Viajaría sola porque vivo sola y me muevo sola.	Si. Por tener la experiencia.	Si. No soy totalmente dependiente de mi familia, puedo estar solo sin ningún problema.	Si. Porque es algo que me gusta hacer y si tengo la posibilidad y los medios y nada está disponible me gustaría hacerlo	Si, para disfrutar un poco de lo que me gusta.	Si. Ya tengo planes.	

	itinerario no depende r de alguien más						siempre y cuando el lugar valga la pena.			
10	Grandes cadenas hoteleras : Fiesta Americana y Presidente	Hoteles Boutique		Hoteles boutique : de todo depende la ciudad o playa donde vaya Casa de amigos y familiares	Grandes cadenas hoteleras, Hilton Sheraton.	Grandes cadenas hoteleras, Mayan Palace, Pueblo Bonito.	Bed&Breakfast, no me acuerdo, lo busco en las guías de turismo	Grandes cadenas hoteleras Fiesta Americana o alguno con promoción VTP	Otro: lo que se adapte a mis necesidades y programa.	
11	Acompañada, Baxar de Pie de la Cuesta, VAYMA Pie de la Cuesta (hay ambiente , algunos van solos	Bed&Breakfast de Ajijic	Mayan Palace	Familia. Vermont en un resort para esquiar. Hotel en Disney World, cadena tipo Quinta Inn por cercanía y bajo costo. Suite con cocineta.	Hilton	Pueblo Bonito en Mazatlán.	Gran Mayan	Puerto Aventuras en Cd. Del Carmen	No recuerdo, NY.	
12	Pequeños, gente de mi edad	Cómodo, buen precio, íntimo	Instalaciones, servicio y limpieza.	Hoteles boutique por acogedores , servicios personalizado, se	Ubicaciones dentro de las ciudades, espacios de las recámaras,	Servicio, instalaciones, tipo de gente, todo.	Es diferente del que normalmente usaría porque se presentó una buena	Instalaciones nuevas, cómodas, limpieza	Cerca de las actividades que realicé.	

				encuentran en zonas de más actividad, pequeños detalles. Grandes cadenas con hoteles tipo boutique como W y Quinta Real.	limpieza.		oportunidad. Estos hoteles de cadenas ofrecen muchas comodidades y si es en playa es importante para mí.			
13	No hay AA, se llenan rápido y tarifas altas comparadas a grandes hoteles	Calidad no es tan buena	Todo me gusta	Todo me gusta. Pero las grandes cadenas son caras y no ofrecen mucho.	Nada. No soy tan escrupulosa y como los uso para dormir no me fijo en los detalles.	En ocasiones precios elevados.	Los precios son exagerados para cualquier cosa que se quiera consumir. Las restricciones para el uso de algunas instalaciones pueden incomodar a veces.	El costo	Ruidoso por la noche que hace difícil descansar.	
14	Tal vez depende del giro, no quiero ir a conseguir pareja ni que	Si. Diversión	No	No. La pura descripción me parece que se presta a que vayas a ligar. No me gusta. Si	Si. Porque soy soltera.	Si. Solo para conocer.	Si. Hace que te sientas identificada y sabes que encontrarás gente con la que podrás compartir	Si. Porque no hay niños, ni parejas incómodas o señoras celosas	Si. Se adapta mejor a mis necesidades.	

	me pongan actividad es para socializar siempre, si voy sola es para estar conmigo misma			voy de vacaciones es para disfrutar y descansar. Para conocer el lugar y pasear no para conocer gente precisamente. Rara vez voy sola como tal.			actividades o solo gente con la que podrás platicar y pasarla bien.			
15		Mismos que buen hotel, buen bar, buen restaurant			Spa, manicure, pedicure, estilista y un bonito bar	Que hicieran dinámicas para encontrar amigos, citas a ciegas.	Internet sería lo básico, cuarto de juegos, cafetería abierta todo el tiempo, actividades organizadas.	Spa, caminatas, rapel. Noches de karaoke y estrenos de películas en la playa	Ninguno. Solo buenos servicios, limpieza y silencio nocturno.	
16		Costa Alegre, Jalisco			Playa en México	Cualquier playa o en Montaña, Mazamitla.	Playa: México o Caribe. Cd. Colonial, México o América Latina.	Playa	Ciudad cosmopolita	
17		Costa Alegre, Jalisco			San Pancho	Puerto Vallarta y alrededores , Villa Polinesia.	Riviera Nayarita, Costa Guerrerense	Riviera Maya	Evito las playas en lo posible.	

18		1200 600 1000			1500 700 800	Más alto 3000, ¿por noche? Más bajo 1000	Habría que dar rangos y ver lo que se incluye, la pregunta es muy abierta. Un hotel boutique no sería mi elección inicial a menos que ofreciera algo extraordinari o y a muy buen precio. Más 90 USD Bajo 70 USD			
19	No	No	No		No	No	Si, en GTO y en San José de Iturbide pero no recuerdo el nombre.	No	No	
20	Internet hoteles.c om	Internet Expedia	Directame nte en el hotel		Signoret agencia de viajes	Internet o vía telefónica	Internet, Expedia o del propio hotel	Agencia de viajes, internet	Internet, no recuerdo.	
21	Internet, amigos	Amigos	Internet, amigos	Internet, directo en el hotel, revistas especializa das, amigos	Agencia de viajes, medios electrónicos	TV gratuita y por cable, internet, amigos, espectacul ares	Internet, periódico, amigos, espectacular es	Internet, revistas especializa das, amigos	Internet, revistas especializada s.	
22	Avión Automóvil	Avión	Automóvil Autobús de	Avión Automóvil	Autobús de pasajeros Automóvil	Auto Avión Autobús	Avión Automóvil	Avión Automóvil	Avión Automóvil	

			pasajeros Avión		Avión	Otro Barco				
23	2	2	2	5 o más Viajes cortos y trato de aprovechar viajes de trabajo para tomar un día o 2. Incluso quedarme en mi ciudad porque tengo visitas.	3	2	2	2	1	
24		Muy buena idea y concepto. Cuidar bien la imagen y el estilo para que no vaya a parecer un motel de solteros living la vida loca.		Desconecta rse es un gran reto. Fui de vacaciones a una playa por no haber teléfonos ni señal de celular. Disfruto quedarme en mi ciudad y vacacionar.		Si ponen un lugar así estaría excelente, que nos invitaran aprovechan do que estamos solteros.			No encuentro un paquete de las Olimpiadas que satisfaga lo que quiero.	

Resultado de la encuesta

	Paula	Oscar R.	Lolis	Paulina	David S.	Bárbara	Javier	Luis Miguel	Sandra Mtnz	Loena Glez.
1	M	H	M	M	H	Mujer	H	H	M	M
2	29	38	29	35	39	43	37	44	50	41
3	Posgrado o Abogado	Lic. Contador Público	Lic. Contaduría	Lic. Publicidad	Lic. Arquitectura	Universidad Ing. Alimentos	Maestría Médico veterinario	Business School /Mkt y Com	Univ 3 año, Mkt	Pasante Admon. Hotelera
4	Mex	Mex	Mex	Mex	Mex	Mex	Mex- Colombiana	Español	Mex	Mex
5	30	10	7	7	20	15	7	2	16	25
6	Amigos	Amigos	Familia Amigos	Amigos	Amigos	Amigos	Amigos	Familia	Familia Amigos	Familia
7								No. Pocos hoteles con oferta para adolescentes		
8	Si, tuve la oportunidad de salir durante un viaje de negocios	No. Porque es más divertido ir con amigos y gente conocida solo he viajado solo por motivos laborales.	No me late	Si. Mis amigos no podían y eso no me iba a impedir que me fuera de vacaciones. De preferencia no me gusta la vacación sola, pero tampoco es algo que me limite.	Si porque se presentó la ocasión.	No. Es menos divertido.	Si porque fue un deseo que quise realizar. Además de esta forma considero que se es dueño de la agenda y no es necesario negociar los sitios de interés que se desea visitar. Por	Si. Descanso	No porque tengo con quien viajar y me siento más a gusto viajando con alguien lo encuentro más atractivo	Si porque así se dieron las circunstancias y fue una experiencia muy buena.

							otra parte, permite conocer a nuevas personas y adentrarse más en la cultura del sitio que se visita.			
9	Si- Porque no es fácil hacer coincidir las agendas de familiares y amigos.	No. Me aburro.	No. Solo si fuera de trabajo.	Si. Porque no me limita la idea de estar o andar sola, si quiero vivir algo y esas son las circunstancias no tengo problema, aunque no es mi primera preferencia.	Si. Suelo ser una persona solitaria y así se goza de más autonomía.	No porque siempre hay alguien con quien compartir las cosas que haces cuando viajas.	Si porque soy soltero y creo que es una excelente opción para disfrutar de mis vacaciones. Conocer nuevas culturas y aprovechar que podría definir mis destinos más fácilmente.	Si. Descanso	Si por experimentar los viajes de manera diferente y escoger como menú a tu propio estilo.	Si. Para pensar y disfrutar un momento sola conmigo misma.
10	Grandes cadenas hoteleras : Fiesta American a otros Hacienda el Carmen de la Labor y		No lo he hecho.	Hoteles boutique: depende del lugar pero siempre es mi primera opción.	Bed&Break fast La Casa Amarilla en Colombia	Grandes cadenas hoteleras Meliá, Hilton, Fiesta Americana		Grandes cadenas: Hilton, Mercure, hoteles locales		

	Magdalena									
11	Hacienda de la labor	En hotel	Hotel Emporio Mazatlán	Casa Limón en Malinalco	Ixtapa hotel 4 estrellas paquete organizadores del Triatlón	Barceló	En casa de una amiga	Iberostar	Casa alquilada en la playa	En casa de una amiga
12	Tranquilidad, posibilidad de salir de la rutina, descansar y que está cerca de la ciudad	El servicio de todo incluido.	Las instalaciones	No hay mucha gente, el hotel siempre tiene algo particular y bonito que me sorprende y quiero replicar en mi casa, me da ideas de diseño para mi vida diaria, el servicio es como de casa y siempre es una experiencia estar en este tipo de lugares.	Prefiriendo los B&B me gusta que no son tan grandes e impersonales, que guardan cierta semejanza a un hogar, que son pequeños e íntimos.		Es económico y puedo compartir el tiempo con un amigo.	Ubicación, all inclusive, servicio.	Mucho más personalizado y me hace sentirme a gusto.	Si
13	En ocasiones son de	Muy temprano tienes que		A veces no hay room service		Que todo sea all inclusive y	Dependes de ciertas cosas del amigo y	Rutina cotidiana	No tienes mucho contacto con	Nada

	difícil acceso las instalaciones	chechar salida cuando ya terminan tus vacaciones.		después de las 9pm		que no haya exclusividad, todo es lo mismo.	debes cuidar tu comportamiento a más detalle para no incomodar.		gente.	
14	Si. Supongo que ofrecería actividades específicas para hacerlas sola y te das un tiempo como individuo.	Si	Si. Suena interesante.	No. No sería un factor que determine mi visita, me mueve más la decoración y la experiencia del lugar más que el que sea para solteros. Me da un poco de pena el tema de estar en un lugar que abiertamente es de solteros, me siento un poco necesitada o desesperada.	Si. Un poco por curiosidad, otro poco si se ajusta a mi presupuesto y me gusta y conviene.	Si. Porque puedes conocer gente interesante y el servicio sería diferente.	Si. Me sentiría cómodo entre personas que compartimos estado civil y no tendría que soportar a niños incómodos a la hora de las comidas.	No. Me sentiría encerrado en un ghetto.	Si. Primero investigaría el tipo de servicios que promocionan para poder tomar una decisión.	Si. Estarían en igualdad de circunstancias que yo, conocería gente, sería divertido, supongo.
15	Masajes, clases de	Servicios que fuera	Antros, bares.		Con lo que cuenta	Buen restaurant	Salas de lectura,		Entretenimiento, salón de	Los mismos,

	yoga, clases de pintura, montar a caballo, caminatas, visitas a sitios turísticos	todo incluido, entrenamiento, torneos de fut en la playa, voleibol, etc.			cualquier otro hotel	e, un bar divertido pero no populachero, spa, gimnasio algún lugar agradable para trabajar (junto a la alberca o playa pero que puedas usar tu PC por si necesitas trabajar o contestar un mail).	cinema, gym, bar, sauna.		bailes, conciertos, deportes, viajes culturales, viajes temas.	quizás centros de meditación, yoga, juegos para interactuar con otras personas.
16	Bosque en Jalisco, Montaña en Chihuahua, Ciudad Colonias	Playa y alberca	Playa, Manzanillo		Playa, costa de Oaxaca, Montaña, Sierra de Chihuahua	Playa: Cancún, Acapulco o Puerto Vallarta.	Bosque, Montaña, Ciudad Colonial. Todos los sitios propuestos son muy buenos. Los que elegí me parecen agradables para el esparcimiento o tranquilo que permita		Playa. Cd Colonial Zacatecas, GDL, Guanajuato	Playa que uno se pueda meter al mar, Bosque, que hubiera lago o río.

							el descanso.			
17		Riviera Nayarita – Nueva Vallarta	Puerto Vallarta y alrededores-Rincón de Guayabitos		Riviera Nayarita, Baja California.	Riviera maya, Playa del Carmen, Acapulco, Puerto Vallarta, Nuevo Vallarta			Riviera Maya, Riviera Nayarita, Acapulco, Puerto Vallarta y alrededores, Mar de Cortés	Riviera Maya, Playa del Carmen, Riviera Nayarita, Acapulco.
18	3000 por noche todo incluido 1500 2200		1500 700 1000		2000 1000 1500		2500 1500 2000		4000 all inclusive 800 2000	
19	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
20	Vía telefónica	Otro : Referencias de amigos	Internet	Directamente en el hotel depende donde vaya pido recomendación a mis amigos de qué hotel es bueno y es boutique o busco opciones por internet y luego les llamo directamente.	Agencia de viajes, directamente en el hotel, vía telefónica.	Internet, directo del hotel	Internet, vía telefónica	Internet lastminute.com	Agencias de viaje Bdc travel y la casa del viaje	Agencia de viajes (está debajo de mi casa), internet, anuncios
21	Internet	Amigos	Internet	Internet, amigos	Agencia de viajes,	Internet	Internet, amigos	Internet, revistas	Medios electrónicos	Amigos

					internet, amigos, medios electrónico s			especializad as, amigos.		
22	Automóvil Avión Autobús de pasajero s Barco	Automóvil Avión Autobús Barco	Autobús de pasajeros	Avión Automóvil Autobús de pasajeros Otro	Avión Automóvil Autobús de pasajeros Barco	Avión Automóvil	Avión Automóvil Autobús de pasajeros Barco	Avión Automóvil Otro Tren Autobús de pasajeros Barco	Avión	Avión Automóvil Autobús de pasajeros
23	1	1	1	5 o más	2	5 o más	1	3	1	4
24							Excelente idea. Considero que el segmento de personas solteras o solitarias es grande en países de primer mundo y que está creciendo en LA. Creo que son personas dispuestas a pagar por un servicio de calidad. Si lo que se desea es prestar el			

							servicio a personas heterosexuales es importante que el modelo de negocio sea claro y atraiga a este público sin que se caiga en la discriminación.			
--	--	--	--	--	--	--	---	--	--	--

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BÁEZ CASTILLO, Sixto, *Hotelería*, Grupo Editorial Patria, México, 2009.

BALANKO-DICKSON, Greg, *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*, Mc Graw Hill, México, 2008.

BARRAGÁN LOMELÍ, María Antonieta, *Soltería, elección o circunstancia: un nuevo estilo de vida se impone en el siglo XXI*, Norma, México, 2003.

DE HARO, Fernando y FUENTES Omar, *Casas de descanso*, Editorial AM Editores, S.A. de C.V., México, 2009.

DELGADO, Anjanette, *La píldora del mal amor*, Atria Español, New York, 2009.

GRAY, William S. y LIGUORI, Salvatore C., *Hoteles y Moteles administración y funcionamiento*, Editorial Trillas, México, 2007.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane, *Dirección de marketing*, Pearson, México, 2006.

ORTIZ HERNÁNDEZ, Georgina, *Usos, aplicaciones y creencias acerca del color*, Editorial Trillas, México, 2004, pp. 128-129

TORRE, Francisco de la, *Administración hotelera: primer curso: división cuartos*, Trillas, México, 1990.

FUENTES ELECTRÓNICAS

Confederación Nacional Turística, Dirección de Comunicación, Comunicado de prensa No. 23, 30/09/2010

Consumer lifestyles in Mexico, 5 de septiembre de 2009, obtenido desde el portal www.euromonitor.com

Domina Jalisco hoteles boutique, en Mural, 4 de abril de 2011, Guadalajara obtenido el 10 de octubre de 2011 desde EBSCO: Newsbank (Vía SFX)

Global E-Travel Habits, s.f., obtenido el 2 de septiembre de 2010, desde www.euromonitor.com

Más allá de las estrellas; Cuando el destino es el confort. Pequeños, con historia y personalidad. Conoce cómo se clasifican los hoteles de hoy, Reforma, 20 de julio de 2008, México, D.F. obtenido desde EBSCO: Newsbank (Vía SFX)

Single living: how atomisation, the rise of singles and one-person households is affecting consumer purchasing habits, 15 de julio de 2008, obtenido desde el portal www.euromonitor.com

Travel Accommodation - Mexico, junio 2010, obtenido desde el portal www.euromonitor.com

PORTALES DE INTERNET

www.amai.org consultado el 15 de mayo de 2011

www.arghys.com consultado el 30 de octubre de 2011

www.banamex.com consultado el 26 de noviembre de 2012

www.bungalowslydia.com consultado el 3 de noviembre de 2011

www.casaobelisco.com consultado el 3 de noviembre de 2011

www.hotelcielorojo.com consultado el 3 de noviembre de 2011
www.hoteles-boutique.mx consultado el 30 de octubre de 2011
www.rivieranayarit.com consultado el 3 de noviembre de 2011
www.robertosbungalows.com consultado el 3 de noviembre de 2011
www.sanpancholife.com consultado el 3 de noviembre de 2011
www.semarnat.gob.mx consultado el 3 de diciembre de 2012
www.visitanayarit.com consultado el 14 de noviembre de 2011
www.visitmexico.com consultado el 2 de noviembre de 2011

OTRAS FUENTES

Apuntes personales de Visión Estratégica, profesor Luis Garrido, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, semestre agosto-diciembre 2009.

Apuntes personales de Tópicos de Finanzas, profesor Martín Deloya, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, semestre enero-mayo 2010.

Apuntes personales de Proyectos II, profesor Juan Mejía, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, semestre agosto-diciembre de 2011.