

**Modelo de negocio de Operador Hotelero para la ciudad de Bogotá en el sector de
Chapinero, La Candelaria y Quinta Paredes**

Johana Alexandra Bedoya Guzmán

Javier Mauricio Rodríguez Ballén

María Fernanda Pinzón Ardila

Universidad Piloto de Colombia

Programa de Ingeniería Financiera

Especialización en Gerencia y Administración Financiera

Tutor Ing. Cesar Orlando Gonzáles

Febrero 2023

Agradecimientos

Damos gracias en primera instancia a Dios, por permitirnos crecer profesionalmente y motivarnos a ser mejores cada día en lo que hacemos, así como también darles las gracias a nuestras familias quienes siempre nos apoyaron cada día y motivaron a seguir estudiando.

De igual manera agradecer a todos nuestros profesores, por su paciencia y dedicación para brindarnos sus conocimientos no solo para enriquecernos a nivel profesional, sino también a nivel personal para enfrentarnos al día a día y a motivarnos a estar 100% conectados e interesados en cada una de las clases.

Nota Aceptación

Firma Jurados

Tabla de contenido

Agradecimientos	2
Lista de Figuras	7
Lista de Tablas	8
Resumen	10
Introducción	11
Problema	12
Pregunta de investigación	13
Objetivo General	13
Objetivos Específicos	13
Metodología	14
Tipo de Estudio	14
Marco Referencial	15
Marco Teórico	15
Historia de la industria hotelera	15
Historia Colombiana de la Industria Hotelera	16
Marco Conceptual	18
Prestador de Servicios Turísticos	18
Hotel	18
Plan de negocios	18
Operador Hotelero	19
Estudio de mercado	19
Modelo Canvas	19

	5
Marco Legal	21
Capítulo 1	23
Contexto Sector Hotelero Ciudad Región	23
Operadores Hoteleros	23
Plataformas	25
Capítulo 2	30
Investigación de Mercado Sector Hotelero Ciudad Región	30
Entorno Internacional	30
Entorno Nacional	32
Entorno Local	34
Chapinero	37
La Candelaria	39
Quinta Paredes	41
Segmentación del mercado	42
Capítulo 3	45
Modelo de Negocio Operador Hotelero Zona Centro Oriente de la Ciudad de Bogotá	45
Modelo Canvas	45
Aliados Clave	45
Actividades Clave	46
Recursos Clave	46
Propuesta de Valor	46
Relaciones con Clientes	47
Canales	47

	6
Segmento del mercado	47
Estructura de Costos	48
Estructura de Ingresos	48
Capítulo 4	48
Modelo Financiero	48
Estrategia Financiera	48
Proyecciones Financieras	49
Estructura de Ingresos y Costos	51
Estado de Resultados e indicadores Financieros	54
Conclusiones	61
Referencias	62

Lista de Figuras

Figura 1. Modelo CANVAS	20
Figura 2. Llegadas de turistas internacionales	30
Figura 3. Aporte del sector turístico al PIB mundial	31
Figura 4. Países más visitados en el 2021	32
Figura 5. Ocupación hotelera a noviembre de 2022	33
Figura 6. Variación anual oferta total de habitaciones	34
Figura 7. Porcentaje ocupación hotelera 2018 - 2022	35
Figura 8. Ranking Nacional de Turismo. 15 primeros departamentos.	36
Figura 9. Inscritos RNT según tamaño y localidad	37
Figura 10. Localización estratos chapinero	38
Figura 11. Localización estratos La Candelaria	40
Figura 12. Localización estratos Quinta Paredes (Teusaquillo)	42
Figura 13. Modelo CANVAS Operador Hotelero	45

Lista de Tablas

Tabla 1. Pilares del modelo de la plataforma Airbnb	25
Tabla 2. Características de la plataforma Booking	26
Tabla 3. Información propuesta de valor Despegar.com	28
Tabla 4. Comparativo Operadores Hoteleros	28
Tabla 5. Comparativo Plataformas de Alojamiento	29
Tabla 6. Estratificación Chapinero	38
Tabla 7. Hoteles en la localidad de Chapinero	43
Tabla 8. Hoteles en la localidad de La Candelaria	44
Tabla 9. Hoteles en Quinta Paredes	44
Tabla 10. Porcentajes Escenario Moderado	50
Tabla 11. Porcentajes Escenario Pesimista	50
Tabla 12. Porcentajes Escenario Optimista	50
Tabla 13. Inversión Activos Localidad Chapinero	51
Tabla 14. Inversión Activos Localidad La Candelaria	51
Tabla 15. Inversión Activos Sector Quinta Paredes	52
Tabla 16. Amortización Crédito Bancario	53
Tabla 17. Ingresos, Costos y Gastos	54
Tabla 18. Evaluación de Proyecto con FCA - con VR Escenario Moderado	55
Tabla 19. Flujo de Caja Libre (FCL) Escenario Moderado	56
Tabla 20. Evaluación de Proyecto con FCA - con VR Escenario Pesimista	57

Tabla 21. Flujo de Caja Libre (FCL) Escenario Pesimista	57
Tabla 22. Evaluación de Proyecto con FCA - con VR Escenario Optimista	58
Tabla 23. Flujo de Caja Libre (FCL) Escenario Optimista	59

Resumen

La industria hotelera es una de las actividades económicas que tiene mayor participación en Colombia, después de atravesar una situación tan difícil como fue la pandemia por Covid 19 y las restricciones de movilidad decretadas por el gobierno. Este sector ha mostrado un crecimiento considerable, tanto en ocupación hotelera, como en la creación de nuevos establecimientos dada la gran demanda que ha generado el país y en específico la ciudad capital. Esto hace necesario que los establecimientos de hospedaje tengan unos estándares excelentes por la gran demanda y oferta en este sector, al igual es necesaria una administración muy eficiente para que dichos establecimientos tengan las mejores rentabilidades.

Por los motivos mencionados, el presente trabajo pretende determinar la viabilidad del negocio de Operador Hotelero para la ciudad de Bogotá, específicamente en las zonas de La Candelaria, Chapinero y Quinta Paredes.

Como primera instancia se referenciarán las teorías y conceptos considerados una base para la identificación de la problemática, seguidos por el conocimiento teórico y conceptual del tema de investigación, los objetivos que se plantearán se desarrollarán bajo una metodología descriptiva, abarcando estudios cualitativos y cuantitativos existentes.

Por último, se va a plantear el diseño del modelo de negocio de operador hotelero, abarcando una estructura financiera con sostenibilidad de 5 años, para esto se realizará un estudio de mercado y benchmarking, con lo cual se identificará la situación del sector y los posibles competidores.

Palabras clave: Hotel, operador hotelero, marketing, nicho, costos, know how, rentabilidad, economías de escala.

Introducción

El propósito de este trabajo es plantear una alternativa que permita mejorar los procesos administrativos y de marketing en los hoteles de pequeño y mediano tamaño ubicados en Bogotá en las zonas de La Candelaria, Chapinero y Quinta Paredes, este proyecto se desarrolla con la finalidad de determinar la viabilidad de un operador hotelero en las zonas descritas.

Las zonas escogidas para la implementación del plan de negocio son las más competitivas en materia hotelera en Bogotá, abarcando casi el 50% de participación en el mercado, son zonas que cuentan con una gran oferta cultural, gastronómica y de eventos, tanto empresariales como deportivos y artísticos, por tal motivo son tan concurridas y apetecidas para alojamiento, dada la cercanía a los lugares más emblemáticos de la ciudad.

Las campañas de mercadeo de los hoteles se basan en gran parte en empirismo dada la experiencia de los dueños en el sector, donde no se ha profundizado en planes marketing específicos y solo refuerzan las relaciones con los socios comerciales, como portales de reserva web, comisionistas y taxistas.

Debido a lo anteriormente expuesto, se presenta la propuesta que lograría que este tipo de negocios mejore su oferta servicios con unos procesos más eficientes, acordes a las necesidades de sus clientes en áreas como la gestión de la propiedad, marketing, finanzas y el uso de las TICS.

Problema

El presente documento pretende conocer los problemas alrededor de los hoteles de pequeño y mediano tamaño, para la ciudad de Bogotá en el sector de Chapinero, La Candelaria y Quinta Paredes, los cuales están basados principalmente en los costes de administración, marketing, comisiones de las plataformas y gestión de la propiedad.

Al ser hoteles pequeños y medianos, no cuentan con una organización administrativa suficiente para atender las necesidades de la propiedad, como gerentes de ventas y marketing, gerentes de operaciones, contralores, etc. sin que esto signifique altos costos dentro de la operación.

En muchos de estos hoteles, la mayoría de su venta ingresa por agencias de viaje y plataformas como Booking, Expedia, Airbnb, entre otros, que pueden significar altos costos por comisiones.

La adquisición en insumos para aseo, papelería, cafetería, impresos de operación y amenidades también generan altos costos por cuanto son hoteles que no cuentan con espacios de almacenaje para grandes pedidos y flujos de efectivo para cubrir estos pedidos.

Para estos hoteles suele ser más costoso el mercadeo individual comparado con publicidad para grupos hoteleros, así mismo el acompañamiento de profesionales en marketing y promoción de la propiedad que pueden implicar altos costos en la operación.

Los hoteles operados por sus propios dueños incurren en altos costos de nómina al tener que contratar profesionales con experiencia para la administración y gestión de la propiedad. Por lo general no cuentan con estándares y procedimientos para la administración y suelen incurrir en costos elevados por malos manejos en los insumos de la propiedad.

La posible inexperiencia de los dueños en el mercado hotelero no permite que su enfoque en la venta del hotel sea el correcto y efectivo.

Pregunta de investigación

¿Qué mecanismos se pueden generar en el sector hotelero para la ciudad de Bogotá en los sectores de Chapinero, La Candelaria y Quinta Paredes, para mejorar los procesos administrativos, de marketing y gestión de la propiedad en los hoteles de mediano tamaño?

Objetivo General

Crear un modelo de negocio de Operador Hotelero para la ciudad de Bogotá en el sector de Chapinero, La Candelaria y Quinta Paredes.

Objetivos Específicos

1. Identificar las características de los operadores hoteleros en la zona centro oriente de la ciudad de Bogotá
2. Realizar un estudio de mercado del sector con el propósito de identificar posibles competidores
3. Diseñar el modelo de negocio de un operador hotelero para la zona centro oriente de la ciudad de Bogotá
4. Realizar un modelo financiero adaptado a las necesidades del modelo de negocio con proyección de sostenibilidad a 5 años

Metodología

La metodología definida para la ejecución del proyecto de investigación busca identificar los mecanismos que permitan mejorar los procesos administrativos y de marketing en los hoteles de mediano tamaño en Bogotá D.C. específicamente para los sectores de Chapinero, La Candelaria y Quinta Paredes e incrementar el conocimiento sobre el tema objeto de investigación, se dispuso una caracterización de dichos sectores que permita establecer un procedimiento de investigación descriptivo, y así exponer ideas y afirmaciones claras recolectando información basada en artículos y registros existentes observando y relacionando de forma analítica las variables que interactúan en el ambiente.

Tipo de Estudio

Complementando la metodología de investigación descriptiva, se da un enfoque cuantitativo y cualitativo, esto permite acceder a la información a través de diferentes fuentes y técnicas de recolección de información diversas, correspondientes al tema de investigación. Con el fin de interpretar la información obtenida, se utilizaron fuentes secundarias a través de la revisión de literatura y la búsqueda de noticias en prensa y medios económicos especializados. Por otra parte, se considera un trabajo de campo ya que se extraen los datos de una realidad a fin de alcanzar los objetivos.

En ese mismo sentido, se desarrollará un Modelo Canvas, ya que a través de esta herramienta es posible analizar y crear un modelo de negocio que involucra los principales aspectos para la ejecución del emprendimiento con propuesta de valor.

Marco Referencial

Marco Teórico

El desarrollo de esta investigación tendrá como soporte teórico los planteamientos de diferentes fuentes en materia hotelera y de turismo, según (Revfine, 2021) “el significado de un hotel se puede resumir como una propiedad que brinda alojamiento, alimentos, bebidas y otros servicios a los huéspedes que pagan”, de esta definición parte los diferentes tipos de establecimientos que se clasifican como Hotel, tales como Cadena Hotelera, Hostal, Motel, Hotel Boutique, entre otros.

Historia de la industria hotelera

La historia de la industria hotelera tiene sus orígenes en la antigüedad, aproximadamente entre los años 1000 a 500 a. de C. En ese entonces los comerciantes viajaban de un lugar a otro para intercambiar mercancías a cambio de hospedaje. En dichos tiempos surgieron posadas en los caminos para alojar a los viajeros y a sus caballos a cambio de dinero. Eran lugares donde los huéspedes se alojaban junto al ganado y se les ofrecía un servicio de comidas. (López, 2019)

La hotelería tuvo un gran auge en especial en Roma y Grecia. “Roma tuvo una rápida expansión gracias a las riquezas que adquiría el imperio romano en ese entonces, y una de las actividades que más beneficio adquirió fue precisamente el negocio del hospedaje”. (CEUPE, 2018)

Entre los diferentes problemas que existían para la industria uno de los mayores eran problemas relacionados con la higiene y la falta de espacio. Tal como en la actualidad, existían hoteles de menor y mayor categoría, y la calidad general iba mejorando al igual que el imperio se hacía cada vez más rico.

Gracias a las conquistas que adquiría el imperio romano con el avance sobre las naciones como Alemania, Francia y Suiza, Europa fue un lugar con muchos establos y tabernas las cuales, la gran mayoría estaban en cercanías con las vías que el imperio iba construyendo a lo largo de su historia.

En la edad media, la industria siguió desarrollándose, se evidencia la edificación de instalaciones de mejor calidad, y a su vez se empieza a diversificar el tipo de hospedajes, es este entonces la privacidad era un inconveniente debido a que las camas eran compartidas con otros viajeros. La mayoría de los viajeros optaban por las posadas gracias a la accesibilidad en cuanto a los precios para hospedarse, dichas instalaciones se encontraban en las veredas y dentro de las ciudades.

En la edad moderna, la industria no tuvo grandes cambios, aunque las condiciones iban mejorando gradualmente, y ya existían hospedajes de alta calidad, la gran mayoría de viajeros optaban por los establos de bajos precios que ofrecían hospedaje para personas y caballos ya que era el tipo de transporte más utilizado.

“En el año 1500 aparecen las primeras instalaciones autodenominadas hotel, y aunque las similitudes en comparación a los hoteles actuales no son muy próximas, es a partir de entonces cuando un proceso de continua mejora empieza a darse”. (CEUPE, 2018).

Historia Colombiana de la Industria Hotelera

En Colombia, el desarrollo de la Hotelería ha tenido las mismas facetas de otras naciones ya que en su comienzo fue primitiva y rudimentaria por las precarias condiciones de construcción y comodidad de las posadas que se ubicaban a la vera de los caminos para el servicio de los viajeros, comerciantes y arrieros.

El primer Hotel en abrir sus puertas fue en 1889 con el Hotel América en la ciudad de Honda – Tolima, luego en 1904 se abrió el Hotel San Germán ubicado en Girardot, el cual fue cuartel y hospital de la guerra de los mil días.

En 1921 se abre el primer Hotel de Lujo en Bogotá, Hotel Regina, este, fue incendiado en 1948 y reconstruido, así que sigue en servicio. Luego, el Hotel Granada en 1928 fue epicentro de grandes eventos, luego fue demolido para darle paso al Banco de la República.

El primer Hotel turístico fue en Barranquilla en 1930, llamado Hotel Prado, que hoy, es Patrimonio Arquitectónico y cultural del País. El Hotel Nutibara en Medellín, en 1945 empezó a hospedar a todos los presidentes hasta 1972, este hotel aún conserva su fachada original. Hoteles emblemáticos como el Hotel Tequendama en 1953 de la cadena Hotelera IHG el cual es lugar de eventos y convenciones.

En 1954 se crea ACOTEL para mejorar las relaciones hoteleras, crear nuevos proyectos y fomentar el turismo, hoy es llamado COTELCO.

Luego, en 1963 el primer hotel resort en Colombia fue el Hotel Irotama en Santa Marta. Finalmente, a partir del 2021 el sector se ha reinventado construyendo, ampliando y remodelando demasiados hoteles a lo largo del país, es muy común otras alternativas como bungalows, glamping, cabañas, entre otros.

Marco Conceptual

En este apartado se explicarán los diferentes conceptos que se usarán en el desarrollo de este proyecto.

Prestador de Servicios Turísticos

Para (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2021) un prestador de servicios turísticos es “toda persona natural o jurídica que habitualmente proporcione, intermedie o contrate directa o indirectamente con el turista, la prestación de los servicios Turísticos, el cual se encuentra obligado a inscribirse en el Registro Nacional de Turismo antes de iniciar sus operaciones”.

Hotel

Según la (Real Academia Española, 2014), Hotel se define como un “Establecimiento de hostelería capaz de alojar con comodidad a huéspedes o viajeros”. Una definición un poco más exacta la ofrece el (Oxford University Press, 2023) al clasificarlo como un “Establecimiento de hostelería que ocupa un edificio total o parcialmente con uso exclusivo de sus servicios (entradas, ascensores, escaleras, etc.) y que ofrece alojamiento y servicio de comedor”.

En un sentido más amplio podemos decir que un hotel es un edificio equipado y planificado para albergar a las personas de manera temporal. Sus servicios básicos incluyen una cama, un armario y un cuarto de baño. Otras prestaciones usuales son la televisión, una pequeña heladera (refrigerador) y sillas en el cuarto, mientras que otras instalaciones pueden ser de uso común para todos los huéspedes (como una piscina, un gimnasio o un restaurante).

Plan de negocios

Un plan de negocios es una estrategia documentada sobre los objetivos y planes de una empresa. Describe el plan de comercialización, proyecciones financieras, investigación de

mercado, propósito comercial y la declaración de misión. También puede incluir el personal clave para lograr los objetivos y un cronograma.

Es un documento que describe un nuevo negocio, sus productos o servicios, cómo ganará el dinero, los líderes y el personal, las finanzas, el modelo de operaciones y otros detalles que son esenciales tanto para operar como para el éxito.

Operador Hotelero

Un operador hotelero es una compañía o empresa especialista en management, operación y desarrollo de proyectos para la industria de la hospitalidad. Adicionalmente puede prestar los servicios de consultoría en viabilidad de proyectos que promuevan el crecimiento hotelero.

Estudio de mercado

Un estudio de mercado es un conjunto de acciones que tienen como objetivo obtener información sobre el estado actual de un segmento determinado de mercado. Su finalidad es conocer en profundidad el nicho de mercado al cual se pretende atender, así como su grado de rentabilidad.

Según (Silva, 2021) con un estudio de mercado se puede conocer al público objetivo e identificar sus necesidades, saber cuáles son los precios más competitivos, conocer la rentabilidad de determinado sector del mercado, desarrollar estrategias para tomar mejores decisiones comerciales, saber cuáles son las debilidades y fortalezas de la compañía y medir campañas y estrategias de marketing.

Modelo Canvas

El Modelo CANVAS es una metodología, creada por Alexander Osterwalder, esta herramienta se ha consolidado como una gran alternativa para agregar valor a las ideas de negocio, al permitir observar de manera fácil el diseño de un negocio.

En palabras de su creador “La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica” (Osterwalder, 2011).

Los nueve módulos que conforman el modelo son: segmento de mercado, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, aliados clave y estructura de costos. En la figura 1 se presenta la estructura del modelo y sus principales características.

Figura 1. Modelo CANVAS



Nota: Fuente (Growth Kacking Course, 2019).

Marco Legal

Ley 2068 de 2020

Fomentar la sostenibilidad e implementar mecanismos para la conservación, protección y aprovechamiento de los destinos y atractivos turísticos, así como fortalecer la formalización y la competitividad del sector y promover la recuperación de la industria turística, a través de la creación de incentivos, el fortalecimiento de la calidad y la adopción de medidas para impulsar la transformación y las oportunidades del sector. (Congreso de Colombia, 2020)

Resolución 1055 de 18 de julio de 2022

La presente resolución tiene como objeto adoptar el Manual Gráfico del Sello de Accesibilidad e Inclusión Universal de carácter obligatorio, contenido en el Anexo Técnico que forma parte integral de esta resolución, brindar lineamientos generales respecto a la solicitud de prórroga a través de medio virtuales, las normas técnicas de accesibilidad del sector turismo nacionales e internacionales que serán objeto de certificación y el alcance de los sectores. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2022)

Resolución 889 de 23 de junio de 2022

La presente resolución tiene como objeto crear y poner en marcha la Red de Información Nacional de Turismo – REINAT – y el portal de información turística de Colombia, a cargo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2022)

Decreto 1074 de 2015

Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo. (Presidencia de la República, 2015)

Resolución 700 de 15 de julio de 2021

La presente resolución tiene por objeto implementar la Tarjeta de Registro de Alojamiento, determinar la información que debe contener y los aspectos relacionados con su diligenciamiento y funcionamiento. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2021)

Resolución 408 de 22 de marzo de 2022

La presente resolución tiene como objeto determinar las categorías y subcategorías de prestadores de servicios turísticos y adoptar los códigos de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) que identifican las actividades económicas de los prestadores de servicios turísticos para su inscripción en el Registro Nacional de Turismo. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2022)

Ley 1558 de 2012

La presente ley tiene por objeto el fomento, el desarrollo, la promoción, la competitividad del sector y la regulación de la actividad turística, a través de los mecanismos necesarios para la creación, conservación, protección y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales, resguardando el desarrollo sostenible y sustentable y la optimización de la calidad, estableciendo los mecanismos de participación y concertación de los sectores público y privado en la actividad. (Congreso de Colombia, 2012).

Capítulo 1

Contexto Sector Hotelero Ciudad Región

Operadores Hoteleros

Ayenda

Ayenda es un operador hotelero virtual, el cual inicia operaciones en el 2016, como una empresa de desarrollo de software para hoteles, al entender las necesidades de sus clientes, cambiaron su enfoque y decidieron convertirse en una startup enfocada en pequeños y medianos hoteles, se encarga de unificarlos bajo el nombre de Ayenda Hoteles, sin ser el propietario de los hoteles, estos entran a la cadena bajo la modalidad de franquicia por conversión, esto significa que se deben alinear a la franquicia por medio de una serie de acuerdos en los que debe operar, bajo ciertos estándares y características propias de la cadena como cambios en el nombre, fachadas, habitaciones, baños, recepción, entre otros.

Este operador cuenta con más de 500 hoteles en 3 países, Colombia, Perú y México; En Colombia cuenta con alrededor de 300 hoteles, de estos 39 se encuentran ubicados en Bogotá (Ayenda, 2022), la propuesta de valor para los hoteles bajo su nombre se basa en la gestión de ingresos a través de estrategias y canales de comercialización directos, como la app de reserva, página web, call center bilingüe las 24 horas, ventas corporativas y de grupos, en contraprestación, según (Portafolio, 2022) el operador cobra a los hoteles el 15% de las ventas del establecimiento.

Oxo Hotel

Oxo hotel es un operador hotelero multimarca y multisegmento, que inicia su operación en 2009, se encarga de desarrollar proyectos hoteleros según las necesidades del mercado, cuenta

con 23 hoteles en Colombia, de estos 8 se encuentran en la capital, opera 7 marcas independientes y 5 cadenas hoteleras, entre ellas Wydham, Marriott, Radisson, IHG, y Sirenis.

Su propuesta de valor se basa en proveer soluciones para la conceptualización, el desarrollo y la operación de servicios de alojamiento multimarca y multisegmento, con el propósito de lograr la mayor rentabilidad para los inversionistas, la satisfacción de los huéspedes y el desarrollo del potencial de los colaboradores (Oxo Hotel, 2022).

GHL Hoteles

Operador y desarrollador hotelero multimarca con más de 50 años en operación, cuenta con más de 50 hoteles en 10 países, de estos 33 se encuentran Colombia y en específico 10 en Bogotá, opera marcas internacionales como Sonesta, Sheraton y Hyatt Centric, entre otras. También ha desarrollado marcas propias como GHL, GHL Style, GHL Collection y GHL Relax. Adicionalmente ha venido diversificando su portafolio, y actualmente cuenta con seis líneas de negocio: Investments, Club Vacacional, Catering, Centros de convenciones, Hoteles y Restaurantes.

Su propuesta de valor se basa en “el cumplimiento de un enfoque estratégico que identifica una cadena de valor comprendiendo un recurso humano comprometido con la organización, un huésped satisfecho y un inversionista con su expectativa de retorno cumplida” (Grupo GHL, 2022).

Hoteles Estelar

Hoteles Estelar es un operador hotelero, fundado en 1969 bajo el nombre de Sociedad Prohoteles S.A., y en 1986 cambió su razón social a Hoteles Estelar de Colombia S.A., cuenta con 27 hoteles en 3 países Colombia, Perú y Panamá, 23 de ellos se encuentran en Colombia, en Bogotá cuenta con 5 hoteles.

Su propuesta de valor se basa en el entendimiento de las necesidades de sus clientes, huéspedes y visitantes, desarrollando un innovador concepto de diferentes líneas para sus Hoteles (Hoteles Estelar, 2022).

Plataformas

Airbnb

Airbnb es una plataforma online *Peer to Peer* que pone en contacto a personas que tienen una vivienda que ofrecer, con personas que necesitan un lugar en donde quedarse de forma temporal, inicia operación en 2008 en San Francisco (California), tiene presencia en más de 191 países y 65.000 ciudades, su base de alojamientos es de más de 3 millones.

Tiene su modelo de negocio en el que actúan 4 pilares, en la tabla 1 se muestran las características básicas de cada uno de los pilares.

Tabla 1. Pilares del modelo de la plataforma Airbnb

Pilar	Características
Anfitriones	Dueños de la propiedad Ofrecen la vivienda Aclara dudas de los huéspedes Resuelve problemas que puedan surgir en la estadía
Huespedes	Viajeros en busca de alojamiento Se encargan de la investigación por medio de los comentarios
Plataforma	Pone en contacto a los anfitriones con los huéspedes Mostrarle al huésped todas las opciones disponibles Filtrar los resultados de búsqueda dependiendo de diferentes factores Realizar el cobro del servicio de alquiler Resolver problemas más graves
La comunidad	Brindan información acerca de cada alojamiento, en beneficio de otros viajeros Pueden opinar, dejar comentarios, consejos, quejas y recomendaciones Finalidad crear una comunidad que sea honesta y en la que se pueda confiar

Nota: Elaboración propia. Fuente (Manzanilla, 2018).

Gracias a la economía compartida, Airbnb permite que las personas ofrezcan sus espacios no utilizados a otros usuarios interesados en alojamiento. El anfitrión registra su propiedad en el sitio y los huéspedes pueden reservar hospedaje. Airbnb ofrece todo tipo de soporte, incluso su propio banco, donde se realizan las transacciones entre Airbnb y el anfitrión, en contraprestación la plataforma le cobra el 3% del subtotal de la reservación y 15% del subtotal al huésped.

Booking

Se trata de una plataforma virtual de reserva de hoteles, casas y apartamentos, creada en Países Bajos en 1996, es mediadora entre el sector de alojamiento y los huéspedes, está disponible en más de 43 idiomas y ofrece casi 30 millones de alojamientos de diferentes tipos, está catalogada como agencia de viaje online, por lo tanto, no solo ofrece alojamiento, también ofrece reserva de vuelos, alquiler de vehículos y taxis, a diferencia de Airbnb, Booking no hace el cobro, sino entrega los datos de compra al anfitrión para el pago directo.

En la tabla 2, se muestran las principales características de la plataforma.

Tabla 2. Características de la plataforma Booking

Características Booking
Punto de encuentro entre el anfitrión y el huésped
Aporta visibilidad a hospedajes que no cuentan con herramientas tecnológicas
Cobra 15% al anfitrión
Para los huéspedes no tiene costo
Filtros avanzados para recortar el tiempo de búsqueda
El anfitrión define condiciones respecto a los huéspedes
Se muestran resultados de búsqueda por calificaciones en la plataforma
Pago directo al anfitrión

Nota: Elaboración propia. Fuente (Booking, 2022)

Expedia

Se trata de una agencia de viajes online, por lo tanto, es intermediaria entre el cliente y el proveedor de alojamiento, creada en Estados Unidos en 1994, cuenta con más de 500.000 hoteles registrados y tiene presencia en 191 países, además de alojamiento ofrece reserva de vuelos, planes turísticos, cruceros y alquiler de automóviles.

La plataforma permite acceder a huéspedes potenciales en ubicaciones y volúmenes que de otro modo costaría alcanzar. Además, proporciona herramientas e información en tiempo real sobre el mercado, permite garantizar y procesar las reservas, comunicarse con los huéspedes y gestionar los comentarios, como contraprestación por los servicios, la plataforma cobra 20% sobre el valor total del importe.

Despegar

Es una agencia de viajes virtual, fundada en 1999 en Argentina, con presencia en 180 países y una participación en el mercado local del 23% y está entre las 5 agencias de turismo más grandes a nivel mundial (Casos Exitosos, 2022), cuenta con más de 300.000 hoteles en su plataforma.

La propuesta de valor se basa en “Ofrecer al mercado diferentes productos de hoteles, a diferente precio y con diferente forma de pago” (Despegar.com, 2022), por lo tanto lo que busca la empresa, es brindarle a los consumidores una amplia gama de productos, con precios y formas de pago favorables, teniendo en cuenta la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes, logrando generar nuevas compras, el segmento de mercado de Despegar son personas entre 20 y 45 años, los cuales cuentan con un amplio acceso y dominio de la tecnología.

En la tabla 3 se presenta la información más relevante con respecto a su propuesta de valor.

Tabla 3. Información propuesta de valor Despegar.com

Aspecto	Características
Marketing	Crecimiento y desarrollo de la base de clientes Mejorar la oferta de productos Aumento de la venta cruzada Expansión y profundización de las relaciones con los proveedores Inversión en la oferta móvil
Producto	500 aerolíneas 300.000 hoteles 90 agencias de alquiler de vehículos Seguros de viaje Diferentes paquetes turísticos
Precios	Varían de acuerdo a: País de compra y país de destino Horario en el que se hace la compra Tipode tarifa elegida por el usuario

Nota: Elaboración propia. Fuente (Despegar.com, 2022)

La tabla 4 presenta un análisis comparativo entre los operadores de hoteles con presencia en Bogotá, resumiendo los aspectos más representativos de cada uno.

Tabla 4. Comparativo Operadores Hoteleros

Variables	Ayenda	Oxo Hotel	GHL Hoteles	Hoteles Estelar
Fecha Fundación	2016	2009	1964	1969
Capacidad Instalada	+ 500 hoteles	24 hoteles	+ 50 hoteles	27 hoteles
Presencia en Países	3	2	10	3
Presencia Nacional	+ 300 Hoteles	23 hoteles	33 hoteles	23 hoteles
Presencia Local	39 hoteles	8 hoteles	10 hoteles	5 hoteles
Promesa de Servicio	- Espacios impecables - Wifi gratis - Televisión - Kit de aseo	- Soluciones para la conceptualización, el desarrollo y la operación de servicios de alojamiento multimarca y multisegmento	- Mejor precio garantizado - Cóctel de bienvenida - Confirmación inmediata - Wifi gratis	- Línea Prime - Línea Resorts - Línea Superior - Línea Esencial - Línea Apartamentos

Lema	La cadena de hoteles económicos y estandarizados	En OxoHotel, la diferencia no nos hace únicos, nos hace los mejores	Eres nuestra inspiración y por eso siempre estamos dispuestos a brindarte lo mejor	Hospitalidad 100% colombiana
Plataforma en Línea	Tiene página web oficial y aplicación multiplataforma	Tiene página web oficial	Tiene página web oficial y aplicación multiplataforma	Tiene página web oficial
Redes Sociales	- Facebook - Instagram - Twitter - LinkedIn	- Facebook - Instagram - LinkedIn	- Facebook - Instagram - Twitter - LinkedIn	- Facebook - Instagram - LinkedIn

Nota: Elaboración propia. Fuente (Ayenda, 2022), (Grupo GHL, 2022), (Oxo Hotel, 2022) y (Hoteles Estelar, 2022).

La tabla 5 presenta un análisis comparativo entre las plataformas de alojamientos más relevantes, mostrando los datos más representativos de cada una.

Tabla 5. Comparativo Plataformas de Alojamiento

Variables	Airbnb	Booking	Expedia	Despegar
Fecha Fundación	2008	1996	1994	1999
Presencia en Países	191	229	191	180
Comisión	3% anfitrión 15% huésped	15% anfitrión	20% anfitrión	15% anfitrión
Tráfico	89.4 millones de visitas	477.7 millones de visitas	75.2 millones de visitas	837 mil visitas
Páginas por visita	18.69 páginas	8.15 páginas	6.83 páginas	15,86 páginas
Redes Sociales	- Facebook - Instagram - Twitter	- Facebook - Instagram - Twitter	- Facebook - Instagram - Twitter	- Facebook - Instagram - Twitter

Nota: Elaboración propia. fuente (Statista, 2022)

Capítulo 2

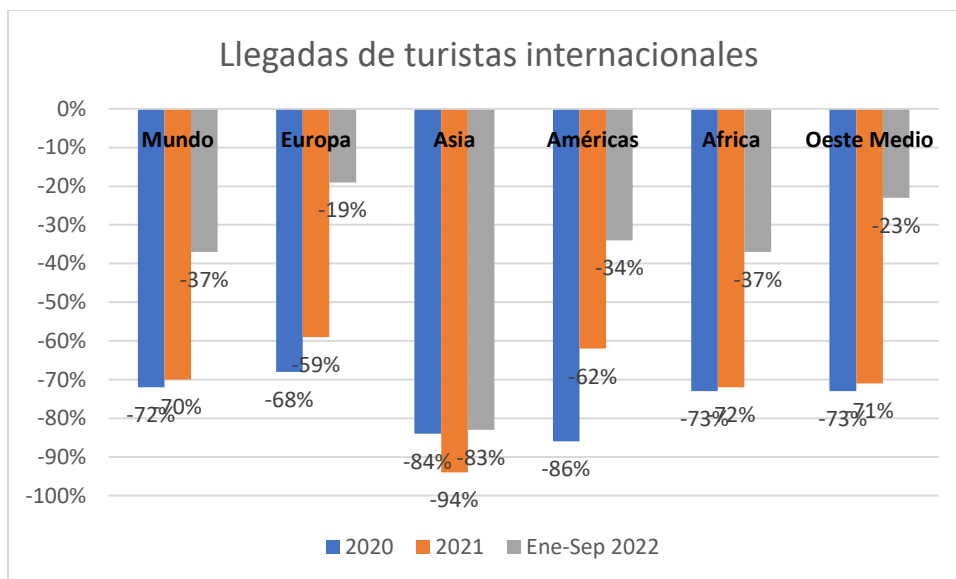
Investigación de Mercado Sector Hotelero Ciudad Región

Entorno Internacional

El turismo a nivel internacional ha tenido una recuperación importante en el 2022, según (Organización Mundial del Turismo, 2022) “las llegadas de turistas internacionales casi se triplicaron de enero a julio de 2022 (+172%) en comparación con el mismo periodo de 2021”, lo cual significa una recuperación del 60% en comparación con los niveles anteriores a pandemia.

En la figura 2 se evidencia los porcentajes de llegadas de turistas internacionales frente al 2019, año en el cual no se hacía presente los efectos de la pandemia por Covid 19:

Figura 2. Llegadas de turistas internacionales



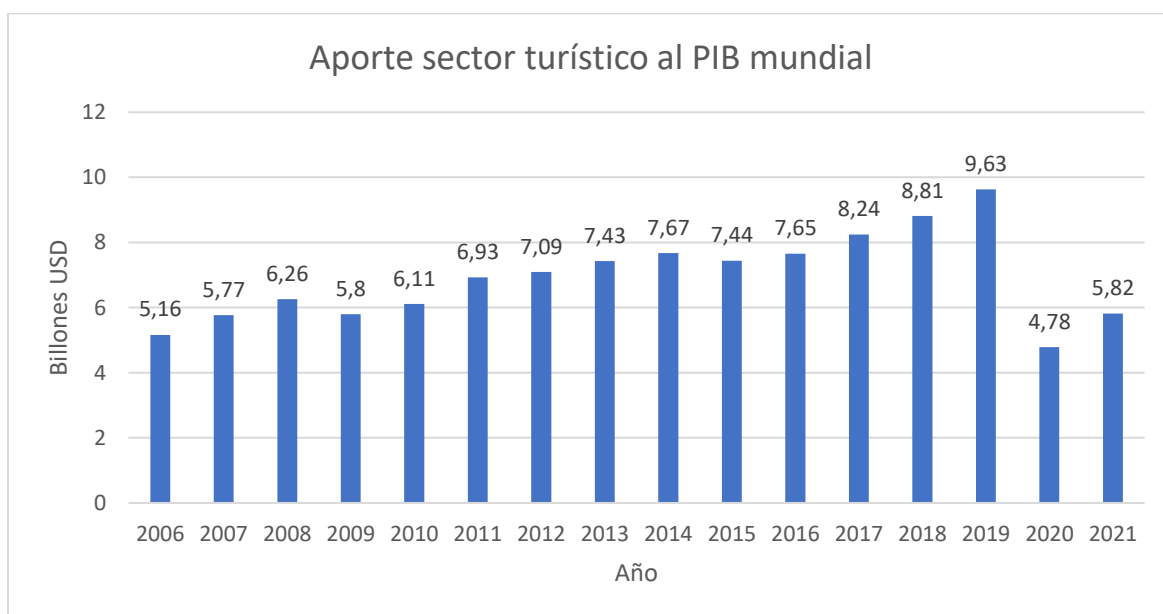
Nota: Elaboración propia. Fuente: (Organización Mundial del Turismo, 2022)

Como podemos ver en la Figura 1. Para 2022 los porcentajes de llegadas internacionales han crecido con respecto al 2020 y 2021, años en lo que la gran mayoría del mundo estaba tomando medidas de confinamientos y restricciones de salidas, la (Organización Mundial del Turismo, 2022) estima que “durante el periodo examinado viajaron 474 millones de turistas

internacionales, frente a los 175 millones de los mismos meses de 2021”. Con respecto al 2019, año que se toma como referencia, ya que aún no se habían tomado medidas drásticas para la contención del COVID 19, se evidencia un menor porcentaje comparativo lo cual deja ver el repunte en el turismo mundial.

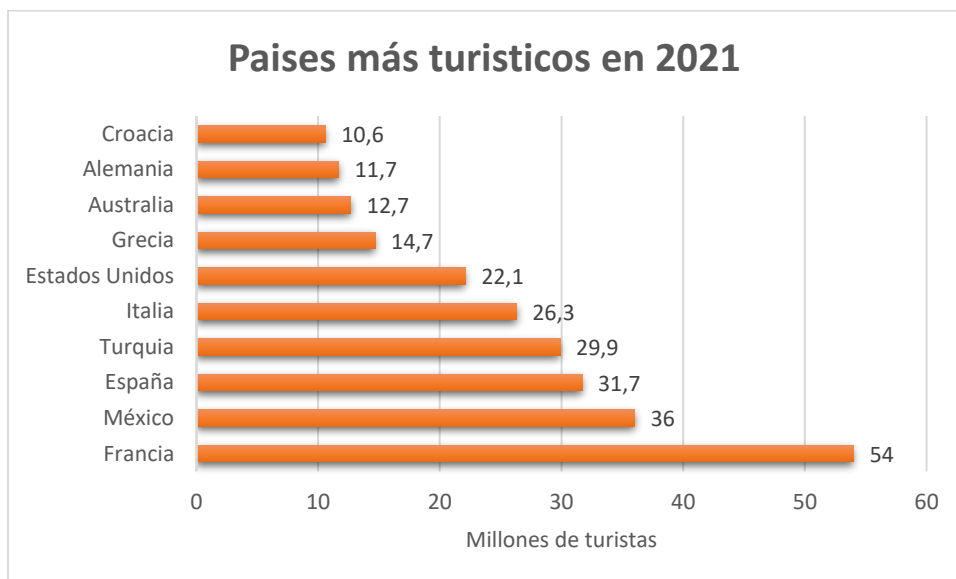
En el año 2021, la industria turística aportó 5.8 billones de dólares al PIB mundial, frente a los 4.8 billones de dólares aportados por la industria en el 2020, su máximo histórico desde 2006, se presentó en el año 2019, donde el aporte fue de 9.63 billones de dólares, en la figura 3 se puede evidenciar las cifras desde 2006.

Figura 3. Aporte del sector turístico al PIB mundial



Nota: Elaboración propia. Fuente: (Statista, 2022).

En la figura 4. Se puede observar el ranking de los 10 países más visitados según cifras de la (Organización Mundial del Turismo, 2022), siendo el continente europeo el que más visitantes acumuló para dicho año.

Figura 4. Países más visitados en el 2021

Nota: Elaboración propia. Fuente: (Organización Mundial del Turismo, 2022).

Entorno Nacional

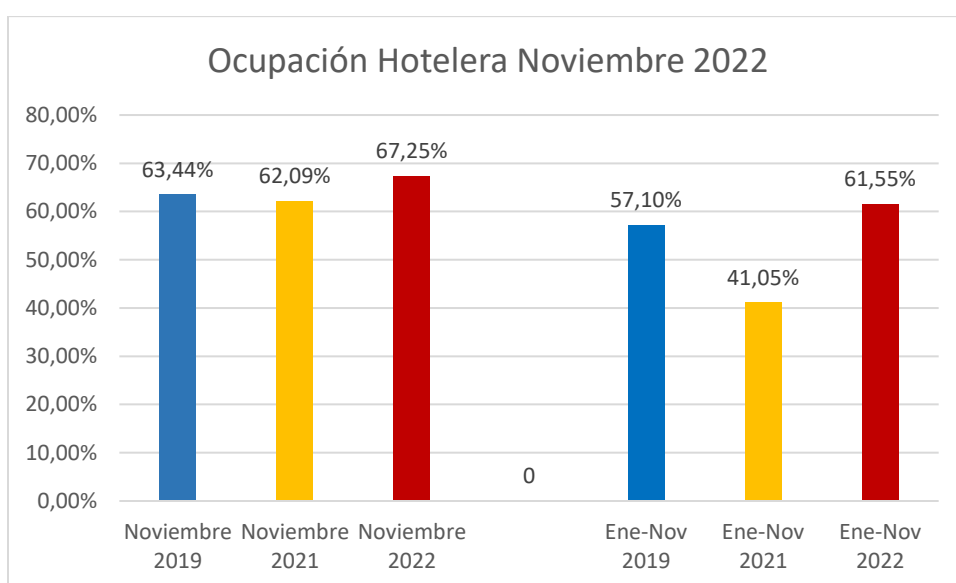
En el ámbito nacional, el sector de alojamiento y hospedaje se encuentra en proceso de recuperación después de varios meses de dificultades por la pandemia, según datos recopilados por (La República, 2022) la ocupación anual en 2021 fue del 42.57%, frente a un 56.96% del 2019, donde aún no se sentían los efectos de las restricciones por pandemia, para junio de 2022 la ocupación hotelera cerró en 60.2% mostrando una buena recuperación llegando a niveles prepandémicos. Según (El Tiempo, 2022), esta recuperación se debe a tres factores en específico, la suspensión del IVA para los servicios de hotelería y turismo, el plan de vacunación que a cierre de 2022 contaba con 30'082.571 de colombianos con el esquema completo de vacunación y la conectividad aérea que está recuperación.

Según (DANE, 2022) en su Boletín Técnico III Trimestre de 2022, indica que el aporte del sector de alojamiento en el PIB nacional tuvo un crecimiento de 7.6% con respecto al mismo

periodo del 2021, aportando 45 billones de pesos, lo cual es una buena señal de recuperación en el sector.

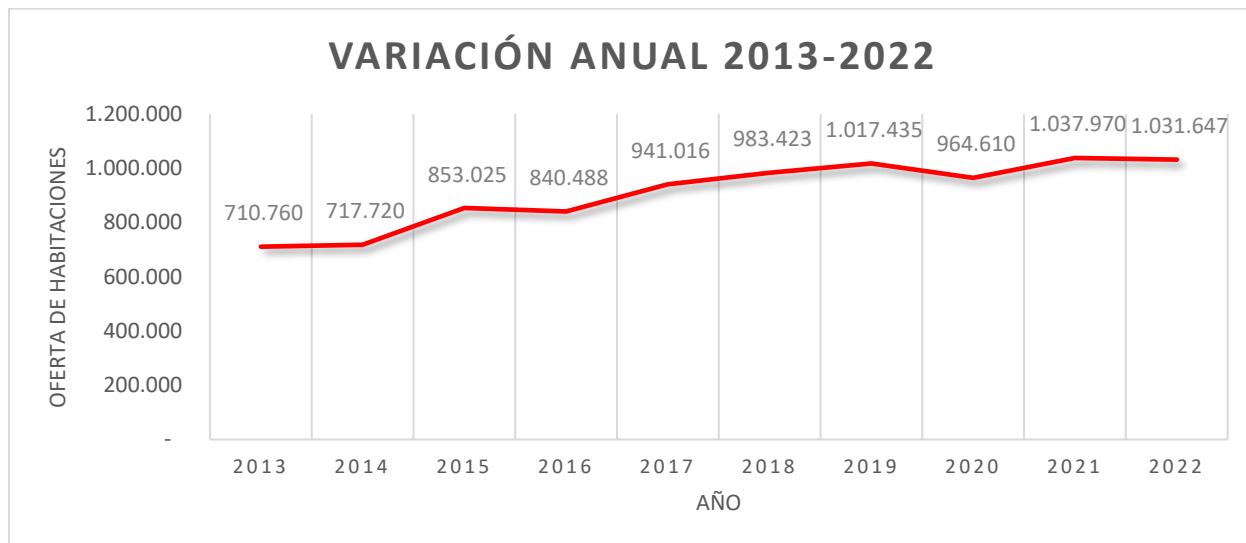
Sobre la ocupación hotelera (Cotelco, 2022), en su informe mensual de noviembre 2022, muestra un aumento de 3.81 puntos porcentuales tomando el mismo en los años 2019 y 2021, así mismo el acumulado de enero a noviembre en los mismos años, muestra un aumento de 4.45 puntos porcentuales, ver figura 5, se observa la variación para los años 2019, 201 y 2022.

Figura 5. Ocupación hotelera a noviembre de 2022



Nota: Elaboración propia. Fuente: (Cotelco, 2022).

Sobre la oferta total de habitaciones las cifras de (Cotelco, 2022), muestran un decrecimiento de -0.61% frente al 2021, con un total de 1.031.647 habitaciones, sin embargo, esta cifra comparada con el año 2019, muestra un crecimiento de 1.38%, en este año la oferta total de habitaciones fue de 1.017.435, en la figura 6 se muestra la variación anual de dicha oferta.

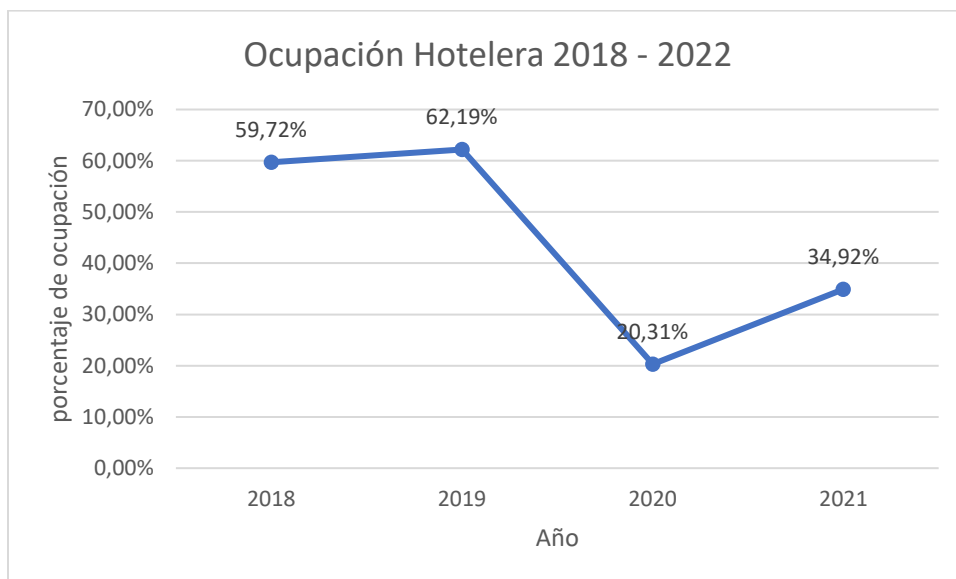
Figura 6. Variación anual oferta total de habitaciones

Nota: Elaboración propia. Fuente: (Cotelco, 2022).

Entorno Local

Bogotá D.C.

Como en el resto del país, Bogotá no fue ajena a la situación presentada de salud pública en 2020 a raíz de la llegada del COVID 19, para 2019 el sector hotelero tuvo uno de sus mayores ocupaciones históricas, según cifras de (Cámara de Comercio de Bogotá, 2022) en 2018 la ocupación hotelera fue de 59.72% y para 2019 fue de 62.19%, con la llegada de la pandemia, estas cifras cayeron en 2020 a una ocupación de 20.31%, llegando a la ocupación más baja en la década. Para 2021, después de superar los estrictos confinamientos decretados por el gobierno, la cifra de ocupación tuvo un aumento y llegó a 34.92%, mostrando una recuperación del 42% con respecto al año anterior, en 2022, aunque aún no se cuenta con cifras oficiales de la ocupación anual, como ejemplo, en el informe de (Cotelco, 2022) para el mes noviembre, la ocupación fue de 76.90%, esto es un indicador de la buena recuperación que está teniendo el sector hotelero en la capital.

Figura 7. Porcentaje ocupación hotelera 2018 - 2022

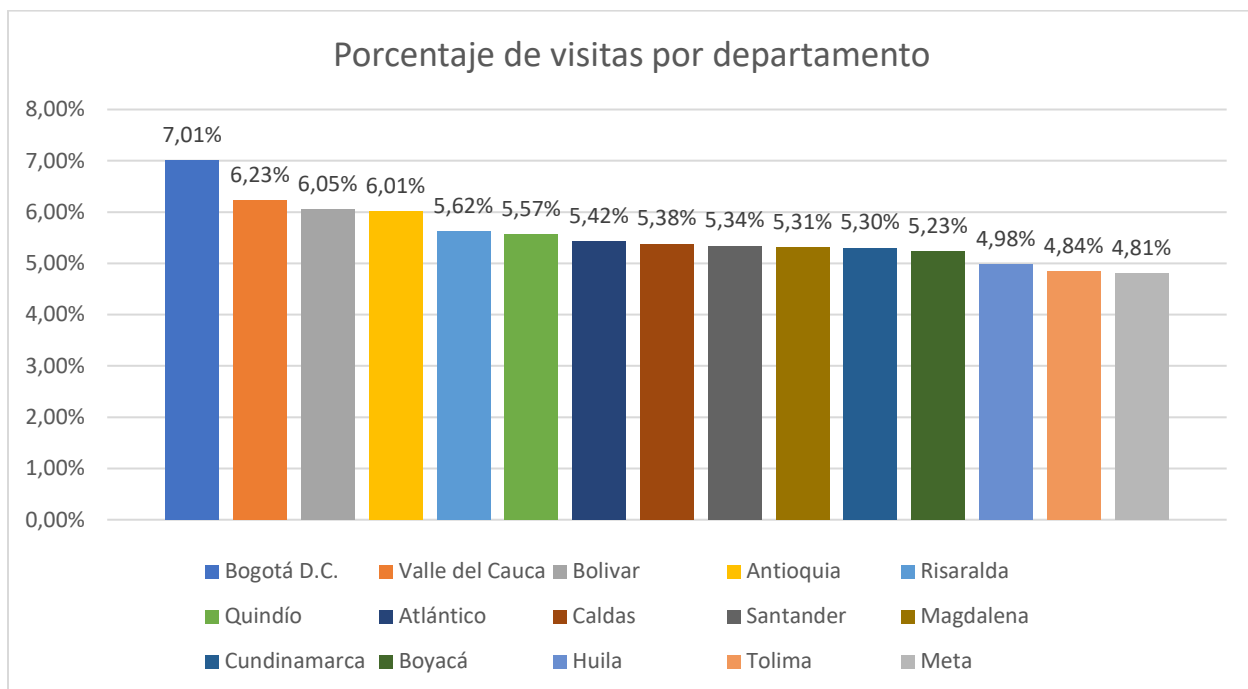
Nota: elaboración propia. Fuente: (Cotelco, 2021).

Bogotá sigue siendo el principal destino turístico de Colombia, para septiembre de 2022

Bogotá hospedó a 1.005.310 personas, de 5.024.848 visitantes que ingresaron a Colombia (Portafolio, 2022), lo cual representa un 20% de visitas al territorio capitalino.

La figura 8, muestra los datos estadísticos de 2020, sobre los 15 principales destinos turísticos del país, donde Bogotá recibió a 1.708.122 visitantes:

Figura 8. Ranking Nacional de Turismo. 15 primeros departamentos.

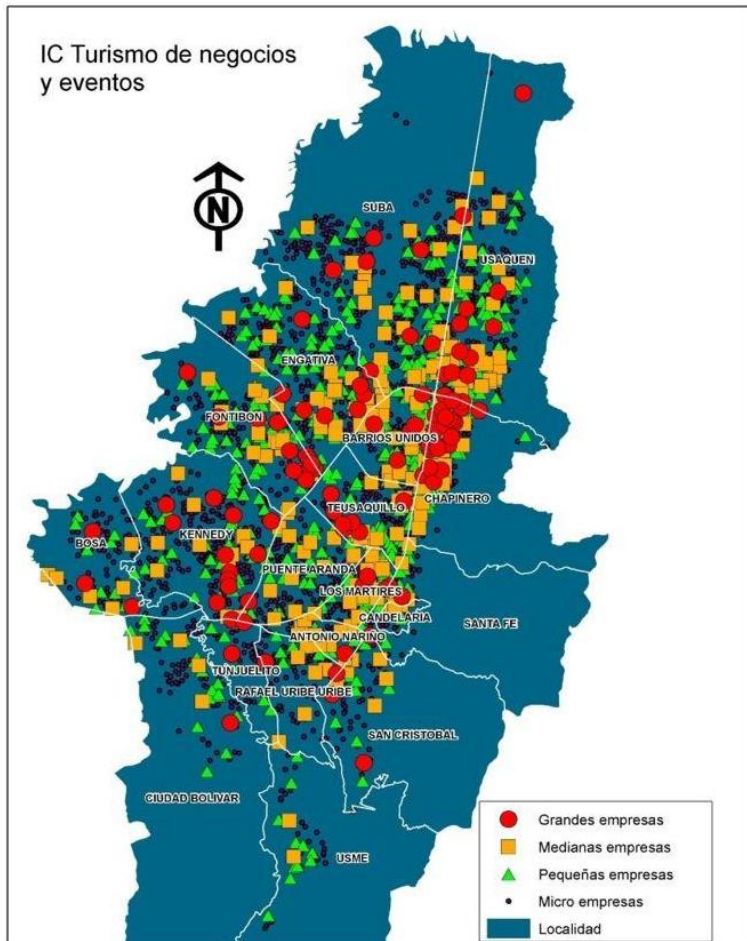


Nota: Elaboración propia. Fuente: (Cámara de Comercio de Bogotá, 2022)

Según información del (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2022), en Bogotá hay registrados 4.703 establecimientos de alojamiento y hospedaje, lo cual representa el 8.23% de los establecimientos registrados a nivel nacional. En comparación con Cartagena, que cuenta con 6.381 establecimientos, se puede inferir que el porcentaje de ocupación en la capital es bastante alto, ya que es la primera en el ranking de hospedaje de viajeros.

En la Figura 9, se muestran los establecimientos registrados en el Registro Nacional de Turismo, por tamaño y localidad, aunque en casi toda la ciudad se encuentran establecimientos, en la zona centro oriental y nororiental se concentra la gran mayoría de hoteles de mediano y gran tamaño.

Figura 9. Inscritos RNT según tamaño y localidad



Nota: fuente (Cámara de Comercio de Bogotá, 2022)

Chapinero

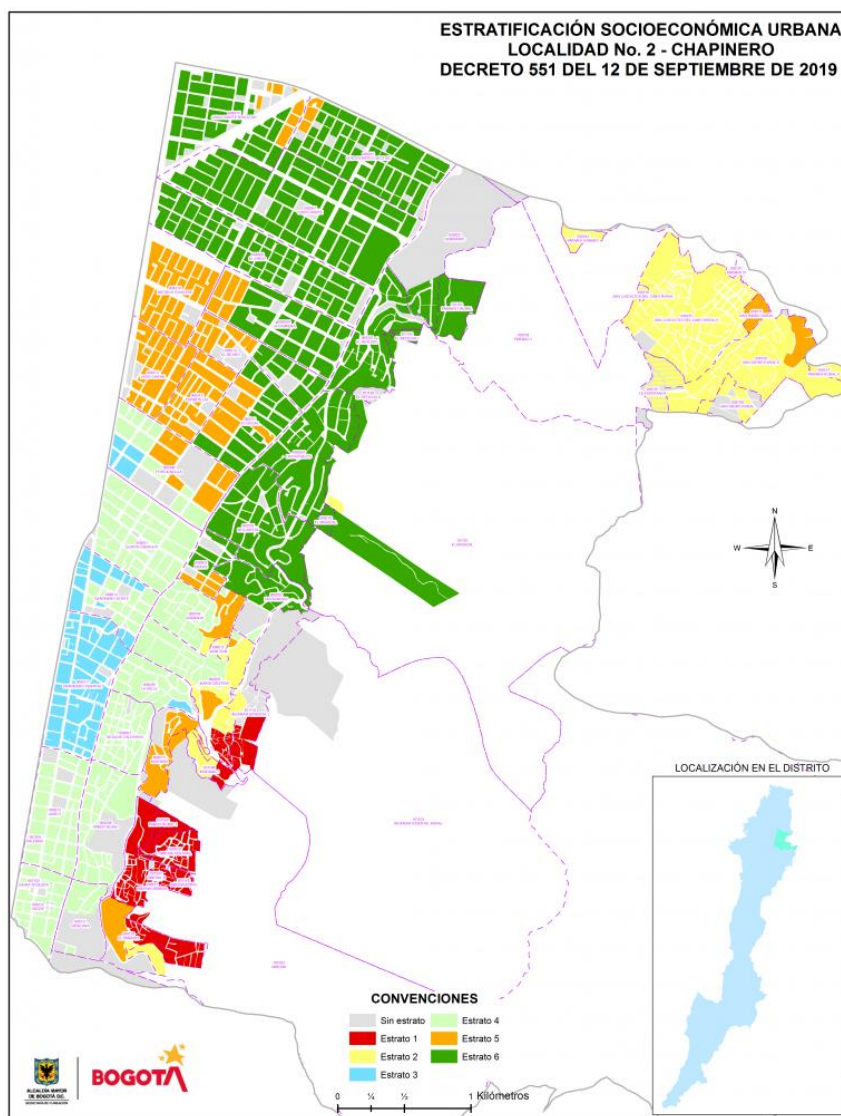
Chapinero es una localidad de Bogotá ubicada al nororiente de la capital, es una de las más tradicionales de la ciudad, está conformada por 48 barrios, tiene una extensión de 3.801 hectáreas, cuenta con 126.591 habitantes, 25 centros comerciales, 4 hospitales y 158 parques (bogota.gov.co, 2022), esta localidad cuenta con la presencia de todos los estratos socioeconómicos, en la tabla 6, se puede ver la distribución de la población en dichos estratos, y en la figura 10, muestra la localización de los estratos en la localidad:

Tabla 6. Estratificación Chapinero

Estrato	Población	Porcentaje
1	1.266	1,0%
2	2.025	1,6%
3	8.482	6,7%
4	32.660	25,8%
5	19.748	15,6%
6	62.409	49,3%

Nota: Elaboración propia. Fuente (Alcaldía de Bogotá, 2021).

Figura 10. Localización estratos chapinero



Nota: Fuente (Alcaldía de Bogotá, 2021)

Chapinero es una de las localidades más extensas de Bogotá, cuenta con zonas de gran oferta gastronómica y de entretenimiento, en ella se encuentran algunos de los barrios más clásicos de Bogotá, donde la oferta inmobiliaria es más extensa y variada. Cuenta con accesos a vías principales como la carrera 11, carrera 7a y la Av. Caracas, a estas se suma la calle 72, considerada un referente por concentrar uno de los centros de negocios más grandes de Bogotá. Chapinero tiene una actividad constante, donde llegan personas para disfrutar de sus teatros, bares, parques, centros comerciales y restaurantes.

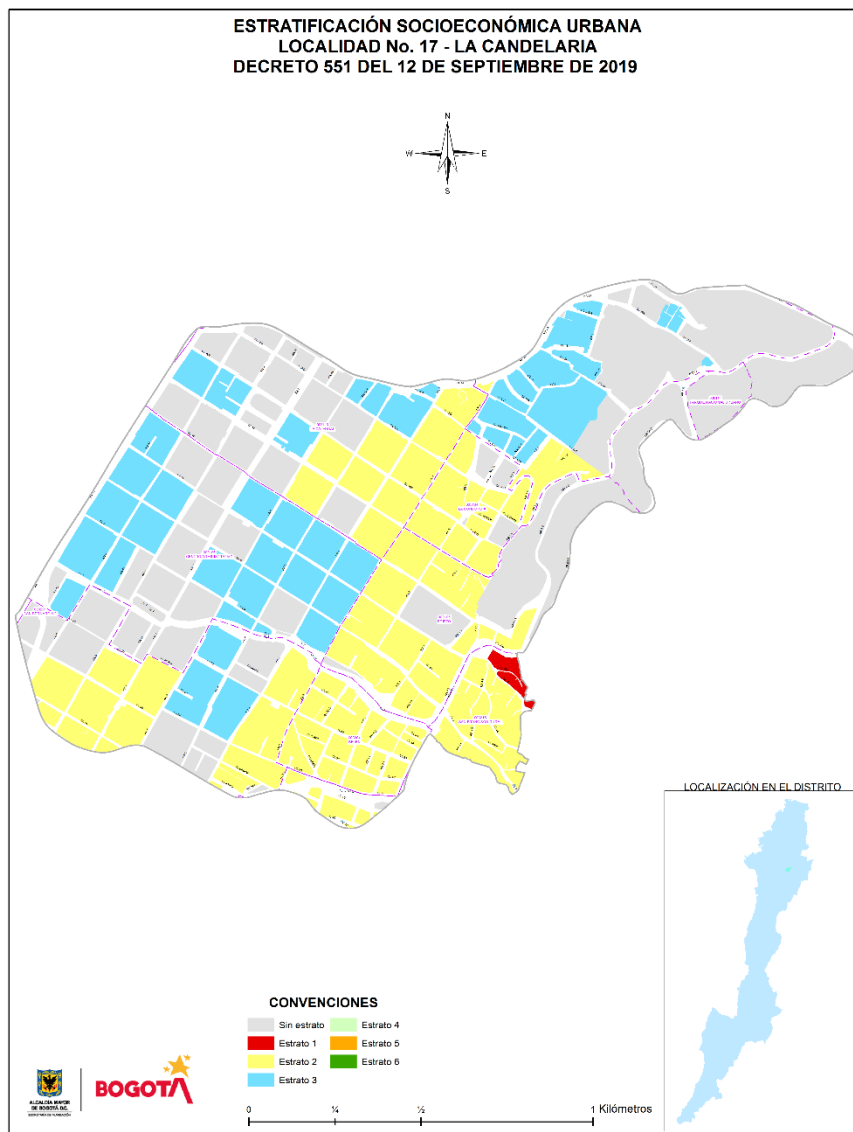
La Candelaria

La Candelaria es una localidad de Bogotá ubicada en el centro oriente de la ciudad, tiene una extensión de 1.830 hectáreas, en ella habitan 21.830 personas, en esta localidad se encuentra el centro histórico de la ciudad, lugar donde se fundó Bogotá en 1538, cuenta con 2 centros comerciales y un hospital (bogota.gov.co, 2022), esta localidad es un importante centro turístico, educativo, con un estilo colonial único y reconocida por el legado arquitectónico de sus calles en la ciudad, tanto así, que en ella hay 2.634 predios de conservación, de estos 54 son declarados Bienes de Interés Cultural del Orden Nacional.

La Candelaria está conformada por los barrios Belén, Las Aguas, Santa Bárbara, La Concordia, Egipto, Centro Administrativo y Catedral, en sus calles se encuentran algunos de los lugares más emblemáticos de Bogotá, como el Palacio de Nariño, el Capitolio Nacional, el Teatro Colón, el Pasaje Rivas, El chorro de Quevedo, la Biblioteca Luis Ángel Arango, la Iglesia la Candelaria, entre otros; Al igual que una gran cantidad de museos, entre ellos el Museo Botero, Casa Museo Quinta de Bolívar, La Casa de la Moneda, el Museo Militar y muchos más.

Sobre la estratificación de la localidad, predomina el estrato 2 seguido por el estrato 3, gran parte de los predios se encuentran sin estratificación debido a que sus usos principales son comerciales o industriales, en la figura 11 se muestra la distribución de los estratos en la localidad.

Figura 11. Localización estratos La Candelaria



Nota: Fuente (Alcaldía de Bogotá, 2021)

La Candelaria es la primer zona turística en Colombia, certificada por CQR Certification Quality Resources SAS como Área Turística Sostenible, gracias a los esfuerzos de entidades

públicas y privadas relacionadas con el sector turismo, que unieron esfuerzos para lograr las mejores prácticas ambientales, de seguridad, económicas y sociales; Dado sus diferentes atractivos arquitectónicos, históricos y productos y servicios turísticos disponibles ofrece una experiencia turística para los bogotanos, nacionales y extranjeros.

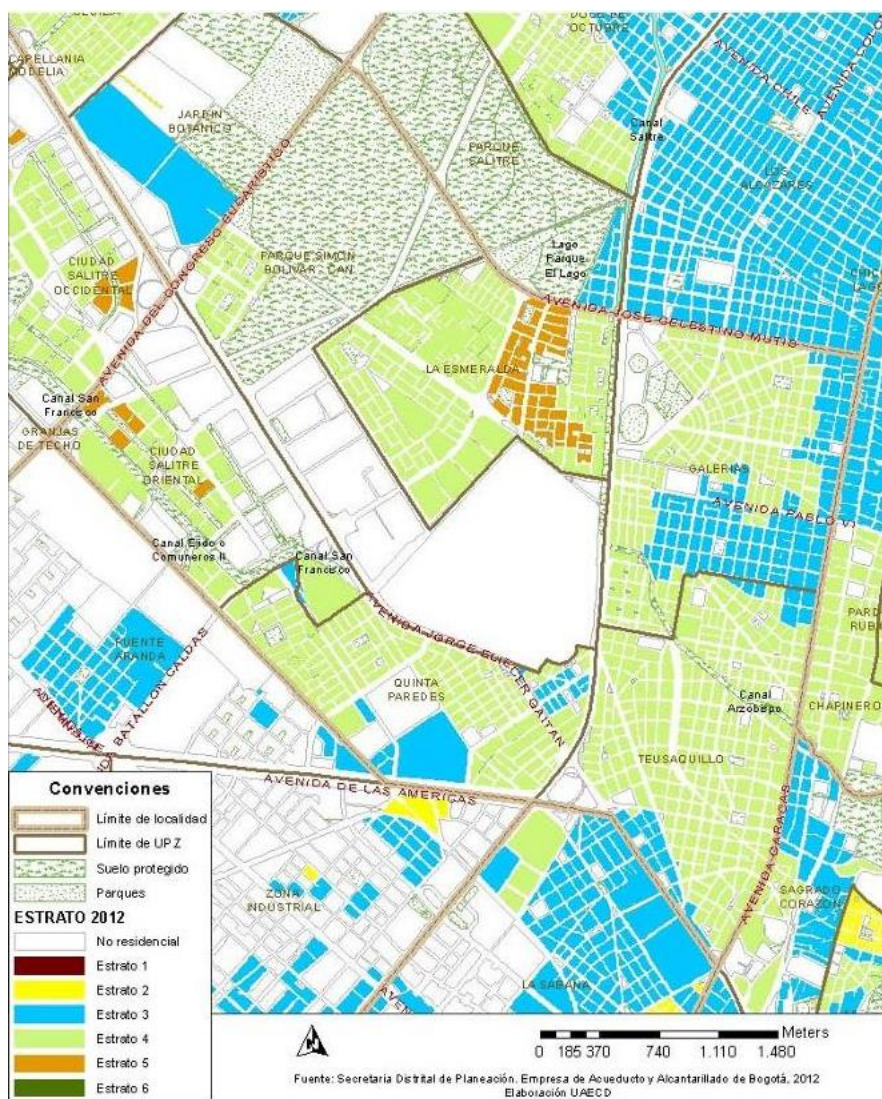
Quinta Paredes

La Unidad de Planeamiento Zonal (UPZ) Quinta Paredes hace parte de la localidad de Teusaquillo, esta zona se encuentra ubicada en la zona centro oriente de la ciudad, dicha zona está comprendida entre la calle 22 y la avenida calle 26 y las carreras 40 y 50. Cuenta con un paisaje arquitectónico homogéneo, en este predominan las casas unifamiliares de 2 plantas. Tiene un gran contraste sobre la avenida el Dorado, donde predominan los edificios de 8 a 10 pisos con apartamentos modernos. Otro atractivo interesante de la zona es la gran cantidad de hoteles, esto gracias a la cercanía al recinto de ferias y eventos de Corferias, al Aeropuerto Internacional El Dorado, la Terminal de Transportes y la Embajada de los Estados Unidos.

En esta zona viven más de 29.000 personas, domina el estrato 4 con un 88.5% de su población en este rango, el 11.5 restante, pertenece al estrato 3, sus principales vías de acceso son la calle 26, la carrera 30 y la carrera 50.

Debido a la localización estratégica de Quinta Paredes los propietarios de inmuebles y empresarios vieron su potencial como facilidad turística y decidieron ubicar varios hoteles en el sector, lo cual ha provocado que poco a poco pase de ser un sector residencial a uno hotelero.

Figura 12. Localización estratos Quinta Paredes (Teusaquillo)



Nota: Fuente (Alcaldía de Bogotá, 2021)

Segmentación del mercado

De acuerdo a las cifras del (Instituto Distrital de Turismo, 2022), en Bogotá se encuentran registrados en el Registro Nacional de Turismo 1.713 hoteles, de los cuales el 25.8% se encuentra en la localidad de Chapinero con 442 hoteles, el 9.7% en La Candelaria con 167 hoteles y el 9.6% en Quinta paredes con 166 hoteles.

Para la segmentación de mercado se va a tener en cuenta solo hoteles pequeños (hasta 100 habitaciones) y medianos (hasta 300 habitaciones).

En las tablas 7, 8 y 9 se muestran 20 hoteles de cada zona con sus direcciones, teléfono y tarifa promedio.

Tabla 7. Hoteles en la localidad de Chapinero

Hotel	Dirección	Teléfono	Tarifa promedio
Selina Bogota Parque de la 93	Calle 95 # 13-35 Torre A	5800693	\$ 120.375
Scala 68	Calle 68 # 4A-69	7444154	\$ 175.000
Hotel Bogota Virrey	Carrera 15 # 86B-38	3232182415	\$ 120.600
Terrazas	Diagonal 55 # 3-12		\$ 137.500
Hotel Vintage	Calle 100 # 13-55	3023347126	\$ 170.681
Viaggio Nueve Trez City Suites	Carrera 18 # 93A-60	7449999	\$ 136.890
Mercure Bogotá Calle 100	Transversal 23 # 98-27	7477776	\$ 159.489
ibis budget Bogota Marly	Carrera 8 # 49-49	4432750	\$ 143.776
Hotel Zulita Inn	Calle 48 # 13-16	3004969	\$ 97.200
Hotel Quinta Camacho	Carrera 12 # 68-37	3152817874	\$ 111.362
Hotel Express 53	Calle 53 # 10-78	3212537534	\$ 134.325
Hobu Hostal	Carrera 9 # 54A-15	4327162	\$ 70.276
Hotel Ayenda 1016	Calle 66 # 11-77	3503189890	\$ 106.828
Hotel Ayenda Los Tres Pinos	Calle 55 # 13-62	2358053	\$ 92.200
Hotel Brisas del Oasis	Calle 66 # 11-77	5410980	\$ 119.359
Hotel de la Salle	Carrera 16 # 50-81	3229452780	\$ 73.000
Hotel Normandy	Carrera 14A # 68-25	3142437171	\$ 114.300
Hotel Vilar America	Calle 66 # 8-23	5524090	\$ 162.000
Hotel bh La Quinta	Carrera 5 # 74-52	7424908	\$ 304.000
Urban Heights Bogota	Carrera 4 # 58-35	3502294948	\$ 163.900

Nota: Elaboración propia. Fuente (Instituto Distrital de Turismo, 2022).

Tabla 8. Hoteles en la localidad de La Candelaria

Hotel	Dirección	Teléfono	Tarifa promedio
Hotel Ambala Bogota Colonial	Carrera 5 # 12 B - 46	3412376	\$ 90.000
Hotel San Sebastian	Av. Jimenez No. 3-97	318 5663042	\$ 130.000
Hotel El Dorado La Candelaria	Carrera 4 # 12D-02	3343988	\$ 95.000
Destino Nómada - dnhostels	Calle 11 # 1-38	3906365	\$ 100.000
Hotel Casa de la Vega	Carrera 4 # 12B-49	301 6662393	\$ 243.000
Las Aguas Inn	Carrera 4 # 20-32	304 4939200	\$ 90.000
Hotel San Francisco de Asís	Carrera 10 # 23-63	2861677	\$ 111.520
Hotel bh Bicentenario	Carrera 4 # 16-03	7470744	\$ 248.260
Hotel Regina	Carrera 5 # 15-14	3345136	\$ 172.000
The Cranky Croc Hostel	Calle 12D # 3-46	3422438	\$ 116.000
Hotel Dann Av. 19	Calle 19 # 5-72	3289848	\$ 159.360
Casa Quinta Hotel Boutique	Carrera 4 # 17-59	323 2507691	\$ 170.000
Hotel Aparta Suite Continental	Avenida Calle 13 # 4-16	322 2144144	\$ 136.714
Hotel la fuente j.n	Carrera 7 # 8-50	313 4967701	\$ 100.000
Hotel Casa Deco	Calle 12C # 2-36	2828640	\$ 290.160
Selina Bogotá	Calle 11 # 3-43	5800693	\$ 226.810
Hotel de la Opera	Calle 10 # 5-72	3362066	\$ 396.221
Hotel Muisca	Calle 10 # 0-25	300 7554096	\$ 341.540
Santa Lucia	Calle 18 # 6-27	7460088	\$ 204.315
Hotel Manila Plaza	Calle 17 # 8-23	2439013	\$ 154.700

Nota: Elaboración propia. Fuente (Instituto Distrital de Turismo, 2022)

Tabla 9. Hoteles en Quinta Paredes

Hotel	Dirección	Teléfono	Tarifa promedio
Hotel Dorado Ferial	Calle 25 # 38-08	3004867	\$ 145.000
Hotel Fontanar Corferias	Calle 25A # 37-05	3006121489	\$ 120.000
Hotel Casa Mahanaim	Carrera 40 # 24C-11	7450939	\$ 120.000
Hotel Boutique Palacete	Carrera 40 # 24A-49	3002251990	\$ 180.000
Hotel Grand Plaza Corferias	Carrera 40 # 24-31	4325790	\$ 185.260
Hotel Casa Antigua	Carrera 40 # 22B-17	3122432380	\$ 121.000
Hotel Regency Boutique La Feria	Carrera 43 # 22-03	5803333	\$ 165.540
Hotel Santa Fé Real	La Esperanza # 40-3	3686817	\$ 160.200
Hotel Splendor Bogotá	La Esperanza # 40-46	6134211	\$ 152.000
Hotel Expo Inn Corferias	Carrera 43a # 22B-28	3102464167	\$ 124.000
Hotel Salitre Real	Av Calle 24 # 40-71	3689402	\$ 168.000
hotel kristal ferial	Carrera 44 # 22a-45	3508054364	\$ 110.200
Hotel Casa Lamay	Calle 24A # 43-29	2692410	\$ 126.000
DC Feria Hotel Bogota Corferias	Calle 22B # 43B-04	7464736	\$ 134.900
Hotel King Ámbar Bogotá	Calle 22B # 44-36	7788418	\$ 120.000
Hotel City Bog Corferias	Calle 25 # 43A-26	3173697811	\$ 171.955
Bog Urban Hotel	Calle 25 Bis # 39A-16	3104814707	\$ 171.360
Hotel Boutique de la Feria Embajada	Calle 24D # 40-49	3124175266	\$ 103.250
Hotel Ccoferia Boutique	Av Calle 24 # 43A-63	3002035060	\$ 113.040
Hotel Ejecutivo Embajada	Calle 24B # 44A-22	3002035032	\$ 120.780

Capítulo 3

Modelo de Negocio Operador Hotelero Zona Centro Oriente de la Ciudad de Bogotá

Modelo Canvas

Se ha optado por utilizar el modelo Canvas, para poder observar el panorama completo del emprendimiento fácilmente, en la figura 13 se puede observar el resumen del modelo.

Figura 13. Modelo CANVAS Operador Hotelero

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los Clientes	Segmento de Mercado
<ul style="list-style-type: none"> - Comisionistas - Agencias de viaje - Operadores turísticos - Entidades de promoción de destino - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - Cotelco - Instituto Distrital de Turismo - Fondetur 	<ul style="list-style-type: none"> - Campañas web - Gestión de redes sociales - Articulación con aliados - Gestión de nuevos servicios - Administración y marketing directo 	<ul style="list-style-type: none"> - Ser un operador hotelero reconocido por los excelentes servicios prestados en administración y marketing - Bajas tarifas - Servicio personalizado 	<ul style="list-style-type: none"> - Asesoría personalizada en la página web, whatsapp y correo electrónico - Asesoría con personal calificado en sitio si lo requiere - Encuesta de servicio 	Hoteles pequeños y medianos, ubicados en Bogotá D.C., en las zonas de Chapinero, La Candelaria y Quinta Perdes
	Recursos Clave <ul style="list-style-type: none"> - Personal capacitado - Página web - Base de datos - Ubicación - Capital de trabajo - Equipamiento - Logística - Community manager 		Canales de Distribución <ul style="list-style-type: none"> - Página web - Redes sociales - Medios de pagos electrónicos - Línea de servicio al cliente - Publicidad por medio de Cotelco y Cámara de comercio - Email marketing - Equipo comercial - Medios de pago digitales 	
Estructura de Costos		Fuentes de Ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> - Costo de talento humano - Costo de administración - Costo de publicidad - Costo de software 		<ul style="list-style-type: none"> - Inversionistas - Comisiones 		

Nota: Elaboración propia

Aliados Clave

Es muy importante generar rápidamente aliados, dentro de los aliados que se necesitan para el funcionamiento del negocio se encuentran, comisionistas (personas que captan huéspedes en los aeropuertos), Agencias de viaje, Operadores turísticos, Entidades de promoción de

destino, dichos aliados ayudaran con la promoción, tanto de huéspedes como de dar a conocer el negocio. Por otro lado, se necesitará tener contacto directo y estrecho con entidades públicas dedicadas a generar campañas de promoción del sector turístico y hotelero, algunas de ellas son: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Cotelco, Instituto Distrital de Turismo IDT, Cámara de Comercio, Fondetur, entre otros.

Actividades Clave

Las actividades más importantes van relacionadas con las estrategias de promoción del negocio, entre estas se encuentran: campañas web, la presencia y gestión de redes sociales, la articulación de campañas con los aliados estratégicos. Adicional, se deben tener en cuenta las actividades que permitan llevar la propuesta de valor, tales como la administración y marketing de los clientes y la gestión de nuevos servicios.

Recursos Clave

Se hace necesario para el buen funcionamiento del plan de negocio, contar con el personal adecuado y mejor capacitado, contar con la tecnología necesaria para la creación y administración de la página web, las bases de datos y las redes sociales, por otro lado, se debe tener en cuenta la ubicación de la oficina donde se llevará a cabo la operación, el equipamiento de la misma y de lo necesario para los hoteles. Para lograr esto es importante contar con el capital de trabajo inicial.

Propuesta de Valor

La propuesta de valor que se propone en este modelo se orienta en la prestación de los servicios necesarios para el correcto funcionamiento de los hoteles a cargo, entre estos están la administración y el marketing requerido por los clientes.

Adicionalmente el negocio se enfocará en el servicio personalizado a los hoteles y en tener las tarifas más convenientes para los mismos.

Relaciones con Clientes

Se proponen diferentes acciones para el relacionamiento con los clientes con el fin de poderlos orientar y hacer el acompañamiento respectivo en los diferentes puntos de contacto, entre estas se encuentran: asesoría personalizada en la página web, WhatsApp y por correo electrónico, dependiendo el caso también se ofrece asesoramiento en sitio por una persona debidamente calificada. Para tener una mejor idea de estar prestando el mejor servicio se harán encuestas de servicio.

Estas acciones fortalecerán las comunicaciones con los clientes y brindarán diferentes métodos de contacto para solucionar o apoyar las peticiones de los clientes.

Canales

Teniendo en cuenta los continuos cambios de las TICS y las tendencias a nivel global, nacional y local, se hace necesario la gestión de la página web para garantizar que la información en ella sea la más actualizada, también incluir las promociones de los hoteles en las diferentes redes sociales como Twitter, Instagram y Facebook.

Adicional se hace muy importante contar con una línea de servicio al cliente, y tener disponible diferentes medios de pagos electrónicos y digitales como Daviplata o Nequi.

Se debe articular publicidad por medio de Cotelco y la Cámara de Comercio de Bogotá para generar nuevos clientes, también se generarán nuevos clientes por email marketing y la fuerza de ventas.

Segmento del mercado

El segmento de mercado al cual va dirigido el plan de negocio es a Hoteles de pequeño (hasta 50 habitaciones) y mediano (hasta 150 habitaciones) tamaño, ubicado en Bogotá D.C., específicamente en las zonas de Chapinero, La Candelaria y Quinta Paredes.

Estructura de Costos

Los costos del emprendimiento van ligados principalmente al talento humano, en el cual se tendrán los cargos de dirección Mercadeo, dirección Talento Humano y Dirección de Finanzas. Adicionalmente se tendrán costos de administración entre los cuales se encuentra principalmente arriendo de la oficina central, servicios, papelería y cafetería.

Por otro lado, también se tiene en cuenta los costos por publicidad del emprendimiento y software necesario para la integración con los hoteles.

Estructura de Ingresos

Los ingresos planteados en el modelo de negocio provienen de la comisión de los ingresos obtenidos en los hoteles, para esto se plantea un 8% de comisión y por el aporte de inversionistas el cual se estima inicialmente en \$1.321.084.318.

Capítulo 4

Modelo Financiero

Estrategia Financiera

Para el mercado objetivo del emprendimiento, como estrategia se plantea el cobro de comisión por ingresos del 8%, la cual es muy atractiva según lo investigado con relación a la competencia, esto logrará atraer más hoteles en las zonas escogidas debido a los márgenes de utilidad más competitivos que obtendrán.

Para la presentación financiera, dependiendo de cada zona en la cual se encuentre el hotel, se plantean tres escenarios posibles, optimista, pesimista y moderado, con lo cual se puede observar de una manera más completa las posibles divergencias del mercado y del contexto nacional y así mismo la viabilidad con cada hotel.

En los escenarios planteados se tienen en cuenta variables como: incremento de ocupación, incremento ingresos generales, incremento de las tarifas, el salario mínimo y el Índice de Precios al consumidor IPC. El motivo para tener en cuenta las anteriores variables es la relevancia que tienen en el modelo de negocio con cada uno de los hoteles, ya que afectan directamente los resultados de la operación.

Proyecciones Financieras

En el desarrollo del modelo financiero, teniendo en cuenta las variables seleccionadas se hará una evaluación del proyecto en los próximos 5 años, contados a partir de la inversión inicial, cómo se evaluará en tres escenarios esperados, a continuación, se presentarán las proyecciones para cada uno de ellos.

Escenario Moderado

Para este escenario se plantea, para el año 1, un incremento en la ocupación del 23%, en los ingresos el incremento será del 9%, la tarifa se incrementará en un 25%, el salario mínimo se proyecta con un incremento del 12% y el IPC se espera llegue a un 10%.

En la tabla 10 se muestran los incrementos en cada una de las variables para cada uno de los años evaluados:

Tabla 10. Porcentajes Escenario Moderado

MODERADO	AÑO				
	1	2	3	4	5
Incremento Ocupación	23%	4%	2%	2%	1%
Incremento Ingresos Gerenal	9%	8%	7%	6%	6%
Incremento Tarifa	25%	8%	7%	5%	5%
Salario Mínimo	12%	11%	9%	6%	6%
IPC	10%	9%	7%	6%	6%

Nota: Elaboración propia.

Escenario Pesimista

En el escenario pesimista se plantea para el año 1 tener un aumento en la ocupación del 21%, seguido de un incremento del 8% en los ingresos generales, la tarifa tendría un aumento del 22% y para el aumento del salario mínimo y el IPC se espera que sea del 12%. Los incrementos para los siguientes 5 años se muestran en la tabla 11:

Tabla 11. Porcentajes Escenario Pesimista

PESIMISTA	AÑO				
	1	2	3	4	5
Incremento Ocupación	21%	3%	1%	1%	0%
Incremento Ingresos Gerenal	8%	7%	5%	5%	6%
Incremento Tarifa	22%	6%	4%	2%	2%
Salario Mínimo	12%	11%	9%	6%	6%
IPC	12%	10%	8%	7%	7%

Nota: Elaboración propia.

Escenario Optimista

Para el escenario optimista se plantea que el incremento en la ocupación sea del 24% y un aumento en los ingresos del 10%, para el incremento de la tarifa el aumento será del 27%, con un salario mínimo aumentando un 12% y el IPC un 9%, en la tabla 12 se presentan los incrementos de las variables para los 5 años:

Tabla 12. Porcentajes Escenario Optimista

OPTIMISTA	AÑO				
	1	2	3	4	5
Incremento Ocupación	24%	5%	3%	3%	2%
Incremento Ingresos General	10%	8%	7%	7%	7%
Incremento Tarifa	27%	10%	9%	7%	7%
Salario Mínimo	12%	11%	9%	6%	6%
IPC	9%	8%	6%	5%	5%

Nota: Elaboración propia.

Estructura de Ingresos y Costos

Adicionalmente para cada sector en los cuales se encuentra el mercado objetivo, el proyecto cuenta con una inversión inicial en cada hotel esta se desglosa en adecuación de las áreas públicas como fachada y zonas comunes del establecimiento, muebles y enseres en las adecuaciones de las habitaciones, maquinaria y equipo en la remodelación del equipo de cocina, lencería, software y hardware de la marca y en activos de operación como televisores.

Las tablas 13, 14 y 15 muestran la inversión en activos para cada sector, con su vida útil, porcentaje de salvamento y el cálculo de depreciación y amortización:

Tabla 13. Inversión Activos Localidad Chapinero

Tipo de Activo	Valor Activo	Vida Util	% de Salvamento
Terrenos	-		
Adecuación Áreas Públicas	750.000.000	20	30%
Muebles y Enseres	50.000.000	10	5%
Maquinaria y Equipo	38.000.000	10	5%
Lencería	225.000.000	3	0%
Software y Hardware	19.000.000	5	0%
Activos de Operación	125.000.000	5	10%

Total Inversión 1.207.000.000

CÁLCULO DEPRECIACION ACTIVOS-AMORTIZACION DIFERIDOS

Activo	Salvamento	AÑOS					
		0	1	2	3	4	5
Adecuación Áreas Públicas	225.000.000	-	26.250.000	26.250.000	26.250.000	26.250.000	26.250.000
Muebles y Enseres	2.500.000	-	4.750.000	4.750.000	4.750.000	4.750.000	4.750.000
Maquinaria y Equipo	1.900.000	-	3.610.000	3.610.000	3.610.000	3.610.000	3.610.000
Lencería	-	-	75.000.000	75.000.000	75.000.000	-	-
Software y Hardware	-	-	3.800.000	3.800.000	3.800.000	3.800.000	3.800.000
Activos de Operación	12.500.000	-	22.500.000	22.500.000	22.500.000	22.500.000	22.500.000
Depreciación Total		-	135.910.000	135.910.000	135.910.000	60.910.000	60.910.000

Nota: Elaboración propia

Tabla 14. Inversión Activos Localidad La Candelaria

Tipo de Activo	Valor Activo	Vida Util	% de Salvamento
Terrenos	-		
Adecuación Áreas Públicas	525.000.000	20	30%
Muebles y Enseres	35.000.000	10	5%
Maquinaria y Equipo	38.000.000	10	5%
Lencería	157.500.000	3	0%
Software y Hardware	19.000.000	5	0%
Activos de Operación	87.500.000	5	10%
Total Inversión	862.000.000		

CÁLCULO DEPRECIACION ACTIVOS-AMORTIZACION DIFERIDOS

Activo	Salvamento	AÑOS					
		0	1	2	3	4	5
Adecuación Áreas Públicas	157.500.000	-	18.375.000	18.375.000	18.375.000	18.375.000	18.375.000
Muebles y Enseres	1.750.000	-	3.325.000	3.325.000	3.325.000	3.325.000	3.325.000
Maquinaria y Equipo	1.900.000	-	3.610.000	3.610.000	3.610.000	3.610.000	3.610.000
Lencería	-	-	52.500.000	52.500.000	52.500.000	-	-
Software y Hardware	-	-	3.800.000	3.800.000	3.800.000	3.800.000	3.800.000
Activos de Operación	8.750.000	-	15.750.000	15.750.000	15.750.000	15.750.000	15.750.000
Depreciación Total		-	97.360.000	97.360.000	97.360.000	44.860.000	44.860.000

Nota: Elaboración propia

Tabla 15. Inversión Activos Sector Quinta Paredes

Tipo de Activo	Valor Activo	Vida Util	% de Salvamento
Terrenos	-		
Adecuación Áreas Públicas	900.000.000	20	30%
Muebles y Enseres	60.000.000	10	5%
Maquinaria y Equipo	38.000.000	10	5%
Lencería	270.000.000	3	0%
Software y Hardware	19.000.000	5	0%
Activos de Operación	150.000.000	5	10%
Total Inversión	1.437.000.000		

CÁLCULO DEPRECIACION ACTIVOS-AMORTIZACION DIFERIDOS

Activo	Salvamento	AÑOS					
		0	1	2	3	4	5
Adecuación Áreas Públicas	270.000.000	-	31.500.000	31.500.000	31.500.000	31.500.000	31.500.000
Muebles y Enseres	3.000.000	-	5.700.000	5.700.000	5.700.000	5.700.000	5.700.000
Maquinaria y Equipo	1.900.000	-	3.610.000	3.610.000	3.610.000	3.610.000	3.610.000
Lencería	-	-	90.000.000	90.000.000	90.000.000	-	-
Software y Hardware	-	-	3.800.000	3.800.000	3.800.000	3.800.000	3.800.000
Activos de Operación	15.000.000	-	27.000.000	27.000.000	27.000.000	27.000.000	27.000.000
Depreciación Total		-	161.610.000	161.610.000	161.610.000	71.610.000	71.610.000

Nota: Elaboración propia

Para la inversión inicial se propone que el 60% sea a través de un préstamo bancario, el cual será amortizado con cuotas fijas por un periodo de 7 años, teniendo en cuenta que la tasa de interés se encuentra en 43.71% E.A. a continuación se presenta en la tabla 16, la amortización en cada uno de los sectores:

Tabla 16. Amortización Crédito Bancario

REQUERIMIENTO DE CAPITAL CHAPINERO						
CUOTAS FIJAS VENCIDAS						
Monto del préstamo	724.200.000,00					
Número de Cuotas	7					
Tasa de Interés	43,71%EA					
Cuota	\$ 343.686.266					
TABLA DE AMORTIZACION						
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Saldo	724.200.000	697.048.687	658.030.017	601.956.981	521.375.416	405.573.081
Intereses		316.534.953	304.667.597	287.613.230	263.104.702	227.883.931
Cuota		343.686.266	343.686.266	343.686.266	343.686.266	343.686.266
Amortización		27.151.313	39.018.670	56.073.037	80.581.565	115.802.335
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Gasto Financiero	-	316.534.953	304.667.597	287.613.230	263.104.702	227.883.931
Amortización préstamos	-	27.151.313	39.018.670	56.073.037	80.581.565	115.802.335
REQUERIMIENTO DE CAPITAL CANDELARIA						
CUOTAS FIJAS VENCIDAS						
Monto del préstamo	517.200.000,00					
Número de Cuotas	7					
Tasa de Interés	43,71%EA					
Cuota	\$ 245.449.513					
TABLA DE AMORTIZACION						
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Saldo	517.200.000	497.809.419	469.943.558	429.898.026	372.349.303	289.647.055
Intereses		226.058.931	217.583.653	205.403.980	187.900.789	162.747.265
Cuota		245.449.513	245.449.513	245.449.513	245.449.513	245.449.513
Amortización		19.390.581	27.865.860	40.045.532	57.548.723	82.702.248
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Gasto Financiero	-	226.058.931	217.583.653	205.403.980	187.900.789	162.747.265
Amortización préstamos	-	19.390.581	27.865.860	40.045.532	57.548.723	82.702.248
REQUERIMIENTO DE CAPITAL QUINTA PAREDES						
CUOTAS FIJAS VENCIDAS						
Monto del préstamo	862.200.000,00					
Número de Cuotas	7					
Tasa de Interés	43,71%EA					
Cuota	\$ 409.177.436					
TABLA DE AMORTIZACION						
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Saldo	862.200.000	829.874.866	783.420.990	716.662.951	620.726.158	482.857.098
Intereses		376.852.302	362.723.560	342.419.396	313.240.643	271.308.375
Cuota		409.177.436	409.177.436	409.177.436	409.177.436	409.177.436
Amortización		32.325.134	46.453.876	66.758.040	95.936.793	137.869.060
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Gasto Financiero	-	376.852.302	362.723.560	342.419.396	313.240.643	271.308.375
Amortización préstamos	-	32.325.134	46.453.876	66.758.040	95.936.793	137.869.060

Nora: Elaboración propia

Para las proyecciones de ingresos se tienen en cuenta los de alojamiento, alimentos y bebidas y otros ingresos entre los cuales se encuentran lavandería, comunicaciones y seguros hoteleros.

Por otro lado, en los costos y gastos se encuentran los de alojamiento, alimentos y bebidas, otros ingresos, administrativos y la reserva de reposición. La tabla 17 presenta los ingresos, costos y gastos de los tres sectores en los diferentes escenarios:

Tabla 17. Ingresos, Costos y Gastos

PROYECCION DE INGRESOS CHAPINERO					
AÑOS					
ESCENARIO	1	2	3	4	5
Moderado	3.200.101.006	3.554.064.235	3.857.350.976	4.119.367.793	4.368.018.344
Pesimista	3.128.782.879	3.395.860.539	3.566.616.411	3.694.884.320	3.812.385.841
Optimista	3.272.395.661	3.709.028.723	4.110.558.525	4.495.333.820	4.881.302.917
PROYECCION DE COSTOS Y GASTOS					
Moderado	2.547.364.717	2.809.529.942	2.996.145.451	3.183.875.331	3.376.990.669
Pesimista	2.563.433.563	2.831.088.433	3.023.689.610	3.217.059.875	3.417.689.503
Optimista	2.543.955.079	2.801.993.896	2.981.848.322	3.164.808.565	3.352.813.555
PROYECCION DE INGRESOS CANDELARIA					
AÑOS					
ESCENARIO	1	2	3	4	5
Moderado	2.412.832.227	2.682.663.727	2.913.184.446	3.111.949.431	3.299.833.491
Pesimista	2.357.796.517	2.560.527.522	2.689.308.848	2.784.520.836	2.869.897.320
Optimista	2.468.633.616	2.803.214.401	3.110.698.989	3.404.532.306	3.698.751.304
PROYECCION DE COSTOS Y GASTOS					
Moderado	1.931.959.599	2.130.878.732	2.272.985.703	2.415.070.531	2.561.413.724
Pesimista	1.943.744.114	2.146.631.521	2.293.085.424	2.439.162.683	2.590.851.968
Optimista	1.929.527.621	2.125.553.371	2.262.753.735	2.401.460.749	2.544.193.716
PROYECCION DE INGRESOS QUINTA PAREDES					
AÑOS					
ESCENARIO	1	2	3	4	5
Moderado	4.002.036.916	4.446.069.460	4.826.215.362	5.154.452.987	5.465.602.435
Pesimista	3.912.261.044	4.246.897.406	4.460.459.845	4.620.175.574	4.765.630.265
Optimista	4.093.047.661	4.641.587.905	5.145.936.501	5.628.859.585	6.113.037.067
PROYECCION DE COSTOS Y GASTOS					
Moderado	2.985.137.271	3.293.392.098	3.509.739.494	3.730.120.019	3.956.462.864
Pesimista	3.002.854.316	3.316.417.351	3.538.522.593	3.764.014.480	3.997.571.480
Optimista	2.982.051.352	3.286.577.241	3.496.060.124	3.712.224.667	3.934.106.350

Nota: Elaboración propia

Estado de Resultados e indicadores Financieros

Para la evaluación del proyecto se analizan los resultados obtenidos en los tres sectores bajo los tres escenarios esperados y así determinar la viabilidad del mismo.

Escenario Moderado

En este escenario cabe resaltar que el beneficio bruto operativo o GOP por sus siglas en inglés (Gross Operating Profit) tiene un aumento notable año tras año en los tres sectores propuestos pasando de \$396.728.000 millones en el año 1 a \$641.586.000 en el año 5 para el sector de Chapinero, en el sector de la Candelaria pasa de \$287.846.000 a \$474.433.000 y por último en el sector de Quinta Paredes pasa de \$536.655.000 a \$853.267.000 en el quinto año.

Con respecto a la viabilidad financiera se encuentra que en la evaluación con flujo de caja libre el valor presente neto tiene un valor positivo, en el sector de chapinero \$366.521.749, en el sector de la Candelaria \$387.192.461 y Quinta Paredes \$842.238.897, con unas tasas internas de retorno de 52.69%, 58.43% y 58.71% respectivamente, lo cual es un indicador de viabilidad teniendo en cuenta que la TIR es mayor en los tres sectores que el costo del aporte, logrando un retorno de la inversión en un promedio de 2 años, La tabla 18 muestra los indicadores del escenario moderado en los sectores:

Tabla 18. Evaluación de Proyecto con FCA - con VR Escenario Moderado

Chapinero		
Costo del Aporte	42,8%	EA
VPN	\$ 366.521.748,58	
CAUE	\$ 156.792.453,94	
B/C	1,23	
TIR	52,69%	EA
TIRM	48,83%	EA
PB	2,15	
Candelaria		
Costo del Aporte	42,8%	EA
VPN	\$ 387.192.461,20	
CAUE	\$ 165.862.713,76	
B/C	1,37	
TIR	58,43%	EA
TIRM	52,05%	EA
PB	2,03	
Quinta Paredes		
Costo del Aporte	42,7%	EA
VPN	\$ 842.238.897,27	
CAUE	\$ 359.422.028,65	
B/C	1,39	
TIR	58,71%	EA
TIRM	52,29%	EA
PB	2,04	

Nota: Elaboración propia

En la tabla 19 se presentan los flujos de caja libre de los tres sectores para el escenario moderado.

Tabla 19. Flujo de Caja Libre (FCL) Escenario Moderado

FLUJO DE CAJA LIBRE (FCL) - SIN VR						
CHAPINERO						
Años	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja del Accionista	- 864.904.708	269.725.239	372.855.699	489.359.776	562.838.896	647.341.409
Préstamos	724.200.000,00	-	-	-	-	-
Gasto Financiero	-	316.534.953,49	304.667.596,96	287.613.229,74	263.104.701,59	227.883.931,22
Amortización	-	27.151.313,00	39.018.669,54	56.073.036,76	80.581.564,91	115.802.335,28
Provisión Tax	-	-	-	-	-	-
Flujo de Caja Libre	- 1.589.104.708	613.411.506	716.541.965	833.046.043	906.525.163	991.027.675
CANDELARIA						
Flujo de Caja del Accionista	- 537.995.960	215.531.203	292.124.785	380.540.747	436.795.068	492.970.254
Préstamos	517.200.000,00	-	-	-	-	-
Gasto Financiero	-	226.058.931,16	217.583.652,51	205.403.980,14	187.900.789,37	162.747.264,88
Amortización	-	19.390.581,45	27.865.860,10	40.045.532,47	57.548.723,24	82.702.247,73
Provisión Tax	-	-	-	-	-	-
Flujo de Caja Libre	- 1.055.195.960	460.980.716	537.574.298	625.990.260	682.244.581	738.419.767
QUINTA PAREDES						
Flujo de Caja del Accionista	- 1.321.084.318	530.658.502	689.413.077	852.203.301	958.569.822	1.099.962.135
Préstamos	862.200.000,00	-	-	-	-	-
Gasto Financiero	-	376.852.301,72	362.723.559,93	342.419.396,13	313.240.643,07	271.308.375,44
Amortización	-	32.325.134,04	46.453.875,83	66.758.039,63	95.936.792,69	137.869.060,31
Provisión Tax	-	-	-	-	-	-
Flujo de Caja Libre	- 2.183.284.318	939.835.937	1.098.590.512	1.261.380.737	1.367.747.258	1.509.139.571

Nota: Elaboración propia

Escenario Pesimista

Para este escenario, el beneficio bruto operativo presenta una disminución importante en los años pasando de \$315.047.000 a \$89.705.000 en Chapinero, en la Candelaria pasa de \$225.429.000 a \$49.454.000 y de \$439.935.000 a \$196.183.000 en Quinta Paredes.

Sobre los indicadores financieros, se obtiene un valor presente neto negativo, en el sector de Chapinero -\$357.157.967, en la Candelaria de -\$166.995.642 y en Quinta Paredes de -\$60.054.420, con unas tasas de interés de 30.82%, 34.30% y 41.33% respectivamente, estos valores muestran que en este escenario el proyecto no es viable ya que la TIR en los tres escenarios es menor que el costo de oportunidad, la tabla 20 muestra los diferentes indicadores evaluados para este escenario.

Tabla 20. Evaluación de Proyecto con FCA - con VR Escenario Pesimista

Chapinero		
Costo del Aporte	42,8%	EA
VPN	-\$ 357.157.966,91	
CAUE	-\$ 152.782.559,02	
B/C	0,78	
TIR	30,82%	EA
TIRM	35,70%	EA
PB	2,58	
Candelaria		
Costo del Aporte	42,8%	EA
VPN	-\$ 166.995.642,43	
CAUE	-\$ 71.534.828,99	
B/C	0,84	
TIR	34,30%	EA
TIRM	38,00%	EA
PB	2,51	
Quinta Paredes		
Costo del Aporte	42,7%	EA
VPN	-\$ 60.054.420,35	
CAUE	-\$ 25.627.159,76	
B/C	0,97	
TIR	41,33%	EA
TIRM	41,88%	EA
PB	2,40	

Nota: Elaboración propia

En la tabla 21 se muestran los flujos de caja para este escenario en los sectores.

Tabla 21. Flujo de Caja Libre (FCL) Escenario Pesimista

FLUJO DE CAJA LIBRE (FCL) - SIN VR						
CHAPINERO						
Años	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja del Accionista	- 867.315.034	181.514.818	192.195.664	170.234.995	104.043.735	51.010.072
Préstamos	724.200.000,00	-	-	-	-	-
Gasto Financiero	-	316.534.953,49	304.667.596,96	287.613.229,74	263.104.701,59	227.883.931,22
Amortización	-	27.151.313,00	39.018.669,54	56.073.036,76	80.581.564,91	115.802.335,28
Provisión Tax	-	-	-	-	-	-
Flujo de Caja Libre	- 1.591.515.034	525.201.085	535.881.931	513.921.261	447.730.001	394.696.338
CANDELARIA						
Flujo de Caja del Accionista	- 539.174.411	148.314.150	153.801.099	136.166.185	84.739.711	33.595.840
Préstamos	517.200.000,00	-	-	-	-	-
Gasto Financiero	-	226.058.931,16	217.583.652,51	205.403.980,14	187.900.789,37	162.747.264,88
Amortización	-	19.390.581,45	27.865.860,10	40.045.532,47	57.548.723,24	82.702.247,73
Provisión Tax	-	-	-	-	-	-
Flujo de Caja Libre	- 1.056.374.411	393.763.663	399.250.611	381.615.697	330.189.224	279.045.353
QUINTA PAREDES						
Flujo de Caja del Accionista	- 1.325.513.579	421.838.533	465.776.309	456.386.844	388.594.408	358.881.350
Préstamos	862.200.000,00	-	-	-	-	-
Gasto Financiero	-	376.852.301,72	362.723.559,93	342.419.396,13	313.240.643,07	271.308.375,44
Amortización	-	32.325.134,04	46.453.875,83	66.758.039,63	95.936.792,69	137.869.060,31
Provisión Tax	-	-	-	-	-	-
Flujo de Caja Libre	- 2.187.713.579	831.015.969	874.953.745	865.564.280	797.771.844	768.058.785

Nota: Elaboración propia

Dada la evaluación con valores negativos no es un escenario viable y al cual se espera no llegar, pero es menester tener en cuenta teniendo en cuenta la situación económica que se puede presentar.

Escenario Optimista

En este escenario se presentan las mejores condiciones a las que se puede llegar teniendo en cuenta el contexto nacional, en el mismo, el beneficio bruto operativo presenta unos aumentos importantes año a año, empezando en Chapinero para el año 1 en \$466.649.000 y para el año 5 mostrando un aumento a \$1.137.985.000, en la Candelaria para el año 1 es de \$341.615.000, llegando en el año 5 a \$858.657.000, para el sector de Quinta Paredes es de \$619.831.000 en el año 1 y de \$1.445.366.000 en el año 5.

El valor presente neto en chapinero en este escenario muestra un valor positivo de \$1.004.612.127, con una TIR de 66.81% y muestra un retorno de la inversión en 1.89 años, para el sector de la Candelaria el VPN es de \$879.892.262, la TIR es de 73.90% y su retorno de la inversión se logra en 1.76 años, por último, para el sector de Quinta Paredes el VPN es de \$1.640.521.191, donde la TIR se encuentra en 70.86% y se tiene un retorno de la inversión en 1.82 años. En la tabla 22 se muestran los indicadores de los sectores para este escenario.

Tabla 22. Evaluación de Proyecto con FCA - con VR Escenario Optimista

Chapinero		
Costo del Aporte	42,8%	EA
VPN	\$ 1.004.612.126,69	
CAUE	\$ 429.760.373,21	
B/C	1,63	
TIR	66,81%	EA
TIRM	57,48%	EA
PB	1,89	
Candelaria		
Costo del Aporte	42,8%	EA
VPN	\$ 879.892.262,38	
CAUE	\$ 376.923.599,17	
B/C	1,83	
TIR	73,90%	EA
TIRM	61,26%	EA
PB	1,76	
Quinta Paredes		
Costo del Aporte	42,7%	EA
VPN	\$ 1.640.521.190,63	
CAUE	\$ 700.089.667,05	
B/C	1,75	
TIR	70,86%	EA
TIRM	59,60%	EA
PB	1,82	

Nota: Elaboración propia

En la tabla 23 se muestran los flujos de caja para este escenario en los tres sectores.

Tabla 23. Flujo de Caja Libre (FCL) Escenario Optimista

FLUJO DE CAJA LIBRE (FCL) - SIN VR						
CHAPINERO						
Años	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja del Accionista	- 864.393.262	346.048.494	536.370.396	757.579.899	958.638.241	1.184.803.096
Préstamos	724.200.000,00	-	-	-	-	-
Gasto Financiero	-	316.534.953,49	304.667.596,96	287.613.229,74	263.104.701,59	227.883.931,22
Amortización	-	27.151.313,00	39.018.669,54	56.073.036,76	80.581.564,91	115.802.335,28
Provisión Tax	-	-	-	-	-	-
Flujo de Caja Libre	- 1.588.593.262	689.734.760	880.056.663	1.101.266.166	1.302.324.507	1.528.489.362
CANDELARIA						
Flujo de Caja del Accionista	- 537.752.762	274.053.908	418.491.481	588.625.039	743.348.748	909.108.075
Préstamos	517.200.000,00	-	-	-	-	-
Gasto Financiero	-	226.058.931,16	217.583.652,51	205.403.980,14	187.900.789,37	162.747.264,88
Amortización	-	19.390.581,45	27.865.860,10	40.045.532,47	57.548.723,24	82.702.247,73
Provisión Tax	-	-	-	-	-	-
Flujo de Caja Libre	- 1.054.952.762	519.503.420	663.940.993	834.074.552	988.798.260	1.154.557.588
QUINTA PAREDES						
Flujo de Caja del Accionista	- 1.320.312.838	625.687.401	893.462.507	1.186.657.805	1.451.987.062	1.769.753.281
Préstamos	862.200.000,00	-	-	-	-	-
Gasto Financiero	-	376.852.301,72	362.723.559,93	342.419.396,13	313.240.643,07	271.308.375,44
Amortización	-	32.325.134,04	46.453.875,83	66.758.039,63	95.936.792,69	137.869.060,31
Provisión Tax	-	-	-	-	-	-
Flujo de Caja Libre	- 2.182.512.838	1.034.864.837	1.302.639.943	1.595.835.241	1.861.164.497	2.178.930.717

Nota: Elaboración propia

Aunque este escenario muestra los mejores resultados, dada la situación actual y teniendo en cuenta los indicadores del sector, al escenario que se espera llegar es al moderado, pero estableciendo diferentes tipos de estrategias que permitan llegar a las cifras y evaluación financiera del escenario optimista.

Conclusiones

Con el presente proyecto se logró identificar las diferentes estrategias que permitan crear el emprendimiento de operador hotelero para la ciudad de Bogotá en los sectores escogidos para tal fin, siendo el objetivo principal de este trabajo académico.

El análisis realizado a los sectores de Chapinero, la Candelaria y Quinta Paredes permitió encontrar los puntos más fuertes que tiene cada una de las zonas con respecto al turismo y así mismo el incremento tanto en inversión como en consumo de las mismas, demostrando que la crisis post Covid se empieza a superar y dando un punto de partida importante para los años venideros.

Con el benchmarking realizado se pudo identificar la cantidad y especialidad de cada uno de los competidores tanto directos como indirectos, dando una visión mucho más grande de las oportunidades de negocio en el sector hotelero y de turismo en Bogotá, especialmente en las zonas escogidas, donde se encuentra el grueso de hoteles en la ciudad.

Gracias al estudio de mercado realizado, se tiene un mejor conocimiento del mercado objetivo y del nicho de mercado que se pretende atender, conociendo el entorno internacional, nacional y de la ciudad, logrando generar estrategias y mecanismos más efectivos para dar a conocer la idea de negocio.

Referencias

- Alcaldía de Bogotá. (2021). *LECTURA INTEGRAL DE REALIDADES*. Bogotá D.C.
- Alcaldía Local de Candelaria. (2020). Bogotá D.C.
- Ayenda. (Diciembre de 2022). *ayenda.com*. Obtenido de <https://ayenda.com/>
- Bogotá Travel. (Noviembre de 2021). *bogotadc.travel*. Obtenido de <https://www.bogotadc.travel/es/zona/la-candelaria/33>
- bogota.gov.co. (2022). *bogota.gov.co*. Obtenido de <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/localidades/chapinero>
- Booking. (14 de Febrero de 2022). *booking.com*. Obtenido de https://www.booking.com/content/how_we_work.es.html?aid=318615;label=New_Spanish_ES_CO_20153955145-WpkM8ODXpuszCk4jGkP47wS637942155059:pl:ta:p1:p2:ac:ap:neg:fi:tiaud-294889293013:dsa-55482331735:lp1003659:li:dec:dm:ag20153955145:cmp313803625;ws=&gclid=Cj0
- Cámara de Comercio de Bogotá. (Mayo de 2022). *ccb.org.co*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/observatorio/Analisis-Economico/Analisis-Economico/Turismo>
- Casos Exitosos. (10 de Marzo de 2022). *casosexitosos.com*. Obtenido de <https://www.casosexitosos.com/ecommerce/despegar-agencia-viajes/>
- CEUPE. (Marzo de 2018). *ceupe.com*. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/historia-de-la-hoteleria.html>
- Congreso de Colombia. (10 de Julio de 2012). *funcionpublica.gov.co*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=48321#:~:text=La>

%20presente%20ley%20tiene%20por,atractivos%20tur%C3%ADsticos%20nacionales%
2C%20resguardando%20el

Congreso de Colombia. (31 de Diciembre de 2020). *Funcionpublica.gov.co*. Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=172558>

Cotelco. (2021). *Informe Anual de Indicadores Hoteleros Consolidado 2021*. Bogotá D.C.:

Sistema de Información Hotelero.

Cotelco. (2022). *Informe mensual de indicadores hoteleros noviembre 2022*. Bogotá D.C.:

Sistema de Información Hotelero.

DANE. (2022). *Boletín Técnico III Trimestre 2022*. Bogotá D.C.: DANE.

Despegar.com. (Mayo de 2022). *despegar.com*. Obtenido de <https://www.despegar.com.co/>

El Tiempo. (17 de Noviembre de 2022). *eltiempo.com*. Obtenido de

<https://www.eltiempo.com/vida/viajar/hoteles-en-colombia-asi-ha-sido-la-recuperacion-del-turismo-en-2022-710117>

Growth Kacking Course. (2019). *growthhackingcourse.io*. Obtenido de

<https://growthhackingcourse.io/business-model-canvas-que-es-y-como-se-elabora/>

Grupo GHL. (2022). *grupoghl.com*. Obtenido de [https://www.grupoghl.com/hoteles/hotel-](https://www.grupoghl.com/hoteles/hotel-management/)

[management/](https://www.grupoghl.com/hoteles/hotel-management/)

Hoteles Estelar. (2022). *hotelesestelar.com*. Obtenido de [https://hotelesestelar.com/es/sobre-](https://hotelesestelar.com/es/sobre-nosotros)

[nosotros](https://hotelesestelar.com/es/sobre-nosotros)

Instituto Distrital de Turismo. (2022). *idt.gov.co*. Obtenido de [https://www.idt.gov.co/es/estudio-](https://www.idt.gov.co/es/estudio-de-comportamiento-de-establecimientos-de-alojamiento-y-hospedaje-en-bogota)

[de-comportamiento-de-establecimientos-de-alojamiento-y-hospedaje-en-bogota](https://www.idt.gov.co/es/estudio-de-comportamiento-de-establecimientos-de-alojamiento-y-hospedaje-en-bogota)

La República. (24 de Marzo de 2022). *larepublica.co*. Obtenido de

<https://www.larepublica.co/economia/el-gremio-hotelero-y-turistico-preve-tener-una-ocupacion-anual-de-55-84-en-2022-3328961>

López, M. n. (5 de Febrero de 2019). *campustraining.es*. Obtenido de

<https://www.campustraining.es/noticias/historia-hoteleria/>

Manzanilla, A. (2018). *descubreviajando.com*. Obtenido de

<https://descubreviajando.com/como-funciona-airbnb/>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (Julio de 15 de 2021). *mincit.gov.co*. Obtenido de

<https://www.mincit.gov.co/normatividad/resoluciones/2021>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (18 de Julio de 2022). *mincit.gov.co*. Obtenido de

<https://www.mincit.gov.co/normatividad/resoluciones/2022#:~:text=Resoluci%C3%B3n%201055%20del%2018%20de,y%20se%20dictan%20otras%20disposiciones%22.>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (23 de Junio de 2022). *mincit.gov.co*. Obtenido de

<https://www.mincit.gov.co/normatividad/resoluciones/2022#:~:text=Resoluci%C3%B3n%201055%20del%2018%20de,y%20se%20dictan%20otras%20disposiciones%22.>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (22 de Marzo de 2022). *mincit.gov.co*. Obtenido de

<https://www.mincit.gov.co/normatividad/resoluciones/2022>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2022). *mincit.gov.co*. Obtenido de

<https://portucolombia.mincit.gov.co/tematicas/estadisticas-territoriales-de-turismo-1>

Organización Mundial del Turismo. (26 de Septiembre de 2022). *unwto.org*. Obtenido de

<https://www.unwto.org/es/news/el-turismo-internacional-se-situa-al-60-de-los-niveles-anteriores-a-la-pandemia-en-enero-julio-de-2022>

Osterwalder, A. (2011). *Modelo Canvas*. Barcelona: Deusto SA Ediciones.

Oxford University Press. (Enero de 2023). *languages.oup.com*. Obtenido de

<https://languages.oup.com/google-dictionary-es/>

Oxo Hotel. (2022). *oxohotel.com*. Obtenido de <https://www.oxohotel.com/>

Portafolio. (5 de Diciembre de 2022). *portafolio.co*. Obtenido de

<https://www.portafolio.co/contenido-patrocinado/radiografia-del-sector-turismo-en-bogota-y-cundinamarca-575153>

Presidencia de la República. (26 de Mayo de 2015). *funcionpublica.gov.co*. Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76608>

Real Academia Española. (Enero de 2014). *dle.rae.es*. Obtenido de <https://dle.rae.es/hotel>

Revfine. (febrero de 2021). *revfine.com*. Obtenido de <https://www.revfine.com/es/hotel-significado/>

Silva, D. d. (4 de Marzo de 2021). *zendesk.com*. Obtenido de

<https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-estudio-de-mercado/>

Statista. (Enero de 2022). *es.statista.com*. Obtenido de

<https://es.statista.com/estadisticas/640133/aportacion-del-sector-turistico-al-pib-mundial/>