

**PLAN DE NEGOCIOS DE UN HOTEL BOUTIQUE EN LA CIUDAD DE SANTA  
CRUZ DE MOMPOX**

**LAURA HERNANDEZ ALVIAR  
DIANA MILENA NOVA VALENZUELA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
BOGOTÁ  
2009**

**PLAN DE NEGOCIOS DE UN HOTEL BOUTIQUE EN LA CIUDAD DE SANTA  
CRUZ DE MOMPOX**

**LAURA HERNANDEZ ALVIAR  
DIANA MILENA NOVA VALENZUELA**

**PROYECTO DE GRADO II**

**ANDRÉS SÁNCHEZ**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ  
2009**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>1. ANÁLISIS AMPLIADO DEL MERCADO .....</b>	<b>14</b>
1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO .....	14
1.1.1 <i>Análisis cuantitativo</i> .....	14
1.1.2 <i>Análisis cualitativo</i> .....	16
1.1.2.1 <i>Análisis DOFA</i> .....	16
1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	19
1.2.1 <i>Análisis del sector</i> .....	19
1.2.2 <i>Población objetivo</i> .....	21
1.2.3 <i>Objetivos principales</i> .....	21
1.2.3.1 <i>Estrategias de mercado</i> .....	22
1.2.4 <i>Análisis de la competencia</i> .....	25
1.2.5 <i>Perfil del consumidor</i> .....	28
1.2.6 <i>Instrumentos de recolección de información</i> .....	28
1.3 ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	29
1.3.1 <i>Encuesta a empresarios nacionales</i> .....	29
1.3.2 <i>Encuesta a empresarios extranjeros</i> .....	33
1.4 ANÁLISIS DE LA PROYECCIÓN DE VENTAS.....	37
<b>2. ANALISIS OPERATIVO .....</b>	<b>40</b>
2.1 SERVICIOS.....	40
2.1.1 <i>Habitaciones</i> .....	40
2.1.2 <i>Zona de lavandería</i> .....	41
2.1.3 <i>Personal del hotel</i> .....	41
2.1.4 <i>SPA</i> .....	41
2.2 RESTAURANTE .....	42
2.2.1 <i>Cocina</i> .....	42
<i>Restaurante-Bar</i> .....	43
2.2.3 <i>Valor Agregado</i> .....	44
2.2.3.1 <i>Servicio VIP</i> .....	44
2.2.3.2 <i>Tours</i> .....	44
<b>3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO .....</b>	<b>45</b>
3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	45
3.2 PERFILES Y FUNCIONES DE LOS CARGOS .....	46

3.3 ESQUEMA DE SELECCIÓN .....	48
3.3.1 Evaluación de Desempeño .....	48
3.4 GASTOS DE PERSONAL.....	48
3.5 EQUIPO DE TRABAJO .....	49
<b>4. ANÁLISIS LEGAL Y JURIDICO .....</b>	<b>50</b>
4.1 MARCO TRIBUTARIO.....	52
<b>5. ANÁLISIS FINANCIERO .....</b>	<b>54</b>
5.1 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS .....	55
5.2 ESTADO DE PERDIDAS & GANANCIAS PROYECTADOS .....	56
5.3 FLUJO DE CAJA PROYECTADO .....	57
5.4 ANÁLISIS PATRIMONIAL Y FINANCIERO .....	58
5.5 ANÁLISIS DE RENTABILIDAD Y RIESGO.....	58
5.6 VALOR PRESENTE NETO.....	59
5.7 TASA INTERNA DE RETORNO .....	59
5.8 ANALISIS DE INDICADORES FINANCIEROS.....	60
<b>5. CONCLUSIONES .....</b>	<b>63</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>64</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>65</b>

## RESUMEN DEL CONTENIDO

El plan de negocios que se desarrolló, se basa en un hotel boutique en la ciudad de Mompox que pretende mejorar la competitividad en la región, aumentar la calidad de vida de la población e impulsar la economía al encontrar una gran oportunidad de mercado en el área de turismo corporativo. Se determinó que los empresarios extranjeros y nacionales se dirigen a Mompox a realizar negocios pero no tienen dónde hospedarse, ya que la ciudad cuenta con una infraestructura hotelera deficiente y por esta razón regresan a Cartagena a pasar la noche. Se cree que al montar un hotel boutique en esta zona, se va a poder satisfacer esta necesidad y se va a aprovechar el gran potencial de mercado que existe.

El nicho de mercado al cuál se dirige este hotel es a clientes corporativos extranjeros y nacionales de estratos cinco y seis que tengan entre 35 y 55 años de edad. Así mismo, estos clientes son personas que valoran la tranquilidad, el servicio altamente personalizado, el lujo y la exclusividad. Su demanda no depende de la temporada y si se sienten a gusto y valorados vuelven a los mismos hoteles en sus próximas visitas.

El tamaño potencial de los hoteles boutique en Colombia es de 149.120 personas y la participación de mercado que se quiere obtener es del 2% para los primeros 5 años, es decir, 2.982 personas.

## **SUMMARY OF THE CONTENT**

The business plan was based on a boutique hotel in the city of Mompox, which aims to improve the competitiveness of the region, increase the quality of life of the population and impel the economy by finding a great market opportunity in the area of tourism. It was determined that the foreign and national executives go to Mompox to make businesses but they do not have a place to spend the night, since the city counts with a deficient hotel infrastructure, so therefore they return to Cartagena to find a comfortable hotel. By creating a boutique hotel in this zone, it is going to be possible to satisfy this need by taking advantage of the great potential market that exists.

The niche of the market to which this hotel focuses, are corporative national and foreign clients which belong to high socio-economic classes and are between 35 and 55 years of age. Also, these clients are people who value the highly customized service, the luxury and the exclusiveness. Their demand does not depend on the season and if they feel that they are being valued, they return to these hotels in their next visits.

The present potential capacity of the boutique hotels in Colombia is estimated at 149,120 people, and the market share that is wanted for this project is 2% in its fifth year; that is to say, 2,982 people staying at the hotel per year.

## RESUMEN EJECUTIVO

El plan de negocios que se desarrolló, se basa en un hotel boutique en la ciudad de Mompox que pretende mejorar la competitividad en la región, aumentar la calidad de vida de la población e impulsar la economía al encontrar una gran oportunidad de mercado en el área de turismo corporativo. Se determinó que los empresarios extranjeros y nacionales se dirigen a Mompox a realizar negocios pero no tienen dónde hospedarse, ya que la ciudad cuenta con una infraestructura hotelera deficiente y por esta razón regresan a Cartagena a pasar la noche. Se cree que al montar un hotel boutique en esta zona, se va a poder satisfacer esta necesidad y se va a aprovechar el gran potencial de mercado que existe.

El nicho de mercado al cual se dirige este hotel es a clientes corporativos extranjeros y nacionales de estratos cinco y seis que tengan entre 35 y 55 años de edad. Así mismo, estos clientes son personas que valoran la tranquilidad, el servicio altamente personalizado, el lujo y la exclusividad. Su demanda no depende de la temporada y si se sienten a gusto y valorados vuelven a los mismos hoteles en sus próximas visitas.

El tamaño potencial de los hoteles boutique en Colombia es de 149.120 personas y la participación de mercado que se quiere obtener es del 2% para los primeros 5 años, es decir, 2.982 personas. Esto evidencia un mercado potencial importante y representativo.

El proyecto es viable económicamente, ya que al realizar la proyección financiera para los primeros 5 años de operaciones se obtuvo un valor presente neto positivo de \$ 107.755.638 evaluado con una tasa de descuento del 20% EA. Esto significa que el valor del hotel se incrementará en los próximos cinco años en el valor del VPN. Adicionalmente, la TIR es de 23%, lo que quiere decir que el inversionista al

invertir su capital en este proyecto tendrá una rentabilidad del 23%, es decir, ganará un 3% más de lo esperado.

Para la puesta en marcha del hotel boutique se requiere de una inversión de 1.241.000.000, de los cuales 700.000.000 serán financiados con crédito bancario a una tasa de interés del 11% EA a 5 años con un periodo de gracia de 3 años y el valor restante será financiado con capital propio. La inversión que se tendrá es de capital privado y si el inversionista en un momento dado decide salirse del negocio, deberá cancelársele una prima de liquidez y de riesgo sobre la valoración del proyecto.

## INTRODUCCIÓN

El proyecto de grado se enmarca en el área de emprendimiento, ya que como futuros empresarios se piensa desarrollar un taller de grado que le permita a los investigadores llevarlo a cabo más adelante y sobre todo, aplicar los conocimientos aprendidos a lo largo de la carrera.

El emprendimiento “se refiere a la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo, siendo utilizada también para referirse a la persona que iniciaba una nueva empresa o proyecto, término que después fue aplicado a empresarios que fueron innovadores o agregaban valor a un producto o proceso ya existente”<sup>1</sup>

Para mejorar las condiciones de vida de la sociedad es importante ser emprendedor, pues una persona emprendedora tiene vocación, acepta la incertidumbre y la reduce, no considera la posibilidad de un fracaso, es un luchador altamente competitivo y mezcla la intuición y la visión de los negocios, por esto, es capaz de ver y generar constantemente nuevas oportunidades de negocio.

El proyecto a desarrollar se enfocará en el planteamiento de un plan de negocios para un Hotel Boutique. Este tipo de hoteles tiene “(...) origen en Europa, utilizado para describir hoteles de entornos íntimos, generalmente lujosos o no convencionales y emplazados en antiguas casas. Se diferencian de las grandes cadenas por ofrecer un nivel de alojamiento, servicios e instalaciones excepcionales y personalizadas. Son usualmente más pequeños que los hoteles convencionales, teniendo desde 3 hasta 30 habitaciones. El segmento que genera la fuente principal de ingresos de estos hoteles son los viajeros corporativos,

---

<sup>1</sup> Concepto tomado de la pagina web <http://www.gerencie.com/emprendimiento.html> el día 26 de agosto de 2008

quienes dan gran importancia a la privacidad, los servicios, la atención y el lujo. Este segmento de mercado es de gran poder adquisitivo, no estacional, muy elástico y repetitivo”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Concepto tomado de la pagina web [http://es.wikipedia.org/wiki/Hotel#Hoteles\\_boutique](http://es.wikipedia.org/wiki/Hotel#Hoteles_boutique) el día 26 de agosto de 2008

# 1. ANÁLISIS AMPLIADO DEL MERCADO

## 1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

### 1.1.1 Análisis cuantitativo.

- PIB

El PIB tuvo una tendencia creciente desde el año 2002 hasta el 2007 donde alcanzó su tope con un porcentaje del 8.1% sin embargo, para el año 2008 el PIB tuvo un descenso de 4 puntos y se espera que para el 2009 esté en un promedio del 3%. Lo anterior, podría repercutir en el nivel de inversión para la construcción de nuevos hoteles, haciendo que la competencia potencial disminuya ya que los inversionistas para este tipo de proyectos, que en su mayoría son extranjeros, preferirán realizar inversiones en economías más fuertes.

- Tasa de Cambio

El comportamiento del dólar ha tenido una alta volatilidad que se ha visto en los últimos tres años, ya que tras una constante revaluación del peso, hoy el dólar se ha venido fortaleciendo alcanzando un precio de 2.200 debido a la confianza que se tiene en este. Esto representa una ventaja para el proyecto que se pretende desarrollar, ya que el mercado objetivo son extranjeros y por ende su poder adquisitivo en Colombia se incrementaría debido a la tasa de cambio, pues pueden comprar más bienes con menos dólares.

- Inflación

La inflación para el año 2008 es del 6.53% que se debe primordialmente al alza en los precios. Esto podría afectar al mercado objetivo nacional al cual está orientado el proyecto (PYMES), debido a que su poder adquisitivo va a ser menor. Por esta razón, para llevar a cabo las ruedas de negocios probablemente las empresas y

los empresarios escogerán lugares dentro o cercanos a la ciudad donde se encuentren, para así reducir costos de transporte, hospedaje, y otros que impliquen un desplazamiento.

Tabla 1. Variables económicas.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES	RESPUESTA
Inflación		Ofrecer un portafolio de servicio atractivo para el consumidor de manera que perciban un alto valor agregado y no se centren solo en el precio.
	Tasa de cambio	Implementar estrategias intensivas de comunicación hacia la población extranjera para que se interese por el hotel y por el portafolio de servicios ofrecidos.
	PIB	Desarrollar estrategias orientadas a la captación de un mayor porcentaje de mercado aprovechando la baja competencia potencial.

### 1.1.2 Análisis cualitativo.

#### 1.1.2.1 Análisis DOFA.

##### ➤ Clientes

##### Oportunidades

- Nuevas opciones para realizar convenciones con actividades complementarias al motivo de viaje específico como recorridos por la ciudad histórica, restaurantes e iglesias entre otros.

- Los clientes de hoy exigen más atenciones, una mayor disponibilidad de recursos para sus ruedas de negocios, lugares diferentes que sorprendan a sus posibles socios extranjeros y espacios que brinden una mayor tranquilidad.
- Colombia es un país donde se puede hacer todo tipo de negocios debido a que hay políticas establecidas por el gobierno que han aumentado la confianza de los inversionistas, de manera que el país resulta ser una plaza atractiva para este tipo de actividades.

### **Amenazas**

- Cartagena es una ciudad que está muy posicionada en la mente del cliente, de manera que se requiere de estrategias agresivas en el manejo de la publicidad del hotel e igualmente una fuerte inversión en esta.
- Debido a que Mompox no es una ciudad tan conocida se requieren de mayores esfuerzos para incentivar a los clientes para que hagan de Mompox su destino de negocios.

### **➤ COMPETENCIA**

### **Oportunidades**

- Déficit de hoteles en la ciudad de Mompox, por lo cual el hotel que se piensa poner en marcha constituye en una gran oportunidad de negocio.
- Al ser Mompox una ciudad histórica, tiene infinidad de lugares por descubrir y cuenta con un gran atractivo para los extranjeros, ya que Mompox es la ciudad de los artesanos de las joyas en filigrana.
- Identificar nuevas necesidades de los clientes que los actuales hoteles boutique, especialmente los que se encuentran ubicados en Cartagena, no han logrado satisfacer y de esta manera el hotel boutique en la ciudad de Mompox podrá ofrecer un servicio diferenciador.

## **Amenazas**

- La trayectoria y el posicionamiento de los hoteles boutique, especialmente en la ciudad de Cartagena.
- Debilidad en la oferta de actividades de esparcimiento y recreación en la ciudad de Mompox.
- Pocos vuelos comerciales hacia la ciudad.
- La ciudad es vista como destino únicamente en época de festividades religiosas.

### ➤ **GOBIERNO**

## **Oportunidades**

- Nuevas estrategias por parte de la alcaldía de la ciudad para incentivar el turismo.
- Creación de alianzas con aerolíneas para crear rutas continuas hacia Mompox.
- Metas ambiciosas establecidas en el plan de desarrollo de la ciudad que incentivarán el progreso de Mompox.

## **Amenazas**

- Restricciones en cuanto a diseños en la construcción y remodelación del hotel por ser patrimonio histórico de la humanidad.

### ➤ **AGENCIAS DE VIAJE.**

## **OPORTUNIDADES**

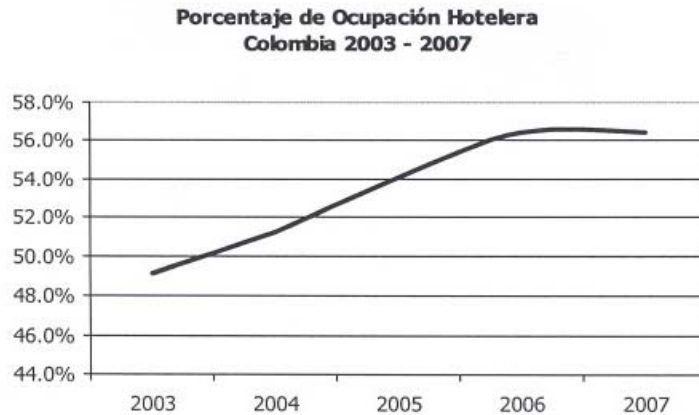
Creación de alianzas que incentiven el flujo de viajeros hacia la ciudad, y constituyan en una forma alternativa de publicidad para el hotel.

## 1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

### 1.2.1 Análisis del sector.

El sector turismo en Colombia ha venido presentando un importante crecimiento en los últimos cinco años (2003-2008), así lo demuestran las cifras publicadas por Cotelco en su último informe.

Gráfica 1. Porcentaje de ocupación hotelera



Fuente: Cotelco

Hoy Colombia cuenta con 100.000 habitaciones de todos los tipos de hoteles y se espera que esta cifra se siga incrementando debido al decreto 2755 del año 2003, ya que este promueve la inversión porque consiste en abolir el impuesto de renta por un periodo de treinta años para los inversionistas que construyan nuevos hoteles y que remodelen los ya existentes.

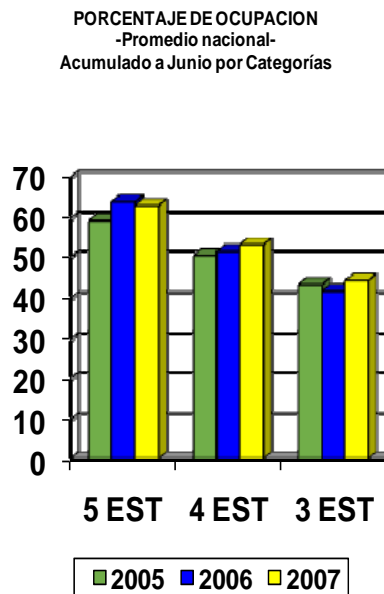
El turismo internacional hacia Colombia ha tenido un crecimiento sostenido en los últimos cinco años (2002-2007) alcanzando para el 2007 una tasa de crecimiento

de 13.5%<sup>3</sup>, superando el promedio mundial que equivale al 6%. Lo anterior, se debe en parte a que al país entraron cerca de 2.000.000 de personas en el año 2007, de las cuales 1.278.000 ingresaron por avión.

Para el periodo de enero a junio del año 2008 entraron al país 578.708 extranjeros, 3% más comparado con el mismo periodo del año anterior (2007).<sup>4</sup>

Por otro lado, al analizar la categoría de hoteles en la que se encuentra el proyecto a desarrollar, se puede ver en la grafica # 3 que la categoría cinco estrellas es la que mayor porcentaje de ocupación tiene, lo cual representa una oportunidad de negocio

Gráfica 2. Porcentaje de ocupación por categoría



Fuente: Cotelco

<sup>3</sup> Fuente: DAS – Departamento Nacional de Seguridad

<sup>4</sup> Según cifras del Ministerio de Industria y Comercio

### **1.2.2 Población objetivo.**

El proyecto está enfocado a empresarios e inversionistas nacionales y extranjeros de estrato seis, entre 35 y 55 años de edad, interesados en realizar ruedas de negocios y convenciones en las instalaciones del hotel.

El mercado potencial está compuesto aproximadamente por 149.120 personas

Mercado Objetivo

$$149.120 \times 0.02 = 2.982$$

Tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó una muestra teórica representativa de 70 personas, esta se dividió en dos partes, 35 encuestas fueron dirigidas a empresarios nacionales y las 35 restantes se dirigieron a empresarios extranjeros.

### **1.2.3 Objetivos principales.**

- Acaparar el 2% del mercado nacional y extranjero perteneciente a estratos cinco y seis del mercado de hoteles boutique.
- Lograr un porcentaje de ocupación del 50% de la capacidad del hotel para el quinto año.
- Posicionar el hotel boutique como uno de los más reconocidos en su categoría.
- Lograr el 100% de satisfacción en el cliente por el servicio prestado.

- Lograr durante el primer año de funcionamiento el 30% de las alianzas estratégicas planeadas orientadas a la comercialización y publicidad del hotel.
- Alcanzar un incremento año tras año en ventas del 25%.
- Lograr una participación de mercado superior a la de los competidores.

### **1.2.3.1 Estrategias de mercado.**

- **Producto**

1. Se hará énfasis en la capacitación del personal que trabajará en el hotel para que pueda satisfacer en todo momento las necesidades del cliente. Esto permitirá que se brinde un servicio altamente personalizado para que el huésped esté a gusto durante su estadía y genere un marketing viral a partir de su experiencia.

Plan de Acción: Dos veces al año se realizará un plan de capacitación en atención al huésped, control de situaciones, entre otras actividades, de manera que el personal del hotel esté orientado siempre a la satisfacción del cliente.

2. Adaptar un centro de negocios dentro del hotel equipado con todos los equipos necesarios para que los clientes tengan a su alcance todas las herramientas que les permitan llevar a cabo sus diferentes actividades de negocio como si estuvieran en su lugar de trabajo.

Plan de Acción: Realizar diferentes cotizaciones de lo último en tecnología y recursos para la realización de convenciones de negocios, de manera que al final se logre tener la opción más completa.

3. Brindar un espacio en el que los clientes puedan relajarse, descansar y disfrutar de momentos de tranquilidad y privacidad en el spa del hotel, a través de diferentes terapias de relajación que se realizan por medio de masajes.

Plan de Acción: Escoger entre las diferentes alternativas que hay en el mercado para el montaje de SPAs, de manera que se encuentre una que se adapte a las condiciones físicas y climáticas del hotel.

4. Para los huéspedes del hotel, cuando lo requieran, se tendrá disponible un guía turístico que les dará un recorrido (en lancha o en carrosa) por la ciudad de Mompox y por el río Magdalena para que tengan la oportunidad de conocer cada uno de los lugares representativos de esta histórica ciudad.
5. Cuando el cliente lo necesite, se le brindará un servicio de transporte que lo recogerá en el momento que llegue a Mompox y lo llevará hasta el hotel y de la misma manera lo llevará al aeropuerto para su regreso a casa.
6. Dentro del hotel se prestará el servicio de restaurante-bar, cuya especialidad será la comida fusión y la comida típica de la región preparada de forma gourmet para que los turistas extranjeros conozcan las delicias de Colombia.
7. El hotel ofrecerá a sus huéspedes y a sus visitantes la posibilidad de adquirir hermosísimas joyas trabajadas con diferentes técnicas, haciendo énfasis en la filigrana, las cuales se podrán encontrar en una pequeña galería adaptada en las instalaciones del hotel.

Plan de acción: Realizar cotizaciones para el diseño y adecuación de las instalaciones de Galería Mompox dentro del Hotel.

- **Plaza**

La Plaza será la ciudad de Santa Cruz de Mompox, ciudad declarada Patrimonio Histórico de la Humanidad y reconocida por su arquitectura e historia.

- **Precio**

La determinación de los precios para los servicios que el hotel prestará, se hará teniendo en cuenta los precios de los hoteles boutique que ofrezcan servicios similares, de manera que se establezcan precios competitivos, que permitan recuperar los costos de inversión en el mediano plazo y representen un margen de ganancia para el hotel.

Plan de acción: Estudio y análisis de la competencia.

- **Promoción**

1. El hotel boutique se promocionará por medio de pautas y alianzas realizadas con el área comercial de las aerolíneas que realicen vuelos al interior de la costa, para que estas pongan en las revistas la información relacionada con el hotel y su servicio.
2. Se creará un web site para que el cliente pueda acceder directamente a información relacionada con el hotel, evitando el uso de intermediarios, de manera que pueda disponer de su tiempo realizando por sí mismo las reservas y los pagos online.
3. Se realizarán algunos convenios con las agencias de viaje más reconocidas del país y en lo posible se buscarán alianzas con agencias de viajes internacionales, de manera que se puedan captar clientes de todos los departamentos de Colombia y de otros países. La agencia se encargaría de contactar al hotel, de arreglar todo lo

pertinente con el hospedaje del cliente y se trabajará por comisión con esta.

4. A largo plazo y cuando el hotel tenga un posicionamiento definido en el mercado, se entrará a estudiar la viabilidad de una estrategia de “publicity” que permita mostrar el hotel a través de un canal de televisión internacional (Home & Health y Travel & Living) enfocado en dar a conocer lugares turísticos y los diferentes hoteles que existen en cada país.
5. A través de una estadía inolvidable, se logrará que los clientes generen marketing “voz a voz” compartiendo sus experiencias con las personas de su entorno, de manera que estas se interesen por ir a hospedarse en el hotel.

#### **1.2.4 Análisis de la competencia.**

Los principales competidores se encuentran ubicados en la ciudad de Cartagena, donde este tipo de hoteles ha tenido gran acogida por parte de los turistas, en especial los turistas corporativos, que son el segmento de interés para este proyecto.

Estos hoteles han sido emplazados en antiguas casonas, de manera que tienen una capacidad de alojamiento de aproximadamente 15 habitaciones y adicionalmente cuentan con lujosos spas, restaurantes temáticos y con toda una infraestructura colonial donde se tiene en cuenta hasta el más mínimo detalle.

Algunos de los principales competidores de acuerdo a sus características son:

#### **Hotel Casa Pestagua**

El hotel se encuentra emplazado en una antigua casona del siglo XVII, cuenta con 11 habitaciones, cuyo precio por noche está aproximadamente entre 800.000 y 1.100.000 pesos

“Brinda a sus huéspedes espaciosas habitaciones, salones de recepción, piscina, spa, mirador, jacuzzi y la posibilidad de disfrutar de servicios complementarios como pesca de altura, buceo y de las inmejorables Islas del Rosario”<sup>5</sup>.

### **Hotel Casa del Arzobispado**

El hotel cuenta con 10 habitaciones cuyo precio oscila entre los 700.000 a 1.060.000 pesos la noche.

Entre los servicios que ofrece están:

2 restaurantes, piscina, salones y/o centro de negocios para grandes y/o medianas reuniones.

### **Hotel Casa Quero**

Cuenta con 6 habitaciones cuyo precio es de 5.000.000 pesos la noche.

Servicios:

Piscina y jacuzzi, sala de juntas, sala de lectura, mirador, organización de eventos.

### **Hotel Agua**

El hotel cuenta únicamente con 6 habitaciones, cada una posee un ambiente diferente, sala de belleza, sala de lectura, tours y buceo.

El precio por habitación esta alrededor de 900.000 pesos la noche.

### **Hotel La Merced**

Cuenta con 8 habitaciones cuyo precio oscila entre 500.000 y 1.300.000 pesos por noche.

---

<sup>5</sup> Portal web: [www.casapestagua.com](http://www.casapestagua.com)

Servicios:

Traslado desde y hacia el hotel, tours, internet, mini-bar, piscina, jacuzzi, y restaurante.

Todos los hoteles descritos anteriormente hacen uso de estrategias muy similares, además cuentan con servicios altamente personalizados donde le permiten al cliente sentirse a gusto y satisfecho.

Así mismo, algunos de estos hoteles cuentan con espacios para la ejecución de ruedas de negocio y de eventos, que les permiten a los clientes corporativos tener la oportunidad de cerrar negocios en dichos hoteles sin tener que desplazarse hacia otros lugares en busca de salones para eventos que cuenten con la tecnología necesaria.

Tabla 2. Precios competidores.

<b>Hotel</b>	<b>Precio Noche (Aprox)</b>	<b>Capacidad</b>
LM	750.000 - 950.000	14 personas
Casa Mejía	4.000.000	10 personas
Casa Quero	5.000.000	20 personas
Casa del Mar	3.500.000	10 personas
Casa del Curato	4.000.000	10 personas

Fuente: Revista Panorama. Edición 14. Mayo de 2008

### **1.2.5 Perfil del consumidor.**

El nicho de mercado tendrá las siguientes características:

- Clientes corporativos empresarios e inversionistas extranjeros y nacionales.
- Entre 35 y 55 años de edad.
- Que valoren la tranquilidad, el servicio altamente personalizado, el lujo y la exclusividad.
- Su demanda no depende de la temporada.

### **1.2.6 Instrumentos de recolección de información.**

Se utilizarán dos instrumentos de recolección de información

#### **1. Encuestas:**

Las encuestas se realizarán a los turistas tanto extranjeros como nacionales para determinar hacia qué lugares de Colombia se dirigen los turistas corporativos. Además, se establecerá cuántos de estos turistas corporativos van hacia a Cartagena para realizar negocios y si estos turistas estarían interesados en viajar a Mompox con el mismo objetivo y hospedarse en el hotel boutique objeto de la investigación. Por último, la encuesta se encaminará a comprobar si este nicho de mercado viaja o no a hoteles boutique y en qué proporción.

#### **Entrevistas**

Se realizaran entrevistas en entidades que permitan recolectar información precisa con respecto a la dinámica del sector turismo, y adicionalmente a personas que trabajen en medianas y grandes empresas que sean las encargadas de la realización de eventos y congresos, donde se averiguará si este segmento del mercado estaría interesado en realizar eventos y ruedas de negocios en el hotel boutique en la ciudad de Mompox.

## **HIPÓTESIS**

1. ¿Los turistas corporativos viajan frecuentemente y repiten el lugar de hospedaje?
2. ¿La ocupación del hotel será alta durante todo el año?
3. ¿Los huéspedes valorarán el servicio altamente personalizado?
4. ¿será posible recuperar la inversión en el mediano plazo?
5. ¿El hotel podrá lograr la participación de mercado esperada en el tiempo determinado?
6. ¿Se podrá cumplir con las proyecciones de ventas estipuladas?
7. ¿El hotel podrá superar a sus competidores en cuanto al tamaño del mercado?
8. ¿El hotel podrá realizar las alianzas estratégicas planeadas?
9. ¿El hotel llegará a ser reconocido como uno de los mejores en su categoría?
10. ¿Logrará el hotel que los viajeros corporativos prefieran a Mompox en vez de Cartagena para realizar sus ruedas de negocios?

### **1.3 ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

El siguiente análisis se basa en la tabulación de las encuestas realizadas a empresarios nacionales y extranjeros entre 35 y 55 años de edad.

#### **1.3.1 Encuesta a empresarios nacionales.**

1. ¿Para usted cuál es la ciudad de negocios por excelencia en Colombia en la cual usted realiza negocios?

Ciudad	N° de Personas	Porcentaje
Bogotá	21	60%
Cali	2	5%
Medellín	4	10%
Cartagena	7	22%
Otra	1	3%

La mayoría de los empresarios nacionales encuestados respondieron que Bogotá es la ciudad de negocios por excelencia en Colombia, seguida por Cartagena. Esto representa una oportunidad para el desarrollo del hotel boutique, ya que se pueden captar los clientes potenciales en Cartagena o de igual manera, se pueden implementar estrategias que permitan atraer a los clientes que acostumbran a ir a Cartagena por cuestiones de negocios.

2. Si le ofrecieran una ciudad para hacer negocios con un ambiente diferente y místico, a cuál de las siguientes le daría prioridad? Clasifíquelas de 1 a 5 siendo 1 la de menor preferencia y 5 la de mayor preferencia.

Calificación	Ciudad	N° de Personas	Porcentaje
5	Cartagena	14	40%
4	Mompox	10	30%
3	Santa Marta	7	20%
2	Villa de Leyva	2	5%
1	Otras	2	5%

La ciudad de Cartagena y Santa Cruz de Mompox son las dos ciudades preferidas por los empresarios como una ciudad alternativa y mística para hacer negocios, lo cual también representa una ventaja y un mercado interesante para el hotel.

3. ¿Cuáles son los cinco atributos que más valora cuando va a un sitio a hacer negocios? Clasifíquelos de 1 a 5 siendo 1 el menos importante y 5 el más importante.

Calificación	Característica	N° de Personas	Porcentaje
5	Comodidad	23	65%
4	Elegancia	5	15%
3	Tranquilidad	4	10%
2	Disponibilidad en infraestructura y equipos	3	7%
1	Otra	1	3%

Lo que más valor tiene para los clientes es la comodidad, seguida por la elegancia en un menor porcentaje. Esto favorece al hotel, ya que lo que se ofrece es un servicio personalizado que haga énfasis en la comodidad y en la satisfacción plena de las necesidades de los clientes.

4. ¿Qué tarifa está dispuesto a pagar por noche en un hotel que le brinde toda la comodidad y el lujo con el que usted sueña?

Tarifa	N° de Personas	Porcentaje
Entre 300.000 y 600.000	1	3%
Entre 601.000 y 900.000	2	5%
Entre 901.000 y 1.200.000	23	67%
Más de 1.200.000	9	25%

La percepción de la tarifa es otro factor que favorece al hotel, porque las personas valoran el tipo de servicio que se presta en esta clase de hoteles y por esta razón y al percibirlos tan exclusivos, están dispuestos a pagar sumas muy altas de dinero. La tarifa que la mayoría de los clientes considera como óptima esta entre 901.000 y 1.200.000 la noche y existe otro porcentaje de personas representativo que estaría dispuesto a pagar más de 1.200.000 por noche en un hotel con estas características.

5. ¿Es importante para usted que la ciudad hacia la cual se dirige a hacer negocios tenga facilidades en cuanto a movilidad y transporte?

Respuesta	N° de Personas	Porcentaje
Si	30	86%
No	5	14%

Es evidente que la gran mayoría de los encuestados considera que las rutas de acceso son de gran importancia a la hora de escoger lugares a los cuales se trasladan a hacer negocios. Con estos resultados, es importante resaltar la importancia dada en el plan de ordenamiento territorial de la región a los proyectos orientados a mejorar las rutas de acceso a Mompox y a promover el turismo.

### 1.3.2 Encuesta a empresarios extranjeros.

1. ¿Cuál es el principal motivo por el que usted viaja a Colombia?

Característica	N° de Personas	Porcentaje
Turismo	10	28%
Negocios	19	55%
Visita a Familiares y amigos	4	10%
Otros	2	7%

Los extranjeros que vienen a Colombia lo hacen en gran parte por actividades de negocio seguido por las actividades de turismo. Lo cual representa una oportunidad que se debe aprovechar y deben implementarse estrategias para atraer a los empresarios extranjeros.

2. ¿Para usted cuál es la ciudad de negocios por excelencia en Colombia a la cual se dirige?

Ciudad	N° de Personas	Porcentaje
Bogotá	23	70%
Cartagena	4	10%
Medellín	5	13%
Cali	2	4%
Otras	1	3%

Los empresarios extranjeros frecuentan a Bogotá en gran medida para realizar sus diferentes negocios, lo que abre una posibilidad para proponer nuevos lugares exóticos para realizar dichas actividades.

3. ¿Si le ofrecieran una ciudad para hacer negocios con un ambiente diferente y místico, a cuál de las siguientes le daría prioridad? Clasifíquelas de 1 a 5 siendo 1 la de menor preferencia y 5 la de mayor preferencia.

Calificación	Ciudad	N° de Personas	Porcentaje
5	Cartagena	13	37%
4	Mompox	12	35%
3	Santa Marta	5	15%
2	Villa de Leyva	4	10%
1	Otra	1	3%

En esta pregunta se puede ver que a los empresarios extranjeros les gustaría que Cartagena fuera una alternativa para realizar negocios y esta está muy seguida de Mompox, lo cual es una grandiosa oportunidad que habría que aprovechar ya que están considerando a Mompox como un lugar donde quisieran realizar sus negocios lo que implica que lo conocen y que han oído hablar de él.

4. ¿Cuál de estos cinco atributos es el que más valora cuando va a un sitio a hacer negocios? Clasifíquelos de 1 a 5 siendo 1 el menos importante y 5 el más importante.

Calificación	Característica	N° de Personas	Porcentaje
5	Calidad de servicio	14	40%
4	Tranquilidad	7	20%
3	Elegancia	6	17%
2	Comodidad	5	13%
1	Disponibilidad en infraestructura y equipos	4	10%

El atributo más valorado por este tipo de clientes es la calidad del servicio. Este es un aspecto muy importante a considerar, ya que el hotel boutique se enfocará en prestar un servicio excelente y personalizado donde las personas se puedan sentir a gusto con todo lo que los rodea, así que abre una oportunidad de mercado.

5. ¿Qué otras actividades le interesaría realizar cuando viene de negocios a Colombia?

Característica	N° de Personas	Porcentaje
Recorrido por lugares históricos (museos, parques etc.)	14	40%
Visita a ciudades o pueblos cercanos.	14	40%
Compras	5	15%
Otras	2	5%

A las personas encuestadas les gustaría complementar sus actividades de negocios con recorridos por lugares históricos y con visitas a pueblos cercanos. Nuevamente esto representa una oportunidad de negocio debido a que dentro de los servicios complementarios del hotel se encuentran diversos recorridos por los lugares históricos más representativos de Mompox.

6. ¿Es importante para usted que la ciudad hacia la cual se dirige a hacer negocios tenga facilidades en cuanto a movilidad y transporte?

Respuesta	N° de Personas	Porcentaje
Si	31	90%
No	4	10%

Al igual que para los empresarios nacionales, para los extranjeros, la facilidad de accesos y de movilidad es de suma importancia y como se mencionó anteriormente se están haciendo planes para aumentar la cantidad de vuelos y mejorar las vías de acceso.

#### 1.4 ANÁLISIS DE LA PROYECCIÓN DE VENTAS

Para obtener el tamaño del mercado potencial se realizó el siguiente cálculo:

Tabla 3. Mercado potencial

Población estrato 5 y 6	900.000
Viajeros nacionales	6.600.000
Viajeros extranjeros	2.348.948

Cifras tomadas del DANE

Tabla 4. Motivo de viaje.

	Motivo de Viaje	
	Turismo de negocios	Nº viajeros
Nacionales	44%	58.344
Extranjeros	61%	1.432.858
Total Viajeros		1.491.202

Cifras tomadas de COTELCO

Tabla 5. Definición participación de mercado

Tamaño de Mercado Potencial	1.491.202
Tamaño de Mercado Real	149.120
Porcentaje de participación	2%
Participación de mercado	2.982

Cifras tomadas de COTELCO

El mercado de hoteles boutique representa un 10% del total de mercado potencial de viajeros nacionales y extranjeros que lo hacen por motivos de negocio.

El mercado real de hoteles boutique en Colombia es de 149.120 personas para lo cual se tendrá como meta tener una participación del 2%. Al finalizar los primeros 5 años de operaciones, se espera un histórico de 1.402 viajeros hospedados en el hotel, cubriendo así el 47% de la ocupación. El hotel cuenta con 6 habitaciones cada una con una cama doble, siendo la capacidad máxima de 6 personas por noche, lo que se traduce en 540 personas por trimestre y en 2.160 huéspedes al año.

Se establecieron las siguientes metas en cuanto a participación del mercado objetivo para los primeros 5 años.

Tabla 6. Participación de mercado proyectada

Año	Ocupación	N° de Viajeros
1	20%	596
2	30%	895
3	35%	1.044
4	40%	1.193
5	47%	1.402

Para la proyección de ventas se dividieron los 5 años en trimestres.

Para la definición de las tarifas se estableció una tarifa fija de 1.200.000 la noche que incluye dos comidas seleccionadas por el huésped de acuerdo a las opciones presentadas en la carta del hotel. Dicha tarifa se incrementa de un año a otro un 15% que contempla la tasa de inflación, el aumento en costos y un margen adicional de ganancia.

Tabla 7. Definición de tarifas

Año	N° de Huéspedes	Tarifa	Ventas
1	596	1.200.000	715.777.094
2	895	1.380.000	1.234.715.488
3	1.044	1.587.000	1.656.576.613
4	1.193	1.825.050	2.177.214.977
5	1.402	2.098.808	2.941.961.738

Para el cálculo del total de ventas al finalizar cada año, se calculo de acuerdo a la tarifa por el número de huéspedes que se hospedan durante cada año en el hotel.

## **2. ANALISIS OPERATIVO**

- Ubicación Física

El hotel boutique se ubicará en Santa Cruz de Mompox en la denominada Casa del Judío. Lugar bordeado por el río Magdalena y por gran variedad de plantas exóticas propias de la región.

- Infraestructura

El hotel contará con 6 habitaciones de lujo, un centro de Spa, un área de convenciones, un restaurante de comida gourmet típica de la región y comida fusión, un mini bar, servicio de lavandería y un lobby.

### **2.1 SERVICIOS**

#### **2.1.1 Habitaciones.**

El hotel contará con 6 habitaciones de lujo, donde la persona se sienta como en casa y donde se adecuará un espacio dentro de cada habitación de manera que el huésped pueda trabajar de manera cómoda y con los implementos necesarios para realizar sus actividades.

Para el montaje de las habitaciones es necesario:

- Decoración interior.
- zona Wi-Fi

- Instalación eléctrica interior
- Instalación de tubería interior

### **2.1.2 Zona de lavandería.**

El hotel contará con una zona de lavandería para que el huésped haga uso de este servicio cuando lo estime conveniente.

Para el montaje de la lavandería se necesita:

- Montaje de equipos (lavadora, secadora, lavadero, plancha)
- Instalación eléctrica interior
- Tubería interior

### **2.1.3 Personal del hotel.**

El hotel contará con una recepcionista, con cuatro camareras, dos botones, un chef, dos meseros, un ayudante de cocina, un chofer que hará las veces de mensajero, una persona a cargo de la boutique de joyas, un esteticista y un asistente de coordinación de servicios.

Todo el personal operativo será contratado por servicios de outsourcing y en momento de requerir personal adicional para algún evento, la agencia será la encargada de proveer al hotel el personal necesario.

### **2.1.4 SPA.**

El montaje del centro de Spa será contratado con una empresa especializada en este tipo montaje, de manera que el hotel pueda garantizar un servicio de excelente calidad a sus clientes.

El montaje comprende:

- Montaje del área
- Tratamiento exterior
- Montaje de equipos
- Instalación eléctrica interior
- Instalación de tubería interior
- Decoración interior

### **2.1.5 Centro de negocios.**

El centro de negocios se adecuará en un salón de convenciones dentro del hotel, el cual contará con una plataforma tecnológica especializada para llevar a cabo convenciones, ruedas de negocio y conferencias dentro de otras actividades.

El montaje será contratado por una empresa especializada en telecomunicaciones.

El montaje comprende:

- Montaje del área
- Montaje de equipos
- Instalación eléctrica interior
- Decoración interior

## **2.2 RESTAURANTE**

### **2.2.1 Cocina.**

El montaje de la cocina del hotel boutique contará con los equipos necesarios para prestar un excelente servicio a nuestros clientes y tendrá un tamaño proporcional a la capacidad de alojamiento del hotel.

El encargado del área será el chef, con el apoyo del ayudante de cocina quienes establecerán los menús enfocados en la comida fusión y típica de la región tipo gourmet.

Entre los proveedores de alimentos para la realización de los menús se encuentran supermercados y mayoristas cuyos productos sean de alta calidad, ofrezcan un precio razonable y tengan prácticas socialmente responsables.

El montaje comprende:

Adecuación del área

Montaje de Equipos

Instalación eléctrica

Instalación de tubería interior

Decoración interior

### **Restaurante-Bar.**

Será un lugar con una decoración sobria y antigua, que le permita al huésped disfrutar de la belleza del lugar.

El montaje comprende:

Montaje del área

Decoración interior

Instalación eléctrica

### **2.2.3 Valor Agregado.**

#### **2.2.3.1 Servicio VIP.**

El hotel brindará el más alto servicio de calidad a sus huéspedes, mediante un servicio personalizado que permita satisfacer todas las necesidades y gustos del cliente, de manera que tenga una experiencia única y repita su estadía en un futuro.

#### **2.2.3.2 Tours.**

Si el huésped lo desea el hotel le brindara la oportunidad de conocer la histórica ciudad de Mompox, llevándolo en un recorrido por los principales lugares que ofrece la ciudad, de manera que pueda conocer y disfrutar todo el misterio y la belleza que ofrece esta ciudad.

Adicionalmente podrá conocer el proceso de fabricación de las joyas que ha llegado a ser muy reconocido en el mundo, especialmente aquellas hechas en filigrana.

El tour tendrá un costo adicional al de la estadía, será realizado por un guía turístico que le mostrara los mejores lugares de Mompox.

#### **2.2.3.3 Joyería: Galería Mompox.**

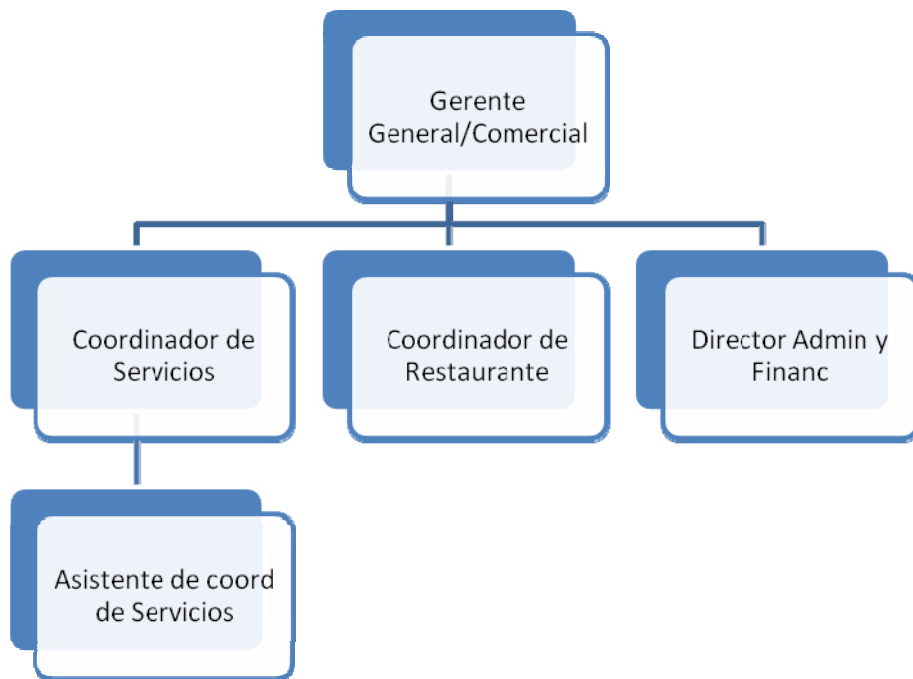
En el hotel se adecuará una boutique de Galería Mompox de manera que los huéspedes extranjeros y nacionales tengan la oportunidad de conocer y adquirir las preciosas joyas por las que los artesanos de Mompox han sido reconocidos a nivel mundial.

### 3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

#### 3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El organigrama del hotel tendrá una estructura muy plana debido al tamaño que este tiene y al número de áreas que se necesitan.

Figura 1. Organigrama Hotel Boutique



### **3.2 PERFILES Y FUNCIONES DE LOS CARGOS**

El hotel realizará contratación directa para los cargos de Gerente General, Gerente Financiero y Coordinador de Servicios. Los demás cargos que se requieran se realizarán por Outsourcing.

#### **Gerente General**

Profesional en administración de empresas o en administración hotelera, con altas capacidades comunicativas, excelentes relaciones interpersonales, creativo, proactivo, emprendedor y con alta capacidad de generar estrategias que le permitan al negocio innovar y mantenerse en el tiempo, de manera que logre cumplir con las metas propuestas.

Funciones:

El gerente general será el encargado de coordinar y hacer seguimiento a las diferentes áreas del hotel y estará especialmente encargado del área comercial desarrollando todas las estrategias del mix de marketing.

#### **Director Administrativo y Financiero**

Profesional en administración de empresas, administración hotelera, contaduría o en economía con gran capacidad de análisis numérico, habilidades en el manejo de todos los programas de Office, responsable, honesto, racional, comprometido.

Funciones:

Llevar a cabo el control financiero del negocio específicamente en actividades relacionadas con la realización de estados financieros, pagos e informes a los socios.

### **Coordinador de Servicios**

Profesional en administración de empresas o carreras afines con gran capacidad para el manejo de personal, buenas relaciones interpersonales, habilidades comunicativas, con gran capacidad para trabajar bajo presión, recursivo, proactivo y amable.

Funciones:

El coordinador de servicios será el encargado de coordinar al personal encargado de las habitaciones, de la atención a los huéspedes, de la logística del transporte cuando hay que recoger y llevar a los huéspedes al aeropuerto y de coordinar el horario en el que se va a realizar el tour.

Debe estar al tanto de que el área de spa y las habitaciones estén en perfecto estado y satisfagan las necesidades de los clientes.

### **Asistente de Coordinación de Servicios**

Estudiante en práctica de carreras de administración de empresas y administración hotelera o del SENA, ordenado, con habilidades comunicativas, buenas relaciones interpersonales, creativo y responsable.

Funciones:

Dar apoyo en todas las actividades que el coordinador de servicios requiera.

### **Coordinador de Restaurante**

Profesional en gastronomía con buenas relaciones interpersonales, creativo, proactivo, organizado y responsable.

Funciones:

Estará encargado de la creación de los menús, de la compra de los alimentos, de la atención en el restaurante y en el bar.

### **3.3 ESQUEMA DE SELECCIÓN**

La selección del personal contratado por medio de outsourcing se realizará enviando la requisición para que la agencia envíe a los candidatos que cumplan con los perfiles requeridos para el cargo.

Para la selección del gerente general y comercial, director administrativo y financiero y el chef, se realizará la convocatoria por medio de la página web del hotel, se evaluarán sus hojas de vida se hará una preselección y se realizará una entrevista de la cual saldrá el candidato idóneo para desempeñar el cargo.

#### **3.3.1 Evaluación de Desempeño**

La evaluación del desempeño del gerente general y el administrador financiero, se realizará por medio de la verificación del cumplimiento de las metas establecidas a principio de año en la planeación estratégica del hotel.

El coordinador de servicios será evaluado por el personal que tiene a cargo, de acuerdo con un formato tipo encuesta que arrojará el desempeño y la calidad del trabajo de este empleado.

El chef será evaluado de acuerdo con las peticiones, quejas y reclamos que hagan los huéspedes.

### **3.4 GASTOS DE PERSONAL**

Los pagos se realizarán de forma mensual los días 25 de cada mes. Los salarios serán los siguientes:

Gerente General: \$ 7.000.000

Director financiero: \$ 4.000.000

Coordinador de Servicios: \$ 4.000.000

Chef: \$ 5.000.000

### **3.5 EQUIPO DE TRABAJO**

Para llevar a cabo el proyecto se necesitan inversionistas que aporten el 50% del valor total del proyecto, un asesor arquitectónico que oriente acerca del diseño del hotel, teniendo en cuenta que está ubicado en un lugar declarado patrimonio histórico de la humanidad y por esta razón hay ciertas restricciones en temas de diseño y de construcción. Por último, se necesita de los bancos para que financien el 50% restante del valor total del proyecto.

#### 4. ANÁLISIS LEGAL Y JURIDICO

El tipo de sociedad por la por la cual será constituido el hotel boutique será la Sociedad Anónima Simplificada que tiene una figura jurídica más sencilla puesto que permite a los accionistas administrar la sociedad libremente de acuerdo a sus necesidades y a su objeto social.

La sociedad puede ser constituida por una o varias personas naturales o jurídicas por documento privado o autenticación de firmas.

Para este tipo de sociedad no es de obligatorio cumplimiento establecer una junta directiva, en este caso las funciones de administración y de representación legal están a cargo del representante legal.

Si llegase a existir junta directiva la ley menciona que se podrán elegir sus miembros por cualquier sistema de votación sin tener que ceñirse al cociente electoral.

“En cuanto al grado de responsabilidad de los accionistas la ley establece que ellos no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en la que incurra la sociedad.”<sup>6</sup>

En este tipo de sociedad la figura del revisor fiscal desaparece.

---

<sup>6</sup> Rincón, Cuellar Luis Fernando. La SAS Gana Terreno. Revista Misión Pyme. Edición 27. Abril-Mayo 2009.

**Tabla 8.** Ventajas y desventajas de la Sociedad Anónima Simplificada

Ventajas	Desventajas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Este nuevo modelo otorga flexibilidad, reduce costos y da libertad contractual a los accionistas para que pacten lo que mejor les convenga.</li> <li>2. Permite que exista un solo socio con lo que facilita que jurídicamente se concrete la realidad y no se dependa de terceros para crear una sociedad.</li> <li>3. La reforma de los estatutos también se pueden hacer por documento privado.</li> <li>4. Los conflictos se pueden agilizar al ser resueltos ante la superintendencia de sociedades o con árbitros privados.</li> <li>5. En principio solo existe un representante legal que puede ser el único funcionario de la empresa, por ejemplo, para sociedades de inversión.</li> <li>6. Las juntas directivas y las asambleas podrán reunirse en forma virtual, vía telefónica, por teleconferencia y webcam.</li> <li>7. Se liberan las mayorías decisorias y se permite la exclusión de juntas directivas.</li> <li>8. Excelente mecanismo para estructurar grupos, procesos de gobierno corporativo y sociedades de familia.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe tanta libertad y tan poca reglamentación que debe detallarse cada aspecto para evitar cualquier abuso o tipo de fraude.</li> <li>2. Presenta la limitación de que no pueden ingresar al mercado público de valores.</li> <li>3. Hasta ahora se ve como una sociedad a la que se debe evaluar detalladamente para contratar, teniendo en cuenta la ausencia de responsabilidad.</li> <li>4. Extiende las sanciones y responsabilidades de los administradores establecidas en la ley 222 de 1995, a las personas naturales o jurídica que, sin ser administradores, participen en una actividad positiva de gestión, administración o dirección de la sociedad.</li> </ol>

Para la constitución de esta sociedad se debe realizar la inscripción de registro mercantil en la cámara de comercio de Cartagena y todos los trámites de las distintas agencias gubernamentales para que la sociedad quede constituida

legalmente. Adicionalmente, por ser una empresa prestadora de servicios turísticos deberá ser registrada en el Registro Nacional de Turismo.

Otras obligaciones para la constitución<sup>7</sup>:

1. Acreditar, ante el Ministerio de Desarrollo Económico, las condiciones y requisitos que demuestren su capacidad técnica, operativa, financiera, de procedencia de capital y de seguridad al turista, así como los títulos o requisitos de idoneidad técnica o profesional correspondientes, de conformidad con la reglamentación que para el efecto expida el Gobierno Nacional, para efectos de su inscripción en el Registro Nacional de Turismo.
2. Ajustar sus pautas de publicidad a los servicios ofrecidos, en especial en materia de precios, calidad y cobertura del servicio.
3. Suministrar la información que le sea requerida por las autoridades de turismo.
4. Dar cumplimiento a las normas sobre conservación del medio ambiente tanto en el desarrollo de proyectos turísticos, como en la prestación de sus servicios.
5. Actualizar anualmente los datos de su inscripción en el Registro Nacional de Turismo.

#### **4.1 Marco tributario**

- Por ser un establecimiento hotelero debe hacer una contribución parafiscal del 2.5 por mil sobre las ventas que deberá ser pagado al Fondo de Promoción Turística y deberá ser cancelado antes del 1 de mayo del año siguiente.
- Por ser un proyecto hotelero que implica remodelación y ampliación, la ley decreta la exención del impuesto de renta a partir del año 2003 y por un periodo adicional de 30 años.

---

<sup>7</sup> Ley General del Turismo. Ley 300 de 1996

- Impuesto sobre las ventas (IVA): 16% y a los compradores extranjeros se les devolverá el 50% del IVA sobre los bienes adquiridos.
- Impuesto de industria y comercio: equivale al 13.8 por mil, de acuerdo con el CIIU del hotel que es el 5511 Alojamiento en hoteles, hostales y apartahoteles.
- Pago de salarios y prestaciones sociales como lo estipula ley.

## 5. ANÁLISIS FINANCIERO

Para la puesta en marcha del Hotel Boutique se requiere una inversión de \$1.241.000.000, de los cuales \$700.000.000 serán financiados con crédito bancario y el valor restante con capital propio.

El préstamo bancario tiene una tasa de interés del 11% E.A para cinco años (préstamo Bancoldex), con un periodo de gracia de tres años, de manera que los intereses y la cuota de amortización se hacen constantes, y al tener este periodo de gracia hace que el préstamo sea cancelado en su totalidad al final del 8vo año.

Los gastos de arranque incluyen los trámites de elaboración de la escritura de constitución, registro mercantil, gastos de inscripción en el registro nacional de turismo y demás trámites de distintas agencias gubernamentales.

Los gastos de mobiliario incluyen todo lo relacionado con la decoración del hotel, es decir adecuación de habitaciones, lobby, Spa, cocina, salón de convenciones y demás muebles y enseres necesarios para la realización de operaciones del hotel.

Para este tipo de proyectos el precio de mercado para decoración oscila entre \$900.000 y \$1.500.000 por metro cuadrado.

Los gastos de remodelación se refieren a todo lo relacionado con la restauración de la casa donde va a adecuarse el hotel.

El precio de mercado para restauraciones en Colombia varía dependiendo la zona geográfica en donde se encuentra el bien inmueble. En este caso para la zona Atlántica el precio está alrededor de \$870.000 el metro cuadrado.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Construdata. Versión 149 diciembre a febrero de 2009

## 5.1 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

BALANCE GENERAL	2,010	2,011	2,012	2,013	2,014
Inmovilizado Material	1,241,200,000	1,241,200,000	1,241,200,000	1,241,200,000	1,241,200,000
Depreciación Acumulada	-124,120,000	-248,240,000	-372,360,000	-496,480,000	-620,600,000
<b>Activo Fijo</b>	<b>1,117,080,000</b>	<b>992,960,000</b>	<b>868,840,000</b>	<b>744,720,000</b>	<b>620,600,000</b>
Clientes	104,511,135	179,441,503	240,488,491	315,661,978	426,461,377
Dian IVA por Cobrar	0	0	0	0	0
Inventario	200,787,423	236,489,755	281,339,885	333,642,115	400,781,154
Disponibles	-338,350,804	-633,156,130	-51,152,705	966,812,897	2,345,888,947
<b>Activo Circulante</b>	<b>-33,052,245</b>	<b>-217,224,872</b>	<b>470,675,671</b>	<b>1,616,116,990</b>	<b>3,173,131,479</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1,084,027,755</b>	<b>775,735,128</b>	<b>1,339,515,671</b>	<b>2,360,836,990</b>	<b>3,793,731,479</b>
Capital	550,000,000	550,000,000	550,000,000	550,000,000	550,000,000
Resultado del Ejercicio Anterior	0	-244,006,411	-15,078,645	428,706,400	1,219,167,500
Resultados del ejercicio	-244,006,411	228,927,767	443,785,045	790,461,099	1,193,194,523
<b>PATRIMONIO</b>	<b>305,993,589</b>	<b>534,921,355</b>	<b>978,706,400</b>	<b>1,769,167,500</b>	<b>2,962,362,022</b>
<b>Exigible a largo plazo</b>	<b>575,457,803</b>	<b>23,627,371</b>	<b>12,518,149</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Prestamos corto plazo	65,517,459	9,858,870	11,109,222	12,518,149	0
Proveedores	89,336,651	74,886,865	94,074,682	164,558,579	211,239,650
Impuesto Renta	33,000,000	112,755,467	218,580,694	389,331,586	587,692,825
Impuesto IVA por pagar	6,993,950	11,493,198	15,843,003	21,758,539	29,912,431
Provisiones Empresa - Vacaciones - Cesantías	2,025,000	2,146,500	2,275,290	643,149	-420,826
Aportes Obligatorios diferidos Empresa	4,503,304	4,773,502	5,059,912	1,430,268	1,430,404
Aporte Obligatorios diferidos Empleado	1,200,000	1,272,000	1,348,320	1,429,219	1,514,972
<b>Pasivo Circulante</b>	<b>202,576,363</b>	<b>217,186,402</b>	<b>348,291,122</b>	<b>591,669,490</b>	<b>831,369,456</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>1,084,027,754</b>	<b>775,735,128</b>	<b>1,339,515,671</b>	<b>2,360,836,990</b>	<b>3,793,731,479</b>

## 5.2 ESTADO DE PERDIDAS & GANANCIAS PROYECTADOS

ESTADO DE PERDIDAS & GANANCIAS	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Ingresos</b>	<b>730,777,094</b>	<b>1,254,715,488</b>	<b>1,681,576,613</b>	<b>2,207,214,977</b>	<b>2,981,961,738</b>
Coste de Ventas	267,716,564	357,023,323	448,501,292	523,022,304	671,390,390
<b>Margen de Contribución</b>	<b>463,060,530</b>	<b>897,692,165</b>	<b>1,233,075,321</b>	<b>1,684,192,673</b>	<b>2,310,571,348</b>
Personal	273,339,643	289,740,021	307,124,423	244,027,949	258,669,626
Gastos de Infraestructura y Mantenimiento	188,338,855	62,051,186	65,774,257	69,720,713	88,360,586
Gastos de Administración	15,240,000	16,002,000	16,802,100	17,642,205	18,524,315
Depreciación inmovilizado	124,120,000	124,120,000	124,120,000	124,120,000	124,120,000
Gastos constitución	2,440,000	0	0	0	
<b>BAIT- Utilidad antes de imptos - intereses</b>	<b>-140,417,967</b>	<b>405,778,957</b>	<b>719,254,541</b>	<b>1,228,681,806</b>	<b>1,820,896,821</b>
Gastos Financieros - Intereses	70,588,444	64,095,723	56,888,802	48,889,121	40,009,474
<b>BAT- Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-211,006,411</b>	<b>341,683,234</b>	<b>662,365,739</b>	<b>1,179,792,686</b>	<b>1,780,887,347</b>
Impuesto Sociedades (38%) -Renta	33,000,000	112,755,467	218,580,694	389,331,586	587,692,825
<b>BDT - Utilidad después imptos -RENTA-</b>	<b>-244,006,411</b>	<b>228,927,767</b>	<b>443,785,045</b>	<b>790,461,099</b>	<b>1,193,194,523</b>

### 5.3 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

FLUJO DE CAJA	PRALQUIMAZO Año 2010	PRALQUIMAZO Año 2011	PRALQUIMAZO Año 2012	PRALQUIMAZO Año 2013	PRALQUIMAZO Año 2014
<b>Capital Inicial</b>	550,000,000	-338,350,804	-633,156,130	-51,152,705	966,812,897
<b>Ingresos</b>					
Cientes al 31/12	0	104,511,135	240,488,491	240,488,491	315,661,978
Por facturación	730,777,094	1,254,715,488	1,681,576,613	2,207,214,977	2,981,967,738
Iva ingresos	116,924,335	200,754,478	269,052,258	353,154,396	477,113,878
Préstamos / Créditos	700,000,000	0	0	0	0
Aportes empleados	14,400,000	15,264,000	16,179,840	17,150,630	18,179,568
<b>Total Ingresos</b>	<b>1,562,101,430</b>	<b>1,575,245,101</b>	<b>2,207,297,202</b>	<b>2,818,008,495</b>	<b>3,792,917,261</b>
<b>Pagos</b>					
Acreedores al 31/12					
DIAN Impto sociedades		33,000,000	112,755,467	218,580,694	389,331,586
Seguro Social -EPS		7,728,304	8,192,002	8,683,522	3,502,636
DIAN IVA		6,993,950	11,493,198	15,843,003	21,758,539
Proveedores al 31/12		89,336,651	74,886,865	94,074,682	164,558,579
Cuota Préstamo	59,024,738	65,517,459	72,724,380	80,724,061	89,603,708
Gastos de Constitución	2,440,000	0	0	0	0
Otros gastos de administración	15,240,000	16,002,000	16,802,100	17,642,205	18,524,315
Inversión Equipos tecnología	55,200,000	0	0	0	0
Infraestructura	1,186,000,000	0	0	0	0
Marketing	39,538,855	265,000	280,900	297,754	315,679
Gastos Financieros intereses	70,588,444	64,095,723	56,888,802	48,889,121	40,009,474
Gastos Infraestructura y Mantenimiento	148,800,000	21,200,000	22,472,000	23,820,320	25,249,539
Provisiones Obligatorias Empresa					
Proveedores Explotación	454,127,975	380,674,896	478,212,967	502,817,881	645,454,487
Gastos de Personal, Neto a Pagar	230,786,339	244,633,520	259,311,531	273,778,458	290,205,165
Acreedores					
DIAN Impto sociedades	0				
Seguro Social -EPS	13,200,000	13,992,000	14,831,520	15,721,411	16,664,596
dian iva inmovilizado	0				
DIAN IVA	34,969,748	126,425,175	174,273,028	239,343,932	329,036,739
<b>Total Pagos</b>	<b>2,309,916,098</b>	<b>1,069,864,677</b>	<b>1,303,124,759</b>	<b>1,540,217,043</b>	<b>2,034,215,084</b>
<b>Saldo Final</b>	<b>-338,350,804</b>	<b>-633,156,130</b>	<b>-51,152,705</b>	<b>966,812,897</b>	<b>2,345,888,947</b>

## 5.4 ANÁLISIS PATRIMONIAL Y FINANCIERO

<b>ANÁLISIS PATRIMONIAL FINANCIERO</b>	<b>2,010</b>	<b>2,011</b>	<b>2,012</b>	<b>2,013</b>	<b>2,014</b>
Coef. Financiación del activo fijo	0.79	0.56	1.14	2.38	4.77
Fondo de Maniobra aparente	-235,628,609	-434,411,274	122,384,549	1,024,447,500	2,341,762,022
Coef. De Liquidez	-0.16	-1.00	1.35	2.73	3.82
Endeudamiento	0.72	0.31	0.27	0.25	0.22
Autonomía	0.28	0.69	0.73	0.75	0.78
<b>Solvencia Total</b>	<b>1.39</b>	<b>3.22</b>	<b>3.71</b>	<b>3.99</b>	<b>4.56</b>

## 5.5 ANÁLISIS DE RENTABILIDAD Y RIESGO

<b>ANÁLISIS RENTABILIDAD Y RIESGO</b>	<b>2,010</b>	<b>2,011</b>	<b>2,012</b>	<b>2,013</b>	<b>2,014</b>
Rentabilidad Económica (ROA)	-0.23	0.30	0.33	0.33	0.31
Rentabilidad Financiera neta (ROE)	-0.80	0.43	0.45	0.45	0.40
Factor de apalancamiento financiero (FAF)	5.3	1.2	1.3	1.3	1.3
Rentabilidad financiera antes de impuestos	-0.7	0.6	0.7	0.0	0.4

## 5.6 VALOR PRESENTE NETO

VALOR PRESENTE NETO	2009	2010	2011	2013	2013	2014
Aportes Iniciales	\$(550,000,000.00)					
Flujo de Caja Libre		\$ (338,350,804)	\$ (633,156,130)	\$ (51,152,704.66)	\$ 966,812,897.02	\$ 2,345,888,947
Tasa Interes de Descuento - TIO	20%					
VPN	\$ 107,755,638.06					

## 5.7 TASA INTERNA DE RETORNO

TASA INTERNA DE RETORNO	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Aportes Iniciales	\$ (550,000,000.00)					
Flujo de Caja Libre		\$ (338,350,804)	\$ (633,156,130)	\$ (51,152,705)	\$ 966,812,897	\$ 2,345,888,947
Tasa Interes de Descuento - TIO	20%					
TIR	22.60%					

## **5.8 ANALISIS DE INDICADORES FINANCIEROS**

Para este proyecto se estableció como mínimo, una rentabilidad objetivo del 20%, de manera que si llegara a rentar a un valor por debajo de esta tasa, el proyecto sería poco atractivo para el inversionista(s).

### **Valor Presente Neto (VPN)**

Para la evaluación del proyecto se tuvo en cuenta el VPN ya que es uno de los métodos más conocidos para determinar la maximización de la inversión en el largo plazo.

Como resultado se obtuvo un VPN de **\$ 107.755.638** evaluado con una tasa de oportunidad del 20% E.A, lo cual quiere decir que el proyecto planteado es viable y sostenible en el largo plazo puesto que se están cubriendo los costos de operación, de inversión y de oportunidad, y adicionalmente está generando una ganancia.

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

La Tasa Interna de Retorno generada por el proyecto, que corresponde a un 23%, lo cual significa que el inversionista al invertir su capital en este proyecto tendría una rentabilidad del 23%, es decir ganaría un 3% más de lo esperado, por lo cual estaría maximizando su costo de oportunidad.

### **Coeficiente de liquidez**

A partir del año 2012, se puede ver que el coeficiente de liquidez para la empresa es positivo, ya que el hotel puede responder por sus deudas en el corto plazo. Para el 2012 por cada peso que debe tiene 1.35 pesos del activo corriente para cumplir con las obligaciones. En el 2013 por cada peso que se debe, se cuenta

con 2.73 pesos para cumplir con dichas obligaciones y para el año 2014 por cada peso que se debe se cuenta con 3.82 pesos para respaldar la deuda. En los dos años anteriores este indicador fue negativo, lo que quiere decir que el hotel para estos primeros 2 años no cuenta con la capacidad de responder a sus obligaciones en el corto plazo. En general se puede decir que el indicador tuvo un buen comportamiento y fue mejorando de un año a otro.

### **Endeudamiento**

En general, se puede ver que la deuda con terceros disminuye al pasar los años. Para el 2010, se puede decir que la 72% de los activos se deben a terceros, mientras que para el 2011 este porcentaje es mucho menor ya que únicamente el 31% de los activos se deben a terceros. Así sucesivamente llegando a alcanzar el nivel de endeudamiento el menor porcentaje en el 2014 que es de 22%. Se puede decir entonces que el nivel de endeudamiento del hotel es bueno porque es bajo, lo que significa que cada vez se deben menos activos a terceros y se convierten en propios.

### **ROA**

En general, el ROA tuvo un comportamiento que osciló entre 0.30. El único comportamiento que fue negativo fue el del primer año debido a que hubo pérdidas por la inversión tan grande. Para el 2011 se puede ver que por cada peso invertido en activos se generó 0.30 pesos de utilidades, para el año 2012 el ROA fue de 0.33, es decir, por cada peso invertido en activos se generaron utilidades de 0.33 pesos. Para el 2013 el comportamiento del ROA fue el mismo que el del año 2012 y para el año 2014 se puede ver que por cada peso invertido en activos se generó una utilidad neta de 0.31 pesos.

## **ROE**

El comportamiento del ROE estuvo entre 0.40 en casi todos los años, pero para el año 2010 este indicador fue negativo, lo cual es lógico ya que en el primer año de operaciones la inversión es muy grande y se presentan pérdidas. Para el año 2011 el ROE es de 0.43, lo que quiere decir que cada peso invertido por los accionistas genera 0.43 pesos de utilidad, en el año 2012 se ve que por cada peso invertido por los accionistas se generan 0.45 pesos en utilidades. En el año 2013 el ROE es igual al del año inmediatamente anterior y para el último año se evidencia que un ROE de 0.40 quiere decir que por cada peso aportado por los accionistas se generaron 0.40 pesos de utilidades.

## **5. CONCLUSIONES**

Después de realizar el plan de negocios del hotel boutique y analizar aspectos tanto cualitativos como cuantitativos se puede decir que:

El concepto de negocio resulta atractivo para el nicho de mercado al cual se va a dirigir según las encuestas realizadas a empresarios nacionales y extranjeros.

Se da respuesta a una insuficiencia de servicio de hospedaje cinco estrellas en la ciudad de Santa Cruz de Mompox, ya que ésta no cuenta con infraestructura hotelera necesaria para satisfacer las exigencias de empresarios de alta categoría.

De acuerdo con los resultados de los indicadores financieros que evalúan la rentabilidad económica del proyecto, se ratifica la viabilidad de este al tener un alto Valor Presente Neto y una muy buena Tasa de Retorno.

El proyecto presenta una buena proyección internacional, ya que los mismos huéspedes extranjeros generar un marketing viral que permitirá aumentar el número de empresarios provenientes del exterior que visten el hotel.

## **RECOMENDACIONES**

Si el hotel boutique llegase a desarrollarse, sugerimos la asesoría de arquitectos y decoradores expertos en este tipo de proyectos para que la esencia que quiso dársele a este hotel no se pierda de vista y realmente se puedan aprovechar las ventajas que ofrece la zona donde se va a ubicar el hotel.

Al ser una zona declarada patrimonio histórico de la humanidad, se sugiere darle un alto grado de importancia a la conservación del medio ambiente, haciendo uso de materiales biodegradables e imprimiendo en la decoración del hotel un toque ecológico, de manera que el hotel sea un aliado más de la conservación del medio ambiente.

Como parte fundamental para el desarrollo de la región donde se va a ubicar el hotel, se sugiere que la contratación del personal operativo sean personas provenientes de la zona, y para los cargos en los cuales la gerencia considere que deban ser ocupados por mujeres, se contraten madres cabeza de hogar.

## BIBLIOGRAFÍA

VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la creación de empresas. Bogotá. Prentice Hall. 2001.

MANKIEW, Gregory. Macroeconomía. Bogotá. Mayol Ediciones, 2005.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. 6ta Edición. México. Prentice Hall. 2003.

Kotler, Philip. Los 10 Pecados Capales del Marketing. Barcelona. Ediciones Deusto.2006.

MULLINS, John, WALKER, Orville, BOYD, Harper y LARRÉCHÉ, Jean Claude. Administración de Marketing: un Enfoque en la Toma Estratégica de Decisiones. 5ta edición. México. Mc Graw Hill. 2007.

CHIAVENATO,Idalberto. Gestión del Talento Humano. Bogotá. Mc Graw Hill. 2002.

NANCLARES, José. Marketing y Planificación para Restaurantes. España. Paraninfo. 2001.

VÉLEZ, María Elena. Un Hotel Cada tres días. Revista Poder. Sabado 23 de Agosto de 2008. Version online. Septiembre 12 de 2008

FRIEND,Graham y ZEHLE, Stefan. Cómo Diseñar un Plan de Negocios. The Economist. 2008. pg 7

RINCÓN, Cuellar Luis Fernando. La SAS Gana Terreno. Revista Misión Pyme. Edición 27. Abril-Mayo 2009.

Ley General del Turismo. Ley 300 de 1996

<http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/turismo/2006/boletinEne-Dic.pdf> (cifras DAS)

<http://www.proexport.gov.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo5709DocumentNo5572.PDF> (proexport)

<http://www.turismocolombia.com/Intereses/Noticias/Noticiasdeestemesenwwwturismocolombiacom/LanzamientodelaencuestadeturismodeColombia/tabid/674/language/es-CO/Default.aspx> (encuesta de turismo) (google: Turismo colombia pag 2)

[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmh/bol\\_mmh\\_dic07.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmh/bol_mmh_dic07.pdf) (% de negocios y otros) Dane – comercio y servicios

[www.fondoemprender.com/bancomedios/documentos%20office/guia\\_plan\\_de\\_negocio.xls](http://www.fondoemprender.com/bancomedios/documentos%20office/guia_plan_de_negocio.xls) -

<http://www.gerencie.com/emprendimiento.html>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Hotel#Hoteles\\_boutique](http://es.wikipedia.org/wiki/Hotel#Hoteles_boutique)

<http://www.investinbogota.com/content/modules/general.jsp?ID=2096>

<http://marketing.infobaeprofesional.com/notas/20635-Hoteles-boutique-le-sacan-estrellato-a-las-grandes-cadenas.html?cookie>

[http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/Subdireccion\\_Conpes/3333.pdf](http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/Subdireccion_Conpes/3333.pdf)

[http://www.observatur.edu.ar/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=53](http://www.observatur.edu.ar/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=53)

<http://todacultura.com/turismo/index.htm>