

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DEL HOTEL KAAMPÀWAM EN LA
CIUDAD DE POPAYAN

AUTOR
WILLIAM GABRIEL DIAZ CIFUENTES

TUTOR
GERMAN GARCÍA GALINDO

BOGOTÁ D.C., 01 DE OCTUBRE DE 2019

Nota de Aceptación

Jurado 1

Jurado 2

Dedicatoria

El presente trabajo de grado quiero dedicárselo a mi hija Anna Sofía, por ser la persona que llego a mi vida durante la realización de mi Maestría en Administración de Empresas y realmente ha transformado mi mundo, enseñándome realmente lo que significa el amor verdadero y la cantidad de situaciones que uno puede superar por la esperanza de tener un mejor futuro para ella.

A ti mi bebe, te dedico todos mis esfuerzos que realizo a diario para hacer de ti una mujer inteligente, valiente y fuerte, que sepa aprovechar cada momento de la vida y que valores cada una de las cosas que realizo por ti y para ti. TE AMO.

Agradecimientos

En primera instancia quiero dar Gracias a Dios por haberme permitido tener la experiencia de realizar y culminar con el presente trabajo de grado, mi Maestría en Administración de Empresas, la cual es un escalón más en mi vida profesional y académica. A mis padres por haberme enseñado que con trabajo, esfuerzo y dedicación los logros y metas se consiguen y los sueños se convierten en realidad.

A mi esposa y a mi hija Anna, por su apoyo incondicional, por ser mi motor y mi motivo para ser un mejor profesional y siempre querer un mejor futuro, por brindarme fortaleza en los momentos más difíciles, siendo mi soporte y por no dejarme desfallecer.

A todas las personas y entidades que de una u otra forma aportaron para que se lleve a buen término este proyecto, el cual no solo busca rendimientos financieros sino un acercamiento a toda una cultura arraigada en el departamento del Cauca.

Contenido

1. Naturaleza Del Proyecto	22
1.1. Origen de la Idea de Negocio	22
1.1.2. Problema de investigación	22
1.2. Descripción De La Idea De Negocio	25
1.2.1. Filosofía del Hotel Kaampáwam y sus líneas de servicio	25
1.2.2. Formulación de la idea de negocio a través del modelo Canvas	28
1.2.3. Enfoque turístico del hotel Kaampáwam	31
1.3. Antecedentes	33
1.4. Objetivos Empresariales A Corto Mediano Y Largo Plazo	35
1.4.1 Largo plazo	35
1.4.2. Mediano plazo	35
1.4.3 Corto Plazo	36
1.5. Estado Actual Del Negocio	36
1.6. Descripción De Productos Y Servicio	37
1.6.1. Experiencias Prestadas	37
1.6.2. Hospedaje	37
1.6.3. Experiencia de relajación y cuidado	38
1.6.4 Experiencia para el reconocimiento de la cultura y el territorio	39
1.7. Nombre, Tamaño Y Ubicación De La Empresa	39
1.8. Potencial De Mercado En Cifras	40
1.9. Ventaja Competitiva Del Producto Y Servicio	41
1.10. Resumen de inversiones requeridas	42
1.11. Proyecciones De Ventas Y Rentabilidad	43
1.11.1. Venta de servicios	43
1.12. Equipo de trabajo	44
1.13. Medición Y Decisión De Pivote O Perseveración De La Propuesta De Negocio	45
1.13.1. Perspectiva del cliente	46

1.13.2. Segmento de mercado.....	48
1.13.3. La función del producto o servicio.....	49
1.13.4. La tecnología.....	49
1.13.5. Los canales de distribución del servicio.....	50
1.13.6. El modelo de negocios.....	50
1.14. Diagnóstico del sector.....	52
2.2 Objetivos.....	58
2.2.1 Objetivo General.....	58
2.2.2. Objetivos específicos.....	58
1.15 Enfoques teóricos.....	60
1.15.1 Enfoque cognitivo de Bart Nooteboom.....	61
1.15.2. Desarrollo Endógeno Y A Escala Humana.....	63
1.15.3. Poder y Nooteboom.....	66
2. Análisis Del Sector.....	68
2.1. Mapeo de Actores Clave y Cuadro de Involucrados.....	69
2.1.1. Los que apoyan.....	71
2.1.2. Los que se oponen.....	74
2.2. Análisis De Las 5 Fuerzas Del Mercado De Porter.....	75
2.2.1 Amenaza de los nuevos competidores.....	76
2.2.2. Poder de negociación de los consumidores.....	79
2.2.3. Poder de negociación de los proveedores.....	80
2.2.4. La amenaza de productos sustitutos.....	81
2.2.5. Grado de rivalidad.....	81
2.4 Análisis de oportunidades y amenazas.....	81
2.6. Viabilidad Del Sector.....	82
2.7. Análisis del sector desde el enfoque cognitivo y el desarrollo a escala Humana.....	84
3. Investigación y Estudio Piloto de Mercado.....	88
3.1 Análisis y Estudio De Mercado.....	88
3.1.1. Tendencias del Mercado.....	89
3.1.3. Segmentación del mercado objetivo.....	96
3.1.4. Descripción de los huéspedes y usuarios.....	97
3.1.5. Tamaño del mercado objetivo.....	97

3.1.6. Objetivos.....	99
3.1.7. Hipótesis de la investigación de mercados.....	99
3.1.8. Diseño de la investigación.....	99
3.2.9 Cálculo de la muestra.....	102
3.2.10. Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes.....	103
3.2.11. Recolección de información.....	104
3.1.12.1 Metodología De Análisis De Los Competidores.....	104
3.2. Resultados.....	105
3.2.1 Resultados análisis de la competencia.....	105
3.2.2 Análisis del consumidor.....	109
4. Estrategia Y Plan De Mercadeo.....	122
4.1 Objetivos.....	122
4.2 Estrategia De Mercadeo.....	122
4.3. Estrategia De Producto Y Servicio.....	123
4.3.2. La experiencia del servicio.....	126
4.3.3. La experiencia en el hospedaje en el hotel Kaampáwam.....	129
4.4. Estrategia de distribución.....	130
4.4.1. Alianzas estratégicas.....	131
4.1.2. Marketing de contenidos.....	131
4.5. Estrategias de Precio.....	132
4.6 Estrategia de comunicación y promoción.....	134
4.7. Estrategia Fuerza De Ventas.....	135
5. Aspectos técnicos.....	136
5.1. Objetivos del servicio.....	136
5.2. Disposición del espacio.....	136
5.3. Ficha técnica de servicio.....	140
5.4. Descripción de los procesos.....	141
5.5. Procesos clave.....	142
5.6. Requerimientos y necesidades.....	149
5.7 Características De La Tecnología.....	150
5.8. Materias primas y suministros.....	150
5.8.1 En los procesos clave.....	150

5.9. Capacidad De Producción.....	152
5.10. Modelo De Gestión Integral Del Proceso Productivo	153
5.10.1. Modelación de procesos clave del Hotel Kaampáwam.....	155
5.11. Política De Aseguramiento De La Calidad Y Estrategia De Control De Calidad Sobre El Proceso.	158
5.11.1 Ciclo PHVA.....	160
5.11.2. Política de calidad.	161
5.11.3. Objetivos de calidad.....	162
5.12. Procesos de investigación y desarrollo.....	162
5.13. Plan De Compras.	163
5.13.1. Inversiones en construcciones y edificaciones	163
5.13.2. Adecuaciones	164
5.13.3 Maquinaria y equipo.....	166
5.13.4 Muebles y enseres.....	167
6. Aspectos Organizacionales.....	169
6.1 Análisis Estratégico.....	169
6.1.1 Matriz EFI.	169
6.1.2 Matriz EFE.....	171
6.2 Misión.....	173
6.3 Visión	173
6.4. Análisis DOFA	173
6.5. Estructura Organizacional	175
6.6. Esquema De Contratación Y Remuneración	177
6.7. Factores Claves Para El Desarrollo Del Talento Humano	177
6.8. Aspectos Legales.....	178
6.9. Estructura Jurídica Y Tipo De Sociedad	183
6.10. Esquema De Gobierno Corporativo.	184
7. Aspectos financieros	185
7.1. Objetivos Financieros.....	185
7.2. Política Del Manejo Contable Y Financiero.....	185
7.3. Presupuesto De Ventas	185
7.4. Presupuesto De Costos.....	188
7.4.1 Costos de servicios.....	188

7.4.3 Costos de nómina	190
7.6. Inversión Inicial	192
7.7. Estados Financieros Bajo Escenarios	193
7.7.1. Situación bajo condiciones intermedias (esperadas)	194
7.7.2. Situación bajo condiciones pesimistas	199
7.7.3. Situación bajo condiciones optimistas	204
8. Enfoque Hacia La Sostenibilidad	208
8.1 Sostenibilidad Social	209
8.2 Sostenibilidad ambiental	210
8.3 Sostenibilidad de gobernanza	212
Bibliografía	215
Anexos	221

Gráficos

Gráfico 1. Comparativo Porcentaje Ocupación Hotelera 2017 vs 2018 en Colombia...	53
Gráfico 2. Llegada de visitantes extranjeros no residentes por departamento	56
Gráfico 3. Diagrama de actores que apoyan la idea de negocios	72
Gráfico 4. Diagrama de opositores del proyecto.....	74
Gráfico 5. Estrategia Competitiva propuesta por Porter	76
Gráfico 6 Clasificación de las empresas del sector de alojamiento, de acuerdo con sus activos (Popayán).....	77
Gráfico 7. Impacto del turismo en el PIB y el empleo a nivel mundial proyectado a 2020.	90
Gráfico 8 Gasto en turismo por sectores mundiales	90
Gráfico 9 Principales países de destino y origen para viajes internacionales y turismo en América latina.....	91
Gráfico 10 . Porcentaje del turismo en el PIB de los departamentos de Colombia.....	92
Gráfico 11. Atractivos turísticos reconocidos internacionalmente.....	93
Gráfico 12. Establecimientos de alojamiento y hospedaje 2014-2017	94
Gráfico 13. Visitantes extranjeros no residentes	95
Gráfico 14 Cantidad de camas y habitaciones en los Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje.....	95
Gráfico 15. Establecimientos de alojamiento y hospedaje 2014-2017	96
Gráfico 16. Organigrama general.	176
Gráfico 17. Organigrama operativo	176
Gráfico 18. Organigrama administrativo	177

Tablas

Tabla 1. Modelo Canvas para el hotel Kaampáwam.....	29
Tabla 2. Indicadores del comportamiento del turismo en el Departamento del Cauca .	41
Tabla 3. Inversión inicial del Hotel Kaampáwam.....	42
Tabla 4. Promedio de Huéspedes por Tipo de Habitaciones	43
Tabla 5. Equipo De Trabajo del Hotel	44
Tabla 6. Cuadro de Involucrados	70
Tabla 7. Indicadores del comportamiento del turismo en el Departamento del Cauca .	79
Tabla 8. Agencias de Viajes en Popayán y municipios aledaños.....	80
Tabla 9. Visitantes extranjeros por departamento en Colombia.....	93
Tabla 10 . Indicadores del comportamiento del turismo en el Departamento del Cauca	97
Tabla 11. Datos sobre el tamaño de la oferta y demanda de camas en el Departamento del Cauca y la ciudad de Popayán en el año 2018.....	98
Tabla 12. Variable: Nivel de aceptación de la experiencia del hotel Kaampáwam.....	101
Tabla 13. Variables para la descripción de la competencia	102
Tabla 14. Servicios prestados por los principales hoteles de Popayán.....	106
Tabla 15. Análisis de la competencia	107
Tabla 16. Tabla de frecuencia género de la muestra seleccionada para el estudio de mercado.....	110
Tabla 17. Tabla de frecuencia edad de la muestra seleccionada para el estudio de mercado.....	110
Tabla 18. Tabla de frecuencia Ingresos de la muestra seleccionada para el estudio de mercado.....	110
Tabla 19. Tabla de frecuencia nivel de educación de la muestra seleccionada para el estudio de mercado	111
Tabla 20. Tabla de frecuencia de tipo de viaje realizado en Popayán.	112
Tabla 21. Tabla de frecuencia de experiencia en hoteles Popayán.....	112
Tabla 22. Tabla de frecuencia promedio de estadía en Popayán.	113
Tabla 23. Tabla de frecuencia consulta sobre trasmisión de conocimientos culturales en Popayán.	113
Tabla 24. Tabla de frecuencia acceso a otras actividades turísticas en Popayán.	113
Tabla 25. Tabla de frecuencia de elementos adicionales demandados por los huéspedes.....	114
Tabla 26. Tabla de frecuencia Intención de uso hotel temático	115
Tabla 27. Tabla de frecuencia planes adicionales.	116
Tabla 28. Tabla de frecuencia consumo de menús tradicionales.....	116
Tabla 29. Tabla de frecuencia consumo de productos tradicionales.....	116
Tabla 30. Tabla de frecuencia importancia experiencial	117
Tabla 31. Tabla de frecuencia disposición a pagar.	117
Tabla 32. Adaptación del modelo de servucción para el hotel Kaampáwam.	128
Tabla 33. Actores estratégicos.....	130
Tabla 34. Precio de los servicios del Hotel Kaampáwam.....	133

Tabla 35. Ficha técnica Hotel Kaampáwam	140
Tabla 36. Proceso restaurante por tipo de cliente.....	146
Tabla 37. Requerimientos en los procesos clave del Hotel Kaampáwam.....	150
Tabla 38. Características del BPM.....	154
Tabla 39. Diagnostico preliminar del cumplimiento de norma ISO 9001-2018.....	159
Tabla 40. Costo Construcción del hotel.	165
Tabla 41. Costos directos de la construcción del Hotel Kaampáwam.....	165
Tabla 42. Requerimientos en maquinaria y equipo.....	166
Tabla 43. Muebles y enseres requeridos.	167
Tabla 44. Matriz EFl.....	170
Tabla 45. Matriz EFE.	172
Tabla 46 Aspectos legales.	179
Tabla 47. Normas Técnicas Sectoriales de Turismo Sostenible	181
Tabla 48. Cuadro comparativo tipos de sociedades comerciales.	183
Tabla 49. Precio ponderado promedio de una habitación.....	186
Tabla 50. Plan de ventas de servicios.....	186
Tabla 51. Ponderación servicios de restaurante.	187
Tabla 52. Costos de los servicios ofertados.....	188
Tabla 53. Costos discriminados por servicio.	189
Tabla 54. Ingresos vs Costos.....	190
Tabla 55. Presupuesto de nómina para el personal de planta.	191
Tabla 56. Presupuesto de nómina para el personal de planta.	192
Tabla 57. Inversión inicial.....	193
Tabla 58. Escenarios de ventas.	193
Tabla 59. Balance general.	195
Tabla 60. Estado de resultados.....	196
Tabla 61. Flujo de caja.....	197
Tabla 62. Indicadores Financieros situación esperada.	197
Tabla 63. Otros indicadores financieros escenario esperado.....	198
Tabla 64. Balance general situación pesimista.	200
Tabla 65. Estado de resultados situación pesimista.	201
Tabla 66. Flujo de caja situación pesimista.....	201
Tabla 67. Indicadores financieros situación pesimista.	202
Tabla 68. Otros indicadores financieros situación pesimista.....	203
Tabla 69. Balance general situación optimista.....	204
Tabla 70. Estado de resultados en situación optimista.	205
Tabla 71. Flujo de caja situación optimista.....	205
Tabla 72. Indicadores financieros situación optimista.	206
Tabla 73. Otros indicadores financieros situación optimista.....	207
Tabla 74. Comparativo Porcentaje Ocupación Hotelera 2017 vs 2018 en Colombia	¡Error! Marcador no definido.

Ilustraciones

Ilustración 1. Árbol de Problemas del proyecto para la creación de una empresa que ofrezca servicios de alojamiento y hospedaje con SPA en la ciudad de Popayán-Cauca.	25
Ilustración 2. Elementos que conforman el sistema turístico	57
Ilustración 3. Logo hotel Kaampáwam	124
Ilustración 4. Vista del hotel Kaampáwam	125
Ilustración 5. Modelo Molecular Hotel Kaampáwam.	126
Ilustración 6. Modelo de servucción.....	127
Ilustración 7. Estrategia de comunicación y promoción.	134
Ilustración 8. Estrategia fuerza de ventas.	135
Ilustración 9. Plano primera planta hotel Kaampáwam.	137
Ilustración 10. Planos segunda y tercera planta del hotel.....	138
Ilustración 13. Flujo general de procesos.	142
Ilustración 14. Proceso de reserva	143
Ilustración 15. Proceso de llegada a la recepción.....	144
Ilustración 16. Proceso con las mascotas.....	145
Ilustración 17. Proceso en el restaurante.	146
Ilustración 16. Modelación de procesos clave del Hotel Kaampáwam	157
Ilustración 19. Mejora continua en los sistemas de gestión de calidad.....	159
Ilustración 20. Ciclo PHVA.....	161
Ilustración 21. Casa para comprar en Popayán.....	163
Ilustración 20. Imágenes interior y exterior casa a comprar.....	164
Ilustración 21. Vista aérea del hotel Kaampáwam.	166

RESUMEN

En este trabajo se presenta una investigación para la elaboración del plan de negocios del hotel Kaampáwam en la ciudad de Popayán, con un enfoque que recoge ciertas prácticas culturales del Cauca y Popayán y que se transmiten a partir de experiencias diferenciadas como el bienestar, la salud, la gastronomía y cultura. La idea parte de la hipótesis de la necesidad de la constitución de un espacio que integre parte de la esencia caucana en un solo sitio.

La ciudad de Popayán cuenta con una oferta no diferencial de hospedaje lo que representa una oportunidad dada las nuevas tendencias de consumo que buscan servicios no convencionales, a ello se suma que la oferta no es a escala y no hay una estrategia por parte de los hoteles para integrarse de manera eficiente al sector en todas sus dimensiones. Las anteriores situaciones representan una oportunidad para el desarrollo de un emprendimiento hotelero con enfoques experienciales.

En la ciudad de Popayán la tasa de ocupación hotelera creció entre el año 2014 y 2018 en un 8.26% mientras que el ritmo de crecimiento de la oferta es del 7%, la cual se concentra en pequeños hoteles que no prestan valores diferenciados.

Esta idea de negocio proyecta una tasa interna de retorno (TIR) de 21.87% muy por encima de la tasa mínima esperada del 8%, un periodo de recuperación de la inversión de capital inicial de 2.9 años y un nivel de liquidez estable y equilibrado en el tiempo.

Abstract

This paper presents an investigation for the preparation of the business plan of the Kaampáwam hotel in the city of Popayan, with an approach that includes certain cultural practices of Cauca and Popayán and that are transmitted from different experiences such as well-being, health , gastronomy and culture. The idea starts from the hypothesis of the need for the constitution of a space that integrates part of the Cauca essence in a single place.

The city of Popayán has a non-differential offer of accommodation, which represents an opportunity given the new consumer trends that seek unconventional services, in addition to that the offer is not at scale and there is no strategy on the part of the hotels. to integrate efficiently into the sector in all its dimensions. The above situations represent an opportunity for the development of a hotel business with experiential approaches.

In the city of Popayán the hotel occupancy rate grew between 2014 and 2018 by 8.26% while the rate of growth of the offer is 7%, which is concentrated in small hotels that do not provide differentiated values.

This business idea projects an internal rate of return (IRR) of 21.87% well above the expected minimum rate of 8%, a recovery period of 2.9 years for initial capital investment and a stable and balanced level of liquidity in time.

INTRODUCCIÓN

El turismo se ha consolidado como una opción de desarrollo de varias regiones del mundo y en el caso de América latina y Colombia se ha convertido en un sector con tasas de crecimiento promedio por encima del PIB. Las actividades económicas en torno a esta actividad configuran Clúster que pueden potenciar la dinámica económica y generar progreso en donde se configura.

Popayán es una ciudad con un potencial turístico elevado, ya que cuenta con una buena dotación de sitios de interés turístico, una gran riqueza cultural y un reconocimiento como la “ciudad gastronómica de América latina” y un sector turístico en crecimiento.

Existen unas condiciones dadas por el comportamiento de la oferta para la generación de nuevos enfoques hoteleros en la ciudad, que además presentan condiciones para cohesión sectorial, es decir, es posible actuar como dinamizador del sector al ser complementario a los planes de consumo turístico de los huéspedes y que se materializan a través de convenios para la difusión de servicios. Se desarrolla en este documento una propuesta de valor para la creación de un Hotel con enfoque experiencial.

En tal sentido, se ha incorporado en este trabajo algunos elementos orientadores que leen de manera adecuada el contexto del mercado donde se desarrollara el presente plan. Inicialmente se proyectó la idea del hotel usando el modelo Canvas de Alexander Osterwalder, el cual se validó a través del modelo de Michel Porter y se

analizó bajo un espectro macroeconómico que prevé las limitaciones del mercado bajo el sofisma del comercio internacional y se vira la mirada hacia el desarrollo de sectores a escalas competitivas que estén en concordancia con las realidades regionales y en función de la gente, lo que lleva a plantearse la necesidad de una herramienta analítica que comprenda un poco mejor las relaciones empresariales a través una lectura más relacional que explicativa, o en otras palabras que no solo permita la identificación y grado de numérico alrededor del fenómeno, sino la comprensión del sector, cuyos elementos no son medibles sino interpretables.

El anterior enfoque no pretende una ruptura con el comercio internacional y sus ventajas, pero si propende por el desarrollo sectorial, que tiene como trasfondo el desarrollo de las personas por encima de las economías y que dentro de la visión estratégica de este plan de negocios es importante en tanto existe un alto grado de dependencia sectorial, que, si bien se sale de los alcances de la presente idea de valor, si se configura como parte del horizonte empresarial y humano. Este enfoque es el del desarrollo a escala humana (Max-Neef, 1996).

Ahora bien, las relaciones intersectoriales son estudiadas como fenómenos de entradas y salidas (Inputs y outputs) y del comportamiento de la composición industrial y comercial como bien lo detalla Porter (1982) y que se recogen en este trabajo, pero que se quiso ampliar con la mirada hacia los comportamientos que no necesariamente están enmarcados en las lógicas racionales de los agentes, y que se expresan en relaciones mediadas por la cultura y sobre todo la cognición. Este enfoque es trabajado por Bart Nootebom (2002) y es complementario al análisis de Porter y por ende permite tener un mejor conocimiento del sector.

Por otro lado, este trabajo uso referentes teóricos y conceptuales que permitieran en términos operativos estar al nivel de los avances de la tecnología, por lo que se plantearon dos referentes importantes, el primero para la gestión de clientes enmarcado en la creación y difusión de contenidos de la región como forma de empoderamiento turístico en los contenidos digitales o marketing de contenidos que busca que haya una interacción dinámica entre los agentes del mercado (Kotler , Setiawan, & Kartajaya, 2018).

La gestión interna se desarrolla a través de la modelación de procesos (BMP) para lo cual se utilizó software Hanflo y con lo que se buscó integrar esta arquitectura a gestión del cliente y su trazabilidad con CRM, lo cual está ampliamente relacionado con la estrategia de marketing de contenidos.

Los anteriores elementos tienen sentido si existe un concepto que aglutine la visión sectorial con la comprensión de gestión de los procesos, para lo cual se ha acudido a la categoría del *turismo experiencial y sensorial* (Landeta, 2018), es decir, que se converge a través de las diferentes apuestas integradas en este plan de negocios hacia una experiencia única, sensorial y espiritual, que es en realidad la propuesta de valor presentada en este trabajo.

Objetivo General

Elaborar un plan de negocios para la creación y puesta en marcha de un establecimiento hotelero en la ciudad de Popayán, que ofrezca servicios de hospedaje, relajación y reconocimiento cultural, cuyo diferencial está en la generación de un

servicio experiencial y sensorial que integra el cuidado personal con un enfoque autóctono y la riqueza étnica, histórica, y cultural del territorio payanes a través de la cooperación y la constitución de alianzas estratégicas con productores locales y comunidades étnicas y culturales.

Objetivos específicos

1. Constituir un marco de referencia sobre el modelo turístico experiencial y su relación con el desarrollo a escala humana, como forma de constitución de sinergias en el sector.
2. Realizar un estudio de mercado que tenga en cuenta el impacto de la propuesta de valor del hotel y su penetración en el mercado realizando una revisión del sector, de la competencia, estudio de precios, plan de mercadeo, y proyección de ventas.
3. Elaborar un estudio técnico que describa en detalle las características y aspectos de los programas, herramientas, procesos y plan de operación, para el desarrollo de un servicio enmarcado en la experiencia como factor diferencial.
4. Realizar el estudio de viabilidad financiera del hotel que incluya las proyecciones, estados financieros, formulación de indicadores y evaluación del riesgo y así obtener una correcta evaluación financiera y una estrategia de financiamiento de la propuesta y su sostenibilidad a corto, mediano y largo plazo.
5. Preparar un estudio administrativo y legal que considere los aspectos organizacionales, legales, estratégicos, de estructura organizacional desde una

perspectiva que integre la organización y la estrategia en el marco de una gestión eficiente, que logre alcanzar los objetivos estratégicos del hotel.

6. Analizar la sostenibilidad para el hotel, considerando los aspectos sociales, ambientales, económicos y de gobernanza, de conformidad con las normas y requisitos establecidos.

Justificación

Este trabajo es una convergencia entre la búsqueda de rentabilidad a través del emprendimiento, y el reconocimiento y potencialización del sector a partir de la comprensión de todos los componentes del “ecosistema turístico” y el desarrollo de economías colaborativas que muestren el panorama total de las ventajas del Cauca y Popayán como un espacio diferenciado para el turista.

El turismo en Colombia es un sector paso del 1.6% al 3.8, % como porcentaje del PIB lo que muestra el crecimiento destacable. En el caso del Cauca es un 2.54% que, si bien está por debajo de la media nacional, obedece a una falta de reconocimiento y apuestas disruptivas que permitan asimilar la creciente demanda, que se evidencia con una tasa de ocupación hotelera creciente que en el 2014 era del 33.77% y en el 2018 representaba un 41.96 %.

Al anterior contexto favorable debe sumarse que no existe en Popayán una propuesta de valor con el enfoque del hotel Kaampáwam. El presente trabajo rastreo los diferentes enfoques de la prestación del servicio de hospedaje en Popayán encontrando que los hoteles de 4 y 5 estrellas parten de la calidad y el confort como base de la propuesta de valor, que sin embargo no responde a las dinámicas de la demanda de hospedaje actual, que propende por experiencias diferenciales, que narren la historia del lugar que se visita, y sobre todo que haga participe y parte del territorio al huésped.

El sector presenta algunas oportunidades de mejora, en cuanto a vías, calidad de servicios complementarios (Transporte, guías turísticos, seguridad, etc.) que sin embargo se están supliendo a propósito del interés de los entes territoriales para impulsar el turismo en la región, como se evidencia en la política pública de las alcaldías y Gobernación del Cauca y Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

En tal medida se necesitan actores que dinamice el sistema turístico con actores que generen nuevos enfoques de valor, que articulen mejor los componentes del sistema y traigan consigo una mejor impronta del turismo regional.

Estructura del plan de negocios

Este plan de negocios plantea la creación de un hotel con un enfoque diferencial, que se centra en la prestación de experiencias para que el huésped pueda vivir el Cauca a través de su pasadía en las instalaciones y los servicios allí prestados. El enfoque de valor contiene elementos novedosos como la integración a la experiencia de un restaurante típico y un SPA con un enfoque ancestral.

En la primera parte del plan de negocios se presenta como surgió la apuesta por la creación del hotel y algunas variables de interés y así presentar la estructura inicial de la idea de negocio, el segundo capítulo describe las variables macroeconómicas del entorno y un análisis del sector incluyendo enfoques como el de los actores, el capítulo tercero se presenta el diseño del instrumento para el estudio de mercados y los hallazgos de la aplicación de estos. El capítulo cuarto es la estrategia de marketing que se construyó con base en la información del capítulo tercero, el capítulo quinto describe los aspectos técnicos de cada uno de los procesos al interior del hotel y los requerimientos para estos. El capítulo sexto por su parte esboza los aspectos organizacionales y la estrategia inmersa allí, el capítulo séptimo es el estudio financiero sobre el que se evalúa la viabilidad y rentabilidad del presente plan. Finalmente, en el capítulo 8 se presenta las políticas para la sostenibilidad social, ambiental y de gobernanza del hotel.

1. Naturaleza Del Proyecto

1.1. Origen de la Idea de Negocio

Este proyecto se desarrolla como parte de una estrategia de inversión de tres hermanos que poseen un hotel en la ciudad de Popayán y desean cambiar su forma de funcionamiento, reorientando los recursos a una idea de hospedaje nueva y atractiva. Para este fin se plantea la presente idea de negocio cuyas bases de financiación se sustentan en la venta del hotel actual y el uso de recursos propios y de apalancamiento.

Como existe un conocimiento del sector se hace una proyección para desarrollar un negocio que tenga un enfoque que pasa del servicio centrado en la calidad como diferenciador de valor a la construcción del sentido de la experiencia integrada por diferentes servicios y que generan un vínculo entre el huésped y el territorio. Para esta idea se tuvo en cuenta un diagnóstico previo (Anexo 1) donde se presenta el auge y expansión del turismo en Colombia y particularmente en el departamento de Popayán.

1.1.2. Problema de investigación.

En un contexto de expansión del sector turístico a nivel nacional, regional y local, es preciso comprender las nuevas dinámicas que presenta la oferta y demanda de servicios turísticos, en particular el hospedaje. En el caso de la oferta de servicios hoteleros existe un bajo nivel de competitividad, ya que las ideas de valor no logran integrar las necesidades del turista, es decir, no consiguen generar un sentido de integración a las prácticas culturales y sociales, con un enfoque desde la experiencia.

La falta de construcción de ideas de valor en torno a la riqueza cultural y el impacto de esta en el bienestar del turista, ya que ello tiene una relación implícita con la experiencia del cliente y la forma en cómo percibe el entorno. Se hace necesario que ese valor cultural que se puede desarrollar a través del turismo experiencial en términos de las percepciones de cada turista sea reconocido y logre dinamizar este región de la economía. Esta situación no solo afecta a los elementos que conforman el sistema de turismo del departamento, sino que afecta al sistema en su conjunto.

El mercado del turismo en Colombia está inmerso en una competencia muy fuerte dadas ciertas ventajas competitivas que tienen las regiones del país, tal como lugares con desarrollo arquitectónico, playas, estructuras de comercio integral, etc., por lo que, si bien el turismo ha crecido a nivel general, las regiones que no muestren mejora en la diferenciación del servicio tendrán a futuro una desaceleración en el sector turístico, incluidos los servicios de hospedaje.

El crecimiento del sector depende de la innovación, lo que resulta de la integración de los potenciales regionales (Cultura, entorno y capacidades instaladas), para lo cual es preciso desarrollar investigaciones para el desarrollo de ideas de negocio que comprendan la realidad del territorio y así desarrollar estrategias que pueden darse a través de la integración estratégica de varios entes económicos y sociales para la construcción de un sector sostenible en el tiempo, con capacidad de carga suficiente y un reconocimiento a nivel nacional e internacional.

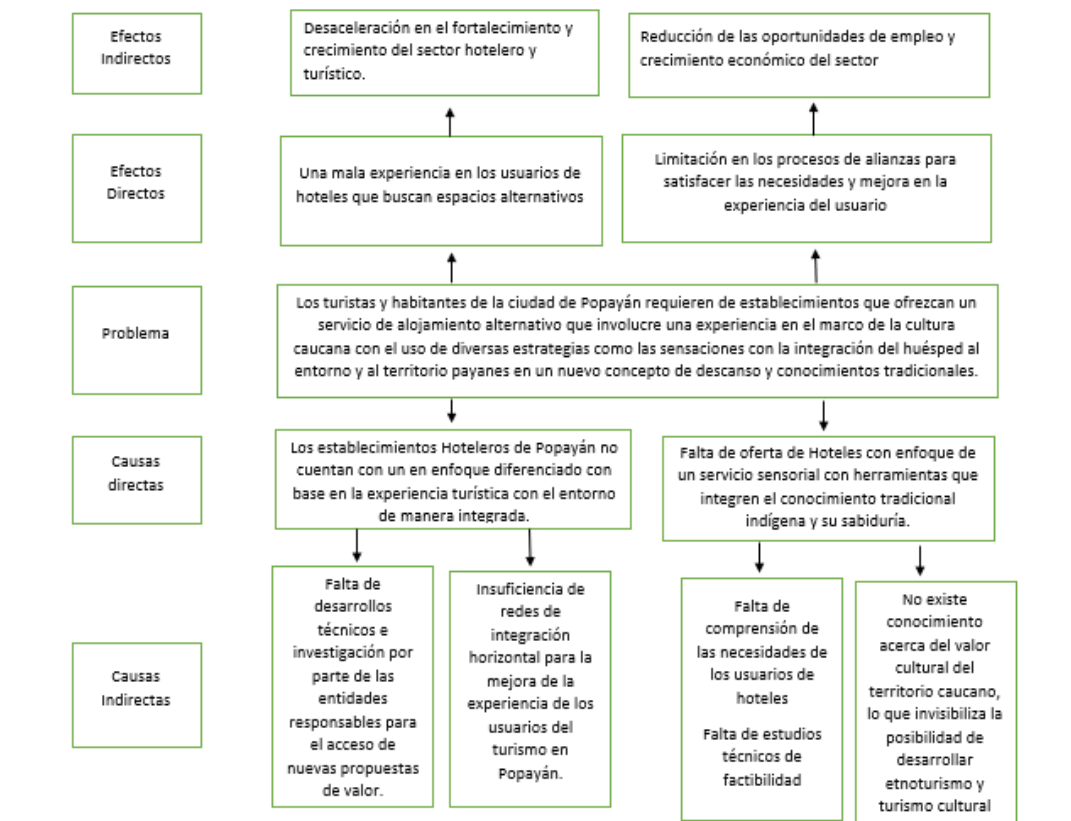
El turismo experiencial es el paradigma que ha venido marcando la tendencia en los últimos años en los emprendimientos, utilizando la percepción del turista como herramienta para su desempeño, lo que en Popayán se ha explotado solo en el marco

de la utilización de la ventaja que representa la arquitectura de algunos hoteles, y la cercanía con el centro histórico, pero que no ha logrado una interacción con el simbolismo propio de la cultura payanesa y tampoco se utiliza en la prestación de los servicios alrededor del hospedaje, como la explotación de la cultura gastronómica, el uso de la cosmogonía indígena, la generación de la conciencia del patrimonio histórico y el uso de técnicas para la relajación de personas con los conocimientos ancestrales.

Las implicaciones de un decrecimiento del sector turístico se evidencian en la falta de generación de nuevos empleos, una mala experiencia para los turistas, o simplemente una experiencia que no se diferencia de la de cualquier otro lugar.

La problemática se puede sintetizar en el árbol del problema que es uno de los componentes de la metodología de marco lógico desarrollada por la CEPAL (2015) que estructura un problema desde la comprensión de las causas, y los efectos que producen.

Ilustración 1. Árbol de Problemas del proyecto para la creación de una empresa que ofrezca servicios de alojamiento y hospedaje con SPA en la ciudad de Popayán-Cauca.



Fuente. Elaboración propia.

1.2. Descripción De La Idea De Negocio

1.2.1. Filosofía del Hotel Kaampáwam y sus líneas de servicio.

El Hotel Kaampáwam nace de la necesidad de crear un espacio lleno de simbolismo payanés y caucano, con calidez humana, comodidad y entretenimiento, donde los huéspedes puedan descansar, revitalizarse y conocer la ciudad de Popayán, aportando así a incrementar el turismo a través de la generación de redes estratégicas en función de la constitución de espacios de desarrollo e innovación turística integral.

La propuesta de valor se centra en la generación de un servicio que logre desarrollar en el huésped una identidad que permita forjar una convergencia entre lo sensorial como forma de revitalización y de aprendizaje y satisfacción en el marco del turismo experiencial. En primera medida el hotel busca poner en marcha un SPA con unas características propias de la cultura caucana, es decir, se busca que el huésped tenga la posibilidad de estar en un lugar tipo SPA que incorpora un *temazcal*¹ con fragancias propias de la región, música autóctona, en un espacio lleno de imágenes alusivas a las culturas indígenas. En segundo lugar el hotel contará con un restaurante, que logre demostrar porque Popayán es la ciudad gastronómica de América latina, finalmente, lo sensorial trasciende de lo individual hacia la comprensión del territorio, el cual hace parte de las resistencias por no desaparecer como entidad viviente, por lo que, poder acercar a la gente a esta realidad cotidiana y sus modos de producción constituyen no solo un potencial económico, sino la posibilidad de mostrar las riquezas culturales existentes en Popayán y sus alrededores.

Se establecen cuatro líneas de experiencias que tienen como eje de articulación el aspecto sensorial. La primera línea hace referencia a la prestación de servicios “convencionales” que consta de la habitación con servicio de wifi, sauna, el servicio de lavandería, un espacio para el cuidado de mascotas, el cable, la recepción 24 horas, restaurante, bar, servicios de porta equipajes, etc. Esta primera línea busca generar un factor diferencial a través de una excelente prestación del servicio, superando la

¹ Es el baño de vapor ceremonial y terapéutico tradicional de Mesoamérica. Su origen es prehispánico. Lo utilizaban las parturientas después de dar a luz. La finalidad: limpieza física y simbólica. Según López Austin (1997), los antiguos nahuas consideraban la reproducción dentro de una esfera conceptual relacionada con lo sucio, lo pecaminoso. Tras el parto, el recién nacido traía esa suciedad, y la madre también. De ahí la necesidad de practicar una limpieza integral (Aparicio Mena, 2006)

mayoría de los inconvenientes que se presentan en otros hoteles en cuanto a limpieza, menú, equipamientos y trato al cliente (Colombia F. d., 2012). Cabe resaltar que los servicios tienen la marca diferenciadora del hotel, por lo que en el caso del menú del restaurante se incluirán diversos platos típicos de la región. En esta línea se resalta el papel del restaurante, que no solo tiene una función para suplir la demanda de los huéspedes, sino del público en general.

La segunda línea es un acceso a un proceso de relajación a través del uso de conocimientos terapéuticos basados en el uso de masajes, aromaterapia, música terapia y baños con plantas medicinales en un centro de SPA del hotel y el uso del Temazcal. Esta experiencia busca generar un cambio en el estado de ánimo de las personas a través de la conciencia del entorno para la mejora de la salud.

La tercera línea hace referencia al restaurante que tiene un enfoque típico y representa el sabor caucano y payanes, se prestarán servicios que complazcan a los huéspedes y a los visitantes y habitantes de Popayán de manera general, siendo además una estrategia para el desarrollo de mercadeo, es decir, es otra forma de atraer a los turistas a conocer el Cauca a través del hotel.

La cuarta línea de servicio hace referencia a la venta de productos artesanales, autóctonos y culturales de la región, para lograr desarrollar una experiencia sensorial con la comunidad, se buscará generar una red estratégica de prestación de servicios complementario como caminatas a los cerros de la ciudad, transporte a centros de interés, venta de productos propios de la región, visitas a comunidades indígenas etc. Esta línea apunta a la creación de un conocimiento único que integra varias experiencias de un sector complejo como el turístico, pero con una visión de una

economía del buen vivir para quienes hagan parte del proceso. Este modelo parte del aprendizaje constante, ya que las comunidades y organizaciones pueden aportar desde sus experiencias a la mejora continua como parte del desarrollo local enmarcado en las estrategias económicas y productivas características de una economía .

1 2.2. Formulación de la idea de negocio a través del modelo Canvas.

Un modelo de idea de negocios permite ver la coherencia lógica de los componentes de la organización y los factores que están asociados a este. A través del uso de un “lienzo” es posible esbozar la idea de negocio, es decir con la aplicación del modelo Canvas (Ferreira, 2015). Este modelo relaciona los asociados, las actividades, la propuesta de valor, los segmentos de los clientes, los recursos clave, los canales de distribución, la estructura de costos y las vías de acceso.

Tabla 1. Modelo Canvas para el hotel Kaampáwam

Fuente. Elaboración propia

Asociados Clave	Actividades Clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmento de los Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de turismo • Alcaldía de Popayán • Gobernación del Cauca • Proveedores • Entidades de cultura y ambiente • Pequeños empresarios y artesanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios complementarios de turismo • Servicio de relajación que incluye un SPA y un Temazcal, con técnicas inspiradas en el Cauca • Interacción con la naturaleza y la ciudad. • Promoción de ambientes culturales y turísticos • Comida típica en un ambiente único. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuentre todo en un solo lugar • Comodidad • Se admiten mascotas (no incluido) • Convenios institucionales para el contacto con la naturaleza • Servicio personalizado en el SPA • Alimentación saludable • Una visión territorial del turismo. • Fácil acceso • Arquitectura diferencial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trato diferenciado • Eventos y celebraciones • Actualización de bases de datos. • Generación de vínculos sociales y empresariales • A través de la construcción de experiencias • Con contenidos de interés 	<ul style="list-style-type: none"> • Familias locales • Viajeros nacionales • Viajeros internacionales • Amantes del cuidado personal • Aficionados al medio ambiente y la cultura • Parejas y matrimonios

	<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ubicación • Alianzas estratégicas • SPA • Bienes culturales • Restaurante 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reservas • Teléfono • Internet • Redes sociales • Diferidos • Aliados estratégicos • Marketing de contenido • Instituciones gubernamentales. • Agencias de viaje. 	
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos de materias primas, suministros y materiales. • Costos indirectos de producción o del servicio • Costos del personal • Publicidad • Servicios directos • Amortización de activos operacionales 			<p>Vías de ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tarifa de la habitación • Restaurante Típico • Servicio de SPA • Venta de productos típicos 	

1.2.3. Enfoque turístico del hotel Kaampáwam.

Pensar en un valor diferencial en un producto implica buscar conceptos teóricos útiles que describan de la mejor manera posible las dinámicas de los fenómenos de interés, en este caso el comportamiento del turismo. En concordancia con la realidad de la propuesta de valor de este proyecto, se ha querido tomar como referente el turismo experiencial, lo que lleva a transformar la mirada convencional sobre la prestación del servicio bajo los estándares de calidad, que pueden estar plenamente identificados e incorporados en este, para profundizar más en la experiencia vivida por el huésped, de allí surge la pregunta ¿Qué tipo de experiencia deseamos que tenga el huésped en el hotel Kaampáwam? Esta pregunta no necesariamente se puede contestar solo en el marco del análisis del mercado, sino que es consecuencia de la conceptualización correcta del enfoque de servicio que se quiere desarrollar y su efecto sobre la experiencia del huésped. La experiencia además se puede traducir desde diferentes enfoques, para algunos será la calidez del servicio, para otros la calidad, sin embargo, para efectos de la comprensión del servicio que queremos desarrollar a lo largo de este trabajo, nos centraremos en el concepto de lo sensorial como elemento que nos permite describir la experiencia. Pero ¿Cómo se define el turismo experiencial y sensorial? Landeta (2018) citando a Otto y Ritchie define que:

La experiencia turística no es otra cosa que un conjunto de impresiones físicas, emocionales, sensoriales, espirituales y/o intelectuales, que son percibidas de manera diferente por los turistas, desde el mismo momento en

que planifican su viaje, lo disfrutan en el destino elegido e incluso cuando vuelven a su lugar de origen y recuerdan su viaje.

“La dimensión experiencial del turismo adquiere, más importancia por su profunda vinculación con el bienestar psicológico de las personas; de aquí que algunos autores relacionen explícitamente la satisfacción y la gratificación personales con el ocio entendido como experiencia.” (pág. 18)

El turismo ha cambiado en los últimos años, desde la década de los 90's se transformó el concepto de turismo en masa para avanzar hacia una experiencia enmarcada en la posibilidad de la flexibilización de los paquetes turísticos, búsqueda de una oferta variada por parte de los turistas, etc. (Dimitrova Stefanova, 2016). Ese cambio en las formas de consumo se explica por el nuevo tipo de consumidores, que están más informados dados los avances tecnológicos y la cultura de la búsqueda de fuentes que satisfagan sus necesidades.

En la experiencia cobra un papel importante la posibilidad del desarrollo de la creatividad del turista y su posibilidad de interacción con el lugar que visita, El turismo experiencial busca hacer sentir al viajero como un ciudadano del lugar, dada la importancia de lo emocional, lo social y lo educativo entre otras cosas (Dimitrova Stefanova, 2016). El éxito de lo experiencial como servicio o producto radica en la capacidad de este para ser auténtico, variando según el lugar, la cultura, el paisaje y las características de la población. La correcta lectura de cada uno de los elementos mencionados juega un papel importante en la satisfacción del cliente, ya que este busca una sensación que irrumpa con sus prácticas

tradicionales, pero que al mismo tiempo no lo haga sentir “ajeno” o “excluido” de la cotidianidad del lugar.

Las nuevas tendencias y características de la demanda y la reconfiguración del turismo dan cuenta del valor diferenciado no solo en el servicio, sino en la experiencia como un conjunto insuperable del contexto. El hotel Kaampáwam busca aprovechar las cualidades que presenta el consumo de turismo, para convertir el viaje del huésped en una experiencia que logre desarrollar en él, sensaciones que lo involucren con la cultura payanesa para que busque regresar con base en su experiencia.

1.3. Antecedentes

Para la construcción del presente plan de negocios se consultaron varias fuentes académicas con una perspectiva en el sector hotelero en Popayán y con un enfoque de valor similar al que se quiere desarrollar para el Hotel Kaampáwam. Se consultó el trabajo “Capacidades de innovación en dos MiPymes ecoturísticas: Caso Manizales y Popayán”, elaborado por Quiñones y Rojas (2018) que utilizaron como herramienta el Lienzo de Modelo de Negocio de Alexander Osterwalder denominado “Lienzo de capacidades de innovación”. En el caso de Popayán, abordaron el hotel Agroparque las Villas, encontrando que es una empresa consolidada en el sector, que cuenta con una propuesta de valor que se centra en la atención personalizada al huésped, y que ofrece unos espacios ambientales y ecológicos únicos en la región. Por otro lado, tiene un fuerte enfoque en las alianzas estratégicas con los proveedores de los servicios prestados por el hotel, como el de alimentación, música, decoración y eventos. Esta empresa cuenta con

otras líneas que se dedican a la producción de leche y productos agrícolas, lo que complementa el servicio de hospedaje, generándose varios tipos de ingreso.

Por otro lado, se consultaron fuentes sobre modelos alternativos de turismo, que hubieran tenido en cuenta la ubicación y los actores económicos y culturales dentro de su propuesta de valor, encontrándose que las propuestas se desarrollan sobre todo en el marco del ecoturismo. Si bien el presente plan de negocios no se basa en este concepto, se encuentran conocimientos y experiencias en las propuestas diferenciadas que pueden aportar elementos novedosos al desarrollo de este trabajo.

Pico y Rincón (2012) elaboraron un plan de negocios para la viabilidad y factibilidad de un hotel ecoturístico en las cercanías de Bogotá. El estudio de mercados arrojó que el servicio estaba orientado a personas entre 24 y 57 años provenientes de Argentina y Estados Unidos, con un ingreso medio alto. La estrategia de servicio se centró en la renta de cabañas amobladas y el uso de guías multilingües para disfrutar de los atractivos naturales y culturales de sus alrededores.

Vásquez y Bernal (2010) abordan de manera paralela el uso de la naturaleza como atractivo turístico y la salud, lo que se asimila a la propuesta de valor de hotel Kaampáwam, ya que centra su atención en los servicios personalizados, desarrollando un turismo sustentado en la experiencia con el uso de tratamientos antiestrés basados en el agua. El plan de negocios desarrolla una estrategia que logra sintetizar buen servicio a través de la calidad y la innovación con el uso del ecoturismo.

Popayán no ha sido ajena al crecimiento del turismo pasando de tener una ocupación hotelera de 33.70 % en 2013 a 41.96 % en 2018 (CITUR, 2019), que, si bien está por debajo del promedio, esto se debía en parte al conflicto armado, que, sin embargo, gracias al proceso de paz, ha abierto nuevas oportunidades para la recepción de visitantes a la ciudad.

1.4. Objetivos Empresariales A Corto Mediano Y Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo son de carácter estratégico, por lo que son el eje que orienta la acción dentro de la empresa, los de mediano plazo son de carácter táctico y permiten generar dentro de la apuesta estratégica unos lineamientos para alcanzar lo previsto en el largo plazo, y los de corto plazo son mucho más operativos y se caracterizan porque su cumplimiento se da en un lapso no mayor a un año.

1.4.1 Largo plazo

- Ser en 5 años el espacio de hotelería y hospedaje más importante de la ciudad, reconocido por su capacidad para integrar la oferta turística de Popayán y su enfoque de servicio a través de servicios especializados que incorporan los saberes tradicionales de la región Caucaña

1.4.2. Mediano plazo

- Atender a más de 3000 huéspedes en los próximos dos años, brindándoles un servicio especializado y afianzarlos para que su experiencia sea un referente a otras personas que quieran visitar el hotel Kaampáwam.
- Tener en 2 años la red más importante de servicios turísticos de corte ecológico, étnico, cultural, gastronómico e histórico.

1.4.3 Corto Plazo

- Generar 10 convenios con instituciones y organizaciones para la prestación de servicios adicionales al hospedaje en cuanto al cuidado de la salud.
- Mantenernos en el mercado y dar a conocer nuestra propuesta de valor a por lo menos 500000 personas a través de estrategias de mercadeo a nivel nacional e internacional.
- Posicionar las marcas y servicios locales a través de la promoción constante de estas.

1.5. Estado Actual Del Negocio

El negocio aún se encuentra en etapa de planeación y no está en operación, este plan de negocios es el sustento para su puesta en funcionamiento. El resultado de esta investigación además permitirá generar valores agregados en el marco de lo sensorial y experiencial dentro de un entorno favorable para la constitución de una red de turismo que opere de manera sinérgica.

Actualmente existe una amplia oferta de productos artesanales y culturales, que sin embargo carecen de canales efectivos de distribución, por lo que es un sector que aún está en proceso de maduración y búsqueda de mercados.

1.6. Descripción De Productos Y Servicio

1.6.1. Experiencias Prestadas.

La oferta de experiencias que ofrece el hotel Kaampáwam está en concordancia con la visión filosófica de la cultura Misak, ya que recoge los elementos agua, tierra y bienestar.

El hotel presta tres tipos de experiencias generales que pueden ser complementadas con otros servicios, en primer lugar, el hospedaje que puede ser sencillo, doble o múltiple (máximo 5 personas), en segundo lugar, se ofrece una experiencia en el marco del cuidado y la salud con el uso de un spa que reúne algunas características de la tradición indígena y finalmente está la posibilidad de conocer otros lugares que tienen unos muy buenos descuentos para los usuarios del hotel.

1.6.2. Hospedaje.

Es la principal experiencia que ofrece el hotel, se caracteriza porque se genera en el huésped una sensación sobre la historia y practicas sociales de las culturas del Cauca, desde la arquitectura que cuenta con espacios únicos, pasillos que cuentan narrativas cosmogónicas y habitaciones que tienen un mobiliario construido por comunidades indígenas, como cubrelechos, cortinas, vajillas, etc.

Esta experiencia además se centra en la superación de ciertas dificultades que presentan otros hoteles del segmento en cuanto a la calidad del servicio, trato con los huéspedes y prestación de servicios complementarios para mejorar la experiencia, los cuales son:

- Servicio de televisión con cable (Incluido)
- Duchas con agua caliente (Incluido)
- Servicio al cuarto
- Guardería para mascotas (no incluido)
- Restaurante típico (Desayuno incluido)
- Préstamo de computadores (máximo uno por habitación)
- Recepción 24 horas

1.6.3. Experiencia de relajación y cuidado.

Esta experiencia es un servicio que está abierto para todas las personas independientemente que sean huéspedes o no. En el caso del huésped tiene derecho al uso de una sesión de SPA.

Se desarrolla a través de masajes profesionales, el uso de plantas medicinales en baños especiales y el acceso al Temazcal que integra diferentes elementos del entorno como lo son la aromaterapia, la musicoterapia y otras prácticas como la meditación y la búsqueda espiritual.

Este elemento es un componente clave en la presente idea de negocios, ya que la ciudad solo cuenta con dos hoteles que utilizan como forma de valor agregado el SPA y ninguno incorpora el desarrollo de técnicas de salud propias de la región, esta experiencia tiene servicios complementarios como la venta de

- Cremas naturales
- Exfoliantes naturales de la región
- Aceites aromáticos y medicinales

- Mascarillas tradicionales

1.6.4 Experiencia para el reconocimiento de la cultura y el territorio.

Esta experiencia se le brinda al huésped como alternativa para el desarrollo de su estancia en la ciudad, es decir en profundizar la experiencia inicial del hotel, ya no es solo tener una idea sobre lo que es algún lugar, sino vivirlo en carne propia, verlo en primer plano, para incorporarlo de manera que esté se sienta “invitado” a vivir el territorio. Inicialmente se tendrían estos sitios como opción de visita:

- Comunidad gambiana ubicada en los municipios de Cajibío y la Silvia, ubicados a 22 y 58 kilómetros de la ciudad, con una extensa variedad cultural.
- El resguardo de Quizgo, allí viven los guambianos y paeces y se hacen artesanías y otros productos típicos.
- Los termales de agua tibia.
- El parque natural Munchique, lleno de aves diversas.
- Y los lugares más representativos de la ciudad como el centro histórico, sus museos, y piezas arquitectónicas.

1.7. Nombre, Tamaño Y Ubicación De La Empresa.

En la cultura Misak, Kaampáwam significa el eje estructurador o columna vertebral para el desarrollo del conocimiento y sabiduría de la norma de vida ancestral y su relación con la salud y enfermedad (DELI CUCHILLO, 2019) con un fuerte acento en el simbolismo del agua y la tierra. Este concepto se retoma como nombre del hotel dada la cercanía de lo que se busca para la atención a nuestros clientes, ya que logra generar en este un acercamiento inicial al territorio a través de una comprensión mística del sentido de la vida enmarcado en una cosmovisión

propia del lugar. Se busca entonces trabajar el componente agua y tierra dentro de los servicios prestados por el hotel.

La empresa según la clasificación de Balcoldex sería pequeña, ya que el valor de sus activos oscilaría entre los \$414.058.000 -\$4.140.580.000, y el número de trabajadores estaría al redor de las 25 personas

El hotel se ubicará en la parte central de Popayán, donde podrá ser fácilmente encontrado por los turistas.

1.8. Potencial De Mercado En Cifras

El cálculo del mercado potencial tuvo inicialmente en cuenta las cifras departamentales (tabla 2), sin embargo, cabe aclarar que después de consolidado el hotel, se debe tener en cuenta una demanda más alta que incluye a los turistas extranjeros que llegan a toda Colombia, puesto que los turistas están buscando sitios diferentes y aunque conocen el país de destino no han planeado los lugares que visitaran.

Tabla 2. Indicadores del comportamiento del turismo en el Departamento del Cauca

INDICADOR	2014	2015	2016	2017	2018	Crec %15/14	Crec %16/15	Crec %17/16	Crec %18/17	2018	2019	Crec %19/18	Periodo Acum.
Llegada de Pasajeros aéreos internacionales en vuelos regulares	0	0	0	0	0	-	-	-	-	0	67.034	67034%	MAR-MAR
Llegada de Pasajeros aéreos nacionales en vuelos regulares	56.766	67.728	79.635	78.145	68.997	19%	18%	-2%	-12%	22.945	23.822	3.82%	ENE-ABR
Visitantes extranjeros no residentes	3.478	4.201	4.112	4.343	4.723	21%	-2%	6%	9%	1.316	1.466	11.40%	ENE-ABR
Visitantes parques nacionales naturales	0	0	0	0	0	-	-	-	-	0	682	682%	ENE-MAR
Salidas pasajeros terminal de transporte terrestre	4.102.098	5.386.365	5.398.455	5.294.465	3.793.358	31%	0%	-2%	-28%	0	0	0%	-
Pasajeros en Crucero	0	0	0	0	0	-	-	-	-	0	0	0%	-
Prestadores de servicios turísticos activos en RNT	200	228	239	261	267	14%	5%	9%	2%	0	202	202%	ENE-MAY
Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje	124	144	157	168	181	16%	9%	7%	8%	0	202	202%	ENE-MAY
Ocupación hotelera (%)	33,70	40,40	44,78	39,09	41,96	6.70%	4.38%	-5.69%	2.87%	0,00	0,00	0%	-
Total Habitaciones Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje	2.646	2.833	3.084	3.218	3.374	7%	9%	4%	5%	2.913	3.354	15.14%	ENE-MAY
Total Camas Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje	4.057	4.195	4.548	4.849	5.191	3%	8%	7%	7%	4.421	4.971	12.44%	ENE-MAY

Fuente: (CITUR, <http://www.citur.gov.co>, 2019)

Si se suman los 68.997 vuelos de personas nacionales, más los 4.723 de extranjeros no residentes, en el año 2018, lo que daría un total de 73.720 visitantes, ello sin tener en cuenta los pasajeros terrestres a nivel nacional. Si se compara con el total de camas disponibles en los hoteles que es de 4.971 con el total de visitantes se tendría que solo el 14,42% del total de turistas usan una cama de hotel, ya que un porcentaje alto recibe posada en lugares conocidos. En conclusión, existe un mercado amplio que permite desarrollar emprendimientos turísticos y hoteleros.

1.9. Ventaja Competitiva Del Producto Y Servicio

Generalmente se habla a nivel de hotelería sobre servicios concretos, como es el caso de habitaciones sencillas o dobles, de la piscina o de los baños turcos,

para nuestro caso hablaremos de experiencias y percepciones, es decir, lo que ofrecemos es la posibilidad de interacción con unas prácticas culturales que están reflejadas en la constitución del hotel, cuyas expresiones se denotan con un mobiliario enmarcado en la artesanía, los sonidos de las montañas, y la filosofía indígena a través del uso del descanso, el agua y la representación de la tierra con la posibilidad de conocer a través de los convenios del hotel lo que es realmente Popayán y el Cauca

El huésped no encontrará un “hotel”, sino un “portal” a otras formas de construcción del mundo, lo que necesariamente lo involucrará con el lugar, despertando en él la curiosidad por otras formas de conocimiento, que tradicionalmente se ha negado en el marco de la modernidad, y se ha tipificado como “subdesarrollado”. Este conocimiento es más que una experiencia enmarcada en la calidad, es la posibilidad de vivir el territorio a través del hotel, que se convierte en un punto nodal para la apertura de objetos llenos de simbolismo, prácticas en buena salud y espiritualidad y reconocimiento de culturas vivas que hacen parte de la identidad caucana y de Colombia.

1.10. Resumen de inversiones requeridas

Para este proyecto es necesario generar unas altas inversiones, ya que es necesario adquirir un inmueble y todos los elementos propios para la prestación del servicio de hospedaje. En el siguiente cuadro se resumen las principales inversiones:

Tabla 3. Inversión inicial del Hotel Kaampáwam

Inversión
Inmueble
Adecuaciones (Construcción)
Maquinaria para el SPA
Electrodomésticos
Equipos de oficina
Mobiliario
Licencias

Fuente: Elaboración propia

1.11. Proyecciones De Ventas Y Rentabilidad

1.11.1. Venta de servicios.

Para proyectar las ventas de la experiencia de hospedaje se tendrá en cuenta la tasa de ocupación promedio para el departamento del Cauca, que para el 2018 fue de 41.96% y una expectativa del 8% adicional en concordancia con la tasa de ocupación promedio nacional, dada la estrategia de mercadeo de este proyecto. A esto se le suma las ventas del restaurante que cubrirán parte de la demanda de los huéspedes y del público en general.

Tabla 4. Promedio de Huéspedes por Tipo de Habitaciones

No de personas	Tipo de habitación
6	Sencilla
10	Dobles
5	Habitaciones compartidas con camas sencillas

Fuente: Elaboración propia

1.12. Equipo de trabajo

Para la puesta en marcha del Hotel Kaampáwam es necesario contar con un equipo de personas (Tabla 5) que puedan facilitar las diferentes experiencias del hotel, para ello se buscaran perfiles que de adecuen a los puestos de trabajo que se creen en este emprendimiento.

Tabla 5. Equipo De Trabajo del Hotel

Cargos proyectados	Área	No de personas
Gerente General	Administrativa	1
Subgerente operativo	Administrativa	1
Subgerente Administrativo	Administrativa	1
Contador	Administrativa	1
Jefe de ventas	Comercial	1
Auxiliar de servicios Generales	Operativa	2
Asistente de compras	Operativa	1
Ama de llaves	Operativa	1
Recepcionista	Operativa	3
Chef	Operativa	1

Meseros	Operativa	2
Camarera	Operativa	3
Masajistas	Operativa	2
Desarrollador de contenidos.	Comercial	1
Auxiliar de cocina	Operativo	2

Fuente: Elaboración propia

1.13. Medición Y Decisión De Pivote O Perseveración De La Propuesta De Negocio

En este apartado se desarrollara una “evaluación” sobre la idea de negocio de la creación de un hotel en la ciudad de Popayán, que esta dirigida a todos los turistas y habitantes de la ciudad bajo una nueva perspectiva del servicio que integra las sensaciones del cuidado del cuerpo y la estética y la relación con el entorno. Para tal fin se usará el instrumento de pivoteo, un concepto introducido por Eric Ries, que permite identificar si es necesario cambiar la dirección en la que se quiere llevar la innovación, para lo cual es importante analizar la perspectiva del cliente, el segmento de mercado, la función del producto o servicio, la tecnología, los canales de distribución del servicio y el modelo de negocios (Mercadeo Para Emprendedores , 2018)

1.13.1. Perspectiva del cliente.

Para la comprensión de la perspectiva del cliente se tomará como insumo inicial las opiniones de los usuarios de hoteles en la ciudad de Popayán a través de sus comentarios en redes sociales y paginas especializadas (Tripadvisor, Despegar.com y Trivago) , lo que nos permitirá ubicar un escenario inicial para la caracterización de las perspectivas de los clientes en cuanto a lo que buscan en un servicio de hotelería, para ello se tomará como muestra los hoteles más conocidos de la ciudad, entre los que están:

- Hotel Popayán Plaza
- Gran Hotel
- Hotel MS La Herrería
- Hotel Colonial
- Hotel Real Santo Domingo
- Hotel Camino Real
- Hotel San Jerónimo
- Hotel los Portales
- Hotel La Plazuela
- Hotel Dann Monasterio

Se encontraron algunos elementos recurrentes en los comentarios como:

- La ubicación del hotel
- Equipamientos (Duchas, baños, etc.)
- Atención y buen servicio
- Claridad en el servicio que se ofrece

- Calidad en la comida
- Tarifas altas
- Tranquilidad
- Calidad del WIFI

Se resaltan algunos comentarios a propósito del servicio, como este que hizo un huésped frente al servicio recibido por uno de los hoteles:

- “De lo peor, poco serios, irrespetuosos con el huésped, sin agua caliente, habitación demasiado pequeña, el ruido no deja descansar y no informan las falencias de la habitación anticipadamente”.
- “No respetan las reservas, te prometen un cambio de habitación y no cumplen, llegue a descansar a la habitación a las 5 p.m. y solo hasta que me vieron llegar se acordaron de que debían organizar mi habitación, sabían que no tenía agua caliente y nunca me lo informaron”.
- “El ruido es demasiado molesto y es hasta altas horas de la noche y comienza de nuevo muy temprano lo que no permite tener un buen descanso. ¡¡¡NO LO RECOMIENDO”!!! (Tripadvisor, Opiniones, 2019)

Si bien las opiniones de algunos usuarios pueden llegar a tener algunos sesgos, es importante reconocer lo que los clientes exigen a los hoteles, ya que esto evidencia si el hotel cumplió con la expectativa desarrollada o no.

1.13.2. Segmento de mercado.

La segmentación de mercado es uno de los componentes más importantes para el reconocimiento del mercado objetivo y la constitución de servicios que estén acordes a las necesidades de este.

Esta propuesta apunta a un mercado de viajeros nacionales y extranjeros, además de personas naturales de la región que busquen un espacio para una renovación total, es decir, que resignifiquen sus vacaciones a través de un “encuentro consigo mismo” en el SPA y con “Popayán” a través de servicios complementarios que incluyen adquisición de bienes y servicios culturales, encuentros con espacios naturales e históricos y una cocina variada que se centre en el cuidado de la salud.

Los servicios ya mencionados se ajustan a una población que busque romper con el hospedaje tradicional, que no integra el sentir de las vacaciones como un todo, sino como una pequeña parte. El mercado objetivo es básicamente aquellas personas de todas las edades foráneas o no, que busquen una experiencia integral del descanso y el cuidado a partir de buenas prácticas saludables y culturales.

1.13.3. La función del producto o servicio.

Para el desarrollo del servicio se propone partir de una filosofía de la integralidad, es decir, el hotel debe suplir las necesidades no solo de hospedaje del cliente, sino que, debe suplir su necesidad de descanso y revitalización de los huéspedes, partiendo de la premisa de que el usuario busca un descanso diferente, el cual no puede encontrar en su casa, por lo que el hotel es el epicentro de servicios que le permitan por un lado tener la posibilidad de acercarse a sí mismo a través del cuidado (SPA, aroma terapia, musico terapia) y acercarse a Popayán a través del reconocimiento de su cultura y territorio.

1.13.4. La tecnología.

El uso tecnológico se debe usar en varios frentes, por un lado, es importante un sistema de registro interno, para el seguimiento y monitoreo de los perfiles de nuestros clientes en lo que tiene que ver con el espectro de turismo y el descanso. Para esto es necesario generar proceso de minería de datos que además posicionen al hotel en la promoción de sus servicios, para ello es necesario utilizar la Big data como herramienta de análisis.

Por otro lado, es importante generar toda una estrategia dentro de las plataformas de turismo y hospedaje, para que los redireccionamientos vayan a una página web llena de un estilo propio, que rompa con el paradigma del hotelería tradicional e incorpore otro tipo de entornos enmarcados en la tranquilidad y la naturaleza.

Para el desarrollo de los procesos y su seguimiento de manera continua se usará modelación en BPM y se contratará los servicios de una plataforma CRM

1.13.5. Los canales de distribución del servicio.

Frente a este tema existen unos canales de distribución de carácter “convencional” en el sector y que son los más usados, entre estos se pueden destacar:

- Las páginas Web
- Las reservaciones telefónicas
- Los diferidos
- Marketing de contenidos.

Existiría un canal adicional, y es el de las alianzas estratégicas, ya que dentro de estas se encuentra la difusión de nuestra información por parte de las organizaciones con las que se desarrolle el convenio.

1.13.6. El modelo de negocios.

El modelo de negocios general que se presenta en el sector hotelero se basa en la prestación de un buen servicio de hospedaje para los huéspedes centrados en la calidad y la prestación de algunos servicios complementarios, que sin embargo no generan integralidad, es decir, no hay una comprensión real de las necesidades del cliente, más allá del buen servicio que se pueda prestar.

Hoteles como el Popayán Plaza y el Dann Monasterio basan su modelo de negocio en la sensación que produce el vivir la ciudad desde su arquitectura, que si bien es llamativo para los turistas, deja por fuera otras necesidades del cliente,

por lo tanto esta propuesta busca desarrollar un servicio que trascienda de manera significativa la experiencia del usuario, que lo haga diferenciar el servicio que se ofrece con cualquier otro, no solo en una connotación material, sino en la connotación simbólica de lo que es Popayán a través de nosotros.

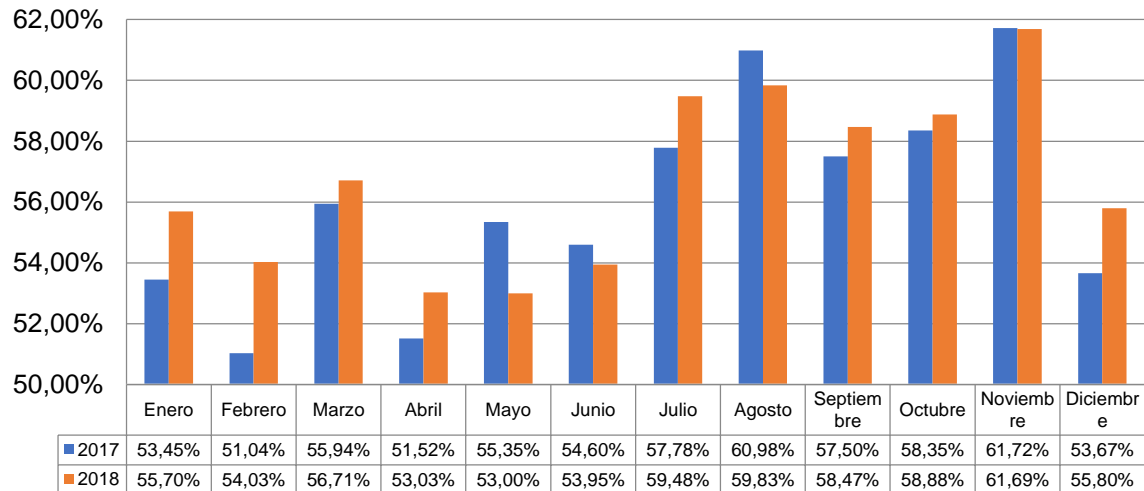
Pero vivir a Popayán a través nuestro, implica un acercamiento muy importante con las empresas y habitantes de la ciudad, por lo que gran parte de esta idea se sustenta en la capacidad de relacionamiento y concreción de convenios para la promoción de servicios y productos de otras empresas en el hotel en la modalidad de consignación, con lo que se busca además impulsar las ventas de pequeños productores culturales. Un ejemplo sería el uso de cafés locales, artesanías propias de la cultura del Cauca, esencias y aromas propios de la región, entre otros productos.

1.14. Diagnóstico del sector

El turismo representa para la ciudad de Popayán un importante eje de crecimiento que aprovechado de manera correcta puede generar réditos importantes para lo cual es importante establecer el potencial del mercado, las limitaciones que allí surgen y las posibilidades de mejora. Este trabajo se centra en la reflexión acerca de la carencia de espacios diferenciados para los turistas que quieren tener un lugar para descansar que le posibilite ser parte del Cauca en esencia, tradición y cultura. La ausencia de hospedajes con las características anteriormente descritas justifica la búsqueda de un emprendimiento empresarial que logre articular el sector con una visión de consolidación de clúster, que, si bien no son el objeto central de esta propuesta, es fundamental en el desarrollo de simbiosis que conjuguen la relevancia de actores culturales, que poseen potencial, pero no la capacidad individual para desarrollos innovadores por fuera de las economías de subsistencia.

Durante el año 2018 el porcentaje de ocupación hotelera acumulada a nivel nacional se incrementó en un 0.7 % comparado con el año 2017, según cifras del DANE, como se puede observar en el gráfico 1, los meses con mayor ocupación durante la vigencia 2018 fueron noviembre con un 61.69 %, seguido por agosto y julio con 59.83 % y 59.48 % respectivamente.

Gráfico 1. Comparativo Porcentaje Ocupación Hotelera 2017 vs 2018 en Colombia



Fuente: (DANE, 2019)

El Departamento del Cauca se caracteriza por su arquitectura colonial y porque se encuentra en el nudo de los pastos, donde nacen las cordilleras central y occidental, así como los ríos más grandes del país que son el Cauca y el Magdalena. El sector turístico en el Departamento del Cauca se destaca por acercar a los visitantes a lugares tales como:

- Parque Caldas
- Parque Nacional Arqueológico de Tierradentro
- Parque Natural de Puracé
- Parque Natural Gorgona

Popayán se caracteriza por ser una ciudad turística y educadora (Findeter & BID, 2019) con una oferta educativa y turística en auge. En el caso turístico cuenta con una tradición religiosa y otra con atributos ecorregionales que se basan en la cultura ancestral del macizo colombiano. Es posible desarrollar el potencial de etnoturismo gracias a la cercanía con comunidades indígenas como el mercado de Silvia y el Parque Arqueológico Nacional de Tierra Adentro, ubicado a 119 kilómetros de Popayán. Su riqueza natural también incluye el avistamiento de aves en los cerros tutelares de la ciudad.

La ciudad de Popayán cuenta con un número importante de hoteles, que ofrecen diversos paquetes turísticos, pero que no han desarrollado ideas de negocio alrededor del cuidado personal y lo terapéutico, tan solo el hotel Dan Monasterio Popayán y Conforta Spa & BnB han incorporado dentro de su propuesta de valor el servicio de SPA, que sin embargo solo en el segundo caso se muestra como factor diferenciador del servicio.

En el caso del turismo en función del desarrollo sectorial, se evidencia una falta de propuestas que permitan a los turistas interactuar con los espacios de manera simbólica en el marco de las experiencias que ofrece la ciudad y sus alrededores, por lo que el desarrollo de alianzas estratégicas que permitan redescubrir Popayán representa un inmenso potencial para el desarrollo de esta propuesta.

Esta propuesta está dirigida al nicho de mercado de turistas y pobladores locales que:

- Busquen en un hotel una experiencia única y diferente, que permita llenarlos de tranquilidad, confort y un relacionamiento con el entorno.
- Tengan un sentido de la importancia de la relajación como parte del bienestar humano
- Esten agrupados en niveles empresariales, estudiantiles, gremiales, etc., que busquen un espacio propicio para la integración a partir de la ruptura con el estrés propio del día a día moderno.

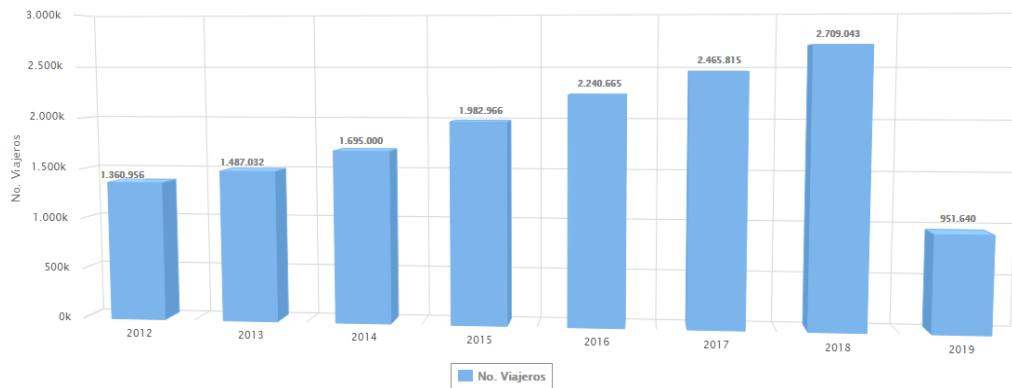
La evaluación de la idea de negocio a través del lienzo parte de la suficiencia en los elementos necesarios para los componentes de este, Ferreira (2015) al respecto precisa:

El fundamento de este modelo es básicamente probar que es una idea eficaz y mediante el establecimiento de todas las características determinar que, si no hay material sustentado para rellenar el diagrama, la idea pierde factibilidad (pág. 2)

En la medida en que los requerimientos para el desarrollo del lienzo además de existir encuentran relación plausible con la propuesta de valor, se puede decir que la propuesta es factible con un alto grado de fiabilidad, en tanto el modelo tiene un alto nivel de coherencia conceptual y la relación con el mercado y sus necesidades.

Colombia es un país donde el turismo ha venido creciendo en los últimos años, tan solo la llegada de extranjeros ha tenido un repunte importante, pasando de 1.360.956 a 2.709.043 tal como lo muestra el gráfico 2.

Gráfico 2. Llegada de visitantes extranjeros no residentes por departamento



Fuente: (CITUR, 2019)

Se partió de la información disponible sobre las políticas públicas y desarrollo del mercado hotelero en Popayán, para así tener una lectura precisa sobre la situación del sector, señalando la importancia de las relaciones que se presentan de los territorios como elemento de cohesión cultural, económica y política.

El sistema turístico del Departamento del Cauca está conformado por unos elementos que lo integran (Ilustración 2), cada uno es parte fundamental dentro de las propuestas de valor en un plan de negocios, ya que en esa medida se pueden encontrar puntos claves en la explotación de las ventajas competitivas que de allí se suscitan.

Ilustración 2. Elementos que conforman el sistema turístico



Fuente: (Colombia F. d., 2012)

Si bien, el sector turístico ha venido creciendo de manera sostenida, particularmente en la ciudad de Popayán, es importante identificar sobre las debilidades existentes en la prestación de servicio hotelero, estrategias para el desarrollo de soluciones a los vacíos y deficiencias en los hoteles de la ciudad. El Plan de Desarrollo Turístico Para el Departamento del Cauca (2012) identificó las siguientes falencias en la prestación del servicio de hospedaje:

- Oferta heterogénea en cuanto a mobiliario, estándares y calidad
- Algunos con cuartos muy pequeños, otros con cuartos muy grandes
- Deficiente el equipamiento del baño, duchas eléctricas, materiales y calidad de toallas
- Lencería en muchos casos inadecuada o de baja calidad
- Mobiliario a veces descuidado, sin detalles de decoración y falta de gracia

- Falta mantenimiento
- Exceso de camas por habitación
- Poca orientación en el segmento del mercado
- Los precios no responden al coste real sino a la comparación con la competencia

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo General

Elaborar un plan de negocios para la creación y puesta en marcha de un establecimiento hotelero en la ciudad de Popayán, que ofrezca servicios de hospedaje, relajación y reconocimiento cultural, cuyo diferencial está en la generación de un servicio experiencial y sensorial que integra el cuidado personal con un enfoque autóctono y la riqueza étnica, histórica, y cultural del territorio payanes a través de la cooperación y la constitución de alianzas estratégicas con productores locales y comunidades étnicas y culturales.

2.2.2. Objetivos específicos

1. Constituir un marco de referencia sobre el modelo turístico experiencial y su relación con el desarrollo a escala humana, como forma de constitución de sinergias en el sector.
2. Realizar un estudio de mercado que tenga en cuenta el impacto de la propuesta de valor del hotel y su penetración en el mercado realizando una

revisión del sector, de la competencia, estudio de precios, plan de mercadeo, y proyección de ventas

3. Elaborar un estudio técnico que describa en detalle las características y aspectos de los programas, herramientas, procesos y plan de operación, para el desarrollo de un servicio enmarcado en la experiencia como factor diferencial.
4. Realizar el estudio de viabilidad financiera del hotel que incluya las proyecciones, estados financieros, formulación de indicadores y evaluación del riesgo y así obtener una correcta evaluación financiera y una estrategia de financiamiento de la propuesta y su sostenibilidad a corto, mediano y largo plazo.
5. Preparar un estudio administrativo y legal que considere los aspectos organizacionales, legales, estratégicos, de estructura organizacional desde una perspectiva que integre la estructura y la estrategia en el marco de una gestión eficiente que logre alcanzar los objetivos estratégicos del hotel.
6. Analizar la sostenibilidad para el hotel, considerando los aspectos sociales, ambientales, económicos y de gobernanza, de conformidad con las normas y requisitos establecidos.
7. Desarrollar una propuesta para alianzas estratégicas para la prestación de servicios complementarios del hotel.

1.15 Enfoques teóricos

El desarrollo del presente plan de negocios busca entre otras cosas tener unos referentes teóricos fuertes, que logren reunir aspectos del microentorno y el macroentorno, de forma tal que se tenga una aproximación a un contexto visto desde diferentes ópticas, lo que se traduce en una construcción de visión empresarial con un arraigo de la comprensión de la dinámica social y económica.

En este capítulo se abordará el análisis del funcionamiento del sector turístico en general, para ello se usaran varias perspectivas, por un lado, se hace necesario comprender la estructura de la industria hotelera en el marco de las 5 fuerzas del mercado propuestas por Porter (1982) en cuanto a la facilidad de acceso, las dinámicas de la competencia, la relación con el cliente y los proveedores, este último elemento se abordará usando varias herramientas adicionales, como el enfoque cognitivo, cuyo propósito es ahondar en la necesidad de comprender de mejor manera la relación con los actores importantes en relación con la capacidad de innovación (García Garnica, 2010) en complemento con el uso de la herramienta del mapeo de actores clave (MAC) y la matriz de involucrados propuesta en la metodología de marco lógico (MML) (CEPAL, 2015). Finalmente, en el entendido de una comprensión sectorial que sea autosuficiente y sostenible como propuesta de valor integrador se incorporaran algunos conceptos a propósito del desarrollo a escala humana de Manfred Max-Neef cuyos aportes proveen ciertos escenarios de crisis, que pueden sortearse pasando de escenarios meramente competitivos como plantea la economía

ortodoxa a unas economías en el marco de lo sinérgico que se aplican en contextos donde se busca impulsar sectores desde los espacios micro como modelos generadores de valor que se centran en la autodependencia entre comunidades, procesos productivos, organizaciones de productores, redes de turismos etc.

1.15.1 Enfoque cognitivo de Bart Nooteboom

Este planteamiento parte de una pregunta central: ¿cuáles son las fuentes de innovación?, lo que se deriva en unos interrogantes previos como ¿cuál es el papel de las organizaciones, el mercado y las estructuras intermedias de alianzas y redes organizacionales respecto a la innovación?, ¿cómo se relacionan esos roles? Y ¿cómo se llevan a cabo esos papeles? Para responderlas, como se adelantó, la explicación es interdisciplinaria. En la economía, las principales conexiones son con Schumpeter y Penrose (García Garnica, 2010).

Este enfoque si bien se centra en la propuesta de valor de los bienes y servicios de una organización, parte de la necesidad de las interacciones como elemento central, lo que lo hace un instrumento potente, ya que supera el análisis meramente económico, que parte de la lógica estructurada en los fundamentos de teoría racional de los agentes, partiendo del individualismo metodológico y la maximización de beneficios obliterando las conductas de los sujetos que están mediadas por emociones, construcciones culturales y por dinámicas que están por fuera de la competencia convencional.

La estructura empresarial no es un necesariamente una barrera de entrada, sino que, puede ofrecer una serie de oportunidades, y esto sucede al existir la noción de *Cognición diferenciada*, formulada por Schumpeter, Hayek y Penrose y que es el elemento central de la *Teoría cognitiva empresarial (TCE)* (García Garnica, 2010).

La TCE se fundamenta en la cognición diferenciada y la importancia del conocimiento, lo que para este proyecto es fundamental ya que se parte del principio de la creación de estructura sinérgica y de cooperación en el sector, y de constitución de valor a partir de un escenario de desarrollo en el marco del turismo como ejercicio económico, cultural y social.

La cognición diferenciada es definida por Bart Nooteboom y citado por García (2010) como:

Nooteboom parte de entender la cognición en sentido amplio, al considerarla más allá de la inferencia racional respecto a saber qué conocimientos se requieren y saber cómo se adquieren; incluye las percepciones, interpretaciones, juicios de valor, moralidad, emociones y sentimientos que están involucrados en los procesos de cooperación social.

Para la caracterización de la estructura empresarial turística se partirá de los siguientes elementos:

- Entrevistas con los participantes del sector para conocer las percepciones de ellos de manera diferenciada y la capacidad para obtener y mantener el

conocimiento como forma de valor intangible generador de valor y oportunidades de mejora continua.

- El análisis de las redes turísticas y de valor desarrolladas en Popayán y el departamento del Cauca.

1.15.2. Desarrollo Endógeno Y A Escala Humana.

La puesta en marcha de cualquier idea de negocio no solo puede comprender un sector de manera aislada, sin una cohesión de las variables macroeconómicas y una perspectiva desde la economía política, cuyo interés es el análisis de la distribución de la riqueza y los actores económicos que intervienen en la constitución de dichas variables. Los tres últimos años han marcado una tendencia al encogimiento del crecimiento económico, con un promedio de crecimiento inferior al 3%, y una constante incertidumbre por fenómenos externos como la guerra comercial de Estados Unidos con la República Popular de China, la crisis ambiental y la inestabilidad de los mercados financieros, lo que ha tenido un impacto negativo en los países productores de materias primas y servicios como el caso de Colombia cuya moneda enfrenta una crisis de devaluación, además de una tasa de desempleo creciente y un aumento de la tasa de interés.

La contracción del comercio mundial no es un fenómeno nuevo, la primera y segunda guerra mundial disminuyeron de manera significativa el comercio en el mundo, lo que obligó a los países del mal llamado tercer mundo a buscar alternativas de desarrollo independientemente de las crisis mundiales. Se resalta por ejemplo el modelo de industrialización por sustitución de importaciones (MISI) que busco industrializar las economías latinoamericanas, que sin embargo no tuvo

los efectos deseados, pero que en latitudes como el sudoeste asiático represento la base para el éxito económico con el que hoy gozan estas naciones.

Este panorama de ciclos de inestabilidad es abordado por Manfred Maxn-Neef (1996) quien establece la importancia de romper con las jerarquizaciones que se establecen en las dinámicas de los mercados de capitales, es decir en la llamada división internacional del trabajo orientada por los países desarrollados, en cambio se propone un enfoque sistémico, que de un papel del desempeño económico a las unidades productivas de un país, sin querer decir con esto que se debe generar una ruptura con las dinámicas propias del comercio en la globalización.

Para la superación de la dependencia como fenómeno de inestabilidad económica Max-Neef plantea la necesidad de un *Desarrollo a escala humana* autodependiente, el cual define como:

Concebimos la autodependencia en función de una interdependencia horizontal y en ningún caso como un aislamiento por parte de las naciones, regiones, comunidades locales o cultura. Una interdependencia sin relaciones autoritarias ni condicionamientos unidireccionales es capaz de combinar los objetivos del crecimiento con los de la justicia social (Max-Neef, 1996, pág. 59).

Lo interesante de la perspectiva de la autodependencia es el papel de lo micro por encima de lo macro como generalmente se ha concebido lo económico, por lo que los pequeños sectores un papel importante como forma de generación de bienestar social de manera agregada ya que permite:

- La articulación entre seres humanos, naturaleza y tecnología
- Articulación de lo personal con lo social
- Articulación de la sociedad civil con el estado
- Articulación de la planificación con la autonomía.

El desarrollo a escala humana se basa en la creación de sectores, grupos, comunidades, capaces de forjar su autodependencia, mediante su expansión y articulación desde microespacios hasta espacios más grandes como modelo de desarrollo integrador que logre satisfacer las necesidades de los seres humanos.

En el marco de la presente propuesta la lógica inherente a la propuesta de valor que se presenta en el hotel Kaampáwam, tiene un horizonte en el desarrollo sectorial como una forma de cohesión social que permita superar en parte las necesidades de la población, integrando las comunidades y las redes de producción propia, incorporando el concepto de autodependencia, con una visión de un territorio que sea capaz de responder a las dificultades que se puedan llegar a presentar en lo que Max-Neef denomina “Nuevo Orden Económico internacional ,(NOEI)” que está inmersa en ciclos que generan efectos colaterales en el bienestar de las personas desde practicas sociales mancomunadas.

Esta idea de incorporar el desarrollo a escala humana es posible dadas las características de las comunidades que se pretenden incorporar en la cadena turística impulsada por el hotel. Las comunidades étnicas comprenden mejor que cualquier otra población el concepto de comunidad, trascendiendo a la racionalidad económica tradicional que parte del interés individual como máxima del desarrollo económico, para fijar en el colectivo el epicentro del desarrollo como

un bien colectivo que permite que todos puedan acceder a condiciones de lo que algunos denominan el buen vivir.

1.15.3. Poder y Nootebom

La metodología de Porter (1982) es completada por la metodología de Nootebom (García Garnica, 2010), para analizar subjetividades que no son fáciles de ver desde una perspectiva de mercado, ya que hacen parte de dinámicas sociales cuyas variables no necesariamente se comportan en el marco de la racionalidad económica.

Finalmente se hizo un análisis de comprensión del contexto macroeconómico que muestra la necesidad del aprovechamiento de la cohesión social como factor determinante para una estabilidad que rompa con la ciclicidad de la economía de mercado en el marco de la globalización que determina las condiciones de producción y así genera altos grados de dependencia, en donde no existe la posibilidad de desarrollo sin las grandes inversiones de capital, lo que se puede hacer con un planteamiento que apunte a la interdependencia entre organizaciones y comunidades que parten de micro espacios con una posibilidad crear bloques que generen la posibilidad de sostenibilidad y desarrollo para las comunidades. Este enfoque es trabajado por Max-Neef (1996) y se denomina desarrollo a escala humana, y es retomado para efectos de este trabajo porque se basa en el principio de cooperación, identidad y constitución de comunidad como parte integral del bienestar y obliterando la acumulación y tasa de retorno como único factor importante en la generación de emprendimiento. En otras palabras, este enfoque está enmarcado en la filosofía que caracteriza esta idea de negocio, que, si bien no

se establece en prácticas propiamente cooperativas, si están en la dirección del fortalecimiento local como una manera de generación de valor para toda la ciudad de Popayán

2. Análisis Del Sector

En este capítulo se abordará el análisis del funcionamiento del sector turístico en general, para ello se usaran varias perspectivas, por un lado, se hace necesario comprender la estructura de la industria hotelera en el marco de las 5 fuerzas del mercado propuestas por Porter (1982) en cuanto a la facilidad de acceso, las dinámicas de la competencia, la relación con el cliente y los proveedores, este último elemento se abordará usando varias herramientas adicionales , como el enfoque cognitivo, cuyo propósito es ahondar en la necesidad de comprender de mejor manera la relación con los actores importantes en relación con la capacidad de innovación (Garcia Garnica, 2010) en complemento con el uso de la herramienta del mapeo de actores clave (MAC) y la matriz de involucrados propuesta en la metodología de marco lógico (MML) (CEPAL, 2015). Finalmente, en el entendido de una comprensión sectorial que sea autosuficiente y sostenible como propuesta de valor integrador se incorporaran algunos conceptos a propósito del enfoque cognitivo de Bart Nooteboom y del desarrollo a escala humana de Manfred Max-Neef , cuyos aportes proveen ciertos escenarios de crisis, que pueden sortearse pasando de escenarios meramente competitivos como

plantea la economía ortodoxa a unas economías en el marco de lo sinérgico que se aplican en contextos donde se busca impulsar sectores desde los espacios micro como modelos generadores de valor que se centran en la autodependencia entre comunidades, procesos productivos, organizaciones de productores, redes de turismo etc.

2.1. Mapeo de Actores Clave y Cuadro de Involucrados

En primera medida la caracterización de un sector pasa por la comprensión de los actores que están involucrados allí, independientemente de las estructuras que desarrollan a través del mercado, ya que dado que este es imperfecto y no tienen un alcance total, perderíamos de vista otros involucrados que pueden ser determinantes a la hora de implementar un emprendimiento, para tal fin se usará el cuadro de involucrados, que hace parte de uno de los componentes de la metodología de marco lógico (MML) y que permite para efectos del este plan de negocios, identificar los actores y sus niveles de influencia y poder, dos variables características de otra técnica de caracterización de actores que se llama mapeo de actores claves (MAC).

El primer paso será presentar un listado de cada uno de los actores que se consideran importantes dentro del radio de acción del Hotel Kaampáwam, en segunda medida se clasificara cada uno de estos actores en por tipo de interés y tipo de poder y finalmente se establecerán los diferentes tipos de relaciones, es decir se buscara hacer un análisis relacional como elemento comprensivo del mapa de actores y partiendo de ello se podrá hacer un diagnóstico preliminar de la forma en como está constituido el sector turístico en la ciudad de Popayán y su alrededores.

Para la caracterización de los actores se usarán las siguientes escalas:

Posición: Signo “+” si está a favor; signo “-” si está en contra

Poder: 5: Muy alto; 4: Alto; 3: Medio; 2: Bajo; 1: Muy bajo

Interés: 5: Muy alto; 4: Alto; 3: Medio; 2: Bajo; 1: Muy bajo

Tabla 6. Cuadro de Involucrados

Involucrado	Posición	Poder	Interés
Corporación mixta de turismo del Cauca	+	3	4
Alcaldía de Popayán	+	4	4
Secretaria de Deporte y la cultura de Popayán	+	3	3
Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca CREPIC	+	3	4
La Corporación Incubadora de Empresas Agroindustriales AGROINNOVA	+	2	2
Ministerio de Turismo Industria y Comercio	+	4	4
Red De Productores Popayán Comercio Justo	+	1	2
Asociación De Productores Agrícolas Del Cauca	+	1	3
Asociación De Cabildos Nasa Cxha Cxha	+	2	3
Organizaciones Indígenas	+	2	3

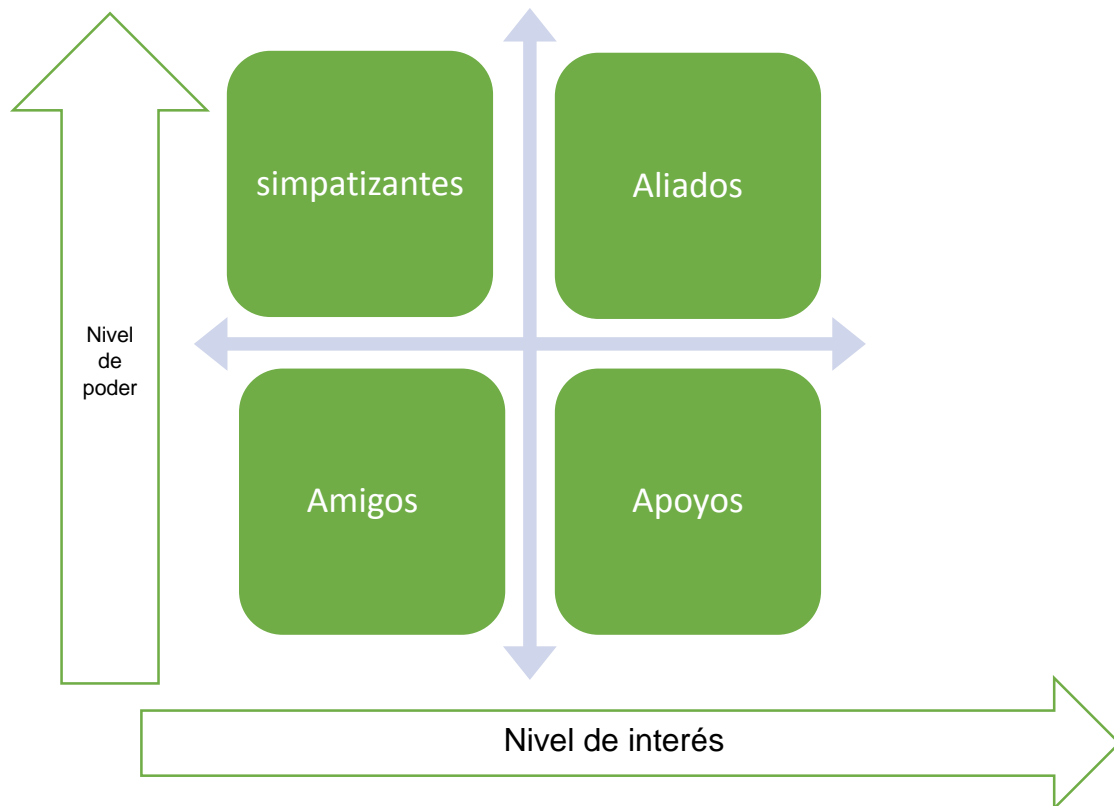
Hoteles reconocidos de la ciudad de Popayán	-	3	4
Hoteles pequeños de la ciudad	-	2	4
Comercio de productos culturales	-	2	2
Restaurantes de comida típica	-	2	3
Turistas	+	2	4
Habitantes de Popayán	+	4	3

Fuente: Elaboración propia

2.1.1. Los que apoyan.

Dado el cuadro anterior podemos clasificar a los actores que apoyan en donde del eje vertical obedece al nivel de poder y eje horizontal al nivel de interés de la siguiente manera (gráfico 3):

Gráfico 3. Diagrama de actores que apoyan la idea de negocios



Fuente: Elaboración propia

Aliados: Los aliados que se encontraron fueron:

- Corporación mixta de turismo del Cauca
- Alcaldía de Popayán
- Secretaria de Deporte y la cultura de Popayán
- Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca CREPIC

- Ministerio de Turismo Industria y Comercio
- Los habitantes de la ciudad

Estrategia con los aliados:

La mayoría de actores aliados son instituciones que ejecutan proyectos provenientes del presupuesto propio o de ingresos corrientes y regalías que se canalizan a través de las organizaciones y corporaciones para el apoyo de redes de turismo, fortalecimiento del emprendimientos y procesos de posicionamiento del concepto de turismo como valor agregado de departamento del Cauca por lo que es importante hacer un seguimiento minucioso de cada institución, participar en las reuniones y eventos propuestos por estas y generar redes de apoyo con los actores que allí participan.

Simpatizantes:

Los valores asignados a los actores de la tabla 7 no arrojan ningún simpatizante.

Apoyos:

- Asociación De Cabildos Nasa Cxha Cxha
- Asociación De Productores Agrícolas Del Cauca
- Turistas
- Organizaciones Indígenas

Estrategia con los apoyos:

Mantener el apoyo a través de la generación de convenios, accesos exclusivos, y la satisfacción de sus necesidades a través de experiencias únicas.

Amigos:

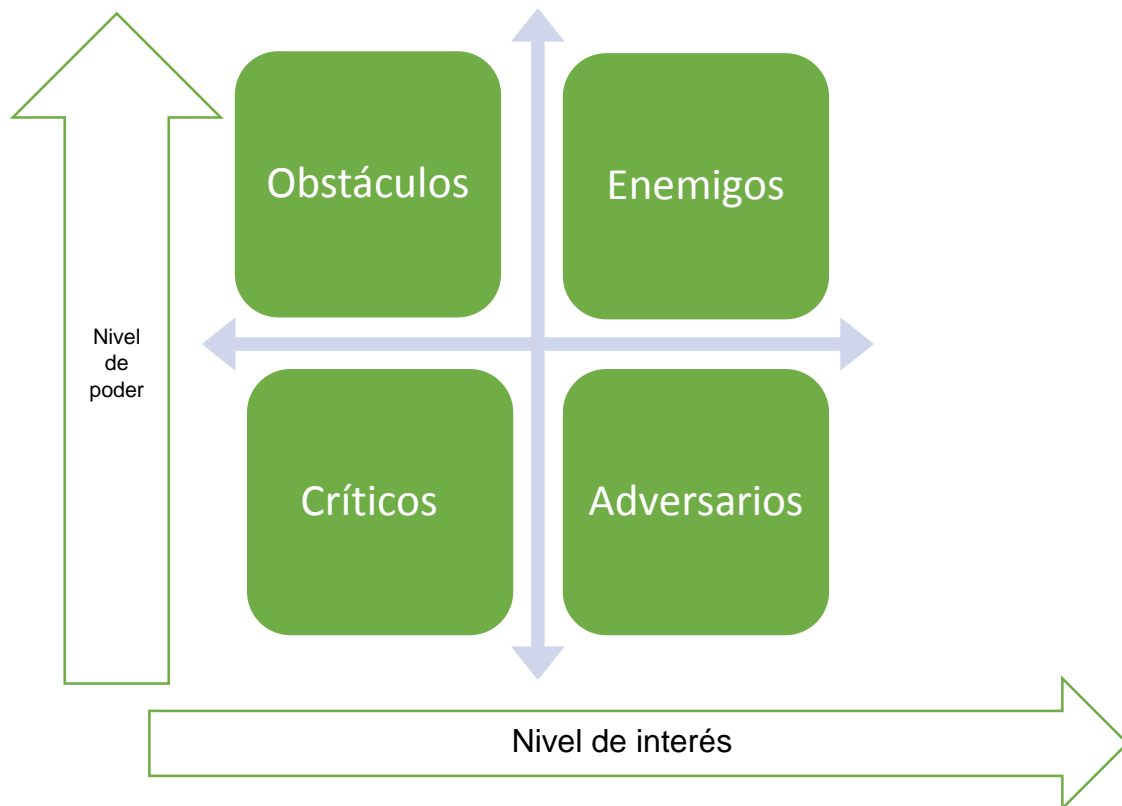
- Red De Productores Popayán Comercio Justo
- La Corporación Incubadora de Empresas Agroindustriales AGROINNOVA

Estrategia con los amigos:

Es necesario mantenerlos informados, generar esfuerzos moderados para acercarlos al modelo de cooperación que se propone en este plan de negocios, y generar algunos convenios de intercambio de bases de datos e impulso económico de la ciudad. Se resalta que allí se encuentran algunos posibles proveedores para los servicios complementarios del hotel.

2.1.2. Los que se oponen.

Gráfico 4. Diagrama de opositores del proyecto



Fuente: Elaboración propia

Enemigos:

- Hoteles reconocidos de la ciudad

Estrategia con los enemigos: Controla de cerca la actuación de estos establecimientos en cuanto a estrategias comerciales, tipos de inversión y manejo de convenios.

Obstáculos: No existen personas o instituciones que representen un obstáculo.

Críticos:

- Comercio de productos culturales

Estrategia con los críticos: Se buscará con ellos evitar confrontaciones, buscando integrarlos a convenios y trabajo cooperativo,

Adversarios:

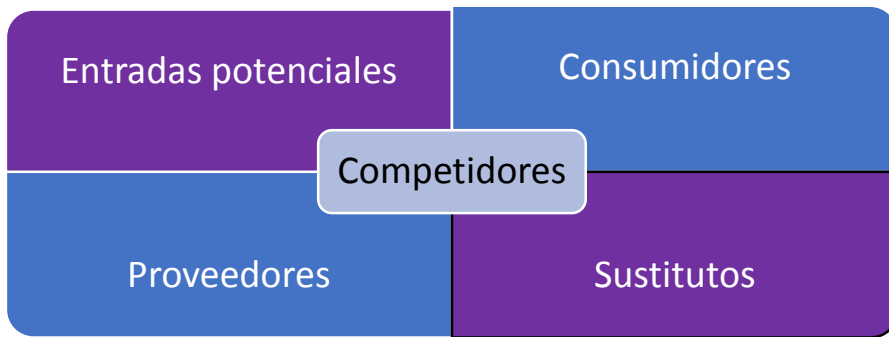
- Restaurantes de comida típica
- Hoteles pequeños de la ciudad

2.2. Análisis De Las 5 Fuerzas Del Mercado De Porter

Se usará el método de Porter (1982) para hacer un diagnóstico de la estructura empresarial del sector hotelero, que permite generar una aproximación del dinamismo que han presentado los hoteles en la ciudad de Popayán, su conformación, barreras de entrada, relación con el mercado, ya que se parte del modelo de Estructura, Conducta y

Desempeño (ECD) y el modelo Nueva Organización Industrial Empírica (NOIE) que fusiona los conceptos normativos del análisis microeconómico de toma de decisiones racionales y los estudios empíricos.

Gráfico 5. Estrategia Competitiva propuesta por Porter



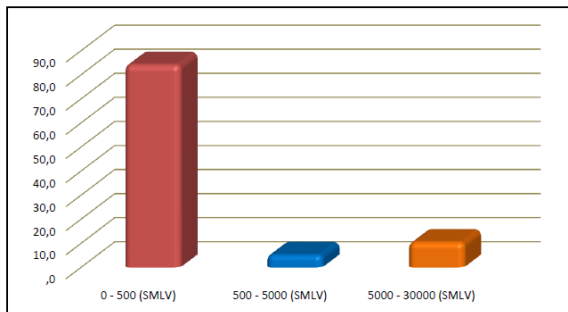
Fuente: (Porter , 1982)

2.2.1 Amenaza de los nuevos competidores.

Una de las condiciones importantes para hacer un análisis del comportamiento del mercado es el conocimiento de la facilidad con que los agentes pueden entrar a un sector, estas se representan por los siguientes elementos:

- **Economías de escala:** No existe evidencia del desarrollo de economías a escala, los hoteles más importantes no presentan costos decrecientes en el desarrollo de la operación y existe una alta concentración de Pymes cuyos activos representan menos de 500 salarios mínimos legales vigentes (gráfico 6) y representan cerca del 80% de la oferta hotelera de la ciudad.

Gráfico 6 Clasificación de las empresas del sector de alojamiento, de acuerdo con sus activos (Popayán)



Fuente (Sanjuan & Gonzalez , 2018)

- **Identidad de marca:** Existe un reconocimiento de marca de los hoteles de más tradición de Popayán, donde se puede encontrar los siguientes hoteles (Colombia F. d., 2012, pág. 56):
 - Hotel Popayán Plaza
 - Gran Hotel
 - Hotel MS La Herrería
 - Hotel Colonial
 - Hotel Real Santo Domingo
 - Hotel Camino Real
 - Hotel San Jerónimo
 - Hotel los Portales
 - Hotel La Plazuela
 - Hotel Dann Monasterio

Sin embargo, no existe una concentración significativa sobre el uso de alguna marca específica, lo que demuestra que existe un consumo cuasi homogéneo.

- **Requisitos de capital:** La consulta de diferentes trabajos sobre el desarrollo de planes de negocio, muestra que la inversión para el desarrollo de una unidad hotelera puede oscilar entre los 420.000.000 y los 25.000.000.000 de pesos (Colombia F. d., 2012)

- **Acceso a los canales de distribución:** Los canales de distribución son amplios, y están bajo estructuras competitivas de precios, ya que para la prestación del servicio se requiere un acceso a productos para el desarrollo del servicio de restaurantes, planes de turismo o un sector consolidado y una dotación de servicios públicos.

- **Desventajas de costos independientes de escala (disponer patentes, acceso favorable a materias primas, localización favorable, subsidios del gobierno, o experiencia acumulada):** En este ítem se podría resaltar que los hoteles tradicionales cuentan con ubicaciones privilegiadas como es el caso del Hotel Dann Monasterio o el Popayán Plaza que representan parte del patrimonio cultural y arquitectónico de la ciudad. No existe una disminución de costos por políticas públicas locales ni nacionales a los hoteles de Popayán, finamente existe un conocimiento acumulado por parte de los hoteles en sus respectivos nichos de mercado, que sin embargo no representa rivalidad con el nicho de interés de la presente idea negocio, por cuanto solo existen dos competidores directos.

- **Regulaciones gubernamentales:** La regulación legal representa pocas limitaciones de entrada al sector, ya que depende del cumplimiento de los requisitos exigidos por el Registro Nacional de Turismo.

Se puede decir de manera preliminar que existe una barrera de entrada acentuada en los costos de desarrollo de ideas de negocio en torno al sector hotelero, ya que

los otros elementos son de fácil cumplimiento para los nuevos actores que quieran acceder al sector.

2.2.2. Poder de negociación de los consumidores.

Porter menciona que el poder de negociación depende de la concentración de la demanda y su tamaño, su nivel de información y el perfil del producto (Lopez, Castro, Mercado, & Trujillo, 2019). La demanda no tiene un nivel de concentración, con un tamaño considerable que depende de los visitantes nacionales e internacionales como se muestra en la siguiente ilustración:

Tabla 7: Indicadores del comportamiento del turismo en el Departamento del Cauca

INDICADOR	2014	2015	2016	2017	2018	Crec %15/14	Crec %16/15	Crec %17/16	Crec %18/17	2018	2019	Crec %19/18	Periodo Acum.
Llegada de Pasajeros aéreos internacionales en vuelos regulares	0	0	0	0	0	-	-	-	-	0	67.034	67034%	MAR-MAR
Llegada de Pasajeros aéreos nacionales en vuelos regulares	56.766	67.728	79.635	78.145	68.997	19%	18%	-2%	-12%	22.945	23.822	3.82%	ENE-ABR
Visitantes extranjeros no residentes	3.478	4.201	4.112	4.343	4.723	21%	-2%	6%	9%	1.316	1.466	11.40%	ENE-ABR
Visitantes parques nacionales naturales	0	0	0	0	0	-	-	-	-	0	682	682%	ENE-MAR
Salidas pasajeros terminal de transporte terrestre	4.102.098	5.386.365	5.398.455	5.294.465	3.793.358	31%	0%	-2%	-28%	0	0	0%	-
Pasajeros en Crucero	0	0	0	0	0	-	-	-	-	0	0	0%	-
Prestadores de servicios turísticos activos en RNT	200	228	239	261	267	14%	5%	9%	2%	0	202	202%	ENE-MAY
Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje	124	144	157	168	181	16%	9%	7%	8%	0	202	202%	ENE-MAY
Ocupación hotelera (%)	33,70	40,40	44,78	39,09	41,96	6.70%	4.38%	-5.69%	2.87%	0,00	0,00	0%	-
Total Habitaciones Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje	2.646	2.833	3.084	3.218	3.374	7%	9%	4%	5%	2.913	3.354	15.14%	ENE-MAY
Total Camas Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje	4.057	4.195	4.548	4.849	5.191	3%	8%	7%	7%	4.421	4.971	12.44%	ENE-MAY

Fuente: (CITUR, <http://www.citur.gov.co>, 2019)

Para efectos de la interpretación es importante resaltar que las tarifas cobradas en el sector no están en una relación directa con los costos asumidos, lo cual quiere decir que no existe un mercado perfecto en el sentido neoclásico, sino con unas distorsiones que muestran la capacidad de negociación de los oferentes sobre los demandantes, es decir que existe un mayor excedente del productor que del consumidor. Ahora bien,

este análisis es parcial a los segmentos de servicio a los que se haga referencia y tiene una alta influencia dependiendo de la temporada sobre la cual se esté hablando (estacionalidad).

2.2.3. Poder de negociación de los proveedores.

La provisión de servicios para el hotel SPA son variadas y en la mayoría de los casos están en mercados competitivos como es el caso de:

- Alimentación
- Lavanderías
- Licores
- Internet
- Trabajadores tercerizados

Se presenta una concentración en los proveedores que prestan servicios de ecoturismo y turismo (Tabla 8).

Tabla 8 Agencias de Viajes en Popayán y municipios aledaños

AGENCIA DE VIAJES VIAJES POPAYAN LTDA	CARRERA 7 NO 5 19	8244105
AVIALOI L ALIANXA LTDA PRINCIPAL	CALLE 4 NO 7 53	8241482
VIAJES SOL Y LUNA	CARRERA 9 NO 4 14 BARRIO CENTRO	8387679
AVIALOI L ALIANXA LTDA SUCURSAL	SUPER TIENDAS OLIMPICA LOCAL 7 CALLE 4 NO 8 53	8202073
CAFE Y TURISMO VERDE	CALLE 6A NO 8 87	8302959
EXCURSIONES JR	CALLE 21 NORTE NO 8 55	8201399
TERRASOL AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO	CALLE 3 NO 7 81	8222309
VIAJES PUBENZA	CALLE 29AN NO 7A 45	8231305
AGENCIA DE VIAJES T A T	CARRERA 8 A NO 5N 59 CENTRO COMERCIAL EL FERROCARRIL L-110	8201210
POLO GUZMAN AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO	CARRERA 8 NO 2 39	8207444
EXCURSIONES PIENDAMO	CARRERA 11 NO 15 03	8470593
AVIATUR VIAJES PURACE	CALLE 4 NO 8 69	8208674
IMPERIO TOURS	CARRERA 7 NO 7 14	8208357
VIAJES AVIALOI L ALIANXA ESTACION	CARRERA 6A NO 3N 45 LOCAL 122	8208030
NEW WORD TOUR	CARRERA 6 NO 6 62	8315969
TURISMO COOMEVA AGENCIA DE VIAJES	CALLE 4 NO 7 22	8317229
J E TOURS POPAYAN	CARRERA 5 NO 3 56	8317895
ALTUR AGENCIA DE VIAJES	CARRERA 2A NO 7A 40	8209263
ECOGUIAN	CALLE 11 NO 19 19	3206377557
TRAVESIAS SIN FRONTERAS	CALLE 5 NO 21 81 PISO 2	3122053710
AGENCIA DE VIAJES HOLEK	CALLE 8 NO 10 48	8209573
VIAJES MUNDO EXPLORA	CALLE 7 NO 6 06 OFICINA 205	3206428935
REPRESENTACIONES Y VIAJES PALETARA	CARRERA 9 NO 4 14	8220217
AEROVIAS DEL CONTINENTE AMERICANO S.A. AVIANCA S.A.	AEROPUERTO GUILLERMO LEON VALENCIA	8237882

Fuente (Colombia & FONTUR, 2011)

2.2.4. La amenaza de productos sustitutos.

Los servicios sustitutos que se presentan hacen parte del mismo mercado, pero en segmentos diferenciados, como es el caso de hoteles que prestan servicios en relación con la tradición religiosa de la ciudad, o el cuidado con un enfoque desde el uso de Gimnasios o con un diferencial con comida tipo gourmet.

Otro tipo de sustitutos se encuentran en los SPA propiamente dichos, que no presentan rivalidad con los turistas, pero si con los habitantes de la ciudad, que si bien no representan un alto porcentaje de los clientes esperados debe tenerse en cuenta para el desarrollo de estrategias que permita integrar a este tipo de clientes.

2.2.5. Grado de rivalidad.

Este ítem hace referencia a la lucha interna entre los sectores para mantenerse en el mercado, el cual es de carácter moderado (Porter , 1982)², ya que al haber una alta concentración de Pymes no existen campañas publicitarias extensivas, además los hoteles exclusivos de la ciudad compiten a través del nivel de prestigio de la historia que tienen. Cabe resaltar que el crecimiento en la demanda en el hospedaje ha suavizado la rivalidad entre empresas, generando el aumento nuevos hoteles, al pasar de 33.7 % al 41.9 % entre el 2013 y 2018 la ocupación hotelera y aun amento de 63 establecimientos en el mismo periodo de tiempo (CITUR, 2019).

2.4 Análisis de oportunidades y amenazas

Los emprendimientos necesitan conocer de manera detallada cuales son los factores internos y externos que pueden llegar a ser favorables o por el contrario problemáticos.

² Según Porter la rivalidad puede ser baja, alta o moderada.

Dentro de los factores externos más importantes de comprender están las fuerzas económicas, políticas, sociales, tecnológicas, ambientales y las competitivas en general (Fasiolo, 2008), cada una influye de manera determinante en el comportamiento de los agentes del mercado. A nivel de las fuerzas internas se encuentran aquellas que son “propias de la organización” y que son difíciles de apropiar por la competencia o las denominadas capacidades esenciales.

El sector tiene grandes oportunidades de crecimiento las cuales se pueden resumir en:

- La tasa de ocupación hotelera promedio de Popayán puede llegar a equipararse con el promedio nacional, ello depende de la capacidad de innovación en los startups, en su modelo de gestión y su capacidad de consecución de clientes.
- Existen atractivos turísticos y ecológicos llamativos en la zona.
- No existe un modelo de negocios que se equipare al del hotel
- Hay un buen acompañamiento institucional

Las principales amenazas se pueden resumir en:

- La influencia del narcotráfico en las zonas aledañas.
- La creciente incertidumbre con el proceso de paz.
- El poco desarrollo empresarial para la generación de alianzas estratégicas.

2.6. Viabilidad Del Sector

El sector presenta unas características que lo hacen tener un acceso relativamente fácil y que depende de la inversión inicial, que dados los costos de inversión inicial y cierto

nivel de riesgo no sea factible para todos los emprendedores. De otro lado el crecimiento en sector turístico ha generado un ambiente positivo, posicionando al turismo como una de las actividades estratégicas del sector, por lo que la política pública está desarrollando programas de impulso y capacitación para emprendimientos turísticos.

Después de analizar los actores que están inmersos en el sector, sus afinidades y poder, es claro que estos tienden más hacia el apoyo de un emprendimiento hotelero, además se evidencian las oportunidades que se generan para los productores locales al tener una aliado estratégico que busca promocionar sus productos y servicios.

El análisis de las 5 fuerzas de mercado de Porter deja ver la estructura del sector y su relacionamiento, allí se encontró que el mercado tiene unas barreras de entrada que se centran en las inversiones fijas, que no existe una dinámica de seguidor- agente, sino que cada hotel tiene unos mercados que dependen más del ingreso de los huéspedes. No hay una tendencia de marcas significativa, además del reconocimiento de los hoteles más representativos de la ciudad, por lo que no existe una rivalidad importante y es de carácter moderada entre la oferta hotelera. En cuanto a los proveedores, el hotel no requiere de bienes y servicios escasos, por lo que el mercado de estos tiende a un escenario de competencia perfecta, lo que implica que los precios sean de eficiencia. En lo que tiene que ver con la relación con el cliente, en general los precios del hospedaje no están en relación directa con los costos de los hoteles (Colombia F. d., 2012) lo que inicialmente podría mostrar que existe una baja capacidad de negociación por parte de los huéspedes, ya que como lo menciona la teoría económica neoclásica, existe un menor excedente del consumidor.

2.7. Análisis del sector desde el enfoque cognitivo y el desarrollo a escala

Humana.

Con base en los elementos de la teoría del enfoque cognitivo se desarrolló el siguiente cuestionario en donde participaron tres hoteles del sector que solicitaron no usar sus nombres reales, las preguntas y respuestas se muestran a continuación

¿Qué tanto se relaciona con otras empresas del sector? ¿Es fácil hacerlo?

¿Hace cuánto lo ha hecho?

EMPRESA 1: No es muy fácil la relación ya que no hay una organización que articule el sector turístico en Popayán.,

EMPRESA 2: Se tiene buena relación comercial con las otras empresas de la ciudad, somos colegas desde hace aproximadamente 20 años y hay apoyo mutuo.

EMPRESA 3: Nos relacionamos muy poco, en la oficina de turismo de la Cámara de Comercio de Popayán, es el espacio donde se relaciona a las empresas que manejan el turismo, pero no se hace con frecuencia y cuando se realiza muy pocas empresas asisten.

1. ¿Qué condiciones son necesarias para que su empresa pueda generar una cooperación con otras empresas del sector?

EMPRESA 1: Generar una entidad de gobierno que agremie a todos los implicados en este sector.

EMPRESA 2: Que los precios sean competitivos y todas las empresas estén legalmente constituidas.

EMPRESA 3: Se requiere que las empresas estén legalmente constituidas, que tengan el registro nacional de turismo y que cuenten con las condiciones necesarias para ejercer, dando así un servicio con calidad.

2. ¿Conoce usted cómo opera la competencia? ¿Sabe cuáles son las estrategias de otras empresas del sector turístico como agencias de viajes, empresas culturales etc.? Descríbalas.

EMPRESA 1: No. Cada uno trabaja de manera independiente.

EMPRESA 2: No sabemos las estrategias que utilizan las empresas, solo lo que generalmente todas usamos, que es la promoción de los planes a través de los canales de distribución y la fidelización de los clientes.

EMPRESA 3: No las conozco de manera detallada, pero la estrategia que utilizan es la de brindar una mejor atención al turista, dándole a conocer diversas actividades a desarrollar en la ciudad y en el departamento.

3. ¿Estaría dispuesto a participar en redes empresariales para la constitución de bloques para el desarrollo empresarial de Popayán en conjunto? ¿Por qué?

EMPRESA 1: Si, porque precisamente eso es lo que hace falta

EMPRESA 2: Si, entre mayor sinergia exista se puede desarrollar más la actividad turística del departamento.

EMPRESA 3: Si, porque haríamos de Popayán una ciudad con más turistas que aprendan de nuestra cultura y que disfruten de nuestra gastronomía.

4. ¿Cómo ha sido la experiencia de su empresa, haga una breve descripción?

EMPRESA 1: Ha sido muy positiva, ya que nos encontramos en el sector histórico de la ciudad, pero si hace falta mayor integración entre las empresas que trabajan con el turismo.

EMPRESA 2: Somos una agencia operadora de turismo receptivo que se ha caracterizado por el buen servicio y por trabajar en pro del desarrollo del departamento y de las comunidades.

EMPRESA 3: Buena, cada vez se observan más turistas nacionales y extranjeros que desean tener un espacio de relajación, pero al mismo tiempo de conocer e interactuar con las comunidades indígenas de nuestro departamento.

Se concluye que las relaciones que existen entre el sector no son muy fuertes y que tienen que crearse unos vínculos más dinámicos a nivel empresarial, así como el fortalecimiento de los espacios gremiales. Por otro lado, se es palpable el potencial para el fortalecimiento del sector, lo que puede evidenciar una falta de información y de orientación para la mejora de las falencias en términos de cooperación y fortalecimiento del sistema turístico de la ciudad.

3. Investigación y Estudio Piloto de Mercado

3.1 Análisis y Estudio De Mercado

Como se mencionó anteriormente, el análisis de la información y su relación con la comprensión del mercado no solo permite establecer puntos de partida para la constitución de servicios y productos que puedan satisfacer las necesidades de los usuarios, sino que, además abre la posibilidad para la generación de pautas para la identificación y solución de problemas que surgirán en el transcurso de la operación del hotel. Los problemas se deben leer desde una comprensión tanto inductiva, es decir desde lo particular hasta lo general³ y deductiva, de lo general a lo particular. Este estudio abordara el segundo enfoque, que sin embargo es utilizado por practicidad en la presentación de la información, iniciando por una descripción del mercado mundial que nos permite comprender las tendencias internacionales del turismo, y de manera paulatina ir acotando el comportamiento del mercado. Es importante señalar que, en el marco de la globalización del turismo, tendrá mucho sentido comprender el mercado del turismo desde una perspectiva global, es decir que es posible entrar a competir por fuera del mercado local y capturar clientes de todas las latitudes del mundo, dados unos perfiles de consumo específico.

³ Para este trabajo en particular se ha abordado el enfoque del desarrollo a escala humana, que parte del desarrollo endógeno y la autodependencia como uno de los factores para la comprensión del mercado desde una perspectiva que garantice la sostenibilidad a futuro del emprendimiento del hotel Kaampáwam

3.1.1. Tendencias del Mercado.

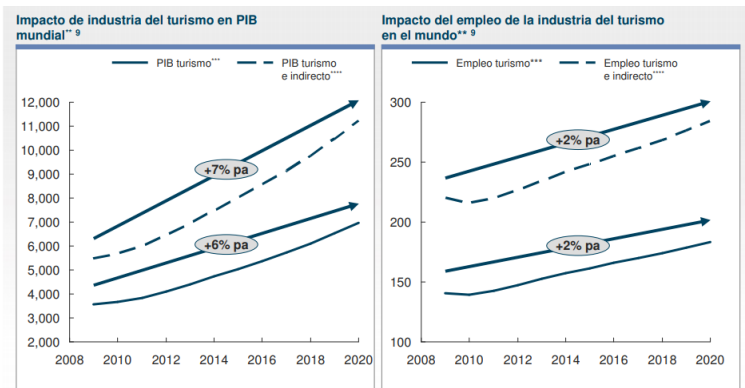
Se entiende como tendencia al comportamiento histórico de un mercado en cuanto a sus hábitos de uso, su crecimiento y variaciones. Dependiendo de estas variables una idea de negocio puede o no ser atractiva, por lo que es de importancia el análisis de esta información, ya que permite para fines de esta investigación ir caracterizando el mercado de interés en sus diferentes dimensiones.

3.1.1.1 Tendencias mundiales.

El crecimiento del sector turístico a nivel mundial ha mostrado una tendencia positiva, que logra impulsar las economías del mundo, y representa una parte importante del PIB mundial. El sector turístico a diferencia de los sectores de la economía como el industrial o el de la agricultura y otros servicios no ha tenido estancamientos en los últimos años, lo evidencia su estabilidad, siendo esta un factor muy importante para la reducción de la tasa de incertidumbre en la inversión. El turismo ha venido creciendo más rápido que el PIB mundial, mientras que el primero crece al 6% el segundo crece a un ritmo del 4% (Fondo de Promoción Turística & Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2019)

Esta tendencia ha sido más o menos similar en los últimos 11 años, lo que además tiene un impacto importante en la generación de empleo en el sector turístico, que ha crecido en dimensiones proporcionales a las del componente del PIB en turismo, lo que además ayuda a la dinamización de economías que le apuestan a la innovación en este tipo de servicios.

Gráfico 7. Impacto del turismo en el PIB y el empleo a nivel mundial proyectado a 2020.

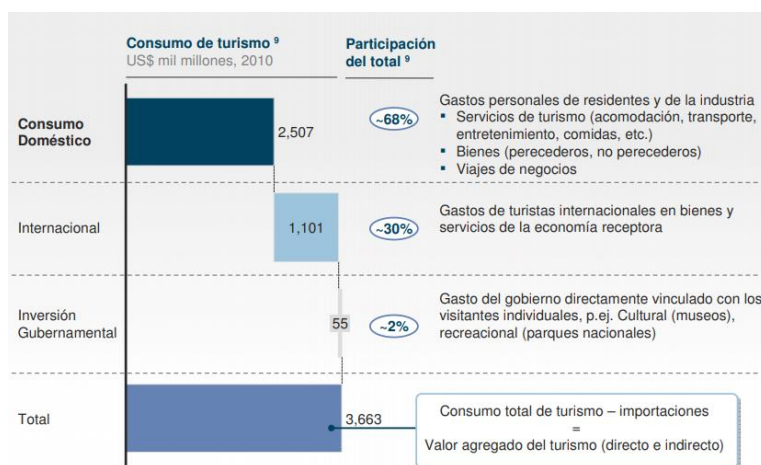


⁹ Pronosticado alrededor del 4%
^{***} PIB y empleo generado por industria del turismo
^{****} PIB y empleo generado por industria del turismo e industrias indirectas

Fuente: (Fondo de Promoción Turística & Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2019)

Si bien es cierto que la dinámica del turismo de usuarios que viajan a otros países tiene un comportamiento creciente, se debe recalcar que sigue siendo el turismo doméstico el que representa la mayor cantidad de usuarios en promedio con 68%. El turismo internacional tiene una participación en promedio del 30%

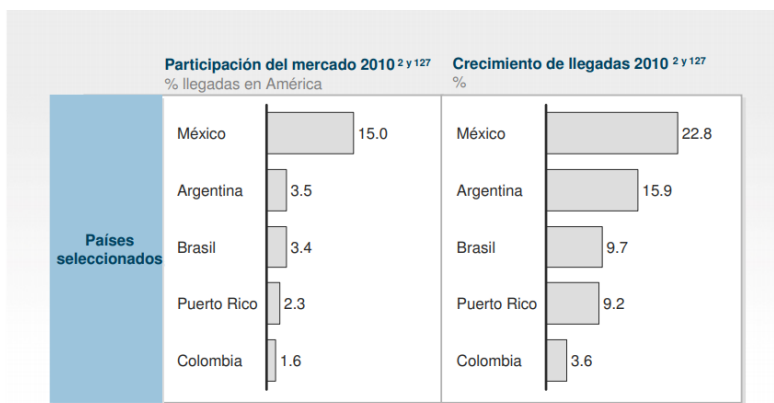
Gráfico 8 Gasto en turismo por sectores mundiales



Fuente: (Fondo de Promoción Turística & Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2019)

A nivel mundial Colombia dentro de los países latinoamericanos tiene una participación menor con respecto al resto del mundo, lo que se puede explicar por los escenarios de violencia en el territorio nacional y otros factores asociados a la falta de infraestructura e inversión en el sector, y el desconocimiento del turismo en sectores al interior del país.

Gráfico 9 Principales países de destino y origen para viajes internacionales y turismo en América latina



Fuente: (Fondo de Promoción Turística & Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2019)

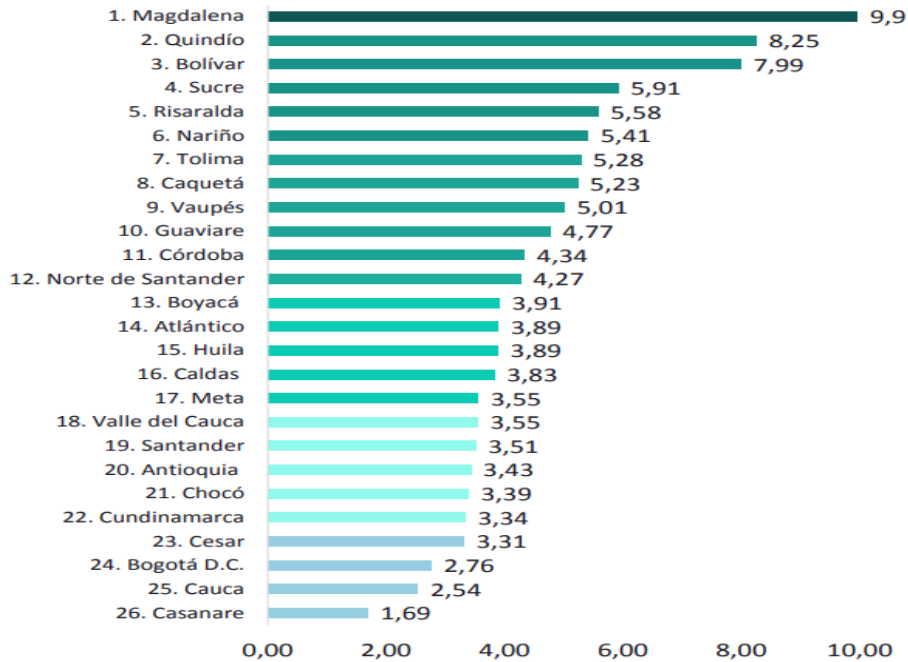
3.1.1.2. Tendencias a nivel nacional y departamental.

En el año 2018 el turismo representó el 3.8% del PIB colombiano y en promedio el PIB por turismo genera en promedio el 5.01% del PIB en cada departamento del país (Centro de Pensamiento Turístico - Colombia, 2019). Lo que representa una participación importante del turismo como actividad que le genera ingresos al país, y que a nivel departamental significa grandes oportunidades.

En el caso del departamento del Cauca, el turismo representa el 2.54% del PIB departamental, lo que en principio se puede ver como una debilidad, pero que

representa una oportunidad de crecimiento dadas las ventajas comparativas y competitivas de la región.

Gráfico 10 . Porcentaje del turismo en el PIB de los departamentos de Colombia



Fuente: (Centro de Pensamiento Turístico - Colombia, 2019)

En el año 2017 3.334.816 personas provenientes del extranjero ingresaron al país, habiendo una concentración en las Bogotá, Bolívar y Antioquia, que concentraron el 70% de los visitantes (Centro de Pensamiento Turístico - Colombia, 2019)(Gráfico 10). Al Cauca ingresaron 4619 personas provenientes del extranjero, ocupando el doceavo lugar de la lista. Con base en esta información se tiene una primera aproximación de uno de los segmentos de análisis para el presente plan de negocios.

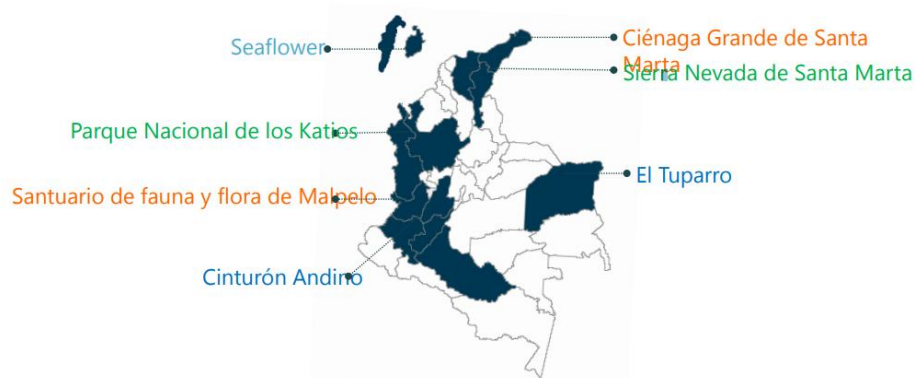
Se destaca que los turistas extranjeros tienen en ocasiones una particular preferencia a visitar los sitios con reconocimiento internacional, siendo el cinturón Andino parte del atractivo del departamento del Cauca.

Tabla 9. Visitantes extranjeros por departamento en Colombia.

Bogotá D.C.	1.507.998	Más de 1.000.000
Bolívar	438.524	
Antioquia	387.807	
Nariño	212.226	
Valle del Cauca	208.791	
Atlántico	116.034	
San Andrés	114.874	Más de 100.000
Norte de Santander	61.586	
La Guajira	55.970	
Santander	40.912	
Magdalena	40.459	
Risaralda	26.944	
Cundinamarca	17.959	
Quindío	15.030	
Caldas	10.112	Más de 10.000
Cesar	8.496	
Boyacá	7.267	
Tolima	7.102	
Amazonas	6.539	
Meta	6.190	
Huila	5.081	
Cauca	4.619	
Córdoba	4.051	
Vichada	3.650	
Chocó	3.198	
Arauca	2.160	
Sucre	2.134	
Putumayo	1.939	
Casanare	1.568	
Guanía	1.013	Más de 1.000
Caquetá	583	Más de 100
Guaviare	80	
Vaupés	15	Más de 10

Fuente: (Centro de Pensamiento Turístico - Colombia, 2019)

Gráfico 11. Atractivos turísticos reconocidos internacionalmente

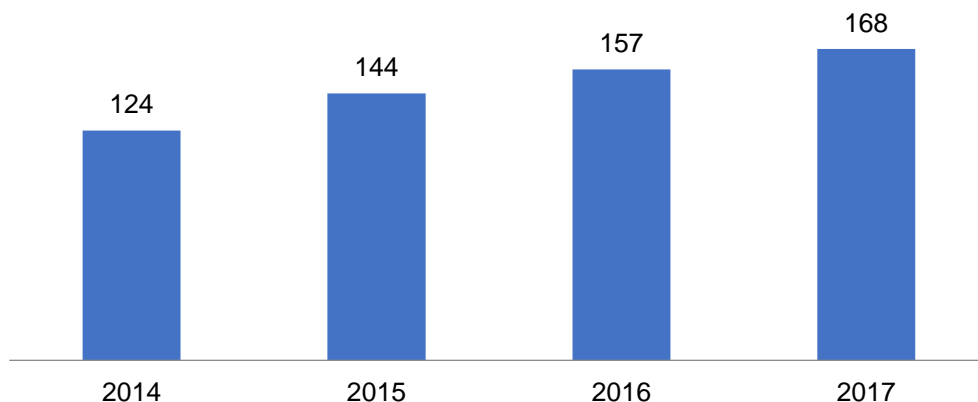


Fuente: (Centro de Pensamiento Turístico - Colombia, 2019)

El sector turístico de la ciudad de Popayán y el departamento del Cauca han experimentado un crecimiento importante a nivel turístico en los últimos años (Colombia F. d., 2012) generándose un espacio propicio para nuevas ideas, que permitan generar un valor diferencial en un campo que debe caracterizarse por la oferta de servicios turísticos, con base en experiencias únicas para las personas que desean vivir la ciudad y sus lugares de manera singular.

El departamento del Cauca aumentó el número de establecimientos hoteleros pasando de 157 en el 2016 a 168 en 2017 (Grafica 12), creciendo en 44 establecimientos de alojamiento y hospedaje, lo que corresponde al 35.4%.

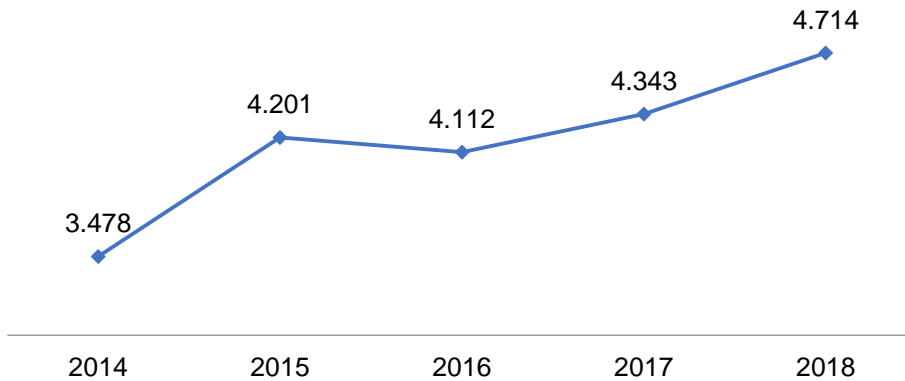
Gráfico 12. Establecimientos de alojamiento y hospedaje 2014-2017



Fuente: (CITUR, CITUR, 2018)

Los visitantes del departamento del Cauca extranjeros no residentes han aumentado en 371 personas del año 2017 al año 2018, como se puede apreciar en la gráfica 13. Lo que demuestra los efectos positivos de la aplicación de las diferentes estrategias para mejorar la competitividad del sector.

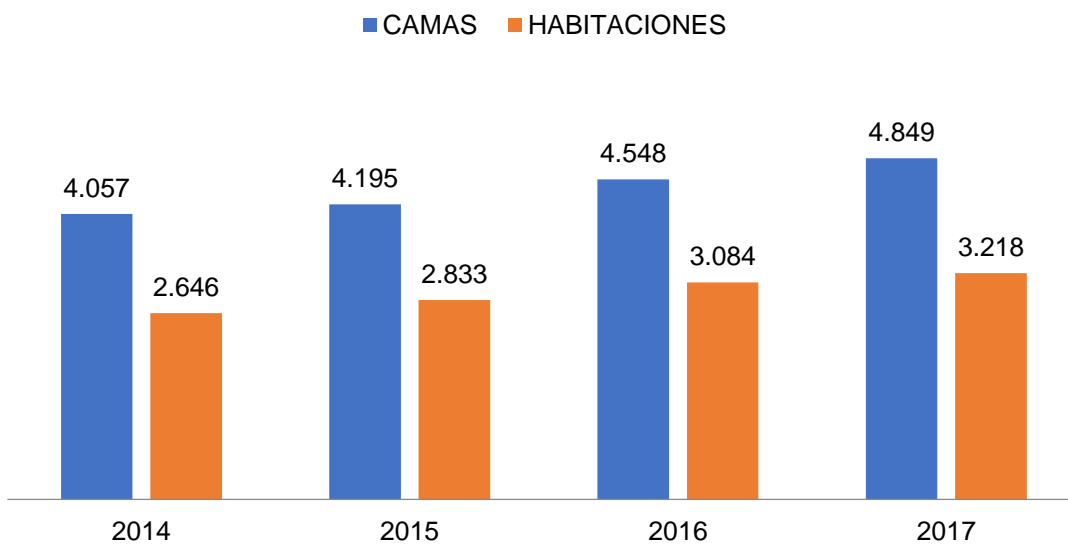
Gráfico 13. Visitantes extranjeros no residentes



Fuente: (SITUR CAUCA, 2018)

En la misma dirección que la cifra anterior, se encuentran la cantidad de habitaciones y de camas de establecimientos de alojamiento y hospedaje, las cuales han tenido un aumento de 572 y 792 respectivamente.

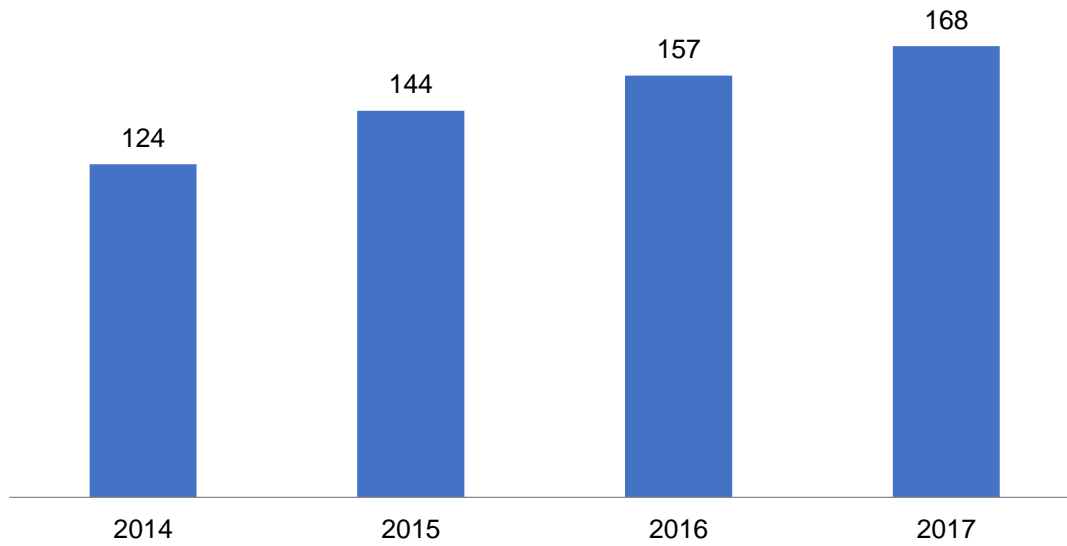
Gráfico 14 Cantidad de camas y habitaciones en los Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje



Fuente: (CITUR, CITUR, 2018)

Por otro lado, la oferta del servicio de hospedaje ha aumentado, como consecuencia del crecimiento en la demanda de hospedaje como se puede observar en la gráfica 15, en donde se pasó de 124 a 168 establecimientos de hospedaje.

Gráfico 15. Establecimientos de alojamiento y hospedaje 2014-2017



Fuente: (CITUR, CITUR, 2018)

3.1.3. Segmentación del mercado objetivo.

Para el desarrollo de este plan de negocios se segmentará a través de variables tradicionales como la geográfica, la demográfica, la psicográfica y la conductual.

Geográfica: La idea de negocios está dirigida a los visitantes extranjeros y nacionales que visitan la ciudad de Popayán.

Demográfica: Se esperan usuarios entre los 22 años y los 60. De sexo masculino y femenino.

Conductual: Turistas, no excursionistas.

3.1.4. Descripción de los huéspedes y usuarios

- Quienes buscan un espacio de relajación
- Turistas que quieran conocer de la cultura y el entorno caucano y payanes.
- Extranjeros y nacionales amantes de la relajación y las experiencias
- Personas que busquen en el descanso fines terapéuticos.

3.1.5. Tamaño del mercado objetivo.

Para la determinación del tamaño del mercado se usarán los indicadores que ofrece el CITUR (2019) que permiten comprender la situación real del comportamiento de la oferta y demanda de los servicios de turismo. Para el cálculo de la demanda potencial de extranjeros y nacionales se utiliza como variable el nivel de ocupación hotelera promedio para el año 2018 y el número de camas ofrecidas de la tabla 10.

Tabla 10 . Indicadores del comportamiento del turismo en el Departamento del Cauca

INDICADOR	2014	2015	2016	2017	2018	Crec %15/14	Crec %16/15	Crec %17/16	Crec %18/17	2018	2019	Crec %19/18	Periodo Acum.
Llegada de Pasajeros aéreos internacionales en vuelos regulares	0	0	0	0	0	-	-	-	-	0	67.034	67034%	MAR-MAR
Llegada de Pasajeros aéreos nacionales en vuelos regulares	56.766	67.728	79.635	78.145	68.997	19%	18%	-2%	-12%	22.945	23.822	3.82%	ENE-ABR
Visitantes extranjeros no residentes	3.478	4.201	4.112	4.343	4.723	21%	-2%	6%	9%	1.316	1.466	11.40%	ENE-ABR
Visitantes parques nacionales naturales	0	0	0	0	0	-	-	-	-	0	682	682%	ENE-MAR
Salidas pasajeros terminal de transporte terrestre	4.102.098	5.386.365	5.398.455	5.294.465	3.793.358	31%	0%	-2%	-28%	0	0	0%	-
Pasajeros en Crucero	0	0	0	0	0	-	-	-	-	0	0	0%	-
Prestadores de servicios turísticos activos en RNT	200	228	239	261	267	14%	5%	9%	2%	0	202	202%	ENE-MAY
Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje	124	144	157	168	181	16%	9%	7%	8%	0	202	202%	ENE-MAY
Ocupación hotelera (%)	33,70	40,40	44,78	39,09	41,96	6.70%	4.38%	-5.69%	2.87%	0,00	0,00	0%	-
Total Habitaciones Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje	2.646	2.833	3.084	3.218	3.374	7%	9%	4%	5%	2.913	3.354	15.14%	ENE-MAY
Total Camas Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje	4.057	4.195	4.548	4.849	5.191	3%	8%	7%	7%	4.421	4.971	12.44%	ENE-MAY

Fuente: (CITUR, <http://www.citur.gov.co>, 2019)

Con base en la tabla 10 se calcularon algunos datos para el cálculo del tamaño del mercado sin segmentación, tanto para el departamento del Cauca como para la ciudad de Popayán (tabla 11)

Tabla 11. Datos sobre el tamaño de la oferta y demanda de camas en el Departamento del Cauca y la ciudad de Popayán en el año 2018.

Descripción	Cifra
Ocupación hotelera en el Cauca en porcentaje	41.96 %
Camas disponibles en el Cauca ⁴	5191 camas
Ocupación hotelera absoluta diaria en el Cauca	4356 camas (Camas disponibles * Ocupación hotelera)
Tamaño del mercado hotelero del Cauca promedio mensual	54833 camas (Ocupación hotelera absoluta diaria *30)
Tamaño del mercado hotelero de Popayán promedio mensual	45511 camas (Tamaño del mercado hotelero del Cauca promedio mensual *83.3% ⁵)

Fuente: Elaboración propia con base en (CITUR, 2019)

⁴ Se asume por simplicidad que cada cama equivale al potencial de un huésped.

⁵ La cuota de participación del turismo en Popayán es del 83.3% (Centro de Pensamiento Turístico - Colombia, 2019)

3.1.6. Objetivos.

Objetivo General

Determinar el nivel de aceptación y de penetración de la propuesta del hotel Kaampáwam en la ciudad de Popayán.

Objetivos específicos

- Determinar el nivel de percepción de potenciales clientes en relación con las experiencias que se brindarían en el Hotel Kaampáwam que se ubicará en la ciudad de Popayán.
- Esbozar las prácticas y estrategias de la competencia hotelera y su impacto en el mercado.

3.1.7. Hipótesis de la investigación de mercados.

La hipótesis que se manejará para esta investigación de mercados es de corte descriptivo, ya que se pretende describir las actitudes, percepciones y perfiles de los huéspedes que frecuentan Popayán para saber si la propuesta de un hotel con experiencias diferenciadas tiene un buen nivel de aceptación. La Hipótesis planteada es:

La propuesta de un hotel con servicios basados en la tradición indígena, la cultura y el territorio con servicios terapéuticos y una temática autóctona, tienen una buena acogida por parte de los usuarios o turistas para su uso.

3.1.8. Diseño de la investigación.

Como lo menciona Hernández Sampieri (2014) en esta etapa se articula el problema de investigación desde su perspectiva conceptual y la hipótesis de investigación con las

fases subsecuentes cuyo carácter es más práctico y se desarrolla a través de operatividad. El diseño que se abarca para esta investigación tiene las siguientes características:

- No experimental
- Datos transversales
- Estudio descriptivo

3.2.8.1. Definición de variables.

3.2.8.1.1. Variable para la comprensión de la percepción de los usuarios.

La puesta en marcha en una idea de negocio debe tener en cuenta si su valor diferencial o propuesta de valor tendrá un nivel de aceptación y consumo en el mercado objetivo, por lo tanto, es preciso generar una o varias variables para poder identificar la factibilidad de aceptación en este caso de la experiencia que se oferta a través del hospedaje.

Basados en el objetivo general de este estudio de mercado “Determinar el nivel de aceptación y de penetración de la propuesta del hotel Kaampáwam en la ciudad de Popayán” y el objetivo específico “Determinar el nivel de percepción de potenciales clientes en relación con las experiencias que se brindarían en el Hotel Kaampáwam que se ubicará en la ciudad de Popayán” se plante la siguiente variable de interés:

- Nivel de aceptación de la experiencia

Esta variable de carácter descriptivo se puede comprender desde el aspecto físico, emocional y espiritual tomando como referencia el Marketing experiencial. La experiencia es la relación del servicio con el huésped, lo que generara unas

impresiones es este, las cuales se evaluarán de manera preliminar en a través de la descomposición de la variable nivel de aceptación en las siguientes dimensiones:

- Impresiones Físicas.
- Impresiones emocionales.
- Impresiones espirituales.

La recopilación de la información se desarrollará a través del uso de la técnica de medición de percepciones planteada por Linkert (Hernandez Sampieri, 2014) y está construida como se indica en la tabla 12.

Tabla 12 . Variable: Nivel de aceptación de la experiencia del hotel Kaampáwam

Investigación de mercados sobre percepciones			
Variable	Dimensión	Indicador	Items
Nivel de aceptación de la experiencia	Impresiones Físicas	Escala de Linkert	*Nunca *Casi nunca *Algunas veces *Siempre *Casi siempre
	Impresiones Emocionales	Escala de Linkert	*Nunca *Casi nunca *Algunas veces *Siempre *Casi siempre
	Impresiones Espirituales	Escala de Linkert	*Nunca *Casi nunca *Algunas veces *Siempre *Casi siempre

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo propuesto por Hernández Sampieri (2014)

3.2.8.1.2. Variables para el análisis de la competencia.

La inserción en un mercado que tiene un alto grado de rivalidad además de conocimientos sobre el comportamiento del mercado implica que se tenga una descripción de tallada de la dotación con la que cuentan, lo que perciben los usuarios de ellos, los precios que ofrecen y el valor agregado del servicio. Se definen las siguientes variables (Tabla 13):

Tabla 13 . Variables para la descripción de la competencia

Variable	Tipo	Medida
Dotación	Cuantitativa	Escala
Percepción de los usuarios	Cualitativa	Escala
Precios	Cuantitativa	Escala
Valor agregado	Cualitativa	Escala

Fuente: Elaboración propia

3..2.9 Cálculo de la muestra.

El valor aproximado de la variable nivel de aceptación de la experiencia del hotel depende del cálculo de una población objetivo y su respectiva muestra, para lo cual se usará la fórmula de para el cálculo de esta:

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Donde:

Z= Puntuación Z

N= Tamaño de la población

e = Margen de error

Para nuestro caso los valores serian:

Z= 1.645

N=45511

e= 7%

Al aplicar la formula el valor obtenido para la muestra igual a **114 personas**

En el caso del análisis de la competencia se describirán los 8 principales hoteles de la ciudad de Popayán. Dado que la población es bastante pequeña se trabajará directamente sobre esta.

3.2.10. Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes.

Para la descripción del comportamiento de los clientes se elaboró un cuestionario que tuvo en cuenta tres aspectos;

1. Información general del huésped y frecuencia de consumo de hospedaje

2. Niveles de percepción sobre posibles experiencias en el marco de la propuesta de valor del hotel Kaampáwam

3. Percepción frente a la competencia

Los dos últimos aspectos se abordaron usando variables bajo la escala de Linkert para la medición de percepciones.

El cuestionario se elaboró de manera estructurada, con preguntas cerradas con escala de percepción y con un total de 20 preguntas que incluyen información general del entrevistado.

Se usará como herramienta complementaria la información en los portales web especializados en turismo que recogen opiniones de los huéspedes, lo cual será usando para analizar la oferta y la demanda de manera simultánea.

3.2.11. Recolección de información

Las encuestas se realizaron a los usuarios registrados de 10 hoteles de la ciudad que nos compartieron sus bases de datos, y que por efectos de reserva de información no se mencionan directamente en este plan de negocios.

3.1.12.1 Metodología De Análisis De Los Competidores.

El análisis de los competidores se desarrollará a partir de los siguientes aspectos:

- Percepción de los huéspedes a través de encuestas y del seguimiento de opiniones en portales web especializados. Esta información permite hacer un mapa de los principales atributos y deficiencias en la prestación del servicio por parte de los hoteles de la ciudad de Popayán. El método utilizado será interpretativo, en relación con

las categorías de “buena prestación del servicio, mal servicio y sugerencias para las mejoras de las experiencias de los huéspedes.

- Análisis de estados financieros para establecer puntos de rentabilidad promedio.

En este ítem se aplicarán algunas herramientas de análisis financiero para la comprensión de la realidad del sector promediando niveles de liquidez, capacidad de endeudamiento, capital de trabajo y flujos de fondos y efectivo.

- Descripción del inventario de los hoteles a través de la información en los portales especializados.

3.2. Resultados

3.2.1 Resultados análisis de la competencia.

Los servicios que ofrecen los principales hoteles en Popayán (tabla 14) tienden a ser homogéneos⁶ en contravía a lo que se presentan en los hoteles de otros municipios del Cauca, siendo el tema del parqueadero, la lavandería y los restaurantes los más recurrentes en los servicios adicionales, que pueden representar en términos del servicio una ventaja para los hoteles que actualmente operan en la ciudad.

⁶ Se hace referencia a los nombres y tipos de servicios y no la forma en que se prestan.

Tabla 14 . Servicios prestados por los principales hoteles de Popayán

Servicio/ Hotel	Popayán Plaza	Gran Hotel	La Herrería Colonial	Hotel Camino Real	Hotel San Jeronimo	Hotel Los Portales	Hotel La Plazuela	Hotel Dann Monasterio
Baño Privado	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Wifi Gratis	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
TV	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Cable	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Desayuno Gratis	Solo para adultos	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO
Otros idiomas	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO
Aire Acondicionado	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI
Armario	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Ducha	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI
Teléfono	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI
Acceso a personas con discapacidad	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI
Seguro Hotelero incluido	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Parqueadero	SI	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI
Estacionamiento Gratis	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Mini-bar (Habitacion)	NO	SI	NO	SI	SI	NO	NO	SI
Caja fuerte	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI
Piscina	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI
GYM	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI
Terraza	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI
Balcon	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI
Bañera de hidromasaje	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO
Restaurante	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Bar	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Servicio Portaequipajes	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO
Ventilador	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO
Escritorio	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI
Baño turco /Sauna	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI
Sala de conferencias	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI
Computador con internet	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI
Mascotas permitidas	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO
Servicio Lavandería	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI
Estacion de bebidas gratis	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO
Cuna para bebes	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI
Actividades infantiles	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO
Servicio a la habitacion	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Habitaciones Aptas para fumadores	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO
Recepcion 24 horas	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración propia con base en los portales TRIVAGO, Despegar y Tripadvisor.

La relación que existe entre la prestación de un buen servicio y la percepción de la experiencia del huésped es fundamental en una confrontación con la competencia, por lo que identificar las inconformidades y aciertos de los hoteles analizados permitirá construir estrategias de mercadeo que logren suplir y complementar las experiencias de los visitantes de Popayán y potenciales usuarios. A continuación, se presentará información de varios hoteles de la ciudad usando con base en la información del portal Booking.com

Tabla 15 Análisis de la competencia

Nombre del hotel	Calificación de los usuarios	No de opiniones	Precio	Desayuno	Nivel de rivalidad
Popayan Plaza	4	345	223000	0	3
Gran Hotel	4,5	13	120000	0	2
La Herreria Colonial	4,5	52	130000	1	3
Hotel camino real	4	96	186000	0	3
Hotel Susalito	4,5	2	54832	0	4
Hotel Santa Maria	4,5	19	100000	1	3
Hotel Dann Monasterio	4	345	239000	1	2
Les Balcon Hostel	4,5	8	650000	1	3
Hostel Trail Popayan	4	179	55.000	0	3
Hotel San Martín	4	4	268493	1	2
Arte Hostel	4,5	29	54960	0	4
La plazuela hotel	4	229	159704	1	2
Hotel Boutique Confort Suite	4,5	50	269000	1	2
Hotel la Alcalaya	4	8	100000	0	3
Hotel los Balcones	4	22	154000	0	2
Morobik	5	3	54000	0	4
Hotel Popayan Inn	4	35	54832	0	4
Hotel Krone	4,5	42	60000	0	4
PROMEDIO	4,277777778	82,27777778	162934,5	0,38888889	2,944444444

Fuente: Elaboración propia con base en Booking.com (Booking.com, Booking.com, 2019)

Esta información tuvo en cuenta el nivel de precios promedio en temporada baja para dos personas y una habitación, además se incluyó la variable rivalidad que tuvo en cuenta dos aspectos; el nivel de precios y la similitud de la experiencia en cuanto a la similitud

en oferta cultural y oferta alternativa de servicio. Se encuentran los siguientes hallazgos a partir de la información recolectada:

- No hay una relación entre el precio y la calificación de la experiencia o servicio por parte de los usuarios, hoteles de precios modestos tienen una excelente calificación. Sin embargo, se debe tener en cuenta el que los hoteles de menor precio tienen un menor número de opiniones, lo que genera un nivel de sesgo.
- Existe una amplia variedad de precios, lo que implica una segmentación del mercado por ingresos. Para este plan de negocios se usará la tendencia media como un primer indicador para el planteamiento de la tarifa.
- El 38% de los hoteles ofrecen desayuno incluido en la tarifa.
- El nivel de rivalidad promedio es de 2.94, el cual tiene un alto componente en los precios, por lo que se busca atraer usuarios de segmentos con mayores ingresos a través de la propuesta de valor.

Ubicación de la competencia por precios

Un elemento importante para el análisis de los competidores es su ubicación, para lo cual se presenta el mapa de hoteles y hostales cercanos al hotel Kaampáwam.

Tabla 16. Tabla de frecuencia género de la muestra seleccionada para el estudio de mercado

		Genero			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Hombre	53	46,5	46,5	46,5
	Mujer	61	53,5	53,5	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Tabla de frecuencia edad de la muestra seleccionada para el estudio de mercado

		Edad			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	18 - 25	4	3,5	3,5	3,5
	26-36	44	38,6	38,6	42,1
	37-47	49	43,0	43,0	85,1
	47-57	14	12,3	12,3	97,4
	Mayor de 58 años	3	2,6	2,6	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Tabla de frecuencia Ingresos de la muestra seleccionada para el estudio de mercado

		Nivel de ingresos mensuales			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Entre 1 y 2 salarios mínimos	13	11,4	11,4	11,4
	Entre 2 y 4 salarios mínimos	48	42,1	42,1	53,5

Entre 4 y 6 salarios mínimos	31	27,2	27,2	80,7
Entre 6 y 8 salarios mínimos	17	14,9	14,9	95,6
Entre 8 y 14 salarios mínimos	3	2,6	2,6	98,2
Mas de 14 salarios mínimos	2	1,8	1,8	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19.Tabla de frecuencia nivel de educación de la muestra seleccionada para el estudio de mercado

		Nivel de educación			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Postgrado	60	52,6	52,6	52,6
	Pregrado	33	28,9	28,9	81,6
	Primaria	2	1,8	1,8	83,3
	Secundaria	19	16,7	16,7	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

El análisis sobre estos datos permite ver que hay un mayor número de mujeres (53.5) que hombres (46.5) que han viajado a Popayán. Las edades que predominaron en el estudio fueron entre los 37 y 47 años (43%) seguidos de los que tienen entre 26 y 46 años (38,6%). El nivel de ingresos que más representativo fue el comprendido entre el rango de 2 a 4 salarios mínimos (42.1%) seguido de los que reportaron un ingreso entre los 4 y los seis salarios mínimos (27,2 %). Finalmente, el nivel educativo recoge en un 83.3% a las personas con pregrado y postgrado.

3.2.2.2. Resultados de la aplicación del instrumento sobre la percepción frente a la experiencia en los hoteles.

Se presentaron los siguientes resultados:

Tabla 20. Tabla de frecuencia de tipo de viaje realizado en Popayán.

¿Qué tipo de viaje realiza o realizaría a Popayán?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	,9	,9	,9
Descanso	64	56,1	56,1	57,0
Familia	32	28,1	28,1	85,1
Negocios	16	14,0	14,0	99,1
Turismo	1	,9	,9	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21 Tabla de frecuencia de experiencia en hoteles Popayán.

¿Su experiencia en general en los hoteles de Popayán ha sido?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Muy malas	1	,9	,9	,9
Buenas	83	72,8	72,8	73,7
Malas	1	,9	,9	74,6
Muy buenas	8	7,0	7,0	81,6
Regulares	21	18,4	18,4	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. Tabla de frecuencia promedio de estadía en Popayán.

Promedio de días que se hospeda en Popayán					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	7	6,1	6,1	6,1
	3	35	30,7	30,7	36,8
	30	1	,9	,9	37,7
	4	24	21,1	21,1	58,8
	5	45	39,5	39,5	98,2
	8	1	,9	,9	99,1
	Mas de 2 semanas	1	,9	,9	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Tabla de frecuencia consulta sobre trasmisión de conocimientos culturales en Popayán.

¿Los hoteles en los que ha estado le han brindado educación sobre los aspectos culturales de la ciudad? (Culturas indígenas, historia, lugares de interés, etc.)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	,9	,9	,9
Algunas veces	39	34,2	34,2	35,1
Casi nunca	41	36,0	36,0	71,1
Casi siempre	10	8,8	8,8	79,8
Nunca	20	17,5	17,5	97,4
Siempre	3	2,6	2,6	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. Tabla de frecuencia acceso a otras actividades turísticas en Popayán.

¿A partir de la información del hotel fue posible desarrollar otras actividades turísticas en la ciudad y sus alrededores?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	,9	,9	,9
No	51	44,7	44,7	45,6
Sí	62	54,4	54,4	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Tabla de frecuencia de elementos adicionales demandados por los huéspedes.

¿Qué elementos adicionales le gustaría encontrar en los hoteles?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mejor dotación de equipos	6	5,3	5,3	5,3
Mejor infraestructura	9	7,9	7,9	13,2
Mejor servicio	13	11,4	11,4	24,6
Servicio de SPA	27	23,7	23,7	48,2
Servicios de comida típica	35	30,7	30,7	78,9
Servicios de Recreación	24	21,1	21,1	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Para el análisis de la competencia desde la perspectiva del consumidor de servicios de hospedaje, se resaltan los siguientes elementos:

- El 53,5% de las personas nunca o casi nunca han recibido un proceso de educación o de conocimiento desde los servicios del hotel sobre Popayán.
- Menos del 23% de los encuestados han recibido atención muy mala, mala o regular, lo que implica que en general el servicio en los hoteles payaneses es bueno o muy bueno (79, 8%.)

- Alrededor de la mitad de los encuestados no han recibido información por parte de los hoteles que le permitan interactuar con los lugares del Popayán y el Cauca.
- El elemento del que más carecen los encuestados en los servicios que les gustaría tener son los restaurantes de comida típica con un 30,7% y un spa con un 23.7%

3.2.2.3. Resultados de la aplicación del instrumento sobre la percepción frente a la percepción de la idea de negocios.

Tabla 26.Tabla de frecuencia Intención de uso hotel temático

¿Se hospedaría en un hotel "temático" que se enfoque en la tradición cultural caucana?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	17	14,9	14,9	14,9
Casi siempre	26	22,8	22,8	37,7
Nunca	1	,9	,9	38,6
Siempre	70	61,4	61,4	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27. Tabla de frecuencia planes adicionales.

Si el hotel le ofreciera planes adicionales para conocer lugares y culturas del Cauca

¿Estaría dispuesto a tomar algún plan?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	20	17,5	17,5	17,5
Casi siempre	27	23,7	23,7	41,2
Siempre	67	58,8	58,8	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. Tabla de frecuencia consumo de menús tradicionales.

Si el hotel le ofreciera un menú tradicional en su restaurante ¿Estaría dispuesto a

consumirlo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	10	8,8	8,8	8,8
Casi siempre	27	23,7	23,7	32,5
Siempre	77	67,5	67,5	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 29 Tabla de frecuencia consumo de productos tradicionales.

Si el hotel le ofreciera productos propios de la región como artesanías, comida orgánica y otros a

un precio accesible ¿Estaría dispuesto a comprarlos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	18	15,8	15,8	15,8
Casi siempre	36	31,6	31,6	47,4
Siempre	60	52,6	52,6	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30. Tabla de frecuencia importancia experiencial

Le parece importante que el lugar donde se hospeda le permita tener un encuentro consigo mismo, para la reflexión y su mejora física y espiritual

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	12	10,5	10,5	10,5
Casi siempre	24	21,1	21,1	31,6
Siempre	78	68,4	68,4	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 31. Tabla de frecuencia disposición a pagar.

¿Cuánto sería en promedio lo máximo que estaría dispuesto a pagar por un hotel que use elementos propios de la tradición cultural indígena en su dotación, como tejidos, muebles, etc., un SPA tradicional y gastronomía caucana en un día? (SPA incluido, así como desayuno)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Entre 100.000 y 110.000	9	7,9	7,9	7,9
Entre 120000 y 130000	16	14,0	14,0	21,9
Entre 80.000 y 90.000	6	5,3	5,3	27,2
Entre 130.000 y 140000	22	19,3	19,3	46,5
Entre 90.000 y 100.000	24	21,1	21,1	67,5
Entre 110.000 y 120.000	29	25,4	25,4	93,0
Más de 140.000	5	4,4	4,4	97,4
Menos de 80.000	3	2,6	2,6	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

De la información anterior se resaltan los siguientes Hallazgos:

- La totalidad de los encuestados estarían dispuestos a hospedarse en el hotel si es de carácter temático, resaltando que un 61,4% siempre lo usaría, lo que es un valor bastante alto.
- La totalidad de los encuestados estaría en disposición de usar un plan adicional para conocer los lugares y la cultura del Cauca, siendo la respuesta siempre con un 58.8% la que predominó.
- Todos los encuestados consumirían comida típica en alguna ocasión, pero el 67,5% lo haría siempre.
- Todas las personas estarían dispuestas a comparar productos representativos de la región, como artesanías y otros. El 52,6% lo haría siempre.
- El encuentro con sí mismo es importante para los encuestados siempre con 68,4%.

Los resultados de la información primaria arrojan unos resultados favorables a la experiencia que se está formulando con un hotel que ofrezca servicios para la transformación de las percepciones del usuario.

3.2.3. Revisión de fuentes secundarias.

3.2.3.1 Sobre el hospedaje.

Tomando como referente el informe “seguimiento del clúster de turismo en Popayán” (Cámara de Comercio del Cauca, 2019) se encontraron algunos datos que son importantes para contrastar con los hallazgos obtenidos en la consecución de información primaria, además de generarse una mayor comprensión sobre las dinámicas propias entre algunos stakeholders.

Se resalta el tamaño de la muestra que tomó la información de 22250 turistas que visitaron 6 puntos de información turística en Semana Santa, de los cuales 18022 llegaron del interior del país y 4286 del extranjero, algunos de los resultados fueron los siguientes (Cámara de Comercio del Cauca, 2019):

Número de visitas realizadas a la ciudad de Popayán:

- Una vez el 42.2%,
- Más de cuatro veces 28%,
- Dos veces el 19,6% (Camara de Comercio del Cauca, 2019, pág. 21).

¿Quién lo acompaña en su visita a la ciudad de Popayán?:

- En pareja tuvo un porcentaje del 50.8%.
- Amigos con 20%.
- Vino solo el 16%. (Camara de Comercio del Cauca, 2019, pág. 21)

Este dato muestra la tendencia a un segmento del mercado que se puede denominar “parejas” lo que implica el desarrollo de estrategias comerciales que logren llamar la atención de este 58.8% de los visitantes.

¿Cuántos días tiene prevista su estadía en la ciudad de Popayán?:

- Más de cinco días tuvo una participación del 38.5%.
- Más de tres días obtuvo el 18.7%
- Dos días 16%
- Cuatro días, porcentajes similares con 16%. (2019, pág. 22)

En semana Santa existe un mayor promedio de días de estancia. Lo cual se explica por la importancia del turismo religioso en la ciudad. “El porcentaje de ocupación de los hoteles afiliados a Cotelco durante la Semana Santa 2017 fue de **71.51%** con una

tarifa promedio de **\$152.629 pesos**” (Camara de Comercio del Cauca, 2019, pág. 21)
lo que está muy por encima del promedio anual.

La experiencia en los establecimientos de comida respecto a Servicio al cliente, higiene, precio y producto:

Servicio al cliente:

- Excelente 32%
- Bueno 38%
- Regular: 23%
- Malo: 5%%
- Muy malo: 3% (Camara de Comercio del Cauca, 2019, pág. 21)

En este aspecto es importante traer a colación la correlación existente a las encuestas realizadas para este estudio de mercado y el dato de un nivel de inconformidad de aproximadamente el 30%, lo que representa una oportunidad en el desarrollo de una buena oferta de comida con un enfoque típico.

¿Presupuesto de consumo en la ciudad de Popayán?:

El consumo en la ciudad está entre 301 mil y 600 mil pesos con 37.3%, menos de 300 mil tiene el 24%, 15% más de 1.200.000 (Camara de Comercio del Cauca, 2019, pág. 22)

El orden de mayor afluencia de turistas en los atractivos fue:

1. Parque Caldas y Torre del Reloj
2. Iglesias

3. Puente del humilladero

4. Rincon payanes

5. Morro de Tulcán (Camara de Comercio del Cauca, 2019, pág. 22)

La experiencia de los turistas en los atractivos turísticos tuvo un promedio de:

- Excelente 49%
- Bueno 37%
- Regular: 11%
- Malo: 2%
- Muy malo: 2% (Camara de Comercio del Cauca, 2019, pág. 23)

Se evidencia la importancia de los atractivos turísticos como ventaja competitiva de la ciudad, lo que implica que los procesos de cohesión intra organizacional como factor determinante es muy importante para el desarrollo de cualquier idea de negocio en este campo.

3.2.3.2 Sobre la gastronomía

La UNESCO declaro la ciudad de Popayán como la ciudad de la gastronomía, dado que las practicas culinarias se han transmitido en la tradición oral. La alcaldía ha generado una ruta gastronómica para el desarrollo de estas iniciativas (Camara de Comercio del Cauca, 2019)

4. Estrategia Y Plan De Mercadeo

4.1 Objetivos

Objetivo General

Desarrollar una estrategia de mercadeo que permita captar clientes al hotel Kaampáwan para que disfruten de una experiencia única y busquen repetirla cada vez que visiten Popayán.

Objetivos Específicos

- Definir el producto a prestar y los procesos inmersos en este.
- Hacer un análisis para la proyección de precios factibles.
- Presentar los canales de distribución más acordes a la idea de negocio.
- Identificar las maneras más adecuadas para la penetración del mercado.

4.2 Estrategia De Mercadeo

La estrategia de mercadeo es el centro de las actividades gerenciales de la empresa (UJAEN, 2019), ya que, sin esta, la organización o empresa no tendría una perspectiva clara y no sería posible dirigirla correctamente para alcanzar los objetivos empresariales.

El hotel Kaampáwan requiere de una estrategia que tenga en cuenta los siguientes elementos:

- La prestación de servicios en combinación con la venta de productos, lo que implica comprender las relaciones entre la venta de intangibles y tangibles, ya que su combinación es una experiencia única para el cliente (Propuesta de valor).
- La experiencia prestada se puede catalogar como un producto diferenciado, ya que no existe una propuesta de valor similar en el mercado.
- Existe una amplia gama de oferentes de hospedaje, lo que implica una fuerte campaña de reconocimiento de la propuesta de valor del hotel.

Se usará el modelo de las 4P (MacCarthy, 2001) para identificar las mejores estrategias de mercadeo teniendo en cuenta los factores mencionados. Este enfoque será complementado con el modelo molecular y el modelo de servucción dadas las características particulares del sector hotelero y turístico.

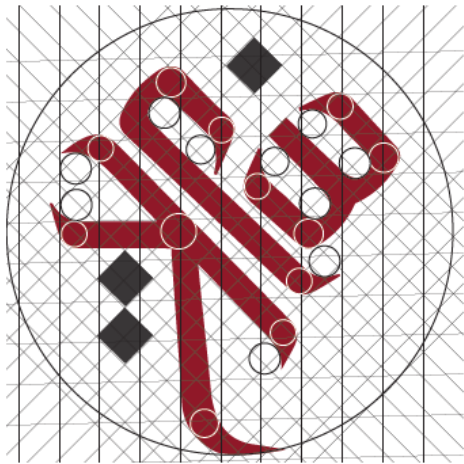
4.3. Estrategia De Producto Y Servicio

Como se ha mencionado anteriormente el hotel Kaampáwam ofrece experiencias, las cuales se valen del uso del potencial acervo cultural del departamento del Cauca, su riqueza natural, y los conocimientos ancestrales. Estas experiencias se centran en la percepción que se les ofrece a los clientes, las cuales están dotadas de unos servicios y unos productos, de esta manera se busca poder satisfacer las necesidades de los usuarios a través la diferenciación en la experiencia de hospedaje y la calidad de este. Se presentará a continuación los elementos que constituyen la experiencia como estrategia de la constitución de esta teniendo en cuenta los siguientes elementos:

Logo: Inspirado en el árbol como epicentro de la vida y el territorio caucano, cuya imagen refleja la vitalidad en las siglas del hotel.

Ilustración 3. Logo hotel Kaampáwam

Geometrización





Fuente: Elaboración propia

En la ilustración 3 se muestran las diferentes aplicaciones del logo, en material publicitario, marketing de contenidos, aviso o letrero etc.

Arquitectura: Basada en materiales colombianos y con carácter tradicional, pero desarrollada con técnicas específicas. Se incorporan elementos naturales a la construcción como las terrazas verdes (Ilustración 4).

Ilustración 4. Vista del hotel Kaampáwam



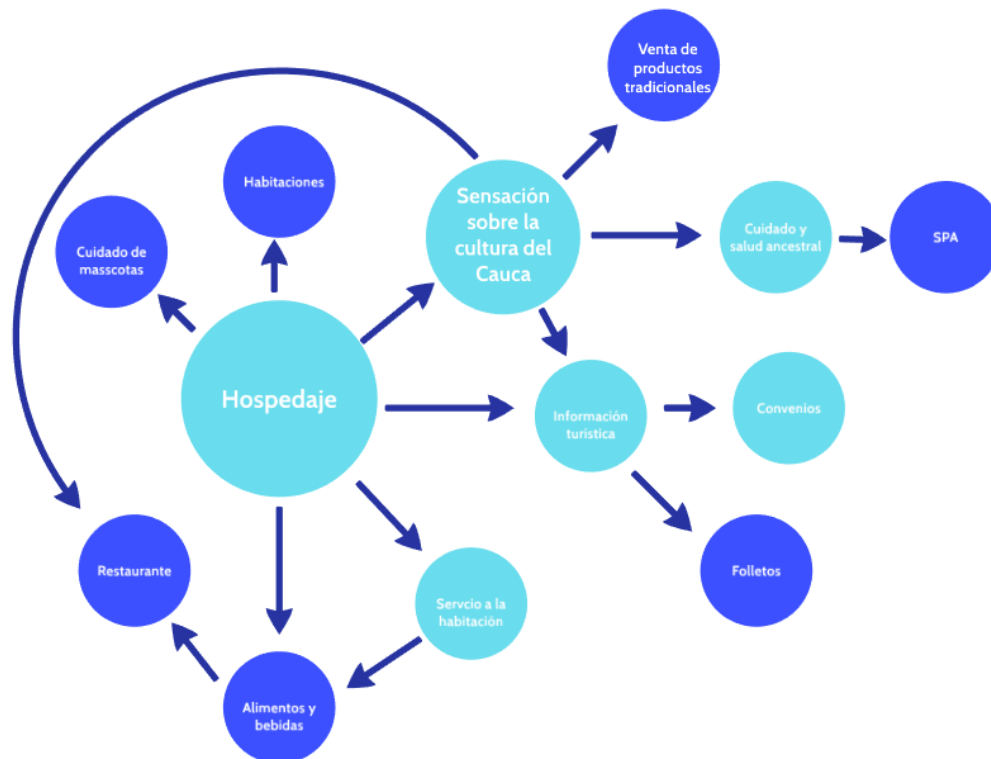
Fuente: Cotización arquitecto Ricardo Riveros

Eslogan: *Un lugar para vivir el Cauca con toda su intensidad*

4.3. 1.. Modelo molecular.

El modelo molecular permite hacer una distinción más clara entre los tangibles e intangibles ofrecidos por el hotel conocer la vinculación que existe entre cada uno de los elementos y evaluar a futuro si estas relaciones son las más óptimas o pueden cambiar. Los tangibles se representan en el gráfico con el color azul oscuro y los intangibles con color azul claro.

Ilustración 5. Modelo Molecular Hotel Kaampáwam.



Fuente: Elaboración propia.

4.3.2. La experiencia del servicio.

Un cliente puede ver el inventario del hotel, sentir las fragancias, oír la música relajante en la recepción, ver los tejidos y la iconografía indígena antes de hospedarse,

Estos elementos tienen un especial foco en lo que se denomina cliente A, que es quien está experimentando la experiencia, pero que tiene una interacción con el cliente B, quien es parte del entorno. Un ejemplo de cliente B sería un huésped que está haciendo mucho ruido, lo que generará un impacto negativo en el cliente A, o una persona en el lobby del hotel que esté haciendo comentarios positivos sobre el servicio del hotel.

En este apartado se quiere caracterizar la relación del cliente con el entorno a través de los componentes anteriormente descritos, ya que esto sumado al esquema o modelo molecular, permitirá desarrollar estrategias de mercado acorde a la realidad del proyecto en su esquematización.

Tabla 32. Adaptación del modelo de servucción para el hotel Kaampáwam.

Elementos	Características	Elementos	Características
Visibles		Invisibles	
Contexto inanimado	Enfoque cultural y arquitectura novedosa	Organización	Entorno a una economía interdependiente
Mobiliario	hecho por indígenas y artesanos con servicios para el cuidado	Sistema de cooperación con actores del turismo	Búsqueda de mejora de los actores sociales y empresariales
Arquitectura	Inspirada en la construcción tradicional	Sistemas de información	Enfoque informativo sobre servicios y paquetes de turismo
Piezas de arte	Con enfoque histórico y cultural	Generación de contenidos	Desarrollos de información única para el cliente

Personal de contacto	Calidad y conocimiento		Página web	Programación para un espacio de interacción para información y reservación
Empleados	Conocimiento sobre la historia y riquezas del cauca		Logística	Pensada que el cliente tenga la mejor experiencia

Fuente: Elaboración propia

4.3.3. La experiencia en el hospedaje en el hotel Kaampáwam

Los servicios que están inmersos en la experiencia que el huésped vivirá en el hotel son los siguientes:

1. **Audiovisual y contenidos:** Aquí se incluye la televisión por cable y material cultural tal como documentales, videos culturales, música autóctona, etc.
2. **Duchas con agua caliente:** Se prestará un servicio con agua caliente y será opcional el uso de plantas naturales y sanativas como elemento complementario.
3. **Servicio al cuarto:** Incluye todo tipo de servicio que implique traslados de alimentos, bebidas o productos disponibles a la habitación.
4. **Guardería para mascotas:** Servicio no incluido, complementario a través de convenio con una empresa local, que permite el disfrute de la estancia del huésped con su mascota.
5. **Restaurante típico:** Este servicio busca resaltar la riqueza gastronómica del Cauca. Ofrecerá el desayuno gratuito a los huéspedes, no solo como cortesía, sino como forma de incentivar su consumo en el restaurante.

- 6. Préstamo de computadores:** Para facilitar la vida del huésped y si este lo requiere puede acceder a máximo un computador por habitación para el disfrute de su estadía.
- 7. Servicio de SPA:** Este servicio se prestará como parte de la estancia en el hotel, incluye un masaje terapéutico con aceites medicinales, un hidro masaje, aroma terapia y música terapia.
- 8. Recepción 24 horas;** Los huéspedes pueden salir y llegar a la hora que les parezca más conveniente sin ninguna restricción.
- 9. Artesanía de cortesía:** Es un pequeño obsequio del Cauca para sus huéspedes que busca generar recordación de la experiencia que brindamos.

4.4. Estrategia de distribución

Este componente estratégico se enfocará en las relaciones con los actores clave en la difusión de la información que permite a los clientes conocer la experiencia que ofrece el hotel, para ello se clasificarán los canales de distribución hacia el exterior e interior del país.

Tabla 33. Actores estratégicos.

Mercado Objetivo	Medios de comercialización
Mercado Interno	Aliados estratégicos
Mercado externo	Marketing de contenidos

Fuente: Elaboración propia.

4.4.1. Alianzas estratégicas

Se buscará desarrollar alianzas con diferentes tipos de instituciones para la generación de servicios complementarios del hotel, y así alcanzar a través de otras empresas grupos de posibles clientes, para lo cual se compartirá material publicitario y de contenidos. Entre los aliados que se buscarán para efectos de tener un buen nivel en la cobertura de canales de comunicación se encuentran:

- Organizaciones indígenas.
- Pequeños artesanos y agentes culturales.
- Medios de comunicación local.
- Agencias de viaje.
- Instituciones gubernamentales.

Con cada alianza se busca la mejora de oportunidades con cada socio estratégico, por lo que se propenderá por el intercambio de material POP.

4.1.2. Marketing de contenidos.

Se define esta estrategia como la creación, publicación de contenidos con un alto valor para los actores de ciertos segmentos de mercado, este se compenetra con el inbound marketing que es una estrategia de atracción de clientes (Ramos, 2016), La generación de contenidos debe comprenderse como una apuesta por colocar una información del alto valor al alcance de los posibles clientes, la cual permite generar una diferenciación de la competencia, esta información no es una publicidad directa,

sino que obedece a una estrategia en donde a través de la información de interés se puede vincular a los clientes en una idea de consumo que sea a fin a sus preferencias.

Los beneficios que se obtienen de un buen desarrollo de marketing de contenidos son los siguientes:

- Posicionamiento como expertos frente al tema en nuestro sector.
- Visibilidad de nuestra marca a través del análisis del tráfico de datos.
- Beneficios para el SEO (optimizador en motores de búsqueda), es decir, mejora el posicionamiento del contenido y marca en los buscadores.

En el entendido de la necesidad de la comprensión de la cultura del cauca a través del turismo, se desarrollarán pequeños artículos y videos sobre la realidad de los pueblos indígenas, el proceso de paz con la guerrilla de las Farc, y los emprendimientos culturales y turísticos en el departamento.

4.5. Estrategias de Precio

Siguiendo a W. Chan Kim y Renée Mauborgne quienes plantean el concepto de océano azul, que sostiene que se debe mantener cierta distancia con la competencia, por cuanto es el factor diferenciador y no la guerra sobre la reducción de costos la que marca la diferencia, de allí que sea importante conocer los precios externos y los diferenciales del producto.

Teniendo en cuenta las dinámicas de precio que se desarrollan en los alrededores del hotel se encontró que en promedio una habitación esta alrededor de los 70.000 pesos, lo que implica que no es un buen indicador para la fijación del precio.

Por otro lado, la investigación de la cámara y comercio del Cauca (2019) determinó que en temporada alta los clientes están dispuestos a pagar hasta \$152.629. La disparidad entre los precios se explica por las diferencias en la prestación de servicios de los hoteles.

Las encuestas realizadas arrojaron un resultado de 37,7% de personas que estarían dispuestas a pagar en promedio 130.000 pesos, si a esto le sumamos que hay un 25, 4 % que estarían dispuestas a pagar hasta 120.000, es posible generar una estrategia de precios coherente a la realidad del mercado hotelero.

Teniendo en cuenta que el hotel Kaampáwam es un prestador de experiencias innovadoras, se prestará la siguiente tabla de precios:

Tabla 34. Precio de los servicios del Hotel Kaampáwam.

Nombre del servicio	Precio
Habitación para dos personas	220.000
Habitación para una persona	130.000
Habitación para tres personas	300.000
Habitación para 4 personas	380.000
SPA	45.000
Desayuno	10000 ⁸
Almuerzo	15000

Fuente: Elaboración propia.

⁸ Incluido para huéspedes

4.6 Estrategia de comunicación y promoción

La relación con los clientes se gestionará a través de las alianzas estratégicas y el marketing de contenidos, además de los canales convencionales, ello se gestionará a través de una CRM.

Ilustración 7 Estrategia de comunicación y promoción.



Fuente: Elaboración propia.

La CRM presenta unas ventajas que son extensivas a la estrategia con clientes a otros componentes en términos de los procesos claves, que como se mencionó anteriormente se modelaron a través de BPM, pero que se pueden integrar de forma compleja y funcional para el hotel. Entre los servicios ofrecidos por una de las plataformas CRM del mercado⁹, la plataforma ofrece soluciones para las ventas, el

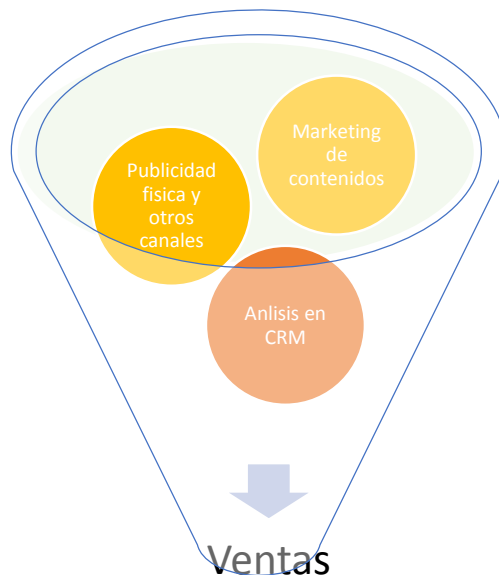
⁹ Se uso Dynamic 360 para la cotización y con base en esta plataforma se presentan las bondades del uso de una CRM (Microsoft, 2019)

marketing, el servicio en las operaciones, las finanzas, el comercio y los recursos humanos (ver cotización ilustración 7).

4.7. Estrategia Fuerza De Ventas

Con base en el uso de la CRM, la creación de marketing de contenidos, la publicidad con los aliados estratégicos, el enfoque de servucción y la a verificación y control de procesos de calidad se espera generar un volumen en el crecimiento de las ventas sostenido en el año, sin sobre estimar las expectativas, para lo cual se tendrá en cuenta el crecimiento estimado del PIB 3% y no el crecimiento del sector que este alrededor del 7%.

Ilustración 8 .Estrategia fuerza de ventas.



Fuente: Elaboración propia.

5. Aspectos técnicos

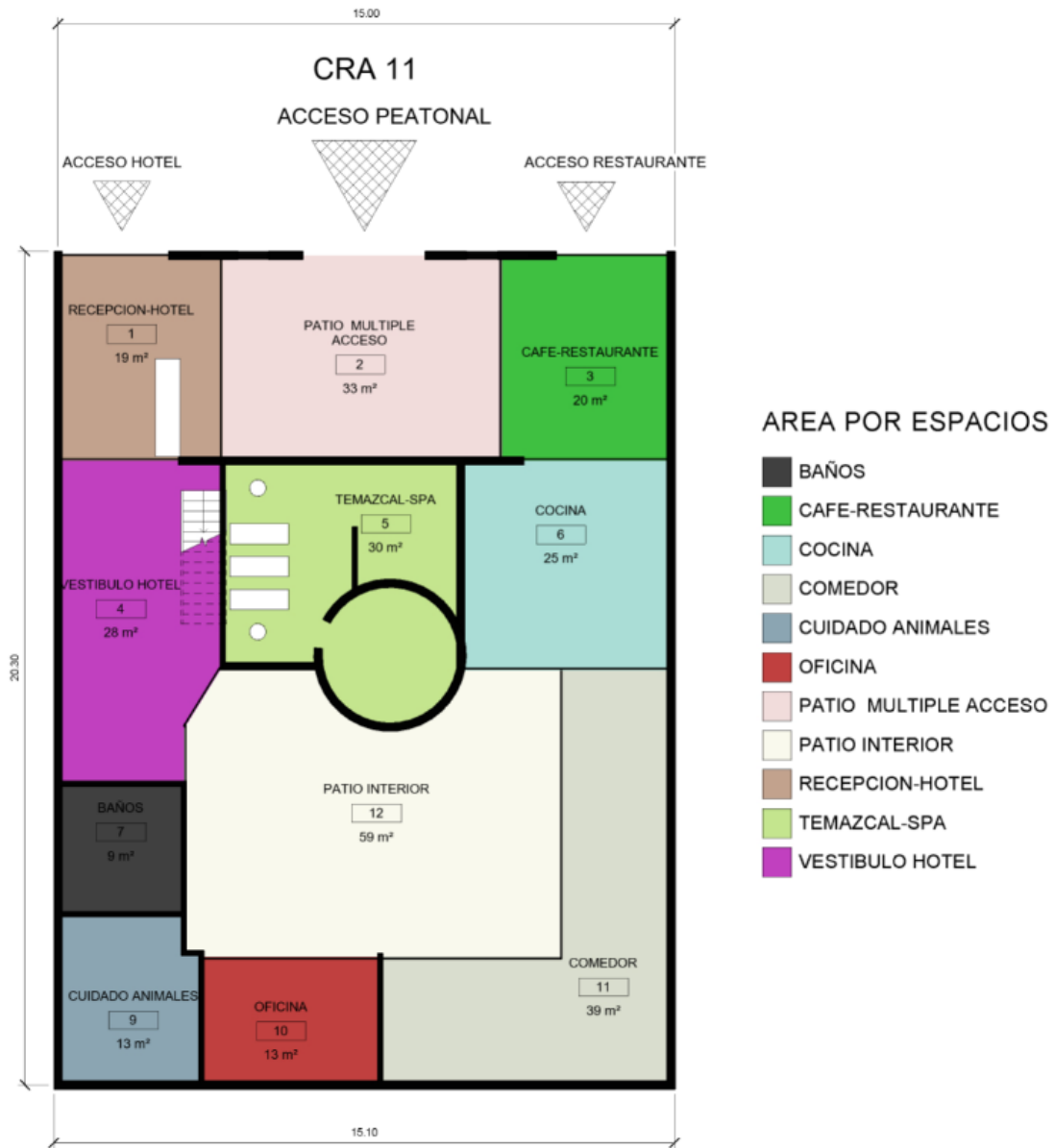
5.1. Objetivos del servicio

Estructurar un plan de servicios desde su descripción hasta su funcionamiento y requerimientos, que logre generar una experiencia de satisfacción de los usuarios del hotel Kaampáwam.

5.2. Disposición del espacio

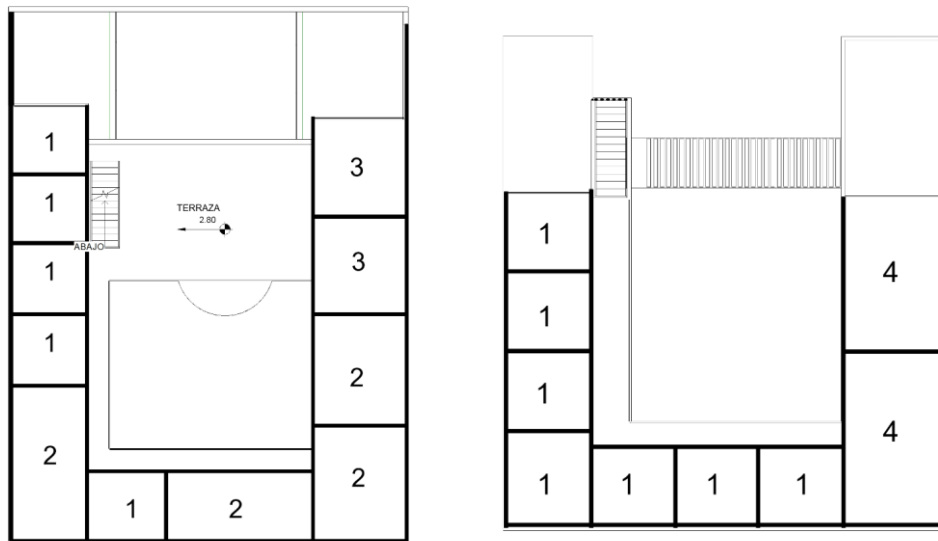
El principal objetivo que se tiene es generar sensaciones en los huéspedes, para ello se hizo una investigación sobre la disposición del espacio, la cual está enmarcada en una estructura que recoge el aspecto indígena en su sentir y la fachada colonial que juega con la disposición de la arquitectura payanesa.

Ilustración 9. Plano primera planta hotel Kaampáwam.



Fuente: Consultoría realizada al arquitecto Ricardo Riveros

Ilustración 10 . Planos segunda y tercera planta del hotel.



Fuente: Consultoría realizada al arquitecto Ricardo Riveros.

Ilustración 11. Vista frontal del Hotel Kaampáwam.



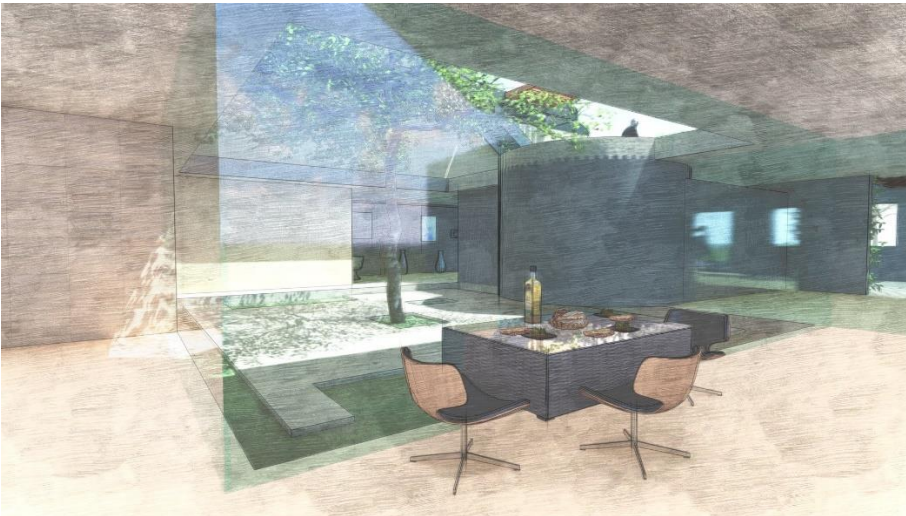
Fuente: Consultoría realizada al arquitecto Ricardo Riveros.

Ilustración 12. Lobby del Hotel Kaampáwam



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 13. Restaurante Hotel Kaampáwam.



Fuente: Elaboración propia.

5.3. Ficha técnica de servicio.

A continuación, se presenta la ficha técnica de producción del hotel, donde se tuvo en cuenta los datos generales, el emplazamiento y los servicios característicos de la experiencia que presta el hotel.

Tabla 35. Ficha técnica Hotel Kaampáwam

Ficha técnica Hotel Kaampáwam	
Datos Generales	
Categoría: Hotel 3 estrellas (etnoturístico)	Correo electrónico: Kaampawan@gmail.com
Director: William	Página web: www.kaampawan.com
Total, Número de camas: 19	Teléfono: 3144746382
Camas Dobles: 8	Dirección: Calle 5 N 7-34
Cama Sencillas: 11	
Emplazamiento	
Aeropuerto: 1.3 kilómetros	Centro comercial el empedrado: 650 metros
Museo de arte natural: 600 metros	Centro de convenciones casa de la moneda: 350 metros
Museo Nacional: 700 metros	Museo casa Negret: 400 metros
Museo Iberoamericano: 400 metros	Centro Comercial la esmeralda: 800 metros
Restaurante	
Tipo: Típico	Menú: A la carta
Servicios en habitaciones	
Duchas: Con agua caliente	Material de Consulta: Videos, revistas, etc.

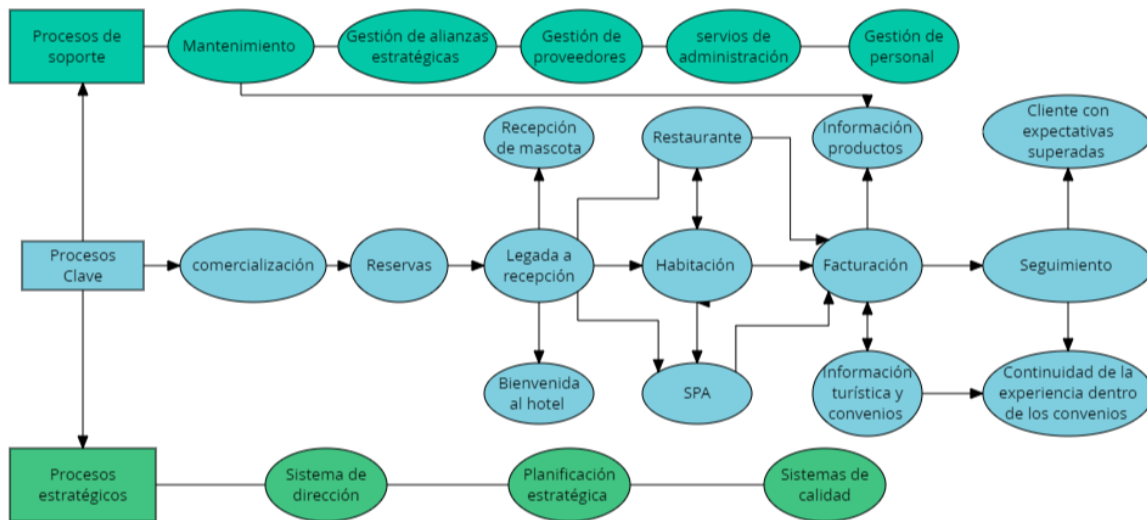
Televisión: Con cable	Equipos: Computador portátil con acceso a Wii-fi
SPA	
Equipos: Máquina de hidro masajes	Masajes: Con cremas y aceites propios
Técnicas: Música terapia y aroma terapia	
Servicios adicionales	
Cuidado de mascotas: Convenio	Paquetes turísticos: Enfoque etnoturístico y ecoturístico
Comercialización: Productos autóctonos	

Fuente: Elaboración propia.

5.4. Descripción de los procesos

Los procesos se dividen en tres: Procesos clave, procesos de soporte y procesos estratégicos como se muestra en el diagrama. Las flechas indican los procesos por los que el cliente transita.

Ilustración 11. Flujo general de procesos.



Fuente: Elaboración propia.

5.5. Procesos clave.

Los procesos clave del hotel hacen referencia a procesos que influyen directamente en la satisfacción de los usuarios, desde el momento en que arriban al hotel, hasta el momento en que salen de este y optan o no por tomar un rumbo a algunos de los destinos recomendados por el hotel.

Comercialización

Este proceso tiene como objetivo básico la captura de clientes a través de las estrategias de mercadeo anteriormente mencionadas, entre las funciones que se desarrollan en este proceso se encuentra:

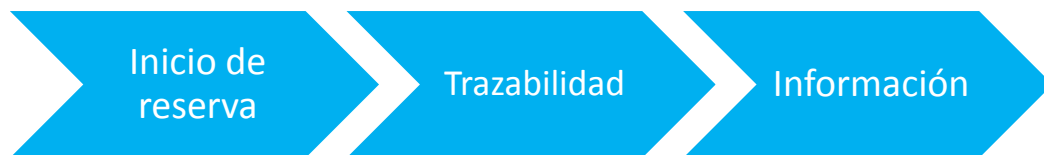
- Manejar los procesos de creación de contenidos.
- Manejo de redes sociales y marketing a través de la red.
- Análisis y reorientación de procesos a través del uso de una CRM.

- Diseño de estrategias de ventas.

Reservas

Este proceso es fundamental para la provisión de habitaciones de manera organizada, para ello es muy importante la sistematización de cada reserva. El inicio de este proceso se genera con la reserva que se hará por medio de llamadas, la página del hotel o a través del portal booking.com. El proceso debe tener una trazabilidad, que busca garantizar que el cliente que genera la reserva concrete el hospedaje en el hotel, esta se debe apartar con mínimo el 10% del valor total del hospedaje. Se enviará un catálogo completo del hotel y los servicios complementarios que se ofrecen.

Ilustración 12. Proceso de reserva



Fuente: Elaboración propia

Llegada a la recepción

En este proceso inicia la verdadera experiencia en el hotel. Se mostrará al huésped la arquitectura del hotel, la plazoleta de eventos y su relación con las culturas indígenas. El proceso se surte de la siguiente manera:

- Llegada de los huéspedes.
- Verificación de reservas.

- Bienvenida.
- Asignación de habitaciones.

Ilustración 13. Proceso de llegada a la recepción



Fuente: Elaboración propia.

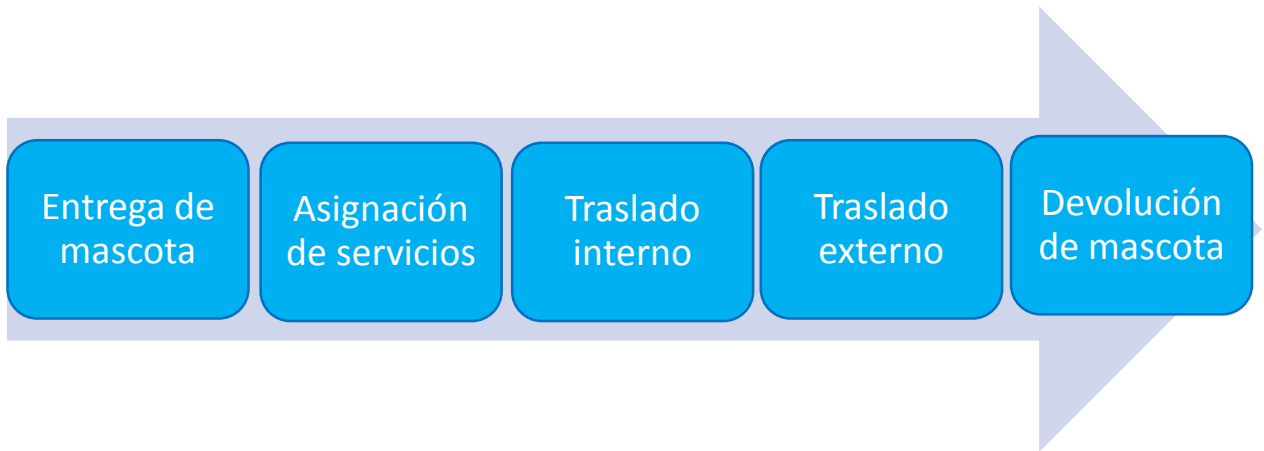
Recepción de mascotas

El hotel dispone de un espacio especializado para que las mascotas de los huéspedes tengan un espacio provisional para su posterior traslado a la empresa de cuidado de mascotas. La experiencia consta de los siguientes servicios:

- Alimentación especial.
- Paseo.
- Bañado.
- Limpieza especializada.

Para la entrega de la mascota, el huésped debe avisar con 40 minutos de antelación su retiro de las instalaciones, para que se pueda gestionar con la empresa encargada el traslado a tiempo de esta.

Ilustración 14. Proceso con las mascotas.



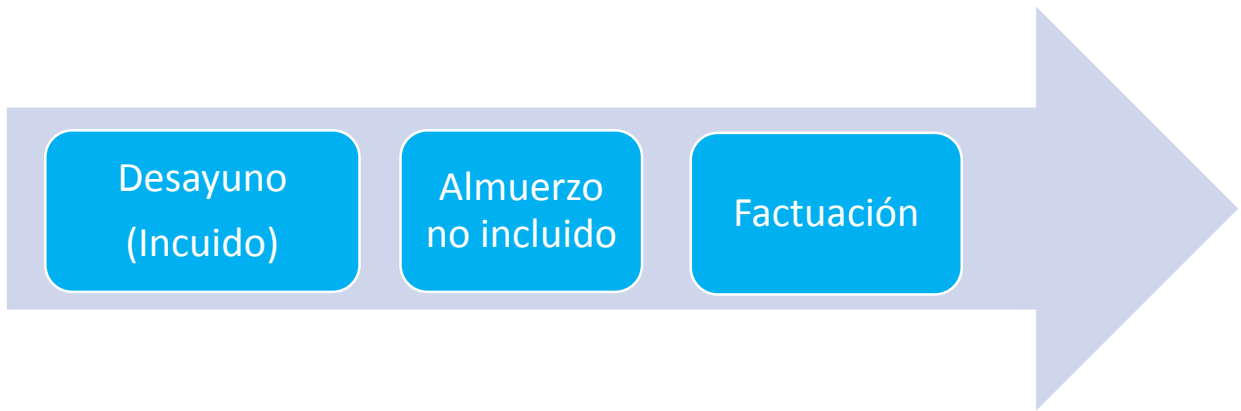
Fuente: Elaboración propia.

Paso al restaurante

Si los huéspedes lo requieren pueden pasar a comer en el restaurante, el cual está ambientado con música caucana, como chirimías, merengue campesino, etc. En el restaurante se podrá disfrutar de comida típica caucana, además de disfrutar de ingredientes orgánicos, y campesinos que garantizan una comida libre de aditamentos químicos nocivos para la salud humana.

El restaurante funciona tanto de manera interna como de manera externa, es decir, que por un costado está abierto al público en general y por el interior está a disposición de los huéspedes.

Ilustración 15. Proceso en el restaurante.



Fuente: Elaboración propia.

El restaurante además tiene unos procesos internos que se van a describir en cuanto a su funcionamiento a continuación:

Tabla 36. Proceso restaurante por tipo de cliente.



Fuente: Elaboración propia.

Algunos de los platos típicos de la región son (AVIATUR , 2019)

- **Carantanta:** es un tipo de pasaboca frito que resulta del pegado que deja en la paila el proceso de elaboración de la masa de maíz con la que se hacen las tortillas.
- **Aplanchado:** pasaboca horneado preparado con harina, azúcar y mantequilla.
- **Sopas:** de tortilla, sango, carantanta, envueltos, hortalizas y masitas; el caldo batido y el sancocho de gallina.
- **Platos:** empanadas y tamales de pipián, ternero, tripazo de maní y papas chorreadas con guiso de maní.
- **Vegetales:** papitas de huerta fría, ullucos, envueltos de maíz...
- **Salsas y aderezos:** ají pique, ají de maní, ají de piña y salsa crema.
- **Pasteles y tortas:** pastel de tortilla y de arracacha, torta blanca y de banano.
- **Amasijos:** cucas o galletas, envueltos de choclo, molletes, pambazos, rosquillas, hojaldres, gelatina de pata y mantecadas de yuca.
- **Bebidas:** aloja, champús, lulada, salpicón payanés, raspao, cholao y kumis (pág. 1)

Llegada a la habitación

El asistente del hotel instalará de manera formal al huésped, le explicará las condiciones de hospedaje, y le hará la entrega de las llaves del hotel y los utensilios de aseo.

SPA

El huésped tendrá un espacio de preparación en el SPA, para lo cual deberá:

- Estar en vestido o traje de baño.
- Estar en la zona de relajación con música y aromas relajantes durante 5 minutos,

allí hará unos ejercicios básicos de estiramiento y de respiración.

Luego de la preparación, se pasará al proceso de SPA, que cuenta con:

- Hidromasaje, cuyo objetivo es disolver las posibles tensiones de los usuarios.
- Paso al Temascal, allí estará durante 10 minutos, y estará sujeto a las

reflexiones propias de la cultura Misak.

- Masaje corporal con aceites y el uso de la música terapia.
- Ducha final.
- Vestier.

Al igual que el hotel, el SPA está abierto al público en general, ello en la medida en que haya disponibilidad.

Facturación

En esta etapa se busca que el cliente no solo pague por la experiencia, sino que prolongue su estancia a través de los servicios complementarios como la venta de productos autóctonos y de productores locales, así como los planes etnoturísticos y ecoturísticos. El pago se puede hacer tanto en efectivo como por tarjeta de crédito o débito.

Si el huésped dejó su mascota, se le hará la entrega de esta, y se facturará la manutención que haya recibido. Mientras espera el alistamiento de la mascota se le solicitará al huésped que llene una pequeña encuesta de satisfacción.

Información de los productos

Si el huésped está interesado se le hará una breve descripción de los productos complementarios como paquetes turísticos, y artículos para llevar a su hogar como:

- Artesanías.
- Productos orgánicos.
- Cremas y aceites.
- Tejidos.

Seguimiento

Para saber cuál fue el rumbo del huésped después de salir del hotel, se contará con un sistema de reportes por parte de los aliados estratégicos que se tengan, y así establecer el nivel de efectividad de la estrategia intersectorial aplicada. Por otro lado, se preguntará a los clientes sus datos personales como correo electrónico a donde se le hará llegar una encuesta de satisfacción complementaria.

5.6. Requerimientos y necesidades

Para el desarrollo de este proyecto es necesario contar con los siguientes requerimientos:

- Adquisición de una casa para su demolición.
- Adecuación del hotel.

- Constitución de convenios y socios estratégicos.
- Desarrollo de software de soporte y páginas web.
- Creación de contenidos para desarrollo del proceso de marketing.

5.7 Características De La Tecnología

Los procesos internos y externos del hotel requieren de la adquisición de los siguientes elementos tecnológicos:

1. Software, hardware y página de internet con soporte técnico continuo (BPM, CRM y licencias).
2. Instalaciones y redes para el funcionamiento de la red WI-FI en el hotel.
3. Maquinaria para el spa.

5.8. Materias primas y suministros

El funcionamiento de la operación del hotel depende del buen desempeño de los procesos estratégicos, que son los que garantizan la buena experiencia del huésped.

5.8.1 En los procesos clave.

Los procesos clave necesitan de los siguientes suministros para su funcionamiento:

Tabla 37. Requerimientos en los procesos clave del Hotel Kaampáwam.

Requerimientos para el desarrollo de los procesos claves del hotel Kaampáwam	
Proceso	Requerimiento
Comercialización	Página Web
	Computador

	Papelería
	Impresora
	Publicidad
	Viáticos
	WI-FI
	CRM
Reservación	Convenio portal de hotelería
	Página web
Llegada a Recepción	Mobiliario en el Hall del hotel
	Convenio con empresa de mascotas
	Computador
	WI-FI
	Inventario de productos autóctonos
Restaurante	Estufa Industrial
	Mobiliario de cocina
	Horno
	Horno microondas
	Nevera
	Extractor de olores industrial
	Alimentos
SPA	Máquina de hidromasajes
	Tina de hidromasajes
	Equipo De Microdermoabrasion
	Aceites naturales
	Hierbas medicinales
	Estufa
	Intex Sistema Portátil De Spa Jacuzzi Masaje Burbuja 6 Puest

	Home theater
	Casilleros
	Música ancestral y Caucana
Habitaciones	Camas
	Mesas de noche
	Closets
	Duchas
	Ropa de cama
	Mesa o escritorio
	Televisor
	Computador portátil
Facturación	Impresora
	Material publicitario
Seguimiento	Papelería
	Página web, correos electrónicos, redes sociales y portales hoteleros
Mantenimiento	Jabones
	Toallas
	Champú
	Útiles de aseo
	Uniformes

Fuente: Elaboración propia.

5.9. Capacidad De Producción

Teniendo en cuenta los procesos anteriormente descritos se describirán a continuación las capacidades de cada uno de los servicios ofrecidos en el hotel:

Del hospedaje: El hotel cuenta con una capacidad instalada para 50 personas

Del restaurante: El restaurante puede atender un máximo de 150 almuerzos diarios.

Esta producción se justifica a razón de una capacidad instalada para atender a 50 comensales en media hora. Si se tiene en cuenta que la hora del almuerzo inicia a las 12:00 pm y termina a las 3:00 pm, entonces se tendrán los 150 almuerzos al día.

Del SPA: Se pueden prestar hasta 24 servicios diarios. El huésped o usuario externo ingresa al centro de SPA del hotel donde recibirá tres servicios.

- Masaje e hidromasaje.
- Exfoliación y relajación en el Temazcal.
- Musico terapia.

5.10. Modelo De Gestión Integral Del Proceso Productivo

Para el desarrollo de los procesos productivos es necesario que estos cuenten con trazabilidad, para lo cual se hace necesario utilizar un conjunto de herramientas para tal fin.

El BMP (Bussiness Process Management) es un conjunto de herramientas, procedimientos y tecnologías que se utiliza para mejorar el rendimiento de los procesos. Kiran Garimella, Michael Lees, Bruce Williams (2019) resaltan las cualidades del BPM:

- Los directores de negocio pueden, de forma más directa, medir, controlar y responder a todos los aspectos y elementos de sus procesos operacionales.
- Los directores de tecnologías de la información pueden aplicar sus habilidades y recursos de forma más directa en las operaciones de negocio.

- La dirección y los empleados de la organización pueden alinear mejor sus esfuerzos y mejorar la productividad y el rendimiento personal.
- La empresa, como un todo, puede responder de forma más rápida a cambios y desafíos a la hora de cumplir sus fines y objetivos.

Tabla 38 Características del BPM

Aspecto	Características
La dimensión del valor.	Es el nivel de beneficio para los “Stakeholders”, es el negocio como tal. El uso del BPM facilita el cumplimiento de metas y objetivos identificando los cambios y facilitando la adaptación a estos.
La dimensión de transformación.	Los procesos crean valor a través de actividades estructuradas, entre más efectiva la transformación más eficiente el proceso, para ello se requiere, efectividad, transparencia y agilidad.
La dimensión de la gestión.	Coloca tanto a personas como a los sistemas en un movimiento dinámico, que generará un aprendizaje continuo.

Fuente: Elaboración propia con base en Kiran Garimella, Michael Lees, Bruce Williams (2019)

Entre los principales usos del BPM se encuentra:

- Centrado en los procesos.
- Alineación negocio/TI.
- Mejora continua de los procesos.
- Composición de soluciones.
- Transparencia.
- Aprovechar lo existente y hacer uso de lo nuevo (enfoque “leave and layer”)

Kiran Garimella, Michael Lees, Bruce Williams (2019).

Para el desarrollo del modelo BPM en esta propuesta se usó el software Heflo, que permite la arquitectura o diseño del proceso, la documentación, el control y la automatización de los procesos. Los costos son relativamente bajos y es una excelente herramienta para la mejora continua.

Se aplicó inicialmente a los procesos clave del hotel, donde se detalla el proceso norma que tiene un cliente en una experiencia en el hotel Kaampáwam, estos a su vez tienen unas etapas que se clasificaron como:

- Comercialización.
- Recepción Servicios.
- Facturación y venta de adicionales.

5.10.1. Modelación de procesos clave del Hotel Kaampáwam.

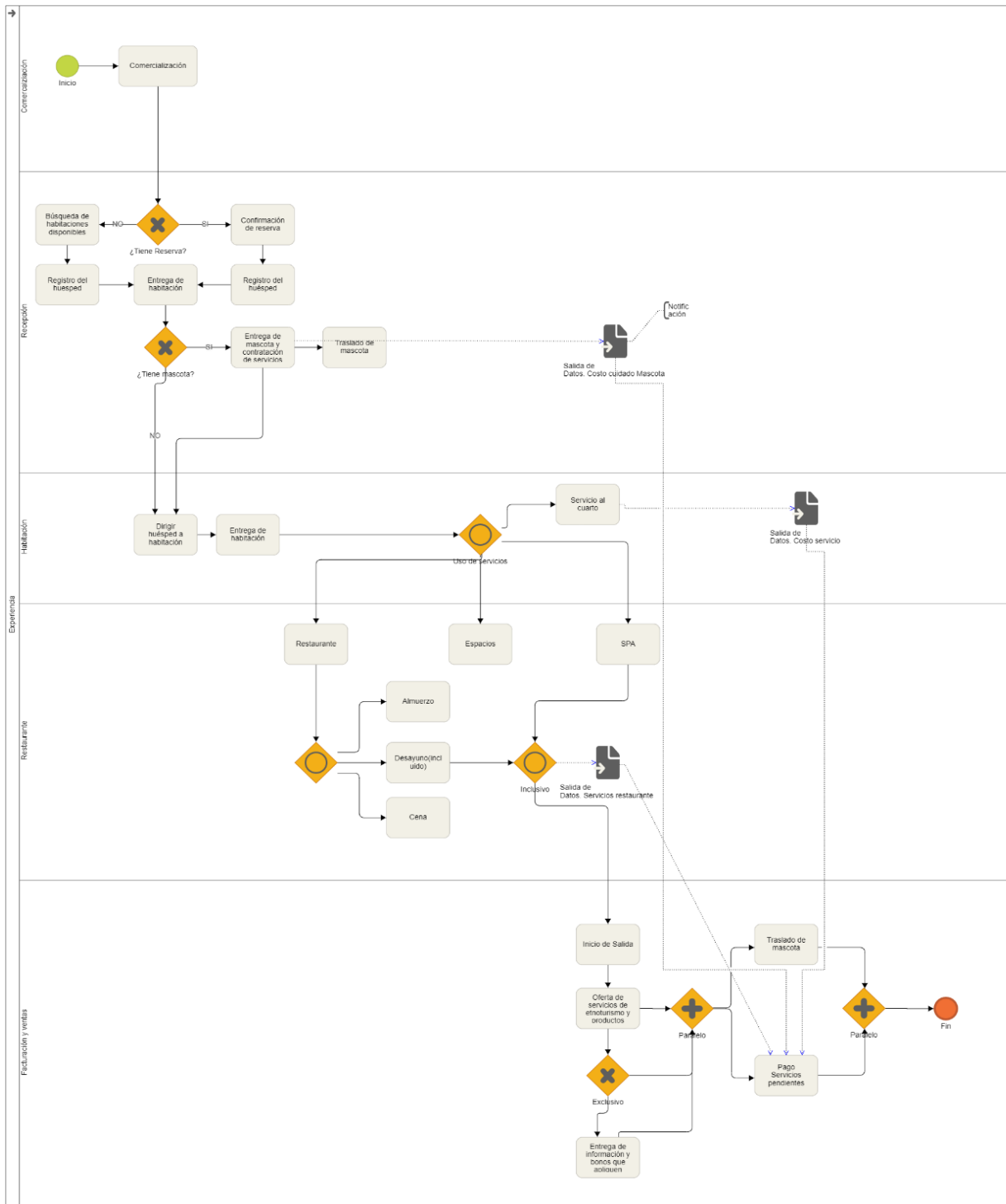
Para ejemplificar el funcionamiento de los procesos claves del hotel Kaampáwam se usó la modelación en BPM, que muestra los principales procesos claves en el hotel, desde que el huésped hace la reservación hasta que sale del hotel.

Convenciones



Las tres primeras convenciones son compuertas y definen si el proceso es excluyente, paralelo o inclusivo. El rectángulo hace referencia a las tareas en el proceso y la última es la salida de datos la información.

Ilustración 16 . Modelación de procesos clave del Hotel Kaampáwam



HELLO

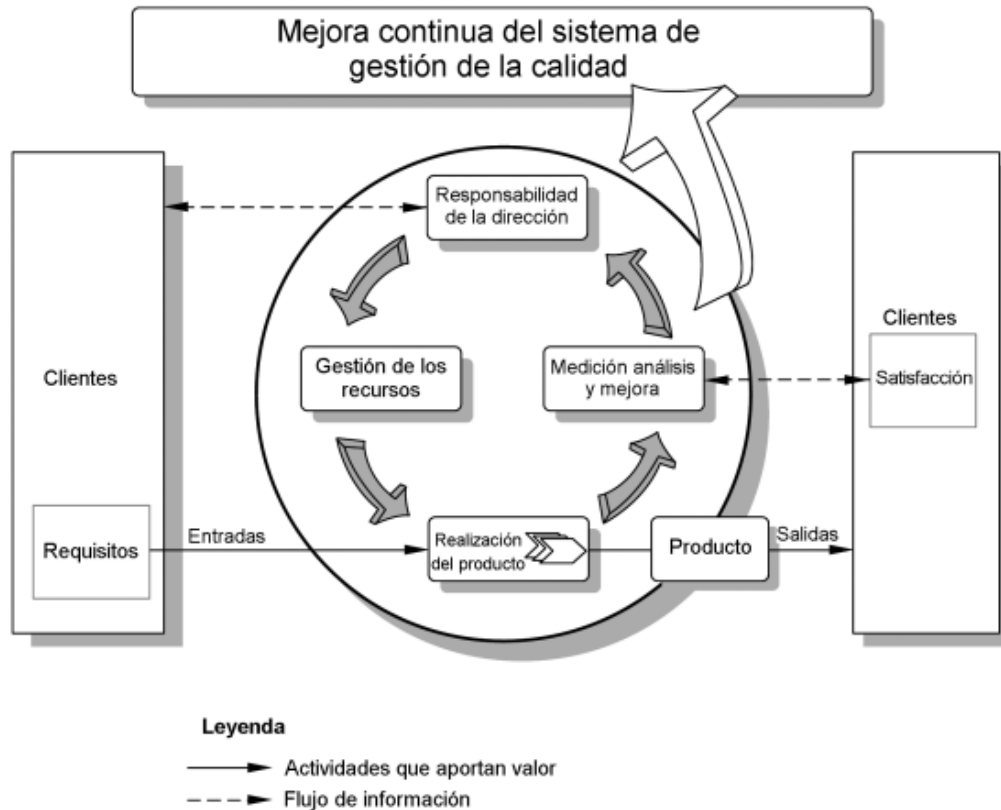
Fuente: Elaboración propia diseñado en Hanflo (2019)

5.11. Política De Aseguramiento De La Calidad Y Estrategia De Control De Calidad Sobre El Proceso.

Definido un modelo de gestión de calidad, y la modelación de los procesos claves, es necesario adecuarlo a la normatividad existente y los estándares, para asegurar la calidad de la experiencia prestada expresada en servicios, que a su vez dependen de una constante mejora en los procesos que los sustentan.

La norma de calidad ISO 9001 sirve para la implantación y desarrollo de políticas de calidad a través de un sistema de mejoramiento continuo, es decir que a través de un manejo adecuado de un sistema BPM que tenga en cuenta los requerimientos para la mejora del servicio a través de los procesos, es posible garantizar altos estándares de calidad.

Ilustración 17 Mejora continua en los sistemas de gestión de calidad.



Fuente: (Secretaría Central de ISO en Ginebra, 2019)

Tabla 39. Diagnostico preliminar del cumplimiento de norma ISO 9001-2018

Numeral de la ISO 9001 – 2018	Estado Actual
4.0 Generalidades	
4.1 Requisitos generales	
a. Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.	Se establecieron los procesos estratégicos para el aseguramiento del proceso de calidad.
b. Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.	Se generó un flujo y modelación de procesos a través de un modelo de gestión y dirección de procesos – BMP.
c. Determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces	El modelo BMP (Heflo) tiene una interfase robusta que permite cumplir con el control de la operación.

Fuente: Elaboración propia.

d. Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.	La información se recopila a través de subprocesos que garantizan la captación de información en los procesos de generación de valor (Procesos claves) procesos estratégicos y procesos de soporte.
e. Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos.	Una de las funciones en el BPM la trazabilidad y seguimiento en los procesos
f. Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.	Se hace a través de la redefinición de la modelación del proceso o la arquitectura empresarial de los mismos.

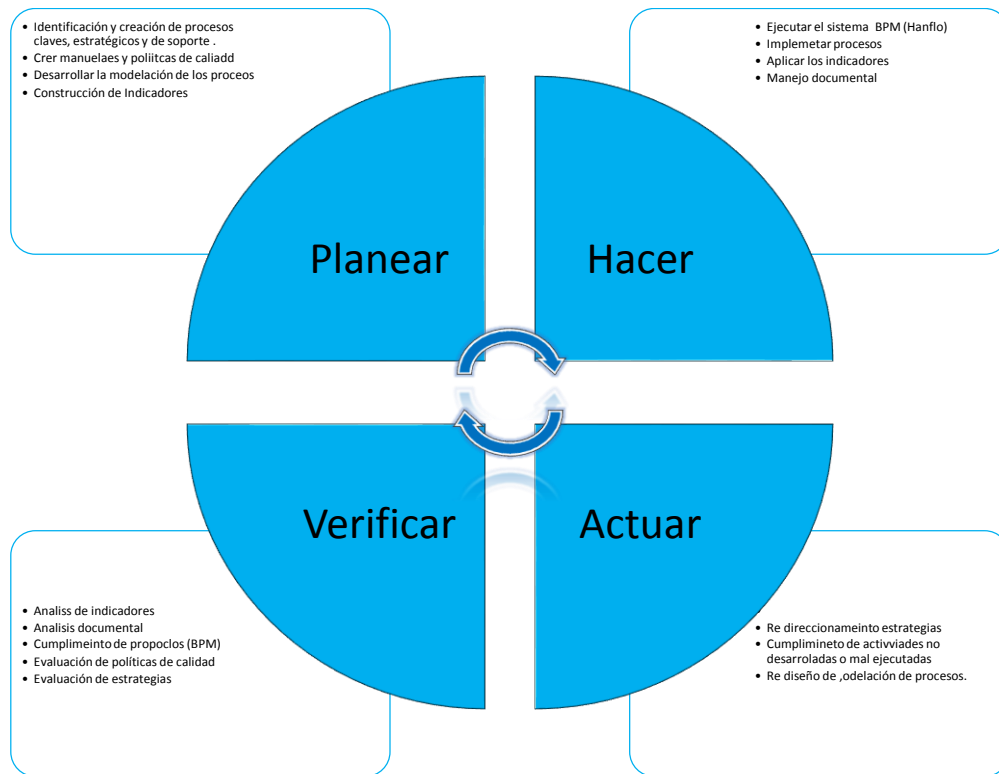
Se presenta a continuación un diagnóstico de la situación actual del proceso de

calidad con base en el numeral 4 de la norma ISO 9001 – 2018:

5.11.1 Ciclo PHVA.

Con el objetivo de estar en una continua mejora, es necesario que el hotel use como estrategia el ciclo PHVA, Planear- Hacer- Verificar- Actuar y de esta manera generar una coherencia entre el método (modelo BPM) los estándares mínimos de calidad (Norma de calidad ISO 9001- 2018) y el cumplimiento del objetivo de calidad.

Ilustración 18. Ciclo PHVA.



Fuente: Elaboración propia

5.11.2. Política de calidad.

Brindarle a nuestros Huéspedes una experiencia con los más altos estándares de calidad. Todos nuestros esfuerzos están enfocados en la gestión de servicios y sus respectivos procesos en el lugar y tiempo requeridos por nuestros huéspedes, superando sus expectativas mediante un proceso de mejoramiento continuo de nuestro Sistema de Gestión de Calidad.

5.11.3. Objetivos de calidad.

- Brindar los recursos y las condiciones necesarias que permitan el desarrollo del SGC.
- Impulsar el mejoramiento continuo de la eficacia de cada uno de los procesos de la compañía mediante el cumplimiento y seguimiento de la política de calidad.
- Incrementar el nivel de satisfacción de nuestros clientes por medio de la entrega de productos que cumplan los requisitos de calidad establecidos, dentro de los plazos acordados.
- Establecer una estrecha relación de confianza con nuestros proveedores, mediante el seguimiento periódico de su desempeño con el fin de lograr un mutuo desarrollo e incremento de la calidad de nuestros productos y servicios.

5.12. Procesos de investigación y desarrollo

La investigación para el desarrollo de la actividad del hotel se generará en dos campos, por un lado, se entiende la necesidad del uso, manejo y procesamiento de la información como un elemento fundamental, lo que implica la generación de desarrollos a nivel de software como por ejemplo el uso de CRM, y la mejora en procesos de contenidos digitales que sean diversos en sus formatos. Por otro lado, es preciso el desarrollo de mejoras en los servicios, por lo que nuevos conocimientos de cara al mejor uso de los espacios medicinales, así como nuevas técnicas para el desarrollo gastronómico son necesarias para la mejora de las experiencias de manera continua.

5.13. Plan De Compras.

Las compras para el funcionamiento de esta idea de negocios están divididas de la siguiente manera:

- Inversiones en construcciones y edificaciones.
- Adecuaciones.
- Maquinaria y equipo.
- Muebles y enseres.
- Equipos de oficina.

La suma total en el plan de compras y adecuaciones es de:

1.586.076.752 millones de pesos.

5.13.1. Inversiones en construcciones y edificaciones

Se cotizaron diferentes casas y lotes que cumplieran con los requisitos de ubicación, área y facilidad de adecuación, encontrándose la siguiente edificación:

- Casa ubicada en el centro de Popayán con uso comercial y con una fachada de corte colonial (ver imagen)

Ilustración 19. Casa para comprar en Popayán.



Fuente: (<https://co.tixuz.com>, 2019)

Ilustración 20. Imágenes interior y exterior casa a comprar.



Fuente: (<https://co.tixuz.com>, 2019)

Tipo de inmueble	Costo
Casa de 2 plantas con usos mixtos	550.000.000

5.13.2. Adecuaciones

Para poder desarrollar el proyecto con las características requeridas se hizo una consulta con un profesional en arquitectura cuya cotización se referencia a continuación:

Costo Total de la Obra

Tabla 40. Costo Construcción del hotel.

AREA PRIVADA HABITACIONES										
PISO 2	HOTELERO	AREA DESCUBIERTA	TERRAZA		40			ESPACIO DE ESPARCIMIENTO Y SOCIALIZACION EN UNA TERRAZA ABIERTA CON HAMACAS Y MOBILIARIO EXTERIOR PARA ESPARCIMIENTO COMUNITAL (ASADOS, BAR, TERTULIA)		
		AREA CUBIERTA	ESPACIO	AREA M2	CANTIDAD	CANTIDAD			\$ 250,000	\$ 13,750,000
			HABITACION 1		11	5	55	1CAMA DOBLE +BAÑO	\$ 1,100,000	\$ 60,500,000
			HABITACION 2		14	4	56	3CAMA+BAÑO	\$ 1,100,000	\$ 61,600,000
			HABITACION 3		12	2	24	2CAMA DOBLE+BAÑO	\$ 1,100,000	\$ 26,400,000
		HABITACION 4		18	0	1CAMA DOBLE+2 SENCILLAS	\$ 1,100,000	\$ -		
PISO 3	HOTELERO	AREA CUBIERTA	HABITACION 1		11	7	77	1CAMA DOBLE +BAÑO	\$ 1,100,000	\$ 84,700,000
			HABITACION 4		18	2	36	3CAMA+BAÑO	\$ 1,100,000	\$ 39,600,000
			TOTAL AREA CONSTRUIDA			248				
		TOTAL AREA DESCUBIERTA			55					
								COSTO DIRECTO TOTAL OBRA	\$ 373,900,000	

Fuente: Cotización de obra Arquitecto Ricardo Riveros.

Costo directo de la obra

Los costos directos son los que relacionan el uso de los materiales que se requieren para la construcción del hotel, en el siguiente cuadro se muestra el costo discriminado por áreas dispuestas para el funcionamiento del hotel y su costo por M2.

Tabla 41. Costos directos de la construcción del Hotel Kaampáwam.

DESCRIPCION GENERAL							
USO	AREA	PROGRAMA AÑO	AREA M2	TRATAMIENTO	COSTO DIRECTO APROX M2		
COMERCIAL	AREA DESCUBIERTA	FACHADA	40	SE CONSERVA ESTRUCTURA DE FACHADA ORIGINAL DE ESTA CASA COLONIAL A FIN DE CONTEXTUALIZAR EL PROYECTO CON EL ENTORNO HISTORICO Y ARQUITECTONICO DEL LUGAR	\$ 150,000	\$ 6,000,000	
		PATIO -ACCESO	35	ESTE PATIO ABIERTO COMO ESPACIO SEMIPUBLICO SE PROPONE COMO UN AREA DE USO POLIVALENTE, EN PRINCIPIO FUNCIONA COMO ESPACIO AUXILIAR AL RESTAURANTE Y CAFE PARA HORAS DE GRAN AFLUENCIA, PUEDE FUNCIONAR COMO AREA DE COMERCIO ITINERANTE (FERIAS, STANDS), TERTULIAS Y CIRCULOS	\$ 250,000	\$ 8,750,000	
	AREA CUBIERTA	CAFÉ RESTAURANTE	19	AREA DE MESAS PUBLICO GENERAL	\$ 900,000	\$ 17,100,000	
		SPA TEMAZCAL	30	ARTICULA UN SPA MODERNO CON LA SABIDURIA DE LA MEDICINA TRADICIONAL, AREA DE MASAJES, TEMAZCAL, SHOW ROOM	\$ 700,000	\$ 21,000,000	
PISO 1	HOTELERO	LOBBY	28	ESTA AREA FUNCIONA COMO LOBBY DEL HOTEL A SU VEZ PRESTA LOS SERVICIOS COMO OFICINA DE ATENCION Y OPERACION	\$ 1,200,000	\$ 33,600,000	
		AREA DESCUBIERTA	PATIO	60	EN TORNO A EL SE ARTICULAN LOS PRINCIPALES ESPACIOS DEL HOTEL Y BUSCA SER UN ESPACIO INTEGRADOR ENTRE EJEMPLARES DE FLORES AUTOCTONAS DEL CAUCA, HUERTO AGROECOLOGICO (CHAGRA URBANA) Y ZONA VERDE PEQUEÑOS ANIMALES (PERROS-GATOS)	\$ 200,000	\$ 12,000,000
	AREA CUBIERTA	GALERIA	30	ESPACIO DE SENSIBILIZACION Y ENCUENTRO CON LA COSMOVISION INDIGENA (GALERIA DE ARTE, EXPOSICION DE FOTOGRAFIAS, TERTULIA, TRADICION ORAL ETC.)	\$ 800,000	\$ 24,000,000	
		COCINA	25	COCINA TRADICIONAL INDIGENA Y SABORES DEL SUROCCIDENTE COLOMBIANO, SE PRESENTA COMO UN ESPACIO INTERMEDIO ENTRE EL AREA DE RESTAURANTE PRIVADA DEL HOTEL Y EL RESTAURANTE COMERCIAL COMO UNA ALTERNATIVA PARA DAR ACCESIBILIDAD A TODO TIPO DE PUBLICO DE ESTA GASTRONOMIA	\$ 1,200,000	\$ 30,000,000	
		COMEDOR-RESTAURANTE	40	AREA DE MESAS RESERVADOS DE HOTEL, EN HORAS DE NO AFLUENCIA PODRIA SER POLIVALENTE PARA AULAS.	\$ 800,000	\$ 32,000,000	
		OFICINA	10	AREA ADMINISTRATIVA	\$ 900,000	\$ 9,000,000	
		ATENCIÓN PROYECTOS ANIMALES	9	PREVER NOVEDOSOS SERVICIOS DE GUARDERIA PARA PERROS Y GATOS CON TODAS LAS CONDICIONES SANITARIAS, VETERINARIAS	\$ 850,000	\$ 7,650,000	
TOTAL AREA CONSTRUIDA			181				
TOTAL AREA DESCUBIERTA			95			\$ 201,100,000	

Fuente: Cotización de obra Arquitecto Ricardo Riveros.

Ilustración 21. Vista aérea del hotel Kaampáwam.



Fuente: Cotización de obra Arquitecto Ricardo Riveros.

5.13.3 Maquinaria y equipo.

El equipo necesario para el funcionamiento del área de SPA y del área de la cocina para el desarrollo de cada servicio se resumen en el siguiente cuadro de inversiones:

Tabla 42. Requerimientos en maquinaria y equipo.

MAQUINARIA Y EQUIPO	Cantidad	Valor unitario
Salón Spa Ionic Facial Steamer Sauna Equipo De Belleza	2	373.576
Equipo Importado Para Spa Jacuzzi Tina De Hidromasajes	2	1.800.000
Equipo De Microdermoabrasion + Oxigenoterapia Oxigen Jet	2	1.000.000
Intex Sistema Portátil De Spa Jacuzzi Masaje Burbuja 6 Puest	1	3.140.000
Camilla Portátil Masajes Masajes, tatto, Spa	2	590.000
Horno Gratinador	1	1.500.000

Cocina industrial	1	4.000.000
Horno microondas	1	300.000
Nevera Industrial	1	3.000.000
Lavadora y Secadora Haceb	1	4.000.000
Total		23.467.152

Fuente: Elaboración propia

Cada una de estas inversiones fue consultada a través del portal de ventas por internet mercado libre.

5.13.4 Muebles y enseres.

Se presenta la información para cumplir con los requerimientos del hotel, donde se tuvo en cuenta las necesidades de los huéspedes, dados los servicios propuestos en la presente idea de negocios.

Las cotizaciones se hicieron a través de OLX, mercado libre y algunas llamadas telefónicas a proveedores de Popayán.

Tabla 43. Muebles y enseres requeridos.

MUEBLES Y ENSERES	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Camas sencillas	28	1.200.000	33.600.000
Camas dobles	14	2.000.000	28.000.000
Colchones Spring sencillo	28	7.310.000	204.680.000
Colchones Spring Doble Activa Z5 Doble	14	1.219.900	17.078.600
Mesitas de noche	47	300.000	14.100.000
Escritorio + biblioteca Practimac Wengue	20	200.000	4.000.000
Lámparas de mesa	20	300.000	6.000.000
Cobijas sencillas	90	150.000	13.500.000
Edredones hipoalergénico Sencillo	45	200.000	9.000.000
Sábanas Sencillas	56	100.000	5.600.000
Fundas	30	200.000	6.000.000
Almohadas y complementos	140	50.000	7.000.000
Cojines	140	30.000	4.200.000

Cobija doble	60	180.000	10.800.000
Sabana doble	40	140.000	5.600.000
Duchas	20	50.000	1.000.000
Edredones hipoalergénico dobles	20	300.000	6.000.000
Toallas de cuerpo	35	39.000	1.365.000
Armario para SPA	1	400.000	400.000
Televisores 32 pulg Kalley	20	700.000	14.000.000
Teatro en casa Sony BDVE2100	2	850.000	1.700.000
Sala de espera artesanal	1	4.000.000	4.000.000
Teléfono Panasonic Kx-ts500	21	41.000	861.000
Armarios habitación	20	450.000	9.000.000
Cortinas artesanales	20	300.000	6.000.000
Tapetes	20	60.000	1.200.000
Vasos	30	4.000	120.000
Vajillas tradicionales	4	200.000	800.000
Canastas de basura	30	10.000	300.000
Cubiertos x 4 puestos	20	40.000	800.000
Mesas para restaurante y sillas para 4 personas	8	800.000	6.400.000
Manteles indígenas	12	400.000	4.800.000
Accesorio para televisor	20	30.000	600.000
Batería de ollas x 4	3	120.000	360.000
Cuchillos para cocina	3	15.000	45.000
Cuadros Indígenas	10	400.000	4.000.000
SUBTOTAL MUEBLES Y ENSERES			432.909.600

Fuente: Elaboración propia

6. Aspectos Organizacionales

6.1 Análisis Estratégico.

En el capítulo 1 y 2 se presentó una mirada inicial sobre la situación del entorno en el que se va a desarrollar la idea de negocio, la cual es importante para proponer unas estrategias que sean coherentes con la realidad económica de la propuesta. Sin embargo, esta información solo tiene en cuenta el factor externo, haciéndose necesario analizar la situación interna del Hotel Kaampáwam.

Para generar una estrategia con una base analítica será necesario desarrollar la matriz EFI y la matriz EFE, la primera hace referencia a un instrumento que analiza la situación interna de la organización, en el caso de la segunda sirve para evaluar factores externos.

6.1.1 Matriz EFI.

Se busca a través de este instrumento evaluar las fortalezas y debilidades que presenta la idea en sus posibles áreas de funcionamiento y las relaciones que allí se establecen.

Para el desarrollo de la matriz EFI deben tenerse en cuenta los siguientes pasos:

- Se debe hacer un listado de los factores de éxito.
- Se debe generar una puntuación a cada uno de los factores cuyo dominio este entre 0.0 y 1.0. El valor asignado a cada uno de los factores indica la importancia relativa.

- A cada uno de los factores ponderados se les debe calificar de 1 a 4. 1 = Debilidad mayor, 2= Debilidad menor, 3= Fuerza menor, 4= Fuerza mayor.
- Se debe multiplicar el factor que se ponderó por la calificación asignada.
- Se suman los resultados para obtener el total ponderado.
- La calificación oscilará entre 1.0 y 4.0.

Tabla 44 Matriz EFI.

Factores	Peso – importancia	Puntaje	Ponderación
Fortalezas			
Innovación en la experiencia	0.16	4	0.64
Relaciones públicas	0.1	3	0.3
Exclusividad en la experiencia ofrecida	0.14	3	0.42
Integralidad en la experiencia ofertada	0.1	3	0.3
Debilidades			
Inexperiencia en los procesos y servicios ofrecidos	0.16	1	0.16
Capacidad de apalancamiento en el corto plazo	0.1	2	0.2
Niveles de liquidez en el corto plazo	0.1	1	0.1
Conocimiento de los procesos de los proveedores	0.14	2	0.28

Total	1.0	-	2.4
-------	-----	---	-----

Fuente: Elaboración propia

La suma de la ponderación (2.4) muestra que los factores internos están por encima del promedio, ello en virtud del peso de la innovación que se sustenta en la información del estudio de mercado, sin embargo, las debilidades reducen bastante el indicador, ya que la capacidad del manejo de liquidez hace depender la idea de negocio de su estrategia para incorporarse al mercado de manera rápida.

6.1.2 Matriz EFE

En esta matriz se busca colocar de manera resumida la información de los factores externos que son:

- Económicos.
- Social.
- Cultural.
- Sectorial.
- Ambiental.
- Gubernamental.
- Legal.

Para el desarrollo de la matriz se escogieron 11 ítems producto de un proceso de evaluación externa, que tuvieron en cuenta los datos presentados en el capítulo 1 y 2, que recoge información económica clave sobre la estructura del sector y algunos indicadores de la industria turística.

Tabla 45 Matriz EFE.

Factores	Peso – importancia	Puntaje	Ponderación
Oportunidades			
Aumento de turistas extranjeros de 1.360.956 en 2012 a 2.709.043 en 2018	0.05	4	0.2
Crecimiento de la ocupación hotelera del 33% al 44% en los últimos 7 años	0.14	4	0.56
Inventario Turístico	0.15	4	0.6
Compromiso institucional	0.08	4	0.32
Cooperación entre actores	0.8	3	0.24
Ubicación estratégica	0.8	4	0.32
Amenazas			
Inestabilidad por el conflicto armado y la violencia	0.1	2	0.2
Acceso y vías	0.08	1	0.08
Volatilidad del sector	0.1	2	0.2
Falta Calidad del servicio hotelero	0.6	2	0.12
Grado de tecnificación del sector	0.8	2	0.16

Total			2.84
-------	--	--	------

Fuente: Elaboración propia

Los factores presentados en la matriz se dedujeron del Plan Estratégico de Turismo del Departamento del Cauca Documento de diagnóstico (2012) con una asignación de importancia teniendo en cuenta las cifras y actualidad de cada uno.

6.2 Misión

Somos una organización que presta experiencias de hospedaje inspirado en la tradición caucana y payanesa a través de servicios complementarios para lograr integrar al huésped con el territorio de manera única, haciéndolo sentir como parte de la población local, inspirándolo a reconocer los espacios y tradiciones de nuestra región y llenándolo del amor de nuestra tierra por medio de los sentidos.

6.3 Visión

Para el año 2028 seremos el hotel con más reconocimiento en cuanto a la prestación de servicios y experiencias de hospedaje del segmento de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Popayán y así poder generar un referente en la ciudad.

6.4. Análisis DOFA

Fortalezas

- Exclusividad en la experiencia prestada.
- Ubicación estratégica al estar en el de la ciudad y en la capital de un departamento en expansión turística.

- Conocimiento de la idea de negocio y apropiación de las relaciones públicas como una de las fuentes de valor.

- Multiplicidad de experiencias en una sola propuesta de valor.

Debilidades

- Poca experiencia en el manejo de hoteles con un enfoque experiencial.
- Conocimiento limitado sobre las prácticas culturales en la ciudad de Popayán y sus alrededores.

- Desconocimiento de la capacidad real de organización del sector turístico en propuestas nuevas.

- Poca experiencia en el manejo de restaurantes y SPA.

Oportunidades

- La devaluación del peso colombiano y el aumento del precio del dólar
- El turismo es uno de los sectores estratégicos de desarrollo a nivel local y nacional.

- Fuerte desarrollo en las tendencias autóctonas como forma diferencial de los servicios y experiencias de hospedaje y turismo.

- Tendencia internacional del consumo de experiencias en hoteles pequeños tipo “boutique” con servicios personalizados y flexibles. Los turistas buscan privacidad, descanso y originalidad en sus experiencias.

- Concentración de oferta turística en la zona.
- Una buena oferta cultural en el centro de Popayán.
- Una buena dotación de restaurantes en la zona.

Amenazas

- Poca organización de la oferta hotelera.
- Mala imagen del sector por la tradición de violencia en el departamento.
- Falta de infraestructura y escasas de carreteras.
- Desconocimiento de la población de las implicaciones terapéuticas de los spas y

la importancia del conocimiento autóctono.

- Poca organización de la oferta hotelera.
- Desconocimiento de la capacidad real de organización del sector turístico en

propuestas nuevas.

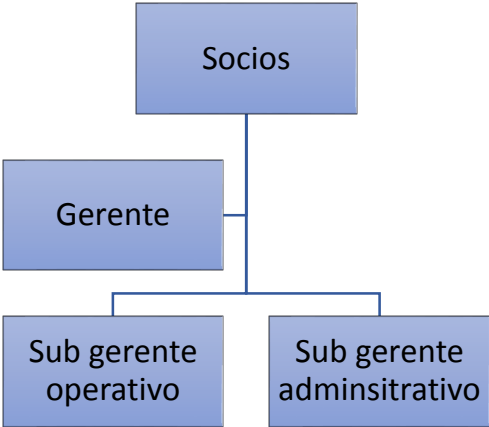
- Cadena de proveedores escasos y sensibles a la idea de explotación a las prácticas culturales y tradicionales por los prejuicios propios hacia la modernidad
- Cadena de proveedores escasos y sensibles a la idea de explotación a las prácticas culturales y tradicionales por los prejuicios propios hacia la modernidad

6.5. Estructura Organizacional

La estructura de la organización se presenta a través de.

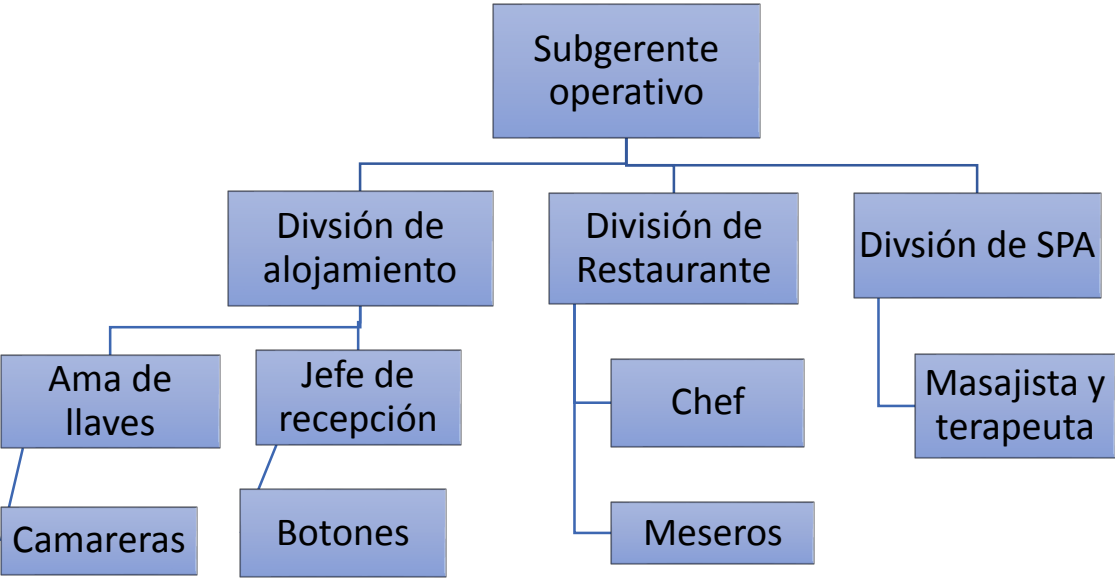
- Organigrama funcional de dirección.
- Organigrama del centro de servicios.

Gráfico 16.Organigrama general.



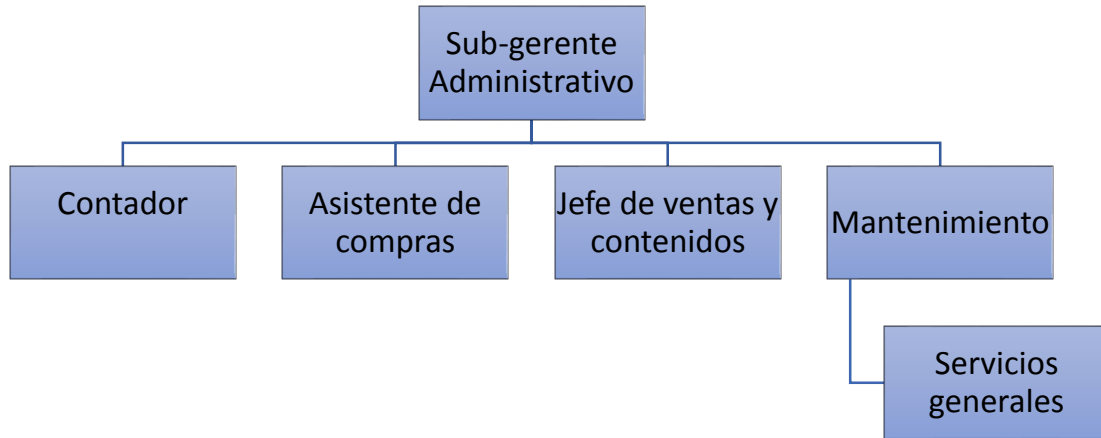
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 17.Organigrama operativo



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 18. Organigrama administrativo



Fuente: Elaboración propia

6.6. Esquema De Contratación Y Remuneración

Inicialmente se contratará al personal a un año a término fijo no mayor a un año, buscando de esta manera generar la menor cantidad de rigideces posibles. Dado que el primer año es de reconocimiento del sector no es bueno generar contratos indefinidos.

6.7. Factores Claves Para El Desarrollo Del Talento Humano

Los colaboradores del hotel se caracterizarán por el trato justo y cálido por parte de los socios y entre ellos, buscando la generación de un ambiente propicio para la convivencia sana.

Se deben tener en cuenta 5 elementos que son claves para un buen desarrollo del talento humano:

1. La selección del personal, ya que esta debe obedecer a los criterios y expectativas tanto del trabajador como del hotel.
2. La capacitación, es fundamental para que cada miembro del equipo del hotel pueda transmitir no solo sus conocimientos, sino la filosofía del hotel.
3. Conocimiento de los procesos claves y estratégicos, ya que ello permite que por un lado haya apropiación del concepto del hotel y por otro que cada trabajador pueda orientar de manera idónea al huésped.
4. Potencialidad de capacidades, lo que se traduce en la identificación de los talentos y el apoyo de estos a través de convenios y talleres de mejora continua.
5. La retención del personal, para lograr evitar que se llegue a niveles de rotación innecesarios por malas prácticas con los trabajadores, como sobre carga laboral, estrés, etc.

6.8. Aspectos Legales

La normatividad legal para el desarrollo de actividades turísticas y hoteleras se sustenta en diversas leyes y decretos que han tenido una evolución importante después de la constitución de 1991.

Tabla 46 Aspectos legales.

LEGISLACIÓN	DESCRIPCION
<p>Constitución Política de Colombia de 1991</p>	<p>Artículo 78 "La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización. Serán responsables, de acuerdo con la ley, quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios, atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios. El Estado garantizará la participación de las organizaciones de consumidores y usuarios en el estudio de las disposiciones que les conciernen. Para gozar de este derecho las organizaciones deben ser representativas y observar procedimientos democráticos internos".</p>
<p>Ley 300 del 26 de Julio de 1996</p>	<p>Por la cual se expide la Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones.</p> <p>Modificada por la Ley 1558 de 2012</p> <p>Modificada por la Ley 1450 de 2011</p> <p>Reglamentada por el Decreto 2590 de 2009</p> <p>Modificada por la Ley 1101 de 2006</p> <p>Modificada por el Decreto 219 de 2000</p> <p>Modificada por el Decreto 1671 de 1997</p>
<p>Ley 1101 del 22 de noviembre de 2006</p>	<p>Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones. Define asuntos fiscales aplicables a los prestadores de servicios turísticos.</p> <p>Reglamentada por el Decreto 2590 de 2009.</p>
<p>Ley 1558 del 10 de julio de 2012</p>	<p>Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 -Ley General de Turismo, la Ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones.</p>

LEGISLACIÓN	DESCRIPCION
	Esta 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
Decreto 210 del 3 de febrero de 2003	Por el cual se determinan los objetivos y la estructura orgánica del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y se dictan otras disposiciones.
Decreto 2590 del 9 de julio de 2009	Por el cual se reglamentan las Leyes 300 de 1996 y 1101 de 2006. Regula otros aspectos relacionados con la operación turística.
Decreto 1074 del 26 de mayo de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del sector Comercio, Industria y Turismo.
Decreto 229 del 14 de febrero de 2017	Por la cual se establecen las condiciones y requisitos para la inscripción y actualización en el Registro Nacional de Turismo y se modifican en su integridad las secciones 1,2 y 3 del capítulo 1 del título 4 de la parte 2 del libro 2 del
Resolución 2804 del 25 de junio de 2014	"Por la cual se reglamenta el cumplimiento de las normas técnicas de calidad expedidas por las Unidades Sectoriales de Normalización sobre Sostenibilidad Turística."
Resolución 3860 del 28 de diciembre de 2015	Por la cual se reglamenta el cumplimiento de las Normas Técnicas Sectoriales expedidas por las Unidades Sectoriales de Normalización para las actividades del denominado Turismo de Aventura y la Sostenibilidad Turística.

LEGISLACIÓN	DESCRIPCION
Resolución 1236 del 28 de junio de 2017	Por la cual se deroga la Resolución 3160 de 2015 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y se establecen los requisitos para la certificación virtual de Normas Técnicas Sectoriales del Sector Turismo.
Circular Externa No. 002 del 23 de noviembre de 2016	Por la cual se modifica en su integridad el Título VIII de la Circular Única de la Superintendencia de Industria y Comercio, en el cual se imparten instrucciones a las Cámaras de Comercio en los aspectos relacionados con el desarrollo de sus funciones.

Fuente: Elaboración propia

Las Normas Técnicas Sectoriales de Turismo Sostenible se relacionan en la siguiente tabla:

Tabla 47. Normas Técnicas Sectoriales de Turismo Sostenible

NORMA	DESCRIPCION
NTS-TS 001-1	Destinos turísticos – áreas turísticas de Colombia. Requisitos de sostenibilidad, 2014
NTS-TS 001-2	Playas turísticas. Requisitos de sostenibilidad, 2014
NTS-TS 002	Establecimientos de alojamiento y hospedaje (EAH). Requisitos de sostenibilidad 2014.
NTS-TS 003	Agencias de viajes. Requisitos de sostenibilidad, 2018
NTS-TS 004	Establecimientos gastronómicos y bares. Requisitos de sostenibilidad, 2008

NORMA	DESCRIPCION
NTS-TS 005	Empresas de transporte terrestre automotor especializado, empresas operadoras de chivas y otros vehículos automotores que presten servicios turísticos. Requisitos de sostenibilidad, 2009.
NTS-TS 006-1	Sistema de gestión para la sostenibilidad. Organizadores profesionales de congresos, ferias y convenciones, 2012.
NTS-TS 006-2	Sedes para eventos de congresos, ferias y convenciones. Requisitos de sostenibilidad, 2012.
NTS- TS 007	Empresas comercializadoras de esquemas de tiempo compartido y multipropiedad. Requisitos de sostenibilidad, 2016
NTSH 001	Establecimientos de alojamiento y hospedaje. Norma de competencia laboral. Realización de actividades básicas para la prestación del servicio
NTSH 002	Establecimientos de alojamiento y hospedaje. Norma de competencia laboral. Información a clientes, atención de sugerencias y reclamaciones de acuerdo a políticas de servicio
NTSH 003	Establecimientos de alojamiento y hospedaje. Norma de competencia laboral. Prestación de servicio de recepción y reservas conforme a manuales existentes
NTSH 004	Establecimientos de alojamiento y hospedaje. Norma de competencia laboral. Atención del área de conserjería de acuerdo al manual de procedimientos
NTSH 005	Establecimientos de alojamiento y hospedaje. Norma de competencia laboral. Manejo de valores e ingresos relacionados con la operación del establecimiento
NTSH 006	Clasificación de Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje. Categorización por Estrellas de Hoteles. Requisitos Normativos

Fuente: Elaboración propia

6.9. Estructura Jurídica Y Tipo De Sociedad

Al comparar las características y las formas de organización de una empresa en Colombia (cuadro) se analizó cual sería la clase de sociedad que más se adaptan a nuestro modelo de negocio.

La sociedad por acciones simple (SAS) representa la mejor opción y se cumple a cabalidad con los requisitos exigidos por la normativa colombiana.

Tabla 48. Cuadro comparativo tipos de sociedades comerciales.

CLASES DE SOCIEDADES EN COLOMBIA					
Clase	Nombre	Denominación de los Socios	No. de Socios	Responsabilidad	Capital Social y Votos para decisiones
Personas	Sociedad Colectiva	Socios	Min: 2	Solidaria e Ilimitada	Participación. Todos los socios tiene un voto sin importar la participación que tenga en la sociedad.
	Sociedad Limitada	Socios	Min: 2 Max: 25	Limitada hasta el monto de sus aportes	Cuotas de igual valor. Todos los socios tiene un voto sin importar las cuotas que posea.
	Sociedad En comandita Simple	Gestores y Comanditarios	Gestores. Min: 1; Max: 25 Comanditarios. Min: 1	Gestores: Solidaria e Ilimitada. Comanditarios: Hasta el monto de aportes.	Cuotas de igual valor. Las decisiones los toman los socios gestores en igualdad de votos.
Capital	Sociedad Anónima Simplificada	Accionistas	Min: 1	Hasta el monto de aportes.	Cuotas de igual valor. De acuerdo a lo establecido en documento de constitucion
	Sociedad Anónima	Accionistas	Min: 5	Gestores: Solidaria e Ilimitada. Comanditarios: Hasta el monto de aportes.	Acciones de igual valor, los votos de los accionistas será de acuerdo al numero de acciones.
	Sociedad En comandita Por Acciones	Gestores y Comanditarios	Min:1 Min: 5	Hasta el monto de aportes.	Acciones de igual valor. Las decisiones los toman los socios gestores en igualdad de votos.

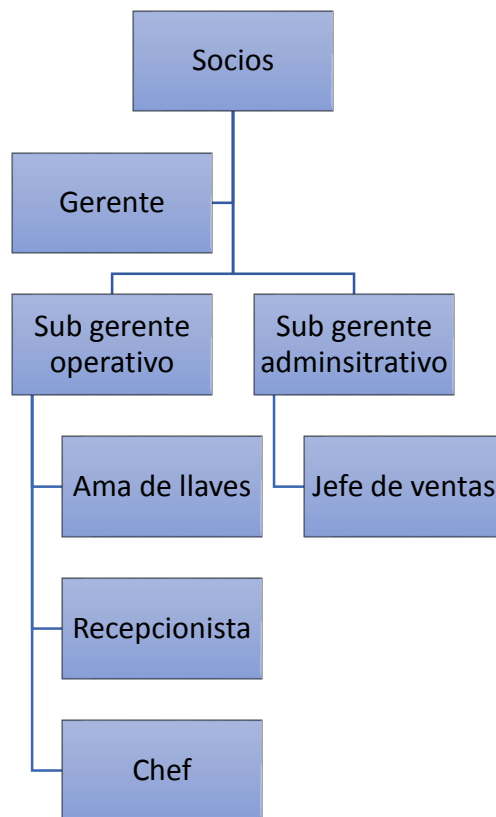
Fuente: (Cuadro comparativo, 2019)

Dentro de las ventajas que se pueden encontrar en las SAS se encuentran (icesi, 2019)

- La simplificación de los tramites.
- Limitación de la responsabilidad.
- Autonomía para proponer las normas que mejor ajuste tenga a su empresa.
- Estructura flexible de capital.

6.10. Esquema De Gobierno Corporativo.

Gráfico 19. Esquema de gobierno corporativo.



Fuente: Elaboración propia

7. Aspectos financieros

7.1. Objetivos Financieros

Administrar de manera eficiente el financiamiento, inversión y bienes para lograr el desarrollo de la mejor experiencia posible de los huéspedes y usuarios del del hotel Kaampáwam

7.2. Política Del Manejo Contable Y Financiero

La política contable se desarrollará con base en la norma colombiana conforme al Decreto 2483 de 2018, el Decreto 2420 de 2015, modificado por los Decretos 2496 de 2015 donde se actualizan los marcos técnicos para las empresas del grupo 2 y grupo 1.

7.3. Presupuesto De Ventas

Las ventas de servicios son el factor de ingresos más importantes del hotel, para el cálculo de estas de manera ponderada se parte del promedio de ocupación hotelera que es del 41.9% anual más un 8% como parte de la estrategia de mercadeo, y del de temporada alta que representa el 71,5% (Camara de Comercio del Cauca, 2019) que hace referencia a los tres meses de mayor afluencia de personas. En promedio anual se proyecta una tasa de ocupación hotelera del 50% lo que implica tener la capacidad del hotel funcionando a la mitad en promedio durante el año.

Para calcular el precio promedio de venta entre los servicios de hospedaje se multiplico el peso que tienen cada uno en términos porcentuales por su precio.

Tabla 49. Precio ponderado promedio de una habitación.

Nombre servicio de hospedaje	Peso porcentual del servicio	Precio
Habitación doble para 2 personas	0,30228667	240000
Habitación para una persona	0,151143335	1300000
Habitación para una persona (compartida)	0,546569994	1000000
Promedio Ponderado	1	146584

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la cantidad máxima de servicios se obtendría al multiplicar la capacidad total del hotel (50) por 365 días al año, es decir 18250 el 50% serían unos 9225 hospedajes, que se dejaran en 9000 para mantener un nivel del margen de error.

Tabla 50. Plan de ventas de servicios.

Hospedaje por persona ponderado					
IVA:	19%				
Porcentaje de crecimiento en ventas	No aplica	3%	3%	3%	4%
Ajuste de precios por medio de la Inflación		3,70%	3,65%	3,60%	3,55%
Cantidades a vender en el semestre 1	4.500	4.635,0	4.774,1	4.917,3	5.114,0
Cantidades a vender en el semestre 2	4.500	4.635	4.774	4.917	5.114
TOTAL UNIDADES PRODUCIDAS	9.000	9.270	9.548	9.835	10.228
Precio de venta	\$ 146.854	\$ 152.288	\$ 157.846	\$ 163.528	\$ 169.333

Desayunos y almuerzos					
IVA:	19%				
Porcentaje de crecimiento en ventas	No aplica	3%	3%	2%	3%
Ajuste de precios por medio de la Inflación		3,70%	3,65%	3,60%	3,55%
Cantidades a vender en el semestre 1	18.000	18.540,0	19.096,2	19.478,1	20.062,5
Cantidades a vender en el semestre 2	18.000	18.540	19.096	19.478	20.062
TOTAL UNIDADES PRODUCIDAS	36.000	37.080	38.192	38.956	40.125
Precio de venta	\$ 13.000	\$ 13.481	\$ 13.973	\$ 14.476	\$ 14.990

SPA					
IVA:		19%			
Porcentaje de crecimiento en ventas	No aplica	1,0%	1,0%	2,0%	1,0%
Ajuste de precios por medio de la Inflación		3,70%	3,65%	3,60%	3,55%
Cantidades a vender en el semestre 1	1.176	1.187,8	1.199,6	1.223,6	1.235,9
Cantidades a vender en el semestre 2	1.176	1.188	1.200	1.224	1.236
TOTAL UNIDADES PRODUCIDAS	2.352	2.376	2.399	2.447	2.472
Precio de venta	\$ 45.000	\$ 46.665	\$ 48.368	\$ 50.109	\$ 51.888

Productos autoctonos					
IVA:		19%			
Porcentaje de crecimiento en ventas	No aplica	1%	2%	3%	4%
Ajuste de precios por medio de la Inflación		3,70%	3,65%	3,60%	3,55%
Cantidades a vender en el semestre 1	1.500	1.515,0	1.545,3	1.591,7	1.655,3
Cantidades a vender en el semestre 2	1.500	1.515	1.545	1.592	1.655
TOTAL UNIDADES PRODUCIDAS	3.000	3.030	3.091	3.183	3.311
Precio de venta	\$ 35.000	\$ 36.295	\$ 37.620	\$ 38.974	\$ 40.358

Fuente: Elaboración propia

En el caso del restaurante se proyecta una venta promedio de 100 platos entre almuerzos y desayunos. Esta proyección se basa en las ventas directas a huéspedes y al público en general. El precio proyectado para este servicio se pondero de la siguiente manera.

Tabla 51. Ponderación servicios de restaurante.

Plato	Ponderación	Valor del plato	Valor ponderado
Almuerzos	0,7	15000	10500
Desayunos	0,3	8000	2400
Total	1	23000	13000

Fuente: Elaboración propia

7.4. Presupuesto De Costos

El presupuesto de costos se desarrolló por la línea de servicio de la experiencia del Hotel Kaampáwan, teniendo en cuenta únicamente costos directos en el servicio, es decir los costos variables, ya que los costos fijos están representados en los gastos que se representan más adelante y el costo de la nómina que se aborda en un análisis general y no por diferenciación del servicio.

7.4.1 Costos de servicios.

Para la discriminación de los costos de la servucción, se tuvo en cuenta 4 líneas de servicios diferentes:

- Hospedaje.
- Restaurante.
- SPA.
- Comercialización de productos autóctonos.

Tabla 52. Costos de los servicios ofertados.

PLAN DE NEGOCIO:	Hotel Kaampáwan				
	2019	2020	2021	2022	2023
Hospedaje por persona ponderado	9.000,0	9.270,0	9.548,1	9.834,5	10.227,9
Desayunos y almuerzos	36.000,0	37.080,0	38.192,4	38.956,2	40.124,9
SPA	2.352,0	2.375,5	2.399,3	2.447,3	2.471,7
Productos autoctonos	3.000,0	3.030,0	3.090,6	3.183,3	3.310,7

Fuente: Elaboración propia

Tabla 53. Costos discriminados por servicio.

PRODUCTO A FABRICAR, COMERCIALIZAR O SERVICIO A PRESTAR	CANTIDADES A UTILIZAR POR AÑO					COSTOS TOTALES ANUAL
	COSTOS VARIABLE DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO	UNIDAD DE MEDIDA	2019	Consumo por unidad de producto	COSTO UNITARIO MP E INSUMOS AÑO1	2019
			cantidades			
Hospedaje por persona ponderado	MATERIA PRIMA E INSUMOS					
	<i>Aseo</i>	<i>Kit</i>	9.000,00	1,0000000	3.000,00	27.000.000,00
	<i>Proteina (desayuno)</i>	<i>Porción (200g)</i>	9.000,00	1,0000000	3.000,00	27.000.000,00
	<i>Carbohidrato ((desayuno)</i>	<i>Porción (100g)</i>	9.000,00	1,0000000	1.000,00	9.000.000,00
	<i>Caldo</i>	<i>Plato</i>	9.000,00	1,0000000	1.500,00	13.500.000,00
	<i>Aceite</i>	<i>Frasco</i>	1.600,00	0,1777778	8.000,00	12.800.000,00
	<i>Plantas medicinales</i>	<i>Libra</i>	9.000,00	1,0000000	2.500,00	22.500.000,00
	<i>Fragancias</i>	<i>Frasco</i>	4.500,00	0,5000000	1.000,00	4.500.000,00
	Subtotal					-
Desayunos y almuerzos	MATERIA PRIMA E INSUMOS					
	<i>Proteina</i>	<i>Porción</i>	36.000,00	1,00	3.500,00	126.000.000,00
	<i>Carbohidrato</i>	<i>Porción</i>	36.000,00	1,00	800,00	28.800.000,00
	<i>Verdura</i>	<i>Porción</i>	36.000,00	1,00	800,00	28.800.000,00
	<i>Bebida</i>	<i>Vaso</i>	36.000,00	1,00	1.000,00	36.000.000,00
	<i>Sopa</i>	<i>Plato</i>	36.000,00	1,00	1.000,00	36.000.000,00
SPA	MATERIA PRIMA E INSUMOS					
	<i>Aceite</i>	<i>Frasco</i>	430,00	0,18	8.000,00	3.440.000,00
	<i>Fragancias</i>	<i>Frasco</i>	430,00	0,18	1.000,00	430.000,00
	<i>Plantas medicinales</i>	<i>Libra</i>	2.350,00	1,00	2.500,00	5.875.000,00
Productos autoctonos	MATERIA PRIMA E INSUMOS					
	<i>Productos varios</i>	<i>Unidad</i>	3.000,00	1,00	20.000,00	60.000.000,00
					441.645.000,00	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla se muestran los costos presupuestados para la operación de los servicios que conforman la experiencia en el hotel y que al año asciende a 441.645.000,00. Estos datos son muy importantes en la planeación para la presupuestación del capital de trabajo y así garantizar la operación sin contratiempos.

Se presenta a continuación la diferencia entre costos e ingresos.

Tabla 54. Ingresos vs Costos.

INGRESOS POR LÍNEA DE PRODUCTO/SERVICIO E INGRESOS VS COSTOS TOTALES CONSOLIDADO						
PRODUCTO		2019	2020	2021	2022	2023
Hospedaje por persona ponderado	UNIDADES VENDIDAS	146.854,00	152.287,60	157.846,00	163.528,00	169.333,00
	ING. TOTALES	\$ 1.321.686.000,00	\$ 1.411.706.033,46	\$ 1.507.129.392,60	\$ 1.608.223.147,70	\$ 1.731.925.176,61
Desayunos y almuerzos	UNIDADES VENDIDAS	13.000,00	13.481,00	13.973,00	14.476,00	14.990,00
	ING. TOTALES	\$ 468.000.000,00	\$ 499.875.480,00	\$ 533.662.405,20	\$ 563.930.646,05	\$ 601.472.782,25
SPA	UNIDADES VENDIDAS	45.000,00	46.665,00	48.368,00	50.109,00	51.888,00
	ING. TOTALES	\$ 105.840.000,00	\$ 110.853.640,80	\$ 116.048.142,87	\$ 122.629.786,62	\$ 128.253.298,04
Productos autoctonos	UNIDADES VENDIDAS	35.000,00	36.295,00	37.620,00	38.974,00	40.358,00
	ING. TOTALES	\$ 105.000.000,00	\$ 109.973.850,00	\$ 116.268.372,00	\$ 124.066.635,73	\$ 133.611.241,76
0	UNIDADES VENDIDAS	-	-	-	-	-
	ING. TOTALES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL VENTAS ANUALES	ING. TOTALES	\$ 2.000.526.000	\$ 2.132.409.004	\$ 2.273.108.313	\$ 2.418.850.216	\$ 2.595.262.499
TOTAL COSTOS ANUALES		\$ 441.645.000	\$ 475.312.774	\$ 513.216.098	\$ 552.898.215	\$ 590.774.453
MARGEN DE CONTRIB TOTAL		\$ 1.558.881.000	\$ 1.657.096.231	\$ 1.759.892.214	\$ 1.865.952.001	\$ 2.004.488.046

Fuente: Elaboración propia

7.4.3 Costos de nómina

Este emprendimiento está generando 25 puestos de trabajo, distribuidos en las operaciones del servicio y la administración. Cuyo costo anual es de 510 951 509 millones de pesos, incluyendo el pago de las prestaciones laborales como vacaciones, cesantías, salud y pensión.

Tabla 55. Presupuesto de nómina para el personal de planta.

NÓMINA ADMINISTRATIVA:

CARGOS VINCULADOS POR MEDIO DE CONTRATO DE NÓMINA (PLANTA)

ITEM	Cargo	Básico	Mensual	Anual
1	Subgerente admisitrativo	1.200.000	1.918.224	23.018.688
2	Contador	1.000.000	1.598.520	19.182.240
3	Subgerente operativo	1.200.000	1.918.224	23.018.688
4	Gerente General	1.800.000	2.877.336	34.528.032
	Mensual	\$ 5.200.000	\$ 8.312.304	\$ 99.747.648
	Anual	\$ 62.400.000	\$ 99.747.648	

NÓMINA ÁREA DE VENTAS

CARGOS VINCULADOS POR MEDIO DE CONTRATO DE NÓMINA (PLANTA)

ITEM	Cargo	Básico	Mensual	Anual
1	Gerente comercial	1.200.000	1.918.224	23.018.688
	Mensual	\$ 1.200.000	\$ 1.918.224	\$ 23.018.688
	Anual	\$ 14.400.000	\$ 23.018.688	

NÓMINA DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

ITEM	Cargo	Básico	Mensual	Anual
1	Auxiliar servicios generales y asistentes de cocina (4)	3.312.464	5.295.040	63.540.479
2	Asistente de compras	828.116	1.323.760	15.885.120
3	Ama de llaves	828.116	1.323.760	15.885.120
4	Recepcionista (3)	2.484.348	3.971.280	47.655.360
5	Camarera (3)	2.484.348	3.971.280	47.655.360
6	Botones (3)	2.484.348	3.971.280	47.655.360
7	Chef	1.200.000	1.918.224	23.018.688
8	Mesero	828.116	1.323.760	15.885.120
9	Masajista (2)	2.200.000	3.516.744	42.200.928
10	Asistente de compras	828.116	1.323.760	15.885.120
		\$ 17.477.972	\$ 27.938.888	\$ 335.266.654
	Anual	\$ 209.735.664	\$ 335.266.654	

Fuente: Elaboración propia

7.6. Inversión Inicial

Tabla 56. Presupuesto de nómina para el personal de planta.

ACTIVO NO DEPRECIABLE	Año 0	2019	2020
TERRENOS	\$ -		
INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA			
INVERSIONES			
AÑO CERO (Momento de la Inversión Inicial)			
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Casa centro de Popayan	1	550000000	550000000
Demolición casa y construcción hotel	1	373900000	373900000
Licencia de construcción	1	5000000	5000000
SUBTOTAL CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	3	928900000	928.900.000
SUBTOTAL CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES			
MAQUINARIA Y EQUIPO			
MAQUINARIA Y EQUIPO	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Software Licenciado Office y otros paquetes (a partir del segundo año)	10	481.975	4.819.75
Software Licenciado Microsoft Office	5	803.292	4.016.46
Software Licenciado Hafo	1	850.000	850.00
Sistemas de cómputo fijo Procesador: Intel Core I3 7020U; Sistema Operativo: Windows	15	1.649.000	24.735.00
Salon Spa Ionic Facial Steamer Sauna Equipo De Belleza	2	747.152	1.494.30
Equipo Importado Para Spa Jacuzzi Tina De Hidromasajes	2	3.600.000	7.200.00
Equipo De Microdermoabrasion + Oxigenoterapia Oxigen Jet	2	2.000.000	4.000.00
Intex Sistema Portátil De Spa Jacuzzi Masaje Burbuja 6 Puest	1	3.140.000	3.140.00
Camilla Portatil Masajes Masajes,tatto, Spa	2	1.180.000	2.360.00
Horno Gratnador Hceeb	1	1.500.000	1.500.00
Cocina industrial Multifunciones	1	4.000.000	4.000.00
Horno microondas Hceb	1	300.000	300.00
Nevera Industrial LG	1	3.000.000	3.000.00
Lavadora y Secadora Hceeb	1	4.000.000	4.000.00
SUBTOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			65.415.514
SUBTOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			
MUEBLES Y ENSERES			
MUEBLES Y ENSERES	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Camas sencillas	28	1.200.000	33.600.000
Camas dobles	14	2.000.000	28.000.000
Colchones Spring sencillo	28	7.310.000	204.680.000
Colchones Spring Doble Activa Z5 Doble	14	1.219.900	17.078.600
Mesitas de noche	47	300.000	14.100.000
Eseritorio - biblioteca Practinac Vengue	20	200.000	4.000.000
Lamparas de mesa	20	300.000	6.000.000
Cobijas sencillas	90	150.000	13.500.000
Edredones hipoalérgenico Sencillo	45	200.000	9.000.000
Sábanas Sencillas	56	100.000	5.600.000
Fundas	30	200.000	6.000.000
Almohadas y complementos	140	50.000	7.000.000
Cojines	140	30.000	4.200.000
Cobija doble	60	180.000	10.800.000
Sabana doble	40	140.000	5.600.000
Duchas	20	50.000	1.000.000
Edredones hipoalérgenico dobles	20	300.000	6.000.000
Toallas de cuerpo	35	39.000	1.365.000
Armario para SPA	1	400.000	400.000
Televisores 32 pulg Kalleg	20	700.000	14.000.000
Teatro en casa Song BDYE2100	2	850.000	1.700.000
Sala de espera artesanal	1	4.000.000	4.000.000
Teléfono Panasonic Ks-ts500	21	41.000	861.000
Armarios habitación	20	450.000	9.000.000
Cortinas artesanales	20	300.000	6.000.000
Tapetes	20	60.000	1.200.000
Elementos de cocina	1	14.225.000	14.225.000
Cuadros indigenenas	10	400.000	4.000.000
SUBTOTAL MUEBLES Y ENSERES			432.909.600
SUBTOTAL MUEBLES Y ENSERES			
EQUIPO DE OFICINA			
EQUIPO DE OFICINA	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Archivador 3 Cajones 69x37x50cm Blanco	3	306.900	920.700
Escritorios MIFLEX 1,50 X 0,6 mts	2	300.000	600.000
Sillas empreariales JF	12	110.000	1.320.000
SUBTOTAL EQUIPO DE OFICINA		716900	2.840.700
TOTAL INVERSIÓN EN ACTIVOS DEPRECIABLES			
		929.616.900	1.430.065.814

Fuente: Elaboración propia

Tabla 57. Inversión inicial.

AGOTAMIENTO Y AMORTIZACION			
Inversión	AÑO 0		
	Cantidad	Valor unitario	Valor total
SEMOVIENTES			
SUBTOTAL SEMOVIENTES			0
CULTIVOS PERMANENTES	Cantidad	Valor unitario	Valor total
SUBTOTAL CULTIVOS PERMANENTES			0
GASTOS PUESTA EN MARCHA (GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO) - RENOVACION ANUAL			
TOTAL AMORTIZACIÓN		3800000	3.800.000
ACTIVOS DIFERIDOS	Cantidad	Valor unitario	Valor total
FRANQUICIAS			0
PATENTES			0
DERECHOS DE USO DE MARCAS			0
SUBTOTAL ACTIVOS DIFERIDOS			0
TOTAL INVERSIONES ANUALES EN ACTIVOS			1.433.865.814

Fuente: Elaboración propia

7.7. Estados Financieros Bajo Escenarios

Se presentarán tres escenarios posibles, donde se tomará como variable de referencia el factor ventas, ya que variables como el IPC y el crecimiento del PIB han mostrado cierta independencia de la tasa de crecimiento promedio del sector hotelero.

Los criterios del volumen de ventas fueron los siguientes:

Tabla 58. Escenarios de ventas.

Servicio	Escenario promedio	Escenario Pesimista	Escenario Optimista
Hospedaje	9000	8000	10000
Restaurante (platos)	36000	30000	40000
SPA	2352	1800	2500

Venta de productos autóctonos	3000	2800	3200
-------------------------------	------	------	------

Fuente: Elaboración propia

7.7.1. Situación bajo condiciones intermedias (esperadas).

Se presenta en este apartado el balance general, el estado de resultados y el flujo de caja. Cada uno muestra la situación simulada de la empresa, en este caso bajo las condiciones dadas las condiciones conocidas y esperadas en la operación.

7.7.1.1. Balance General.

El balance general refleja la situación financiera de la empresa, donde se destaca un activo corriente de 259.419.419, contra un pasivo corriente en 0 para el primer año, lo muestra una buena capacidad de apalancamiento si se llegara a requerir en algún momento de la operación.

El patrimonio se proyecta en un crecimiento sostenido que en el 2023 representaría 803.734.707 millones más que el año inicial, es decir un crecimiento de 57.4%

Tabla 59. Balance general.

DATOS REQUERIDOS PARA AJUSTES DEL BALANCE		2018	2019	2020	2021	2022
Invent. Materia Prima Rotación	días compras		0	0	0	0
Invent. Materia Prima	\$	110.411.250	0	0	0	0
variación de Materia Prima	\$		110.411.250	0	0	0
Rotación Cartera Clientes	días		0	0	0	0
Cartera Clientes	\$	0	0	0	0	0
Cartera Clientes (Var.)	\$		0	0	0	0
Cuentas por Pagar Proveedores	días		0	0	0	0
Cuentas por Pagar Proveedores	\$	0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar Proveedores (Var.)	\$		0	0	0	0

BALANCE GENERAL	PERIODO					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo	\$ 149.008.247	\$ 834.851.627	\$ 1.207.915.607	\$ 1.395.101.089	\$ 1.574.155.192	\$ 1.765.584.866
Invent. Materia Prima	\$ 110.411.250	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 259.419.497	\$ 834.851.627	\$ 1.207.915.607	\$ 1.395.101.089	\$ 1.574.155.192	\$ 1.765.584.866
Gastos Anticipados	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000
Amortización Acumulada	\$ -	\$ -760.000	\$ -1.520.000	\$ -2.280.000	\$ -3.040.000	\$ -3.800.000
Total Activo Corriente (NO REALIZABLE):	\$ 3.800.000	\$ 3.040.000	\$ 2.280.000	\$ 1.520.000	\$ 760.000	\$ -
ACTIVO FIJO						
Terrenos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Construcciones y Edificios	\$ 928.900.000	\$ 928.900.000	\$ 928.900.000	\$ 928.900.000	\$ 928.900.000	\$ 928.900.000
Depreciación Acumulada Planta	\$ -	\$ -46.445.000	\$ -92.890.000	\$ -139.335.000	\$ -185.780.000	\$ -232.225.000
Construcciones y Edificios Neto	\$ 928.900.000	\$ 882.455.000	\$ 836.010.000	\$ 789.565.000	\$ 743.120.000	\$ 696.675.000
Maquinaria y Equipo de Operación	\$ 65.415.514	\$ 65.415.514	\$ 65.415.514	\$ 65.415.514	\$ 65.415.514	\$ 65.415.514
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -6.541.551	\$ -13.083.102	\$ -19.624.653	\$ -26.166.204	\$ -32.707.755
Maquinaria y Equipo de Operación Neto	\$ 65.415.514	\$ 58.873.963	\$ 52.332.412	\$ 45.790.861	\$ 39.249.310	\$ 32.707.759
Muebles y Enseres	\$ 432.909.600	\$ 432.909.600	\$ 432.909.600	\$ 432.909.600	\$ 432.909.600	\$ 432.909.600
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -86.581.920	\$ -173.163.840	\$ -259.745.760	\$ -346.327.680	\$ -432.909.600
Muebles y Enseres Neto	\$ 432.909.600	\$ 346.327.680	\$ 259.745.760	\$ 173.163.840	\$ 86.581.920	\$ -
Equipo de Transporte	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de Transporte Neto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de Oficina	\$ 2.840.700	\$ 2.840.700	\$ 2.840.700	\$ 2.840.700	\$ 2.840.700	\$ 2.840.700
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -946.900	\$ -1.893.800	\$ -2.840.700	\$ -	\$ -
Equipo de Oficina Neto	\$ 2.840.700	\$ 1.893.800	\$ 946.900	\$ -	\$ -	\$ -
Semovientes pie de cría	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Agotamiento Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Semovientes pie de cría	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cultivos Permanentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Agotamiento Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cultivos Permanentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activos Fijos:	\$ 1.430.065.814	\$ 1.289.550.443	\$ 1.149.035.072	\$ 1.008.519.701	\$ 868.951.230	\$ 729.382.759
ACTIVOS DIFERIDOS						
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVO	\$ 1.693.285.311	\$ 2.127.442.070	\$ 2.359.230.679	\$ 2.405.140.790	\$ 2.443.866.422	\$ 2.494.967.625
PASIVO						
Cuentas X Pagar Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos X Pagar	\$ -	\$ 172.151.026	\$ 196.485.849	\$ 222.822.700	\$ 251.485.599	\$ 291.233.312
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 172.151.026	\$ 196.485.849	\$ 222.822.700	\$ 251.485.599	\$ 291.233.312
Obligaciones Financieras	\$ 293.285.311	\$ 260.174.998	\$ 217.486.238	\$ 162.448.095	\$ 91.488.027	\$ -
PASIVO	\$ 293.285.311	\$ 432.326.024	\$ 413.972.088	\$ 385.270.794	\$ 342.973.626	\$ 291.233.312
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 1.400.000.000	\$ 1.400.000.000	\$ 1.400.000.000	\$ 1.400.000.000	\$ 1.400.000.000	\$ 1.400.000.000
Reserva Legal Acumulada	\$ -	\$ 17.215.103	\$ 19.648.585	\$ 22.282.270	\$ 25.148.560	\$ 29.123.331
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ -	\$ 208.425.707	\$ 237.888.225	\$ 269.774.626	\$ 304.477.208
Utilidades del Ejercicio	\$ -	\$ 277.900.943	\$ 317.184.300	\$ 359.699.501	\$ 405.969.610	\$ 470.133.775
Revalorización patrimonio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PATRIMONIO	\$ 1.400.000.000	\$ 1.695.116.045	\$ 1.945.258.592	\$ 2.019.869.996	\$ 2.100.892.796	\$ 2.203.734.313
TOTAL PAS + PAT	\$ 1.693.285.311	\$ 2.127.442.070	\$ 2.359.230.679	\$ 2.405.140.790	\$ 2.443.866.422	\$ 2.494.967.625

Fuente: Elaboración propia

7.7.1.2 Estado de resultados.

Tabla 60. Estado de resultados.

ESTADO DE RESULTADOS	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	2.000.526.000	2.132.409.004	2.273.108.313	2.418.850.216	2.595.262.499
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	441.645.000	475.312.774	513.216.098	552.898.215	590.774.453
Depreciación	140.515.371	140.515.371	140.515.371	139.568.471	139.568.471
Agotamiento	760.000	760.000	760.000	760.000	760.000
Utilidad Bruta	1.417.605.629	1.515.820.860	1.618.616.843	1.725.623.530	1.864.159.575
Gasto de Ventas	49.818.688	51.291.979	52.799.137	54.339.906	55.913.972
Gastos de Administracion	195.747.648	202.990.311	210.399.457	217.973.838	225.711.909
Gastos de Producción	335.266.654	347.671.520	360.361.530	373.334.545	386.587.922
Industria y comercio	200.052.600	213.240.900	227.310.831	241.885.022	259.526.250
Provisiones	60.015.780	63.972.270	68.193.249	72.565.506	77.857.875
Utilidad Operativa	576.704.259	636.653.879	699.552.638	765.524.713	858.561.647
Intereses	84.844.184	75.265.738	62.916.354	46.994.430	26.466.470
Utilidad antes de impuestos	491.860.076	561.388.141	636.636.285	718.530.284	832.095.176
Impuesto de renta	172.151.026	196.485.849	222.822.700	251.485.599	291.233.312
Reserva legal	17.215.103	19.648.585	22.282.270	25.148.560	29.123.331
Reserva voluntaria	24.593.004	28.069.407	31.831.814	35.926.514	41.604.759
Utilidad Distribuible	\$ 277.900.943	\$ 317.184.300	\$ 359.699.501	\$ 405.969.610	\$ 470.133.775

Fuente: Elaboración propia

La utilidad que deja el negocio es de 277.900.943 pesos en el primer año, si dividimos este valor por 12 y por 4 se tendrá la utilidad promedio mensual, que ascendería a los 5789000 pesos.

7.7.1.3 Flujo de caja

Tabla 61. Flujo de caja.

CAPITAL INVERTIDO						
	AÑO 0	2019	2020	2021	2022	2023
Activos Corrientes	\$ 259.419.497	\$ 834.851.627	\$ 1.207.915.607	\$ 1.395.101.089	\$ 1.574.155.102	\$ 1.765.584.866
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 172.151.026	\$ 196.485.849	\$ 222.822.700	\$ 251.485.599	\$ 291.233.312
KTNO	\$ 259.419.497	\$ 662.700.600	\$ 1.011.429.758	\$ 1.172.278.389	\$ 1.322.669.593	\$ 1.474.351.554
Activo Fijo Neto	\$ 1.430.065.814	\$ 1.289.550.443	\$ 1.149.035.072	\$ 1.008.519.701	\$ 868.951.230	\$ 729.382.759
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -140.515.371	\$ -281.030.742	\$ -421.546.103	\$ -558.273.884	\$ -697.842.355
Activo Fijo Bruto	\$ 1.430.065.814	\$ 1.149.035.072	\$ 868.004.330	\$ 586.973.588	\$ 310.677.346	\$ 315.404.404
Total Capital Operativo Neto	\$ 1.689.485.311	\$ 1.952.251.043	\$ 2.160.464.830	\$ 2.180.798.090	\$ 2.191.620.823	\$ 2.203.734.313
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT	\$ 576.704.259,4	\$ 636.653.878,9	\$ 699.552.638,4	\$ 765.524.713,4	\$ 858.561.646,7	
Impuestos	\$ 190.312.405,6	\$ 210.095.780,0	\$ 230.852.370,7	\$ 252.623.155,4	\$ 283.325.343,4	
NOPLAT	\$ 386.391.853,8	\$ 426.558.098,9	\$ 468.700.267,7	\$ 512.901.558,0	\$ 575.236.303,3	
Inversión Neta	\$ 262.765.731,8	\$ 208.213.786,8	\$ 20.333.260,3	\$ 10.822.732,6	\$ 12.113.490,6	
Flujo de Caja Libre	\$ 649.157.586	\$ 634.771.886	\$ 489.033.528	\$ 523.724.291	\$ 587.349.794	
APORTES DE CAPITA ADICIONALES SOCIOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Caja Libre TOTAL DEL PERIODO:	\$ 649.157.586	\$ 634.771.886	\$ 489.033.528	\$ 523.724.291	\$ 587.349.794	

Fuente: Elaboración propia

7.7.1.4. Indicadores Financieros

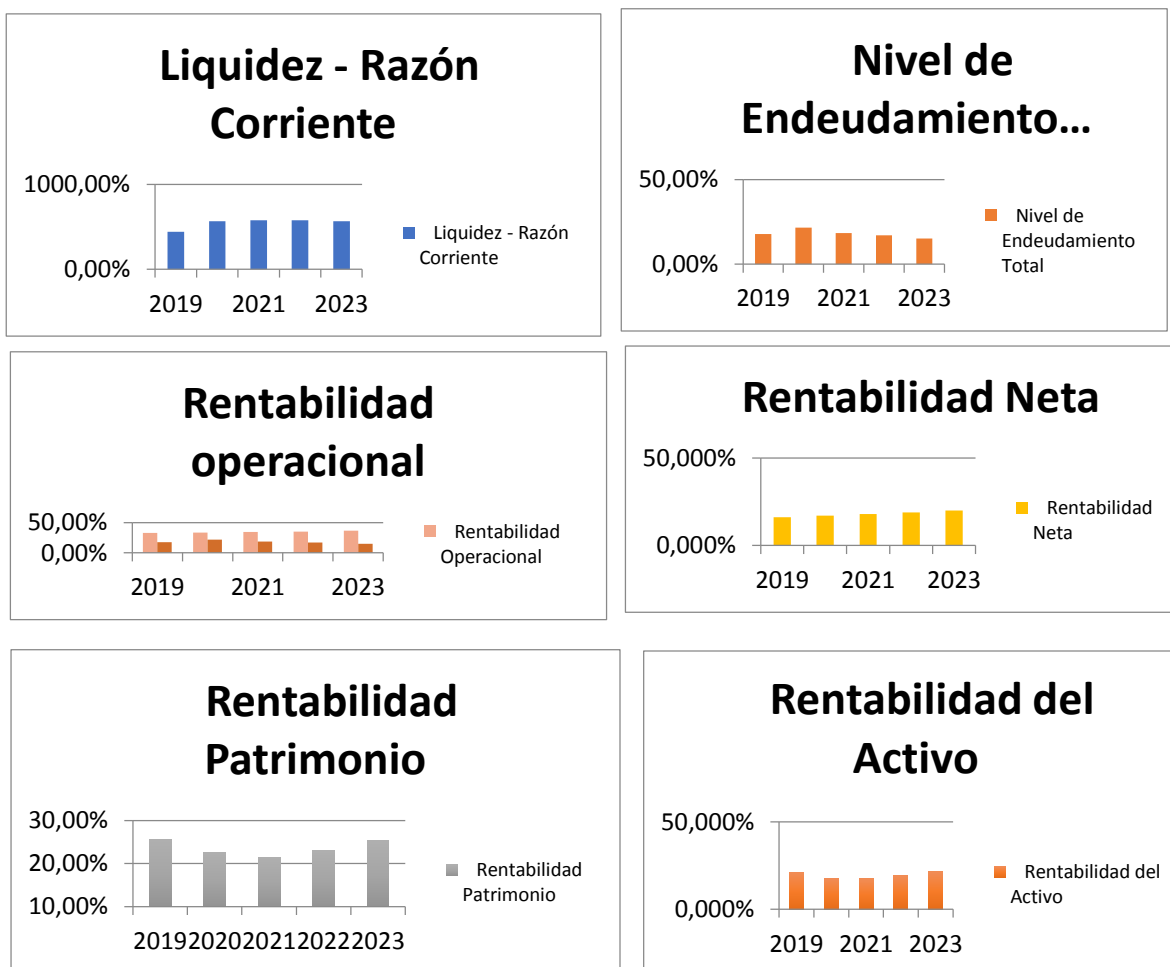
Tabla 62. Indicadores Financieros situación esperada.

TASA MÍNIMA DE RENDIMIENTO ESPERA POR LOS EMPRENDEDORES							8,00%
VALOR DE LA INVERSIÓN INICIAL DEL PLAN DE NEGOCIO							\$ 1.693.285.311
FLUJO DE CAJA PARA LA EVALUACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO:							
PERIODO	AÑO 0	2019	2020	2021	2022	2023	
FLUJO DE CAJA NETO	\$ -1.693.285.311	\$ 649.157.586	\$ 634.771.886	\$ 489.033.528	\$ 523.724.291	\$ 587.349.794	
VALOR PRESENTE NETO =		\$ 624.905.077					
TASA INTERNA DE RETORNO =		21,67%					
SI TIR	21,67%	MAYOR QUE >	8,00%	TASA DE RENDIMIENTO ESPERA POR LOS EMPRENDEDORES	(-) VALOR PRESENTE NETO POSITIVO		
SI TIR	21,67%	MENOR QUE <	8,00%	TASA DE RENDIMIENTO ESPERA POR LOS EMPRENDEDORES	(-) VALOR PRESENTE NETO NEGATIVO		
SI TIR	21,67%	IGUAL QUE =	8,00%	TASA DE RENDIMIENTO ESPERA POR LOS EMPRENDEDORES	(-) VALOR PRESENTE NETO IGUAL A CERO		
PERIODO	2019	2020	2021	2022	2023		
Liquidez - Razón Corriente	484,95%	614,76%	626,10%	625,94%	606,24%		
Nivel de Endeudamiento Total	17,32%	20,32%	17,55%	16,02%	14,03%		
Rentabilidad Operacional	28,83%	29,86%	30,78%	31,65%	33,08%		
Rentabilidad Neta	13,891%	14,874%	15,824%	16,784%	18,115%		
Rentabilidad Patrimonio	19,85%	18,71%	18,49%	20,10%	22,38%		
Rentabilidad del Activo	16,412%	14,909%	15,246%	16,879%	19,237%		
Periodo de recuperación de la Inversión	2,936		AÑOS				
CALCULO DEL WACC	TOTAL INVERSIÓN APORTE DE LOS SOCIOS	\$ 1.693.285.311,40	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN	COSTO DE CAPITAL	IMPUESTOS		
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL	FINANCIADO POR SOCIOS	\$ 1.400.000.000,00	82,68%	8,00%	35%		
	FINANCIADO POR DEUDA	\$ 293.285.311,40	17,32%	28,93%			
WACC	9,87%						

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan algunos gráficos que describen la situación financiera del hotel, todas con una tendencia positiva y mostrando buenos signos de confianzas como la estabilidad del nivel de liquidez, la disminución de la deuda a largo plazo.

Tabla 63. Otros indicadores financieros escenario esperado.



Fuente: Elaboración propia

7.7.2. Situación bajo condiciones pesimistas

Es necesario evaluar escenarios adversos para poder determinar la situación de manera concreta. Si se parte del peor escenario, es posible anticipar situaciones no esperadas, ya sean a nivel del macroentorno o a nivel de la estrategia adoptada por el hotel.

7.7.2.1 Balance general

En la situación adversa o pesimista no cambia la situación financiera de la empresa de manera general y se mantiene el nivel de crecimiento patrimonial y el nivel de liquidez.

La situación anterior se explica dado que, al reducirse las ventas, también se reducen los costos de servucción, que tienen un alto componente variable. De allí que los niveles de liquidez se mantengan.

Tabla 64. Balance general situación pesimista.

BALANCE GENERAL	PERIODO					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo	\$ 149.008.247	\$ 671.302.766	\$ 969.779.112	\$ 1.145.041.531	\$ 1.312.333.633	\$ 1.489.384.369
Invent. Materia Prima	\$ 96.162.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 244.170.747	\$ 671.302.766	\$ 969.779.112	\$ 1.145.041.531	\$ 1.312.333.633	\$ 1.489.384.369
Gastos Anticipados	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000
Amortización Acumulada	\$ -	\$ -760.000	\$ -1.520.000	\$ -2.280.000	\$ -3.040.000	\$ -3.800.000
Total Activo Corriente (NO REALIZABLE):	\$ 3.800.000	\$ 3.040.000	\$ 2.280.000	\$ 1.520.000	\$ 760.000	\$ -
ACTIVO FIJO						
Terrenos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Construcciones y Edificios	\$ 928.900.000	\$ 928.900.000	\$ 928.900.000	\$ 928.900.000	\$ 928.900.000	\$ 928.900.000
Depreciación Acumulada Planta	\$ -	\$ -46.445.000	\$ -92.890.000	\$ -139.335.000	\$ -185.780.000	\$ -232.225.000
Construcciones y Edificios Neto	\$ 928.900.000	\$ 882.455.000	\$ 836.010.000	\$ 789.565.000	\$ 743.120.000	\$ 696.675.000
Maquinaria y Equipo de Operación	\$ 65.415.514	\$ 65.415.514	\$ 65.415.514	\$ 65.415.514	\$ 65.415.514	\$ 65.415.514
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -6.541.551	\$ -13.083.102	\$ -19.624.653	\$ -26.166.204	\$ -32.707.755
Maquinaria y Equipo de Operación Neto	\$ 65.415.514	\$ 58.873.963	\$ 52.332.412	\$ 45.790.861	\$ 39.249.310	\$ 32.707.759
Muebles y Enseres	\$ 432.909.600	\$ 432.909.600	\$ 432.909.600	\$ 432.909.600	\$ 432.909.600	\$ 432.909.600
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -86.581.920	\$ -173.163.840	\$ -259.745.760	\$ -346.327.680	\$ -432.909.600
Muebles y Enseres Neto	\$ 432.909.600	\$ 346.327.680	\$ 259.745.760	\$ 173.163.840	\$ 86.581.920	\$ -
Equipo de Transporte	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de Transporte Neto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de Oficina	\$ 2.840.700	\$ 2.840.700	\$ 2,840.700	\$ 2,840.700	\$ 2,840.700	\$ 2,840.700
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -946.900	\$ -1.893.800	\$ -2.840.700	\$ -	\$ -
Equipo de Oficina Neto	\$ 2,840.700	\$ 1,893.800	\$ 946.900	\$ -	\$ -	\$ -
Semovientes pie de cría	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Agotamiento Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Semovientes pie de cría	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cultivos Permanentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Agotamiento Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cultivos Permanentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activos Fijos:	\$ 1.430.065.814	\$ 1.289.550.443	\$ 1.149.035.072	\$ 1.008.519.701	\$ 868.951.230	\$ 729.382.759
ACTIVOS DIFERIDOS						
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVO	\$ 1.678.036.561	\$ 1.963.893.209	\$ 2.121.094.184	\$ 2.155.081.232	\$ 2.182.044.863	\$ 2.218.767.128
PASIVO						
Cuentas X Pagar Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos X Pagar	\$ -	\$ 116.879.906	\$ 137.571.188	\$ 160.086.272	\$ 184.761.252	\$ 219.237.804
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 116.879.906	\$ 137.571.188	\$ 160.086.272	\$ 184.761.252	\$ 219.237.804
Obligaciones Financieras	\$ 278.036.561	\$ 246.647.749	\$ 206.178.501	\$ 154.001.949	\$ 86.731.300	\$ -
PASIVO	\$ 278.036.561	\$ 363.527.655	\$ 343.749.689	\$ 314.088.221	\$ 271.492.552	\$ 219.237.804
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 1.400.000.000	\$ 1.400.000.000	\$ 1.400.000.000	\$ 1.400.000.000	\$ 1.400.000.000	\$ 1.400.000.000
Reserva Legal Acumulada	\$ -	\$ 11.687.991	\$ 13.757.119	\$ 16.008.627	\$ 18.476.125	\$ 21.923.780
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ -	\$ 141.508.172	\$ 166.559.403	\$ 193.818.736	\$ 223.693.087
Utilidades del Ejercicio	\$ -	\$ 188.677.563	\$ 222.079.204	\$ 258.424.981	\$ 298.257.450	\$ 353.912.456
Revalorización patrimonio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PATRIMONIO	\$ 1.400.000.000	\$ 1.600.365.554	\$ 1.777.344.495	\$ 1.840.993.011	\$ 1.910.552.311	\$ 1.999.529.323
TOTAL PAS + PAT	\$ 1.678.036.561	\$ 1.963.893.209	\$ 2.121.094.184	\$ 2.155.081.232	\$ 2.182.044.863	\$ 2.218.767.128
CUADRE	0	0	0	0	0	0

Desarrollado por: Magister. Ms
 Docente Asociado - Instituto ps
 Sostenible - UNIVERSIDAD EAN
 contacto: dmreyes@universidad

Fuente: Elaboración propia

7.7.2.2. Estado de resultados

Tabla 65. Estado de resultados situación pesimista.

ESTADO DE RESULTADOS	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	1.743.832.000	1.858.891.938	1.981.718.744	2.109.118.745	2.263.573.224
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	380.650.000	409.593.812	442.225.313	476.516.203	509.282.302
Depreciación	140.515.371	140.515.371	140.515.371	139.568.471	139.568.471
Agotamiento	760.000	760.000	760.000	760.000	760.000
Utilidad Bruta	1.221.906.629	1.308.022.755	1.398.218.059	1.492.274.071	1.613.962.451
Gasto de Ventas	49.818.688	51.291.979	52.799.137	54.339.906	55.913.972
Gastos de Administración	195.747.648	202.990.311	210.399.457	217.973.838	225.711.909
Gastos de Producción	335.266.654	347.671.520	360.361.530	373.334.545	386.587.922
Industria y comercio	174.383.200	185.889.194	198.171.874	210.911.875	226.357.322
Provisiones	52.314.960	55.766.758	59.451.562	63.273.562	67.907.197
Utilidad Operativa	414.375.479	464.412.993	517.034.498	572.440.345	651.484.129
Intereses	80.432.890	71.352.455	59.645.151	44.551.054	25.090.402
Utilidad antes de impuestos	333.942.590	393.060.538	457.389.347	527.889.292	626.393.727
Impuesto de renta	116.879.906	137.571.188	160.086.272	184.761.252	219.237.804
Reserva legal	11.687.991	13.757.119	16.008.627	18.476.125	21.923.780
Reserva voluntaria	16.697.129	19.653.027	22.869.467	26.394.465	31.319.686
Utilidad Distribuible	\$ 188.677.563	\$ 222.079.204	\$ 258.424.981	\$ 298.257.450	\$ 353.912.456

Fuente: Elaboración propia

7.7.2.3. Flujo de caja

Tabla 66. Flujo de caja situación pesimista.

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:						
CAPITAL INVERTIDO						
	AÑO 0	2019	2020	2021	2022	2023
Activos Corrientes	\$ 244.170.747	\$ 671.302.766	\$ 969.779.112	\$ 1.145.041.531	\$ 1.312.333.633	\$ 1.489.384.369
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 116.879.906	\$ 137.571.188	\$ 160.086.272	\$ 184.761.252	\$ 219.237.804
KTNO	\$ 244.170.747	\$ 554.422.859	\$ 832.207.924	\$ 984.955.260	\$ 1.127.572.381	\$ 1.270.146.564
Activo Fijo Neto	\$ 1.430.065.814	\$ 1.289.550.443	\$ 1.149.035.072	\$ 1.008.519.701	\$ 868.951.230	\$ 729.382.759
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -140.515.371	\$ -281.030.742	\$ -421.546.113	\$ -568.273.884	\$ -697.842.355
Activo Fijo Bruto	\$ 1.430.065.814	\$ 1.149.035.072	\$ 868.004.330	\$ 586.973.588	\$ 310.677.346	\$ 315.404.404
Total Capital Operativo Neto	\$ 1.674.236.561	\$ 1.843.973.302	\$ 1.981.242.996	\$ 1.993.474.961	\$ 1.996.523.611	\$ 1.999.529.323
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT	\$ 414.375.479,4	\$ 464.412.992,8	\$ 517.034.498,3	\$ 572.440.345,4	\$ 651.484.128,9	
Impuestos	\$ 136.743.908,2	\$ 153.256.287,6	\$ 170.621.384,5	\$ 188.905.314,0	\$ 214.989.762,5	
NOPLAT	\$ 277.631.571,2	\$ 311.156.705,1	\$ 346.413.113,9	\$ 383.535.031,4	\$ 436.494.366,4	
Inversión Neta	\$ 169.736.741,0	\$ 137.269.693,6	\$ 12.231.964,6	\$ 3.048.650,8	\$ 3.005.712,0	
Flujo de Caja Libre	\$ 447.368.312	\$ 448.426.399	\$ 358.645.079	\$ 386.583.682	\$ 439.500.078	
APORTES DE CAPITA ADICIONALES SOCIOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Flujo de Caja Libre TOTAL DEL PERIODO:	\$ 447.368.312	\$ 448.426.399	\$ 358.645.079	\$ 386.583.682	\$ 439.500.078	

Fuente: Elaboración propia

7.7.2.4. Indicadores financieros

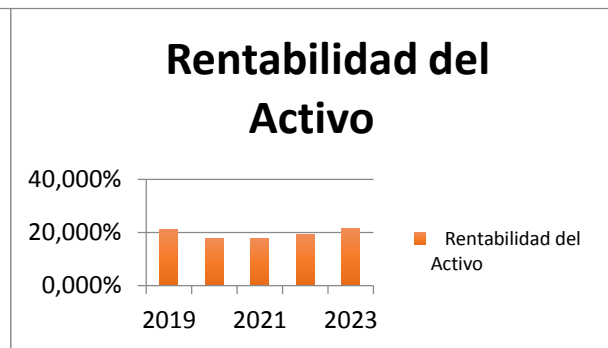
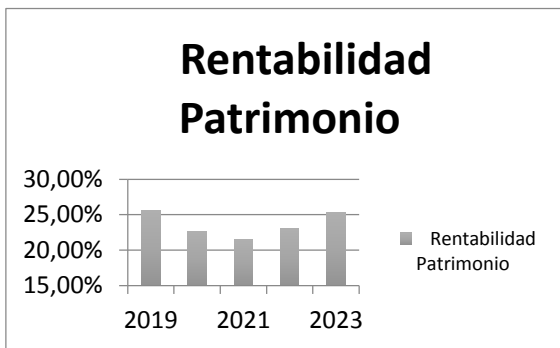
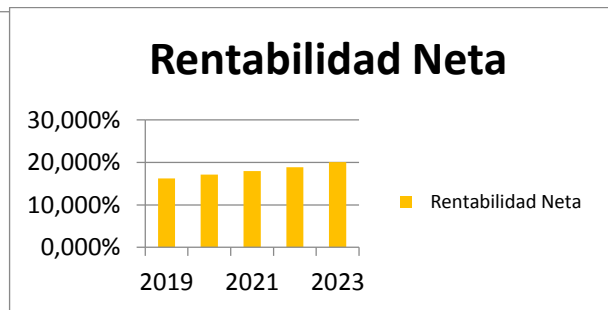
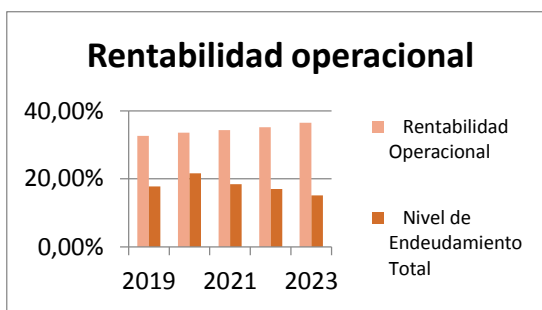
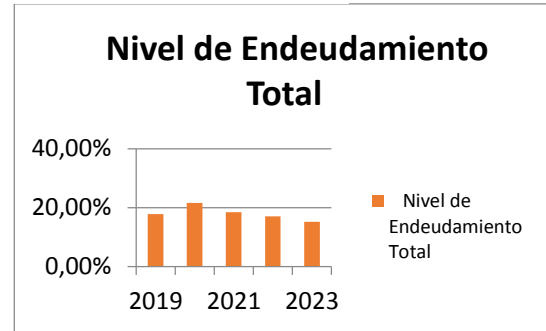
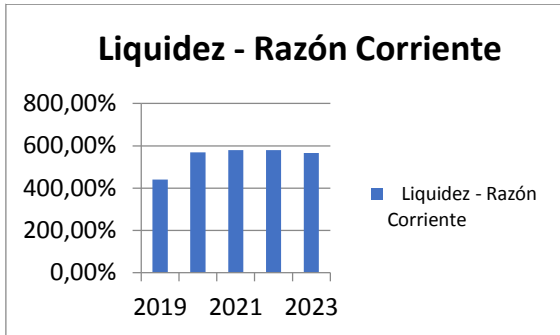
Bajo esta situación es notoria la caída en la TIR, que se encuentra un poco por debajo de la tasa esperada por los inversionistas, sin embargo, bajo esta perspectiva hipotética se está muy cerca al 8%, por lo que con algunas mejoras se puede alcanzar.

Tabla 67. Indicadores financieros situación pesimista.

TASA MÍNIMA DE RENDIMIENTO ESPERA POR LOS EMPRENDEDORES							8,00%
VALOR DE LA INVERSIÓN INICIAL DEL PLAN DE NEGOCIO							\$ 1.678.036.561
FLUJO DE CAJA PARA LA EVALUACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO:							
PERIODO	AÑO 0	2019	2020	2021	2022	2023	
FLUJO DE CAJA NETO	\$ -1.678.036.561	\$ 447.368.312	\$ 448.426.399	\$ 358.645.079	\$ 386.583.682	\$ 439.500.078	
VALOR PRESENTE NETO =				\$ -11.382.341			
TASA INTERNA DE RETORNO =				7,74%			
SI TIR	7,74%	MAYOR QUE >	8,00%	TASA DE RENDIMIENTO ESPERA POR LOS EMPRENDEDORES (=) VALOR PRESENTE NETO POSITIVO			
SI TIR	7,74%	MENOR QUE <	8,00%	TASA DE RENDIMIENTO ESPERA POR LOS EMPRENDEDORES (=) VALOR PRESENTE NETO NEGATIVO			
SI TIR	7,74%	IGUAL QUE =	8,00%	TASA DE RENDIMIENTO ESPERA POR LOS EMPRENDEDORES (=) VALOR PRESENTE NETO IGUAL A CERO			
PERIÓDO	2019	2020	2021	2022	2023		
Liquidez - Razón Corriente	574,35%	704,93%	715,27%	710,29%	679,35%		
Nivel de Endeudamiento Total	16,57%	18,51%	16,21%	14,57%	12,44%		
Rentabilidad Operacional	23,76%	24,98%	26,09%	27,14%	28,78%		
Rentabilidad Neta	10,820%	11,947%	13,040%	14,141%	15,635%		
Rentabilidad Patrimonio	13,48%	13,88%	14,54%	16,20%	18,52%		
Rentabilidad del Activo	11,244%	11,308%	12,184%	13,840%	16,219%		
Período de recuperación de la Inversión			4,033	AÑOS			
CALCULO DEL WACC	TOTAL INVERSIÓN APORTE DE LOS SOCIOS	\$	1.678.036.561,40	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN	COSTO DE CAPITAL	IMPUESTOS	
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL.	FINANCIADO POR DEUDA	\$	1.400.000.000,00	83,43%	8,00%	35%	
		\$	278.036.561,40	16,57%	28,93%		
WACC	9,79%						

Fuente: Elaboración propia

Tabla 68. Otros indicadores financieros situación pesimista.



Fuente: Elaboración propia

7.7.3. Situación bajo condiciones optimistas

7.7.3.1 Balance General

Al igual que en las dos situaciones anteriores el balance general mantiene su estructura básica, a nivel de liquidez y a nivel de crecimiento del patrimonio en el tiempo.

Tabla 69. Balance general situación optimista.

BALANCE GENERAL	PERIODO					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo	\$ 149.008.247	\$ 979.585.527	\$ 1.420.985.270	\$ 1.619.959.246	\$ 1.811.002.646	\$ 2.017.037.654
Invent. Materia Prima	\$ 120.107.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 269.115.747	\$ 979.585.527	\$ 1.420.985.270	\$ 1.619.959.246	\$ 1.811.002.646	\$ 2.017.037.654
Gastos Anticipados	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000
Amortización Acumulada	\$ -	\$ -760.000	\$ -1.520.000	\$ -2.280.000	\$ -3.040.000	\$ -3.800.000
Total Activo Corriente (NO REALIZABLE):	\$ 3.800.000	\$ 3.040.000	\$ 2.280.000	\$ 1.520.000	\$ 760.000	\$ -
ACTIVO FIJO						
Terrenos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Construcciones y Edificios	\$ 928.900.000	\$ 928.900.000	\$ 928.900.000	\$ 928.900.000	\$ 928.900.000	\$ 928.900.000
Depreciación Acumulada Planta	\$ -	\$ -46.445.000	\$ -92.890.000	\$ -139.335.000	\$ -185.790.000	\$ -232.225.000
Construcciones y Edificios Neto	\$ 928.900.000	\$ 882.455.000	\$ 836.010.000	\$ 789.565.000	\$ 743.120.000	\$ 696.675.000
Maquinaria y Equipo de Operación	\$ 65.415.514	\$ 65.415.514	\$ 65.415.514	\$ 65.415.514	\$ 65.415.514	\$ 65.415.514
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -8.541.551	\$ -13.083.102	\$ -19.624.653	\$ -26.166.204	\$ -32.707.755
Maquinaria y Equipo de Operación Neto	\$ 65.415.514	\$ 56.873.963	\$ 52.332.412	\$ 45.790.861	\$ 39.249.310	\$ 32.707.759
Muebles y Enseres	\$ 432.909.600	\$ 432.909.600	\$ 432.909.600	\$ 432.909.600	\$ 432.909.600	\$ 432.909.600
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -86.581.920	\$ -173.163.840	\$ -259.745.760	\$ -346.327.680	\$ -432.909.600
Muebles y Enseres Neto	\$ 432.909.600	\$ 346.327.680	\$ 259.745.760	\$ 173.163.840	\$ 86.581.920	\$ -
Equipo de Transporte	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de Transporte Neto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de Oficina	\$ 2.840.700	\$ 2.840.700	\$ 2.840.700	\$ 2.840.700	\$ 2.840.700	\$ 2.840.700
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -946.900	\$ -1.893.800	\$ -2.840.700	\$ -	\$ -
Equipo de Oficina Neto	\$ 2.840.700	\$ 1.893.800	\$ 946.900	\$ -	\$ -	\$ -
Semovientes pie de cría	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Agotamiento Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Semovientes pie de cría	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cultivos Permanentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Agotamiento Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cultivos Permanentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activos Fijos:	\$ 1.430.065.814	\$ 1.289.550.443	\$ 1.149.035.072	\$ 1.008.519.701	\$ 868.951.230	\$ 729.382.759
ACTIVOS DIFERIDOS						
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVO	\$ 1.702.981.561	\$ 2.272.175.970	\$ 2.572.300.342	\$ 2.629.998.947	\$ 2.680.713.876	\$ 2.746.420.413
PASIVO						
Cuentas X Pagar Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos X Pagar	\$ -	\$ 222.305.033	\$ 249.964.825	\$ 279.832.074	\$ 312.201.654	\$ 356.791.256
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 222.305.033	\$ 249.964.825	\$ 279.832.074	\$ 312.201.654	\$ 356.791.256
Obligaciones Financieras	\$ 302.981.561	\$ 268.776.594	\$ 224.676.510	\$ 167.818.760	\$ 94.512.695	\$ -
PASIVO	\$ 302.981.561	\$ 491.081.627	\$ 474.641.334	\$ 447.650.835	\$ 406.714.350	\$ 356.791.256
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 1.400.000.000	\$ 1.400.000.000	\$ 1.400.000.000	\$ 1.400.000.000	\$ 1.400.000.000	\$ 1.400.000.000
Reserva Legal Acumulada	\$ -	\$ 22.230.503	\$ 24.996.482	\$ 27.983.207	\$ 31.220.165	\$ 35.679.126
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ -	\$ 269.147.880	\$ 302.636.984	\$ 338.796.690	\$ 377.987.003
Utilidades del Ejercicio	\$ -	\$ 358.863.839	\$ 403.514.645	\$ 451.728.920	\$ 503.982.670	\$ 575.963.028
Revalorización patrimonio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PATRIMONIO	\$ 1.400.000.000	\$ 1.781.094.343	\$ 2.097.659.008	\$ 2.182.348.112	\$ 2.273.999.526	\$ 2.389.629.156
TOTAL PAS + PAT	\$ 1.702.981.561	\$ 2.272.175.970	\$ 2.572.300.342	\$ 2.629.998.947	\$ 2.680.713.876	\$ 2.746.420.413

Fuente: Elaboración propia

7.7.3.2 Estado de resultados

Tabla 70. Estado de resultados en situación optimista.

ESTADO DE RESULTADOS	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	2.213.040.000	2.359.114.024	2.514.916.531	2.676.188.247	2.871.506.715
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	480.430.000	517.260.723	558.625.254	601.754.185	642.923.506
Depreciación	140.515.371	140.515.371	140.515.371	139.568.471	139.568.471
Agotamiento	760.000	760.000	760.000	760.000	760.000
Utilidad Bruta	1.591.334.629	1.700.577.931	1.815.015.905	1.934.105.591	2.088.254.739
Gasto de Ventas	49.818.688	51.291.979	52.799.137	54.339.906	55.913.972
Gastos de Administración	195.747.648	202.990.311	210.399.457	217.973.838	225.711.909
Gastos de Producción	335.266.654	347.671.520	360.361.530	373.334.545	386.587.922
Industria y comercio	221.304.000	235.911.402	251.491.653	267.618.825	287.150.672
Provisiones	66.391.200	70.773.421	75.447.496	80.285.647	86.145.201
Utilidad Operativa	722.806.439	791.939.297	864.516.632	940.552.830	1.046.745.063
Intereses	87.649.201	77.754.084	64.996.419	48.548.104	27.341.473
Utilidad antes de impuestos	635.157.238	714.185.213	799.520.213	892.004.726	1.019.403.589
Impuesto de renta	222.305.033	249.964.825	279.832.074	312.201.654	356.791.256
Reserva legal	22.230.503	24.996.482	27.983.207	31.220.165	35.679.126
Reserva voluntaria	31.757.862	35.709.261	39.976.011	44.600.236	50.970.179
Utilidad Distribuible	\$ 358.863.839	\$ 403.514.645	\$ 451.728.920	\$ 503.982.670	\$ 575.963.028

Fuente: Elaboración propia.

7.7.3.4 Flujo de caja

Tabla 71. Flujo de caja situación optimista.

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:							
CAPITAL INVERTIDO							
	AÑO 0	2019	2020	2021	2022	2023	
Activos Corrientes	\$ 269.115.747	\$ 979.585.527	\$ 1.420.985.270	\$ 1.619.959.246	\$ 1.811.002.646	\$ 2.017.037.654	
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 222.305.033	\$ 249.964.825	\$ 279.832.074	\$ 312.201.654	\$ 356.791.256	
KTNO	\$ 269.115.747	\$ 757.280.494	\$ 1.171.020.445	\$ 1.340.127.171	\$ 1.498.800.991	\$ 1.660.246.397	
Activo Fijo Neto	\$ 1.430.065.814	\$ 1.289.550.443	\$ 1.149.035.072	\$ 1.008.519.701	\$ 868.951.230	\$ 729.382.759	
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -140.515.371	\$ -281.030.742	\$ -421.546.113	\$ -558.273.884	\$ -697.842.355	
Activo Fijo Bruto	\$ 1.430.065.814	\$ 1.149.035.072	\$ 868.004.330	\$ 586.973.588	\$ 310.677.346	\$ 31.540.404	
Total Capital Operativo Neto	\$ 1.699.181.561	\$ 2.046.830.937	\$ 2.320.055.517	\$ 2.348.646.872	\$ 2.367.752.221	\$ 2.389.629.156	
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE							
EBIT	\$ 722.806.439,4	\$ 791.939.297,4	\$ 864.516.632,2	\$ 940.552.830,2	\$ 1.046.745.062,6		
Impuestos	\$ 238.526.125,0	\$ 261.339.968,1	\$ 285.290.488,6	\$ 310.382.434,0	\$ 345.425.870,6		
NOPLAT	\$ 484.280.314,4	\$ 530.599.329,2	\$ 579.226.143,6	\$ 630.170.396,2	\$ 701.319.191,9		
Inversión Neta	\$ 347.649.375,5	\$ 273.224.580,2	\$ 28.591.354,9	\$ 19.105.349,4	\$ 21.876.935,0		
Flujo de Caja Libre	\$ 831.929.690	\$ 803.823.909	\$ 607.817.498	\$ 649.275.746	\$ 723.196.127		
APORTES DE CAPITAL ADICIONALES SOCIOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Flujo de Caja Libre TOTAL DEL PERIODO:	\$ 831.929.690	\$ 803.823.909	\$ 607.817.498	\$ 649.275.746	\$ 723.196.127		

Fuente: Elaboración propia

7.7.3.5 Indicadores Financieros

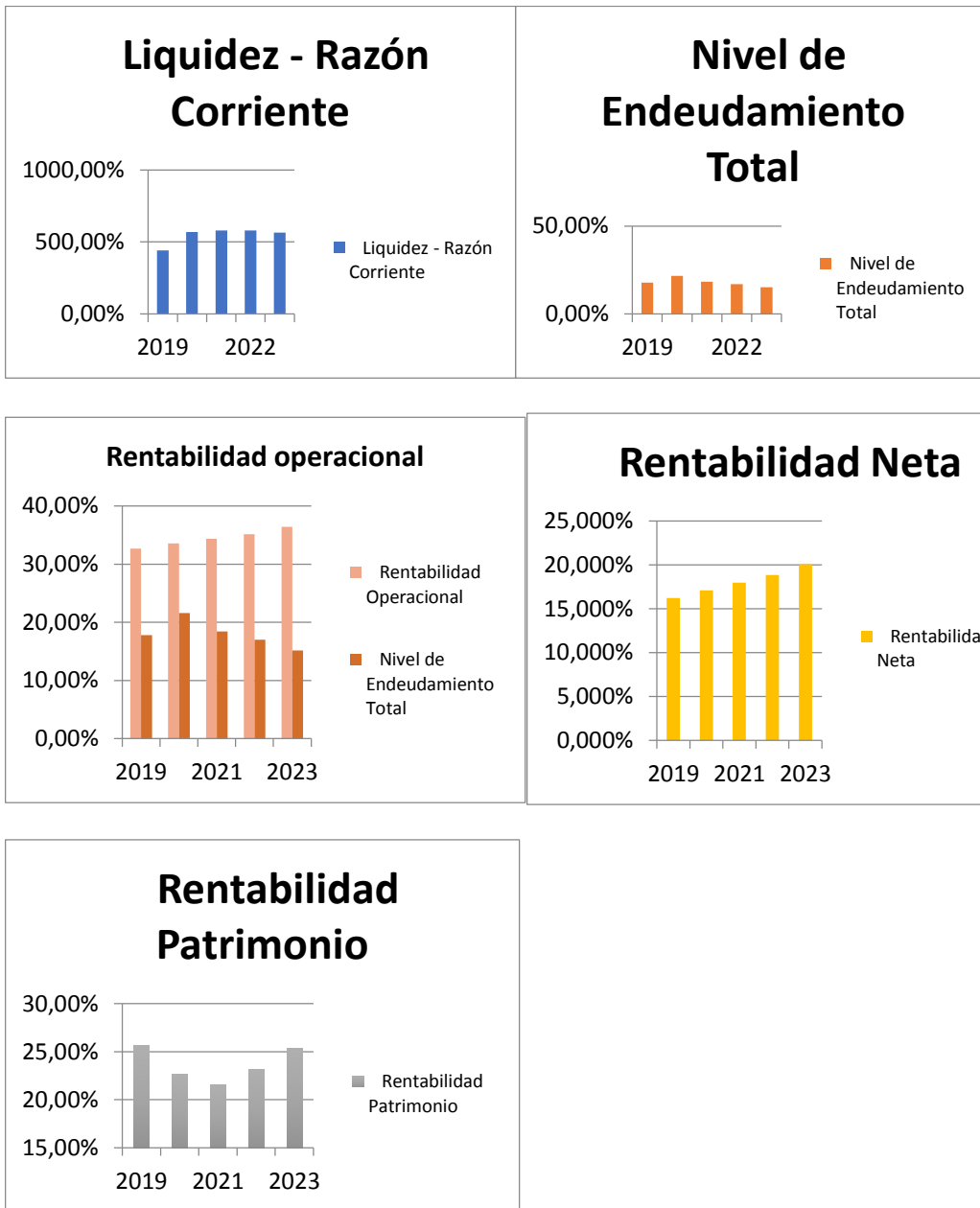
Este escenario muestra una TIR muy por encima de lo que espera cualquier inversión promedio, lo que denota que, si bien es un escenario poco factible, amplía el rango de beneficio a situaciones de altísimo rendimiento, que exigiría un esfuerzo total.

Tabla 72. Indicadores financieros situación optimista.

TASA MÍNIMA DE RENDIMIENTO ESPERA POR LOS EMPRENDEDORES		8,00%				
VALOR DE LA INVERSIÓN INICIAL DEL PLAN DE NEGOCIO		\$ 1.702.981.561				
FLUJO DE CAJA PARA LA EVALUACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO:						
PERIODO	AÑO 0	2019	2020	2021	2022	2023
FLUJO DE CAJA NETO	\$ -1.702.981.561	\$ 831.929.690	\$ 803.823.909	\$ 607.817.498	\$ 649.275.746	\$ 723.196.127
VALOR PRESENTE NETO =		\$ 1.208.410.464				
TASA INTERNA DE RETORNO =		33,56%				
SI TIR	33,56%	MAYOR QUE >	8,00%	TASA DE RENDIMIENTO ESPERA POR LOS EMPRENDEDORES (=) VALOR PRESENTE NETO POSITIVO		
SI TIR	33,56%	MENOR QUE <	8,00%	TASA DE RENDIMIENTO ESPERA POR LOS EMPRENDEDORES (=) VALOR PRESENTE NETO NEGATIVO		
SI TIR	33,56%	IGUAL QUE =	8,00%	TASA DE RENDIMIENTO ESPERA POR LOS EMPRENDEDORES (=) VALOR PRESENTE NETO IGUAL A CERO		
PERIÓDO	2019	2020	2021	2022	2023	
Liquidez - Razón Corriente	440,65%	568,47%	578,90%	580,07%	565,33%	
Nivel de Endeudamiento Total	17,79%	21,61%	18,45%	17,02%	15,17%	
Rentabilidad Operacional	32,66%	33,57%	34,38%	35,15%	36,45%	
Rentabilidad Neta	16,216%	17,104%	17,962%	18,832%	20,058%	
Rentabilidad Patrimonio	25,63%	22,66%	21,53%	23,09%	25,33%	
Rentabilidad del Activo	21,073%	17,759%	17,561%	19,163%	21,485%	
Periodo de recuperación de la Inversión	2,355		AÑOS			
CALCULO DEL WACC	TOTAL INVERSIÓN	\$ 1.702.981.561,40	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN	COSTO DE CAPITAL	IMPUESTOS	
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL.	APORTE DE LOS SOCIOS	\$ 1.400.000.000,00	82,21%	8,00%	35%	
	FINANCIADO POR DEUDA	\$ 302.981.561,40	17,79%	28,93%		
WACC	9,92%					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 73. Otros indicadores financieros situación optimista.



Fuente: Elaboración propia.

8. Enfoque Hacia La Sostenibilidad

Las economías y proyectos de emprendimiento deben estar sustentadas de manera armónica a las dimensiones de la realidad, debido a la crisis por la que está atravesando el planeta en aspectos como el ambiental el social el económico y la gobernanza.

Los emprendimientos que se desarrollan en el sector turístico tienen una responsabilidad adicional, ya que en economías emergentes como la colombiana representa una oportunidad de desarrollo, del cual depende el empleo y mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

El Hotel Kaampáwam consciente de la necesidad de impulsar procesos sostenibles, presenta en este apartado sus lineamientos generales, para generar un impacto positivo en la sociedad, en el medio ambiente, en el aparato productivo de la ciudad de Popayán y las buenas prácticas empresariales.

Según la Organización Mundial del Turismo (1998) citado por Mormeneo Klose, (2014):

“El concepto de sostenibilidad está ligado a tres hechos importantes: calidad, continuidad y equilibrio. De una forma u otra el turismo sostenible es definido como un modelo de desarrollo económico diseñado para mejorar la calidad de vida de la población local, es decir, de la gente que vive y trabaja en el destino turístico; proveer mayor calidad de experiencia para el visitante; mantener la calidad del medioambiente del que la población local y visitantes dependen; la consecución de mayores niveles de rentabilidad económica, de la actividad turística para los residentes locales y asegurar la obtención de beneficios por parte

de los empresarios turísticos, es decir, ha de procurarse que el negocio turístico sostenible sea rentable.

8.1 Sostenibilidad Social

Cuando se habla de lo social, se hace un especial énfasis en la mejora de las condiciones de las personas que habitan un territorio, por lo que el surgimiento de emprendimientos que logran generar puestos de trabajo de manera digna y formales genera un nivel de goce social, para ello en esta propuesta se busca un reclutamiento de trabajadores que tengan un crecimiento a nivel personal y profesional para la mejora de sus condiciones de vida.

Por otro lado, en esta propuesta se tomó como referente el desarrollo a qué escala humana (Max-Neef, 1996), cuyo objetivo se centra en las mejoras de la sociedad a través de la cooperación entre los diferentes actores, superando las lógicas que propenden por el desarrollo individual. Se plantean los siguientes lineamientos para el cumplimiento de la sostenibilidad social a través de nuestras prácticas misionales:

- Generación de empleo digno en Popayán.
- Trazabilidad para la mejora del ambiente laboral.
- Creación de actividades culturales y deportivas para los empleados.
- Convenios para la capacitación y educación continua de los trabajadores.
- Se cuenta con un sistema de gestión y seguridad en el trabajo.
- Impulso a las dinámicas turísticas de la región.
- Generación de redes de conocimiento para la difusión de la cultura caucana.

- Participación en los escenarios de construcción de política pública convocados por las instituciones.
- Participación en las agremiaciones de turismo del departamento del Cauca.
- apoyo a las comunidades.
- Manejo y prevención de los riesgos sociales tales como; sismos, asonadas, entre otros.
- Compras a proveedores locales.
- Contratación a personal de etnias indígenas
- El 50% de los cargos de dirección serán ocupados por mujeres.
- Uso de códigos de ética para garantizar el trato humano e igual entre todos.

Es importante la generación de impactos sociales positivos a través de la responsabilidad social empresarial, que si bien se contempla en un escenario de mediano plazo es fundamental en el desarrollo de entornos para la mejora del bienestar social.

Finalmente, no es posible hablar de sostenibilidad sin la identificación de los factores que dan la continuidad al desarrollo del emprendimiento, para lo cual se resalta.

8.2 Sostenibilidad ambiental

Quizás uno de los componentes más importante de la sostenibilidad es el aspecto ambiental, ya que de éste depende la habitabilidad del planeta y en el caso nuestro de la región. el hotel Kaampáwam en coherencia con su filosofía del cuidado plantea los siguientes lineamientos para la sostenibilidad ambiental:

- Manejo de los residuos conforme a los lineamientos normativos de la ciudad.
- Uso de productos para el desarrollo de las actividades con el menor impacto posible en el medio ambiente (Jabones, bolsas reciclables, etcétera)
- Desarrollo de campañas para la conservación de la fauna y la flora a los visitantes del hotel.
- Manejo responsable de los recursos hídricos y energéticos.
- Gestión de la contaminación auditiva y visual.
- Manejo responsable de la emisión de gases perjudiciales para la capa de ozono.
- Búsqueda continua de mejoras tecnológicas amigables con el medio ambiente.
- Infraestructura hecha con materiales sostenibles que permitan un disfrute sano de los visitantes.
- Participación continua en los programas socio ambientales y en las capacitaciones para el fomento de un buen uso del medio ambiente.
- Sustituyeron los grifos tradicionales por otros que optimizan el caudal de agua.
- Uso de tecnología LED, que minimiza el uso de recursos.

Algunos desarrollos a futuro para la contribución con el medio ambiente

Se presentan a continuación algunos aspectos que deben ser incorporados en los hoteles que quieren ser sostenibles y amigables con el medio ambiente (

Mormeneo Klose, 2014), lo que representaría a futuro una nueva experiencia en ese sentido.

- Ofrecer artículos oxobiodegradables.
- Impulsar el “ecomeeting”, lo que significa, persuadir a los que organizan eventos para que utilicen productos de comercio justo y de bajo impacto ambiental.
- Implementar energías renovables utilizando por ejemplo paneles solares. En Europa países como Alemania tiene un uso extensivo de este tipo de tecnologías.
- Creación de habitaciones verdes.
- Uso de madera con certificación medioambiental.

8.3 Sostenibilidad de gobernanza

La gobernanza está definida como los procesos sobre los cuales tiene control la organización, que deben propender por la generación de la sostenibilidad de la empresa y de su entorno a lo largo del tiempo, “la gobernanza debe equilibrar las necesidades de varios grupos. Esto incluye accionistas, miembros del consejo directivo, clientes y partes interesadas dentro de una empresa, como: Gestión Ejecutiva, Operaciones, Gestión de Proyectos, Mejora de Proceso, Tecnología de la Información” (Excellence Blog, 2019, pág. 1). Se tomaron los principios de gobernanza establecidos por la OCDE (2019) para la formulación de los lineamientos de gobernanza del hotel Kaampáwam.

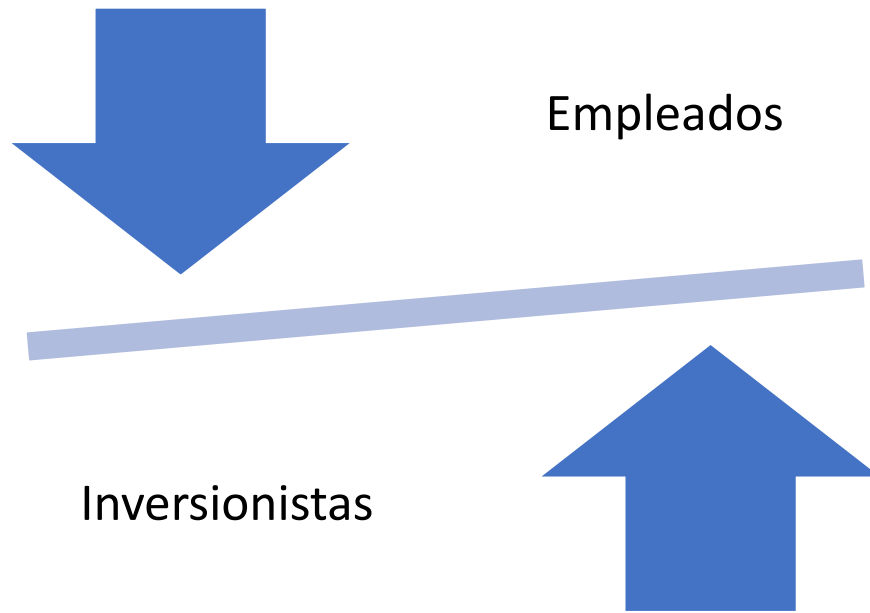
- Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo.

- Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave.
- Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave.
- papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo.
- Divulgación de información y transparencia.
- Las responsabilidades del Consejo de Administración.

La gobernanza además logra generar una cohesión entre los fines perseguidos por los inversionistas y el equipo de colaboradores, por lo tanto, se definen algunas políticas para el correcto tratamiento de situaciones que atentan contra la gobernabilidad empresarial en el hotel:

- Uso del dialogo como principal medio para la resolución de conflictos.
- Seguimiento de los procesos disciplinarios por parte del comité de convivencia formado por la parte directiva del hotel.
- Implementación de los códigos de ética como forma de construcción de la convivencia entre colaboradores del hotel.

La estabilidad organizacional tiene efectos sobre la prestación de las experiencias a los huéspedes, así como con las personas que laboran en el hotel, por lo que, la gobernabilidad al ser un punto de equilibrio de los grupos internos del hotel, se hacen extensivas a las políticas sociales en el ámbito laboral anteriormente mencionadas.



La idea de negocio del Hotel Kaampáwam se presentó desde un inicio como un proyecto, si bien de índole privada, con un amplio compromiso hacia los social y sus colaboradores, ya que es la constitución de comunidades empresariales, y las relaciones entre los grupos de interés donde es posible generar un equilibrio que satisfaga a todos.

Bibliografía

Mormeneo Klose, E. (2014). *PRINCIPIOS DE SOSTENIBILIDAD EN HOTELES*.

Obtenido de <http://dspace.uib.es>:

http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3145/Mormeneo_Klose_Estefania.pdf?sequence=1

Quiñonez Salamanca, L. V., & Rojas Betancourt, D. J. (2018). *Capacidades de innovación en dos mipymes eco-turísticas. Caso Manizales y Popayán*.

Obtenido de Universidad Autónoma de Manizales :

http://repositorio.autonoma.edu.co/jspui/bitstream/11182/330/1/Capaci_innova_dos_mipymes_eco_tur%C3%ADs_Caso_Manizales_Popay%C3%A1n.pdf

Aparicio Mena, A. J. (2006). El Temazcal en la cultura tradicional de la salud y en la etnomedicina mesoamericana. *Gazeta de Antropología*. Recuperado el 26 de 09 de 2019, de http://www.gazeta-antropologia.es/wp-content/uploads/G22_16Alfonso_Aparicio_Mena.pdf

AVIATUR . (04 de 10 de 2019). *Popayán, la Ciudad Gastronómica de Latinoamérica*. Obtenido de AVATUR :

<https://www.aviatur.com/blog/gastronomia/popayan-ciudad-gastronomica-latinoamerica>

Booking.com. (21 de 08 de 2019). *Booking.com*. Obtenido de Booking.com:
https://www.booking.com/searchresults.es.html?aid=318615;label=Spanish_Colombia_ES_CO_20153959105-JvWA_BiunE_YalmU9PDZ_QS107692914145%3Apl%3Aata%3Ap1%3Ap2%3Aac%3Aap1t1%3Aneg%3Afi10642454282%3Atidsa-323233911078%3Alp1003659%3Ali%3Adec%3Adm;sid=350f315cc3c71

Booking.com. (21 de 08 de 2019). *Booking.com*. Obtenido de Booking.com:
https://www.booking.com/searchresults.es.html?aid=318615;label=Spanish_Colombia_ES_CO_20153959105-JvWA_BiunE_YalmU9PDZ_QS107692914025%3Apl%3Aata%3Ap1%3Ap2%3Aac%3Aap1t1%3Aneg%3Afi2643535193%3Atidsa-323233911078%3Alp1029417%3Ali%3Adec%3Adm;sid=350f315cc3c71f

Booking.com. (08 de 27 de 2019). *Booking.com*. Obtenido de Booking.com:
https://www.booking.com/hotel/co/dann-monasterio.es.html?aid=318615;label=Spanish_Colombia_ES_CO_20153959105-JvWA_BiunE_YalmU9PDZ_QS107692914025%3Apl%3Aata%3Ap1%3Ap2%3Aac%3Aap1t1%3Aneg%3Afi2643535193%3Atidsa-323233911078%3Alp1029417%3Ali%3Adec%3Adm;sid=350

Camara de Comercio del Cauca. (30 de 08 de 2019). *Descripción del clúster de Turismo*. Obtenido de <https://www.cccauca.org.co>:
https://www.cccauca.org.co/sites/default/files/imagenes/doc-_cluster_de_turismo_en_el_cauca_2018_vf_2.pdf

Centro de Pensamiento Turístico - Colombia. (01 de 08 de 2019). *Presentación de Resultados*. Obtenido de Presidencia de la República :
https://id.presidencia.gov.co/Documents/181128_PresentacionResultadosICTRC_2018.pdf

CEPAL. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimineto y la evaluación de proyectos y programas* . Santiago de Chile: Naciones Unidas .

CITUR. (23 de 10 de 2018). *CITUR*. Obtenido de CITUR:
<http://www.citur.gov.co/estadisticas/departamental/georeferenciacion>

CITUR. (01 de 07 de 2019). <http://www.citur.gov.co>. Obtenido de <http://www.citur.gov.co>: <http://www.citur.gov.co/estadisticas/departamental>

Colombia, F. d. (2012). *Plan de Desarrollo Turístico para el Departamento del Cauca Documento Diagnostico del Cauca 2012-2020*. Obtenido de Cauca

Teritorio de Paz: <https://cauca.gov.co/otros-planos/plan-de-desarrollo-turistico-2012-2020>

- Colombia, M. d., & FONTUR. (2011). *Estrategia de turismo para Colombia*.
Obtenido de FONTUR:
https://fontur.com.co/aym_document/aym_estudios_fontur/ESTUDIO%20MCKIENSEY/1._PRIMER_TOMO ESTRATEGIA_TURISMO_PARTE_A.PDF
- Cuadro comparativo. (26 de 09 de 2019). *Clases de sociedades en Colombia*.
Obtenido de cuadrocomparativo.org:
<https://cuadrocomparativo.org/cuadros-comparativos-de-sociedades-en-colombia/>
- DANE. (2019). *DANE*. Obtenido de DANE: <http://www.dane.gov.co/>
- DELI CUCHILLO, M. Y. (08 de 07 de 2019). *ORIGEN DE LA SABIDURÍA Y CONOCIMIENTOS DE LA NORMA DE VIDA ANCESTRAL MISAK-MISAK Y SUS INTERRELACIONES CON LA SALUD Y LA ENFERMEDAD INTEGRAL DEL MACROCOSMOS*. Obtenido de Universidad Externado de Colombia : <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/273>
- Dimitrova Stefanova, Y. (2016). *Turismo experiencial: Una revisión de la literatura*.
Obtenido de <http://dspace.uib.es>:
http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/4672/Dimitrova%20Stefanova%2C%20Yoana_221253_assignsubmission_file_GADE_2017_076.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Dinero, R. (14 de 12 de 2017). *Revista Dinero*. Obtenido de Revista Dinero:
<https://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/las-apuestas-de-mincomercio-para-el-2018/253342>
- Excellence Blog. (25 de 09 de 2019). *blog.softexpert.com*. Obtenido de blog.softexpert.com: blog.softexpert.com/es/principios-buena-gobernanza-corporativa/
- Fasiolo, C. A. (2008). *Estrategia y gestión de emprendimientos hoteleros*. Buenos Aires: Librería Editorial .
- Ferreira, D. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos1. *Cooperativismo y Desarrollo* , 1-25.
- Findeter & BID. (05 de 07 de 2019). *Popayan ciudad sostenible y competitiva*.
Obtenido de ISSUU:
https://issuu.com/ciudadesemergentesysostenibles/docs/pub_2016_popayann_col_ces_2018
- Fondo de Promoción Turística & Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (07 de 2019). *Estrategia de turismo para Colombia*. Obtenido de Fontur:

https://www.fontur.com.co/aym_document/aym_estudios_fontur/ESTUDIO%20MCKIENSEY/1._PRIMER_TOMO ESTRATEGIA_TURISMO_PARTE_A.PDF

- Garcia Garnica, A. (Abril de 2010). *Reserachgate*. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/286455339>:
file:///E:/Documentos/Proyecto%20Tesis%20de%20Grado%20EAN/Teoria/Sector/TEORIA_COGNITIVA_DE_LA_EMPRESA-2010.pdf
- Garimella, K., Lees, M., & Williams, B. (05 de 09 de 2019). *BPM (GERENCIA DE PROCESOS)*. Obtenido de <http://www.konradlorenz.edu.co>:
http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_digital_sistemas/bpm.pdf
- Google. (25 de 08 de 2019). *Google maps*. Obtenido de Google maps:
<https://www.google.com/maps/search/Hoteles/@2.4414039,-76.6085978,1407m/data=!3m1!1e3>
- Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico : INTERAMERICANA EDITORES.
- <https://co.tixuz.com>. (10 de 09 de 2019). <https://co.tixuz.com>. Obtenido de <https://co.tixuz.com>: <https://co.tixuz.com/gallery/2/7943630>
- icesi. (1 de 10 de 2019). *Centro Contable y financiero*. Obtenido de [icesi.edu.co](https://www.icesi.edu.co):
<https://www.icesi.edu.co/centros-academicos/images/Centros/Censea/archivos/VENTAJAS-DEVENTAJAS-SAS.pdf>
- Kotler , P., Setiawan, I., & Kartajaya, H. (2018). *Marketing 4.0*. Madrid : LID Editorial .
- Lacouture, M. C. (31 de 03 de 2016). Buenas noticias de Pascua para el turismo. *Portafolio*.
- Landeta, N. (Marzo de 2018). Turismo sensorial y agroturismo: Un acercamiento al mundo rural y sus saberes ancestrales. *Revista Investigaciones Sociales*, 4(11), 46-58.
- Lopez, E., Castro, R., Mercado , P., & Trujillo, A. (1 de 07 de 2019). *ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA HOTELERA. CASO: HOTELES DE NEGOCIOS EN LA CIUDAD DE TOLUCA*. Obtenido de Redalyc Gestion turistica : <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223326490006>
- MacCarthy, J. (2001). *Marketing; Un enfoque Global*. México: MCGRAW-HILL.
- Malhotra , N. (2008). *Investigación de mercados*. Ciudad de México : Pearson Educación .

- Max-Neef, M. (1996). *Desarrollo a Escala Humana*. Santiago de Chile: CEPAUR.
- Mercadeo Para Emprendedores . (01 de 07 de 2018). *Pivote como herramienta para emprendedores y su modelo de negocio*. Obtenido de Mercadeo Para Emprendedores : <http://mercadeoparaemprendedores.com/blog/pivote-como-herramienta-para-emprendedores-y-su-modelo-de-negocio/>
- Microsoft. (03 de 10 de 2019). *Dynamics 360*. Obtenido de Dynamics 360: Dynamics 360
- Nootebom, & Bart. (2002). *Learning and Innovation in Organizations and Economies*. New York : Oxford University Press .
- OCDE. (28 de 09 de 2019). *Principios de Gobierno*. Obtenido de <https://www.oecd.org>:
<https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>
- Pico Paez, S. H., & Rincón Aguirre, K. (2012). *Plan de Negcios Para la Creación del Hotel Oikonatura*. Obtenido de Universidad EAN:
<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2525/PicoSilvia2012.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Porter , M. (1982). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los recursos industriales y de la competencia*. Mexico : CECSA.
- PROCOLOMBIA. (12 de 10 de 2018). *PROCOLOMBIA*. Obtenido de PROCOLOMBIA: <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/vacacional/tendencias-y-oportunidades-en-el-sector-hoteleropara-2018-2019>
- Ramos, J. (02 de 09 de 2016). *Marketing de Contenidos; Guia práctica*. Obtenido de Googlebooks:
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bZl2DgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=marketing+de+contenidos&ots=jQKFCZjsEK&sig=2sFyS3Yk_l3AmDKRO6YjGyJyNU#v=onepage&q=marketing%20de%20contenidos&f=false
- Sanjuan, A., & Gonzalez , J. (2018). *Estudio de Caracterización del Sector Turismo en la Ciudad de Popayan*. Obtenido de www.cccauca.org.co:
https://www.cccauca.org.co/sites/default/files/imagenes/estudio_de_turismo_popayan_bordo_y_santander.pdf
- Secretaría Central de ISO en Ginebra. (10 de 02 de 2019). *Norma Internacional traducción Oficial 2018*. Obtenido de <http://www.escolaalguero.com>:
<http://www.escolaalguero.com/wp-content/uploads/2016/12/Iso-Internacional-9001-2008-Espa%C3%B1ol-Traduccion-Oficial-Sin-Empresa.pdf>

SITUR CAUCA. (2018). *Informe Técnico. Turismo Receptivo en Popayán y el Cauca para Julio de 2018*. Popayan .

Tripadvisor. (25 de 08 de 2019). <https://www.tripadvisor.co>. Obtenido de https://www.tripadvisor.co: https://www.tripadvisor.co/Hotel_Review-g319824-d4954944-Reviews-Hotel_Popayan_Plaza-Popayan_Cauca_Department.html

Tripadvisor. (02 de 07 de 2019). *Opiniones*. Obtenido de Tripadvisor: https://www.tripadvisor.co/Hotel_Review-g319824-d2439693-Reviews-Gran_Hotel_Popayan-Popayan_Cauca_Department.html

Tripadvisor. (21 de 08 de 2019). *Tripadvisor.co*. Obtenido de Tripadvisor.co: https://www.tripadvisor.co/Hotel_Review-g319824-d2439693-Reviews-Gran_Hotel_Popayan-Popayan_Cauca_Department.html

TripAdvisor. (21 de 08 de 2019). *TripAdvisor.co*. Obtenido de TripAdvisor.co: https://www.tripadvisor.co/Hotel_Review-g319824-d1488764-Reviews-Hotel_La_Herreria_Colonial-Popayan_Cauca_Department.html

TripAdvisor. (24 de 08 de 2019). *TripAdvisor.com*. Obtenido de TripAdvisor.com: https://www.tripadvisor.co/Hotel_Review-g295432-d1942352-Reviews-Hotel_Monasterio-Sucre_Chuisaca_Department.html#REVIEWS

trivago. (21 de 08 de 2019). *trivago.com*. Obtenido de trivago.com: <https://www.trivago.com.co/popayan-85334/hotel/popayan-plaza-2829276>

Trivago. (25 de 08 de 2019). *Trivago.com*. Obtenido de Trivago.com: https://www.trivago.com.co/?themeld=280&sem_keyword=%2Btrivago&sem_creativeid=272319952955&sem_matchtype=b&sem_network=g&sem_device=c&sem_placement=&sem_target=&sem_adposition=1t1&sem_param1=&sem_param2=&sem_campaignid=281825115&sem_adgroupid=22880457075&

UJAEN. (24 de 08 de 2019). *Planificación estratégica del marketing*. Obtenido de ujaen Web site: <http://www4.ujaen.es/~emurgado/transp3.pdf>

Unab. (30 de 08 de 2019). *La Matriz PEYEA*. Obtenido de https://www.marketingunab.com: https://www.marketingunab.com/uploads/1/3/5/5/13553337/4_la_matriz_pey_ea.pdf

Vasquez Botero, S., & Bernal Tamayo, D. S. (2010). *Plan de Negocios Para Crear un Hotel SPA Ecoturístico en el Municipio de la Calera (Cundinamarca)*. Obtenido de Universidad Javeriana: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9425/tesis514.pdf>

Anexos

Anexo 1: El Plan Estratégico Turístico del Departamento del Cauca

El Plan Estratégico Turístico del Departamento del Cauca (2012) permite ver algunos de los retos para el desarrollo de ideas en torno al turismo, y cabe resaltar la importancia de la creación de elementos diferenciadores como forma de generación de valor a agregado, dadas las ventajas comparativas y competitivas de la ciudad “una diferenciación efectiva frente a un mercado turístico colombiano cada vez más diversificado. Qué tenemos para ofrecer y con qué imagen y contenidos argumentales nos vamos a presentar al mercado y a sustentar nuestros productos turísticos” (pág. 9)

Se detecta en el diagnóstico presentado una falta de cohesión entre los elementos que conforman el sistema turístico del departamento, además de deficiencias en la prestación del servicio, por cuanto no existe un desarrollo de cadenas hoteleras, con alta concentración de los hoteles en MiPymes, poca capacidad instalada, falencias en el inmobiliario y con poca calidad (Colombia F. d., 2012).

Ante este panorama, esta propuesta busca resignificar el concepto de descanso a través de la creación de un hotel que sea capaz de entregarle al huésped una experiencia única, que esté enmarcada en una nueva experiencia personal a través del uso de técnicas integradas al uso del agua en un spa que integre elementos propios de la cultura caucana, lo que se constituye en un servicio diferenciado, ya que renueva al cliente a través de la estimulación de los sentidos (aromas, masajes, música e imágenes). El cuidado personal se complementa con el reconocimiento de la ciudad y sus alrededores, la oferta de bienes culturales (Productos artesanales, alimentos típicos, etc.) para lo cual este plan de negocios tendrá un énfasis especial en la capacidad de generar relaciones públicas y comerciales con productores locales, aportando al crecimiento sectorial de manera sinérgica.

La propuesta de valor en el esquema Canvas resalta los siguientes elementos (cuadro 1):

- Encuentre todo lo que necesite en un solo lugar
- Comodidad

- Servicio personalizado con spa tradicional y Temazcal
- Alimentación Saludable
- Una visión territorial del turismo
- Se admiten mascotas
- Convenios institucionales para el contacto con la naturaleza
- Fácil acceso

Básicamente la propuesta rastreó las principales limitaciones de otros hoteles y se agregó el concepto de descanso integral, a través de:

- Descanso recuperador (Hotel y SPA)
- Servicios complementarios como el cuidado de mascotas, acceso a bienes culturales, y la posibilidad de conocer otros lugares que estén en convenio con el hotel.

Anexo 2. Entrevista para la identificación de la percepción Cognitiva del Sector Turístico Empresarial y redes de conocimiento.

Presentación de la entrevista.

Con el ánimo de comprender de manera más profunda el sector turístico en la ciudad de Popayán, estamos desarrollando una entrevista que busca generar un conocimiento que permita promover los emprendimientos y el fortalecimiento de las empresas locales, con el aprovechamiento de redes de conocimiento y el uso adecuado del conocimiento que por sé ha construido para el mejoramiento de vida de todos los involucrados.

Este trabajo de investigación se hace en el marco de un plan de negocios de la Universidad EAN, cuyos fines son académicos, por lo que la información suministrada no tendrá ningún fin comercial y conforme a como lo establece la ley nos comprometemos a tener completa discrecionalidad con la misma:

Preguntas

- 5. ¿Qué tanto se relaciona con otras empresas del sector? ¿Es fácil hacerlo? ¿Hace cuánto lo ha hecho?**

EMPRESA 1: No es muy fácil la relación ya que no hay una organización que articule el sector turístico en Popayán.,

EMPRESA 2: Se tiene buena relación comercial con las otras empresas de la ciudad, somos colegas desde hace aproximadamente 20 años y hay apoyo mutuo.

EMPRESA 3: Nos relacionamos muy poco, en la oficina de turismo de la Cámara de Comercio de Popayán, es el espacio donde se relaciona a las empresas que manejan el turismo, pero no se hace con frecuencia y cuando se realiza muy pocas empresas asisten.

- 6. ¿Qué condiciones son necesarias para que su empresa pueda generar una cooperación con otras empresas del sector?**

EMPRESA 1: Generar una entidad de gobierno que agremie a todos los implicados en este sector.

EMPRESA 2: Que los precios sean competitivos y todas las empresas estén legalmente constituidas.

EMPRESA 3: Se requiere que las empresas estén legalmente constituidas, que tengan el registro nacional de turismo y que cuenten con las condiciones necesarias para ejercer, dando así un servicio con calidad.

7. ¿Conoce usted cómo opera la competencia? ¿Sabe cuales son las estrategias de otras empresas del sector turístico como agencias de viajes, empresas culturales etc.? Descríbalas.

EMPRESA 1: No. Cada uno trabaja de manera independiente.

EMPRESA 2: No sabemos las estrategias que utilizan las empresas, solo lo que generalmente todas usamos, que es la promoción de los planes a través de los canales de distribución y la fidelización de los clientes.

EMPRESA 3: No las conozco de manera detallada, pero la estrategia que utilizan es la de brindar una mejor atención al turista, dándole a conocer diversas actividades a desarrollar en la ciudad y en el departamento.

8. ¿Estaría dispuesto a participar en redes empresariales para la constitución de bloques para el desarrollo empresarial de Popayán en conjunto? ¿Por qué?

EMPRESA 1: Si, porque precisamente eso es lo que hace falta

EMPRESA 2: Si, entre mayor sinergia exista se puede desarrollar más la actividad turística del departamento.

EMPRESA 3: Si, porque haríamos de Popayán una ciudad con más turistas que aprendan de nuestra cultura y que disfruten de nuestra gastronomía.


9. ¿Cómo ha sido la experiencia de su empresa, haga una breve descripción?

EMPRESA 1: Ha sido muy positiva, ya que nos encontramos en el sector histórico de la ciudad, pero si hace falta mayor integración entre las empresas que trabajan con el turismo.

EMPRESA 2: Somos una agencia operadora de turismo receptivo que se ha caracterizado por el buen servicio y por trabajar en pro del desarrollo del departamento y de las comunidades.

EMPRESA 3: Buena, cada vez se observan más turistas nacionales y extranjeros que desean tener un espacio de relajación, pero al mismo tiempo de conocer e interactuar con las comunidades indígenas de nuestro departamento.


ANEXO 3: Formato seguimiento de procesos

	PROCEDIMIENTO	PR – AD – 000
	Revisar los registros de caja de los turnos del día anterior	Fecha:
		Versión:
		Página:
Unidad administrativa: administración		Responsable: Talento Humano

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo

--	--	--	--

	PROCEDIMIENTO	PR – RE – 000
		Fecha:
		Versión:
		Página:
Unidad administrativa:		Responsable:

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo

Anexo 4

Cotización

Marketing	Precio para organizaciones sin otras aplicaciones de Dynamics 365	Precio para organizaciones con una aplicación de Dynamics 365 que cumple los requisitos necesarios
<u>Marketing</u>	Desde \$28,950 Por inquilino/mes	Desde \$14,475 ¹ Por inquilino/mes
<u>Forms Pro</u> ³	\$1,930 ⁴ Por cada 2000 respuestas de encuestas por inquilino al mes	

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo William Gabriel Diaz Cifuentes

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 76331559

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Plan de Negocio para la creación del hotel
Kampawam en la ciudad de Popayan

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>William Gabriel Diez</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>76331559</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>Estudios en Ambientes Virtuales</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>MBA</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: Abril 15 de 2020