

El BioHotel y la Sostenibilidad ¿un modelo de negocio viable?

En el año 2014, Samuel Huertas debía tomar una decisión acerca de la viabilidad del modelo de negocio del proyecto Biohotel Organic Suites. Era el fundador y hacía 2 años se encontraba realizando su construcción con el objetivo de demostrar que la sostenibilidad en la hotelería sí funcionaba. Samuel atravesaba una situación que consideraba “crítica”. Por medio de varias formas de financiación había logrado que personas, inversionistas y algunas entidades financieras creyeran en su proyecto, otorgándole fondos para la construcción. Sin embargo, los costos, los cuales requerían un monto mayor a los de un proyecto hotelero sin la característica de sostenible, habían hecho que el dinero con el que contaba no fuera suficiente y tuviera que disminuir el ritmo de la obra.

Samuel se encontraba analizando estrategias que le ayudaran a salir adelante con el proyecto. Dentro de las alternativas que Samuel contemplaba se encontraban: cambiar el modelo de negocio a un hotel tradicional, brindándole la operación del lugar a una cadena hotelera y arriesgándose a perder el distintivo de sostenibilidad; realizar un modelo híbrido donde combinara la sostenibilidad con un hotel tradicional y, por último, seguir con el modelo de negocio del hotel sostenible, el cual requería de una inversión alta como se venía realizando.

Una idea

A inicios de 2011, Samuel Huertas, contador público de la ciudad de Bogotá, Colombia, realizó un viaje a Europa acompañado de su esposa. Durante su recorrido por España, tuvo la oportunidad de hospedarse en un hotel en la ciudad de Barcelona a muy pocos pasos de la Basílica de la Sagrada Familia. Durante su estadía en este hotel, Samuel quedó fascinado con la experiencia. Se encontraba en un lugar donde había viajeros de varias nacionalidades, ofrecía un ambiente amigable, muy familiar, con música en vivo y la oportunidad de conocer personas de todos los países. Los dueños y administradores de este lugar tradicional eran una pareja de esposos ya retirados. El hotel contaba con 32 habitaciones y lugares de socialización.

Para ese entonces, Samuel nunca había cotizado pensión y estaba buscando un proyecto que le permitiera generar ingresos para el momento de su retiro. Desde su viaje, pensó que esta era la oportunidad perfecta para tener un lugar donde conocería personas en un ambiente ameno y lo mejor de todo, le pagarían por alojarse en el proyecto que estaba diseñando, un “plan perfecto” para su retiro. Sin embargo, Samuel pensaba que, si quería realizar un proyecto de esta magnitud y darle un giro total a su vida, pasar de ser contador público para iniciar con un proyecto totalmente nuevo, debía tener un concepto diferente y que le gustara.

Emprendedor e innovador

Samuel Huertas es contador Público de profesión, graduado de la Universidad Libre de Colombia y socio fundador de una empresa de asesorías en temas tributarios y contables. Para 1992 su organización contaba con 23 colaboradores. En este año sucedería algo que le cambiaría su forma de ver la concepción del ambiente y sería pieza fundamental para decidir el concepto del proyecto que estaba por construir. Para ese entonces Colombia sufrió un problema energético donde fue necesario realizar racionamiento de energía en todo el país por varios meses¹. El racionamiento consistía en ejecutar cortes de luz en las ciudades en momentos diferentes, en el caso de Bogotá, donde se encontraba ubicada la empresa de Samuel, 5 horas al día no había disponibilidad de energía. En el afán de Samuel por buscar soluciones para que su empresa pudiera seguir funcionando, averiguó opciones para asumir esta problemática, sin embargo, las alternativas que se estaban ofertando en su momento, a su parecer eran contaminantes y no tan eficientes.

Desde allí inició su cariño por las energías renovables. Decidió traer paneles que se recargaban y a su vez brindaban energía a las baterías para que funcionaran los equipos de su empresa. El ir conociendo e involucrándose con las energías renovables, cambió la concepción de Samuel. Tenía mayor conciencia hacia la vida, hacia el buen uso de los recursos y entendía que a través de estas herramientas aportaría al cuidado del ambiente. Gracias a esto, Samuel se interesaría más por este asunto, había tenido la posibilidad de obtener contactos en temas de reciclaje de aguas, materiales orgánicos y paneles solares.

¹ Recuperado de El Tiempo, 1998.

Finalmente, Samuel decidiría que su proyecto sería realizar un hotel con características sostenibles donde la principal hoja de ruta sería la certificación LEED (Leadership in Energy and Environmental Design). Adicionalmente, Samuel sentía que era todo un reto para él, que un contador público que no tenía el conocimiento suficiente en la hotelería ni en construcción sostenible, desarrollara un hotel de estas características en la capital colombiana.

Biohotel Organic Suites

El proyecto, al que nombró “Bio-Hotel Organic Suites” inició en el 2011 en el barrio Santa Bárbara, al norte de la ciudad de Bogotá, Colombia, donde Samuel Huertas tenía un terreno construido con una casa. El proyecto consistía en edificar un hotel sostenible 5 estrellas, que no hiciera daño al ambiente, haciendo uso de tecnologías eco amigables que autogenerarían parte del consumo por medio de energía solar y agua reutilizable. Adicionalmente, el objetivo radicaba en construir el hotel con los lineamientos otorgados por la metodología LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), la cual era el “sistema de certificación más utilizado en el mundo para el diseño, construcción, mantenimiento y operación de construcciones sostenibles”². Lo mencionado anteriormente, llevaba a que el proyecto se enfocara en cumplir con los tres pilares que harían de este un hotel sostenible. Estos eran los factores ambientales, sociales y económicos.

Inicialmente, Samuel quería construir un proyecto con 32 habitaciones como lo había visto en el hotel tradicional visitado en Barcelona. Sin embargo, realizó las proyecciones financieras, teniendo en cuenta los costos fijos y variables que acarrearía la operación del hotel, llegando a la conclusión de que con esta cantidad de habitaciones el hotel no sería rentable. Para que se aumentara la cantidad de habitaciones era necesario tener más terreno del que ya se poseía, por lo tanto decidió comprar el lote que se encontraba al lado y realizar un hotel proyectado para 72 habitaciones.

Para contar con la certificación LEED y realizar el proyecto con el carácter de sostenibilidad que Samuel deseaba, había aspectos que hacían que el presupuesto que se necesitaba fuera mucho más alto comparado con la construcción de un hotel tradicional no

² Recuperado de CCCS, s.f.

sostenible. Dentro de estos requisitos se encontraban promover el transporte alternativo como las bicicletas, respaldar el acceso a alimentos sustentables y de proveedores locales, aumentar las áreas de superficies permeables como techos verdes, instalar accesorios de plomería eficientes, usar agua no potable para los sanitarios, aseo y riego de plantas ornamentales, usar energías gratuitas como ventilación natural, o energía solar, entre otras características con las cuales se debía contemplar para aplicar a dicha certificación³. El Biohotel quería brindar toda una experiencia sostenible. El hotel estaba proyectado para tener 72 suites construidas con materiales no contaminantes, adicionalmente contaría con espacios como centro de convenciones, zonas húmedas, SPA, gimnasio, salas VIP y oficinas virtuales⁴. Asimismo, dentro de las características del hotel se destacaba el manejo responsable de aguas residuales, uso y eficiencia energética, restaurantes con mesas en cartón comprimido forradas en bambú, paneles fotovoltaicos que generarían alrededor del 60 por ciento al 75 por ciento de la energía para la iluminación del hotel, restaurante con oferta de alimentos orgánicos, algunos cultivados en la huerta y otros comprados a proveedores locales, 7 pisos en los cuales se ubicaría un vacío central que permitiría la iluminación y ventilación natural del hotel, evitando sistemas artificiales de climatización y una terraza con un sistema para el tratamiento de aguas lluvias⁵. En cuanto a la compra de estos materiales, muchos de ellos debían ser importados desde países como Alemania, España y Estados Unidos, puesto que en Colombia había poca oferta sostenible, lo cual hacía que el costo fuera mayor de lo estimado.

La implementación de la certificación LEED, de la mano del uso de recursos renovables, proyectaba beneficios para el hotel a largo plazo. De acuerdo con World Green Building Council, las edificaciones con certificación LEED consumen un 25 por ciento menos de energías y un 11 por ciento menos de agua que un edificio no ecológico. Adicionalmente, menciona que el ahorro que genera una construcción de este tipo no solo es económica y ambiental, aumenta la producción del personal entre un 2 por ciento y 16 por ciento, reduce costos operativos, tiene un impacto positivo en la salud cerebral y física de las personas que habitan el espacio. Los trabajadores en oficinas verdes y bien ventiladas registran un aumento

³ Recuperado de CCSC, 2016.

⁴ Recuperado de Portafolio, 2012.

⁵ Recuperado de Portafolio, 2012.

del 101 por ciento en los puntajes cognitivos y los empleados en oficinas con ventanas durmieron un promedio de 46 minutos más por noche⁶. Lo cual deja entrever algunos de los beneficios adicionales de las construcciones verdes.

De acuerdo con el estudio de mercado realizado por el equipo de trabajo de Samuel, el segmento en el cual se enfocaría el hotel sería los viajeros corporativos, donde visualizaban una oportunidad amplia con el sector empresarial comprometido con la sostenibilidad y el cuidado del ambiente. Esto iba de la mano con las estadísticas que estaba registrando la ciudad. Para entonces Bogotá se convertía en un epicentro para los viajes de negocios, siendo esta la principal motivación de viaje de los turistas que llegaban a la capital colombiana. Por otro lado, al enfocarse en el mercado corporativo, el hotel se orientaba a realizar una atención personalizada por medio de herramientas tecnológicas para garantizar una mejor experiencia de servicio al cliente. De igual manera, era importante satisfacer las necesidades que demandaba este segmento, respondiendo de manera efectiva en servicios de comunicación, practicidad en el tema de alimentos y bebidas, satisfacción de la actividad física, tarifas competitivas y generar un entorno seguro.

En cuanto a la comercialización, de acuerdo con la segmentación del hotel, se enfocarían en las herramientas digitales como redes sociales, blogs, *OTA* 's como Booking y su página web. Adicionalmente, pensaban que asociaciones nacionales e internacionales que reconocerían el Hotel por ser sostenible ayudarían a impulsar su crecimiento y reconocimiento por agencias de viajes y empresas.

Turismo en Colombia

Para el año 2013, el turismo en Colombia se venía posicionando como un sector en continuo crecimiento. Según cifras de la Aeronáutica Civil Colombiana los vuelos internacionales se habían incrementado en un 12.9 por ciento y los nacionales en un 14 por ciento con respecto al año anterior. En general hubo un crecimiento de 13.8 por ciento pasando de 20.809.136 a 24.160.471 viajeros en este año⁷.

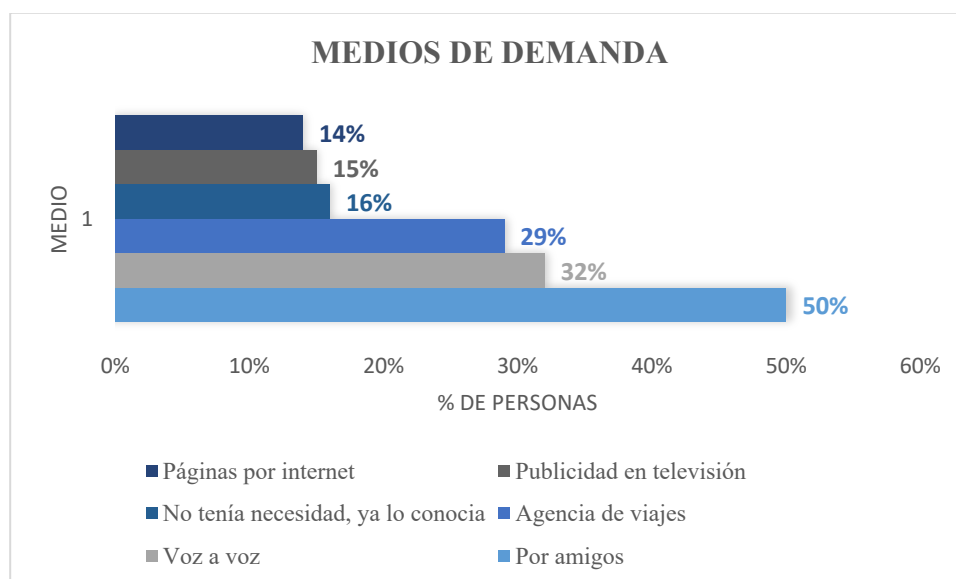
⁶ Recuperado de (Word Green Building, 2016).

⁷ Recuperado de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012.

Del total de llegadas de viajeros a Colombia entre 2010 y 2013, en promedio el 51 por ciento de los visitantes correspondía a extranjeros no residentes, el 25 por ciento de ellos eran extranjeros en fronteras y el 13.9 por ciento colombianos residentes en el exterior. Para el año 2013, el país registraba un incremento superior al promedio mundial en los flujos de llegada de viajeros no residentes. Para este periodo el crecimiento promedio de llegada de visitantes en el mundo correspondió a 4.5 por ciento mientras que en Colombia fue del 5.7 por ciento, 1.2 puntos porcentuales superior al de economías avanzadas⁸.

Por parte del perfil de turista, los viajeros que estaban llegando al país eran motivados por sus amigos en un 50 por ciento, seguido del voz a voz en un 32 por ciento y las agencias de viajes en un 29 por ciento.

Gráfico 1. Medios por los cuales los viajeros demandaban y compraban turismo hacia Colombia.

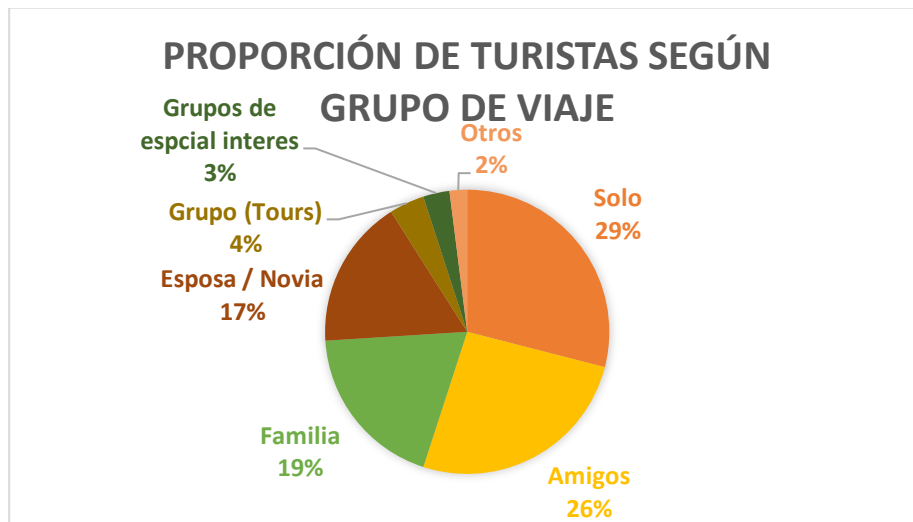


Fuente: Elaboración propia. Investigación Internacional de mercados para la región de las Américas. Recuperado de https://fontur.com.co/aym_document/aym_estudios_fontur/INVESTIGACION_INTERNACIONAL_DE_MERCADOS_PARA_LA_REGION_DE_AMERICA.PDF

⁸ Recuperado de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012.

Adicionalmente, los turistas que viajaban a Colombia lo realizaban solos o con amigos, evidenciando viajeros de negocios, *backpackers* o independientes.

Gráfico 2. Porción de turistas según grupo de viaje



Fuente: Elaboración propia. Investigación Internacional de mercados para la región de las Américas. Recuperado de https://fontur.com.co/aym_document/aym_estudios_fontur/INVESTIGACION_INTERNACIONAL_DE_MERCADOS_PARA_LA_REGION_DE_AMERICA.PDF

Dentro de las nacionalidades de turistas internacionales que visitaron Bogotá en el año 2013, Estados Unidos ocupaba el primer lugar con 27 por ciento, le seguía Venezuela y España con el 9 por ciento respectivamente, Ecuador y México con el 6 por ciento cada uno. Dentro de los nacionales se ubicaba primero turistas originarios de los departamentos de Cundinamarca, Meta, Boyacá y Antioquia⁹.

Tabla 1. Total de viajeros que visitaron Bogotá en 2013 según lugar de origen nacional

Departamento de origen	Año 2013	Participación
Cundinamarca	6.153.188	46%
Otros	1.864.778	14%
Tolima	1.356.521	10%

⁹ Recuperado de Instituto Distrital de Turismo, 2013.

Meta	824.085	6%
Boyacá	689.981	5%
Valle	679.768	5%
Huila	642.208	5%
Antioquia	568.942	4%
Santander	530.459	4%
Total	13.309.930	100%

Fuente: Elaboración propia. Investigación Internacional de mercados para la región de las Américas. Recuperado de https://fontur.com.co/aym_document/aym_estudios_fontur/INVESTIGACION_INTERNACIONAL_DE_MERCADOS_PARA_LA_REGION_DE_AMERICA.PDF

Los destinos que más eran promovidos por las mayoristas internacionales eran Cartagena (84 por ciento), San Andrés (62 por ciento), Bogotá (51 por ciento) y Medellín (31 por ciento). Sin embargo, al realizar una comparación con los destinos que demandaban los turistas se cambiaba el panorama. Bogotá se ubicaba en el primer puesto (59 por ciento), seguido de Cartagena (19 por ciento) y San Andrés (17 por ciento)¹⁰.

Para el año 2013, Bogotá era el primer destino turístico de Colombia, representaba el 52 por ciento del mercado turístico internacional del país. En este periodo la capital del país recibió 1.061.268 turistas extranjeros, presentando un crecimiento del 15 por ciento en comparación con el año anterior. Por el contrario, los visitantes nacionales para este año disminuyeron. Fueron 6.957.254 personas, viéndose afectados por problemas de contexto en el país como paros agrarios y de transporte¹¹.

La Hotelería en el país

La hotelería y restaurantes en Colombia se posicionaba como uno de los sectores con mayor crecimiento entre el 2010 y 2013, representando un 0.7 de puntos porcentuales por encima del total nacional¹². Lo anterior se debía a que en el gobierno del año 2003 se expidió una ley reglamentada por el decreto 2755 en la cual se estipulaba que los hoteles construidos

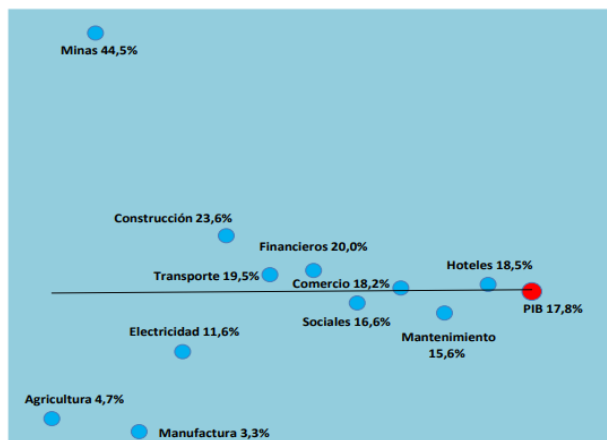
¹⁰ Recuperado de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012.

¹¹ Recuperado de Instituto Distrital de Turismo, 2013.

¹² Recuperado de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012.

entre el 1 de enero de 2003 y 31 de diciembre de 2017 estarían exentos de impuesto de renta por los próximos 30 años a partir del inicio de las operaciones.¹³

Gráfico 2. Crecimiento Valor Agregado según sector 2012 a 2013



Fuente: DANE. Cálculos MINCIT. Precios constantes. Datos marzo 2014
Ilustración 9 Crecimiento valor agregado según sector 2010 a 2013

Fuente: DANE. Cálculos MinCIT. Precios constantes. 2014 Recuperado de https://fontur.com.co/aym_document/aym_estudios_fontur/INVESTIGACION_INTERNACIONAL_DE_MERCADOS_PARA_LA_REGION_DE_AMERICA.PDF

Para el año 2013, momento donde ya estaba en marcha la construcción del hotel, Bogotá, la ciudad capital de Colombia, se consolidaba como un punto de referencia para aquellos viajeros que buscaban disfrutar de ofertas como el turismo de negocios, estudio y tratamientos de salud especializada, entre otros. Por consiguiente, la industria hotelera había hecho que empresarios locales y extranjeros pusieran los ojos en la ciudad. La construcción de nuevas edificaciones para prestar el servicio de alojamiento tenía una influencia notable en las diferentes zonas donde se ubicaban. Por esto la ciudad en este año determinó 19 zonas de interés con una respectiva tipología; para el caso del Biohotel, este no se encontraba en ninguna de las zonas nombradas¹⁴. Para este año las tendencias en la arquitectura y diseño de

¹³ Recuperado de F, Oliveros, La República, 2014.

¹⁴ Recuperado de (Instituto Distrital de Turismo, 2013).

los hoteles contaban con diseño de componentes innovadores, que le apostaban a la integración de tecnologías limpias.

El sector comercio, hoteles y restaurantes, estaba siendo beneficiado por los incentivos brindados por el gobierno. Habían hecho que la inversión extranjera registrara sus puntos más altos en el año 2011 con un crecimiento del 916 por ciento. La construcción de hoteles en específico registraba los mayores dinamismos. Estaban ingresando 726.088 metros cuadrados de áreas culminadas con destino a ser hoteles y otros 8.116.548 metros se encontraban en proceso de construcción¹⁵.

Tabla 2. Construcción de hoteles en la ciudad de Bogotá por metro cuadrado en el periodo de 2010 a 2013.

CONSTRUCCIÓN HOTELES EN MT2								
2010-2013								
	2010		2011		2012		2013	
	Mt2	% participación	Mt2	% participación	Mt2	% participación	Mt2	% participación
Área Culminada	196.236	10%	205.935	10%	135.299	5%	188.618	6%
Área en proceso	1.554.558	76%	1.675.412	77%	2.264.351	84%	2.622.227	84%
Área paralizada	287.125	14%	273.554	13%	305.690	11%	295.290	10%
Total Área	2.037.919	100%	2.154.901	100%	2.705.340	100%	3.106.135	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta de establecimientos de alojamiento en Bogotá 2013.

Recuperado de http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/publicacion_eeab_2013.pdf

De acuerdo con las estadísticas presentadas por el DANE, para el año 2013 los establecimientos de alojamiento presentaban una ocupación promedio a nivel nacional de 52.7 por ciento, registrando 1.2 puntos porcentuales menos con respecto al año anterior. En cuanto a la ciudad de Bogotá, donde se encontraba en construcción el Biohotel, el porcentaje de ocupación promedio había sido de 52 por ciento, disminuyendo un punto porcentual con

¹⁵ Recuperado de (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2013).

respecto al 2012. Las habitaciones de hotel para el año 2014 habían aumentado en 4.5 por ciento, pasando de ser 14.349 a 15.126 habitaciones disponibles¹⁶.

Para el 2013, se evidenció que el 53 por ciento de las personas que se hospedaban en la ciudad de Bogotá, correspondían a turistas nacionales, mientras que el 43 por ciento restante eran turistas de origen internacional. Las personas que decidían hospedarse en establecimientos de otro tipo como apartahoteles y hostales venían disminuyendo para este año. Las principales motivaciones de viaje para el año 2013, correspondía a negocios y trabajo en un 54 por ciento, seguido con un 28 por ciento en ocio. Con respecto a los huéspedes nacionales, seguían siendo las mismas motivaciones en otros porcentajes. Por un lado, negocios y trabajo con 64 por ciento y ocio con el 14 por ciento¹⁷.

Tabla 3. Motivo de viaje de huéspedes alojados en establecimientos de alojamiento en Bogotá según el origen en 2013

Origen	MOTIVACIÓN DE VIAJE					Total
	Negocios y trabajo	Ocio, recreo y vacaciones	Eventos	Salud	Otros	
Internacional	64%	14%	10%	3%	9%	100%
Nacional	54%	28%	7%	2%	9%	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta de establecimientos de alojamiento en Bogotá 2013.

Recuperado de http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/publicacion_eaab_2013.pdf

Por último, los establecimientos de alojamiento en la ciudad de Bogotá venían realizando esfuerzos en la disminución de la tarifa promedio para poder incentivar la llegada de huéspedes. A continuación se puede evidenciar las tarifas promedio por tipo de habitación.

Tabla 4. Tarifa promedio de los hoteles de Bogotá 2012 vs 2013 según tipo de habitación.

Tarifa promedio en COP			
Tipo	2012	2013	Variación
Suite	273.257	265.106	3,0%
Múltiple	180.875	172.753	4,5%
Triple	164.484	155.602	5,4%

¹⁶ Recuperado de (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2013).

¹⁷ ¹⁷ Recuperado de (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2013).

Doble	156.180	154.533	1,1%
Sencilla	132.903	130.107	2,1%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta de establecimientos de alojamiento en Bogotá 2013.

Recuperado de http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/publicacion_eeab_2013.pdf

Con respecto al Bio Hotel Organic Suites, Samuel tenía proyectado que cuando el hotel se encontrará listo para la operación la tarifa promedio a utilizar sería de \$250.000 pesos, teniendo en cuenta que el hotel contaría con habitaciones dobles hasta suites.

A pocas cuadras del Biohotel, en el 2013 se estaba proyectando la construcción del hotel W Worldwide, estratégicamente ubicado a pocos metros de Hacienda Santa Bárbara centro comercial, con una inversión de 216 mil millones de pesos colombianos. Adicionalmente, el complejo en el cual se estaba construyendo albergaría empresas farmacéuticas, petroleras, locales comerciales y el hotel operado por la cadena internacional W Hotels Worldwide e iba a ser inaugurada a inicios del 2014¹⁸. Su construcción utilizaría tecnología de vanguardia y aplicaría los estándares que eran tendencia en el momento, Certificación LEED (Instituto Distrital de Turismo, 2013). Por otro lado, Cranium Colombia, Banca de Inversión y Desarrollo y GHL Hoteles, cadena hotelera internacional multimarca, se encontraban promoviendo el nuevo hotel 100 por ciento sostenible ubicado frente al parque El Retiro (en una zona relativamente cercana al BioHotel)¹⁹. Este proyecto contaría con 100 habitaciones. Su sistema de comercialización se enfocaba en el tiempo compartido y venta directa. Contaría con espacios modernos en cristal con lujo y comodidad (Instituto Distrital de Turismo, 2013).

Por último, a inicios del 2014, el Hotel Aloft Bogotá Airport, que si bien no se encontraba cerca de la zona donde estaba ubicado el Biohotel, había obtenido el reconocimiento como el primer hotel con certificación LEED en Colombia²⁰. Para el momento, las construcciones sostenibles se ponían de moda en la ciudad de Bogotá, varios de los proyectos hoteleros que se estaban construyendo buscaban diferenciación y generar valor por medio de la sostenibilidad.

¹⁸ Recuperado de (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2013).

¹⁹ Recuperado de (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2013).

²⁰ Recuperado de (CCCS, 2014)

Turista Sostenible

De acuerdo con un estudio realizado por Booking, un metabuscador de alojamiento, para el año 2014 las personas se mostraban cada vez más consientes para disfrutar de vacaciones sin perjudicar el ambiente y de manera sostenible²¹. Adicionalmente, se mencionaba que el 52 por ciento de los viajeros en el mundo le gustaría elegir sus vacaciones teniendo en cuenta la posibilidad de reducir su impacto ambiental. El turismo sostenible, se convertía en una apuesta, a pesar de no ser una modalidad de bajo costo.

Con respecto al alojamiento, en el estudio se mencionaba que si bien las personas querían disfrutar de establecimientos de hospedaje que disminuyeran su huella de carbono, no estaban dispuestos a renunciar al lujo. Se mencionaba que para el año 2015 existirían 3 veces más probabilidad de alojarse en estancia más “ecológicas” que en el 2014. De igual manera, existía una probabilidad del 50 por ciento de reservar más estancias de lujo.

Inicio de la obra

Samuel ya tenía la idea clara del concepto que debía tener el hotel que quería construir de manera sostenible. Sin embargo, no tenía el conocimiento suficiente en hotelería y construcción sostenible para desarrollar el proyecto, así que buscó y formó un equipo de trabajo para iniciar la construcción del hotel como él lo planeaba. Adicionalmente a esto, no contaba con el dinero suficiente para realizar todo el proyecto, para esto debía buscar diferentes fuentes de financiación.

En ese momento, Samuel contaba con la propiedad de los dos lotes ubicados en el barrio Santa Barbará, avaluados en \$4000 millones de pesos colombianos. Adicionalmente, había solicitado un préstamo a un banco por \$4000 millones de pesos. Samuel había contemplado dos opciones para obtener dinero adicional para su proyecto: o solicitaba un préstamo a un banco o buscaba inversionistas. Como contador público Samuel conocía varios métodos por los cuales podría conseguir la financiación que necesitaba. Para ese entonces se encontraba en auge el modelo de Fiducia. En Colombia se definía la fiducia como actos de confianza en los cuales una persona (Fideicomitente), entregaba uno o varios bienes a una

²¹ Recuperado de (Hosteltur, 2015).

sociedad fiduciaria para que esta cumpliera con una finalidad determinada²². Para realizar esta figura se debía constituir un patrimonio autónomo. Para este caso, Samuel había aportado el lote, los planos, las licencias, una parte en dinero (préstamo que había solicitado) y la idea, todo esto estaba valorado en \$5.000 millones de pesos, donde Samuel en su momento era dueño del 100 por ciento del patrimonio.

Posteriormente a la construcción de esta figura, se debía poner a la venta cada uno de los derechos fiduciarios que se habían establecido. Para el proyecto Samuel había determinado que era necesaria la venta de 300 derechos, cada uno de ellos por valor de 69 millones de pesos colombianos para obtener un monto final de 20.700 millones de pesos para la construcción del proyecto. Este tan solo era el primer paso para la búsqueda del dinero por medio de inversionistas. Para Samuel esto era todo un reto ya que necesitaba buscar una forma en que las personas creyeran en su proyecto teniendo en cuenta que era un contador que no sabía mucho del tema. Aun así, él tenía claro lo que quería hacer. Para esto, Samuel se encargó de realizar una sala de ventas, donde expuso una suite modelo; mostraba cómo quería que fuera cada uno de los espacios del Hotel, los paneles, la comida y la huerta orgánica. La construcción de esta sala de ventas había tenido un costo de 890 millones de pesos. El siguiente paso consistía en llegar al punto de equilibrio en la venta de derechos para el cual se había estimado vender el 50 por ciento de los disponibles que correspondería a 150 derechos. Si Samuel no llegaba a este punto, no sería posible iniciar con la construcción del hotel.

Dilema o Decisión – Falta de fondos

Para el año 2013, ya había llegado al punto de equilibrio, lo que quería decir que lograron vender 150 derechos fiduciarios y se podría iniciar con la construcción del proyecto. Sin embargo, para lograr el objetivo debían seguir vendiendo la cantidad restante de derechos que aún se encontraban disponibles. Samuel era consciente que si no lograban vender todos los derechos que habían adquirido, no les sería posible completar el proyecto en su totalidad. Para los siguientes meses se habían logrado vender 50 derechos adicionales, no obstante, no

²² Recuperado de (Restrepo, 2019).

era suficiente. Le faltaban por vender 100 derechos fiduciarios que en dinero correspondían a 6.900 millones de pesos, una suma que consideraba alta para poder financiarla.

En el 2014, el dinero que habían obtenido por medio de los inversionistas ya se estaba agotando, al ser un hotel de concepto sostenible requería de mayor capital para realizar la construcción. El proyecto demandaba de materiales específicos que debían ser encargados con anticipación y trasladados desde España, Alemania y Estados Unidos, como los paneles solares, la tubería en polipropileno y el sistema de recirculación de aire. El dinero disminuía y no lograban vender derechos adicionales para obtener mayor financiación. El proyecto de Samuel aún requería de 6.500 millones de pesos para finalizar la construcción con los aspectos de sostenibilidad que se habían pactado y obtener la tan anhelada certificación de edificaciones sostenibles LEED. Para en ese entonces, en Bogotá se estaba desarrollando un proyecto llamado Bacatá, un edificio que sería el más alto de la ciudad. Para financiar este proyecto se había utilizado la misma figura (Fiducia) establecida por el BioHotel. Este proyecto se encontraba en construcción, no obstante, estaba presentado retrasos en las obras, lo que habría dado una mala imagen a este modelo de financiación y estaría afectando la venta de los derechos del hotel.

Como se mencionó anteriormente, se le sumaba que, en su momento, había una proliferación de construcciones de hoteles en la ciudad por la exención de impuestos otorgada por el gobierno nacional para incentivar la construcción de infraestructura hotelera. Como consecuencia de lo mencionado anteriormente, Samuel y su equipo tuvieron que disminuir el ritmo de la construcción. Para su momento, el hotel contaba con 2 de los 7 pisos que se tenía proyectado realizar y 24 habitaciones. Adicionalmente, ya se registraban retrasos en pedidos de materiales como la madera especial traída desde España, esto hacía que se tuvieran que tomar mayor tiempo de lo estimado. Por otro lado, las personas que se interesaban por el proyecto tenían el pensamiento que el hotel planteaba un concepto diferente y atractivo, sin embargo, sostenían que la inversión era un alto valor. De igual manera, pensaban que no podría ser rentable en su momento por la cantidad de hoteles que se estaban construyendo en la ciudad y les presentaba un mayor riesgo al invertir en el proyecto.

Desde este momento, Samuel se encontraba buscando alternativas que le pudieran ayudar a sobrepasar este contratiempo. Los días pasaban y su preocupación aumentaba. Él era una persona comprometida con lo que hacía y pensaba que no podía dejar una mala imagen en la construcción de proyectos sostenibles. Consideraba que no solo estaba en riesgo el hotel, sino que si quedaba mal con el desarrollo de este proyecto sería muy complicado que las personas que habían invertido volvieran a creer en proyectos con conceptos similares.

A Samuel no solo le preocupaba esto, había algo adicional, eran los inversionistas que habían confiado en él, que habían puesto su dinero en este proyecto por medio de la compra de derechos. Casos concretos como el de Doña Alicia, una persona que había comprado un derecho fiduciario, por valor de 69 millones de pesos, representaban para Samuel un compromiso. Alicia, había destinado el dinero de su pensión para realizar la adquisición de su derecho y le apostaba completamente al proyecto. Otro de los inversionistas en los cuales pensaba Samuel, era el señor Carlos Rúgeles, que de igual manera había confiado en él y junto con su esposa habían decidido comprar derechos fiduciarios con el dinero de su pensión. Samuel no quería que su inversión se perdiera y sentía un alto nivel de compromiso con personas como estas.

Para Samuel no era fácil decidir qué hacer. Estaba en juego un proyecto por el cual él había apostado. Se encontraba sin el dinero suficiente y si no encontraba inversionistas o una forma de financiación, el proyecto se podría acabar o se tendría que vender. Samuel sentía que en tal caso se habría fallado a él mismo en su nuevo proyecto, a las personas que habían confiado en él y a los proyectos de sostenibilidad en general. Para él era vital demostrar que las construcciones y negocios amigables con el ambiente sí funcionaban y que sí se podrían construir proyectos similares. Adicionalmente, estaba en juego su dinero y el de sus inversionistas, que no querían perder. Samuel se encontraba en una situación que consideraba muy delicada y emocionalmente se había visto muy afectado.

Posibles soluciones

Samuel sentía que como contador público estaba acostumbrado a llevar una vida tranquila. Vivía de las asesorías, no tenía deudas y contaba con los recursos suficientes para desarrollar sus planes. Sin embargo, este proyecto que requería de una alta inversión lo había

sacado de su zona de confort y lo había obligado a buscar opciones para la financiación de la construcción del proyecto BioHotel Organic Suites.

Dentro de las opciones que había contemplado Samuel para recibir financiación y continuar con el proyecto, se encontraba un cambio del modelo de negocio con el cual ya contaba el proyecto BioHotel Organic Suites. La primera opción que Samuel había contemplado consistía en solicitar un préstamo a un banco con el cual ya poseía un crédito por el valor de \$4.000 millones de pesos. En su momento el banco le había denegado la petición puesto que era de alto riesgo para la entidad teniendo en cuenta que Samuel ya había utilizado el dinero del crédito que le habían prestado y no había terminado el proyecto por el alto costo que representaba. Por otro lado, en caso de que el proyecto no continuara o Samuel se declarara en bancarota, a la entidad financiera no le sería útil tener un proyecto sin terminar. El riesgo al que se enfrentaba al decidirse por esta opción era el no contar con el flujo de dinero suficiente para pagar los dos préstamos, los cuales Samuel tenía con el banco; sumado a que debía pagar los gastos fijos del proyecto, como la nómina de las personas que ya se encontraban trabajando en el mismo y los servicios públicos. Si bien los ingresos después de finalizar la construcción no serían altos, se debía tener el dinero suficiente para cumplir con el pago de las cuotas. Si lo anterior no era posible, el mayor riesgo consistía en llegar a perderlo todo y declararse en quiebra, donde el banco embargaría los bienes de Samuel para cubrir la deuda que tenía.

La segunda opción que Samuel contemplaba consistía en realizar una alianza de operación con una cadena hotelera que en su momento era Radisson Hotels. Esta opción le brindaría la financiación necesaria para lograr terminar con la construcción del hotel. Al tener una cadena hotelera de respaldo le sería mucho más fácil financiar el dinero restante. De igual manera, los motores de búsqueda de la cadena hotelera le ayudarían al aumento de las ventas y al reconocimiento del hotel en menor tiempo posible. Sin embargo, también arriesgaría diferentes aspectos del concepto del hotel, por ejemplo, el tema de sostenibilidad. Normalmente, una cadena hotelera poseía estándares para cada uno de los hoteles, estos se debían cumplir en la medida de lo posible en cada uno de ellos. Para este caso, podría suceder que por costos en materiales y materia prima no se mantuvieran los estándares de sostenibilidad que Samuel había planteado al iniciar su proyecto. Por rentabilidad, una

cadena hotelera podría dejar de comprar elementos sostenibles como los “pitillos”²³ biodegradables, cambiaría los proveedores de alimentación orgánica por unos con mejores precios y arriesgaría la utilización de materiales como la madera importada por costos en el transporte, entre otros.

Por otro lado, un punto que también generaría diferencia correspondía a que, si en algún momento la construcción no contaba con las especificaciones o se hallaban imperfecciones, la cadena hotelera solicitaría al constructor cambiarlas o arreglarlas; en este caso el encargado sería Samuel generando costos que no estaban previstos. Por el contrario, si Samuel decidía en seguir con el proyecto sin brindarle la operación a una cadena, en caso de que hubiese imperfectos él buscaría la manera de solucionarlos de la mejor manera sin tener que estar generando disconformidades a la cadena hotelera. En este punto, esta opción iría enfocada al cambio de modelo de hotel sostenible, puesto que la cadena hotelera podría implementar las prácticas efectivas que ya utilizaban en otros hoteles y disminuir el factor diferenciador de sostenibilidad, convirtiéndose en un hotel más de una cadena hotelera sin un diferencial fuerte.

Por último, estaba la opción de dirigirse a un modelo híbrido, donde contaría con los dos pisos con características sostenibles que ya había construido y los demás pisos no llevarían las especificaciones de cuidado con el ambiente y sostenibilidad. Uno de los factores que hacían contemplar esta decisión correspondía a que el dinero necesario para finalizar con la construcción sería 30 por ciento menor al que ya necesitaba para finalizarlo totalmente sostenible. Por otro lado, el pago del crédito que se solicitaría al banco sería mucho más fácil de cumplir, puesto que las cuotas podrían disminuir y ser más asequibles para el inicio del hotel. Sin embargo, dentro de las cosas que no convencían a Samuel en este modelo era que el hotel no sería sostenible ambientalmente. Adicionalmente, consideraba que estaba dejando una mala imagen y daría a entender que las construcciones sostenibles requerían de una alta inversión y por esto no valía la pena realizar todo el hotel en este concepto.

En 2014, Samuel Huertas debía tomar una decisión y afrontar la situación por la cual estaba pasando el proyecto hotelero del Biohotel. Dentro de las opciones de financiación,

²³ *Pitillos*: Pajillas, Popotes, etc.

debía decidir teniendo en cuenta un cambio del modelo de negocio. Lo que más inquietaba a Samuel era que él quería ratificar y demostrar que los proyectos sostenibles eran viables y rentables y que podrían ser una alternativa eficiente y amigable para la ciudad. Por lo tanto, Samuel se preguntaba, “¿Cuál de las opciones de modelo de negocio sería la ideal para conseguir la financiación necesaria a largo plazo y mantener la rentabilidad financiera y la sostenibilidad ambiental del hotel? ¿Puedo mantener un modelo de negocio hotelero sostenible y financieramente viable al mismo tiempo?”.

Bibliografía

- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2013). *Encuesta de Establecimientos de Alojamiento 2013*. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá. Obtenido de [www.bogotaturismo.gov.co › publicacion_eaab_2013](http://www.bogotaturismo.gov.co/publicacion_eaab_2013)
- Arecoa. (4 de Febrero de 2013). “*La energía del turismo 2013*” en *FITUR Green*. Obtenido de Arecoa.com.
- CCCS. (5 de Enero de 2014). *Aloft Hotel Bogota Airport: primer hotel con certificación LEED® en Colombia*. Obtenido de Consejo Colombiano de Construcción Sostenible: <https://www.cccs.org.co/wp/download/aloft-hotel-bogota-airport/>
- CCCS. (2016). *Liderando el desarrollo sostenible de la industria de la construcción*. Obtenido de Consejo Colombiano de Construcción Sostenible - Programa LEED® en Colombia: <https://www.cccs.org.co/wp/capacitacion/talleres-de-preparacion-leed/>
- El Tiempo. (04 de Febrero de 1993). *LA HORA SE PONE AL DÍA*. Obtenido de El Tiempo.
- Enrique Jiménez, A., & Barrio Fraile, E. (2018). *GUÍA PARA IMPLEMENTAR EL MÉTODO DE ESTUDIO DE CASO EN PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona. Obtenido de https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2018/196118/proinvare_a2018p159.pdf
- Fong Reynoso, C. (2008). *Estudio de casos en la preparación de tesis de posgrado en el ámbito de la PYME*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara DER-CUCEA, XXII Congreso Anual de AEDEN.
- Forero Oliveros, G. (2014). Sin exención tributaria de 2003, ‘boom’ hotelero entra en su recta final. *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/sin-exencion-tributaria-de-2003-boom-hotelero-entra-en-su-recta-final-2139331>

- HOSTELTUR. (2015). El turismo sostenible gana terreno como criterio de elección de los viajes. *HOSTELTUR*.
- Instituto Distrital de Turismo. (2013). *Inventario de establecimientos de alojamiento y hospedaje de Bogotá 2013*. Bogotá : Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.
- Instituto Distrital de Turismo. (2013). *Investigación Encuesta de Viajeros 2013*. Bogotá. Obtenido de http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/documento_viajeros_final_publicacion_.pdf
- Martínez Carazo, C. (2006). *El método de estudio de caso - Estrategia metodológica de la investigación científica*. Universidad del Norte. Barranquilla: Revista científica Pensamiento y Gestión. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3576/2301>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2012). *Investigación Internancional de Mercados para la Región de América*. Obtenido de https://fontur.com.co/aym_document/aym_estudios_fontur/INVESTIGACION_INTERNACIONAL_DE_MERCADOS_PARA_LA_REGION_DE_AMERICA.PDF
- Oliveira, K. (02 de Abril de 2012). *Brundtland, ¿Dónde está nuestro futuro común?* Obtenido de United Explanations.
- Portafolio. (18 de Enero de 2012). Bio Hotel es la primera cadena hotelera ecológica en el país. *Portafolio*.
- Restrepo, M. (11 de Diciembre de 2019). *Fiducia: Definición, Características, Tipos*. Obtenido de Rankia: <https://www.rankia.co/blog/mejores-cdts/3795133-fiducia-definicion-caracteristicas-tipos>
- Scotia Bank Colpatría . (s.f.). *¿Qué es la Fiducia?* Obtenido de Scotia Bank Colpatría : <https://www.scotiabankcolpatria.com/educacion-financiera/productos-y-servicios/que-es-la-fiducia>
- UNWTO. (29 de Enero de 2013). *FITUR GREEN 2013*. Obtenido de UNWTO: <https://www.unwto.org/archive/global/event/fitur-green-2013>
- World Green Building Council . (2016). *World Green Building Council* . Obtenido de World Green Building Council : <https://www.worldgbc.org/benefits-green-buildings>
-