

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

Notas de enseñanza

Síntesis

A lo largo del caso se plantea la decisión que debía tomar Samuel Huertas, dueño del proyecto Biohotel Organic Suites en el año 2014, quien asumió el reto de crear un hotel sostenible en la ciudad de Bogotá. La decisión principal está centrada en el análisis de las opciones de financiación para completar el capital necesario y determinar cuál de ellas es la más acertada. Dentro de la primera opción se encontraba solicitar a un banco un préstamo adicional para finalizar el hotel de acuerdo con lo proyectado, teniendo en cuenta que en el momento ya se tenía un préstamo y dependía de la aceptación del banco para brindar el dinero solicitado y de la generación de los ingresos suficientes para el pago de la deuda. La segunda opción consistía en el ofrecimiento de la operación del hotel a una cadena hotelera que le ayudaría con el capital necesario pero que podría poner en riesgo el principal diferenciador del proyecto: la sostenibilidad. La última opción era el desarrollo de un hotel híbrido, que sería mucho más económico, pero sacrificaría el objetivo de sostenibilidad ambiental parcialmente.

Los estudiantes deben analizar la situación de Samuel, teniendo en cuenta cada una de las variables externas e internas y decidir cuál es la mejor decisión en cuanto al modelo de negocio viable para continuar con la construcción del hotel, pensando siempre que el proyecto pueda ser exitoso a largo plazo.

Objetivos de aprendizaje

1. Objetivo general

Se busca que el estudiante aplique las herramientas gerenciales de análisis aprendidas durante el semestre, de manera que pueda generar insumos para la toma de decisiones a problemas que pueden surgir en el desarrollo de la profesión.

Estas notas de Enseñanza fueron escritas por David Lopez, estudiante de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad Externado de Colombia, bajo la tutoría del profesor Mauricio Escobar para el análisis del caso "El BioHotel y la Sostenibilidad ¿un modelo de negocio viable?". Las Notas de Enseñanza proveen análisis y cuestionamientos del caso que pretenden presentar distintos enfoques para ayudar a que el participante profundice en la comprensión de los temas tratados y enriquecer la discusión.

2. Objetivos específicos

- a. Realizar un diagnóstico de la situación en la cual se encontraba la empresa de Samuel Huertas.
- b. Comprender los riesgos a los cuales se enfrentan los administradores al tomar decisiones en problemáticas reales enfrentando aspectos de sostenibilidad ambiental y económica.
- c. Definir el modelo de negocio ideal para el objetivo que estaba planteando Samuel Huertas para el BioHotel Organics Suites.
- d. Aumentar el grado de toma de decisiones basado en los diagnósticos y análisis realizados con las herramientas gerenciales.

3. A quién se dirige

Diseñado para estudiantes de pregrado de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Administración de Empresas o carreras con conocimientos en modelos de negocios y herramientas de análisis, que se encuentren en los primeros semestres.

4. Temas relacionados

Es una oportunidad para que los estudiantes apliquen los temas y herramientas como el Modelo Canvas, modelos de negocios, sostenibilidad hotelera, toma de decisiones, sostenibilidad ambiental, DOFA. Funciona como ejercicio de aplicación para entender mejor el uso y manejo de estas herramientas gerenciales.

5. Lecturas complementarias

Se recomienda a los estudiantes realizar la lectura de la siguiente bibliografía previo al análisis del caso de estudio:

- Caradonna, J. (2017). Sostenibilidad, una historia. Valencia : Tirant Humanidades .
- Osterwalder, A. (2009) Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.
- Osterwalder, A. (2012) Tu modelo de negocio. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers

- Barragán C., J. N., & González G., E. A. (2020). Análisis FODA como elemento de la planeación estratégica. Revista Daena (International Journal of Good Conscience), 15(1), 222–229.
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall. Long Range Planning, 46-52.

Actividades

1. Sesión individual (1 semana)

- Realizar lectura previa del caso
- Responder a la siguiente pregunta, **¿De qué manera plantearía usted el modelo de negocio del Biohotel Organic Suites?**

Solución: Se puede hacer uso del modelo Canvas, donde cada estudiante planteará su modelo de negocios de acuerdo con la lectura y lo entendido. Tendrá la capacidad para aplicar a un caso real esta primera herramienta.

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación Clientes	Segmentos de Clientes
- Proveedores de material orgánico y amigable con el medio ambiente (Madera de talas controladas, empresas de energías renovables, alimentación orgánica) - Inversionistas - Compradores de Fiducia	- Ventas de habitaciones para alojamiento - Manejo y utilización de energías renovables - Experiencia Sostenible	Hotel sostenible 5 estrellas con certificación LEED, utilización de energías renovables. 72 habitaciones	Atención personalizada para garantizar la calidad del servicio. - Redes Sociales - Blog	Viajeros corporativos con un estilo de vida amable con el ambiente, que trabajaran en empresas interesadas por el cuidado y protección del medio ambiente. Adicionalmente, aquellos que quieran vivir y conocer una experiencia amigable con el ambiente.
	Recursos Claves - Energías Renovables - Materiales sostenibles y reutilizables - Comida orgánica - Tecnologías Sostenibles		Canales Asociaciones - OTA'S - Página Web - Agencias de Viajes	
Estructura de Costos		Fuente de ingresos		

<ul style="list-style-type: none"> - Costos operacionales (Nómina, - Servicios Públicos - Marketing - Mantenimiento materiales sostenibles 	<ul style="list-style-type: none"> - Ventas por alojamiento en habitaciones - Eventos y reuniones -Spa
--	---

- **¿Cuáles eran las posibles consecuencias (Positivas y negativas) que se presentaban en cada una de las opciones de modelo de negocio para buscar la financiación necesaria?**

Solución:

Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Proyecto Sostenible	Proyecto Cadena Hotelera	Proyecto Híbrido
Ventajas	Ventajas	Ventajas
<ul style="list-style-type: none"> -Terminar el proyecto como se había proyectado desde el inicio Samuel -Disminución del impacto ambiental y generación de gases invernadero -Ahorro en servicios públicos como energía y agua potable -Obtención de la certificación LEED -Generación de valor agregado con un concepto totalmente sostenible y amigable con el ambiente -Obtener un criterio de diferenciación clave para ser competitivo en el sector 	<ul style="list-style-type: none"> -Gracias al respaldo de una cadena hotelera, facilitaría la obtención de recursos para finalizar la construcción del proyecto hotelero -Apoyo en el programa de marketing y ventas por medio de los establecidos por la cadena hotelera -Debido a la reputación de la marca hotelera, generar mayor reconocimiento en el mercado y confiabilidad -Aumento de las ventas en menor tiempo con ayuda de los motores de búsqueda de la cadena 	<ul style="list-style-type: none"> -Tendría menores costos de construcción -Finalizar con la construcción del proyecto - Tener que recurrir a menos inversionistas
Desventajas	Desventajas	Desventajas

<p>-Hipoteca del proyecto en caso de que no se pudiera cumplir con el pago de las cuotas establecidas, el banco tomaría los avances del proyecto como forma de pago</p> <p>-Declararse en Bancarrota</p> <p>-Posibles problemas en la logística con proveedores y necesidad de buscar nuevos</p> <p>-Alto costo del proyecto se por materiales sostenibles e intereses del banco.</p> <p>-Empezar un programa de marketing y ventas desde cero.</p>	<p>-Menor nivel de participación en la toma de decisiones</p> <p>-Cambio del concepto sostenible. Con el objetivo de reducir costos la cadena optaría por opciones más rentables, quitando características de sostenibilidad</p> <p>-Posibles mal entendidos entre la cadena y Samuel por inconformidades en el diseño</p>	<p>-No tendría una propuesta de valor clara</p> <p>-No se destacaría dentro de los hoteles sostenibles</p>
---	--	--

2. Trabajo en grupo de 3 o 4 personas (60 minutos)

Organizar grupos en los cuales debatirán las preguntas para generar argumentos y respuestas al dilema presentado.

La idea es que dentro de los grupos se vaya generando la socialización y debate de cada una de las preguntas mientras se aplican herramientas gerenciales como el análisis FODA.

a. ¿Cuáles variables del contexto se debían contemplar para determinar el modelo que se debía seguir?

Solución: Se plantea la utilización de la herramienta FODA para el análisis del contexto interno y externo en el cual se encontraba el proyecto Bio Hotel en el momento del dilema.

Fortalezas (Interior)	Debilidades (Interior)
------------------------------	-------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> -Pioneros en la hotelería bio y sostenible en Bogotá (poca competencia) - Materiales importados de alta calidad y certificación - Certificaciones de calidad y sostenibilidad (LEED) - Posibles alianzas estratégicas con proveedores del sector (A&B, electrodomésticos, paneles, materiales y mobiliario ecofriendly) - Reducción del consumo de servicios públicos a mediano plazo 	<ul style="list-style-type: none"> - El hotel no iba a estar ubicado en una de las zonas de interés para la prestación de servicios de alojamiento en el año 2013 - Altos costos en la construcción debido al diseño y modelo de negocio sostenible - Falta de credibilidad de los inversionistas (pensaban que no podría ser rentable en su momento por la gran cantidad de hoteles en construcción) - Conocimientos débiles de la hotelería por parte de la administración
<p>Oportunidades (Exterior)</p>	<p>Amenazas (Exterior)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Tendencia en la arquitectura y diseño de hoteles innovadores y con tecnologías limpias - Renta exenta en servicios hoteleros prestados en nuevos hoteles. - Recibir a un nuevo tipo de consumidor (incremento a nivel mundial de turismo responsable, sostenible y amigable con el medio ambiente) - Capacitación al personal en prácticas sostenibles - Aumento del turismo en general en el país y en Bogotá (2013) 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento rápido de la competencia con tecnologías limpias y diseño sostenible - Llegada de cadenas hoteleras de mayor capacidad de expansión en construcción - Dificultades en la logística de materiales sostenibles desde otros países - Apoyo financiero débil (de inversionistas y entidades financieras) - Mala promoción por parte del proyecto Bacatá con el modelo de la Fiducia. - Proliferación de establecimientos hoteleros en la ciudad de Bogotá - Disminución de la tarifa promedio en Bogotá

b. ¿Cuál considera usted que para el año y contexto en el cual se desarrolla el proyecto del Biohotel Suites era el modelo de negocio más adecuado?

Solución: Si bien el modelo de negocio enfocado en sostenibilidad por costos y materias primas era más difícil de desarrollar, vendría siendo la mejor opción a largo plazo. Para el año en el que se encontraba en construcción el proyecto, las nuevas tendencias se enfocaban en el cuidado del ambiente. Si bien hasta ahora estaba comenzando, era el momento adecuado para iniciar con un proyecto enfocado en este tema. De igual manera, el impacto y ahorro que generaba el uso de energías renovables y estrategias enfocadas en sostenibilidad era positivo a largo plazo.

Por otro lado, el tema de diferenciación en un sector que aumentaba su oferta sería fundamental para que la demanda optara por esta opción. Igualmente, el enfoque de distinguirse por calidad más no por precio brindaría mayor valor a los clientes.

c. ¿Cuáles eran las posibles consecuencias de la implementación de un modelo de negocio en hotelería enfocado en la sostenibilidad?

Solución: Si bien la construcción de un proyecto hotelero desde cero requería de una inversión, el realizar uno de carácter sostenible demandaba de mayor presupuesto para su construcción y mantenimiento. En este caso, el proyecto requirió de un mayor presupuesto invertido en materiales sostenibles y la importación y transporte desde lugares lejanos de insumos específicos. La principal consecuencia negativa era la falta de capital para la finalización del proyecto por su alto costo. En cuanto a las consecuencias positivas de la implementación de un modelo sostenible correspondían al menor impacto que se generaría en el ambiente con este proyecto, ya fuera por materiales utilizados, por el bajo impacto ambiental en el desarrollo de la operación y por la articulación con proveedores y clientes con un entorno sostenible, entre otros. Adicionalmente, este factor proporcionaba un valor agregado al establecimiento, siendo la principal promesa de venta.

d. ¿ De qué manera se podría mejorar el modelo de negocio planteado por Samuel Huertas para evitar encontrarse con este dilema?

Solución: Una de las mejoras que se podría plantearía correspondía a buscar socios claves que ayudasen a difundir y promocionar el hotel. Esto podría hacerse a través

de empresas de prensa, con las cuales se podían realizar intercambios estratégicos de notas por notas y secciones de sus reproducciones. De igual manera, aliarse con otras actividades que pudiesen tener el mismo concepto de sostenibilidad, para realizar una “asociación” y se pudiese apoyar a toda la cadena alineada con esta iniciativa.

3. Sesión plenaria

a. Si usted se encontrara en la posición de Samuel Huertas ¿Qué decisión tomaría con respecto al modelo de negocio que debería seleccionar para continuar con la construcción del proyecto Biohotel Organic Suites?

Solución: La posible respuesta a este dilema era seleccionar la opción donde la cadena hotelera aportara la inversión faltante para finalizar con el hotel. Sin embargo, debían existir unas condiciones para que esta decisión fuera llamativa y no terminara arruinando el proyecto. Cuando se pensaba en buscar recursos financieros, esta podía ser la opción más conveniente y una cadena hotelera serviría como palanca para que el público conociera el hotel al iniciar su operación, que era lo más complicado al comenzar con un proyecto de este tipo. La cadena hotelera contaba con los recursos y experiencia necesaria para finalizar con el proyecto, además del posicionamiento en el mercado. Por otro lado, era importante que la cadena hotelera siguiera en lo posible con el concepto sostenible del proyecto. Si bien podía ser complicado, se podría optar por mantenerlo dado que este era el principal factor diferenciador del hotel con respecto a la competencia. Cada cadena hotelera tiene su modelo de negocio y tiene el equipo necesario para saber de qué manera debe operar un hotel y posicionarlo en el mercado. Se debía ratificar por medio de un acuerdo a qué punto se quería llegar con la sostenibilidad, donde Samuel pudiese expresar lo que quería y llegar a un acuerdo entre las partes. En este punto era importante que Samuel diera a conocer los beneficios a largo plazo que generaba la construcción del hotel de manera sostenible, no solo en temas económicos y ambientales, sino también temas como la productividad y felicidad de las personas que trabajaran y se hospedaran en el proyecto. En caso de que dicha cadena hotelera no aceptará sus términos, debía buscar una posible

alianza con otra cadena que tuviera un enfoque más sostenible. De lo contrario, la búsqueda de un socio que tuviera la capacidad de apalancamiento y estuviera dentro del sector podría ser una oportunidad.

b. ¿Qué pasaría si Samuel Huertas no lograba completar el proyecto y tenía que ceder lo que ya había realizado hasta el momento?

Solución: Sería una frustración para él. Dentro de lo que se menciona en el caso, siempre se había caracterizado por ser una persona con ánimo y emprendedora. Si no podía terminar el proyecto, sería un golpe muy duro para él y para las personas que confiaron en él con su dinero. Existirían dos posibilidades: por un lado, que después de este proyecto no quisiera saber más del tema, o por el contrario, que buscará otras opciones similares para encontrar su posible “pensión” y felicidad.

c. ¿Tendría Samuel otra posible solución que no se había contemplado para mejorar su modelo de negocio y salir adelante con el proyecto?

Solución: Búsqueda de más inversionistas con capacidad de apalancar el proyecto, prometiendo y arriesgando su capital como dueño. Además de ser financiado, los inversionistas podrían ayudar con la propagación y comercialización del hotel en otros países. De manera, que obtuviera mayor reconocimiento e incentivara a las personas que durante su visita a Bogotá se hospedaran en el BioHotel. Sin embargo, los retrasos en la construcción y la expectativa de la lata competencia en el sector hotelero en Bogotá podían generar falta de confianza en los potenciales inversionistas.

Epilogo

En el año 2014 Samuel Huertas se encontraba en búsqueda de nuevos inversionistas y en diálogos con las entidades financieras a las cuales ya había solicitado anteriores préstamos. En su búsqueda logró que un cliente al cual le brindaba asesorías contables se viera interesado por el proyecto y decidiera ayudar a Samuel invirtiendo la suma de \$1.400 millones de pesos para la construcción del hotel. Con esta inversión que Samuel había logrado obtener se disminuía la carga de dinero que necesitaría para finalizar el proyecto de manera sostenible como estaba proyectado. Con respecto al dinero restante que era necesario, el banco con el

cual se encontraba realizando la gestión para el préstamo no estaba en una situación óptima para arriesgar el dinero, el banco pasaba por un contexto donde no se podía permitir perder recursos económicos. Si ellos decidían no prestarle el dinero a Samuel, estarían arriesgándose a que no completara el proyecto y a que se declarara en bancarrota. Si sucedía esto para Samuel sería muy complicado realizar el pago del primer préstamo que había solicitado con el banco. Por esto, Samuel logró una reunión con el presidente del banco, allí le otorgaron un préstamo constructor a 18 meses para seguir el proyecto. Finalmente fue posible conseguir el dinero necesario para continuar con la construcción.

Para el año 2015, el hotel se abrió al público con dos pisos totalmente construidos, desde allí comenzaron a generar ingresos para cumplir con la totalidad del proyecto y las deudas pactadas. La familia fue parte fundamental para cumplir con la operación en los primeros meses del hotel, la esposa de Samuel se encargaba de la parte contable, la hermana se encontraba al frente de los detalles de la obra y Samuel el encargado de gerencia, ventas y operación. Posteriormente a esto, el préstamo que tenía Samuel fue refinanciado con el banco a 7 años y se entregó parte del hotel como pago. Para su momento, Samuel contaba con el 54 por ciento de propiedad del hotel, cedió al banco el 30 por ciento y él continuó con el 24 por ciento de la propiedad.

Con ayuda profesional y entendiendo que hay muchas personas que se habían quebrado más de una vez, Samuel logró salir adelante y pudo finalizar el proyecto Biohotel Organic Suites. Este apartado se menciona con fines académicos y que los estudiantes entiendan los riesgos y retos a los que se deben enfrentar como empresarios.

Para bien de la industria en relación con la sostenibilidad, Samuel decidió mantener el rigor de su compromiso con el desarrollo de un proyecto sostenible, lo cual haría que finalizara el proyecto como se lo había proyectado en un inicio. Posteriormente, llegaron los reconocimientos. En el 2015, fue reconocido por la Secretaría Distrital de Ambiente de Bogotá con el premio PRECO otorgado a las edificaciones ecosostenibles. Adicionalmente, este mismo año fue destacado con el premio a la excelencia inmobiliaria FIABCI Colombia 2015 y el premio al jardín más sostenible. En el 2017, se realizó una alianza con el Grupo Hotelero Londoño (GHL) a la cual decidieron ceder la operación y se mantiene hasta el día de hoy.

Para el año 2019 Samuel Huertas había compartido su experiencia construyendo el Biohotel Organic Suites alrededor del mundo. Samuel sentía que el proyecto lo había convertido en una persona que “valoraba mucho más la vida”. Igualmente se considera como “un hombre honesto con el manejo de los recursos y consideraba que cuando se decide realizar una empresa se tiene una responsabilidad social”. Adicionalmente, gracias a las características sostenibles con las cuales se construyó el hotel, hoy es el distintivo y sello principal. Cada una de estas características aporta el valor para el cliente y han demostrado su rentabilidad a largo plazo ayudando a que el hotel siga su operación de una manera perdurable. De acuerdo con las tendencias actuales, en la preocupación de las personas por el cuidado de ambiente, el BioHotel brinda un espacio eco amigable con el sentido de responsabilidad frente a los recursos naturales.

Samuel desarrolló un proyecto en menor escala de un hotel sostenible en el cual realiza pruebas de software hotelero, con las integraciones más modernas en términos de registro online, contabilidad, acceso a las habitaciones, revenue management, marketing digital, todo Cloud y paperless porque es un convencido que la opción es la sostenibilidad. La idea de Samuel es presentar una solución viable y sostenible a pequeños hoteles y crear lo que siempre ha sido su sueño: UNA CADENA DE HOTELES SOSTENIBLES.