

Universidad Externado de Colombia

Propuesta para el diseño de un Hostal especializado en la cultura
gastronómica huilense

Tutor: Odra Vanegas

Línea de investigación: Desarrollo empresarial

Daniel Martínez y Juan Manuel Suárez

Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras

Mayo 22 de 2019

Tabla de Contenido

Introducción	xiv
Objetivo general	xviii
Objetivos específicos	xviii
Metodología	xviii
Fuentes	xxii
Técnicas de recolección de la información	xxii
Marco teórico	xxiv
Marco conceptual	xxxii
1. Entorno mediato	43
1.1 Económico	43
1.1.2 Principales Empresas del Sector.	43
1.1.3 Distribución Geográfica de las Empresas del Sector.	44
1.1.4 Participación del Sector en el PIB.	45
1.1.5 Grado de Concentración del Sector.	46
1.1.6 Desempeño del sector.	46
1.2 Político	47
1.3 Legal	48
1.4 Social	50
1.5 Tecnológico	51

1.6 Turístico	53
1.6.1 Turismo en Rivera.	53
2. Estudio de Mercado	54
2.1 Análisis del cliente	55
2.1.1 Investigación cuantitativa.	55
2.1.2 Necesidades.	57
2.1.3 Características.	58
2.1.4 Atributos.	60
2.1.5 Proceso de compra.	61
2.2 Análisis Situacional	65
2.2.1 Comportamiento del turismo en Huila.	65
2.2.2. Turismo gastronómico.	67
2.2.3 Turismo gastronómico en Huila.	69
2.2.4 Hostelería.	70
2.2.5 Análisis de la competencia.	72
2.3 Posicionamiento	73
2.3.1 Propuesta de valor.	74
2.3.1.1 Factor diferenciador.	75
2.3.1.2 Océanos azules.	78
2.4 Distribución	78

2.4.1 Canales indirectos.	79
2.4.2 Canales directos.	81
2.5 Relación con el cliente	82
2.6 Plan de marketing	83
2.6.1 Plan estratégico de marketing.	84
2.7 Plan de comunicaciones	84
3. Fuentes de Ingresos	86
3.1 Unidades Estratégicas de Negocio	86
3.2 Precio óptimo.	88
3.3 Política de descuentos.	89
3.4 Planeamiento y estrategias de precio.	90
4. Estudio técnico	90
4.1 Recursos Físicos	91
4.1.1 Tamaño del proyecto.	91
4.1.1.1 Factores condicionantes del tamaño del proyecto.	91
4.1.2 Localización del proyecto.	92
4.1.2.1 Macro-localización.	92
4.1.2.2 Micro-Localización.	92
4.1.3 Distribución física.	93
4.2 Gestión de recursos humanos por competencias	94

4.2.1 Evaluación de desempeño.	96
4.3 Recursos Intelectuales	97
4.3.1 Marca del hostel.	97
4.3.2 Concepto de marca del hostel /Branding.	98
4.3.2.1 Objetivo.	98
5.Estudio organizacional	99
5.1 Misión	99
5.2 Visión	99
5.3 Valores	99
5.4 Organigrama	100
5.5 Cadena de Valor	102
5.6 Diagrama de flujo de los principales procesos	103
5.7 Mecanismo de gestión y control Balance ScoreCard	106
5.8 Ficha técnica del producto o servicio	106
5.9 Constitución legal de la empresa	107
5.9.1 Trámites Registrales.	107
5.9.2 Trámites específicos.	109
5.9.3 Trámites Laborales	111
5.9.4 Requisitos tributarios.	112
5.10 Asociaciones clave	112

5.11 Análisis DOFA	113
6. Estudio Financiero	113
6.1. Costos de inversión	114
6.2. Costos de operación	114
6.3. Proyección de los costos del hostel	115
6.3.1. Sobre los costos y gastos.	115
6.3.2. Supuestos de proyección.	116
6.4. Indicadores Financieros	118
6.4.1. Indicadores de actividad.	118
6.4.2. Indicadores de Liquidez.	119
6.4.3. Indicadores de endeudamiento.	120
6.4.4. Indicadores de diagnóstico financiero.	120
6.5. Valor presente neto	121
6.6. Tasa Interna de Retorno	122
6.7. Relación costo/beneficio	122
6.8. Payback/ Periodo de recuperación de la inversión	122
Conclusiones	123
Referencias	125
Anexos	160

Tabla de Figuras

Figura 1: Encuesta de valoración de cultura gastronómica aplicada a 149 residentes de Rivera. Una muestra de 18797, nivel de confianza de 95% y margen de error 8%. Fuente: elaboración propia	160
Figura 2 : Gráfica que ilustra el rol que se han encargado de transmitir los saberes culinarios en el municipio de Rivera, Huila. Fuente: elaboración propia	161
Figura 3: Gráfica que ilustra el plato tradicional más representativo del Huila para los residentes de Rivera.Fuente: elaboración propia.....	161
Figura 4: Gráfica que ilustra el plato tradicional más representativo del Huila para los residentes de Rivera y cuánto estarían dispuestos a pagar por ello. Fuente: elaboración propia.....	162
Figura 5: Principales competidores del sector. Fuente: Datos obtenidos de EMIS.....	162
Figura 6: Distribución geográfica de las principales empresas del sector. Fuente: Distribución porcentual del número de hostales en Colombia, Citur (2018).	163
Figura 7: Participación del sector PIB. Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, citado por el Banco de la República (2013).....	163
Figura 8: Grado de concentración del sector “Otros tipos de alojamiento”. Fuente: Emis 2018.	164
Figura 9. Análisis del indicador de liquidez del sector. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Base de datos EMIS.....	164
Figura 10: Análisis del indicador de actividad del sector. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Base de datos EMIS.....	164
Figura 11 Análisis del indicador de endeudamiento del sector. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Base de datos EMIS.....	165
Figura 12 Análisis del indicador de rentabilidad del sector. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Base de datos EMI.....	165
Figura 13: Las causas más importantes para los consumidores en Colombia paguen a una empresa. Fuente: Estudio Global Nielsen sobre Sostenibilidad, 2015	

http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/consumidores-pagarian-mas-por-sostenibilidad.html	166
Figura 14 Intención de pago por generación . Fuente: Estudio Global Nielsen sobre Sostenibilidad, 2015 http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/consumidores-pagarian-mas-por-sostenibilidad.html	166
Figura 15 Cuestionario aplicado para caracterizar el perfil del cliente portencial del hostel. Fuente: elaboración propia.....	167
Figura 16 Cuestionario aplicado para caracterizar el perfil del cliente portencial del hostel. Fuente: elaboración propia.....	168
Figura 17 Relación entre la motivación de viaje por grupos de edad de la muestra. Fuente: elaboración propia	169
Figura 18: Relación entre el canal de reserva preferido por grupos de edad de la muestra. Fuente: elaboración propia.....	169
Figura 19: Relación entre el canal de reserva preferido por grupos de edad de la muestra. Fuente: elaboración propia.....	170
Figura 20 : Relación entre disposición a pagar por un hostel que fortalece la cultura gastronómica del Huila por grupos de edad de la muestra. Fuente: elaboración propia	170
Figura 21: Probabilidad de elegir al Huila como destino de viaje en los próximos dos años. Fuente: elaboración propia.....	171
Figura 22: Probabilidad de elegir al Huila como destino de viaje en los próximos dos años y usar el hostel. Fuente: elaboración propia.....	171
Figura 23: Mapa de Empatía que caracteriza los comportamientos dcl cliente del hostel. Fuente: Elaboración propia Basada en Xplane.....	172
Figura 24: Resultados cuantitativos de la pregunta formulada “Califique la importancia de servicios de un hostel” . Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta	173
Figura 25: Gráfica de las principales variables mencionadas durante el taller de cultura turística. Fuente: HuitoNava (2012).....	173

Figura 26: Histórico de crecimiento de establecimientos de alojamiento y hospedaje a nivel nacional.	
Fuente: CITUR (s.f.)	
http://citur.linktic.com/estadisticas/df_prestadores_historico/subCategoria/41/P7?t=1.....	174
Figura 27: Caracterización de los principales referentes a nivel nacional. Fuente: elaboración propia	
.....	175
Figura 28. Caracterización de los alojamientos que se encuentran ubicados en Rivera, Huila. Fuente:	
elaboración propia.....	176
Figura 29.: Perfil del cliente propuesto por los autores para realizar la propuesta de valor Fuente:	
Osterwalder & Pigneur, 2015.	177
Figura 30. Mapa de valor que proponen los autores para generar diferenciación y una promesa al	
cliente. Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2015.	177
Figura 31: Perfil de cliente elaborado por el grupo de trabajo para construir la propuesta de valor del	
hostal con base en Osterwalder & Pigneur (2015).....	178
Figura 32. :Mapa de valor propuesto para el hostal creado por el grupo de trabajo con base en	
Osterwalder & Pigneur (2015).....	178
Figura 33: Matriz RICE de Océanos Azules. Fuente: elaboración propia basado en Kim & Mauborgne,	
2004	179
Figura 34: Plan Estratégico de Marketing de Allpa Hostel. Fuente:elaboración propia	180
Figura 35: Plan de comunicaciones del hostal. Fuentes: elaboración propia.	181
Figura 36 :Productos con potencial turística en Neiva y alrededores. Fuente: Estudio sobre	
gastronomía colombiana a nivel nacional e internacional como producto para potenciar el	
turismo(2017)	182
Figura 37. :Precio óptimo para la habitación de seis personas en el hostal. Fuente: elaboración propia	
.....	182
Figura 38: Precio óptimo para la habitación de cuatro personas en el hostal. Fuente: elaboración	
propia	183
Figura 39. Precio óptimo para la habitación privada en el hostal. Fuente: elaboración propia	183

Figura 40.: Tabla de precios para cada posible servicio que se puede prestar dentro del hostel. Fuente: elaboración propia.....	184
Figura 41. :Factores condicionantes en la determinación del tamaño del proyecto. Fuente: Elaboración propia basada en Lizarazo, F. 2018.	185
Figura 42. : Localización de Rivera con respecto a Nieva. Fuente: Google maps.....	186
Figura 43. Municipio de Rivera, Huila. Fuente: Google maps.....	186
Figura 44 : Ponderación de los factores condicionantes de la ubicación del negocio. Fuente: Elaboración propia basado en Lizarazo, F. 2018.....	187
Figura 45. Ubicación del terreno aportado por uno de los socios. Fuente: Google Earth.	187
Figura 46. Plano del primer piso del hostel. Fuente: elaboración propia.....	188
Figura 47: Plano del segundo piso del hostel. Fuente: elaboración propia.....	189
Figura 48.: Perfil establecido para Auditor Nocturno. Fuente: elaboración propia basado en Alles 2000	190
Figura 49.: Perfil establecido para Community Manager. Fuente: elaboración propia basado en Alles 2000	191
Figura 50. Perfil establecido para Auxiliar Cocina-Bar. Fuente: elaboración propia basado en Alles 2000	192
Figura 51. Perfil establecido para Director Taller. Fuente: elaboración propia basado en Alles 2000	193
Figura 52. Perfil establecido para House keeping. Fuente: elaboración propia basado en Alles 2000	194
Figura 53. Perfil establecido para Recepcionista. Fuente: elaboración propia basado en Alles 2000	195
Figura 54. Perfil establecido para Administrador. Fuente: elaboración propia basado en Alles 2000	196
Figura 55. Marca del hostel del plan de negocio. Fuente: elaboración propia.....	197
Figura 56. Organigrama de Allpa Hostel. Comunnity Manager es un freelancer. Fuente: elaboración propia.	198
Figura 57. Cadena de valor del hostel. Fuente: elaboración propia basado en Porter 2009.....	199

Figura 58. Mapa de procesos general del hostel. Fuente: elaboración propia	200
Figura 59. Proceso de alojamiento. Fuente: elaboración propia.....	201
Figura 60. Proceso de talleres gastronómicos. Fuente: elaboración propia.....	202
Figura 61. Cuadro de Mando Integral para el hostel donde los cuadros rojos son objetivos de liderazgo de producto, los grises van enfocados a operaciones de excelencia y los verdes son intimidad con el cliente. Fuente: elaboración propia basado en Kaplan & Norton (2000)	203
Figura 62. Objetivos estratégicos de las perspectiva de clientes y aprendizaje e innovación. Fuente: : elaboración propia basado en Kaplan & Norton (2000)	204
Figura 63. Objetivos estratégicos de las perspectiva financiera y procesos internos. Fuente: elaboración propia basado en Kaplan & Norton (2000)	205
Figura 64. Indicador de ROA . Fuente: : elaboración propia basado en Kaplan & Norton (2000).....	206
Figura 65: Indicador Utilidad Neta de Unidad Estratégica de Negocio de alojamiento. Fuente: elaboración propia basado en Kaplan & Norton (2000)	207
Figura 66 Indicador Utilidad Neta de Unidad Estratégica de Negocio de “Experiencia Allpa”. Fuente: elaboración propia basado en Kaplan & Norton (2000)	208
Figura 67.: Indicador cumplimiento de ventas. Fuente: elaboración propia basado en Kaplan & Norton (2000).....	209
Figura 68: Indicador clientes fidelizados. Fuente: elaboración propia basado en Kaplan & Norton (2000).....	210
Figura 69: Indicador de número de miembros en la comunidad. Fuente: elaboración propia basado en Kaplan & Norton (2000).....	211
Figura 70: Indicador Net Promoter Score. Fuente: elaboración propia basado en Kaplan & Norton (2000).....	212
Figura 71. : Costo por LEAD. Fuente: elaboración propia basado en Kaplan & Norton (2000)	213
Figura 72: Indicador Tasa de conversión. Fuente: elaboración propia basado en Kaplan & Norton (2000).....	214
Figura 73: Indicador energía eléctrica usada a partir de energía solar. Fuente: elaboración propia basado en Kaplan & Norton (2000).....	215

Figura 74. : Indicador número de incidentes de seguridad. Fuente: elaboración propia basado en Kaplan & Norton (2000).....	216
Figura 75. Indicador rotación personal. Fuente: elaboración propia basado en Kaplan & Norton (2000).....	217
Figura 76.: Indicador de ausentismo. Fuente: elaboración propia basado en Kaplan & Norton (2000)	218
Figura 77: Indicador nuevas metodologías de enseñanzas talleres. Fuente: elaboración propia basado en Kaplan & Norton (2000).....	219
Figura 78. : Indicador actividades nuevas de integración dentro del hostel.. Fuente: elaboración propia basado en Kaplan & Norton (2000)	220
Figura 79. : Indicador desempeño del personal. Fuente: elaboración propia basado en Kaplan & Norton (2000)	221
Figura 80.: Ficha técnica de alojamiento. Fuente: elaboración propia.	223
Figura 81:. Ficha técnica de talleres gastronómicos. Fuente: Elaboración propia.	225
Figura 82: Ficha técnica del hostel. Fuente: elaboración propia.	229
Figura 83:. Impuestos municipales. Fuente: elaboración propia.	230
Figura 84:. Impuestos departamentales. Fuentes: elaboración propia.	231
Figura 85.: Tributos Nacionales. Fuente: elaboración propia.	231
Figura 86.: Mapeo de las asociaciones claves según el nivel de importancia. Fuente: elaboración propia	232
Figura 87: . Matriz DOFA a partir de Pest. Fuente: Elaboración propia	233
Figura 88. Matriz DOFA relacionada. Fuente: elaboración propia.....	234
Figura 89. : Costos de inversión. Fuente: elaboración propia 2018.	238
Figura 90.: Costos de infraestructura para el hostel. Fuente: elaboración propia, 2018.	238
Figura 91:. Costos de nómina del hostel. Fuente: Elaboración propia,2018.....	239
Figura 92.: Costos fijos del hostel anuales proyectados a 5 años. Fuente: Elaboración propia.....	239
Figura 93.: Salarios base de acuerdo con los cargos del hostel. Fuente: elaboración propia (2018). .	240
Figura 94.: Gastos asociados a la nómina. Fuente: elaboración propia (2018).	240

Figura 95.: Propiedad, planta y equipo y muebles y enseres del establecimiento. Fuente: Elaboracion propia (2018).	241
Figura 96. Costos de inversión en infraestructura. Fuente: Elaboración propia (2018).	242
Figura 97: Calculo de la depreciación de los activos del hostel. Fuente: Elaboración propia (2018)..	243
Figura 98: Tabla de amortización para el préstamo del hostel. Fuente: Elaboración propia (2018)..	245
Figura 99 .Tendencia de ocupación en el Huila. Fuente: Elaboración propia 2018.....	246
Figura 100.: Costo variable unitario para dormitorios. Fuente: Elaboración propia (2018).	246
Figura 101. Costo variable unitario para habitación privada. Fuente: Elaboración propia (2018).....	247
Figura 102: Precio de venta por tipo de habitación. Fuente: Elaboración propia (2018).....	248
Figura 103. Proyección precios y costos de talleres gastronómicos. Fuente: Elaboración propia (2018).	249
Figura 104.: Determinación si el encuestado está interesado en los talleres gastronómicos. Fuente: Elaboración propia (2018).	250
Figura 105.: Receta estandar Asado Huilense. Fuente: Elaboración propia (2018).....	251
Figura 106. : Receta estandar envueltos de mazorca. Fuente: Elaboración propia (2018).	252
Figura 107.: Receta estandar del tamal. Fuente: Elaboración propia (2018).....	253
Figura 108. : Receta estandar de las achiras. Fuente: Elaboración propia (2018)	254
Figura 109: Receta estandar de Juan Valerio. Fuente: Elaboración propia (2018).....	255
Figura 110.: Receta estandar de jugo de cholupa. Fuente: Elaboración propia (2018)	256
Figura 111. : Receta estandar de cocktail Margarita Fuente: Elaboración propia (2018)	257
Figura 112. : Receta estandar de cocktail Cuba Libre Fuente: Elaboración propia (2018)	258
Figura 113. Receta estandar de cocktail Gin &Tonic Fuente: Elaboración propia (2018)	259
Figura 114: Receta estandar de cocktail Piña Colada Fuente: Elaboración propia (2018).....	260
Figura 115: Receta estandar de cocktail Tequila Sunrise Fuente: Elaboración propia (2018)	261
Figura 116.: Porcentaje de personas del hostel que consumen productos en el bar. Fuente: Elaboración propia (2018).	261
Figura 117.: Proyección de ingresos y costos del bar del hostel. Fuente: Elaboración propia (2018).	262
Figura 118. Estado de resultados Allpa Hostel. Fuente: Elaboración propia (2018).	263

Figura 119. Balance general Allpa Hostel. Fuente: Elaboración propia (2018)	264
Figura 120. Flujo de caja del hostel. Fuente: Elaboración propia (2018).	264
Figura 121. Principales indicadores de actividad Allpa Hostel. Fuente: Elaboración propia (2018)..	265
Figura 122 Indicadores de liquidez Allpa Hostel. Fuente: Elaboración propia (2018).	265
Figura 123: Indicadores de endeudamiento y diagnóstico financiero. Fuente: Elaboración propia (2018).....	265
Figura 124:. Camas vendidas sin punto de equilibrio. Fuente: Elaboración propia (2018).	265
Figura 125. Camas que deben venderse para alcanzar punto de equilibrio. Elaboración propia (2018).	266
Figura 126. Unidades de bar que deben venderse para alcanzar el punto de equilibrio. Elaboracion propia (2018).	266
Figura 127. Unidades de talleres gastronomicos que deben venderse para alcanzar el punto de equilibrio. Elaboración propia (2018).	266
Figura 128- . Estado de resultados de los primeros 5 años del hostel en punto de equilibrio. Elaboración propia (2018).	268
Figura 129. Flujos de caja de los primeros 5 años de operación del hostel en punto de equilibrio. Elaboración propia (2018).	268
Figura 130. Principales indicadores de análisis de proyecto. Fuente: Elaboración propia (2018).....	268

Introducción

El turismo en Colombia viene creciendo de manera sostenida durante los últimos 4 años gracias múltiples factores. Por ejemplo, la firma del acuerdo de paz ha mejorado la percepción que tiene el mundo hacia el país. Este hecho, según lo afirma el presidente de Cotelco, Gustavo Toro en su entrevista realizada con el Diario del Huila el 18 de abril de 2016, junto con el trabajo realizado por Procolombia y el apoyo del gobierno al Fondo Nacional de Turismo para el mejoramiento de infraestructuras que facilitan la conectividad entre destinos turísticos hace más atractivo el país en materia turística. Estos acontecimientos atraen la inversión extranjera y benefician a las empresas del sector en distintas regiones del país, donde algunas, estaban fuertemente afectadas por el conflicto interno.

De la misma manera, las estadísticas se han mantenido en aumento gracias a que el Ministerio de Comercio Industria y Turismo ha diseñado una estrategia que se enfoca en tres ejes principales. En primer lugar, desarrollar 12 corredores turísticos con “el objetivo de integrar 311 municipios de los 32 departamentos para que impulsen el desarrollo de las regiones y generen múltiples empleo” (Revista Semana, 3 de febrero 2017, párr. 11). Segundo, propender por un turismo sostenible en los Parque Nacionales Naturales con el propósito de aprovechar la biodiversidad del país sin irrespetar los estándares internacionales de sostenibilidad (Revista Semana, 3 de febrero 2017, párr.9). Tercero, crear políticas que permitan formalizar e impulsar el sector, en consecuencia, se desarrollaron Planes de Desarrollo Turístico en alianza con empresas consultoras del sector con el propósito que el turismo esté planificado por medio de herramientas y acciones que permitan atraer, soportar, producir y gestionar de manera organizada y competitiva cada territorio (Toro, Galán, Pico, Rozo, Suescún, 2015, párr.1).

En este sentido, se referencia el departamento del Huila que elaboró un Plan de Desarrollo Turístico, el cual utiliza el modelo de Croutch & Ritchie (2003) para alcanzar la competitividad desde los factores de atracción, soporte, producción y gestión. (Huito Nava, 2012, pp.10-11). Sumado a lo anterior, Gustavo Toro, presidente de Cotelco, afirmó que “no hay un departamento más completo que el Huila en turismo” (Diario del Huila el 18 de abril de 2016), puesto que existen atractivos turísticos a lo largo del departamento como lo indica el Plan de Desarrollo Turístico que se emarcan en: clústers (Neiva ciudad, región y Arqueológico), micro clúster (Desierto de la Tatacoa) y rutas (Neiva- Tesalia- Paicol y Neiva- Gigante- Garzón) que permiten tener vocación hacia el turismo náutico, de salud, de naturaleza, rural y cultural (arqueológico, astronómico, ferias y fiestas y gastronómico) (Huito Nava, 2012, pp. 216-218).

No obstante, el grupo de investigación se encuentra de acuerdo con Gustavo Toro cuando este indica que el departamento aún no llega a cumplir el 100% de las expectativas que un turista puede tener, ya que “[e]l conglomerado empresarial turístico presenta una amplia brecha productiva y competitiva, que conlleva a la falta de conocimiento de la regulación turística y al poco interés por generar procesos de capacitación” (La Nación, 2014, párr. 2) lo cual hace que los servicios y ventajas que un turista espera encontrar alrededor de un atractivo turístico no sean los adecuados. Por ejemplo, en el municipio de Rivera, según el Plan de Desarrollo Municipal (2016) “el número de habitaciones y camas en Rivera le permiten pernotar a numerosos grupos de turistas, pero lo mismo hace poco competitivos los precios y baja la calidad del servicio” (p.119). Igualmente, el Informe de Desarrollo del Producto Turístico del Huila (2017) indica que el departamento aún no cumple las expectativas de crecimiento en cuanto al producto turístico del turismo cultural, puesto que “no se identifican procesos estructurales que permitan en la

actualidad tener un puente entre las acciones del sector cultural para preservar y promover la identidad y la posible oferta turística” (p. 208)

A partir de la anterior declaración surge una iniciativa para crear un proyecto en la región que resaltara los rasgos culturales de esta zona del país. A modo de ejemplo, los alimentos y bebidas autóctonos del Huila que pueden convertirse en un factor diferenciador, del destino, para el turista que busca una experiencia auténtica (Smith y Costello, 2009). Por lo cual, se puede aprovechar que el municipio de Rivera es reconocido por sus cultivos de cereales, hortalizas y frutas y por ser “el tercer destino más reconocido en el departamento” para formular un plan de negocio de un hostel que les permita a los turistas conocer la gastronomía del departamento y su respectivo proceso productivo mientras se hospedan, ya que se reconoció que esta tipología de turismo genera 150 000 millones de dólares por año (WTO, 2016, p.15), es decir, el 30 % de los ingresos económicos de un destino (WTO, 2016 citado por ProColombia, 20 de octubre 2017). De igual manera, se reconoció que el producto turístico gastronómico para los viajeros representa “una experiencia en la que el aprendizaje es el foco que permite el encuentro con nuevas culturas y costumbres, lo cual hace entender la forma de vida de lo autóctono, conocer su historia y apreciar sus monumentos histórico-culturales” (InMark, 2017, p. 20). En consecuencia es oportuno realizar un plan de negocios de un hostel que vaya acorde con las tendencias del mercado, pero sobre todo que permita el intercambio intercultural porque es este factor el que hace que el 80% de los viajeros prefiera hospedarse en un hostel (WYSE Travel Confederation, 2015, p.6).

En este sentido se plantea la pregunta: ¿Cómo un plan de negocios de un hostel, en el municipio de Rivera, puede ayudar a fomentar la conservación de la gastronomía huilense y

generar valor para los grupos de interés que interactúan con el mismo? Por consiguiente, se manifiestan preguntas relacionadas como ¿Cuáles son los componentes y actores que influyen en la particularidad de la cultura gastronómica del Huila? ¿Cuáles son los comportamientos, gustos y preferencias del mercado objetivo? ¿Cómo se puede ver beneficiado el hostel y los grupos de interés a partir del planteamiento que los relacione? ¿Cuáles son los elementos estratégicos que permiten cumplir la propuesta de valor y la comunicación de la misma? ¿Cómo los indicadores financieros influyen en la determinación de la viabilidad financiera del proyecto?

En este sentido, el proyecto se divide en seis capítulos dentro de los cuales se desarrolla la metodología Canvas para la creación de un modelo de negocio de Osterwalder (2010). El primer capítulo, pretende reconocer el entorno externo en el cual se va a desarrollar el plan de negocios de manera que se puedan identificar oportunidades o amenazas. Posteriormente, en el capítulo dos se exponen los eslabones de la metodología Canvas correspondiente al segmento de mercado, propuesta de valor, canales y relación con el cliente. Más adelante, en el capítulo tres se desglosa la información relacionada con el bloque de las fuentes de ingresos. Después, se identifican los recursos, actividades y asociaciones clave en los capítulos cuatro y cinco respectivamente. Y por último, en el capítulo seis, se hace mención a la pieza final de la metodología Canvas que se refiere a la estructura de costo.

Objetivo general

Diseñar un plan de negocios de un hostel en el municipio de Rivera, Huila, que esté dirigido al fomento de la cultura gastronómica huilense y la generación de valor de todos los grupos de interés del mismo.

Objetivos específicos

- Reconocer el ambiente externo en el que se encuentra el plan de negocio.
- Determinar el mercado objetivo al cual el hostel pretende ofrece sus servicios.
- Diseñar un planteamiento estratégico que tenga en cuenta la generación de valor para los grupos de interés.
- Caracterizar el conjunto de elementos estratégicos que permiten el cumplimiento de la propuesta de valor y la relación con el mercado objetivo
- Evaluar la viabilidad financiera del plan de negocios

Metodología

El tipo de estudio que será usado en la realización de este plan de negocio, es una investigación exploratoria. Esta tiene como objetivo “identificar las principales características de las variables que explican el problema de investigación” (Leguizamón, 2017, p.27). En este sentido, es necesario realizar un análisis detallado de la información recolectada con el propósito de poder reconocer una aclaración de la pregunta problema y respectivas conclusiones. Es importante aclarar que las acciones mencionadas anteriormente deben estar dentro del marco de

la generación de valor agregado para todos los *stakeholders*, estándares de calidad, factores de competitividad y sostenibilidad.

De la misma manera, el diseño del modelo de negocio planteado, será basado en la metodología Canvas o de lienzo planteada por Osterwalder en su tesis doctoral (2004) donde identifica los cuatro componentes principales de una empresa (clientes, oferta, infraestructura y aspectos financieros) y propone una ontología constituida por nueve bloques y unas reglas de interrelación entre sí. Esta metodología o concepto permite “fácilmente describir y gestionar modelos de negocio con el fin de desarrollar nuevas alternativas estratégicas” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 18).

A continuación, se muestran los nueve componentes de la ontología de Osterwalder con una breve explicación realizada por el autor junto con Yves Pigneur en su libro *Generación de modelos de negocio* (2010) y las respectivas herramientas que se utilizaron:

1. **Segmentos de mercado:** “se identifican las características y necesidades de los clientes actuales y potenciales para ser agrupados y así crear la oferta necesaria que satisfaga estas” (p.20). Este componente fue desarrollado a partir del método del “mapa de empatía” creado por la empresa Xplane. Este tiene como objetivos, según Gray (15 de julio de 2017) mejorar la experiencia al cliente y servir como entrada para la elaboración y diseño de la propuesta de valor de un producto o servicio. Lo anteriormente mencionado a partir del reconocimiento del usuario desde los aspectos exteriores (fenómenos externos) e internos (pensamientos y sentimientos) (Gray, 15 de julio de 2017)
2. **Propuesta de valor:** “Se describen los productos y servicios que hacen diferente a la empresa y que brindan alternativas al problema que tiene el cliente objetivo”

(Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith, 2015). Por lo tanto, el grupo de trabajo aplicó la técnica del “lienzo de propuesta de valor” que desarrollan los autores Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith en el libro “Diseñando la propuesta de valor”. Este fundamenta que para poder hacer un modelo de negocio viable se debe en poder crear valor a partir de la alineación del perfil del cliente con el mapa de valor que tiene la empresa (Osterwalder et. al, 2015, p.32).

3. **Canales:** “Definición de los canales de comunicación, distribución y venta a través de los cuales se busca hacer llegar la propuesta de valor a los clientes objetivo” (p.26). En consecuencia, se utilizó el método de la categorización de canales según las características y beneficios que los mismos pueden brindar al modelo de negocio planteado en este trabajo.
4. **Relación con los clientes:** “Este componente se entiende por cómo se mantendrá la relación con los clientes y hasta qué punto se establecerá la misma” (p.28). Por consiguiente, el grupo de trabajo seleccionó el Customer Relationship Management (CRM) como la estrategia de negocio que le permitirá comprender y gestionar las necesidades del cliente, en otras palabras, la relación con el mismo (Tan, Yen y Fang, 2002, p. 78, citado por Garrido, 2008. p.55)
5. **Fuente de ingresos:** “Se define este elemento por cómo obtendrá los ingresos la empresa, además de las fuentes de financiación” (p.30). Todo esto, debe ir de acuerdo a la propuesta de valor, al igual que los precios establecidos.
6. **Recursos clave:** “Este componente se refiere a establecer los activos necesarios para ofrecer y proporcionar a los clientes los productos y servicios” (p.34). Por lo tanto, se usó la herramienta *Cadena de valor* “que permite plasmar en un mapa, cada una de las etapas,

interacciones, canales y elementos por los que atraviesa nuestro cliente desde un punto a otro de nuestro servicio”(Diaz, 2017, p.6). Lo anterior con el propósito de poder identificar los recursos que se necesitan para brindar el servicio y cómo estos deben estar interrelacionados.

7. **Actividades clave:** “Este componente consiste en determinar qué tipo de acciones debe emprender la empresa para que sea exitosa” (p.36). Así las cosas, se empleó un mapa de procesos que permita establecer una perspectiva global sobre el posicionamiento de cada actividad en la experiencia del cliente. Igualmente, la planeación estratégica se utilizó con el fin de poder definir la visión y el cómo de la misma del hostel
8. **Asociaciones clave:** “Se define como el componente que reconoce la relación de los grupos de interés con la empresa” (p.38). De modo que el grupo de trabajo realizó la técnica de mapeo de actores clave que permita determinar el actor, su objetivo, acciones y las perspectivas para el futuro inmediato (Ceballos, 2004, citado por Tapella, 2007 p.2)
9. **Estructura de costos:** “Este elemento establece todos los costos y gastos en los que debe incurrir la empresa para llevar a cabo su razón de ser” (p.40). Por lo tanto, se recurre a una clasificación por función.

Esta metodología consiste entonces en “una representación simplificada de la lógica del negocio, es decir, describir lo que un negocio ofrece a sus clientes, cómo llega a ellos, y cómo se relaciona con los mismos” (Salazar, s.f., p.1). Esto ayudará a resumir el plan de negocios y a cumplir la definición del mismo que es “ un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de una planeación” (Weinberger, 2013, p.33).

Fuentes

Las fuentes de información que se utilizarán para poder realizar el plan de negocios serán fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias se definen como “cualquier tipo de indagación en la que el investigador analiza la información que él mismo obtiene, mediante la aplicación de una o varias técnicas de obtención de datos” (D’Ancona citado por Bathhyány y Cabrera, 2011, p. 85). Estas tienen el propósito, para el desarrollo de este plan de negocios, de obtener información, de primera mano, de los actores que tienen relación directa o indirecta con el desarrollo del turismo en el municipio de Rivera y su respectiva relación entre ellos. Asimismo, la utilización de las mismas permite brindar una interpretación adecuada del contexto del territorio a nivel cultural, económico y ambiental.

Por otro lado, las fuentes secundarias “se limita al análisis de datos recabados por otros investigadores, con anterioridad al momento de la investigación” (D’Ancona citado por Bathhyány y Cabrera, 2011, p. 85). En consecuencia, estas ayudarán a que el plan de negocios tenga mayor coherencia dentro del entorno donde se quiere establecer, ya que este tipo de fuente de información, que se encuentran en textos, tesis de grado, estadísticas, documentos oficiales leyes y prensa, tiene datos y conocimientos que contribuirán a que el plan de negocios sea integral y acorde con los comportamientos actuales y futuro del medio.

Técnicas de recolección de la información

Las técnicas de recolección de información para realizar el proyecto tienen el propósito de caracterizar y entender cómo se desarrolla el fenómeno del turismo en el municipio de Rivera para así poder relacionar esto con la propuesta de valor y servicios del hostel. Por lo tanto, se utilizarán encuestas a empresas prestadoras de servicios turísticos y turistas que permitirán identificar el comportamiento del sistema turístico en el territorio, objeto de estudio. Igualmente,

es necesario aplicar entrevistas semiestructuradas a los actores del sistema turístico con el fin de obtener información sobre las dinámicas del turismo en el Huila y, específicamente, en Rivera. Finalmente, la observación en campo se presenta como “el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los datos” (Marzana, 2005, p.34), por lo tanto, permitirá obtener datos cuantitativos y cualitativos para el plan de negocios.

Para la recolección de la información cualitativa es necesario el desplazamiento al municipio de Rivera con el objetivo de entrevistar a las personas de la comunidad, así como a los diferentes actores que influyen e interactúan en un proyecto de alojamiento, principalmente los turistas y las entidades públicas. Asimismo, es primordial la observación de primera mano de los prestadores de servicios turísticos y su oferta en alojamiento.

Por otro lado, la información cuantitativa, consiste en el análisis numérico o cuantificación de los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas, con el objetivo de realizar un mejor análisis de la información y así comprender de una mejor manera las características subjetivas y objetivas de la población. Para poder desarrollar dicho ejercicio es necesario establecer una muestra de la población que será encuestada para obtener resultados acertados y confiable.

Marco teórico

Actualmente, el ambiente externo genera grandes retos a las empresas que se encuentran en cada país debido a que estas se ven enfrentadas a la globalización, avances tecnológicos, crecimiento demográfico y cambios en los gustos o preferencias de los consumidores. En consecuencia, las organizaciones deben adaptarse a estos cambios y tendencias del mercado con el propósito de poder perdurar. De la misma manera, las dinámicas internas como los procesos, estrategias, metas, áreas y personal involucrado deben procurar estar alineados para que cada procedimiento de la empresa permita que el cliente interno y externo tenga la mejor experiencia.

En este orden de ideas, el primer eje temático que se considera importante desarrollar son las teorías administrativas, ya que este componente permitirá ser la base y guía de ruta para la estructuración del plan de negocios desde el ámbito interno (recursos) y externo (relación con grupos de interés). Por lo tanto, en primer lugar, se abordará la teoría neoclásica de la administración que busca abarcar una variedad de situaciones empresariales desde principios de valor explicativo y predictivo (Drucker, 1994, citado por Farfán & Garzón, 2006, p. 6).

Teniendo en cuenta lo anterior, se reconoce que la teoría busca la eficiencia óptima de las operaciones a partir de la aplicación de los principios básicos de la administración (división del trabajo, especialización, jerarquía y distribución de la autoridad y responsabilidad) y la comprensión de la organización, en este caso el hostel, como un “sistema social con objetivos que deben ser alcanzados racionalmente” (O’Donnell, 1993, citado por Chiavenato, 2006, p.133). En consecuencia, se identifica que esta teoría se encuentra orientada a la búsqueda de resultados concretos y palpables por medio de una organización estructurada y soluciones administrativas prácticas.

Adicionalmente, esta teoría se caracteriza por el eclecticismo, es decir, retomar el contenido de las teorías administrativas clásicas. Por ejemplo, el aspecto de la división del trabajo al que se le agregan los niveles de responsabilidad de manera que existan tres niveles dentro de una organización: nivel estratégico, táctico y

operativo (Chiavenato, 2006). Esto, supone la orientación hacia la descentralización y pragmatismo en el momento de tomar decisiones que busquen obtener resultados y tener eficiencia en la operación (Dale, 1968, citado por Chiavenato, 2006).

Por otro lado, también se reconoce la necesidad de que las funciones administrativas (planeación, organización, dirección y control) se integren y conformen un proceso administrativo de tal forma que interactúen entre ellas y puedan tener un valor predictivo para el hostel (Dale, 1968, citado por Chiavenato, 2006). Esto teniendo en cuenta que para los autores neoclásicos la teoría de sistemas, también, se aplica debido a que comprenden a una organización como un sistema compuesto de múltiples subsistemas que interactúan entre ellos. Lo anterior con el fin de tener especial atención en la consecución de los objetivos y resultados que se propone la organización en el corto y largo plazo.

Igualmente, se comprende que para poder lograr los fundamentos de la teoría neoclásica el factor humano cobra relevancia, ya que este es “el único recurso disponible capaz de tener perspicacia, presuponer o inferir.[...] [y] hasta hoy no se han conseguido computadores que piensen como seres humanos, capaces de tomar decisiones basadas en la sensibilidad.”(Mendez, 2002, citado por Farfán & Garzón, 2006, p. 6). En consecuencia, el hostel debe estar enfocado en la consecución de colaboradores que se alinean al perfil que Peter Drucker enuncia como “trabajadores del conocimiento”, es decir, “aquellos integrantes de la fuerza laboral cuyas destrezas son principalmente intelectuales en lugar de manuales, son las personas que crean y

aplican el conocimiento en lugar de fabricar cosas” (Drucker, 1994, citado por Farfán & Garzón, 2006, p. 6). Lo anterior sin olvidar que los colaboradores de plan de negocios se pueden organizar de manera informal en actividades de esparcimiento, en otras palabras, la constitución conforme a comportamientos, actitudes, objetivos y escala de valores sociales (Rothlisberger & Dickson, 1971).

En este sentido, cobra sentido la segunda teoría del eje administrativo que la gestión del conocimiento debido a que esta fundamenta que se debe “conectar el desarrollo del talento humano con el aprendizaje organizacional para la formación y despliegue productivo del capital intelectual” (Farfán & Garzón, 2006, p.102) a través de la conversión del conocimiento individual (tácito) en el conocimiento organizacional (explícito). Esta teoría le permitirá al hostel, según Farfán & Garzón (2006), facilitar procesos continuos de aprendizaje y desaprendizaje que aseguran esa necesidad para así implementarse de arriba hasta abajo y que “puedan minimizarse los cambios” radicales (p.11) y como lo indica Sumi (2011) mejorar el rendimiento gracias a la interacción de los individuos y grupos (citado por Osorno, Oquendo, Monsalve & Martínez, enero-julio 2016, p.107), ya que posibilita el crecimiento de la organización a partir del aprovechamiento del saber y talento de lo colaboradores del hostel.

Además, Drucker (2000) señala que “las organizaciones deben incorporar tres prácticas sistémicas en la gestión del conocimiento, estas son: 1. Mejorar continuamente procesos y productos. 2. Aprender a explotar el éxito y 3. Aprender a innovar.”. Por consiguiente, relacionado con la teoría neoclásica de la administración y la gestión del conocimiento, es necesario tener en cuenta el modelo de liderazgo del *Empowerment* que resalta que se debe “crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus

áreas de responsabilidad”(Koontz & Weichrich, 2008, p.174). Esto generaría en el hostel que las personas que integran los equipos de trabajo generen más ideas relacionadas con la visión del mismo dentro del marco de la innovación y estas se comprometan con la organización, ya que para los autores citados anteriormente el poder es igual a responsabilidad.

Por otro lado, con ánimos de relación que tiene el hostel con su entorno se pretende utilizar la teoría económica de valor compartido de Porter y Kramer. Esta teoría surge a partir de la identificación de “las empresas, en su afán de competir, han generado estrategias que buscan un desarrollo financiero a corto plazo y no se tiene visión de orientar sus procesos a la innovación en el manejo de la cadena de necesidades mutuas” (García, 2016, p. 16). Por lo tanto, esta teoría consiste en generar “políticas y prácticas operacionales que mejoren la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera” (Porter & Kramer, 2011, p.6).

El objetivo anteriormente citado se podría lograr en el hostel a través del cumplimiento de tres estrategias clave. Primero, concebir los servicios y productos que ofrece desde la identificación de la necesidades, beneficios y males que tiene la sociedad de Rivera (García, 2016, p. 21) . Segundo, “reconocer los riesgos o afectaciones que se generan en los procesos de la cadena de valor” (García, 2016, p. 21) de tal forma que se pueda redefinir la productividad del hostel y su entorno. Tercero, el hostel puede “maximizar su eficiencia logística, aumento de la productividad, innovación y competitividad mediante la colaboración mutua” (García, 2016, p. 24), en otras palabras, desarrollar un clúster local.

Dentro de este contexto, el hostel busca incluir y beneficiar a “los individuos y colectivos que contribuyen, voluntaria o involuntariamente, a la capacidad y actividades de creación de riqueza”(Post; Preston & Sachs, 2002, citado por Sánchez, 2009, p. 15), es decir, los grupos de

interés de tal forma que permitan reducir la necesidades de la sociedad en aspectos laborales y ambientales (Porter & Kramer, 2011). Lo anterior apoyado en la gerencia estratégica que se presenta como un puente entre la empresa y el entorno que la rodea debido a que esta pretende que la organización sea proactiva frente a su futuro y a los elementos que lo componen. Esta se define como “la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos [...] incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma”(David, 1994, p.3). Por consiguiente, resulta útil para el hostel reconocer el ambiente externo, interno y competitivo para poder establecer la estrategia adecuada.

De igual manera, dentro del marco de esta propuesta se tiene en cuenta el eje temático de las teorías gastronómicas y la cultura que se pretende fortalecer con el plan de negocio debido a que estos dos elementos se relacionan en el momento de ser estudiados. En consecuencia, la cultura juega un papel de suma importancia, ya que como indican Ochoa & Santamaría (2002)

envuelve a los comportamientos y formas de vida que el ser humano adopta y trasmite a la sociedad, considerando que estas formas de vida cuentan con significados que representan el esfuerzo, la ideología, las emociones, las múltiples maneras de organizarse, los roles o posturas que asume el individuo, las festividades, entre otras (p.151)

En este contexto, se reconoce que el ser humano se alimenta de acuerdo a elementos psicológicos, afectivos y culturales que lo envuelven. Por lo tanto, cuando se hace referencia a cocinar, se expresan estilos y maneras de concebir la vida de acuerdo a las realidades, tradiciones y costumbres que tiene una población en específico, en palabras de Ochoa & Santamaría (2002)

“la cocina juega un lugar esencial en la cultura, ya que a través de esta se representan los sabores, gustos, costumbres, tradiciones, valores, etc., los cuales se ven inmiscuidos al momento de preparar un alimento, en los utensilios de cocina con sus significados y funciones de acuerdo al entorno” (p. 151). En consecuencia, para la propuesta de este proyecto es necesario tener en cuenta y apoyarse en que la cultura gastronómica de un territorio esta influenciada por dos formas de expresión cultural. Por ejemplo, “los platillos y bebidas los cuales son vistos como formas culturales objetivadas, y por el otro, está la forma interiorizada, es decir la concepción simbólica y significativa que tiene el ser humano en la preparación de los alimentos y su degustación” (Bourdieu,1985, citado por Ochoa & Santamaría, 2002, p.154) .

Teniendo en cuenta lo anterior es posible relacionar al factor del turismo con las gastronomía a través de cuatro aspectos fundamentales que explican López-Guzmán & Jesus (2011):

como atracción, lo cual significa que el destino puede utilizar este elemento para promocionar dicho lugar; como componente del producto, donde se ahonda en el diseño de rutas gastronómicas (o enológicas); como experiencia, abordando la existencia de uno o varios lugares donde la gastronomía adquiere un nivel diferente y se convierte en un reclamo en sí mismo, siendo un ejemplo de ello la cocina realizada por los grandes maestros; y como fenómeno cultural (p.917).

De acuerdo a lo anterior, la experiencia cultural es posible vivenciarla por medio de la experimentación de gustos y sensaciones diferentes a los de la cotidianidad, ya que la cocina puede utilizarse para satisfacer al viajero, para contribuir a la autenticidad del destino y para incrementar el impacto del turismo en la comida local (Du Rand et al., 2003). En ese sentido, la gastronomía se ofrece como un elemento lleno de actividades potenciales con contenido cultural

e histórico que permiten experimentar al turista el territorio de manera innovadora y multisensorial (Ortega et al, 2012).

Sin embargo, es necesario resaltar que la actividad turística se caracteriza en la actualidad por grandes cambios motivados por la necesidad de adaptarse a una demanda cada vez más exigente y activa. Por lo cual, se vuelve necesario desarrollar el eje temático de plan de negocios para poder abarcar el concepto de la propuesta y sentar las bases de la misma.

Aunque Stutely (2000) reconoce que no hay una fórmula única para elaborar un plan de negocio debido a que cada caso es completamente distinto, el autor si resalta que a la hora de la formulación del mismo es necesario tener en mente qué es lo que se quiere y, posteriormente, saber comunicarlo a su equipo de trabajo y mercado potencial. Esto, en consecuencia, permitirá que el planteamiento, sin importar los elementos que lo compongan, describa de manera precisa el negocio.

De igual manera, se debe partir del fundamento que el documento se debe caracterizar por invitar a la lectura y ser de fácil comprensión (Stutely, 2000) y por sobre todas las cosas existir la planificación o, en otras palabras, anticipar el futuro (Viniestra, 2007). De acuerdo a lo anterior, se puede entender el entorno en cual se encuentra el negocio y con base en el mismo poder plantearse objetivos alcanzables y la manera de llegar a estos por medio de la creación e implementación de estrategias.

En ese sentido, Viniestra (2007), reconoce la importancia de este documento ya que

Un plan de negocios es al inversionista o al empresario como la maqueta para un arquitecto , nos ofrece la posibilidad de visualizar con mayor claridad nuestra propuesta o

negocio y desde una perspectiva tal, que nos facilita una mejor y adecuada toma de decisiones.(p. 9)

Por consiguiente, de acuerdo con Viniegra (2007) es necesario realizar una descripción del producto y/o servicio y todo lo que gira en torno a este desde el punto de vista conceptual y el segundo punto tiene que ver con la propia empresa y su entorno, su industria y parte de su planeación estratégica.

En resumen, el plan de negocio bien estructurado permite reconocer los aspectos necesarios que necesita la organización en el futuro y, de igual manera, identifica aquellas variables del entorno externo que puede determinar su éxito o fracaso (Bateman & Snell, 2005)

Marco conceptual

El turismo entendido como un hecho social que relaciona a turistas y receptores en espacios y tiempos concretos, [contiene factores] de naturaleza económica, sociológica y psicológica (Jiménez, 1986) hace parte del sector que “comprende todas aquellas actividades en las que el resultado del proceso de producción no es un bien tangible, sino un servicio intangible” (Reina; Rozo & Zuluaga, 2006, p.16), es decir, el sector terciario de la economía mundial.

En ese sentido, las personas que realizan esta actividad económica se catalogan como turistas, es decir, “las personas que viajan a un destino principal distinto al de su entorno habitual, por una duración inferior a un año con cualquier finalidad principal que no sea ser empleado por una entidad residente en el país” (WTO, 2009, citado por SIIMT, s.f. párr.22). Estos buscan aprender y conocer la tradición, entendida como, lo que identifica a un pueblo y lo diferencia de los demás, siendo un conjunto de costumbres que se transmiten de padres a hijos (Ocaranza Zavalía, 2006) de un destino turístico. Este, último, se define como el “espacio físico en el que un visitante pernocta por lo menos una noche [y el cual] tiene límites físicos y administrativos que definen su gestión e imágenes, y percepciones que definen su competitividad en el mercado” (Organización Mundial del Turismo, 2002, citado por Fontur, párr.4).

En este contexto, Huila es un destino turístico que se cataloga como emergente, en otras palabras, “posee diversidad de atractivos potenciales, con una débil puesta en valor, teniendo por resultado un incipiente desarrollo turístico” (Boshi & Torre, 2012, p.1). Por lo tanto, se definió que el segmento de mercado, es decir, un grupo de personas que comparten necesidades, comportamientos y atributos comunes (Pearson Education, 2012) al que se dirige el

departamento busca experimentar el turismo cultural que se define como “una experiencia en la que el aprendizaje es el foco que permite el encuentro con nuevas culturas y costumbres, lo cual hace entender la forma de vida de lo autóctono, conocer su historia y apreciar sus monumentos histórico-culturales ” (InMark, 2017, p. 20). Por consiguiente, es necesario desarrollar productos turísticos que se definen como “la combinación de bienes y servicios, de recursos e infraestructuras que se ordenan de forma que ofrezcan unos beneficios a los clientes, consigan satisfacer sus necesidades y expectativas” (Balanza, 2004) con relación a esta tipología por todo el departamento.

Uno de los productos que cobra relevancia es el turismo gastronómico que es entendido como “ el desplazamiento de visitantes, tanto turistas como excursionistas cuyo motivo principal es la gastronomía, que involucra prácticas que van desde el mero desplazamiento del lugar de residencia hacia un restaurante donde degustar un plato o conocer el proceso de elaboración del mismo (Oliveira, 2011, citado por Millán, Morales & Pérez, 2014, p. 121).

Esta tipología permite que los turistas conozcan la gastronomía tradicional que para Meléndez y Cañez (2009) “ es donde se concretan aquellos saberes prácticas alimentarias y culinarias que permanecen como parte de nuestra herencia e identidad cultural” (p.186). En este sentido los mismos autores resaltan que la cocina es “un elemento de sinergia sobre diversos aspectos de la vida de las comunidades: la agricultura, la dieta, los mercados tradicionales, las formas de conservar los alimentos, las tradiciones, los procedimientos desde las viejas tecnologías hasta las innovaciones más recientes”(p.187) que se traduce en la identidad gastronómica, es decir, “los sabores, gustos, costumbres, tradiciones, valores [que] se ven inmiscuidos al momento de preparar un alimento, en los utensilios de cocina con sus significados

y funciones de acuerdo al entorno, en la organización y motivo para su elaboración” (Ochoa & Santamaría, 2002, p.151). Por lo tanto, “pensar la relación entre turismo y alimentación permite analizar una de las más interesantes dinámicas de utilización del patrimonio gastronómico en la actualidad” (Morais & Gimenes citado por Mascarenhas, R & Gândara, J., 2010).

Lo anteriormente conceptualizado da una hoja de ruta para generar productos o servicios que se quiere ofrecer al mercado y obtener un beneficio económico (Emprendepyme, 2013), en otras palabras, ideas de negocio que, posteriormente se conviertan en planes de negocio que se entiende como “un documento que en forma ordenada y sistemática detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa (...) permite determinar anticipadamente dónde queremos ir, dónde nos encontramos y cuánto nos falta para llegar a la meta fijada”(Sánchez, 1997,p.151-156) y contribuya el fortalecimiento empresarial de la región que se concibe como “mejorar el nivel de competitividad de las empresas a través de intervenciones en áreas de gestión específicas” (Cámara de Medellín, 2013, citado por Fontur, párr. 6).

En este caso el “establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento preferentemente en habitaciones semiprivadas o comunes, al igual que sus baños, y que puede disponer además, de un recinto común equipado adecuadamente para que los huéspedes se preparen sus propios alimentos” (NTSH 006, 2009, citado por Mejía & Sepulveda, 2013, p.4), o bien llamado el hostel presentando en esta propuesta estará bajo los lineamientos de “una teoría clásica actualizada con los conceptos de las administración moderna, y formada dentro del modelo eléctrico que representa la formación del administrador de hoy” (Chivenato,2006, p.135), es decir, la teoría neoclásica de la administración. En consecuencia, se prioriza la búsqueda de

resultados de manera eficiente y la descentralización del poder que es “permitir que los niveles inferiores de la organización analicen en detalle las decisiones” (Chivenato,2006, p.145). En ese contexto, toma forma el modelo de liderazgo del Empowerment, ya que este se basa en “crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad”(Koontz & Weichrich, 2008, p.174).

Adicionalmente, se reconoce que el hostel formará parte de un entorno, por lo cual se deriva la formulación de la teoría general de sistemas donde “el todo es el producto de las partes interconectadas de las relaciones que allí se generan, cuyo conocimiento y estudio debe estar siempre en función de las partes, entendiendo que ninguna actividad puede desarrollarse de forma aislada” (Duque, Riveros & Veléz, 2011, p. 13) permitiendo la concepción del establecimiento de alojamiento como un actor activo dentro de la cadena de valor del destino turístico que se comprende como “una forma de organización que integra a los proveedores de todos los productos y servicios que forman parte de la experiencia del turista, desde la planificación de su viaje, la permanencia en el destino turístico, hasta el regreso ” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, 2011, citado por Martín, 23 octubre 2013, párr.1).

Por consiguiente, el plan estratégico que “es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo [es decir] con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.”(Escuela Superior de Economía, s.f., p.1) debe estar soportado con el plan financiero que es “recoger los datos económicos de los elementos desarrollados (previsión de ventas, compras, producción, personal, inversiones...), [y] verificar la viabilidad económica del proyecto en todo su conjunto, así como identificar las

necesidades de financiación” (Li, 2012, p.4) y el plan de marketing que es “la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados”(Muñiz, 2001, citado por Iniciativa Emprendedora, s.f., p.27) deben estar dirigidos a la creación de valor compartido que es “políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera” (Porter & Kramer, 2011, p.6).

Marco contextual

El turismo en los últimos siete años ha tenido un progreso sostenido, que solo tiene precedencia en la década de 1960 (World Tourism Organization [WTO], 2017-a, p.5). Según la WTO (2017-a), en el año de 2016 se movilizaron 1.200 millones de turistas por todo el mundo de lo cuales 193 millones se dirigieron al continente americano (p.12). Específicamente, en América del Sur, Colombia y Chile lideran este indicador, ya que estos dos países se mantienen con un crecimiento porcentual de dos dígitos en la región, respectivamente, 11% y 13% (WTO, 2017-b, p.7).

Dentro de este contexto, se plantean dos aspectos que sirven como plataforma para el surgimiento de la idea de negocio:

En primer lugar, Huila según Centro de Información Turística de Colombia (CITUR), ha seguido esta tendencia con el aumento en número de llegadas de viajeros no residentes desde el año 2015 debido a que en ese intervalo de tiempo creció 22% en comparación al mismo período. Igualmente, en el año 2016 llegaron 3 952 visitantes lo cual supone un progreso del 4% con respecto al 2015 (2017). Sin embargo, como indica Gustavo Toro, presidente ejecutivo de la Asociación Hotelera y Turística, el departamento aún no es un destino competitivo, puesto que “el conglomerado empresarial turístico presenta una amplia brecha productiva y competitiva, que conlleva a la falta de conocimiento de la regulación turística y al poco interés por generar procesos de capacitación” (La Nación, 2014, párr. 2) lo cual hace que los servicios y ventajas que un turista espera encontrar alrededor de un atractivo turístico no sean los adecuados. La problemática referenciada anteriormente se identifica puntualmente en el municipio de Rivera, ya que, según el Plan de Desarrollo Municipal (2016) “el número de habitaciones y camas en

Rivera le permiten pernoctar a numerosos grupos de turistas, pero lo mismo hace poco competitivos los precios y baja la calidad del servicio” (p.119).

En segundo lugar, se reconoció que el turismo cultural y sus respectivos productos (arqueología, astronomía, ferias y fiestas, gastronomía) para los viajeros representan “una experiencia en la que el aprendizaje es el foco que permite el encuentro con nuevas culturas y costumbres, lo cual hace entender la forma de vida de lo autóctono, conocer su historia y apreciar sus monumentos histórico-culturales” (InMark, 2017, p. 20). Es así como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo afirma que los turistas gastan una tercera parte de su presupuesto en gastronomía, por consiguiente, se considera un reto poder crecer en este rubro (La República, 9 de agosto de 2018).

De modo que el ministerio, anteriormente mencionado, lanzó su estrategia “Colombia a la Mesa” para posicionar la gastronomía colombiana como producto turístico (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 20 de octubre de 2017). Esta consta de seis programas: 1. Nuestras cocinas, nuestra identidad, una experiencia gastronómica con potencial turístico. 2. Colombia, un viaje de sabores. 3. Gastronomía productiva 4. Todos a la mesa. 5. Colombia, Sí sabe 6. Bienvenidos Comensales. Estos que buscan aproximarse desde distintos ámbitos a la constitución del turismo gastronómico en Colombia.

No obstante, según, los investigadores Bassols y Leguizamón (22 de junio de 2018), Colombia todavía presenta una gran desventaja frente a otros países de Latinoamérica en esta tipología de turismo. Por lo tanto, los autores sugieren tres puntos: en primer lugar, brindar el reconocimiento necesario a productos de origen colombiano en el exterior debido a que el país solo es reconocido por el café; en segundo lugar, la promoción de Colombia debe ser con productos que tengan D.O., ya que este elemento genera mayor credibilidad y singularidad al

país como destino de turismo gastronómico; en tercer lugar, “las cocinas tradicionales, que muestran un gran acervo patrimonial y cultural, cuyas raíces se originan en las costumbres ancestrales de nuestras etnias, y que reflejan el modo como se relaciona la comunidad local con su territorio, no son conocidas por los visitantes; casi que su conocimiento es casual, a pesar del gran potencial turístico que poseen”(Bassols & Leguizamón, 22 de junio de 2018, párr. 10).

Entonces, tomando como punto de lanza el último punto expuesto por los autores, recientemente mencionados, y teniendo en cuenta que “el alimento cohesiona y sus significados y usos se extienden mucho más allá de su aspecto nutricional” (Belasco y Scranton, 2002, citado por Castillo, 2014, p.5). El departamento del Huila se diferencia frente a las demás regiones por tener una culinaria que tiene como base la cocina campesina, es decir, sin artificios y sin muchos aliños que ha sido transmitida de generación en generación (Fondo de Promoción Turística [FONTUR], 2009, p. 46). Igualmente, se caracteriza porque la mayoría de sus preparaciones son de cocción lenta y tienen un extenso legado español de manera que ha tenido gran acogida en todo el país a lo largo de los años (FONTUR, 2009, p. 45). Por ejemplo, “la pepitoria (arroz con vísceras de chivo) y el estofado de cordero en el desierto de la Tatacoa; la carne nitrada en Hobo,[...], los cuellos de gallina rellenos de Pitalito y el cuy asado en Obando” (FONTUR, s.f., p.25) cumplen una “función cohesionadora en tanto generan sentimientos de identidad, pertenencia y continuidad histórica; dan cuenta de tradiciones y universos simbólicos particulares a través de cada sistema culinario”(MinCultura, 2013, p.9).

De la misma manera, esta región del país se diferencia de las demás en dos aspectos: primero, según Alzate (2003), el Valle del río Magdalena permite tener gran diversidad de peces y virtudes de las cocina huilense (p.146). A modo de ejemplo, esta el “viudo de bocachico, capaz

o incurro [...] que se preparan a las orillas del mismo con plátano verde, yuca, arracacha, papa, ayuama o zapallo y se aliñan, como es tradicional, con sal, pimienta, cominos, cebolla larga, tomate y cilantro” (Alzate, 2003, p. 146). Segundo, la panadería tradicional huilense que tiene como bandera “la mezcla de ingredientes en recipientes de barro llamados tucas y por batirse con rodillo de madera y cocinarse en hornos de barro que le dan el sabor particular a comestibles como empanadas de queso, panuchas, cucas cortadas (FONTUR, s.f., p. 45).

Por otro lado, “Alrededor de[l] proceso de transformación se construyen prácticas y tradiciones de tipo social y cultural” (Belasco y Scranton, 2002, citado por Castillo, 2014, p.5). Por lo tanto, se reconoce que existen hábitos o reglas de consumo de los alimentos asociados con una población, es decir, “el orden en el consumo y la asociación entre alimentos obedece a reglas del gusto, consideraciones de salud y tradiciones” (MinCultura, 2013, p.32). Por ejemplo, el ritual del desayuno es, tradicionalmente, tomado por los habitantes del Huila, con el tamal o preparaciones como el caldo de ojos de res y pescado (Mantilla y Quintero, 2012, p.129).

Posteriormente, entre los platos fuertes de la cotidianidad del departamento se pueden degustar la lechona, tres tipos de arroz, el viudo de pescado tolimense, llengua rellena, la gala tina, cazuela trifásica (Mantilla y Quintero, 2012, p. 132). De la misma manera, durante todo el día, como lo mencionan Mantilla y Quintero (2012), existen preparaciones que son muy utilizadas para picar y “calmar el hambre” en donde las achiras, los tostados, y alfandoques, cucas y bizcochuelos juegan un papel fundamental. En este sentido, es posible indicar que la dieta del huilense se basa en ingredientes relacionados con productos agrícolas y el cerdo, el cual identifica la vida cotidiana de la región (Mantilla y Quintero, 2012).

El culto por el cerdo, llega a ser tan grande que, se ve absolutamente reflejado en el Asado Huilense y la Lechona que durante las épocas festivas o ceremonias que la comunidad tiene en común, especialmente, San Juan y San Pedro suelen prepararse con mayor frecuencia.

La primera preparación está atada a la norma de “sacrificar un cerdo, preparar con él mismo un asado y consumirlo el día del santo” (CorHuila, 2010, p.58). Lo anteriormente mencionado “cuenta con la participación de la familia, trabajadores, vecinos y amigos que a lo largo de este rito cooperan con el sacrificio, preparación del cerdo y cocción, mientras que consumen productos como yuca cocida, aguardiente, cerdo frito, la arepa llamada “oreja e ´perro” y para el postre quesillo, bizcocho de achira y mazato de hoja” (CorHuila, 2010 p. 58).

El segundo plato le permite a los huilenses reunirse alrededor de su preparación realizando así todo un ritual que se hace a través de los años (Mantilla & Quintero, 2012, p. 132). Es así como lo reconoce Murcia (2016)

Desde comienzos de junio las gentes del campo se aprovisionan para celebrar. El 13 de junio, día de San Antonio cortan los racimos de plátanos para que el 24 ya estén en sazón. El cerdo se ha escogido y las mistelas se preparan con aguardiente, almíbar, manzanilla y mejorana, posteriormente, se llamaban a los músicos para que interpretaran ritmos como rabaleñas y bambucos(p. 5)

Del mismo modo, Villegas (1994) menciona que para estos días se corta la leña para cargar el horno de pan que recibirá la lechona; los envueltos o “insulsos” de maíz trillado endulzado con panela y envueltos en hoja de plátano como un pequeño tamal. (p.188).

Por último, se realizó una valoración de la cultura gastronómica (Figura 1) con el fin de poder identificar los principales rasgos gastronómicos que caracterizan al municipio de Rivera. En consecuencia, se encuestaron a 149 residentes de Rivera bajo un nivel de confianza de 95%, un margen de error 8% y un tamaño de la población de 18 797 habitantes (Alcaldía de Rivera-b, s.f.). Es así como se pudo reconocer que la madre juega un rol fundamental en la trasmisión de saberes culinarios, ya que 97% de los encuestados manifestaron que gracias a ella tienen conocimientos en el ámbito de la cocina (Figura2). De igual manera, se resalta que la preparación que representa al Huila es el Asado Huilense (Figura 3) y, por ende, ante la pregunta ¿cuánto estaría dispuesto a pagar para que el Asado Huilense no desaparezca? Se destaca que todos están decididos a pagar para conservar este plato tradicional (Figura 4). Los anteriores resultados posibilitan contrastar y avalar las fuentes secundarias expuestas anteriormente sobre la afinidad que tienen los residentes de la región por conservar sus tradiciones asociadas al uso de ingredientes agrícolas y tratamiento del cerdo. Esto, entonces, es un aliciente mayor para realizar el plan de negocios, puesto que como lo dice Humphrey (1989) “la cocina tradicional es valorada no tanto por su tiempo de vigencia como por la identidad étnica que representa” (citado por Castillo, 2014, p.24)

1. Entorno mediato

Actualmente, es bien sabido por el mundo del emprendimiento que el diseño de un plan de negocios no solamente se basa en diseñar un producto o servicio único con el cual puedas enamorar a tu segmento de mercado, sino que se trata de lanzar este producto o servicio idóneo en el momento y lugar indicado. Por consiguiente, durante este primer capítulo es necesario la revisión del entorno en el que se puede encontrar este plan de negocios de manera que se puedan tomar acciones frente a las oportunidades y amenazas que este presenta. A continuación, se expone información económica, política, tecnológica, social, legal y turística que, según el equipo de trabajo, puede llegar a tener injerencia positiva o negativamente en el plan de negocios.

1.1 Económico

En 2014, Colombia recibió US\$4.980 millones por concepto de viajes y turismo, superando así la meta propuesta para el cuatrienio (2010-2014) de US\$ 4 millones, estando por encima del promedio mundial y de las Américas reportado por la OMT; a su vez, esta actividad económica generó el 50% de las exportaciones totales de servicios y se consolidó como el tercer sector generador de divisas estando por debajo del petróleo y el carbón (Semana, 04 de octubre de 2015, párr.1). Por lo tanto, es importante identificar detalladamente el comportamiento del sector.

1.1.2 Principales Empresas del Sector.

Es importante reconocer las principales empresas que se encuentran al interior del negocio de la idea de negocio. Por lo tanto, se realizó una búsqueda en la base de datos EMIS (2 de agosto de 2018) que permitió identificar las empresas que lideran en el

código CIU 5519 (Figura 5). Igualmente, se considera pertinente señalar que esta misma fuente de información indica que el mercado de establecimientos de alojamiento, específicamente, de hoteles está en crecimiento gracias al aumento en la llegada de turistas al país. Por ejemplo, existen 11 cadenas hoteleras internacionales (Atton Hotels, Karisma Hotels, Barcelo Group, Accor Hotels Group, Best Western, Radisson Hotel Group, Hyatt Hotel, Marriott, Hilton, Intercontinental & Whyham) que tienen planes de expansión dentro del territorio colombiano a partir de la construcción de nuevos hoteles o estrategias de mercadeo agresivas. Asimismo, las cadenas nacionales como: BH, Hoteles Confort 80, Blue Doors... buscan incrementar su cuota de mercado a partir de la apertura u operación de hoteles en la semanas intermedias (EMIS, 2 de agosto de 2018).

1.1.3 Distribución Geográfica de las Empresas del Sector.

Reconocer la distribución geográfica de las empresas del sector en el país es fundamental para establecer cuál es la participación de la región escogida para la idea de negocio. Esto permite identificar si esta zona del país ya se encuentra saturada por empresas del código 5519, es decir, Otros Tipos de Alojamientos para Visitantes o por el contrario se presenta una oportunidad constituir el establecimiento de alojamiento en otra parte del país que no esté desarrollada (Figura 6). En esta oportunidad el Centro de Información Turística de Colombia (CITUR) permite visualizar el número de hostales que operan bajo la norma, es decir, que cuentan con el Registro Nacional de Turismo. Es importante aclarar que para términos de este estudio solo se tuvo en cuenta el número oficial que arroja esta plataforma del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, puesto que en algunas zonas del país aún existen este tipo de prestadores de servicios turísticos que operan de manera ilícita.

En este sentido, se identifica que la región a la que pertenece el Huila tiene el 7,9% de participación en el total de hostales (1.366) que hay registrados ante el MinCIT. Esto supone una oportunidad para la idea de negocio, puesto que se identifica que este tipo de alojamiento dentro de la región aún no se encuentra saturado y más bien presenta crecimiento en la región de 9% frente al año inmediatamente anterior (2016). Adicionalmente, es importante rectificar que esta zona del país en años anteriores había estado en presencia del conflicto armado, por tanto, como dice la base datos Emis, el acuerdo de paz con las FARC representa una oportunidad para que el mundo y los nacionales se animen a conocer esta región del país (2 de agosto de 2018).

1.1.4 Participación del Sector en el PIB.

Identificar la participación del sector dentro del Producto Interno Bruto (PIB) es fundamental para observar el crecimiento o aporte que la actividad económica tiene sobre la economía nacional. En consecuencia, se presenta una gráfica (Figura 7) que permite visualizar la comparación entre el sector de Hoteles restaurantes, bares y similares frente al PIB. Se considera de suma importancia que lo mencionado anteriormente se realizó a partir de los precios constantes que permiten hacer una comparación de los años 2015, 2016 y 2017 sin inflación.

Se contempla que aunque este sector representa tan solo entre el 2,6% y 3% del PIB entre los años, objeto de estudio, es pertinente señalar que hay una tendencia de aumento en cuanto a la intervención de la economía de Colombia. Por ejemplo, se obtuvo un crecimiento de 3,8% entre los años 2015-2016. Lo anteriormente mencionado permite establecer que este sector se encuentra en buen momento debido a las coyunturas sociales y políticas que han permitido que el mundo mira a Colombia con

otros ojos. En consecuencia, se dice que tiene un crecimiento acelerado, ya que se está teniendo un crecimiento por encima del PIB que varió 2,043%.

1.1.5 Grado de Concentración del Sector.

Dentro del sector se hace necesario determinar la cuota de mercado que hay en la actualidad. Esto con el propósito de poder reconocer cuál será la participación que tendrá la organización y sus estrategias que debe utilizar para salir a competir (Lizarazo, 13 agosto de 2018, comunicación personal). De la misma manera, este elemento ayuda a identificar cuál es el verdadero peso que tienen las empresas líderes dentro del sector en cuanto a ventas se refiere (Figura 8). En consecuencia, se determinó que 40% de la empresas del sector acumulan 80% de las ventas dentro del año 2017. Lo anteriormente expresado indica que aunque no se presenta un nivel alto de concentración de los ingresos, hay nueve empresas que tienen mayor intervención dentro del desempeño del sector. En este sentido, se considera necesario que la organización que se forme a partir de la idea de negocio tenga que adoptar estrategias ofensivas con el fin de poder competir por un porcentaje de la cuota de mercado.

1.1.6 Desempeño del sector.

Dentro del estudio del sector es importante identificar el comportamiento del sector a nivel financiero, puesto que este reconocimiento de tendencias permitirá en un primer momento saber la pauta y las costumbres que hay en el desarrollo de esta actividad económica. Igualmente, esto permite advertir el posible desempeño que podría tener la organización en el mediano y largo plazo. En consecuencia, se elaboraron seis indicadores (liquidez (Figura 9), actividad (Figura 10), endeudamiento (Figura 11) y rentabilidad (Figura 12) que se consideran de gran importancia para poder evaluar el

sector. Este se realizó con base en los resultados de: el estado de la situación financiera y estado de resultados integrales de las 10 empresas mencionadas anteriormente. Esta información se obtuvo de la base de datos EMIS y los reportes financieros que otorga el SIREM. Por último, es importante resaltar, que estos indicadores tienen como base información del año 2017, puesto que se entiende que el comportamiento del sector durante los últimos tres años tiende a ser el mismo.

1.2 Político

El Viceministerio de Turismo presentó, frente al Consejo Consultivo de Turismo, el nuevo Plan Sectorial de Turismo 2019-2022 “Por un turismo que construye país”. Este está enfocado en siete pilares fundamentales: en primer lugar, gestión integral de destinos, que se refiere a desarrollar una política pública que esté enfocada en “ofrecer seguridad a los viajeros, garantizar la calidad turística y capacidad de generar buenas experiencias a través del uso de aeropuertos y carreteras”(La República, 19 de septiembre 2018, párr. 2); a partir de una implementación adecuada del primer punto es que se desprende la oferta turística de talla mundial que está relacionado con el pilar de educación productiva, puesto que se procura que a través de “la promoción del bilingüismo entre los prestadores de servicios o la generación de conciencia entre las comunidades de estas zonas” (La República, 19 de septiembre 2018, párr. 5). En cuarto lugar, se reconoce la importancia del emprendimiento y productividad para el sector, por consiguiente, el viceministro aseguró “las plataformas tecnológicas serán los aliados de la transformación de la industria” (La República, 19 de septiembre 2018, párr. 7); en quinto lugar se encuentra la infraestructura que es un ítem prioritario para poder ofrecer servicios turísticos de calidad; en sexto lugar, el plan busca “conectar a los prestadores

de servicios turísticos con los clientes, ensamblando circuitos alrededor de un interés y que conlleve a una transacción”(La República, 19 de septiembre 2018, párr. 8) de manera que la promoción sea efectiva ; finalmente, se pretende impulsar el turismo interno de manera que se aumente la productividad.

Por otra parte, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo por medio del programa “Colombia a la mesa” pretende potencializar el país como un destino para el turismo gastronómico. Este tiene seis pilares (1. Nuestras cocinas, nuestra identidad, una experiencia gastronómica con potencial turístico. 2. Colombia, un viaje de sabores. 3. Gastronomía productiva 4. Todos a la mesa. 5. Colombia, Sí sabe 6. Bienvenidos Comensales) los cuales quieren que la dinámica entre la oferta y la demanda se active por medio de la transmisión de la cultura gastronómica colombiana y la integración del campo con la mesa (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 20 de octubre de 2017).

1.3 Legal

El Ministerio de Relaciones Exteriores, a través de la resolución 6045 de 2017, realiza la nueva reglamentación para las visas requeridas a los extranjeros. La alteración pretende reducir los 21 tipos de visados a tres que reconocen el estatus migratorio de una persona según el propósito de la visita al país. En primer lugar, la visa de visitante (tipo V) que está “prevista para el extranjero que quiera visitar Colombia una o varias veces o permanecer temporalmente en el país sin establecerse de manera permanente” (Cancillería, 13 de diciembre 2017, párr.4). Luego se encuentra la visa de migrante (tipo M) que se encuentra dirigida para “el extranjero que desee ingresar o permanecer en el territorio nacional con la intención de establecerse, y no cumple con las condiciones para

solicitar visa de residente” (Cancillería, 13 de diciembre 2017, párr.5) y, por último, la visa residente (tipo R) “para quienes aspiren establecerse o fijar su domicilio permanente en Colombia” (Cancillería, 13 de diciembre 2017, párr.6). Adicionalmente, la página web de la cancillería indica que el procedimiento para solicitar una visa para Colombia no cambia y, por ende, los tres tipos de visa podrán tramitarse ante cualquier oficina consular de Colombia o en la Oficina de Visas de Bogotá (13 de diciembre de 2017).

Por otro lado, el decreto 229 de 2017 modifica las condiciones y requisitos para la inscripción y actualización en el Registro Nacional de Turismo. Por ejemplo, el artículo 2.2.4.1.1.1 Objeto del Registro Nacional de Turismo adiciona el párrafo donde se establece que “la inscripción en el Registro Nacional de Turismo es requisito previo y obligatorio para que los prestadores de servicios turísticos inicien sus operaciones.” (Decreto 229, 2017, art. 2.2.4.1.1.1). Igualmente, este acto administrativo adiciona seis nuevos requisitos generales para la inscripción en el Registro Nacional de Turismo, entre otros, “adherirse al código conducta que promuevan políticas de prevención y eviten la explotación sexual comercial de niños, niñas y adolescentes en su actividad turística, de acuerdo con lo previsto en la Ley 1336 de 2009.”(Decreto 229, 2017, art. 2.2.4.1.2.1). Finalmente, se resalta la adición del artículo 2.2.4.1.3.6 Multas por operar sin el previo registro que establece “cuando la infracción consista en la prestación de servicios turísticos sin inscrito en el Registro Nacional de Turismo multa de cinco (5) cincuenta (50) salarios mínimos legales mensuales vigentes.”(Decreto 229, 2017, art. 2.2.4.1.3.6).

Por otra parte, se destaca la resolución 1236 de 2017 que busca agilizar los procesos de certificación de la Norma Técnica Sectorial de Turismo Sostenible en establecimientos de alojamiento y hospedaje. Este acto administrativo pretende que la

autenticación de esta norma pueda realizarse de manera virtual “a través de la plataforma de certificación virtual de calidad turística” (Resolución 1236, 2017, art.1). Esto supone una oportunidad para el hostel, puesto que permite cumplir con uno los requisitos establecidos para renovar el Registro Nacional de Turismo de manera rápida y eficaz.

1.4 Social

En la actualidad, la sociedad ha cambiado sus hábitos de consumo, específicamente, el número de personas que están dispuestas a gastar su dinero en productos o servicios que estén relacionados con prácticas sostenibles ha venido incrementando, según el Estudio Global de Nielsen sobre Sostenibilidad (7 de diciembre de 2015). Por ejemplo, “en Latinoamérica esta cifra es del 71%, y en sólo el último año, se incrementó 8 puntos, mientras que entre el 2011 y 2014 la favorabilidad hacia pagar más por marcas sostenibles se había incrementado ya 13 puntos (63%)” (Nielsen, 7 de diciembre de 2015, párr. 2). Colombia, específicamente, ha incrementado su porcentaje de disposición a pagar por compañías sostenibles a 71% donde causas más importantes resultan ser: incrementar el acceso al agua potable, reducir la mortalidad infantil, erradicar la pobreza extremas, atender las emergencias por desastres naturales (Nielsen, 7 de diciembre de 2015, párr. 2)(Figura 13). Adicionalmente, Nielsen (7 de diciembre de 2015) reconoce que los Millennials son la generación que se encuentran más interesados en pagar por la sostenibilidad , seguidos por la generación X (Figura 14).

Asimismo, se identifica que la demanda turística también ha tenido un cambio en su manera de consumir dado que según el turoperador Thomson, “sus clientes desarrollan tres veces más este tipo de actividades que en 1980, ya que no se quieren los

típicos tours o actividades enlatadas y estándar para todos, en otras palabras, buscan experiencias singulares y adaptadas a nuestras necesidades” (citado por García, 17 de enero 2016, párr.7). Relacionado con lo anterior los turistas actuales buscan actividades que les inspiren y les aporte un valor añadido, que les suponga un enriquecimiento personal (García, 17 de enero 2016, párr.7). Por consiguiente, son tendencia tres prácticas:

En primer lugar, *eat like a local* que se refiere a conocer una cultura y acercarse a la comunidad por medio de la comida (Coppola, 8 de diciembre 2016, párr.11) ha tenido un crecimiento exponencial, ya que, según *World Food Travel Association*, 93% de lo viajeros puede considerarse viajeros de la gastronomía (World Food Travel Association [WFTA], 2016, párr.7). Por otro lado, Female Solo Travel, en otras palabras, el aumento de mujeres que viajan solas, alrededor del mundo, en busca de tener experiencias únicas y conseguir confianza en sí mismas. Según Google’s Keyword Planner, la búsqueda de este término o relacionados creció 52% entre 2016 y 2017, en decir, 2900 búsquedas adicionales (Kow, mayo 2018, párr.2). En tercer lugar, se encuentra la inclinación hacia los espacios Coworking & Coliving que se refiere a un espacio donde freelancers o emprendedores pueden trabajar, mientras viajan o viven por un tiempo determinado en una ciudad que no es su casa. Este se caracteriza por contar con áreas de esparcimiento y networking por medio de actividades culturales (A better lemonade stand, marzo 2018).

1.5 Tecnológico

La tecnología ha permitido que los servicios que se prestan dentro de un establecimiento de alojamiento y hospedaje cada vez estén encaminados a satisfacer las necesidades del huésped de manera rápida y personalizada. Por ejemplo, se prevé que

cada acción que el huésped quiera realizar la pueda hacer a través de su móvil, es decir, “en el lobby Alguien le dará la bienvenida con un iPad cuando realice el check-in, y su tarjeta de crédito estará en su teléfono [...] se encenderán las luces y la música a su gusto, basándose en las preferencias especificadas en su móvil”(Hosteltur.com, agosto 2015, párr.6). Igualmente, el nivel de implementación de “room robots” para la prestación de algún tipo de servicio dentro de un hotel ha venido creciendo gracias a la satisfacción de los huéspedes con este nuevo tipo de servicio. La misma esta relacionada con la optimización en tiempo y recursos de procesos, funciones y sugerencias del destino hacia los huéspedes por parte de los robots, por lo cual, cada vez la aceptación es mayor (Verma, 2018). También, para este tipo de empresas prestadoras de servicios turísticos resulta importante evaluar la satisfacción del huésped, por lo tanto, se resalta la alianza que sostienen Hostelling International y ReviewPro, puesto que la misma le permitirá a los hostales, miembros de la organización, acceder a software y datos sobre el comportamiento de los turistas con el fin de poder direccionar y mejorar sus procesos de innovación en servicio y experiencia de huésped (Hospitality.net, 28 de junio 2018). Finalmente, se resalta la evolución de la realidad virtual a tal punto que las gafas de realidad virtual ofrecen experiencias increíbles hacia nuevos destinos, en consecuencia, como indica Swidler “la virtualización creará una plataforma completamente diferente para nosotros como industria” (Hosteltur.com, agosto 2015, párr.3).

1.6 Turístico

1.6.1 Turismo en Rivera.

El turismo en Rivera se caracteriza, según el Plan de Desarrollo, por ser una de las actividades económicas más importantes del municipio y ser desarrollado en gran parte por el sector privado (Alcaldía de Rivera, 2016, p. 119). La poca participación pública se reconoce en la carencia de un plan de desarrollo turístico y un Esquema de Desarrollo Territorial que establezcan un marco para la realización de la actividad económica de manera sostenible (Alcaldía de Rivera, 2016, p. 119). A pesar de lo anteriormente mencionado, las iniciativas particulares han permitido que el municipio de Rivera se consolida como un destino turístico especializado en el ecoturismo. Así las cosas, sus principales atractivos eco turistas son la cascada la Bocana donde puede hacer actividades de aventura como el Canyoning, la cascada Salto del Ángel y los distintos senderos que pueden recorrer a pie, en caballo o en bicicleta mientras se disfruta de los verdes paisajes y se disfruta de productos locales característicos del Huila (Alcaldía de Rivera, s.f.-b, párr. 4).

Por otra parte, “la alimentación es un factor fundamental y determinante a la hora de decidir a donde ir a visitar algún sitio en particular. Casi siempre nos inclinaremos por la delicia y la curiosidad de probar los platos regionales” (Basile, 136, citado por Mantilla & Quintero, 2012, p. 32). Por consiguiente, se ha aprovechado la importancia de productos como el cacao y la Cholupa, cuya denominación de origen de esta última es propia de Rivera, para desarrollar rutas agro turísticas donde el turista puede participar del proceso de recolección y producción del cacao, así como de interactuar

con los campesinos y la comunidad para conocer más de sus tradiciones (Alcaldía de Rivera, s.f.-c, p.2).

Similarmente, el Plan de Desarrollo identificó que la oferta gastronómica es una de las principales motivaciones para la visita del municipio. Sin embargo, este mismo documento realizado por la Alcaldía de Rivera (2016) señala que “no existen restaurantes reconocidos o certificados en alguna norma técnica, ni con categorías por cubiertos o bajo la dirección de reconocidos chefs, la falta de exploración de nuevos mercados” (p. 120) a pesar de contar con una amplia oferta gastronómica.

Finalmente, Rivera tiene un componente cultural que conforma no solo su oferta turística si no la identidad de su pueblo, una clara demostración de esto son los eventos que hacen anualmente como el Sanjuanero y el día de San Juan de Bautista donde los niños y niñas del municipio pueden reconectarse con sus raíces indígenas y campesinas y mostrarlas a todos los visitantes de estas ferias; además, estos eventos son espacios perfectos para que los visitantes y turistas conozcan y disfruten más de la cultura huilense probando sus platos típicos, observando los bailes y tradiciones y visitando los atractivos que el municipio Verde del Huila tiene para ofrecer (Alcaldía de Rivera, s.f.-d).

2. Estudio de Mercado

En el mundo empresarial se reconoce la importancia de conocer a quién va dirigido el producto o servicio que una empresa ofrece en el mercado, puesto que esta información permite dirigir los esfuerzos hacia un mismo punto. En consecuencia, se desarrolló durante el segundo capítulo de este plan de negocios un estudio de mercado en el que se integran los cuatro primeros elementos de la metodología Canvas

(segmento de cliente, propuesta de valor, canales y relación con el cliente) con el fin de caracterizar el cliente de este plan de negocios y, adicionalmente, ilustrar la manera en la que el hostel se diferenciará en el mercado.

2.1 Análisis del cliente

2.1.1 Investigación cuantitativa.

Se realizó una encuesta por muestreo “para la obtención de información y la realización de mediciones de variables que las características de todo un universo que de otra manera por censo o conteo total sería inalcanzable”(Leguizamón, 2017, p. 155). En este contexto, se conoció en el Boletín Estadístico del año 2017, elaborado por el Sistema de Información Turística y Cultural del Huila, que durante este año fueron 103.682 personas a las termales de Rivera, es decir, 49% más que el año anterior. En consecuencia, se tomó este tamaño de población junto con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 8% para obtener una muestra de 150 personas. En este caso los formularios (Figuras 15-16) fueron resueltos por encuesta interceptación y por medios electrónicos, que en palabras de Leguizamón (2017), este último convierte el “trabajo de campo” en procedimientos más eficientes (p.41).

Los resultados se analizaron a través de la correlación bivariada, en otras palabras, la asociación de entre dos variables. Esta primera consiste en reconocer “la forma en que se distribuye la variable dependiente en función de las diferentes categorías o valores de la variable independiente” (Conde & Amaya, 2012, p.8).

La herramienta permitió reconocer que a pesar de que realizar turismo gastronómico no es la principal motivación en el momento de escoger un destino

(variable dependiente), este tiene gran importancia para las personas entre los 24 y 29 años (variable independiente), así como también el grado de importancia que tiene para el viajero joven en general la participación y lucro de la comunidad local en la actividad turística (Figura 17). Esto sigue la tendencia mencionada en literales anteriores donde se expresa la preferencia de los viajeros jóvenes por aportar al crecimiento socioeconómico de la región a la que van, mientras adquieren conocimiento.

De igual manera, se distinguió que este segmento de viajeros prefieren realizar por sus reservas por canales indirectos, especialmente aquellos que se encuentran entre el rango de 18 a 29 años se inclinan en 70% por canales como HostelWorld y Booking.com para comprar su alojamiento (Figura 18). Relacionado a las variables anteriores se determinó que 68% de los viajeros jóvenes encuestados prefieren pagar sus servicios de alojamiento y hospedaje con tarjetas de crédito o débito (Figura 19). Las anteriores respuestas en cierta medida pueden soportar la tesis de Quinby (2018) que explica que “la participación de OTA en el total de reservas de hostales aumentará del 44% en 2014 al 54% para 2020, cuando las reservas de OTA representarán un poco más de tres cuartos de los ingresos de los hostales en línea” (párr.2) por lo que el hostel debe brindar las opciones de pago con tarjetas en su página web y acordar con las OTAs este método de pago.

Otro aspecto que se valoró fue la disposición de compra de los encuestados para adquirir los servicios de alojamiento tipo hostel. Aquí se pudo descubrir que la mayoría absoluta (64%) estaría dispuesto a pagar entre \$36.000-\$46.000 por los servicios de un hostel enfocado en la cultura gastronómica, especialmente el microsegmento de 24-29

años seguido de 30 a 35 años (Figura 20). Posteriormente, se relacionaron las variables de edad y la probabilidad de que las personas encuestadas vayan al Huila en los próximos dos años donde se pudo reconocer que percepción que hay sobre un destino inseguro ha cambiado, puesto que 55% aseguró que posiblemente irá al departamento y 16% indicó que definitivamente irá, en consecuencia, se considera una oportunidad para el hostel poder captar este mercado (Figura 21) que se encuentra interesado desplazarse a esta zona de país. Además, dentro de esos porcentajes que tienen intenciones de ir a Huila se identificó que 39% definitivamente usarían el proyecto propuesto el plan de negocio y el porcentaje restante posiblemente irían (Figura 22).

2.1.2 Necesidades.

Es necesario reconocer, dentro de la formulación de este proyecto, las características y necesidades de los clientes actuales y potenciales para ser agrupados y así crear la oferta necesaria que satisfaga estas (Osterwalder, 2010). Por lo tanto, con el ánimo de identificar las necesidades que caracterizan a las personas que podrían utilizar los servicios que el hostel pretende brindar se realizó un mapa de empatía.

El método del “mapa de empatía”(Figura 23) creado por la empresa Xplane tiene como objetivos, según Gray (15 de julio de 2017) mejorar la experiencia al cliente y servir como entrada para la elaboración y diseño de la propuesta de valor de un producto o servicio. En este sentido, se pudo establecer, a través de la caracterización, que cliente del hostel se ve afectado por aspectos exteriores (fenómenos externos) e internos (pensamientos y sentimientos)(Gray, 15 de julio de 2017). Por ejemplo, se subraya que

la persona se caracteriza por siempre buscar que sus acciones ayuden a las personas y ambiente que la rodean, en vez de impactar negativamente a su entorno, por lo cual prefiere comprar productos y servicios donde esté presente el comercio justo con el fin de reducir la inequidad económica y social. De la misma manera, la herramienta permitió esclarecer que le gusta compartir con sus allegados momentos únicos, especialmente, gastronómicos y, posteriormente, compartirlos en las redes sociales.

Por otro lado, se identificó que esta persona se diferencia por buscar prestadores de servicios turísticos, en redes sociales y medios de comunicación, prestadores de servicios turísticos que actúen de manera sostenible (ambiente, comunidad local, economía). Igualmente, sus amigos y familiares le indican la mayoría de los hostales son lugares sucios y para viajeros que no tienen dinero, por consiguiente, pueden existir problemas de seguridad con sus pertenencias.

Por último, esta persona reconoce como principales frustraciones no poder comprender las tradiciones de otras culturas a las que ha viajado o ve por internet, asimismo, encuentra obstáculos en el momento de vivir nuevas experiencias durante sus viajes, puesto que identifica que la oferta de actividades relacionadas con la cultura cambia mucho entre destino y destino. Por lo tanto, su medida del éxito está en ir a destinos donde la oferta de prestadores de servicios turísticos vaya más allá de un establecimiento de alojamiento y un guía turístico.

2.1.3 Características.

A partir de la caracterización realizada, anteriormente, es necesario determinar singularidades que el hostel debe tener con el fin de cumplir con aquellos requerimientos

que un huésped podría demandar. En este sentido, la determinación de las características que tienen mayor valor para los usuarios, de este tipo de alojamiento, se realizaron a través de una revisión bibliográfica y la investigación cuantitativa del análisis del cliente que se mencionó anteriormente.

En primer lugar, la investigación de fuentes secundarias señala que “aunque no todos los países comparten este concepto de forma literal, se pueden extraer características comunes y distintivas de estos establecimientos” (Moraleda, Villacé-Molinero & Muñoz- Masón, 2014, p. 638). Por ejemplo, las autoras citadas anteriormente señalan que deben ser establecimientos de alojamiento únicos que den experiencias culturales genuinas a sus huéspedes (2014). En este sentido, se reconoce la importancia que el hostel transmita las tradiciones de la cultura huilense relacionadas la comida a través de sus talleres gastronómicos. Asimismo, se identifica la necesidad que el hostel se caracterice por contar con instalaciones donde exista un equilibrio entre los espacios comunes donde se mantenga un ambiente jovial y lugares donde exista privacidad para cada uno de los huéspedes cuando él mismo lo requiera.

En segundo lugar, se pudo determinar bajo la pregunta “Califique la de importancia de servicios de un hostel”(Figura 24), de la investigación cuantitativa, que una característica fundamental para ellos es el servicio de WiFi, puesto que 62% de los encuestados lo calificó como “Muy Importante”. Adicionalmente, los servicios de alimentación, actividades adicionales y asesoría de la ciudad se posicionan como aspectos con los que un establecimiento de alojamiento y hospedaje de este tipo debe ofrecer para los encuestados.

En este contexto, es fundamental que el hostel, objeto del plan de negocio, se caracterice por ser un establecimiento donde existan espacios como: el comedor, zona de entretenimiento, piscina... que le permita los huéspedes poder interactuar entre sí de tal manera que se aporte al entendimiento de culturas y creación de redes entre huéspedes. De igual forma, es importante que este cuente con servicios como WiFi de alta velocidad, servicio de desayuno tradicional básico y actividades de integración que relacionan la cultura huilense en ámbitos como la gastronomía, la danza, tradición oral y aspectos relacionados.

2.1.4 Atributos.

Los atributos se refieren a “los elementos tangibles del alojamiento (instalaciones, equipamientos, mobiliario, etc.) como los intangibles (servicios, atención al cliente o el carácter, el ambiente o el encanto, tanto de las habitaciones como del resto de instalaciones)” (Moraleda et.al, 2014, p.635).

En consecuencia, el mapa de empatía, elaborado anteriormente, sirve como guía para determinar los principales atributos por los cuales el hostel puede aportar valor a sus huéspedes y distinguirse sobre los demás. De modo que se consideran de suma importancia los siguientes atributos: 1.) el diseño de interiores del hostel que posibilite a los huéspedes estar en un ambiente fresco, rústico y sobretodo que se exprese la historia y cultura de la de región por medio de murales. 2.) la ubicación clave del establecimiento de alojamiento debido a que se encuentra a 10 minutos del casco urbano del municipio, lo cual permite que esté situado cerca de las termales y al lado de fincas

cacaoteras y choluperas para la realización de recorridos agroturísticos. 3.) las instalaciones que contribuyen a realizar el menor impacto en el ambiente como paneles solares 4). limpieza diaria de las zonas comunes, habitaciones y sobretodo baños con el propósito de suplir una debilidad general del sector 5.) seguridad para los huéspedes y sus pertenencias por medios de protocolos de seguridad, por ejemplo, tener casilleros para guardar pertenencias, cámara de seguridad en zonas comunes, control de ingreso de personas que no se hospedan en el hostel y *Key Cards* para ingreso a las habitaciones. 6.) el centro de cultura gastronómica donde se podrán realizar los diferentes talleres pedagógicos que tienen como principal objetivo la transmisión de la principales recetas del Huila y las costumbres sociales relacionadas a las mismas.

2.1.5 Proceso de compra.

Se revisaron fuentes secundarias con el propósito de comprender el comportamiento de compra que tiene el viajero actual en el mundo. La investigación, según Google (2016), señaló que el proceso de compra se compone de cuatro grandes etapas: *dreaming, planning, booking y experiencing*.

La primera etapa sucede cuando las personas empiezan a investigar por medio de los medios digitales destinos en lo que les gustaría realizar sus próximos viajes, por consiguiente, durante esta fase los sujetos se limitan a buscar posibles opciones, mas no esa una decisión definitiva viajar (Google, julio 2016-a). En este contexto, la mayoría de los posibles viajeros no tiene decidido cuál empresa prestadora de servicios turísticos usará, por ejemplo, 78% y 82% de viajeros por motivo de descanso cuando se

encuentran buscando destinos no tiene decidido la aerolínea y su establecimiento de alojamiento que usarán respectivamente (Google, julio 2016-b). Igualmente, una persona que le gustaría hacer un viaje puede llegar a tener 534 búsquedas en Google donde sus resultados irán enfocados a las imágenes y fuentes de información como OTAs, mapas y metabuscadores (Google, julio 2016-b).

Por lo tanto, se considera necesario que el hostel, a través de sus canales de comunicación, proporcione información relevante sobre el destino debido a que 67% de los viajeros prefieren reservar con prestadores de servicios turísticos que otorgue conocimiento útil (Google, abril 2016, citado por Google, julio 2016-b, párr. 9). Esta acción debe realizarse bajo formatos que seduzcan a los viajeros potenciales, así las cosas, el hostel debe enfocarse en producir fotografías atractivas del destino y las instalaciones, ya que, según Google (2015), 54% de los viajeros por motivo de vacaciones considera importante las fotografías para determinar el destino (citado por Google, julio 2016-b, párr. 11). Asimismo, tres de cada cinco personas que visualizan videos sobre el destino al que piensan desplazarse se ven influenciados para elegir el destino, el prestador de servicios o las actividades (Google, julio 2016-b, párr. 15). Entonces, se deben producir videos que permitan acercar la experiencia potencial que puede tener una persona dentro del hostel y tener acercamiento con influenciadores digitales de tal manera que ellos puedan dar a conocer su experiencia en el hostel por medio de sus redes sociales.

La fase de *planning empieza* a desarrollarse cuando se ha escogido el destino, en consecuencia, el viajero comienza, según su disponibilidad de tiempo y presupuesto, la

búsqueda de prestadores de servicios turísticos que se ajusten a sus necesidades (Google, julio 2016-a). O como lo indica Julián Martínez (2018) en su conferencia del Día Mundial del Turismo, en la Universidad Externado, luego de tener una motivación y un destino claro, el viajero busca alternativas de acuerdo a las variables y expectativas que maneje de tal manera que pueda cumplir con la ilusión inicial.

Un estudio realizado por Google (julio 2016-c) determinó que más de una persona entre tres se encuentran de acuerdo en hacer este tipo de exploraciones a través de sus *Smartphones* debido a que con las mismas han podido encontrar empresas prestadoras de servicios turísticos. La misma investigación descubrió que 50% de los viajeros que se encuentran dentro de la generación *Millennial* hallaron alternativas en su búsqueda en el móvil por lo que el uso de este aparato electrónico está en aumento en el mundo (Google, julio 2016-c). Esto configura un nuevo escenario donde el hostel debe aprovechar este nuevo tráfico que se está generando por medio de la presencia en las búsquedas comunes como “alojamiento en [destino]”, además, es pertinente para este proyecto estar en búsquedas donde se describen características del hostel, es decir, “hostal con piscina” (Google, julio 2016-c).

Posteriormente, el viajero llega a *booking* que se refiere al momento donde las búsquedas realizadas anteriormente definen el tipo de servicios turísticos que el viajero tomará en la estancia dentro del destino (Google, julio 2016-a). Aquí sucede un fenómeno interesante, puesto que a pesar que las reservas vía móvil están en aumento aún la mayoría de viajeros prefieren reservar por medio de un computador portátil. Por ejemplo, 46 % de los viajeros toman la decisión a partir de sus búsquedas en el

Smartphone, pero reservan en otro aparato electrónico (Google, 2015, citado por Google, julio 2016-d, párr. 10). Esto sucede por dos razones específicas: en primer lugar, la ansiedad de pagar por el mejor precio disponible hace que los viajeros cambien de dispositivo para poder verificar todo; en segundo lugar, los viajeros reconocen que las aplicaciones móviles todavía tienen limitaciones en su navegabilidad (Google, julio 2016-d).

En consecuencia, el hostel debe asegurarse que su página web esté disponible en la versión móvil, de tal manera que los usuarios tengan una buena experiencia dentro de la misma. Aquí también se reconoce la importancia que a través este medio de hacer promociones que le permitan a los viajeros cancelar sin algún tipo de penalidades y disfrutar el mejor precio garantizado.

Experiencing, es la etapa donde los viajeros llegan a su destino y comienzan a disfrutar aquello que habían soñado (Google, julio 2016-a). Dentro de la misma, se reconoce que los móviles son los nuevos guías turísticos, ya que 70% de los norteamericanos admiten que utilizan este aparato cuando cambian de ambiente (Smartravel, 2018). De igual manera, se identifica la tendencia que 85% de los viajeros con motivación de vacaciones deciden las actividades que harán apenas cuando llegan al destino. Dentro de esta inclinación el estudio de Google (julio 2016-e) identificó que 67% de los viajeros prefieren prestadores de servicios turísticos que compartan información que les permitan mejorar su experiencia de viaje. Por consiguiente, el hostel debe propender por brindar información a huéspedes que viajan por primera vez al

destino y huéspedes recurrentes sobre las actividades que se pueden realizar dentro y fuera de las instalaciones por medio de una cartelera o redes sociales.

2.2 Análisis Situacional

2.2.1 Comportamiento del turismo en Huila.

El Boletín Estadístico, del Sistema de Información Turística y Cultural del Huila, indica que durante el año 2017 los peajes (El Patá, Neiva, Los Cauchos y Altamira) ingresaron 2.286.503 de vehículos al departamento (Gobernación del Huila, 2017). De la misma manera, en el ámbito de la movilidad aérea se encuentran el aeropuerto Benito Salas (Neiva) y Contador (Pitalito) que movilizaron alrededor de 281.952 pasajeros a lo largo del 2017 (Gobernación del Huila, 2017, p.17). Particularmente, la terminal aérea de la capital del departamento realizó el 94% de las operaciones gracias a que su capacidad de carga en cuanto a pasajeros y tipo de avión es mayor. Sin embargo, la Gobernación del Huila (2017) resalta que esta actividad se vio afectada en el rubro de llegadas al departamento debido al paro de actividades que hicieron los pilotos de Avianca durante el mes de octubre.

Lo anteriormente reportado se tradujo a “37,81% en promedio de ocupación hotelera, lo que representa una variación porcentual del 1,7% frente al mismo periodo del año 2016” (Gobernación del Huila, 2017, p.3) y, particularmente, en meses de vacaciones y fiestas sampedrinas se resalta que este indicador puede alcanzar 44,4%(p.4). Esto confirma el crecimiento sostenido que ha tenido el sector durante los últimos años a través de una capacidad instalada de 395 establecimientos de alojamiento

y hospedaje que se traduce aproximadamente a 5.407 habitaciones a lo largo de todo el territorio (p.2).

En lo que respecta a atractivos turísticos, el boletín (2017) hace referencia al incremento en la visitas de los mismos. Por ejemplo, el Parque Arqueológico de San Agustín y el Parque Arqueológico Alto de los Ídolos “reporta un crecimiento del 6,5% con un total de 139.750 visitantes, frente a los 131.249 del 2016.” (Gobernación del Huila, 2017, p.4). De la misma forma, el Desierto de la Tatacoa uno de los atractivos naturales más importantes del departamento, en el año 2017 presentó una gran crecimiento en comparación al año anterior debido a que con 275.836 visitantes tuvo una variación porcentual positiva del 60,23%(Gobernación del Huila, 2017). Finalmente, en Rivera, el Centro Recreacional de Termales tuvo variación porcentual positiva del 25% que se ve reflejado en 103.682 visitantes a lo largo del 2017 (Gobernación del Huila, 2017).

La documentación presentada permite identificar que a pesar de ser un territorio que ha sido golpeado por el conflicto armado que tuvo el país durante los últimos años, en este momento el departamento es catalogado como un destino emergente y, según Gustavo Toro, presidente ejecutivo de Cotelco, en su intervención en la Asamblea General celebrada en Neiva ““El hecho de haber realizado este evento en el Huila, [...] envía un mensaje de tranquilidad al empresariado turístico y al mundo turístico en general para que visite el departamento” (Gobernación del Huila, 2018, párr. 5) y agregó que “el departamento que empieza a renacer con un ímpetu impresionante”(Gobernación del Huila, 2017, párr. 6) . En consecuencia, teniendo en cuenta las afirmaciones

mencionadas y los datos supone un ambiente propicio para que el hostel se ubique en esta zona del país.

2.2.2. Turismo gastronómico.

En el marco del impacto económico que genera la actividad turística, resalta la tipología del turismo gastronómico. Según WTO, esta genera el 30% de los ingresos de un destino turístico (El Heraldó, 18 de octubre 2017, párr. 6). Asimismo, “la Asociación Mundial de Turismo Gastronómico estima que esta actividad mueve cada año más de 150.000 millones de dólares y según el informe de Mintel, existen 27,3 millones de turistas estadounidenses que tienen como principal motivación disfrutar de actividades gastronómicas” (WTO, 2016-a, p. 14). Este último dato no es menor debido a que se reconoció que en el año 2016 Estados Unidos fue el primer emisor de viajeros extranjeros no residentes al país (ProColombia, 2017), entonces nace la importancia de que un país le apueste fuertemente a potenciar sus ventajas en materia gastronómica.

Sin embargo, los resultados del estudio de la empresa de consultoría Inmark (2016) muestran que, para el caso colombiano, el país tan solo era referente internacional por su gastronomía en un 17% sobre el imaginario total de los viajeros entrantes. Lo anterior, evidenció grandes retos en materia de emprendimiento del sector, por lo cual, en 2016 el Viceministerio de Turismo colombiano lideró el Plan Estratégico para la Construcción del Producto Turístico Gastronómico Nacional. Así el objetivo era “Construir el producto turístico gastronómico nacional, mediante el fortalecimiento de la gastronomía y su promoción nacional e internacional.”(Viceministerio de Turismo, 2016-a, p.13)

Más tarde, en 2017, este viceministerio lanzó la estrategia ‘Colombia a la mesa’ que tuvo como propósito principal destacar el potencial culinario que tienen las diferentes regiones del país a través de la organización de la oferta de servicios de tal forma que se puedan potenciar en el ámbito nacional e internacional de forma adecuada (Portafolio, 2 de febrero de 2018). Esta iniciativa ha permitido el reconocimiento de William Drew, editor de la revista 50 BEST en Latinoamérica, quién en una entrevista a El Heraldo (18 de octubre 2017) indicó que el país se encuentra en una etapa de desarrollo gracias a un fuerte legado gastronómico local, que permite integrar la comida y la bebida al turismo.

En ese orden de ideas, el turismo gastronómico en Colombia es un segmento de mercado que tiene potencial en el mediano y largo plazo. Lo anteriormente afirmado se encuentra sustentando en que a pesar que hay pocos oferentes de iniciativas o proyectos de rutas gastronómicas (14%) en Colombia, y en consecuencia la cocina colombiana es reconocida por publicaciones internacionales especializadas tan solo en 15,8 %, la consultora Inmarc aseguró que las personas que hacen viajes de larga distancia, motivadas por el turismo cultural contempla como aspecto relevante la gastronomía (54%) solo después de realizar visitas históricas, patrimoniales y monumentales (62%) (citado por Cubillos, 18 de enero de 2018, párr. 11). Dentro de este contexto, el panorama del turismo cultural para Colombia es positivo, ya que para el 2022 se espera que lleguen al país 3,4 millones de turistas motivados por este sector en específico y aporten 6 mil millones de dólares en ingresos para el país (Cubillos, 18 de enero de 2018).

2.2.3 Turismo gastronómico en Huila.

Con respecto al turismo gastronómico del departamento del Huila, aunque no hay datos referentes al número de turistas que llegan a la región motivadas por esta tipología, gracias al taller de cultura turística realizado por la Unión Temporal de Turismo HUITONAVA (2012), fue posible identificar que de los 84 participantes encuestados el 11% afirmaron que los turistas (nacionales e internacionales) llegan al Huila atraídos por su identidad gastronómica (Figura 25). A su vez, este informe integrado en el Plan de Desarrollo del departamento del Huila, evidenció una buena percepción por parte de la muestra poblacional respecto a la calidad gastronómica opita (2012). En este sentido, de un total de 94 respuestas, el 7,5% consideró una calificación regular, 71,2% buena y 21,3% excelente (HuitoNava, 2012, p.293). En términos generales, se reconoce en este estudio que la población huilense valora favorablemente la tradición y memoria gastronómica propia de su región.

El marco gastronómico de la cultura huilense también se encuentra el municipio de Rivera caracterizado por la producción de cacao y cholupa. Los turistas de este municipio resaltan como aspectos positivos el buen ambiente (64%), la naturaleza (28%), la gastronomía (4%), y las actividades de esparcimiento que allí se encuentran (4%)(HuitoNava, 2012, p. 302). Pese a que la gastronomía no es el aspecto más relevante para el mercado turístico, Rivera es referente a nivel departamental por la cholupa.

Finalmente, se puede analizar que la tipología de turismo gastronómico aún no se encuentra desarrollada en el territorio a causa de dos aspectos: en primer lugar, la poca

articulación de líneas de acción entre las secretarías de la gobernación para el desarrollo de productos turísticos (Cultura y Turismo y Competitividad); en segundo lugar, el departamento en palabras de la Secretaría de Cultura y Turismo del Huila “ se encuentran enfocado en el turismo arqueológico, astronómico y naturaleza” (Diana Molina, comunicación personal, 12 de abril 2018). Si bien la información presenta un panorama poco favorable para el plan de negocio, se resalta que la misma funcionaria indicó que “la realización de este proyecto aportaría a la diversificación de la oferta turística y sin duda alguna ayudaríamos con la iniciativa” (Diana Molina, comunicación personal, 12 de abril 2018) y la Secretaría de Competitividad ve positivo el proyecto y quisiera integrarlo a sus proyectos de agroturismo desarrollados en el sur del departamento.

2.2.4 Hostelería.

El crecimiento del turismo a nivel mundial ha permitido a su vez, la evolución de las distintas modalidades de hospedaje que se ofertan en el mercado. Entre ellas la hostelería ha atravesado una transformación importante en esta industria. Las tendencias de los viajeros jóvenes, catalogados como *Millennials* (18-35 años) según la compañía de investigación de viaje Phocuswright, durante la última década se han visto orientadas a preferir acomodaciones alternativas para su hospedaje (citado por HostelWorld Group, 2016, p. 1). Este gusto por viajar ha revolucionado la industria hostelera, según Hostel WorldGroup (2016) ahora los jóvenes priorizan las interacciones sociales y las aventuras compartidas por encima de la población promedio turista.

El informe de HostelWorld Group (2016), menciona que la industria de hostales proyecta un crecimiento constante de 7-8% año a año y se encuentra valorada en 5,2 billones de dólares en ingresos anuales. En esta industria, los mercados emergentes se pueden volver el punto de expansión hostelera, considerando que 4 de cada 10 hostales ha estado en el mercado desarrollado por más de 10 años, en comparación con el mercado emergente (1 de 10) (HostelWorld Group, 2016, p. 2).

Los resultados también arrojaron que más del 70% del mercado hostelero se compone de viajeros *Millennials*, de los cuales un 15% ya se ha hospedado en un hostel en los últimos 12 meses. Los turistas hosteleros toman más viajes que cualquier otro tipo de viajero e incluso gastan más que el turista promedio, 4.474 USD en comparación con 3.155 USD al año (HostelWorld Group, 2016). Dentro de las principales razones que los huéspedes mencionaron, en el estudio, para seleccionar un hostel se encuentran: bajo costo (35%), ubicación estratégica (30%), alta relación calidad-precio (20%) y oportunidades para conocer otros viajeros (15%)(p.2). Sumado a lo anterior, Feargal Mooney, CEO de HostelWorldGroup (2016) expresó que la industria hostelera ha cambiado en los últimos años, ya que ahora hay un perfecto balance entre privacidad, comodidades y actividades sociales.

En el contexto colombiano, el número de hostales inscritos en el Registro Nacional de Turismo (RNT) ha tenido un crecimiento exponencial pasando de 15 en 2005 a 1.366 en 2017 (CITUR, s.f.-a)(Figura 26). En este sentido, es el tipo de alojamiento que más crecimiento ha tenido en este periodo, lo cual responde a la evolución de los comportamientos del viajero joven en la actualidad. Del mismo modo,

el departamento del Huila no es la excepción a las tendencias nacionales e internacionales en materia del hospedaje en hostales. Al 2017 se encuentran registrados 31 hostales en todo el departamento lo que significa que es la tercera oferta en alojamientos, luego de los hoteles y los alojamientos rurales (CITUR, s.f.-b). No obstante, en Rivera es importante resaltar que tan solo dos establecimientos de alojamiento se encuentran registrados legalmente bajo esta modalidad (CITUR, s.f.-c).

Entonces es posible afirmar que la industria hostelera tiene tendencia al crecimiento gracias a los cambios que han existido sobre la manera en la que se presta el servicio de alojamiento y adicionales. Lo anterior tiene como consecuencia la necesidad de tener factores diferenciales con el resto de hostales y por sobre todas las cosas, es fundamental comunicar los mismos de manera que la demanda de este tipo de alojamiento conozca la propuesta de valor de este proyecto.

2.2.5 Análisis de la competencia.

Se ha remarcado que el crecimiento del turismo ha permitido que establecimientos de alojamiento y hospedaje como los hostales crezcan dentro del mercado y se posicionan como una opción distinta al tradicional hotel. Por lo tanto, se realizaron dos *Benchmarking* competitivos indirectos que consisten en “efectuar pruebas de comparación así como investigaciones que nos permitan conocer todas las ventajas y desventajas de nuestros competidores más directos, este trata de evaluar productos, servicios y procesos de la organización” (Gisbert & Raissouni, 2014, p. 228).

El primer ejercicio de este tipo buscó caracterizar a aquellos hostales que en Colombia se presentan como referentes por el servicio de alojamiento y la experiencia que el turista puede disfrutar durante la estancia dentro de este establecimiento (Figura 27). Lo anteriormente mencionado se realizó con el propósito de poder identificar las fortalezas y debilidades que los mismos presentan para que, posteriormente, el hostel, objeto de este proyecto, pueda prestar un servicio que se distinga por su autenticidad y, sobre todo, por mejorar aquellos aspectos que los demás tienen como flaqueza.

En segundo lugar, se realizó esta misma actividad con los establecimientos de alojamiento y hospedaje del municipio de Rivera que de acuerdo con los habitantes del mismo y páginas turísticas de este territorio son líderes (Figura 28). Si bien es cierto que los participantes no figuran en la categoría de hostales, se consideró pertinente realizar esta comparación debido a que se encuentran dentro del mismo espacio geográfico donde el proyecto se ubicará, por lo tanto, conocer las inconsistencias favorecerá que el proyecto en cuestión se pueda posicionar dentro del set competitivo.

2.3 Posicionamiento

De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2010), la propuesta de valor es aquel conjunto de productos o servicios que buscan satisfacer las necesidades o deseos de los clientes de la empresa. Así las cosas, una vez definido el segmento de mercado y habiendo conocido sus deseos y necesidades se debe tener en cuenta qué productos o servicios se tiene planeado ofrecer y ver de qué manera estos se conectan con los clientes, en consecuencia, en este capítulo se explica cuál es la propuesta de valor de la organización planteada en este plan de negocio

2.3.1 Propuesta de valor.

En la búsqueda de que el proceso de creación de la propuesta de valor sea más sencillo de entender y se realice de manera correcta, es decir, asegurarse de que la propuesta es acorde a los productos ofrecidos y al segmento de mercado que se busca, Osterwalder y Pigneur (2015) proponen el diseño de ésta a través del perfil del cliente (Figura 29) donde se aclara la comprensión del mismo y el mapa de valor (Figura 30) donde se describe cómo se pretende crear valor para el cliente.

El perfil del cliente busca establecer, en la parte de abajo, las frustraciones del cliente, haciendo referencia a los obstáculos para realizar la actividad con la que tiene relación la empresa; en la parte derecha, su trabajo, es decir, sus trabajos o metas propuestas por ellos en diferentes ámbitos; por último, en la parte superior, sus alegrías, las cuales hacen referencia a los beneficios que espera el cliente de la empresa (Osterwalder y Pigneur, 2015) (Figura 31).

De igual forma, el mapa de valor tiene como objetivo establecer las características de la organización para lograr la satisfacción de las necesidades del segmento de mercado (Osterwalder & Pigneur, 2015). Para esto, los autores mencionados (2015), establecen que en el sector izquierdo se enuncian algunos de los productos y servicios, tangibles o intangibles, de la empresa; en la sección inferior, los aliviadores de frustración, donde se enlista cómo los productos o servicios de la compañía ayudan a superar los obstáculos o frustraciones de sus clientes y; finalmente, en la sección superior, los creadores de alegría, donde se mencionan los beneficios que la empresa genera para el cliente (Figura 32).

Para poder establecer la propuesta de valor es necesario el encaje, el cual es el punto de unión entre el mapa de valor y el perfil del cliente; en otras palabras, es la comprobación de que los productos y servicios ofrecidos por parte de la organización puedan satisfacer las necesidades del segmento de mercado objetivo (Osterwalder & Pigneur, 2015). Asimismo, Osterwalder & Pigneur (2015), mencionan en su libro *Diseñando la propuesta de valor*, que existen tres tipos de encaje, por la característica de este plan de negocio, el cual es desde cero, el encaje alcanzado por la propuesta de valor es de nivel 1 o “de papel”, según los autores; puesto que al no ser llevado aún a la realidad no se puede demostrar que dicho modelo de negocio cumpla todas las expectativas de su mercado objetivo.

Por lo tanto, el grupo de trabajo ha redactado la siguiente propuesta de valor para el hostel que se propone en este plan de negocio.

Somos un establecimiento de alojamiento que busca transmitir la cultura gastronómica huilense, por medio actividades que permitan la enseñanza de la recetas de los principales platos de la región y las tradiciones atados a los mismos, a los viajeros jóvenes. De esta forma, nuestros huéspedes podrán vivir experiencias memorables a partir del empoderamiento de personas de la comunidad local quienes guiarán los talleres en instalaciones que pretenden aprovechar la energía solar y las aguas lluvias .

2.3.1.1 Factor diferenciador.

La compañía intenta distinguirse dentro de su sector industrial en algunos aspectos ampliamente apreciados por los compradores. (Porter, 2000, p. 14). Entonces,

se busca crear valor para el huésped por medio del mejoramiento del desempeño del comprador, en palabras de Porter (2000) elevar el nivel de satisfacción o atender sus necesidades (p.132). De esta manera se deben suplir aquellos aspectos importantes para el cliente de hostales mencionados en el apartado de necesidades a través de la mejora de la fuentes de singularidad del hostel. En ese sentido se resaltan factores de únicos de este plan de negocios como:

1. Un hostel que cuenta con dos Unidades Estratégicas de Negocio: en primer lugar, el alojamiento, es decir, brindar un espacio donde los turistas podrán hospedarse con el fin de realizar actividades turísticas y/o de ocio; en segundo lugar, tomando en cuenta la recomendación del Centro de Pensamiento Turístico (2017) “ Aumentar la oferta de productos turísticos gastronómicos aprovechando la popularidad de la cocina huilense y promoviendo las tradiciones culinarias de la región (p.12-13) se realizarán actividades asociadas con el turismo gastronómico que para la organización se denominará “Experiencias Allpa” que consistirán en las clases de cocina, principalmente.
2. El hostel se encuentra ubicado dentro del municipio de Rivera que cuenta con características especiales y lo convierten, según Revista Semana (2013), en “una parada obligada en el Huila”. Por ejemplo, los postres que caracterizan a Rivera como “el pan de chicha, mojicones cargados de queso, bizcochos y tostadas de María Derly Narváez, son solicitados en su panadería La estrella por decenas de turistas y pobladores; recetas heredadas de su madre Leonor Leuro”(Revista Semana ,2013, párr.6). Asimismo, “las piscinas termales dejan el cuerpo y el espíritu relajados, listos para iniciar una travesía de varios días por el sur del departamento” (El

Tiempo, 1994, párr. 8), por lo tanto, este territorio se reconoce como un punto estratégico dentro de las actividades turísticas del departamento

3. Se pretende implementar el concepto de valor compartido de Porter y Kramer (2011), en consecuencia, establecer nexos con los proveedores, es decir, la comunidad local para las actividades relacionadas con el desarrollo de las Experiencias Allpa. Esto permite generar valor para los huéspedes, puesto que un estudio de WTO indica que los viajeros jóvenes buscan impactar positivamente en la comunidad por medio de sus aportes que le permitan tener beneficios a la comunidad local (tendencias de del campo a la mesa).

4. El hostel pretende tener un factor diferenciador frente al mismo tipo establecimientos de alojamiento y hospedaje a partir de la implantación un nexo dentro de la cadena de valor. Por ejemplo, la comunicación e imagen resulta para el hostel un aspecto a valorar, puesto que se considera importante desarrollar un concepto claro sobre los mensajes que quiere transmitir el hostel al cliente interno y externo. Asimismo, la rigurosidad por mantener las instalaciones limpias y seguras para el huésped será un aspecto a resaltar de las actividades de soporte del hostel.

5. El hostel quiere reducir el impacto ambiental de sus acciones, en consecuencia, siguiendo la regulación colombiana aplicará la Norma Técnica Sectorial de Turismo Sostenible 002 que funciona como guía para realizar actividades relacionadas con el turismo sostenible, además, se contará con paneles solares con los cuales se pretende aprovechar los recursos naturales de manera óptima.

2.3.1.2 Océanos azules.

Según Kim & Mauborgne (2004), la competencia entre las empresas, en la actualidad, se basa en lo que ellos llaman un océano rojo, es decir, la diferenciación frente a los competidores a través de los bajos costos y tratar de ganar mayor participación en el mercado por medio del desarrollo de estrategias que tienen como referencia los límites de la industria. Por lo tanto, es necesario desarrollar océanos azules que se caracteriza “por la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo” (Kim & Mauborgne, 2004, p.6).

Este enfoque se basa en la lógica de *Value Innovation*, en otras palabras, busca que la propuesta de valor de una organización tenga una orientación que permita aumentar el valor y los beneficios que obtienen los clientes, mientras que la empresa empieza reducir de manera sustancial sus costos debido a la producción de economía de escala (Kim & Mauborgne, 2004). En este sentido, se revisó el benchmarking de la competencia del hostel, realizado anteriormente, para realizar la matriz RICE (Figura 33).

2.4 Distribución

El hostel utilizará canales de distribución que se definen como “el conducto y medio por el cual una reserva llega al hotel, ellos permiten tener la disponibilidad, tarifas e información”(Cárdenas, 2016, p.11) para poder dar a conocer su propuesta de valor a los clientes. Estos canales serán directos e indirectos de un intermediario con el propósito de tener el equilibrio perfecto entre los mismos para que el hostel pueda llegar

de manera adecuada a sus clientes potenciales (Osterwalder, 2010). Por lo tanto, es importante tener una visión clara sobre los canales de distribución que va utilizar el hostel, es decir, analizar a profundidad factores como: costo de adquisición, longitud de los huéspedes, consumos adicionales al alojamiento. Esto con el propósito de gestionar adecuadamente los canales y tomar mejores decisiones que permitan optimizar la rentabilidad a la largo plazo” (Cárdenas, 2016).

En este orden de ideas, el hostel aplicará la estrategia de distribución selectiva, es decir, “seleccionar un grupo concreto de puntos de venta en los que queremos que esté presente nuestro producto, renunciando a otros”(emprendepyme.net, s.f., párr.2). Esta permite que el servicios que el hostel esta ofreciendo estén siendo comercializados al segmento de mercado adecuado; además, favorece al posicionamiento de la marca, puesto que se puede establecer un mejor control en los precios y, sobretodo, la comunicación entre los clientes y la organización es más cercana lo cual conlleva a que la información de cada uno de los servicios ofrecidos este totalmente clara y exista una buena reputación.

2.4.1 Canales indirectos.

Según el estudio *Millenial Traveler II* (WYSE Travel Confederation), las personas que están en el rango de edad entre los 18- 35 años son usuarios de teléfonos móviles y redes sociales, lo que hace obvio por qué es una prioridad el hecho de llevar un teléfono inteligente para viajar y por qué las reservas de dispositivos móviles están en aumento (2015, p. 6). Este fenómeno se refleja aún más en el reporte de HostelWorldGroup (2017) donde de identifica los canales en línea representaron el 61%

de los ingresos globales de hostales en 2016 con el 75% de las reservas de hostales en línea realizadas a través de una OTA (p. 2). Por lo tanto, el hostel tendrá presencia en la plataforma HostelWorld por tres razones fundamentales: en primer lugar, el Reporte Anual de esta compañía en 2017 reconoce que han crecido 13% en número de reservas en comparación al año anterior (p. 21); en segundo lugar, registraron un aumento de 49% en descargas de su aplicación móvil, es decir, 2.2 millones más que el período anterior, es decir, es la plataforma de reserva en línea centrada en los hostales más importante del mundo (p. 22); en tercer lugar, a pesar de ser una plataforma que podría considerarse como un intermediario que tiene una estrategia intensiva, este tiene usuarios que buscan exclusivamente hostales como establecimiento de alojamiento y hospedaje, además sus funcionalidades permiten filtrar la oferta a partir de los gustos y preferencias de cada usuario.

De igual manera, el estudio *New Horizons IV (2017)* hecho por WYSE Travel Confederation indica que Airbnb ha crecido su importancia como OTA para los hostales debido a que permite tener presencia en el mercado y complementar la recordación de la marca (New Horizons, 2017, citado por Hostel Bookings, 2017, p. 6). En consecuencia, el hostel estará en Airbnb porque “la principal tarea del hotel es estar en los canales donde compran los viajeros y también, hacer presencia en lugares donde el viajero busca información del hotel, sea para viajes de negocio o viajes” (Cárdenas, 2016, pp.11-12), adicionalmente, la nueva funcionalidad de Airbnb de “experiencias” permitirá tener un canal de comunicación adicional para “Experiencias Allpa”

Por otro lado, se considera de importancia tener como canal de distribución las agencias de viajes que están enfocadas en el turismo gastronómico debido a que le permitirían al hostel captar viajeros que tiene como principal motivación conocer la cultura gastronómica de un destino. Por consiguiente, se realizaría alianzas con las agencias Foddie&Tours y Adventure Colombia, puesto que la primera se encuentra dedicada a crear experiencias gastronómicas a través de la transmisión de conocimiento de los platos más emblemáticos que se pueden encontrar en las principales ciudades del mundo (Foddie&Tours, s.f.) y la segunda es una agencia de viajes receptora que tiene una ruta gastronómica por las principales ciudades del país donde el principal objetivo es conocer Colombia y su diversidad desde una perspectiva gastronómica (Adventure Colombia, 2016). En consecuencia, se considera que estos socios claves harán posible que el hostel se comercialice de forma adecuada ante su mercado meta, puesto que al tener experiencia en el mercado, estos podrán acortar la curva de aprendizaje respecto a cómo llegar al cliente, las exigencias del mismo y su manera de realizar su compra ideal.

2.4.2 Canales directos.

Actualmente, la tendencia digital ha hecho que existan mayores intermediarios entre el cliente y el establecimiento de alojamiento (Cárdenas, 2016). Esto se reconoce en el estudio *Hostel Bookings* (2017) que indica que durante este año “los hostales obtuvieron el 46% de sus reservas de fuentes directas y el 54% de fuentes indirectas” (WYSE Travel Confederation, 2017, p. 9). Lo anteriormente referenciado considera que las OTAs y metabuscadores están fidelizando en mayor proporción a las personas que se

encuentran interesadas en alojamiento que las mismas empresas que ofrecen este servicio turístico. Por consiguiente, el hostel tendrá una página web atractiva que cuente con factores esenciales como la navegabilidad y el impacto emocional. El primer factor dispondrá de elementos como: 1. un motor de reservas que le permita al viajero visualizar la disponibilidad del hostel y reservar cuando lo desee. 2. Un Chatbot que le permita al viajero resolver sus dudas respecto a su experiencia dentro del hostel. El segundo factor se logrará a partir de la creación contenido de valor que crear una identificación con la marca y por lo tanto crecer en su posicionamiento orgánico a partir de Search Engine Optimization- SEO e incrementar las estadísticas de reservas directas que según WYSE Travel Confederation (2017) fueron 29% en la página web del hostel y 23% walk-ins (p. 9).

2.5 Relación con el cliente

En la actualidad, se reconoce que los mercados se encuentran altamente competitivos a causa de las expectativas y posibilidades de elección que tienen los clientes en el momento de realizar sus compras (Best, 2007). Esto exige que el hostel se oriente hacia el cliente, en otras palabras, “todas las personas de la empresa deben ser sensibles a las necesidades de los clientes, conscientes de los movimientos de la competencia y de las oportunidades de encontrar, a tiempo, soluciones a los permanentes cambios del entorno empresarial” (Best, 2007, p.5).

En este sentido, este enfoque permite que la empresa que lo adopte tenga una expectativa de vida mayor, puesto que al proporcionar más valor a cada una de las

personas y erguir relaciones duraderas con las mismas se generará lealtad hacia la empresa (Best, 2007). Esto favorece a la organización en el largo plazo debido a que al asegurar la satisfacción de los clientes se produce un efecto multiplicador que se traduce en recompra y, en consecuencia, valor y rentabilidad para la empresa y accionistas (Best, 2007).

Dentro del enfoque mencionado anteriormente, el hostel apostará por la especialización, es decir, concentrarse en un segmento del mercado de tal manera que se pueda ofrecer un servicio único y se puedan obtener del mismo (Ortega, comunicación personal, 10 de octubre 2018). Por consiguiente, se pretende la diferenciación por servicios que se identifica por “su capacidad de prestar los servicios, a niveles que, incluso superan las expectativas de los clientes, y por su compromiso de proporcionarles, siempre, lo que desean” (Best, 2007, p. 218). Dentro de este contexto, se busca destacar la oferta por medio de dos aspectos que Best (2007) considera fundamentales como: la amplitud de servicios y el trato personalizado (empatía). Estos harán posible que el hostel, en palabras del autor, puedan “construir ventajas en la diferenciación” (2007, p.219) y consecuentemente posicionarse en el mercado.

2.6 Plan de marketing

El hostel debe desarrollar un plan de marketing que le permita “comprender de una forma sistemática el mercado y a desarrollar estrategias para conseguir objetivos” (Best, 2007,p.417). En consecuencia, Best (2007) indica la importancia de este debido a que este permite transformar ideas a un escrito con cuerpo y estructura. En este sentido,

dentro del plan de negocios se aplicará un plan de marketing estratégico ofensivo que “dirigen fundamentalmente a conseguir crecimiento e implican el desarrollo de estrategias para penetrar o crecer en mercados ya existentes, o entrar y desarrollar nuevos mercados (Best. 2007, p.366).

2.6.1 Plan estratégico de marketing.

Teniendo en cuenta los dos elementos anteriores es posible formular un plan estratégico de mercadeo (Figura 34) que tenga en cuenta las variables del macro y microentorno. Este está fundamentado en cuatro objetivos estratégicos que buscan tener estrategias ofensivas, puesto que al ser un servicio que se encuentra en la etapa de introducción al mercado requiere de estrategias que puedan “penetrar o crecer en mercados ya existentes, o entrar y desarrollar nuevos mercados (Best, 2007, p.366). De igual manera, se tuvo en cuenta para la construcción de las mismas las 4 P’s (Producto, Plaza, Precio & Promoción) de manera que exista integralidad y coherencia en las propuestas. Finalmente, se utilizará la metodología de Balance ScoreCard para poder realizar a medición y, posterior evaluación de las actividades y resultados de estas dentro del plan.

2.7 Plan de comunicaciones

El hostel requiere generar un impacto en sus *stakeholders* desde el inicio de la logística de preapertura de manera que cuando este empiece sus operaciones, en el municipio, pueda generar valor a todos sus grupos de interés. En este sentido, se realizó un plan de comunicaciones enfocado en transmitir la propuesta de valor del establecimiento de alojamiento (Figura 35). Esto a través de crear asociaciones fuertes,

es decir, “el conjunto de pensamientos, sentimientos, imágenes, experiencias y creencias que se asocian a una marca” (Kotler & Keller, 2012, p.277).

Por lo tanto, se desarrollarán estrategias relacionadas con el marketing de contenidos, que hace parte de la etapa de creación del Inbound Marketing, con el propósito de que “los consumidores tengan las experiencias adecuadas con [los] productos y servicios [...] [y se] generen las estructuras de conocimiento de marca más adecuadas” (Kotler & Keller, 2012, p.277).

Este tipo de marketing “se fundamenta sobre la idea de que al proporcionar contenido relevante y de valor añadido, nos posicionamos en la mente del consumidor como líderes de pensamiento y expertos en la industria donde operamos, provocando un acercamiento a la marca”(Wilcock, 2012, pp.5-6). En consecuencia, se presentan a continuación estrategias que permitirán el conocimiento de la marca:

- En primer lugar, se busca “utilizar los medios de comunicación propios para redirigir tráfico a otros también de nuestra propiedad” (Wilcock, 2012, p. 62). Por ejemplo, enviar newsletter a nuestra comunidad vía mail sobre lo que está sucediendo en el hostel y que esta acción haga que ellos se vayan a la página web del hostel
- Otra estrategia que se implementará es “utilizar los medios de comunicación ganados para dirigir tráfico a los medios propios” (Wilcock, 2012, p. 64), es decir, publicar contenido (videos, piezas diseñadas y/o fotográficas) en las redes sociales (Facebook e Instagram) del hostel que incentiven a los usuarios de las mismas a ir a la página web del hostel con el fin de conocer más acerca de los servicios y reservar directamente en este canal.

- En tercer lugar, la estrategia de “utilizar los medios de comunicación pagados para dirigir tráfico a los medios propios” (Wilcock, 2012, p. 66) puede aplicarse con la generación de contenidos del hostel que se promocionan por medio de Facebook Ads o Instagram Ads. Estos medios permitirían que si algún cliente potencial que aún no tenía conocimiento de los servicios que se ofrecen pueda dirigirse a nuestra página web.
- En cuarto lugar, se propone “Utilizar los medios de comunicación propios para dirigir tráfico a los medios ganados” (Wilcock, 2012, p. 67), es decir, publicar dentro de la página web reportajes o noticias relacionadas con los servicios y la experiencia que genera hospedarse en el hostel. Esto con el fin de generar mayor credibilidad en las personas que visitan el sitio y tienen alguna intención de reservar.

3. Fuentes de Ingresos

El bloque de fuente de ingresos de la metodología Canvas tiene como propósito poder determinar la manera en la que el plan de negocios va obtener recursos (Osterwalder, 2010). En este sentido, en el capítulo tres, se determinaron las actividades por cuáles el hostel recibirá una retribución económica y el mecanismo de fijación de precios utilizado para este proyecto.

3.1 Unidades Estratégicas de Negocio

Las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) nacen con el fin de poder realizar la planificación de los productos o servicios que brinda una empresa, ya que por su complejidad ameriten objetivos, estrategias y un control de ingresos y gastos por separado para, de esta manera, realizar una gestión eficiente de cada una de ellas y alcanzar la satisfacción del cliente (Mejía, 2010). Para el cumplimiento de la propuesta

de valor del hostel, se han establecido entonces dos grandes unidades estratégicas de negocio (UEN). La primera, hace referencia al alojamiento, todas las actividades relacionadas con el cumplimiento de la función principal del hostel, es decir, la de brindar un espacio donde los turistas podrán hospedarse con el fin de realizar actividades turísticas y/o de ocio.

Por otra parte, se realizarán actividades asociadas con el turismo gastronómico que para la organización se denominará “Experiencias Allpa” que consistirán en talleres de cocina donde la comunidad local se verá involucrada. Esto permite que los turistas, conozcan de primera mano el proceso productivo de los ingredientes que componen, principalmente, los platos que ellos mismos podrán cocinar y degustar. En ese orden de ideas, a partir de la investigación de fuentes primarias y secundarias se determinaron los aspectos de la cultura gastronómica que se deben exponer en las actividades y las recetas con las que las personas encuestadas en Rivera se sienten identificadas y, por lo tanto, se deben transmitir (Figura 36).

De la misma manera, la metodología será práctica y participativa, entonces en un primer momento se explicarán las propiedades de los ingredientes que debe tener la receta a trabajar y su historia dentro del departamento, posteriormente, se presentará la receta a trabajar y su relación con la cultura de los huilenses, es decir, momentos en los cuales es consumido ese plato y el porqué. A continuación se procederá a preparar la receta correspondiente por lo tanto, el director del taller explicará las técnicas y cantidades que debe tener cada materia prima para cada plato. Finalmente se degustará el plato y se les dará la receta y algunos tips para que los participantes puedan replicar o difundir las preparaciones.

3.2 Precio óptimo.

Uno de los elementos que cobra mayor importancia en el momento de la decisión de compra de una persona es el precio, ya que sin importar el tipo de cliente siempre hay sensibilidad frente a este elemento (Best, 2007). En este sentido, se pretende efectuar el establecimiento de precios basado en el mercado que parte del análisis de los clientes, de la competencia y del posicionamiento de la compañía.

Esta metodología procede, según Best (2007), con “una buena comprensión de las necesidades de los clientes y de los beneficios que nuestro producto proporciona, en relación con los beneficios ofrecidos por la competencia”(p. 251). En consecuencia, se elaboró una matriz donde se busca caracterizar, relacionar y ponderar aquellos atributos que crean un factor diferenciador del hostel frente a la competencia para así poder determinar el precio óptimo desde el mercado.

Este ejercicio tuvo en cuenta los tres tipos de habitaciones (Figuras 37-39) que el hostel ofrecerá y competidores de Rivera, Huila. Sin embargo, es necesario indicar que dentro del municipio no se encuentran establecimientos de alojamiento y hospedaje con el concepto de hostales, por lo tanto, se realizó una investigación en las ciudades grandes e intermedias donde se buscó la relación que existe entre la tarifa de un hotel y la de un hostel con el fin de poder aplicar estos porcentajes a las tarifas de hotel que hay en Rivera y, en consecuencia, conocer el precio justo de mercado para el hostel. Así las cosas, se determinó que los porcentajes frente a las tarifas hoteleras para habitaciones privadas, cuatro y seis huéspedes es 52,79%, 18,27% y 16,78% respectivamente.

Adicionalmente, es importante resaltar dos aspectos frente al cálculo de los precios justos: en primer lugar, el precio según el de acomodación están por encima del mercado lo cual se encuentra fundamentado en la política de precios que Best (2007)

califica como desnatado, ya que este tipo de servicio al estar en sus primera etapa de vida presenta una ventaja competitiva puede cobrar un precio superior; en segundo lugar, el precio óptimo arrojado por la ponderación en la acomodación de seis personas, es decir, la más económica concuerda con el precio dispuesto a pagar conocido en la investigación cuantitativa.

3.3 Política de descuentos.

La política de descuentos que el hostel implementará en sus operaciones estará basada en dos factores: número de huéspedes y temporada. El primero identifica la importancia de mantener una tasa de ocupación constante a lo largo del año y a diversión de viajar con amigos, en consecuencia, se considera importante tener la política que obsequie 15 % de descuento en la tarifa de alojamiento a aquellos grupos que ocupen un dormitorio de seis personas en su totalidad en cualquier temporada del año.

Por otro lado, se identificó que los meses de Febrero y Marzo, según el Sistema de Información Turística y Cultural del Huila, presentan decrecimiento en el número de visitantes en el municipio. Por consiguiente, con ánimos de no tener problemas de estacionalidad y lograr optimizar la curva de ingresos del hostel, se pretende brindar 20% para los huéspedes que tomen talleres gastronómicos durante su estancia.

En ese orden de ideas, teniendo en cuenta que el margen de utilidad que se espera ganar es de 70% y que podría brindarse un descuento del 15% para las personas que lleguen en grupo y ocupen un dormitorio en su totalidad, se logró determinar que se debe vender 1,3% de unidades adicionales con el fin de lograr el margen de utilidad esperado en grupos y 1,4 % más durante los meses de febrero y marzo para cumplir las expectativas esperadas.

3.4 Planeamiento y estrategias de precio.

El objetivo de cualquier estrategia de precios debería ser mantener o aumentar los beneficios de la compañía. Dado que la contribución total es el resultado de multiplicar el volumen de ventas por el margen, un cambio de precio, al afectar tanto al volumen como el margen, afecta también a la contribución total. En consecuencia, se ha diseñado una tabla (Figura 40) de precios que permita determinar y diferenciar las experiencias que se ofrecen en el hostel y a su vez que pueden ir acorde a los posibles requerimientos de los huéspedes.

Entonces como se mencionó anteriormente, la estrategia que se utilizará en un primer momento es el precio desnatado, puesto que los servicios adicionales que se ofrecen permiten tener una ventaja competitiva frente a los alojamientos del municipio. Además, de acuerdo con la investigación cuantitativa se pudo determinar que el cliente potencial percibe valor en los servicios que el hostel presta y, en consecuencia, su disposición de compra es mayor en comparación a hostales que prestan, solamente, un servicio de alojamiento.

4. Estudio técnico

El estudio técnico de un proyecto se entiende como los recursos tomados en consideración para desarrollar la producción de un bien o un servicio y cuyo objetivo es verificar la disponibilidad técnica para la prestación del servicio o la producción del bien (Cortés, 2012). Es así como por medio de este estudio, en el capítulo cuatro se desarrolló el módulo de recursos clave de la metodología Canvas.

4.1 Recursos Físicos

4.1.1 Tamaño del proyecto.

4.1.1.1 Factores condicionantes del tamaño del proyecto.

Así las cosas, el tamaño del proyecto puede determinarse a través de la consideración de diversos factores establecidos, entre estos y para efectos de este plan de negocio, se encuentran el tamaño del mercado, el financiamiento, disponibilidad de insumos, entre otros (Figura 41).

En este orden de ideas, de acuerdo con el estudio de mercado realizado previamente, se ha establecido que la capacidad instalada, es decir, la capacidad disponible en operación normal del establecimiento (Cortés, 2012) para el hostel propuesto en este plan de negocio será de 15 habitaciones: 8 dormitorios para 4 personas, 4 dormitorios de 6 personas y 3 habitaciones dobles privadas; esto a su vez corresponde a 62 camas disponibles. Asimismo, para la medición de la capacidad, dado que se está hablando de un hostel como plan de negocio, se ha determinado que la unidad a medir sea camas vendidas al mes (camas/mes).

No obstante, teniendo en cuenta el porcentaje de ocupación de la región, mencionado previamente en el estudio de mercado, a pesar de que la capacidad instalada sea de 15 habitaciones o 62 camas, la capacidad utilizada; es decir, la porción de la capacidad instalada que se está o estará utilizando (Cortés, 2012) será de 7 habitaciones o de 31 camas, aproximadamente.

4.1.2 Localización del proyecto.

4.1.2.1 Macro-localización.

La localización de un proyecto debe abordarse por fases, de acuerdo con Miranda (2005), comenzando por la región donde estará ubicado el proyecto o negocio, entendido como macro-localización. Teniendo en cuenta esto, el plan de negocio aquí propuesto tendrá lugar en el municipio de Rivera, Huila (Figuras 42 -43) que se encuentra a 37 minutos, en automóvil, de la capital del departamento. Esto por razones de cercanía con Neiva, y como se ha mencionado anteriormente en el documento, sus recursos y atractivos turísticos a nivel natural y cultural lo convierten en un destino emergente.

4.1.2.2 Micro-Localización.

La micro-localización corresponde a la ubicación exacta del negocio dentro del municipio o ciudad donde éste tendrá lugar (Miranda, 2005). De acuerdo con Cortés (2012), la localización de un proyecto puede significar un minucioso estudio, sin embargo, otra veces puede estar condicionado por alguna particularidad del proyecto. Este estudio debe contemplar factores como el mercado, la tecnología, transporte, servicios públicos, mano de obra, entre otros que deben ser valorados para el análisis de la localización del proyecto (Cortés, 2012). En consecuencia, se ha determinado los factores más influyentes en la región para su calificación y análisis de la ubicación futura del hostel comparando los posibles terrenos, por parte del grupo de trabajo (Figura 44).

Dentro de este contexto, es posible determinar que el terreno con el que cuenta el socio estratégico del negocio es la mejor ubicación posible dentro de las opciones dado que se le ha dado una mayor importancia al costo del terreno, puesto que las otras dos

opciones requieren de una compra del mismo y la seguridad, ya que es uno de los factores más importantes para posicionarse en el mercado.

Por otro lado, cabe resaltar que el terreno aportado por el socio está ubicado en una vía turística del municipio a solo 5 minutos del centro de Rivera lo que facilita el transporte tanto de mercancía e insumos como de clientes y mano de obra.

Adicionalmente, los colaboradores asociados a los talleres gastronómicos viven en fincas aledañas a dicho terreno. Por consiguiente, para efectos de este plan de negocio, la ubicación está determinada por el terreno aportado por uno de los socios, el cual se encuentra en la Via Rivera-Termalés km 2 costado izquierdo y será de 3.000m², aproximadamente (Figura 45).

4.1.3 Distribución física.

A continuación se presenta los planos del hostel (Figuras 46-47), el cual tendrá un área construida de 470m² aproximadamente, dejando parte del terreno para la zona de parqueadero, piscina, bar y zonas exteriores para uso recreativo. El hostel contará con dos pisos, 15 habitaciones, una cocina abierta al público, un taller de cocina para la realización de talleres gastronómicos, un comedor, una sala de entretenimiento, zonas comunes, una recepción con bodega de equipaje y 2 zonas de baño (una por piso).

La elaboración de estos planos permiten asegurar la eficiencia, seguridad y comodidad en el ambiente de trabajo, establece la distribución de áreas de trabajo y equipo así como permite determinar la manera en que se puede facilitar y minimizar el movimiento y manejo de materiales en la operación. De igual forma, al realizar la distribución en planta permite una supervisión más efectiva y eficiente de los equipos,

establecer rutas de emergencia, la cantidad de equipos necesarios y, finalmente, llevar a planta física los procesos planteados por la organización.

4.2 Gestión de recursos humanos por competencias

Se pretende implementar en este plan de negocios la gestión de recursos humanos por competencias de Martha Alles. Este “no solo se enfoca en los conocimientos, sino también en el comportamiento y actitudes del individuo, explotando el potencial del mismo de acuerdo a sus competencias y, especialmente, desarrollando las que el cargo exige”(Ruíz, 2015, p.38). En otras palabras, vincular a los recursos humanos dentro de la estrategia empresarial, ya que “cuando Recursos Humanos trabaja en forma integrada con las otras áreas puede aportar ideas y soluciones que luego incidirá en procesos de personal” (Alles, 2000, p. 30)

En ese orden de ideas, las etapas de análisis y descripción de cargos y atracción, selección e incorporación estarán sujetos a la búsqueda de los perfiles (Figuras 48-54) de los colaboradores desde tres competencias: los conocimientos que son los que “ derivan de la aplicación de una técnica específica”(Ernst & Young, 1998, citado por Alles, 2000, p.56), las habilidades “ que normalmente se adquieren mediante entrenamiento y experiencia” ”(Ernst & Young, 1998, citado por Alles, 2000, p.56) y las cualidades que “ están relacionadas con rasgos o características personales” ”(Ernst & Young, 1998, citado por Alles, 2000, p.57). Luego, se definen los niveles de competencia donde A es Alto y se refiere a “ una desviación tipo por encima del promedio de desempeño”(Spencer & Spencer, 1993, citado por Alles, 2000, p. 75); B es bueno sobre el estándar: C que Spencer & Spencer (1993) lo definen como “ un nivel mínimamente aceptable de trabajo” (Alles, 2000, p. 76); finalmente D es igual a insatisfactorio.

Una vez, el colaborador es contratado, se inicia el proceso de inducción, que para Alles (2000) es un suceso importante en el vínculo entre el trabajador y la organización. En este contexto en Allpa Hostel considera que en el proceso de incorporación debe realizarse en dos etapas: en primer lugar, este debe ser presentado con sus compañeros dentro y fuera de las instalaciones del establecimiento de trabajo de manera que exista una integración adecuada; por otro lado, tal y como dice Alles (2000) se requiere la entrega de un manual de inducción que contenga: misión, visión, organigrama, operaciones, productos principales, normas internas y costumbres del hostel. De igual manera, se le explicará la metodología del empowerment que se trabaja en el hostel como filosofía. Según Ken Blanchard (1996) el empowerment en los colaboradores se puede lograr a través de tres claves que deben funcionar en una interacción dinámica: en primer lugar, se considera necesario compartir la información con todos los miembros del equipo de colaboradores, puesto que “ el personal con información se ve impulsado a actuar responsablemente” (Blanchard,1996, citado por Alles, 2000, pp. 55), asimismo, esta acción permite que se rompan esquemas del pensamiento jerárquico y se incremente la confianza en el equipo de trabajo (Alles, 2000); en segundo lugar, el autor considera que la creación de autonomía es fundamental debido a que esclarece los procedimientos y límites que cada persona tiene en la empresa y de acuerdo a los mismos pretende dar una visión compartida (Alles, 2000); en tercer lugar, los equipos autodirigidos que conducen a tener mejores resultados y generar mayor compromiso por la organización (Alles, 2000).

4.2.1 Evaluación de desempeño.

El hotel al implementar la gestión de los recursos humanos por competencias debe evaluar a los mismos bajo el mismo modelo, en consecuencia, se medirán las competencias por medio de la evaluación 360. “En ella participan todos los actores de los procesos con quienes interactúa un empleado en el cumplimiento de las actividades de su cargo: jefes, colaboradores, colegas, clientes externos, proveedores externos, clientes internos y proveedores internos” (Ortiz, Rendón & Atehortúa, 2014, p.108).

Este grupo de personas identifica y califica la frecuencia de los comportamientos que permiten visualizar las competencias en los atributos del producto que reciben de él, esto resulta de la conclusión que nadie mejor que las personas que a diario trabajan interactuando con el evaluado, para reportar la frecuencia y la consistencia de sus comportamientos (Ortiz, Rendón & Atehortúa, 2014, p.110).

En este sentido, se da un proceso metodológico donde se ingresan los perfiles de cargo por competencias y los criterios de desempeño de cada colaborador.

Posteriormente, según (Ortiz, Rendón & Atehortúa, 2014), se realiza el árbol de relaciones, en otras palabras, aquellas personas que interactúan a diario con el evaluado con el fin que estas siempre valoren de manera objetiva. Finalmente, se producen los resultados donde se debe preparar la retroalimentación correspondiente de acuerdo con las competencias en las que el colaborador debe mejorar por medio de una capacitación y/o entrenamiento.

4.3 Recursos Intelectuales

4.3.1 Marca del hostel.

La marca se entiende como “una categoría de signo distintivo que identifica los productos o servicios de una empresa o empresario” (Superintendencia de Industria y Comercio, s.f., párr.1).

Dentro de los componentes de una marca se encuentran el logo, el nombre comercial, la enseña, entre otros. Así las cosas, el nombre comercial “es el signo que identifica al empresario como tal en el desarrollo de una actividad mercantil” (Superintendencia de Industria y Comercio, s.f.-c, párr 1); de igual manera, según la Superintendencia de Industria y Comercio, la enseña es un signo que siendo perceptible por la vista sirve para identificar a un establecimiento de comercio y se diferencia de la marca, ya que esta identifica al producto mas no al establecimiento de comercio (s.f.-d, párr. 3-4).

En este orden de ideas, el hostel llevará como nombre, que a su vez será su razón social, la palabra “Allpa” que significa “tierra” en lengua quechua (Academia Mayor de la Lengua Quechua, 2005, p. 12). Se ha escogido esta palabra como nombre del hostel debido a que la lengua quechua es una de las lenguas más habladas en América del Sur, característica del imperio Inca Perú y que llegó a Colombia por Ecuador entrando por Nariño y expandiéndose hasta Bogotá, siendo la lengua de la mayoría de los indígenas en el sur del país, entre estos, el Huila. (MinCultura, s.f.).

Para el caso del hostel, propuesto en el desarrollo de este plan de negocio, la marca y la enseña serán la misma puesto que identifica tanto al establecimiento como al

producto allí ofrecido. El nombre “Allpa” está escrito con tipografía “frijole” buscando un tipo de letra que le transmita al cliente un ambiente tranquilo, relajado, artesano y que se vincula con la parte indígena de su nombre, mientras que la palabra “hostel” está con letra “palermo” buscando que sea claro el tipo de establecimiento. Adicionalmente, se puede observar unas montañas y un río verde, puesto que el énfasis del establecimiento será el de ofrecer productos de la tierra, además de la cercanía con el río Huila y las montañas que son insignia del departamento y diversidad climática. Asimismo, se observa el fondo un círculo amarillo oscuro que simboliza los atardeceres que pueden observarse en el territorio y que son del color amarillo o naranja, significado textual de la palabra “Huila”(Figura 55).

4.3.2 Concepto de marca del hostel /Branding.

Para consolidar la marca se debe tener en cuenta que la marca no es únicamente el logo o la enseña, la marca trasciende a la idea o concepto que tienen los clientes acerca de una organización, la cual además deberá estar alineada con el cumplimiento de los objetivos de la organización (Healy, M. 2009).

4.3.2.1 Objetivo.

De acuerdo con Allen Adamson, presidente de la región latinoamericana de Landor Associates, la marca debe cumplir con un objetivo, es decir, la razón por la que existe la empresa que bien puede ser de carácter financiero, busca generar rendimientos inmediatos, o de intención, es decir, que busca generar valor a través de un aporte a la sociedad o sus clientes mientras que genera dinero (2009).

Así las cosas, Allpa Hostel busca cumplir con un objetivo de intención, puesto que pretende dar a conocer la cultura gastronómica huilense a través de la

implementación de talleres gastronómicos dirigidos por madres cabeza de familia y campesinos de la comunidad local, mientras que genera ingresos para la comunidad y para la empresa.

5. Estudio organizacional

Es fundamental para Allpa Hostel cumplir la promesa de valor que se la ha hecho al cliente. En consecuencia, en este capítulo se desarrolló aquellas iniciativas y acciones que permiten el funcionamiento de este plan de negocios. En otras palabras, a continuación, se presenta información relacionada con las actividades y asociaciones clave del hostel dentro del marco de la metodología Canvas.

5.1 Misión

Somos un establecimiento de alojamiento que busca generar procesos de aprendizaje para nuestros huéspedes a través de la interacción con la comunidad local, fomentando el intercambio de información y cooperación intercultural, todo esto en pro del fortalecimiento de las tradiciones locales que giran entorno a la gastronomía huilense.

5.2 Visión

La visión para el hostel es: Para 2025, posicionarse como el hostel preferido en la región por parte de los turistas, nacionales e internacionales, para realizar actividades relacionadas con la gastronomía huilense, mientras que mejora los ingresos percibidos por sus aliados estratégicos de la comunidad.

5.3 Valores

Solidaridad: En Allpa Hostel estamos convencidos que la mejor manera de generar un impacto positivo en el entorno que nos rodea es ayudar al que se encuentra al lado de nosotros cuando este lo requiere sin necesidad de obtener algo a cambio.

Excelencia: Creemos que cada acción que hacemos para nuestros clientes y compañeros debe estar impregnada por la excelencia que es una actitud y no una habilidad.

Pasión: Somos fieles pensadores que cada actividad que desarrollamos en nuestra vida debe estar hecha con pasión, puesto que es la que nos permite entregar experiencias memorables a nuestro huésped

Integridad: Relacionarse con nuestros stakeholders de manera transparente y auténtica de manera que cada acción que hacemos este dirigida a cumplir las promesas de valor.

Confianza: En Allpa Hostel creemos que la construcción de relaciones significativas nos permite alcanzar nuestras metas, por lo tanto, sabemos que la confianza es el vehículo ideal para expresar nuestros pensamientos de forma honesta y con intenciones positivas

5.4 Organigrama

Los recursos clave en la creación de un modelo de negocio son aquellos activos y recursos necesarios para la puesta en marcha del plan (Ferreira, 2015). Así las cosas, uno de estos recursos son los recursos humanos, los cuales hace referencia a las prácticas y políticas necesarias en la gestión de las relaciones personales de la función gerencial, es decir, se trata de la contratación, capacitación, evaluación, remuneración y la oferta de un ambiente seguro y trato justo a todos los empleados de la organización (Dessler & Valera, 2011), por lo que el grupo de trabajo ha planteado el organigrama para el hostel (Figura 56).

En primer lugar, es posible observar que la cabeza de este será la junta directiva, haciendo referencia al nivel estratégico de la empresa y que estará compuesto por los socios de la misma, es decir, el nivel responsable de la formulación de planes estratégicos para el cumplimiento de las metas y objetivos. Posteriormente, se encuentra la administración, siendo parte del nivel táctico, el cual tiene como misión el cumplimiento de las estrategias y la gestión general de la organización incluyendo la gestión de los recursos humanos y llevar la contabilidad del hostel. En el nivel operativo se reconocen tres áreas de las cuales dos se refieren a las Unidades Estratégicas de Negocio: alojamiento y experiencias Allpa. En la primera, se contempla tener perfiles por competencias de dos recepcionistas, dos camareras y un auditor nocturno con contratos a término fijo con turnos de ocho horas. En la segunda área se reconoce a los directores de talleres como colaboradores principales. Estos funcionarán como asesores 360, es decir, se encargará de buscar compradores de los talleres y de la misma manera dictarán los talleres de manera especializada, por lo tanto, recibirán comisiones por ventas y su contrato será por labor u obra. Finalmente, se encuentra el área de comunicaciones donde se contratará un community manager que tendrá la figura de Freelancer. Este se encargará de realizar las comunicaciones internas y externas de manera que exista una línea coherente de mensajes que el hostel como organización transmita a sus clientes internos y externos.

Es importante indicar que durante los dos primeros años el hostel contratará el servicio de una agencia de community manager con el fin de visibilizar el hostel en el mercado y así cumplir con los objetivos propuestos en ocupación y participación en el mercado. Por lo tanto, es necesario que el gasto que este representa se debe ser tenido en

cuenta en el estado de resultados y respectivo flujo de caja. Igualmente, Allpa Hostel dentro de su estrategia de diferenciación tiene como objetivo brindar seguridad a sus huéspedes, en consecuencia, se contará con un servicio de seguridad de circuito cerrado de televisión y control de acceso a habitaciones por medio de una key card y espacios con personal autorizado.

5.5 Cadena de Valor

La cadena de valor es “la herramienta básica con que se diagnostica la ventaja competitiva y se descubren los medios de mejorarla es la cadena de valor que divide una empresa en las actividades discretas que realiza al diseñar, producir, comercializar y distribuir sus bienes” (Porter, 2009, p.26). En ese orden de ideas, se pretende reconocer cada tarea que se realiza dentro de la organización de tal manera que los costos de operación se reduzcan, mientras que la rentabilidad crece (Porter, 1987).

Este instrumento (Figura 57) permite determinar qué actividades son las que permiten a las empresas tener una ventaja competitiva; adicionalmente, la cadena de valor brinda la oportunidad de considerar a la organización en actividades primarias y de apoyo (Porter, 1987).

Las primeras son “las que intervienen en la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente, así como en la asistencia posterior a la venta” (Porter, 2009, p.38). Es pertinente indicar que, dentro de la cadena de valor del plan de negocios, la actividad de operaciones se divide en dos (alojamiento y actividades gastronómicas) debido a que cada Unidad Estratégica de Negocios tiene procesos operativos diferentes a pesar de que las actividades relacionadas con la cultura gastronómica estén, en la gran mayoría de veces, atadas a los huéspedes que se alojan dentro del hostel. Asimismo, se

destaca que el servicio postventa y marketing y ventas son aquellas actividades primarias que abren y cierran el ciclo, puesto que a través de acciones de este tipo se pretende generar *engagement* con los huéspedes para aumentar la rentabilidad del negocio.

Por otro lado, las actividades de apoyo “respaldan a las primarias y viceversa, al ofrecer insumos, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales” (Porter, 2009, p.38). Dentro de este contexto, se considera fundamental que el hostel tenga canales de comunicación claros que favorezcan la coordinación entre este tipo de actividades y las primarias con el propósito de seguir el direccionamiento planteado por el nivel estratégico. Por ejemplo, dentro de investigación y desarrollo es fundamental estar en la constante búsqueda de nuevas metodologías de enseñanza para los talleres gastronómicos, ya que esto permite que la diferenciación sea sostenible y rentable.

Así las cosas, el entendimiento de la cadena de valor, de acuerdo con Porter (1987, p. 4), es de gran importancia para el desarrollo de la ventaja competitiva, puesto que esta desagrega las actividades estratégicas más relevantes de la empresa y esto, a su vez, hace posible comprender cómo se constituyen los costos y cuales son las bases existentes y potenciales de la organización para lograr diferenciarse.

5.6 Diagrama de flujo de los principales procesos

Los procesos se entienden como una serie de actividades organizadas, sistemáticas, repetitivas e interrelacionadas donde transforma unos insumos (materia prima, información, equipos, entre otros) en un producto o servicio que le aporta valor a un cliente o consumidor final (Pardo, 2012). De acuerdo con el autor para ejemplificar estos procesos se utiliza un flujo de procesos que, principalmente, busca

representar las diferentes actividades que se interrelacionan en la producción de un bien o prestación de un servicio.

En primer lugar, en el mapa de procesos generales del hostel (Figura 58) pueden identificarse los procesos estratégicos, los cuales proporcionan el direccionamiento a los demás procesos encontrándose allí la planificación, gestión comercial, tecnología y mejoramiento continuo (Mallar, 2010). Adicionalmente, se puede observar los procesos operativos los cuales, según Mallar (2010) impactan directamente en la satisfacción del cliente y el cumplimiento de la misión organizacional y, finalmente, se encuentran los procesos de seguridad, abastecimiento, contabilidad y recursos humanos como los procesos de apoyo, es decir, aquellos necesarios para la realización de los procesos del negocio (Mallar, 2010).

Posteriormente, se describe los procesos correspondientes a las unidades estratégicas de negocio del hostel, puede observarse que fueron realizados tipo blueprint dado que lo que se busca es identificar las actividades que tienen una relación cliente-hostal y cuáles actividades no son percibidas por el cliente. Esto permite determinar cómo debe realizarse las interacciones entre clientes y empleados y la manera cómo las actividades apoyan dichas interacciones.

En primer lugar, proceso de alojamiento (Figura 59) puede observarse que éste inicia con la motivación del cliente para viajar al destino, para esto es necesario el apoyo de los procesos de mercadeo y publicidad con el fin de dar a conocer el hostel. Una vez tomada la decisión del viaje, inicia el proceso de reserva para lo que el cliente puede dirigirse a los canales directos del establecimiento o hacerlo a través de una plataforma web como HostelWorld o una OTA.

Posterior a la reserva, se encuentra la llegada del cliente junto con el check in para lo que se debe contar con los documentos pertinentes para hacer el registro del mismo y la apertura del folio; esto le da paso a la estadía del huésped donde podrá hacer uso de los servicios del hostel y conocer la región. De igual manera, éste estará apoyado por los servicios de limpieza y seguridad para que la percepción de calidad del cliente sea la esperada. Finalmente, se encuentra el proceso de Check out del huésped donde se hará la factura correspondiente y realización del pago de la misma; una vez el cliente haya dejado las instalaciones, el proceso de mercadeo se encargará de enviar la encuesta de satisfacción para recibir el feedback apropiado que permita mejorar la experiencia del cliente en el establecimiento.

Por otro lado, se encuentra el proceso de los talleres gastronómicos (Figura 60), el cual tendrá lugar durante la estadía del cliente y constituye la segunda unidad estratégica de negocio del hostel. Este proceso inicia con el conocimiento de las actividades por parte del huésped para su posterior toma de decisión por lo que será importante la labor realizada por el recepcionista al momento del check in para dar a conocer las actividades así como el proceso de mercadeo de las mismas.

Una vez reservada la actividad, el recepcionista debe ponerse en contacto con la persona de la comunidad a cargo de dirigir la actividad con el fin de que ésta adquiera las materias primas necesarias para el desarrollo de la actividad. El paso siguiente, es la presentación de la persona a cargo con el grupo que desea realizar la actividad; posterior a la finalización de la actividad los clientes podrán degustar de los productos preparados por ellos para, finalmente, realizar la encuesta de satisfacción y, de esta manera, conocer la probabilidad de que vuelvan a adquirir el servicio y su nivel de satisfacción con el mismo.

5.7 Mecanismo de gestión y control Balance ScoreCard

El hostel debe monitorear todas sus acciones con el propósito de reconocer si las mismas están en la dirección correcta y ayudan a cumplir los objetivos estratégicos planteados. En consecuencia, se plantea para este plan de negocios como sistema de medición y retroalimentación el Balance ScoreCard o el cuadro de mando integral (Figura 61) como herramienta para identificar resultados y con base en los mismo tomar decisiones.

Esta metodología se caracteriza por ser un “sistema de gestión y medición organizacional, el cual permite integrar las estrategias al componente corporativo de la organización y así poder cumplir metas a corto y largo plazo” (Kaplan & Norton, 2000, p.6). En ese orden de ideas se inicia delimitando la misión, visión, valores y temas estratégicos que tiene la organización con el propósito que estos sirvan como base para formular los objetivos estratégicos (Figura 62-63) desde las perspectivas financieras, clientes, procesos internos e innovación y aprendizaje que asu vez se clasifican en tres grandes categorías (intimidad con el cliente, excelencia de operaciones y liderazgo de productos). Posteriormente se plantean indicadores (Figuras 64-79) que puedan detectar algún tipo de fallo o desviación de las actividades que tienen como fin cumplir el objetivo y, por ende la estrategia del hostel

5.8 Ficha técnica del producto o servicio

La ficha técnica puede estar dirigida al personal de la organización como a los clientes de la misma, dependiendo de la información que contenga. Adicionalmente, el documento permite hacer un seguimiento de los indicadores, da una respuesta adecuada a los resultados de los estudios realizados de los productos, permite mantenerse

actualizado no es un documento estancado y, finalmente, permite respetar las políticas de calidad establecidas por la empresa (Icontec, s.f.).

En este orden de ideas, se ha diseñado las fichas técnicas de los servicios ofrecidos (Figuras 80-81) por el hostel así como una ficha general de la organización (Figura 82), la cual podría ir dirigida, principalmente, para los clientes potenciales del hostel de manera que puedan reconocer las instalaciones y servicios que se prestan dentro del establecimiento de alojamiento.

5.9 Constitución legal de la empresa

5.9.1 Trámites Registrales.

El hostel se constituirá bajo la figura de sociedad por acciones simplificadas (S.A.S) que se encuentran reglamentada por la Ley 1258 de 2008 que indica que “dicha sociedad podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes” (Cámara de Comercio de Bogotá [CCB], s.f.-a, párr.1). Esta responsabilidad se especifica en el artículo 42 de la ley donde se especifica que “ el o los accionistas no serán responsables por obligaciones laboral, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad” (Ley 1258 de 2008).

Además, se prefiere este tipo de sociedad, ya que la Ley 1258 de 2008 otorga beneficios como: 1) Constitución con un documento privado. 2) No tiene un tiempo determinado de duración, puesto que puede ser de carácter indefinido. 3) No requiere de un revisor fiscal. Igualmente, es necesario identificar los requerimientos que según la Cámara de Comercio de Bogotá son necesarios para constituir una empresa. Por ejemplo, el Registro Único Tributario, Registro Único Empresarial, estatutos de la

sociedad, Registro Mercantil y consultas de uso de suelo y Código CIU que este caso sería el número 79 que se refiere a hoteles, restaurantes, bares y similares (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f.-b, párr.1).

En este orden de ideas, para la conformación de la sociedad se creará una persona jurídica que éste a cargo del establecimiento de alojamiento, en este caso un hostel. Para constituirse como persona jurídica se necesita, según la Cámara de Comercio de Bogotá: el documento original de identidad, el Registro Único Tributario [RUT], diligenciar el formulario de la CCB, el formulario de Registro Único Empresarial y Social [RUES] y la minuta de constitución que gracias a constituirse como una SAS, es posible hacerse a través de documento privado (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f.-a).

Por otro lado, en ámbito turístico el hostel debe cumplir con la inscripción al Registro Nacional de Turismo (RNT), ya que, según la Ley 1101 de 2006, este tipo de alojamiento y hospedaje debe contar con el RNT. En ese sentido es necesario que el hostel tenga Registro Mercantil, diligencie los formularios solicitados por la entidad correspondiente, presente el estado de la situación financiera revisado por un contador público y adherirse al código de conducta que promuevan políticas de prevención y eviten la explotación sexual comercial de niños, niñas y adolescentes en su actividad turística para poder obtener este documento.

De igual manera, es pertinente la aplicación de la Norma Técnica Sectorial NTSH 013 que tiene por objeto “establecer las características de calidad en planta y servicios ofrecidos, que debe cumplir los hostales para obtener su certificado de calidad turística” (NTSH 013, 2016). Dentro de la norma se contempla los distintos requisitos que deben cumplirse en cuanto a planta, accesibilidad y servicios para cada una de las

áreas y espacios del hostel, con el objetivo de brindarle un servicio de calidad bajo las mejores condiciones a los huéspedes mientras que tener la certificación, para el establecimiento, es un elemento de valor que perciben sus clientes y que le permite diferenciarse frente a sus otros competidores.

Por último, es importante que se aplique la Norma Técnica Sectorial NTS-TS002 que se refiere a las prácticas sostenibles que los establecimientos de alojamiento y hospedaje deben aplicar en sus operaciones con el propósito de poder atender la demanda turística de manera sostenible (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2006). Adicionalmente, la norma técnica sectorial de turismo sostenible (NTS-TS) 002, “especifica los requisitos de sostenibilidad ambiental, sociocultural y económica para los establecimientos de alojamiento y hospedaje [EAH], definido por dos niveles así: Nivel básico de sostenibilidad y nivel alto de sostenibilidad” (NTS-TS002, 2006, p. 2).

La certificación bajo esta norma le permitirá al hostel diferenciarse sobre sus competidores y, a su vez, le brindará una garantía de calidad a sus clientes de que el servicio que están adquiriendo no afecta de manera negativa al ambiente, promueve un cambio enfocado hacia el consumo de servicios turísticos sostenibles y, entre otros beneficios, facilita su ingreso al mercado e incentiva la aplicación de procesos y técnicas que reduzcan el impacto de la actividad turística en el ambiente (NTS-TS 002, 2006).

5.9.2 Trámites específicos.

Es necesario remitirse al Plan de Ordenamiento Territorial (POT), entiendo este como “un instrumento legal por medio del cual los Municipios, de una manera concertada, integral y participativa pueden planificar el desarrollo de su región, orientando los procesos de ocupación y Usos del Suelo” (Sistema de comunicación e

informática municipal, s.f.) y el Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT) del municipio de Rivera, el cual “es un instrumento básico de complemento a la Planificación económica y social local, que establece, regula y desarrolla jerarquías de orden al interior del territorio municipal” (1999, p. 1). Asimismo, dentro de sus objetivos se encuentra “garantizar que la utilización del suelo se ajuste a la función social de la propiedad, y permita realizar los derechos constitucionales a la vivienda y a los servicios públicos domiciliarios” (EOT, 1999, p.3).

Adicionalmente, para garantizar la seguridad de los colaboradores y huéspedes del establecimiento, el hostel cumplirá con especificaciones estipuladas en la norma de calidad ISO 9001:2015 SGSST, que busca la certificación de calidad en procesos de seguridad y prevención (ISO 9001, 2015); así como aquellas determinadas en el decreto de bomberos (2016) que se basa en el artículo 2 de la Ley 1575 de 2012 y para tal fin, se deberá someter a una verificación por parte del Ministerio de Trabajo.

De igual forma, es necesario realizar el pago correspondiente al impuesto de Sayco y Acinpro por el uso de material intelectual como música y material audiovisual dentro del establecimiento. Para realizar dicho pago, debe hacerse con la Organización de Sayco y Acinpro (OSA), ésta “es una organización con personería jurídica y autorización de funcionamiento otorgada por la Dirección Nacional de Derechos de Autor” (OSA, s.f.). En adición, la organización tiene como objeto social “el recaudo de las remuneraciones provenientes de la comunicación de obras musicales y producciones audiovisuales como también el almacenamiento de fonogramas” (OSA, s.f.). Para fijar la tarifa correspondiente al pago anual de derechos de autor y conexos, la empresa deberá reunirse con la OSA y será ella quien defina dicho pago.

5.9.3 Trámites Laborales

Para poder realizar los pagos pertinentes de la empresa, como los pagos a través de internet, pago por datafonos o retirar dinero, es necesario la creación de una cuenta corriente. Este tipo de cuenta es un depósito a la vista, es decir, le permite al titular sacar dinero a través de internet, datafonos o cajeros automáticos con la diferencia de que tiene el beneficio de emitir cheques así como de solicitar un sobregiro bancario para cubrir sus obligaciones en el caso de ser necesario (Asobancaria, 24 de junio de 2016).

Por otro lado, es necesario brindar el subsidio familiar para los colaboradores del hostel que, según la ley 21 de 1982, “es una prestación social pagada en dinero, especie y servicio a los trabajadores de mediano y menores ingresos, en proporción al número de personas a cargo, y su objetivo fundamental consiste en el alivio de las cargas económicas que representa el sostenimiento de la familia, como núcleo básico de la sociedad” (Art. 1, Ley 21 de 1982).

Igualmente, para la prestación de este subsidio el hostel afiliará a sus colaboradores a la caja de compensación Comfamiliar en Huila, al cual prestará el servicio de este subsidio así como el de Eps; adicionalmente, para este proceso el hostel deberá presentar toda la documentación pertinente a la certificación del mismo como empresa y cada empleado debe ingresar para crear un cuenta junto con clave segura (Comfamiliar, s.f.). Adicionalmente, los empleados podrán consultar toda la información pertinente a su registro y acceder a los beneficios y servicios que Comfamiliar les ofrece (Comfamiliar, s.f.).

En el mismo orden de ideas, para garantizar la seguridad de sus colaboradores, el hostel deberá contratar con una empresa aseguradora de riesgos laborales, las cuales, según el decreto 1295 de 1994, se entienden como aquellas “entidades públicas y

privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan”.

5.9.4 Requisitos tributarios.

El plan de negocio propuesto durante el desarrollo del trabajo, debe tenerse en cuenta la contribución fiscal a la que estará obligado el hostel a tributar. Para esto se ha segmentado los tributos de acuerdo al aspecto espacial de los mismos; es decir, aquellos que serán generados en el municipio, departamento o que sean de carácter nacional.

Así las cosas, en la figura 83 puede observarse los impuestos y sus características en los que debe incurrir el hostel al estar ubicado en el municipio de Rivera, Huila, donde la secretaria de hacienda municipal estará encargada del recaudo de los mismos. De igual manera, es importante realizar la diferenciación con los tributos que se pagarán al departamento del Huila (Figura 84) donde la secretaria de hacienda del mismo hará las veces de sujeto activo. Finalmente, se establecen los impuestos que serán recaudados por la DIAN y que corresponden a aquellos tributos nacionales generados por la operación del hostel, objeto del plan de negocio (Figura 85).

5.10 Asociaciones clave

El hostel tiene como propósito dentro de todas sus operaciones crear valor a todos su grupos de interés que se definen como “aquellos grupos o individuos que pueden afectar o lo están por el logro de objetivos de la organización” (Freeman, 1984, citado por Caballero, s.f. p. 211). Esto con el fin de incrementar las oportunidades y nivel de vida de las personas relacionadas directa o indirectamente con la actividad turística. Por consiguiente, siguiendo la teoría de valor compartido de Porter y Kramer

(2011) se identificaron, en tres niveles, los actores con los que el hostel se relaciona (Figura 54). Adicionalmente, es necesario, como se mencionó anteriormente, “reconocer los riesgos o afectaciones que se generan en los procesos de la cadena de valor” (García, 2016, p. 21) de tal forma que se pueda redefinir la productividad del hostel y su entorno. De la misma manera, el hostel puede “maximizar su eficiencia logística, aumento de la productividad, innovación y competitividad mediante la colaboración mutua” (García, 2016, p. 24). En ese orden de ideas, se presenta una clasificación de los grupos de interés donde se reconoció su objetivo y acciones (Ceballos, 2004, citado por Tapella, 2007 p.2) (Figura 86).

5.11 Análisis DOFA

Se realizó una matriz DOFA (Figura 87) y una matriz DOFA relacionada (Figura 88) para establecer los elementos más importantes para la elaboración de estrategias para el plan de negocio. Para llegar a este punto se tuvieron los elementos obtenidos en la caracterización del entorno mediato para poder determinar aquellas variables que pueden influir y convertirse en amenazas u oportunidades, así como las características del hostel que se clasifican en fortalezas y amenazas.

6. Estudio Financiero

Con el objetivo de darle cumplimiento al último módulo planteado por Osterwalder en la metodología Canvas, correspondiente a la estructura de costos a continuación se describen los diferentes costos asociados a la creación y entrega de valor por parte de la empresa para sus clientes, los cuales son posibles de determinar una vez se ha establecido los recursos y actividades clave (Osterwalder y Pigneur, 2011) donde estos, a su vez, pueden dividirse entre aquellos de inversión y los de operación.

6.1. Costos de inversión

Los costos de inversión son aquellos en los que se incurren en la adquisición de activos necesarios para poner en funcionamiento el proyecto, entre estos costos pre operativos se encuentran el terreno, maquinaria y equipo, muebles y enseres, planos, licencias, algunos estudios, entre otros (Landaure, 2016).

En este sentido, el proyecto que se ha planteado en este plan de negocio se han establecido los costos de inversión o pre operativos (Figura 89). Por lo cual se consultó algunas de las páginas web de los posibles proveedores nacionales o de la región de acuerdo al producto, así como el área a la que será asignado cada activo, su cantidad, costo unitario y el costo total para la infraestructura del hostel.

De la misma manera, se ha detallado los costos necesarios en la construcción de la edificación así como las áreas de habitaciones, cocina, el taller de cocina y la piscina (Figura 90). Estos costos se obtuvieron a través de la consulta con Sofía Martínez, estudiante de arquitectura de la Universidad de Ibagué con el fin de obtener costos similares a los del departamento del Huila.

6.2. Costos de operación

Se encuentran los costos de operación los cuales se dan a partir de la puesta en marcha de la organización hasta el final de su vida útil, entre estos costos se encuentra la nómina de mano de obra directa, publicidad, gastos administrativos y servicios públicos (Landaure, 2016). Para el hostel se ha detallado el salario de la mano de obra directa con la que contará el hostel como uno de sus costos de operación (Figura 91).

6.3. Proyección de los costos del hostel

Se hace una proyección de los costos fijos incurridos por el hostel a los próximos 5 años donde se tuvo en cuenta variables macroeconómicas (IPC, Salario mínimo) proyectadas de manera que se pudiera tener un estimado cercano sobre lo que el establecimiento de alojamiento pudiera llegar a tener en gastos no distribuidos (Figura 92)

6.3.1. Sobre los costos y gastos.

Es importante reconocer los gastos operacionales de la organización. Por lo tanto, se identificó aquellos que son de carácter legal al incurrir en el funcionamiento de la empresa, entre estos los tributos, los costos de inscripción de la empresa en la secretaria de hacienda del municipio, el registro de marca en la cámara de comercio y el impuesto por delineación urbana incurrido en la construcción del establecimiento. Entre estos gastos también se cuenta con el pago de expedición y actualización del Registro Nacional de Turismo, para su proyección en el tiempo se tuvo en cuenta el aumento promedio del 2016 al año en curso.

Por otro lado, basado en el organigrama de la organización se calculó el costo de la nómina teniendo en cuenta el salario base de cada uno de los puestos de trabajo así como las prestaciones, seguridad social, las comisiones y los aportes parafiscales. Estos valores también se ven afectados por el IPC para la proyección de los mismos durante los años proyectados de operación del hostel (Figura 93-94).

Posteriormente, se encuentran los diferentes gastos operacionales; asimismo, se determinaron los costos de inversión en infraestructura, planta y equipo, así como la de muebles y enseres los cuales ascienden a \$741.132.175 (Figura 95-96) para lo que,

además, se determinó la depreciación en línea recta conforme a las NIIF (Figura 97). De los costos de inversión el 30% equivalente a \$220.000.000, aproximadamente, se financiarán con un préstamo para emprendedores de Bancolombia el cual se manejará con un interés efectivo anual del 29,04% a un plazo de diez años (Figura 98) por lo que los intereses anual se han contemplado en los gastos del hostel. En adición, el capital restante de la inversión será financiado por \$150.000.000 correspondientes al capital aportado por los dueños del proyecto y los \$371.132.175 faltantes serán conseguidos por medio de ángeles inversionistas, crowdfunding o a través de la vinculación al programa “emprende ya” de la Gobernación del Huila con la cual pretende ayudar a los proyectos de emprendimiento en la región.

6.3.2. Supuestos de proyección.

Los datos que se establecieron para la realización de los cálculos de proyección fueron años de 360 días y 12 meses de 30 días, junto con 8 horas diarias de trabajo durante los 7 días de la semana y 62 camas disponibles al día. Adicionalmente, para la proyección de la demanda se trabajó bajo un supuesto del 50% de ocupación anual, de acuerdo con la tendencia de ocupación (Figura 99) basada en los datos suministrados por Cotelco capítulo Huila; mientras que para la proyección de los precios, haciendo referencia principalmente a ingresos y los gastos, se utilizó el Índice de Precios al Consumidor (IPC) de 3,3% (DANE, 2018).

Así las cosas, se espera que de las 62 camas disponibles diariamente, estén ocupadas 31, en promedio, es decir, alrededor de 12 habitaciones de las 15 que conforman la capacidad instalada del hostel. Asimismo, para la determinación del precio de las camas, se tuvo en cuenta el tipo de habitación así como los costos fijos y variables

incurridos al mes y una rentabilidad esperada de 60% y para lo que se tuvo en cuenta el valor del IVA del 19% (Figuras 100-101)

De igual manera, se ha estimado que los talleres gastronómicos al ser una metodología innovadora en los establecimientos de la región se esperan vender alrededor de 25 (Figura 103) de estos al mes basado en la encuesta realizada durante la visita de campo donde se determinó las preferencias de consumo de los clientes potenciales (Figura 104). Para la determinación de los costos de venta y sus precios se realizaron las recetas estándar correspondientes para cada uno de los platos ofrecidos en los talleres (Figuras 105-110). Finalmente, en cuanto a los ingresos del bar del hostel, se conocieron los costos de las cervezas de acuerdo a la conversación realizada con María González, trabajadora de atención al cliente para empresas de Bavaria (27 de octubre de 2018).

Asimismo, los precios y costos de venta de los cócteles se obtuvieron a través de la creación de las recetas estándar (Figuras 111-115) consultando los precios de materia prima del mercado, conociéndolos a través de proveedores regionales y Carulla como puntos de referencia. En cuanto a las unidades que se esperan vender, se determinaron gracias a los porcentajes de respuesta obtenidos en la encuesta de consumo (Figura 116), por lo que se determinó dicho porcentaje sobre la ocupación esperada, donde además se obtuvo que los cócteles son consumidos al menos una vez al día por cada persona y las cervezas al menos dos veces aproximadamente. Adicionalmente, los ingresos se verán afectados por el IPC al igual que sus costos de venta (Figura 117) esperando que estos crezcan a la par con el pasar del tiempo en cada una de las unidades estratégicas de negocio.

Para analizar el comportamiento financiero de la organización se presentan los estados de financieros conforme a la proyección de ingresos, costos y gastos basados en

los criterios mencionados anteriormente, así las cosas se presentan el Estado de Resultados (Figura 118), el Balance General (Figura 119) y el flujo de caja (Figura 120), correspondiendo al modelo de negocio de Osterwalder utilizado en este plan de negocio. (2004) En las figuras anteriores se puede observar el comportamiento de la empresa de acuerdo con el valor de sus activos, pasivos, patrimonio, sus ingresos operacionales, las utilidades de los periodos y cada entrada y salida de efectivo de la organización necesarios para el cumplimiento de su propuesta de valor a través de las UEN mencionadas en el capítulo 3 del documento.

6.4. Indicadores Financieros

Basados en la información suministrada, anteriormente, en los diferentes estados financieros se ha calculados los indicadores financieros correspondientes a actividad, liquidez y rentabilidad con el objetivo de analizar la organización financieramente.

6.4.1. Indicadores de actividad.

La rotación de las cuentas por cobrar o la cartera del hostel se ha estimado en 30 días, puesto que es el promedio de días que toma la entidad bancaria en desembolsar el dinero a la empresa, de acuerdo con Faerman, analista de mercado de Increase. Además, debe tenerse en cuenta que los huéspedes internacionales que realicen el pago con tarjeta de crédito tomarán algunos días adicionales por parte del banco en realizar la validación y desembolso. (Figura 121)

En cuanto a la rotación de inventarios se ha determinado que éste sea de 8 días, debido a factores como el espacio de almacenamiento del hostel, el tipo de productos que son perecederos y consumidos a diario por los huéspedes. Mientras que la materia

prima requerida para los talleres se adquirirá el día del taller o un día antes y pagándose de contado. (Figura 121)

Con respecto a la rotación de las cuentas por pagar a proveedores, ésta será de 45 días pues este es el plazo promedio que negocia proveedores regionales como Tropihuila S.A.S para pequeñas empresas, de acuerdo con John Maecha, trabajador en el área de servicio al cliente (comunicación personal, 30 de octubre de 2018). (Figura 121)

6.4.2. Indicadores de Liquidez.

La razón corriente se entiende como la capacidad de la empresa de cubrir sus obligaciones financieras a corto plazo con el activo total de la misma (Instituto Nacional de Contadores Públicos [INCP], s.f.). En el caso del hostel, para el primer año es de 3,04 lo que quiere decir que para el primer año de operación de la organización, ésta tendrá aproximadamente 3 pesos para cubrir cada peso de su pasivo corriente. Este indicador asciende hasta 5,73 para el año 10 de operación (Figura 122), lo que quiere decir que la compañía incrementará considerablemente su capacidad para cubrir sus obligaciones financieras, lo que se debe al incremento de los precios y de las unidades vendidas mientras que le dé cumplimiento a sus obligaciones financieras adecuadamente.

Por otro lado, la prueba ácida determina la capacidad de la organización para cumplir con sus obligaciones financieras pero sin vender sus existencias (INCP, s.f.). Allpa Hostel presenta un valor de 3,02 lo que significa que cuenta con 2,02 pesos del efectivo por cada peso del pasivo corriente. Este valor se debe al bajo impacto que tienen los inventarios sobre los activos del hostel por su unidad estratégica de negocio (Figura 122).

En cuanto al Capital Neto trabajo entendiéndose como la cantidad de efectivo o recursos necesario para la operación de la empresa (Gerencia, s.f.) es de \$514.044.471 para el primer año con el fin de cubrir los activos de operación y la materia prima. Éste seguirá en aumento durante los diez años siguientes de operación alcanzando un valor de \$1.540.181.730 (Figura 122)

6.4.3. Indicadores de endeudamiento.

El endeudamiento mide del total de los activos de la empresa, cuánto está siendo financiado por terceros (INPC, s.f.). Con respecto al endeudamiento del hostel, para el año 1 será de 32,9% y éste seguirá disminuyendo hasta que el año 10 sea de 17,4% dado que se completará el pago del préstamo bancario (Figura 123).

Por otro lado, se encuentra la autonomía de la empresa, la cual mide el nivel de compromiso del patrimonio con los acreedores (INPC, s.f.) para lo que, en el caso del hostel, es de 49% en el año 1 y disminuyendo a medida que disminuye el compromiso con el pago de la deuda, siendo de 21,12% para el año 10 (Figura 123).

6.4.4. Indicadores de diagnóstico financiero.

La contribución marginal se entiende como la cantidad de los ingresos que generados restante después de cubrir los costos variables, costos fijos y gastos operacionales (INPC, s.f.). El hostel genera una contribución marginal en el año 1 de \$120 millones, aproximadamente, lo que indica que genera ganancias después de cubrir los rubros mencionados (Figura 123).

Con respecto al margen de contribución, el cual mide por cada peso generado por las ventas cuánto queda para el cubrimiento de los costos y gastos operaciones (INPC,

s.f.) donde, en el año 1, para el hostel será de 17,96% en aumento constante durante sus diez años de operación siguiente hasta llegar a 38,47% (Figura 123).

Ahora se encuentra el punto de equilibrio, el cual indica la cantidad de unidades que debe vender la empresa para cubrir no solo los gastos operacionales y los costos si no los gastos fijos (INPC, s.f.) el cual será para el hostel en el año 1 de 7485 habitaciones. Cabe resaltar que este resultado se mide en las camas pues es la unidad estratégica de negocio principal del establecimiento y se llegó a dicho resultado con la implementación de la herramienta de Excel. Los resultados de la operación del hostel para estar en punto de equilibrio se evidencian en la figura 125-129 encontrando el mix de ventas de unidades de camas, talleres gastronomicos y el bar, el estado de resultados y los flujos de caja en los primeros 5 años de la empresa.

6.5. Valor presente neto

Con el fin de analizar la rentabilidad de la empresa y así atraer a los inversionistas que se espera, se evalúa el valor presente neto, el cual mide la rentabilidad de un proyecto con base en la tasa de oportunidad que puede tener los inversionistas en el mercado (actualícese, 2015), así las cosas para efectos de este proyecto se ha tenido en cuenta una T.I.O de 8% equivalente a los rendimientos de los bonos y acciones en el 2018 en el mercado bursátil con un plazo a 10 años (Banco de la República, 2018). Con esto en mente, se calculó el VPN del hostel haciendo uso de la T.I.O mencionada y los flujos de caja dando como resultado un valor de \$406.169.863 (Figura 126) lo que indica que el proyecto está rentando a una mayor tasa que la del mercado y, por ende, es viable la posibilidad de inversión por parte de los inversionistas.

6.6. Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece un proyecto o una inversión y cuyo cálculo se realiza con los flujos de caja de los periodos de operación a futuro, pues lo que se busca es igualar la corriente futura de pagos del proyecto (economipedia, s.f.). Para el hostel aquí propuesto, la TIR es de 24% la cual fue obtenida con base en los flujos de caja presentados por el hostel evaluado a los 10 años siguientes de operación (Figura 130) siendo esta la tasa efectiva anual de los rendimientos esperados y, en adición, indica que es un negocio rentable.

6.7. Relación costo/beneficio

Se analiza la relación costo/beneficio la cual busca medir si la compañía en verdad genera un beneficio para lo que se cotejó el valor presente de los ingresos o de los beneficios sobre el valor presente de los costos, es decir la inversión inicial para la puesta en marcha de la empresa, dando como resultado un valor de 1,35 lo que indica que por cada peso invertido en la operación del hostel, éste genera 1,3 pesos como beneficio adicional.

6.8. Payback/ Periodo de recuperación de la inversión

El payback es un criterio de evaluación de la inversión que se entiende como el tiempo requerido para recuperar el valor de la inversión inicial (economipedia, s.f.). Ahora bien, basado en los flujos de caja de Allpa Hostel, se determinó que el payback es de 4,92 lo que significa que la inversión se recuperará en 4 años, 11 años y un día.

Conclusiones

Se reconoce el turismo en Colombia como una actividad económica que se encuentra en crecimiento gracias a la inversión pública en infraestructura , por medio de Fontur, e inversión extranjera que está focalizada en la hotelería. Igualmente, el gobierno nacional, con el propósito de potencializar al país como un destino de talla mundial, ha propuesto el nuevo Plan Sectorial de Turismo 2019-2022. Entonces, se identifica una oportunidad para poder emprender este plan de negocios a través de los pilares de emprendimiento y formación de los recursos humanos.

Asimismo, el departamento del Huila es un destino emergente que cuenta con grandes recursos y atractivos turísticos que pueden ser aprovechados para posicionar el territorio en tipologías de turismo como: natural, salud y cultural (patrimonio, gastronomía, fiestas y festividades) a partir del fin del conflicto y la organización del mismo. En ese orden de ideas, este plan de negocios pretende aprovechar el ambiente propicio de aumento de llegada de turistas e impulso de turismo interno para generar un valor compartido para los stakeholders del establecimiento de alojamiento y hospedaje catalogado como hostel.

En los últimos años esta categoría de alojamiento ha venido aumentando por el creciente mercado de viajeros jóvenes que demandan este tipo de servicio, gracias a que pueden intercambiar conocimientos y conocer personas. Por lo tanto, es necesario incorporar innovación y constante desarrollo de servicios complementarios que estén ligados con los gustos y preferencias de los huéspedes, es decir, brindar espacios de interacción. Este tipo de acciones deben tener en cuenta las tendencias de consumo

turísticos y los recursos turísticos que ofrece la región en la que se encuentra localizado el hostel.

De igual manera, se pudo encontrar que los posibles huéspedes de este servicio turístico están en búsqueda de experiencias memorables. Por consiguiente, es menester que los objetivos estratégicos, estrategias y tácticas vayan en dirección de crear emociones en los huéspedes, es decir, generar elementos valorativos a través de la proyección de esperanza y optimismo por medio de la inclusión de la comunidad dentro de la actividades. Esto permitirá generar un factor diferenciador dentro de la amplia oferta de hostales que al final se vea reflejado en la fidelización de huéspedes por medio de una comunidad flip learning y asegurar un grado de asombro por parte del mercado debido a que la empresa puede hacer actividades diferentes que benefician a cliente interno, externo y comunidad local.

Finalmente, es posible observar que mix de ventas de productos y servicios ofrecidos por el hostel, objeto de este plan de negocios, no solo lo hacen atractivo para su mercado objetivo sino que, además, es rentable financieramente. Contando con una tasa interna de retorno positiva de 24%, generando beneficio por cada peso que se ha invertido en él y con un periodo de recuperación de la inversión a 4 años y 11 meses, lo que lo hace un proyecto atractivo para los posibles inversores y stakeholders de la organización.

Referencias

- ABCFinanzas. (2017). Relación Costo Beneficio. Administración financiera. Recuperado de: <https://www.abcfinanze.com/administracion-financiera/relacion-costo-beneficio>
- A Better Lemonade Stand. (marzo 2018). The 10 top Co-working & Co-living spaces around the world for digital nomads [Entrada de Blog]. Recuperado de <https://www.abetterlemonadestand.com/co-working-co-living-spaces/>
- Academia Mayor de la Lengua Quechua. (2005). Diccionario Quechua-Español-Quechua. Gobierno Regional Cusco. Cusco, Perú. Recuperado de: <http://www.illa-a.org/cd/diccionarios/DicAMLQuechua.pdf>
- Actualícese. (s.f.). Valor Presente Neto como herramienta de análisis en los proyectos de inversión. Recuperado de: <https://actualicese.com/2015/02/05/valor-presente-neto-como-herramienta-de-analisis-en-los-proyectos-de-inversion/>
- Adventure Colombia. (2016). El turismo gastronómico en Colombia, ¿ Qué tal la idea? [Entrada de Blog]. Recuperado de <http://aventurecolombia.com/es/blog/el-turismo-gastronomico-en-colombia-que-tal-la-idea>
- Alcaldía de Rivera. (2016): Plan de Desarrollo Municipal “Rivera con la gente 2016-2019”. Recuperado de <http://www.rivera-huila.gov.co/Transparencia/PlaneacionGestionControl/Plan%20Desarrollo%20Territorial.pdf>
- Alcaldía de Rivera. (s.f.-b). Turismo y Cultura. Atractivos turísticos. Recuperado de <http://www.rivera-huila.gov.co/Turismo/Paginas/Atractivos-Turisticos-.aspx>
- Alcaldía de Rivera. (s.f.-c) Turismo y Cultura. Termalismo. Recuperado de <http://www.rivera-huila.gov.co/Turismo/Paginas/Termalismo.aspx>

Alcaldía de Rivera. (s.f.-d). Turismo y Cultura. Actividades. Recuperado de

<http://www.rivera-huila.gov.co/Turismo/Paginas/Actividades.aspx>

Alvarez, D & Del Santo, O . (2012). Marketing de Atracción 2.0. Recuperado de

<https://www.juancmejia.com/wp-content/uploads/2012/06/Marketing-de-Atraccion-20.pdf>

Agencia Nacional de Minería. (2017). Caracterización de la actividad minera

departamental. Ministerio de Minas y Energía. Recuperado de

https://www.anm.gov.co/sites/default/files/DocumentosAnm/bullets_huila_23-01-2017.pdf

Armesto, X & Gómez, B. (2004). Productos alimentarios de calidad, turismo y

desarrollo local: El caso del Piriorat. Cuadernos geográficos. 34. pp.3-94

Asobancaria. (24 de junio de 2016). ¿Qué es una cuenta corriente?. Recuperado de:

<http://www.asobancaria.com/sabermassermas/que-es-una-cuenta-corriente/>

Álzate, J. (2003). Panorámica de la cocina colombiana. Universidad Externado de

Colombia. Turismo y Sociedad. Vol. 2 . pp. 141-148. Recuperado de

<http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/2217>

Autorregulador de Mercado de Valores de Colombia [AMV]. (s.f.). ABC del

inversionista. Cartilla N°1. Educación financiera para todos. Recuperado de:

<http://www.amvcolombia.org.co/attachments/data/20120522175501.pdf>

Balanza, I. (2004). “Diseño y comercialización de productos turísticos locales y

regionales”. Editorial Thomson. España.

Bancolombia. (s.f.). Soluciones tu necesidades de capital de trabajo. Emprendedores

Mycropyme. Empresas. Recuperado de:

<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/necesidades/empiece-un-negocio/emprendedores-micropyme>

Banco de la República. (2013). PIB trimestral a precios constantes por ramas de actividad económica. Recuperado de

http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/pib-precios-constantes-ramas_2

Banco de la República. (2018). Índice de precios al consumidor [IPC]. Recuperado de:

<http://www.banrep.gov.co/es/indice-precios-consumidor-ipc>

Banco de la República. (2018). TES. Colombia. Recuperado de:

<http://www.banrep.gov.co/es/tes>

Bassols, N & Leguizamón, M. (22 de junio de 2018). Los retos para desarrollar un turismo gastronómico en Colombia. Bogotá, Colombia. El Tiempo. Recuperado de

<https://www.eltiempo.com/cultura/gastronomia/los-retos-para-desarrollar-un-turismo-gastronomico-en-colombia-analisis-234408>

Bateman, T & Snell, S. (2005). *Administración, un nuevo panorama competitivo*.

McGraw Hill. 6ta edición.

Bathhyány, K y Cabrera, M. (2011) Metodología de la investigación en ciencias sociales. Universidad de la República, Uruguay. Recuperado de:

http://www.cse.edu.uy/sites/www.cse.edu.uy/files/documentos/FCS_Batthianny_2011-07-27-lowres.pdf

Blanco, M & Riveros, H. (2006). El agroturismo como diversificación de la actividad agropecuaria y agroindustrial. Revista Estudios Agrarios. .p. 117-125.

Recuperado de:

http://www.pa.gob.mx/publica/rev_49/Análisis/el_agroturismo_como_-_Marvin_Blanco_M..pdf

Best, R. (2007). *Marketing estratégico*. Oregon, Estados Unidos. Pearson Education

Bolsa de Valores de Colombia. (2018). Listado de acciones y ETFs- Mercado Global Colombiano. Recuperado de:

<https://www.bvc.com.co/pps/tibco/portalbvc/Home/Mercado+Global/Listado+de+Acciones+y+ETFs>

Boshi, A.M & Torre, M.G. (2012). Nuevos destinos turísticos emergentes. Caso: Alto Valle Provincia de Río Negro- Patagonia, Argentina. Gest. tur.(Valdivia).

[online]. DOI: 10.4206 Recuperado de

http://mingaonline.uach.cl/scielo.php?pid=S071864282012000200003&script=sci_arttext

Caballero, G. (s.f.). El poder de los “grupos de interés”: un cambio de actitud de la organización. Vigo, España. Universidad de Vigo. Recuperado de

<http://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/642/El%20poder%20de%20los%20grupos%20de%20interés.pdf>

Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). Diplomado Liderazgo y gerencia. Recuperado de: [https://www.ccb.org.co/Eventos-y-capacitaciones/Nuestros-](https://www.ccb.org.co/Eventos-y-capacitaciones/Nuestros-eventos/Diplomados/Liderazgo-y-gerencia)

[eventos/Diplomados/Liderazgo-y-gerencia](https://www.ccb.org.co/Eventos-y-capacitaciones/Nuestros-eventos/Diplomados/Liderazgo-y-gerencia)

Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.-a). Red de Ángeles Inversionistas de la Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado de: [https://www.ccb.org.co/Fortaleza-su-](https://www.ccb.org.co/Fortaleza-su-empresa/Mejore-su-empresa/Finanzas/Red-de-Angeles-Inversionistas-CCB)

[empresa/Mejore-su-empresa/Finanzas/Red-de-Angeles-Inversionistas-CCB](https://www.ccb.org.co/Fortaleza-su-empresa/Mejore-su-empresa/Finanzas/Red-de-Angeles-Inversionistas-CCB)

Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.-b). ¿Qué son las sociedades por acciones simplificadas? Recuperado de [https://www.ccb.org.co/Preguntas-](https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Registros-Publicos/Que-son-las-sociedades-por-acciones-simplificadas)

[frecuentes/Registros-Publicos/Que-son-las-sociedades-por-acciones-simplificadas](https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Registros-Publicos/Que-son-las-sociedades-por-acciones-simplificadas)

Cámara de Comercio de Bogotá.(s.f.-c).Pasos para crear empresa. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa>

Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.-a). ¿Qué son las sociedades por acciones simplificadas? Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Registros-Publicos/Que-son-las-sociedades-por-acciones-simplificadas>

Campo, M. (2010). Turismo rural: una nueva alternativa al desarrollo de la economía rural en el sur del Huila. Programa de productividad y competitividad agropecuaria del Huila. Gobernación del Huila. Recuperado de <http://www.huila.gov.co/publicaciones/5221/turismo-rural/>

Cancillería. (13 de diciembre 2017). Colombia simplifica visados para extranjeros que quieran visitar el país. Recuperado de <http://www.cancilleria.gov.co/en/newsroom/news/2017-12-13/18178>

Cárdenas, X. (2016). *Manual decisiones inteligentes de herramientas tecnológicas de apoyo a la gestión comercial en los hoteles*. Cotelco Capítulo Bogotá. Bogotá: Colombia.

Cárdenas, X.(2017). *Manual de canales de venta y distribución en la hotelería*. Cotelco Capítulo Bogotá. Bogotá: Colombia.

Castillo, J.L. (2014). *Cocina colombiana para amantes del buen gusto: una aproximación a la producción de la diferencia desde la nueva cocina colombiana*. (Tesis de pregrado). Universidad Pontificia Javeriana. Recuperado de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/10523/CastilloRiosJennyLizeth2014.pdf?sequence=1>

Centro de Pensamiento Turístico. (2017). Índice de competitividad turística. Bogotá, Colombia. Cotelco-UniCafam.

Chiavento, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Editorial McGraw-Hill. México. Séptima edición. CITUR. (s.f.). Estadísticas departamentales. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Recuperado de: <http://citur.linktic.com/estadisticas/departamental>

CITUR. (s.f.-a). Estadísticas nacionales. Recuperado de http://citur.linktic.com/estadisticas/df_prestadores_historico/subCategoria/41/P7?t=1

CITUR. (s.f.-b). Estadística departamentales. Recuperado de http://citur.linktic.com/estadisticas/df_prestadores_historico/subCategoria/41/P7?t=1

CITUR. (s.f.-c). Prestadores de servicios turísticos. Recuperado de <http://citur.linktic.com/estadisticas/prestadores/all/58>

Comfamiliar. (s.f.). Afiliación. Recuperado de: <https://comfamiliarhuila.com/afiliaciones/>

Conde, E & Amaya, C. (2012). EL PRODUCTO HOTELERO: Visto como un conjunto de atributos tangibles e intangibles. Universidad de Colina. México. Recuperado de <http://mingaonline.uach.cl/pdf/gestur/n8/art06.pdf>

Congreso de Colombia. (05 de febrero de 1982). [Ley 21 de 1982]. Bogotá, Colombia.

Congreso de Colombia. (26 de julio 1996) Ley General de Turismo. [Ley 300 de 1996].

Congreso de Colombia. (2 de enero de 2002). Concepto 01096187. [Resolución 0005 de 2002].

Congreso de Colombia. (22 de noviembre 2006). Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones. [Ley 1101 de 2006]. Do. 46461

Congreso de Colombia, (5 de diciembre de 2008). La Sociedad por Acciones Simplificadas.[Ley 1258 de 2008]. Do. 47194.

Congreso de Colombia. (05 de diciembre de 2008). [Ley 1258 de 2008]. Bogotá, Colombia.

Congreso de Colombia. (21 de agosto de 2012). [Ley 1575 de 2012]. Bogotá, Colombia.

Consejo Municipal de Rivera. (Noviembre 25 de 2015). Acuerdo Municipal No. 8 por medio del cual se expide el estatuto de rentas del municipio de Rivera. Huila.

Recuperado de: <http://www.rivera-huila.gov.co/Transparencia/BancoDocumentos/Estatuto%20de%20Rentas%20Municipal%202015.pdf>

Coppola, M.E. (8 de diciembre de 2016). 7 tendencias de viaje para 2017 que impactarán en la industria turística global. [Entrada de Blog]. Recuperado de <https://www.treksoft.com/es/blog/7-tendencias-viaje-2017-industria-turistica-global>

Cornejo, A & Díaz, I. (2014). Recursos tecnológicos en los hoteles. Recuperado de <https://prezi.com/8v0ggtyl85mj/recursos-tecnologicos-en-los-hoteles/>

Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena. (2015). Huilenses somos opitas de corazón. Recuperado de <http://www.cam.gov.co/sitio/822-los-huilenses-somos-opitas-de-corazon.html>

Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena [CAM]. (21 de julio de 2015).

Gobernación del Huila le apuesta a la sostenibilidad ambiental a través de la ciencia y tecnología. Recuperado de: <http://www.cam.gov.co/902-gobernación-del-huila-le-apuesta-a-la-sostenibilidad-ambiental-a-través-de-la-ciencia-y-la-tecnolog%C3%ADa.html>

Corporación Universitaria del Huila [CorHuila]. (2010). Diseño de los productos turísticos eventos-ferias y convenciones; y turismo religioso para mercado nacional e internacional. Contrato Estatal de Consultoría No. 470. P-58

Correa, G. (s.f.). Importancia de incluir las aguas lluvias como abastecimiento de redes hidrosanitarias, en las normas y documentos de estudio y diseño del país.

Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia. Recuperado de http://www.colmayor.edu.co/archivos/315_gustavo_correaaguas_lluvia_5kzom.pdf

Cortés, A. (2012). Estudio Técnico de un proyecto. Universidad Virtual del Estado de Guanajuato. Recuperado de:

<http://roa.uveg.edu.mx/repositorio/licenciatura2015/160/Generalidadesdelestudiotcnicodeunproyecto.pdf>

Cosoy, N. (24 de agosto de 2016). ¿Por qué empezó y qué pasó en la guerra de más de 50 años que desangró a Colombia?. BBC mundo, Bogotá. Recuperado de:

<http://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-37181413>

Cubillos, N. (18 de enero de 2018). Colombia, un destino para degustar regiones. El

Colombiano. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/negocios/colombia-un-destino-para-degustar-regiones-YE8006221>

DANE. (2009). Clasificación Industrial Uniforme de Todas las Actividades Económicas.

Rev. 4 A.C. Recuperado de

https://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIU_Rev4ac.pdf

DANE. (noviembre 2018). Boletín Técnico Índice de Precios al Consumidor (IPC).

Bogotá, Colombia. Recuperado de:

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_oct18.pdf

DANE. (2017). Pobreza monetaria 2016: Huila. Boletín Técnico Comunicación

Informativa. Bogotá. Recuperado de

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2016/Huila_Pobreza_2016.pdf

David, F. (1994). *La gerencia estratégica*. Ohio, Estados Unidos: Legis Editores.

Decreto 229 de 2017. Por el 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, 2y 3 del Capítulo 1 del Título 4 de la Parte 2 del

Libro 2 del Decreto número 1074 de 2015, Decreto Único Reglamentario del

sector Comercio, Industria y Turismo. 14 de febrero de 2017. Diario Oficial No.

50147

Diario del Huila, (18 de abril de 2016), *No hay un departamento más completo que el*

Huila en turismo. Neiva, Huila. Recuperado de:

<https://diariodelhuila.com/economia/“no-hay-un-departamento-mas-completo-que-el-huila-en-turismo”-cdgint20160418214415116>

Delgado, M & Ulloa, C. (2015). La economía del departamento del Huila: diagnóstico y perspectivas a mediano plazo. Fedesarrollo. Recuperado de

<http://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/2738>

Diario del Huila. (15 de diciembre de 2017). Ocupación hotelera del Huila se adaptó a la situación económica del país del 2017. Neiva, Huila. Recuperado de:

<https://www.diariodelhuila.com/ocupacion-hotelera-en-el-huila-se-adapto-a-la-situacion-economica-del-2017>

Diario del Huila. (31 de enero de 2017). Nuevos proyectos en ciencia y tecnología

tendrá el Huila. Recuperado de: <https://diariodelhuila.com/regional/nuevos-proyectos-en-ciencia-y-tecnologia-tendra-el-huila-cdgint20170201022404169>

Diario del Huila. (28 de julio de 2017). Con notables proyectos ambientales finaliza “Yo

amo la ciencia 2017”. Recuperado de: <https://www.diariodelhuila.com/con-notables-proyectos-ambientales-finaliza-yo-amo-la-ciencia-2017->

Díaz, J. (27 de agosto de 2017). 5 tendencias que te ayudarán construir un marca

poderosa. RCA Consultores. Recuperado de

<https://es.scribd.com/document/359005524/5-Tendencias-Que-Te-Ayudaran-a-Construir-Una-Marca-Poderosa>

Delgado, M; Ramírez, J & Samir, C. (2015). La economía del departamento del Huila:

Diagnóstico y perspectivas a mediano plazo. Fedesarrollo. Recuperado de:

<http://www.andi.com.co/SecTH/Documents/ESTUDIO%20REGIONAL%20HUILA%20FINAL%20Ago%202014.pdf>

Dessler, G & Varela, R. (2011). Administración de Recursos humanos. Enfoque

latinoamericano. Pearson Educación. México

- Doris, J. (s.f.). Foro sobre Calidad y Productividad. Mendoza. Recuperado de:
http://www.oocities.org/es/sirdoochard/Electivas/Benchmarking/Foro_1/foro11.html
- Drucker, P. (2000). *La disciplina de la innovación*. Harvard Business Review, Editorial Deusto Madrid.
- Duque, R; Riveros, F & Vélez, M. (2011). *La Cadena de Valor en Turismo*. Universidad Externado de Colombia. Bogotá D.C, Colombia.
- Du Rand, G. E, Heath, E & Alberts , N. (2003). The role local and regional food in destination marketing: A SouthAfrican situation Analysis. *Journal of Travel and Tourism Marketing*. 14 (3/4). pp. 97-112.
- Economipedia. (s.f.). Payback-Plazo de Recuperación. Recuperado de:
<https://economipedia.com/definiciones/payback.html>
- Economipedia. (s.f.). Tasa Interna de Retorno [TIR]. Recuperado de:
<https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>
- El Heraldo.(18 de octubre 2018). “La gastronomía de Colombia está en su mejor momento”: William Drew . Recuperado de
<https://www.elheraldo.co/entretenimiento/la-gastronomia-de-colombia-esta-en-su-mejor-momento-william-drew-413329>
- El Tiempo. (1994). EN EL HUILA HAY UN LUGAR PARA TODOS LOS GUSTOS. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-253936>
- El Tiempo. (29 de septiembre de 2016). Las cicatrices que el conflicto le dejó a Huila. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/las-cicatrices-que-la-guerra-le-dejo-a-huila-44985>

El Tiempo. (04 de diciembre de 2016) 22 nuevos hoteles han entrado a operar este año en Colombia. Bogotá, Colombia. Recuperado de:

<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/hoteles-construidos-en-colombia-en-2016-52520>

El Tiempo. (01 marzo de 2017). Más de 5 millones de extranjeros visitaron Colombia en 2017. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/vida/viajar/turistas-extrajeros-en-colombia-en-el-2016-62862>

El Tiempo. (15 de febrero de 2018). Niegan licencia ambiental para proyecto hidroeléctrico en el Huila. Recuperado de:

<http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/niegan-licencia-ambiental-para-hidroelectrica-en-el-huila-183132>

EMIS. (2 de agosto 2018). Competitive Landscape (Tourism Report Colombia Tourism Competitive Landscape - Colombia - Q4 2018). Recuperado de [https://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:3491/php/search/doc?pc=CO&dcid=622515553&coverage=local&range=all&sort_by=date&name=analysisresearch&scop\[\]=25&dtyp\[\]=1&dtyp\[\]=6&dtyp\[\]=1&dtyp\[\]=6&ptyp\[\]=TA&indu\[\]=721&hideviewcontext=1&abstract=1&hideform=1&hideresulticon=1&hidequickpreview=1&hiderange=1&hidesortoptions=1&query_entry=emis-company-profile-revamp&nooffset=1&get_rest_results=1&embed=1&skip_facets=1&viewtype=compact&hidecheckboxes=1&rpp=5&_=1535471452318&controller=search&action=search&module=default](https://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:3491/php/search/doc?pc=CO&dcid=622515553&coverage=local&range=all&sort_by=date&name=analysisresearch&scop[]=25&dtyp[]=1&dtyp[]=6&dtyp[]=1&dtyp[]=6&ptyp[]=TA&indu[]=721&hideviewcontext=1&abstract=1&hideform=1&hideresulticon=1&hidequickpreview=1&hiderange=1&hidesortoptions=1&query_entry=emis-company-profile-revamp&nooffset=1&get_rest_results=1&embed=1&skip_facets=1&viewtype=compact&hidecheckboxes=1&rpp=5&_=1535471452318&controller=search&action=search&module=default)

EMIS. (2 de agosto 2018). Análisis de compañía. Recuperado de

<https://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:3491/php/companies/quick-screener/screenersearch>

Escuela Superior de Economía. (s.f.). Plan estratégico. Universidad de Pamplona.

Pamplona, España. Recuperado de

http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/9.2.pdf

Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT). (1999). Proyecto acuerdo Esquema de

Ordenamiento Territorial. Recuperado de:

http://www.sirhuila.gov.co/files/esquemas_y_POTxmunicipios/Acuerdo_POT_RIVERA.pdf

Estatuto Tributario. (2018). Tributos nacionales. Legis. Bogotá, Colombia.

Faerman, M. (2016). Increase. ¿Cómo se cuándo y cuánto dinero se depositará en mis

cuentas por las ventas con tarjeta?. Recuperado de:

<https://www.increasecard.com/como-se-cuando-y-cuanto-dinero-se-depositara-en-mi-cuenta-por-las-ventas-con-tarjeta/>

Farfán, D & Garzón, M.A. (2006). La gestión del conocimiento. Ed. Universidad del

Rosario. Bogotá. Recuperado de

<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1207/BI%2029.pdf>

Ferreria-Herrera, D. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos.

Cooperativismo y Desarrollo, Recuperado de: [http://dx.doi.](http://dx.doi.org/10.16925/co.v23i107.1252)

[org/10.16925/co.v23i107.1252](http://dx.doi.org/10.16925/co.v23i107.1252)

Foddie&Tours. (s.f.). Authentic Culinary Experiences. Recuperado de

<https://www.foodieandtours.com/>

Fondo de Promoción Turística [FONTUR]. (2009). Evaluación de la gastronomía colombiana como factor potencial del turismo. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Medellín: Colombia. Recuperado de https://fontur.com.co/aym_document/aym_estudios_fontur/EVALUACION_DE_LA_GASTRONOMIA_COLOMBIANA_PARTE_2.PDF

Fondo de Promoción Turística [FONTUR]. (s.f.). Glosario de terminología de turismo. Recuperado de <http://www.fontur.com.co/interactue/glosario/63>

Fondo de Promoción Turística [FONTUR]. (s.f.). Guía turística Huila Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Bogotá : Colombia. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=58188&name=GuiaTuristicaHuila-ok.pdf&prefijo=file>

Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral. Pearson Educación de México S.A.

García, M. (2016). El valor compartido en la PYME de servicios. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios- UNIMINUTO.

García, R. (17 de enero 2016). Cambios en las necesidades de los turistas. [Entrada de Blog]. Recuperado de <https://www.aprendedeturismo.org/cambios-en-las-necesidades-de-los-turistas/>

Garrido, A.(2008). La gestión de relaciones con clientes (CRM) como estrategia de negocio: Desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español (Tesis doctoral). Universidad de Málaga. Málaga. Recuperado de <http://libros.metabiblioteca.org/bitstream/001/171/8/978-84-9747-607-2.pdf>

Gil, Y. (marzo de 2008). Guía para la identificación y análisis de los procesos de la universidad de Málaga. Vicerrectorado de calidad Planificación estratégica y Responsabilidad Social. Recuperado de:

http://www.uma.es/publicadores/gerencia_a/wwwuma/guiaprocesos1.pdf

Gisbert, V & Raissouni, O. (2014). Benchmarking, herramienta de control de calidad y mejora continua. *3C empresa*. Vol.3 –N 4. pp.217- 233.

Gobernación del Huila. (1997). Estatuto tributario de impuestos y renta del Huila. Neiva, Huila.

Gobernación del Huila. (2015). Conoce al Huila. Neiva, Huila. Recuperado de:

<http://www.huila.gov.co/conoce-el-huila/informacion-del-departamento>

Gobernación del Huila. (2016). El Huila, protagonista en ITB Berlín. Recuperado de

<http://www.huila.gov.co/dependencias/secretarias/cultura-y-turismo/72094-el-huila,-protagonista-en-itb-de-berl%C3%ADn.html>

Gobernación del Huila. (2017). Boletín Estadístico año 2017. Secretaría de Cultura y Turismo Departamental. Sistema de Información Turística y Cultural del Huila. Recuperado de

<http://turismo.huila.gov.co/storage/app/uploads/public/5ac/259/ff1/5ac259ff1bc02903135933.pdf>

Gobernación del Huila. (2017-b). Economía. Recuperado de:

<http://www.huila.gov.co/publicaciones/148/Economia/>

Gobernación del Huila. (2017-c). Relieve y Clima. Recuperado de:

<http://www.huila.gov.co/publicaciones/5180/relieve-y-clima/>

Gobernación del Huila. (17 de mayo de 2017). Nuevos proyectos de ciencia y tecnología toman camino en el Huila. Recuperado de:

<http://www.huila.gov.co/publicaciones/5434/nuevos-proyectos-de-ciencia-y-tecnologia-toman-camino-en-el-huila/>

Google. (2016-a). How micro-moments are reshaping the travel customer journey.

Recuperado de <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/micro-moments-travel-customer-journey>

Google. (julio, 2016-b). I-Want-to-Get-Away Moments: What They Mean for Travel

Marketing. Recuperado de <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/get-away-moments-travel-marketing/>

Google. (2016-c). How the Travel Research Process Plays Out in Time-to-Make-a-Plan

Moments. Recuperado de <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/travel-research-process-make-a-plan-moments/>

Google. (2016-d). Travel booking trends revealed in let's-book-it moments. Recuperado

de <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/travel-booking-trends-book-it-moments/>

Google. (2016-e). How Mobile Influences Travel Decision Making in Can't-Wait-to-

Explore Moments. Recuperado de

<http://turismo.huila.gov.co/storage/app/uploads/public/5ac/259/ff1/5ac259ff1bc02903135933.pdf>

Gómez, C. (11 de junio 2015). Indicadores de endeudamiento y rentabilidad.

Recuperado de <https://es.slideshare.net/KrizGomez/indicadores-de-endeudamiento-y-rentabilidad>

Gómez, J. (27 de octubre de 2016). ¿Qué es la estrategia?. Revista Dinero. Recuperado de: <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/que-es-la-estrategia-en-menos-de-750-palabras-por-jorge-ivan-gomez/237375>

Gómez, C. (s.f.). El desarrollo sostenible: conceptos básicos, alcance y criterios para su evaluación. Naciones Unidas. Recuperado de <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Havana/pdf/Cap3.pdf>

Google Analytics. (s.f.). Overview. Recuperado de <https://analytics.google.com/analytics/web/provision/?authuser=0#provision/SignUp/>

Gray, D. (15 de julio 2017). Updated empathy map Canvas [Entrada de Blog].
Recuperado de <https://medium.com/the-xplane-collection/updated-empathy-map-canvas-46df22df3c8a>

Guerra, C. (2002). La planificación como instrumento para el desarrollo turístico sostenible de los atractivos naturales y culturales”. Universidad Externado de Colombia. Bogotá: Colombia.

Hinojosa, V. (04 de septiembre de 2013). Diez tendencias clave en tecnología para hoteles. Hosteltur. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/182800_diez-tendencias-clave-tecnologia-hoteles.html

Hospitality.net (28 de junio 2018). Hostelling International & ReviewPro strengthen partnership to help hostels deliver better guest experiences. Recuperado de <https://www.hospitalitynet.org/news/4089099.html>

Hosteltur.com. (Agosto 2015). Tendencias hoteleras 2020: tecnología, personalización y experiencias. Recuperado de https://www.hosteltur.com/112539_tendencias-hoteleras-2020-tecnologia-personalizacion-experiencias.html

HostelWorld Group. (2016). Report: Millennial travelers are fueling a hostel revolution. Recuperado de

http://www.hostelworldgroup.com/~media/Files/H/Hostelworld/press-release/PCW%20draft%20release_CV_LaunchSquad_V7.pdf

HostelWorldGroup. (2017). HostelWorld Annual Report 2017. Recuperado de <http://www.hostelworldgroup.com/~media/Files/H/Hostelworld-v2/reports-and-presentations/hostelworld-annual-report-2017.pdf>

Huito Nava (2012). Plan de desarrollo turístico del Huila. Fondo de Promoción Turística. Recuperado de

http://citur.linktic.com/upload/publications/documentos/174.Plan_de_desarrollo_turistico_del_Huila.pdf

Icontec. (s.f.). Fichas técnicas de producto. Recuperado de:

<http://www.icontec.org/Ser/Nor/Paginas/Nor/ftp.aspx>

Instituto Nacional de Contadores Públicos [INPC]. (s.f.). Principales indicadores financieros y de gestión. Recuperado de:

<https://incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf>

ISO 9001. (2015). Sistema de gestión de calidad: Requisitos. Recuperado de:

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es:fig:1>

Iniciativa Emprendedora. (s.f.). El plan de marketing. Wikispaces. Recuperado de

<https://iniciativaemprendedora.wikispaces.com/file/view/EL+PLAN+DE+MARKETING.pdf>

- Inmark. (2016). Plan estratégico y de negocios de turismo cultural de Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Recuperado de http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=81748&name=1.5._Plan_Estrategico_y_de_Negocios_de_Turismo_Cultura_l-Hayda_Suescun.pdf&prefijo=file
- InMark. (2017). Desarrollo del producto turístico del Huila FNT-150- 2016. Recuperado de <http://turismo.huila.gov.co/storage/app/uploads/public/59e/8c5/d9e/59e8c5d9e2683384447119.pdf>
- Innpulsa Colombia. (s.f.). ¿Quiénes somos?. Recuperado de: <https://www.innpulsacolombia.com/es/nuestra-organizacion>
- Kim, C & Mauborgne, R. (2004). *La estrategia del océano azul*. Harvard Business School. Grupo Norma.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2008). *Administración, una perspectiva global*. México. McGraw Hill.
- Kotler & Keller. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico. Pearson Education. Décimo Segunda Edición.
- Kow, N. (mayo 2018). The female solo travel trend: the experiences and priorities they are chasing [Entrada de blog]. Recuperado de <https://www.treksoft.com/en/blog/solo-female-travel-trend-experiences-and-priorities>
- Landaura, J.C. (junio 2016). Costos de inversión y operación en la formulación de un proyecto. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes->

[empresariales/2016/06/costos-de-inversion-y-de-operacion-en-la-formulacion-de-un-proyecto/](http://www.lanacion.com.co/empresariales/2016/06/costos-de-inversion-y-de-operacion-en-la-formulacion-de-un-proyecto/)

La Nación. (14 de diciembre de 2012). Rivera inaugura hoy centro gastronómico.

Recuperado de <http://www.lanacion.com.co/2012/12/14/rivera-inaugura-hoy-centro-gastronomico/>

La Nación. (2014). Pareciera que al Gobierno no le importara el turismo’. Recuperado

de <http://www.lanacion.com.co/2014/08/21/pareciera-que-al-gobierno-no-le-importara-el-turismo/>

La Nación. (2017). “La informalidad es un cáncer para la industria. Recuperado de

<http://www.lanacion.com.co/2017/07/07/la-informalidad-cancer-la-industria/>

La Nación (28 de abril del 2017). En cifras: ¿cómo está la calidad de la educación en el Huila? Recuperado de <http://www.lanacion.com.co/2017/04/28/en-cifras-como-esta-la-calidad-de-la-educacion-en-el-huila/>

La Nación. (23 de septiembre de 2017). El Huila con la llave para abrir la puerta de la tecnología. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.co/2017/09/23/huila-la-llave-abrir-la-puerta-la-tecnologia/>

La República. (9 de agosto de 2018). McDonald’s usará la marca ‘Colombia a la Mesa’ que es promovida por el MinCIT. Recuperado de

<https://www.larepublica.co/ocio/mcdonalds-usara-la-marca-colombia-a-la-mesa-2757866>

La República. (19 de septiembre 2018). Los siete pilares del nuevo Plan Sectorial de Turismo que presentará el Gobierno. Recuperado de

<https://www.larepublica.co/economia/los-siete-pilares-del-nuevo-plan-sectorial-de-turismo-que-presentara-el-gobierno-2772501>

La Unión. (21 de agosto de 2014). *Pareciera que al gobierno no le importara el turismo*.

Recuperado de: <http://www.lanacion.com.co/2014/08/21/pareciera-que-al-gobierno-no-le-importara-el-turismo/>

Leads Rocket (2012). Guía de introducción Inbound marketing. Recuperado de

http://www.leadsrocket.com/hs-fs/hub/158961/file-19661595-pdf/docs/inbound_marketing.pdf

Leguizamón, M. (2017). *Métodos y Técnicas de la Medición en Turismo*. Bogotá, Colombia. Universidad Externado de Colombia

Li, X. (2012). Plan financiero. Universitat Rovira i Virgili. Tarragona, España.

Recuperado de [http://www.urv.cat/media/upload/arxiu/catedra-emprenedoria/plan_financiero_xiaoni_li\(1\).pdf](http://www.urv.cat/media/upload/arxiu/catedra-emprenedoria/plan_financiero_xiaoni_li(1).pdf)

Lillo, A. (2014). Marketing relacional [Trabajo de grado]. Universidad Miguel

Hernandez. Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche.

López, H. (29 de diciembre de 2009). Construcción de marca para Neiva. Bogotá, Colombia.

López-Guzmán, Tomás & Jesus, María. (2011). Turismo, culinaria y gastronomía Una aproximación a la rutas culinarias. *Tourism & Management Studies*.

Universidade do Algarve. Portugal.pp. 922-929

Malhotra, N. (2008). *Investigacion de mercados*. Pearson Education. México. Quinta de edición.

Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente.

Universidad

- Mantilla, O & Quintero, M.(2012). *La buena mesa colombiana: pretexto para el turismo*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Martín, B. (23 octubre 2013). Cadena de valor en turismo. [Entrada de Blog].
Recuperado de <https://turismoysostenibilidad.wordpress.com/2013/10/24/cadena-de-valor-en-turismo/>
- Mascarenhas, R & Gândara, J. (2010). Producción y transformación territorial La gastronomía como atractivo turístico. Recuperado de:
http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17322010000500011&script=sci_arttext&tlng=pt
- Mauleón, M. (2006). *Logística y costos*. Ediciones Diaz de Santos. Madrid, España.
- Mejía, C. (2010). Las Unidades Estratégicas de Negocio. Recuperado de:
<http://www.planning.com.co/bd/documentosPlanning/Octubre2010.pdf>
- Mejía, M. L. (2013). Establecimientos de alojamiento y su clasificación. Institución Univeritaria Colegio Mayor de Antioquia. Medellín, Colombia. Recuperado de
<http://virtual.uptc.edu.co/memorias/index.php/turisin/sinturismo/paper/viewFile/1157/1138>
- Meléndez, J & Cañez, C. (2009). La cocina tradicional regional como un elemento de identidad y desarrollo local. El caso de San Pedro, El Saucito, Sonora, México. Centr de Investigación en Alimentación y Desarrollo A.C. Hermosillo, México.
Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/estsoc/v17nspe/v17nspea8.pdf>
- Meyer, D. (2002). Turismo y Desarrollo sostenible. Universidad Externado de Colombia. Bogotá D.C, Colombia.

Millán, G. Morales, E & Pérez, L. (2014). Turismo gastronómico, denominaciones de origen y desarrollo rural en Andalucía: situación actual. Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles. N. 65. pp. 113-137.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2006). Norma Técnica Sectorial colombiana NTS-TS002. Bogotá. Icontec. Recuperado de http://www.minambiente.gov.co/images/normativa/Otros/NTC/2006/NTSTS_002_2006.pdf

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (agosto de 2017). Estudio sobre gastronomía colombiana a nivel nacional e internacional como producto para potenciar el turismo. Fontur. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=82586>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (20 de octubre de 2017).Mincomercio lanzó estrategia para posicionar gastronomía colombiana como producto turístico. Recuperado de http://www.mincit.gov.co/publicaciones/39281/mincomercio_lanzo_estrategia_para_posicionar_gastronomia_colombiana_como_producto_turistico

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (28 de junio 2017). Resolución 1236 de 2017. Recuperado de http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=5136&name=Resolucion_1236_de_2017.pdf

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MinCIT]. (27 de marzo de 2018). Turismo en Colombia crecerá un 3,2% en 2018 según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo. Recuperado de:

http://www.mincit.gov.co/publicaciones/imprimir/40284/turismo_en_colombia_crecera_32_en_2018_segun_el_consejo_mundial_de_viajes_y_turismo

Ministerio de Cultura. (s.f.). Kichwa otras denominaciones de la lengua quechua.

Recuperado de: <http://www.mincultura.gov.co/areas/poblaciones/APP-de-lenguas-nativas/Documents/Estudios%20Kichwa.pdf>

Miranda, J. J. (2005). Gestión de Proyectos: identificación, formulación, evaluación financiera, económica, social, ambiental. (5a ed.). Colombia: MM Editores.

[Versión electrónica]. Recuperado el 04 de junio de 2010 de:

http://books.google.com.mx/books?id=Cme7JPBsR0cC&printsec=frontcover&source=gbv_2_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Moraleda, L.F , Villacé-Molinero, T & Muñoz- Masón, A. (2014). Estudio de los atributos distintivos de los alojamientos boutique y su gestión desde la perspectiva del género del emprendedor: aplicación a los alojamientos boutique en España. Esic Market Economics and Business Journal. Vol. 45, N.º 3 pp. 633-662. Recuperado de

https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/141006_131055_E.pdf

Murcia, A.D. (2016). Bambuco huilense emoción sensación y/o virtuosísimo

“Zurciendo flores con la tradición”. [Tesis de pregrado]. Universidad Distrital

Francisco José de Caldas. Recuperado de

<http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/4426/1/trabajo%20de%20grado%20final%2022%20abril%202016%20andra%20definitivo.pdf>

Mytriplea. (s.f.). Indicadores de rentabilidad. Recuperado de

<https://www.mytriplea.com/diccionario-financiero/indicadores-de-rentabilidad/>

Nilsen. (7 de diciembre de 2015). Millenials la generaci3n sensible a la RSE.

Recuperado de <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/generaciones-sensibles-sostenibilidad.html>

NTS-TS002. Norma T3cnica NTS-TS Sectorial Colombiana 002. Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje (EAH) Requisitos de Sostenibilidad. Bogot3, Colombia. 10 de julio de 2006.

NTSH-013. Norma T3cnica NTSH Sectorial Colombiana 013. Hostales Requisitos de Planta y Servicio. Bogot3, Colombia. 29 de abril de 2016.

Observatorio Laboral. (2016). Perfil Nacional. Recuperado de

<http://bi.mineduacion.gov.co:8380/eportal/web/men-observatorio-laboral/ubicacion-geografica>

Ocaranza Zaval3a E. (2006) citado en proyecto de graduaci3n : Luj3n Argentina: M3s all3 de la bas3lica. Esquivel, Gisela. Universidad de Palermo

Ochoa, K & Santamar3a, A. (2002). Cultura gastron3mica. Universidad Aut3noma del Estado de M3xico. Ciudad de M3xico, M3xico. Recuperado de http://web.uaemex.mx/Culinaria/tres_ne/articulo_08.pdf

Organizaci3n Sayco y Acinpro [OSA]. (s.f.). Sobre nosotros. Recuperado de:

<http://www.osa.org.co/-quienes-somos->

Ortega, F, S3nchez, J.M. & Hern3ndez, J.M. (2012). La gastronom3a “de alta gama, de lujo o calidad” como eje potenciador del turismo cultural y sensaciones en Extremadura. Fundaci3n Caja Extremadura. C3ceres.

- Osorno, A., Oquendo, E.M., Monsalve, I.I. & Martínez, J. (enero-julio 2016). Gestión del conocimiento, innovación para el crecimiento empresarial. *Science of human, 1* (1)pp. 104-116. Recuperado de <http://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/SHA/article/view/1917/1527>
- Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology a Proposition in a Design Science Approach. Université de Laussane. Recuperado de: http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf
- Osterwalder, A & Pigneur, Y. (2011) Generación del modelo de negocio. Recuperado de: <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>
- Osterwalder, A & Pigneur, Y. (2015). Diseñando la propuesta de valor. Deusto. Recuperado de: https://issuu.com/edicionesdeusto/docs/dpv_cap01
- Ortíz, L. (diciembre de 2015). *Mágico desierto La Tatacoa, un secreto para descubrir*. Neiva, Huila. Colombia.
- Pardo, J. (2012). Configuración y uso de un mapa de procesos. Asociación Española de Normalización y Certificación. Recuperado de: http://www.edicionescpge.es/wp-content/uploads/2016/06/9788481437966_extracto.pdf
- Peña, Y & Restrepo, A. (2011). Proyecto de articulación social y productiva por medio del agroturismo. Programa de productividad y competitividad agropecuaria del Huila. Gobernación del Huila. Recuperado de <http://www.huila.gov.co/publicaciones/5221/turismo-rural/>
- Pearson Education. (2012). Marketing- segmentación. Uruguay. Pp.7-31. Recuperado de <http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/05/segmentacion.pdf>

- Polanía, Y. (16 de junio de 2016). Huila, tercero con mayor nivel de pobreza extrema. Diario del Huila. Recuperado de <https://www.diariodelhuila.com/regional/huila,-tercero-con-mayor-nivel-de-pobreza-extrema-cdgint20170616140250166>
- Polo, F. (7 de agosto de 2017). Huila aumenta reservas de petróleo. Diario La Nación. Recuperado de <http://www.lanacion.com.co/2017/08/07/huila-aumenta-reservas-petroleo/>
- Porter, M & Kramer, M. (2011). Creating Shered Value. Boston: Harvard Business Publishing . Recuperado de : <http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value/ar/1>
- Portafolio. (2 de febrero de 2018). Colombia logró record de visitantes extranjeros en 2017. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/inversion-en-turismo-durante-2017-crecio-26-7-514113>
- Portafolio. (08 de marzo de 2018). En seis años el PIB del turismo creció 24%. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/economia/en-seis-anos-el-pib-del-turismo-crecio-24-515062>
- Portafolio. (03 de abril de 2018). En una década el turismo creará 230.000 empleos. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/negocios/en-una-decada-el-turismo-crearia-230-000-empleos-515803>
- Portafolio. (27 de septiembre de 2018). Colombia con alto potencial para el turismo gastronómico. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/tendencias/colombia-con-alto-potencial-para-el-turismo-gastronomico-521682>
- Procolombia. (s.f.). *Inversión en el sector infraestructura en hotelería y turismo en Colombia*. Recuperado de:

<http://inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios/infraestructura-hotelera-y-turismo.html>

Procolombia. (2017). Turismo Extranjero en Colombia. Recuperado de:

http://www.procolombia.co/sites/default/files/tec_informe_de_turismo_extranjero_en_colombia_0.pdf

ProColombia. (20 de octubre 2017). Colombia es un destino internacional para el turismo gastronómico. Recuperado de :

<http://prensa.procolombia.co/noticias/colombia-es-destino-internacional-para-el-turismo-gastronomico>

Porto, J & Merino, M. (2011). Definición de hostel. Recuperado de

(<https://definicion.de/hostel/>)

Quinby, D. (2018). Digital dominates amid hostels' ascent. HospitalityNet. Recuperado

de <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4088229.html>

Reina, M ; Rozo, M & Zuluaga, S. (2006). El sistema económico. Banco de la República de Colombia. Recuperado de

http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/guia_1_el_sistema_economico.pdf

Revista Dinero. (18 de febrero de 2016). Los más grandes desafíos para el turismo en

Colombia. Recuperado de: <http://www.dinero.com/edicion-impres/sectores/articulo/el-turismo-el-colombia-crecio-69-generando-11-billones/219407>

Revista Dinero. (17 agosto de 2017). ¿El turismo sería el primer generador de divisas en

Colombia?. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion->

[impresa/pais/articulo/turismo-seria-primer-generador-de-divisas-en-colombia/248719](http://www.semana.com/impres/pais/articulo/turismo-seria-primer-generador-de-divisas-en-colombia/248719)

Revista Semana. (15 de marzo de 2013). Rivera, Parada obligada si está en el Huila.

Recuperado de <https://www.semana.com/imprimir/343389>

Revista Semana. (04 de octubre de 2015). Turismo, el nuevo motor de la economía

colombiana. Recuperado de: <http://www.semana.com/economia/articulo/turismo-el-nuevo-motor-de-la-economia-colombiana/423615-3>

Revista Virtual Pro. (s.f.) Tarifas de publicidad. Recuperado de:

<http://www.revistavirtualpro.com/pauta-tarifas>

Revista Virtual. (septiembre de 2011). Herramientas de planeación estratégica matriz

DOFA. Recuperado de:

<https://www.revistavirtualpro.com/revista/herramientas-de-planeacion-estrategica/6>

Rojas, E. (12 de septiembre de 2016). *Huellas del conflicto armado en el Huila IV*.

Diario del Huila. Neiva, Huila. Recuperado de:

<https://www.diariodelhuila.com/judicial/huellas-del-conflicto-armado-en-el-huila-iv-cdgint20160912151310135>

Rothlisberger, F & Dickson, W. (1971). *A Organizaçao e o trabalhador*. Sao Paulo, Brasil. Ed. Atlas.

Saber más ser más. (s.f.). Programas de educación financiera de los bancos en Colombia.

Bancamia, echemos números. Recuperado de:

<http://www.asobancaria.com/sabermassermas/programas-de-educacion-financiera-de-los-bancos-en-colombia/>

Salazar, S. (s.f.). El modelo de negocio. Fundación Salvadoreña para el Desarrollo

Económico y Social. Recuperado de:

http://www.arrobadeoro.com/certamen/zona_academica/FUSADES_El_Modelo_de_Negocio.pdf

Samsing, C. (2017). 13 ejemplos de misión y visión empresariales que motivan la lealtad de los clientes. Hubspot. Recuperado de:

<https://blog.hubspot.es/marketing/mision-vision-valores-ejemplos>

Sánchez, G. (1997). Cómo preparar planes de negocio y perfiles de inversión. SYSA Inversiones y Finanzas.

Sánchez, N. (2009). La sostenibilidad en el sector empresarial: importancia de los distintos grupos de interés en el proceso de cambio. Cataluña: UPC Universitat Politècnica de Catalunya. Recuperado de :

http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18820/TFM_NSanchez_La%20sostenibilidad%20en%20el%20sector%20empresarial.pdf?sequence=1

Schroeder, Meyer & Rungtusanatham. (2011). *Administración de operaciones conceptos y casos contemporaneos*. México, D.F.

SIIMT.(s.f.). Glosario sector turístico. Recuperado de

http://www.siimt.com/en/siimt/glosario_t

Semana. (04 de octubre de 2015). Turismo, el nuevo motor de la economía colombiana.

Recuperado de: <http://www.semana.com/economia/articulo/turismo-el-nuevo-motor-de-la-economia-colombiana/423615-3>

SENA. [SENAComunica] (18 de abril 2018). Todos los días gestionamos nuevos y mejores espacios para nuestros aprendices. Hoy, @jalizarazo, director general #SENA y Gustavo Toro Velásquez, presidente ejecutivo de @Cotelcolombia

se reunieron para fortalecer los programas de al Red de #Hotelería y #Turismo.

[Tweet]. Recuperado de

<https://twitter.com/SENAComunica/status/986732103109922827>

Silva, J. (31 de mayo de 2017). *Gestión de la cadena de suministro: Una revisión desde la logística y el medio ambiente*. Universidad Católica de Pereira. Colombia.

Sistema de Información Turística y Cultural [SITYC]. (2017). Turístico y Cultural.

Recuperado de: <http://turismo.huila.gov.co/inventarios>

Sistema de Información Turística y Cultural [SITYC]. (2017). Marca Territorial Huila

Manual de Identidad. Recuperado de:

<http://turismo.huila.gov.co/storage/app/uploads/public/5a1/ed8/6f7/5a1ed86f7a756765744468.pdf>

Sistema de Documentación e Información Municipal. (s.f.). Plan de Ordenamiento

Territorial de Rivera. Recuperado de:

[http://cdim.esap.edu.co/bancomedios/Documentos%20PDF/resumen_neiva_\(61_pag_225_kb\).pdf](http://cdim.esap.edu.co/bancomedios/Documentos%20PDF/resumen_neiva_(61_pag_225_kb).pdf)

SITYC. (2017). Boletín Económico Mensual. Recuperado de:

<http://turismo.huila.gov.co/storage/app/uploads/public/5a1/f50/550/5a1f505505b47635813613.pdf>

Smart Travel. (2018). Informe Google: crece el número de viajeros que realiza todo el ciclo de compra en el móvil. Recuperado de

<https://www.smarttravel.news/2018/02/28/informe-google-crece-numero-viajeros-realiza-ciclo-compra-movil/>

Smith, S & Costello, C. (2009). Segmenting visitors to a culinary event: Motivations, travel behavior, and expenditures [Segmentando visitantes de un evento culinario: motivaciones, comportamiento de viaje y gasto]. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 18(1).Pp. 44-67

Soluciones contables. (s.f.). Depreciación según las NIIF en PYMES. Recuperado de:
<http://blog.solucioneslmv.com/la-depreciacion-en-niif-pymes/>

Superintendencia de Industria y Comercio. (s.f.-a). Pasos para solicitar el registro de una marca. Recuperado de <http://www.sic.gov.co/pasos-para-solicitar-el-registro-de-una-marca>

Superintendencia de Industria y Comercio. (s.f.-b). Guía para el trámite de solicitud de patente en Colombia. Recuperado de
<http://www.eoi.es/blogs/johnjairogutierrez/2012/01/25/¿como-registrar-un-patente-en-colombia/>

Superintendencia de Industria y Comercio. (s.f.-c). ¿Qué es una marca?. Recuperado de:
<http://www.sic.gov.co/node/77>

Superintendencia de Industria y Comercio. (s.f.-d). ¿Qué son los nombres y enseñas comerciales?. Recuperado de: <http://www.sic.gov.co/node/61>

Stutely, R. (2000). *Plan de negocios La estrategia inteligente*. Pearson Education

Tapella, E. (2007) El mapeo de Actores Claves, documento de trabajo del proyecto Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario”, Universidad Nacional de Córdoba, Inter-American Institute for Global Change Research (IAI). Recuperado de

<https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/quc3a9-es-el-mapeo-de-actores-tapella1.pdf>

Touchpoint Dashboard. (s.f.). A guide to customer journey mapping. Recuperado de <http://www.touchpointdashboard.com/wp-content/uploads/2014/03/TPD-Mapping-Guide-2014.pdf>

Toro, G, Galán, M., Pico, L., Rozo, E. y Suescún, H. (2015). La planificación turística desde el enfoque de la competitividad: caso Colombia, *Turismo y Sociedad*, XVI, pp. 131-185 DOI: <http://dx.doi.org/10.18601/01207555.n16.09>

Toro, G. (06 de julio de 2018). Con acuerdo de paz, la llegada de turistas internacionales creció más del 20%. El Espectador. Bogotá, Colombia. Recuperado: <https://www.elespectador.com/economia/acuerdo-de-paz-permitio-que-la-llegada-de-turistas-internacionales-creciera-mas-de-20-articulo-798629>

Torrejón, A. (1999). Glosario de terminología turística . Recuperado de <http://www.hostnews.com.ar/2007/sal/070491.htm>

Torres, S & García, R. (2008). *Formas de Gobernación de la Cadena de Abastecimiento: Revisión Bibliográfica y Propuesta de Modelo de Investigación*. Bogotá, Colombia.

Universidad de Cádiz. (2007). Gestión de procesos en la UCA Guía para la identificación y análisis de procesos. Recuperado de: http://servicio.uca.es/personal/guia_procesos

Verma, R. (2018). Robots: Hotel customers like them (mostly)! Hospitality.net. Recuperado de <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4089960.html>

Viceministerio de Turismo. (2016-a). Plan estratégico para la construcción del producto turístico gastronómico nacional. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Fontur: Bogotá. Recuperado de

https://fontur.com.co/aym_document/aym_estudios_fontur/POLITICAS_PUBLICAS_1.PDF

Viceministerio de Turismo. (2016-b). Documento de Política de calidad turística.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Fontur: Bogotá. Recuperado de http://fontur.com.co/aym_document/aym_estudios_fontur/POLITICAS_PUBLICAS_4.PDF

Villegas, B. (1994). *El sabor de Colombia*. 2ª ed. Bogotá, Colombia: Villegas Editores.

Viniegra, S. (2007). *Entendiendo el plan de negocios*. México D.F. Mexico

Weinberg, K. (2009). Plan de negocios, herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. USAID. Ministerio de la producción. Perú.

Whyte, W. (1966). *The Organization Man*. New York, United States. Ed. Doubleday & Co

Wilcock, M. (2012). Marketing de contenidos crear para convertir. Divisadero.

Recuperado https://www.divisadero.es/wp-content/uploads/publicaciones/Marketing-de-Contenidos2_para_web.pdf

World Food Travel Association. (2016). Who Are Food Travelers? Recuperado de <https://www.worldfoodtravel.org/cpages/what-is-food-tourism>

World Tourism Organization. (2009). Colombia de nuevo en el mapa del turismo mundial. Recuperado de http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/colombia09_s.pdf

World Tourism Organization. (2011). Introducción al turismo. Recuperado de <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/09/INTRODUCCION-AL-TURISMO-OMT.pdf>

World Tourism Organization. (2016-a). Plan de acción 2016/2017. Red de Gastronomía de la OMT. Recuperado de:

http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/gastronomy_action_plan_print_2_es_web.pdf

World Tourism Organization. (2016-b). Global Report on The Power of Youth Travel.

Recuperado de <https://www.wysetc.org/about-us/facts-and-stats/>

WTO. (2016-c). Second Global Report on Gastronomy Tourism. Recuperado de

World Tourism Organization. (2017-a). 2016 Annual Report. Madrid, España.

Recuperado de <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418725>

World Tourism Organization. (2017-b). UNWTO Tourism Highlights: 2017 Edition.

Recuperado de <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419029>

WYSE Travel Confederation. (s.f). Facts and Stats. Recuperado de

<https://www.wysetc.org/about-us/facts-and-stats/>

WYSE Travel Conferedation. (2015). Executive Summary Millenial Traveller II.

Recuperado de <http://www.kedke.gr/tourism/wp-content/uploads/2015/03/Millennial-Traveller-II-Executive-Summary.pdf>.

WYSE Travel Confederation. (2015). Millenial Traveler II. Amsterdam, Holanda.

Recuperado de <http://www.kedke.gr/tourism/wp-content/uploads/2015/03/Millennial-Traveller-II-Executive-Summary.pdf>

WYSE Travel Confederation. (2017). *Hostel Booking Sources Report 2017*. Recuperado

de https://www.wysetc.org/wp-content/uploads/sites/19/2018/02/STAY-WYSE-Hostel-Bookings-Sources-Report-2017_Executive-Summary.pdf

Anexos

Universidad Externado de Colombia

Encuesta de Valoración de Cultura Gastronómica

Objetivo: Reconocer la valoración de la cultura gastronómica del municipio de Rivera por parte de la población residente

1. ¿Qué preparaciones consume en su diario vivir?
 - Proteína Animal (Res, Pollo, cerdo)
 - Granos (Frijoles, Lentejas, Garbanzo)
 - Ensaladas
 - Sopas

2. ¿Qué preparaciones consume en el marco de las festividades (San Pedro, Navidad, Semana Santa, Día de la Madre)?
 - Asado Huilense
 - Tamales
 - Lechona
 - Viudo de Capaz
 - NocheBuena

3. ¿Quién le enseñó a cocinar?
 - Papá
 - Mamá
 - Abuela
 - Tíos

4. ¿Cuál cree usted que es el plato que representa al Huila?
 - Asado Huilense
 - Tamales
 - Achira
 - Lechona

5. ¿Cuál es el producto de la agricultura que no puede faltar en la mesa huilense?
 - Plátano
 - Arroz
 - Café
 - Cacao

6. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar para que el Asado Huilense no desaparezca?
 - Nada
 - \$1.000- \$50.000
 - \$51.000-\$100.000
 - \$101.000-\$150.000
 - \$151.000-\$200.000

Figura 1: Encuesta de valoración de cultura gastronómica aplicada a 149 residentes de Rivera. Una muestra de 18797, nivel de confianza de 95% y margen de error 8%. Fuente: elaboración propia

¿Quién le enseñó a cocinar?

149 respuestas

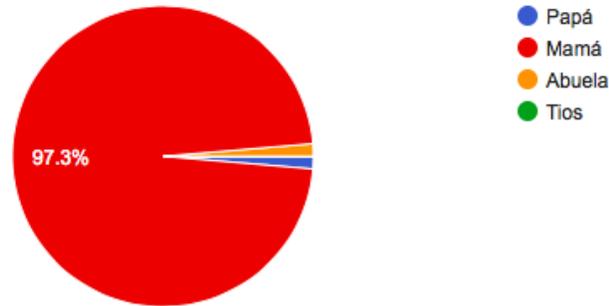


Figura 2 : Gráfica que ilustra el rol que se han encargado de transmitir los saberes culinarios en el municipio de Rivera, Huila. Fuente: elaboración propia

¿Cuál cree usted que es la preparación que representa al Huila?

149 respuestas

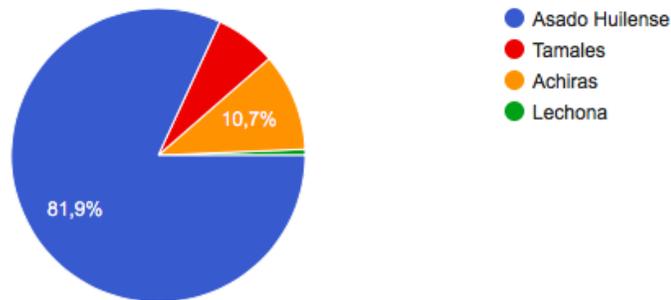


Figura 3: Gráfica que ilustra el plato tradicional más representativo del Huila para los residentes de Rivera. Fuente: elaboración propia.

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar para que el Asado Huilense no desaparezca?

149 respuestas

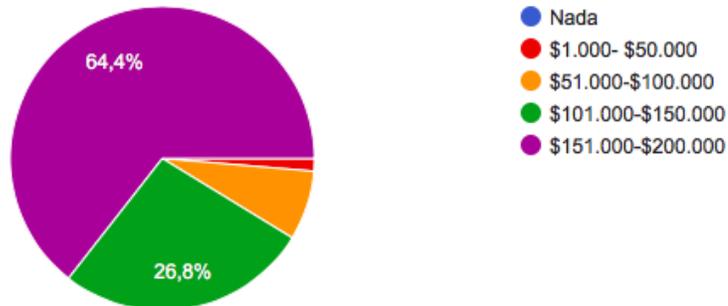


Figura 4: Gráfica que ilustra el plato tradicional más representativo del Huila para los residentes de Rivera y cuánto estarían dispuestos a pagar por ello. Fuente: elaboración propia.

#	Empresa	Código CIU	Ingresos en Miles de COP
1	Grupo Casa Real S.A.S.	Otros Tipos De Alojamiento Para Visitantes (I5519)	1.561,62
2	Batea S.A.S.	Otros Tipos De Alojamiento Para Visitantes (I5519)	1.302,98
3	Duque Palacio Olga Lucia	Otros Tipos De Alojamiento Para Visitantes (I5519)	995,95
4	Ingenieria y Consultoria Faro S.A.S.	Otros Tipos De Alojamiento Para Visitantes (I5519)	792,86
5	Inversiones Livin Colombia S.A.S.	Otros Tipos De Alojamiento Para Visitantes (I5519)	780,1
6	Ruiz Ruiz Jorge Ernel	Otros Tipos De Alojamiento Para Visitantes (I5519)	768,97
7	El Viajero Hostels Cali S.A.S.	Otros Tipos De Alojamiento Para Visitantes (I5519)	688,54
8	Inversiones Wonderful House Ltda	Otros Tipos De Alojamiento Para Visitantes (I5519)	563,54
9	Organizacion Colombo Americana de Inversiones S.A.S.	Otros Tipos De Alojamiento Para Visitantes (I5519)	407,99
10	Dc Groups S.A.S.	Otros Tipos De Alojamiento Para Visitantes (I5519)	385,32

Figura 5: Principales competidores del sector. Fuente: Datos obtenidos de EMIS

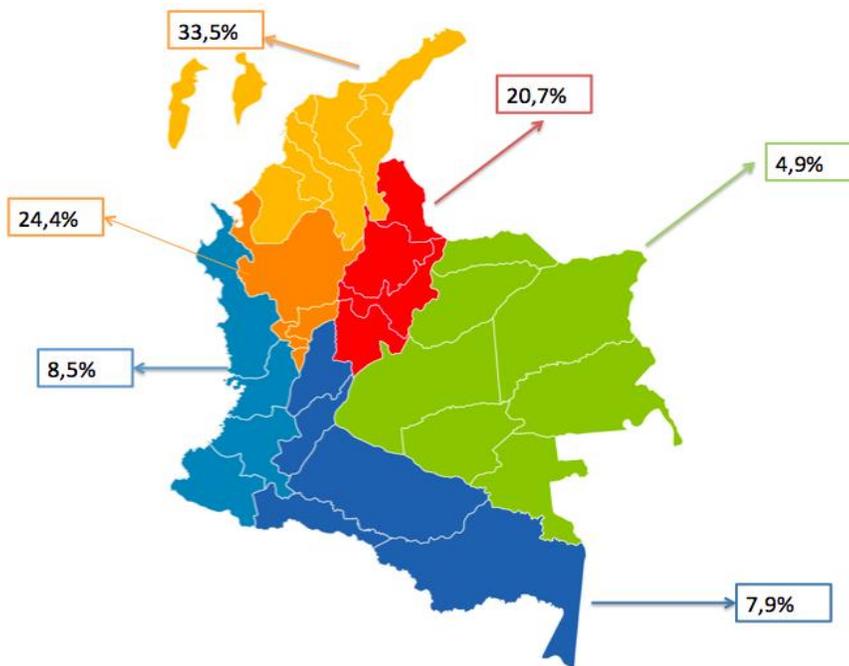


Figura 6: Distribución geográfica de las principales empresas del sector. Fuente: Distribución porcentual del número de hostales en Colombia, Citur (2018).

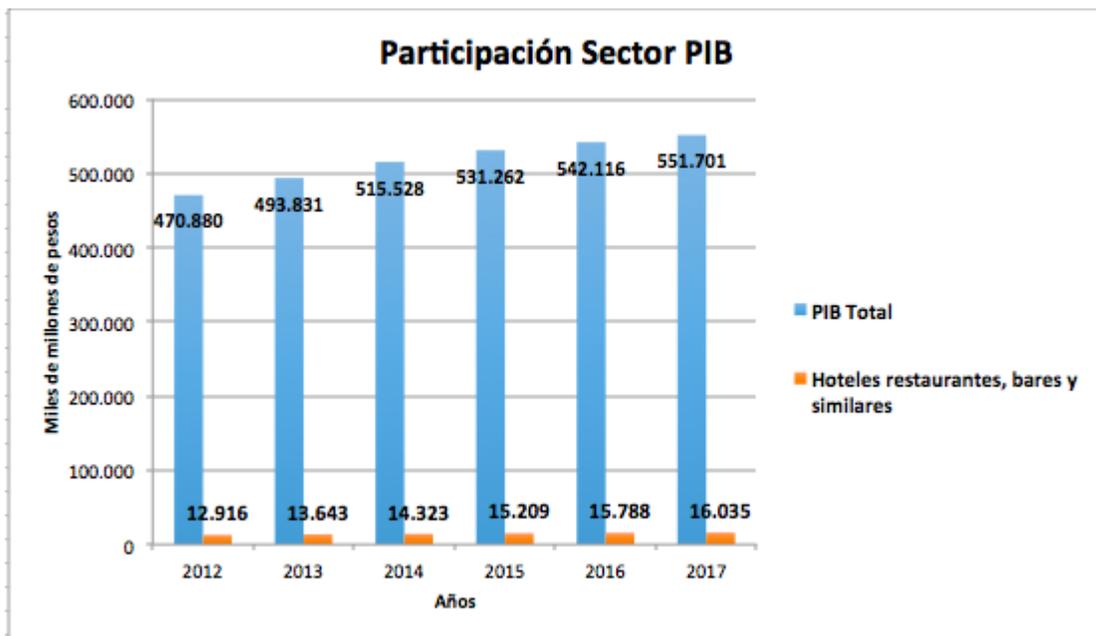


Figura 7: Participación del sector PIB. Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, citado por el Banco de la República (2013)

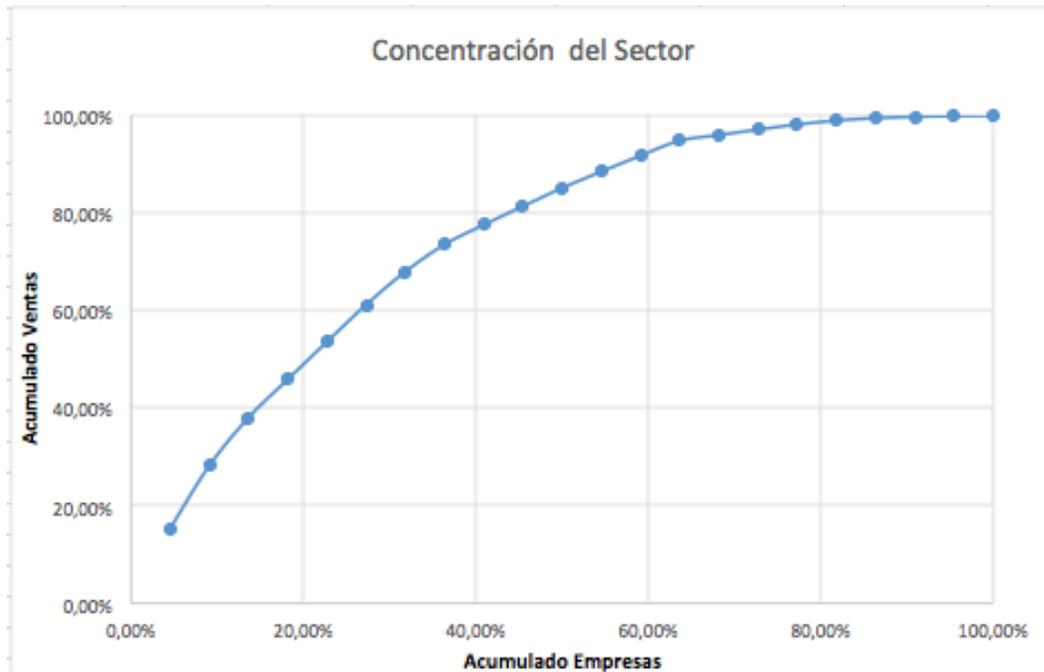


Figura 8: Grado de concentración del sector “Otros tipos de alojamiento”. Fuente: Emis 2018.

Indicador de Liquidez			
<p>Estos indicadores permiten “medir la capacidad de la empresa, para cumplir con las obligaciones exigibles en el corto plazo así como llevar sus operaciones normales” (Lizarazo, 13 de agosto de 2018, comunicación personal). Por consiguiente, se pudo determinar que en la razón corriente el sector tiene un desempeño de 3,63, en otras palabras, por cada peso que el sector debe pagar en el corto plazo tiene 2,63 pesos en activos realizables. De la misma manera, este indicador genera confianza en el sector, ya que se identifica que hay solvencia y capacidad de pago, por lo tanto, no existe inconvenientes para cancelar sus deudas.</p>			
ACTIVO CORRIENTE	7638	RAZON CORRIENTE	3,63
PASIVO CORRIENTE	2106		

Figura 9. Análisis del indicador de liquidez del sector. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Base de datos EMIS

Indicador de Actividad			
<p>Los indicadores de actividad ayudan a la organización o sector a identificar y medir el desempeño que está teniendo este sujeto con respecto a la operación de su actividad principal. En consecuencia, se decidió reconocer la rotación de activos fijos debido a que no se pudo encontrar una información consolidada para formar otro tipo de indicadores como rotación de inventarios y cartera. En primer lugar, la rotación de activos fijos que hace referencia a el número de veces que rotan los activos fijos brutos tuvo como resultado 0,42, es decir, que por cada peso invertido en activo fijo se vendió 0,42 pesos. Esto significa que el sector no está siendo eficiente con la administración y gestión de sus activos, por lo cual, se requiere una mejora en los procesos para maximizar estos recursos.</p>			
INGRESOS	4198	ROTACION ACT. FIJOS	0,42753845
ACTIVOS FIJOS	9819		

Figura 10: Análisis del indicador de actividad del sector. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Base de datos EMIS

Indicador de Endeudamiento			
<p>Este tipo de indicadores establecen “ el grado y la forma en la que participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa”(Lizarazo, 13 de agosto de 2018, comunicación personal). En este sentido, se calcula el nivel de endeudamiento (Pasivo total/ Activo total) que tiene como propósito “establecer el porcentaje de participación de todos los acreedores dentro de la empresa” (Gómez, 11 de junio 2015, p.7). En el sector, la participación de los acreedores es 19,49% sobre el total de los activos del sector. En consecuencia, es posible afirmar que este sector se apalanca en su mayoría por los socios y ayuda que el nivel de riesgo sea bajo dentro de esta actividad económica. Por otro lado, se puede establecer el apalancamiento (Total Pasivo/ Total Patrimonio) que tiene el sector con el fin de “medir hasta qué punto está comprometido el patrimonio de los propietario de las empresas con respecto a los acreedores” (Gómez, 11 de junio 2015, p.9). Por consiguiente, en el sector de “Otros tipos de alojamiento” el apalancamiento tiene un nivel bajo debido a que tiene un porcentaje de 24,21% y no representa riesgo para los acreedores.</p>	ACTIVO TOTAL	NIVEL ENDEUDAMIENTO	19,49%
	18587		
	PASIVO TOTAL	3623	
	3623		
	PASIVO TOTAL	APALANCAMIENTO	24,21%
	3623		
	PATRIMONIO	14967	
	14967		

Figura 11 Análisis del indicador de endeudamiento del sector. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Base de datos EMIS

Indicador de Rentabilidad			
<p>Estos indicadores “sirven a una empresa para medir la capacidad que tienen de obtener beneficios, principalmente a través de los fondos propios disponibles o del activo total con el que cuenta la empresa” (MyTripleA, s.f., párr.2). En este contexto, se realizaron tres indicadores de este tipo dentro del sector con el propósito de identificar efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades, por lo tanto se consulto la Base de Datos Emis donde se pueden sumar los aspectos que componen estos indicadores con las empresas líderes del sector. En primer lugar, el rendimiento del patrimonio (ROE) del sector es 8,44%, en otras palabras los socios tienen este porcentaje de rendimiento sobre su inversión. Esto supone una alta capacidad para remunerar a los socios en todo el sector, por lo tanto, se hace necesario desarrollar estrategias que permitan conservar la retribución a los accionistas. En segundo lugar, el ROA o rendimiento del activo total que significa el la capacidad del activo para generar utilidades es de apenas 3,31% Lo anteriormente enunciado, permite reconocer que se debe mejorar en este rubro, puesto que en condiciones normales de la economía se considera favorable un ROA superior a 5%. Por último, el margen neto que “mide el porcentaje de cada peso de ventas que queda después de que todos los costos, gastos, incluyendo los impuestos han sido deducidos”(Lizarazo, 13 de agosto de 2018, comunicación personal) del sector es 8%.</p>	Utilidad Neta	ROE	8,44
	\$ 476.511.819		
	Patrimonio	\$ 5.642.989.791	
	\$ 5.642.989.791		
	Utilidad Neta	ROA	3,31
	\$ 476.511.819		
	Activos	\$ 14.408.479.595	
	\$ 14.408.479.595		
	U.NETA	MARGEN NETO	8%
	336		
INGRESOS	4198		
4198			

Figura 12 Análisis del indicador de rentabilidad del sector. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Base de datos EMI



Figura 13: Las causas más importantes para los consumidores en Colombia paguen a una empresa.

Fuente: Estudio Global Nielsen sobre Sostenibilidad, 2015

<http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/consumidores-pagarian-mas-por-sostenibilidad.html>

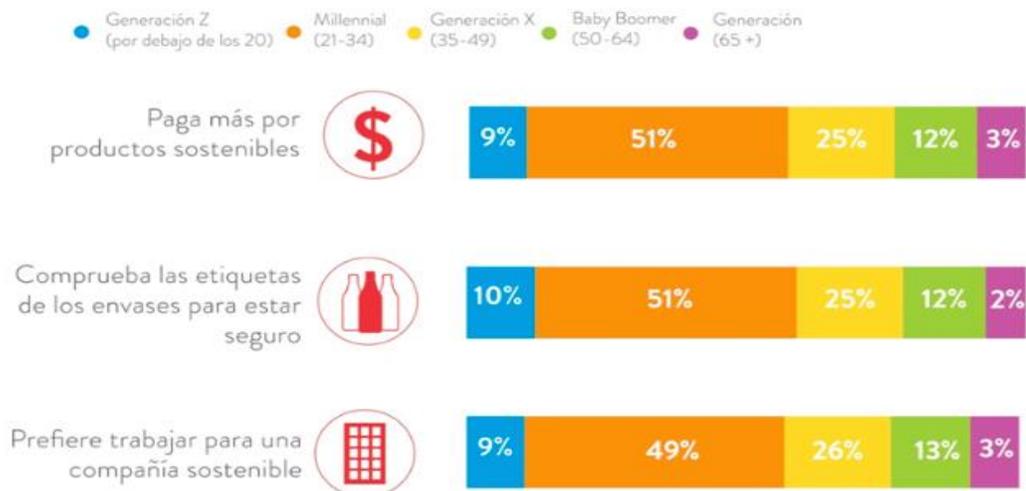


Figura 14 Intención de pago por generación . Fuente: Estudio Global Nielsen sobre Sostenibilidad, 2015

<http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/consumidores-pagarian-mas-por-sostenibilidad.html>

Universidad Externado de Colombia

Encuesta de cliente potencial

Objetivo: Caracterizar el perfil del cliente potencial de un hostel enfocado en el fortalecimiento de cultura gastronómica huilense localizado en el municipio de Rivera Huila.

1. Identifique su género
 - Masculino
 - Femenino

2. Seleccione el rango de edad en el que se encuentra. Sino se esta dentro de los rango establecidos de por finalizada la encuesta
 - 18-23 años
 - 24-29 años
 - 30-35 años

3. En el año ¿cuántas veces viaja por motivo de vacaciones?
 - Una vez
 - Dos veces
 - Tres veces
 - Cuatro veces
 - Cinco veces

4. ¿Cuál de la opciones es su principal motivación a la hora de escoger un destino?
 - Actividades turísticas
 - Actividades de Wellness
 - Actividades Gastronómicas
 - Actividades Agro turísticas
 - Actividades relacionadas con la visita al patrimonio local
 - Actividades donde la comunidad participe y se lucre

5. ¿Qué establecimiento de alojamiento y hospedaje usted utiliza con mayor frecuencia?
 - Hotel
 - Hostal
 - Airbnb
 - Casa de un familiar o amigo

Figura 15 Cuestionario aplicado para caracterizar el perfil del cliente potencial del hostel. Fuente: elaboración propia

6. Si su respuesta fue diferente a "hostal" puede dar por finalizada la encuesta con el botón submit, de lo contrario continúe con esta pregunta: Califique la importancia los servicios de un hostal

	Nada importante	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy importante
Desayuno					
Actividades adicionales					
Zonas comunes					
Wifi gratuito					
Asesoría sobre la ciudad					
Bar					

7. ¿Qué canal de ventas utiliza para realizar su reservación en un hostal ?

- TripAdvisor
- Booking.com
- Hostelworld
- HostelBookers
- Despegar.com
- Llamo directamente al hostal

8. ¿Qué promociones le interesarían más? Seleccione dos

- Noche gratis
- Descuento para actividades adicionales
- Descuento en Bar
- Traslado hostal a terminal de transporte

9. ¿Qué tan probable es que usted visite el Huila en los próximos dos años?

- No tengo en mis planes ir
- Poco probable
- Tal vez iré
- Posiblemente iré
- Definitivamente iré

10. ¿Se encuentra usted interesado en conocer la cultura gastronómica huilense?

- Sí
- No

11. ¿Qué rango estaría usted dispuesto a pagar por una noche en un hostal que le enseñe sobre la cultura gastronómica huilense durante su estadía?

- \$25.000-\$35.000
- \$36.000-\$46.000
- \$47.000-\$57.000
- \$58.000-\$68.000

12. ¿Con cuál modalidad de pago usted se siente más cómodo al momento de pagar un servicio de alojamiento ?

- PayPal (Tarjeta de Crédito)
- PSE (Tarjeta Débito)
- Efecty o Bancos (Consignación)
- Efectivo en Recepción

13. Evalúe la importancia de las ventajas del hostal del proyecto

	Nada importante	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy importante
Ubicación geográfica					
Enseñanza de cultura gastronómica huilense					
Prácticas sostenibles					
Involucramiento comunidad local					

14. Utilizaría el hostal del proyecto

- No tengo en mis planes ir
- Poco probable
- Tal vez iré
- Posiblemente iré
- Definitivamente iré

Figura 16 Cuestionario aplicado para caracterizar el perfil del cliente potencial del hostal. Fuente: elaboración propia



Figura 17 Relación entre la motivación de viaje por grupos de edad de la muestra. Fuente: elaboración propia

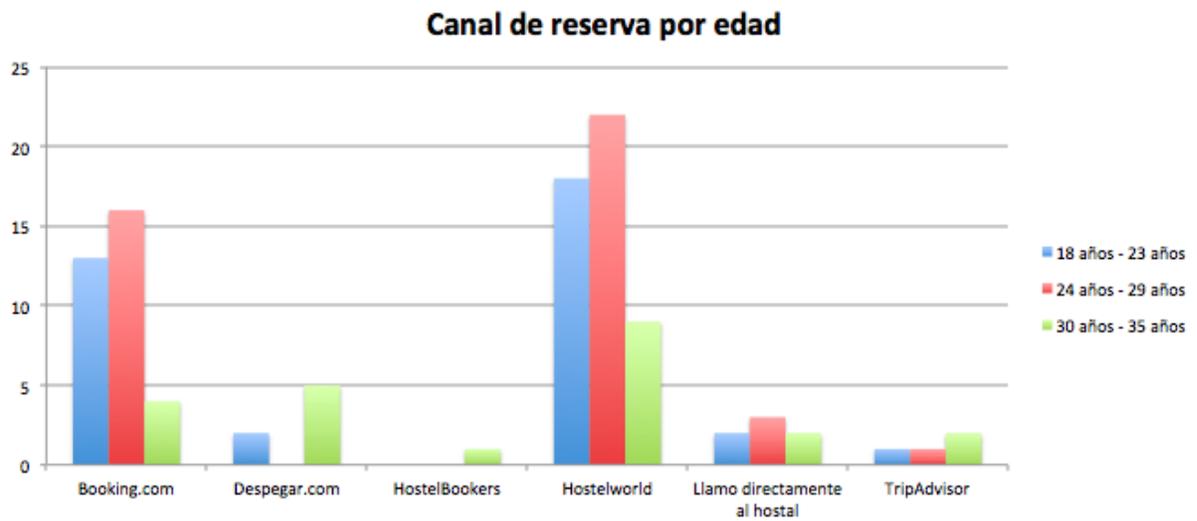


Figura 18: Relación entre el canal de reserva preferido por grupos de edad de la muestra. Fuente: elaboración propia

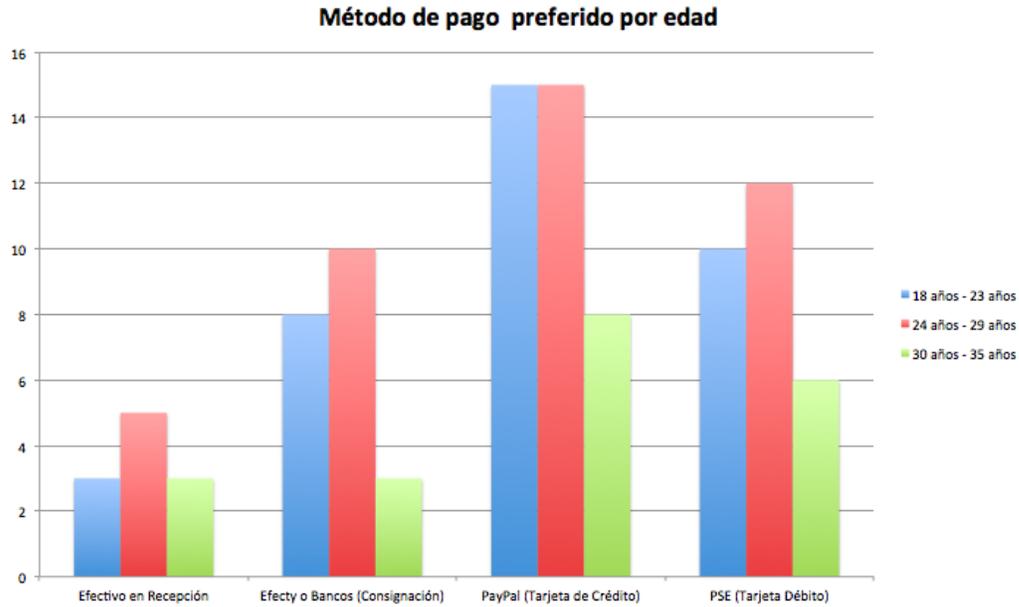


Figura 19: Relación entre el canal de reserva preferido por grupos de edad de la muestra. Fuente: elaboración propia

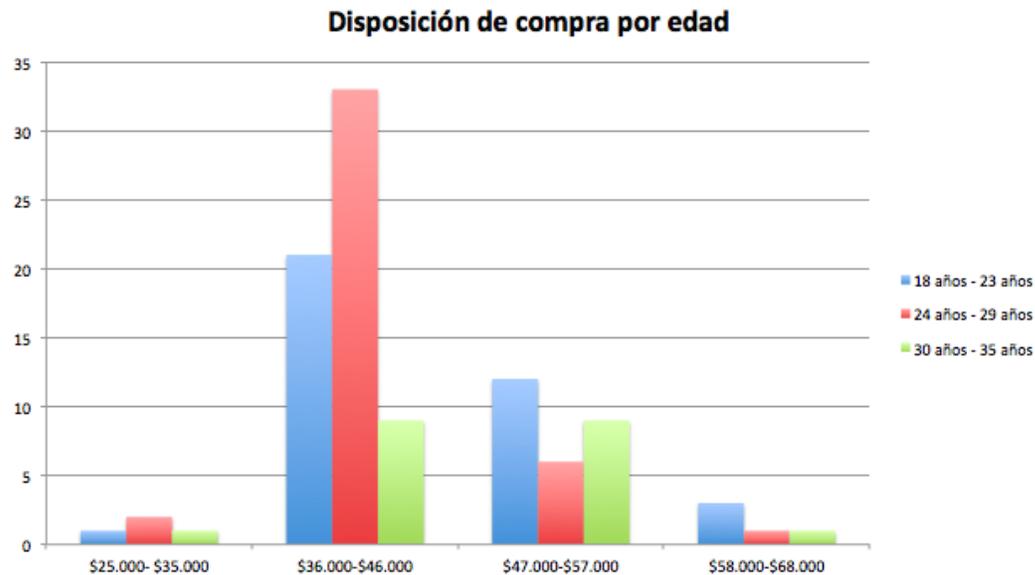


Figura 20 :Relación entre disposición a pagar por un hostel que fortalece la cultura gastronómica del Huila por grupos de edad de la muestra. Fuente: elaboración propia

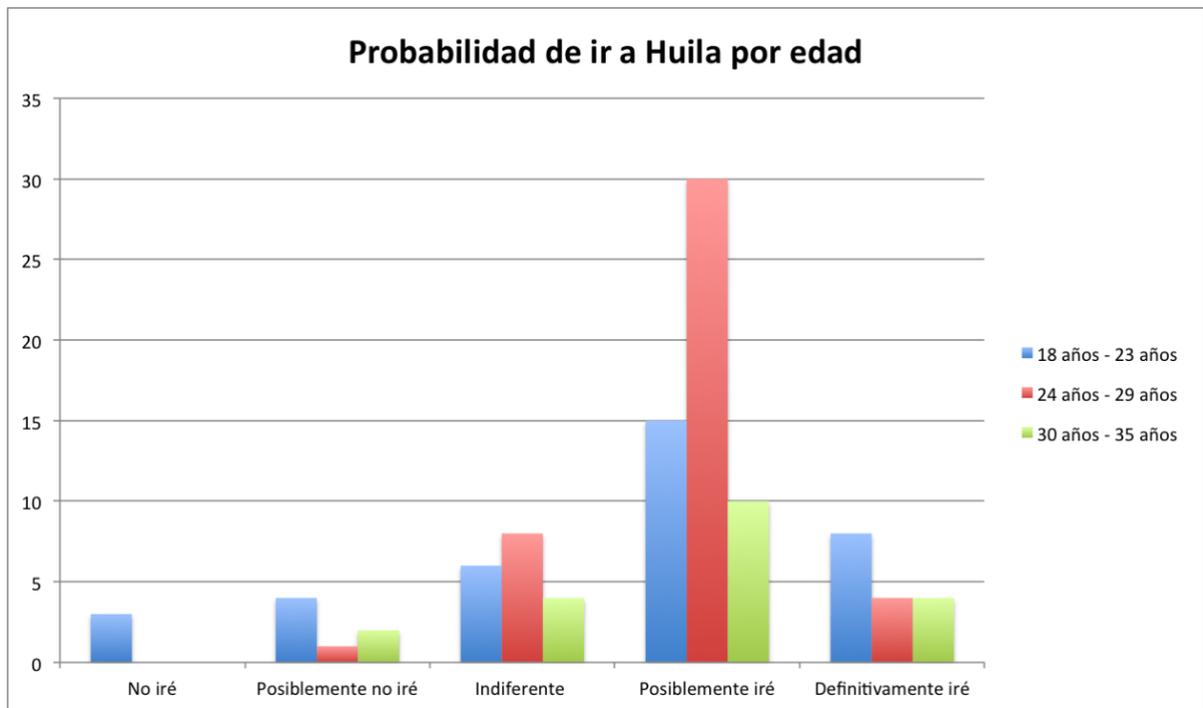


Figura 21: Probabilidad de elegir al Huila como destino de viaje en los próximos dos años. Fuente: elaboración propia

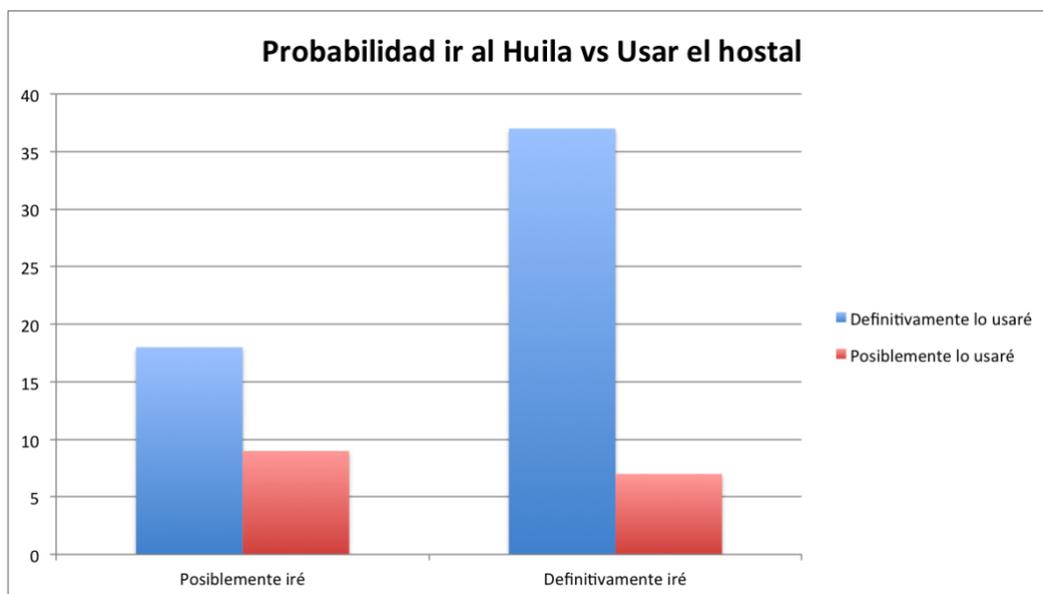


Figura 22: Probabilidad de elegir al Huila como destino de viaje en los próximos dos años y usar el hostel. Fuente: elaboración propia.

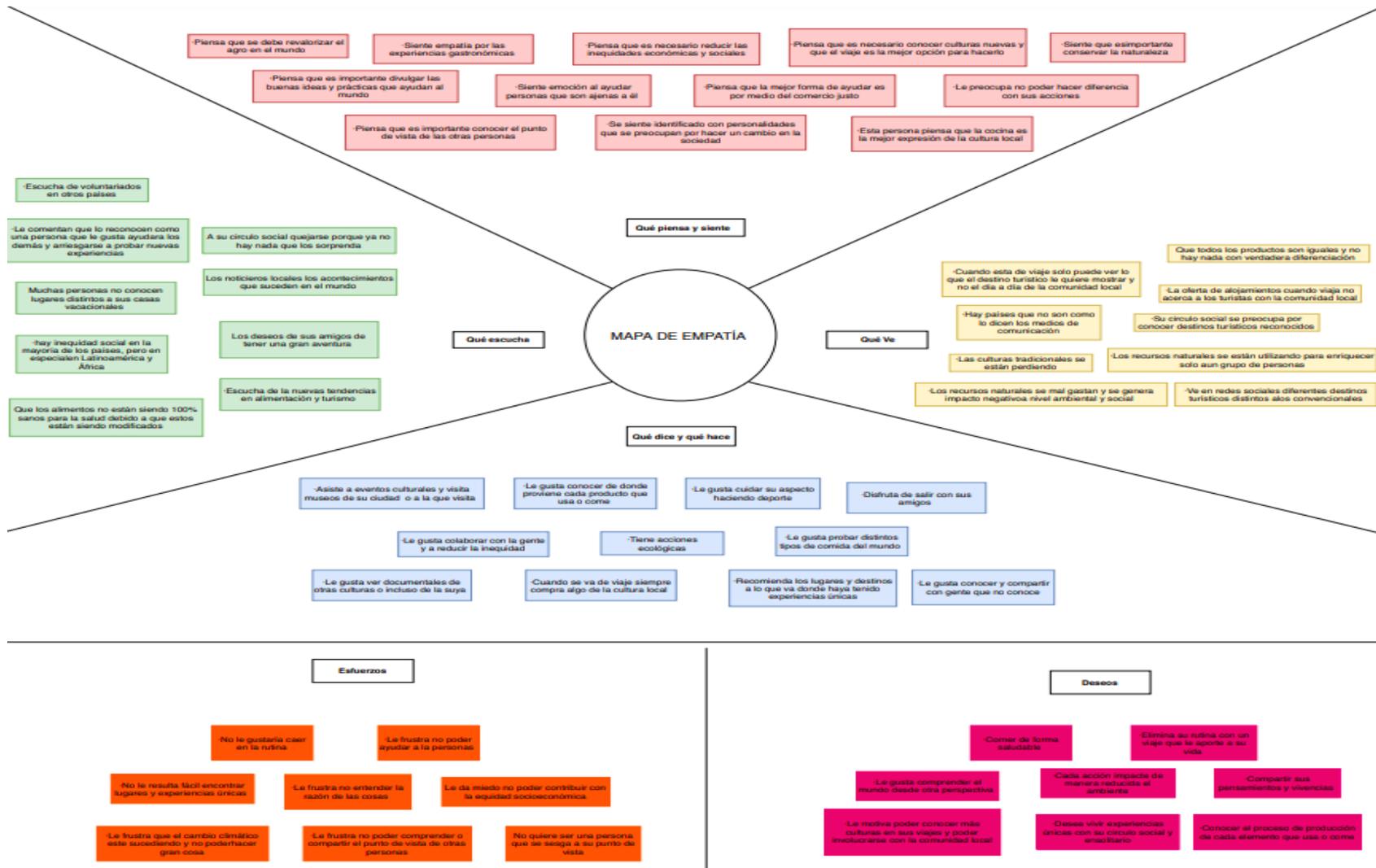


Figura 23: Mapa de Empatía que caracteriza los comportamientos del cliente del hostel. Fuente: Elaboración propia Basada en Xplane

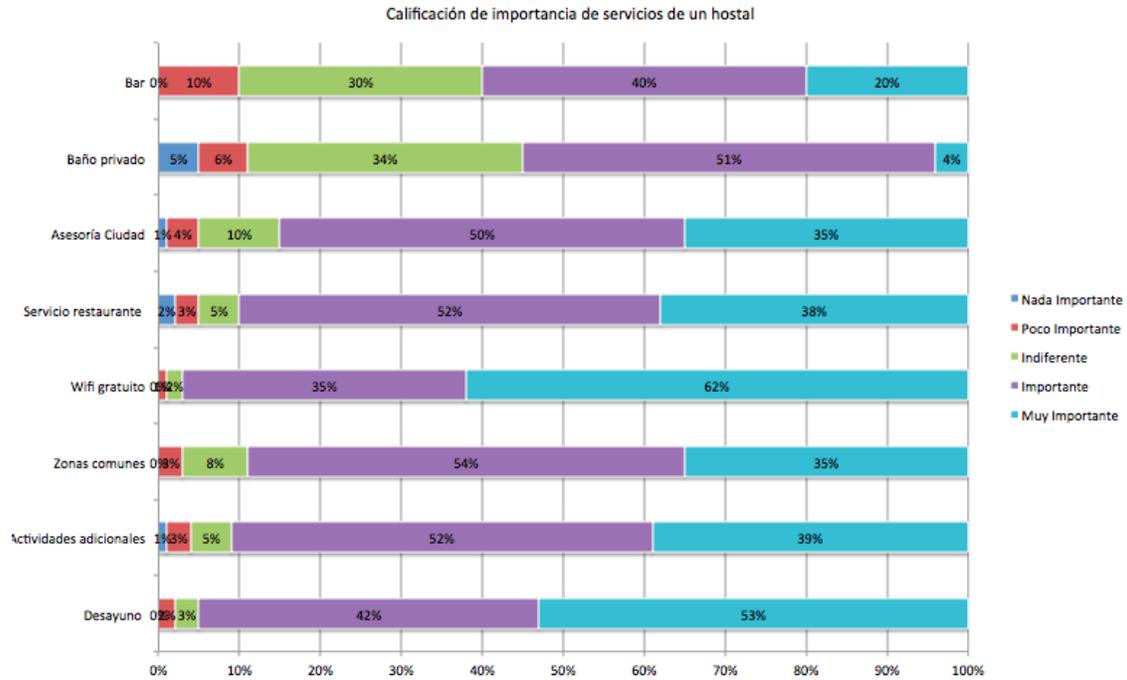


Figura 24: Resultados cuantitativos de la pregunta formulada “Califique la importancia de servicios de un hostel”. Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta



Figura 25: Gráfica de las principales variables mencionadas durante el taller de cultura turística. Fuente: HuitoNava (2012)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
APARTAHOTEL (HOSPEDAJE NO PERMANENTE)	85	105	101	160	207	230	227	243	542	742	887	1.064	1.403
HOTEL	2.474	3.155	3.680	3.684	4.578	5.633	5.622	6.633	6.239	7.180	7.885	8.574	8.924
CENTRO VACACIONAL	16	20	58	27	55	56	70	101	99	128	156	189	192
CAMPAMENTO	0	2	7	23	27	7	11	13	14	22	33	39	50
ALBERGUE (HOSPEDAJE NO PERMANENTE)	0	1	5	28	44	17	14	23	113	121	128	122	114
REFUGIO (HOSPEDAJE NO PERMANENTE)	0	0	1	3	12	4	3	5	3	7	11	11	16
HOSTAL (HOSPEDAJE NO PERMANENTE)	15	23	72	91	167	227	301	406	492	634	803	1.042	1.366
ALOJAMIENTO RURAL (HOSPEDAJE NO PERMANENTE)	345	472	583	693	794	856	892	1.108	960	1.093	1.266	1.548	1.681
VIVIENDA TURISTICA	5	5	14	117	75	243	276	352	628	883	1.173	1.502	2.681
Total General	2.940	3.783	4.521	4.826	5.959	7.273	7.416	8.884	9.090	10.810	12.342	14.091	16.427

Figura 26: Histórico de crecimiento de establecimientos de alojamiento y hospedaje a nivel nacional.

Fuente: CITUR (s.f.)

http://citur.linktic.com/estadisticas/df_prestadores_historico/subCategoria/41/P7?t=1

Hostal	Localización	Factor de decisión	Oferta de Valor	¿Cómo lo logra?	Canales de Distribución	Comunicación con el Cliente	Fortalezas	Debilidades
Masaya Hostels	Bogotá, Santa Marta, San Agustín, Quito	Vivir una Experiencia Local	Intercambio cultural entre viajeros y comunidad local por medio de música tradicional en vivo, exposiciones artísticas, guías locales, aprendizaje de lenguas y danza	Organización de diversas actividades integradoras, Alianzas con operadores turísticos, Centro cultural	Directo, HostelWorld, Booking.com, Expedia, Hoteles.com, TripAdvisor	Página Web, Redes Sociales (Facebook, Instagram, Youtube, Twitter), TripAdvisor, Blog	Cuatro Hostales : 1) Instalaciones, 2) Comida, 3)Servicio al Cliente de los colaboradores, 4) Ubicación, 5)Actividades Adicionales (Clases de Cocina y Baile)	1) Habitaciones Compartidas no son muy amplias, 2) Inconsistencia en el servicio de la limpieza, 3) Seguridad Huéspedes
12:12 hostel	Bogotá	Ubicación estratégica	Crear un espacio donde exista privacidad y al mismo tiempo dar la oportunidad de compartir con otros viajeros	Instalaciones para intercambiar libros y pensamientos, amplias zonas comunes como el comedor, Habitaciones con diseño exclusivo y que permiten tener privacidad	Directo, HostelWorld, Booking.com, Expedia, Hoteles.com, TripAdvisor	Página Web, Redes Sociales (Facebook), TripAdvisor	1) Seguridad, 2) Muebles y Enseres, 3)Alianzas Estratégicas, 4) Limpieza	1) Ubicación fuera del Centro Histórico, 2) Ambiente poco cálido, 3)Servicio en recepción,
Tinto Hostel	Barichara	Relación calidad-costo	Busca dar espacios para que los huéspedes puedan interactuar entre sí en un ambiente histórico y de tranquilidad	Instalaciones acordes a la arquitectura de Barichara, Servicios que buscan suplir el estrés del huésped	Directo, HostelWorld, Booking.com, Rumbo.es, Hostels.com	Página Web, Redes Sociales (Facebook) Mail	1) Cocina Equipada, 2) Seguridad, 3) Instalaciones Amplias, 4) Precio Asequible	1) Limpieza, 2)Pagos Adicionales, 3) Servicio al cliente por parte de colaboradores
The Dreamer Hostel	Santa Marta, Palomino	Ubicación estratégica	Lugar mágico que busca satisfacer las necesidades de los viajeros por medio de espacios amplios que les permitan tener experiencias memorables	Organización de diversas actividades integradoras, Alianzas con operadores turísticos y espacios amplios para relajarse	Directo, HostelWorld, Booking.com, Hostelsbookers.com, Hostels.com, TripAdvisor	Página Web, Redes Sociales (Facebook, Instagram, Youtube, Twitter, Skype), TripAdvisor, Blog	1) Disposición del Staff 2) Seguridad 3) Organización 4) Limpieza 5) Instalaciones	1) Ubicación 2) Hostal solo para jóvenes 3) No tienen E-Commerce 4) Servicio de WiFi
Divanga Bed & Breakfast	Taganga	Relación calidad-costo	Brindar servicios a través de espacios que tienen diseño exclusivo y se prestan para relajarse	Alianzas con operadores turísticos, Muebles y Enseres adecuados para que huéspedes tengan momentos únicos	Directo, HostelWorld, Booking.com, TripAdvisor	Página Web, Redes Sociales (Facebook, WhatsApp), Mail	1) Instalaciones 2) Disposición del Staff 3) Actividades Adicionales	1) Seguridad del exterior 2) Community Manager 3) Poca Empatía con viajeros que no participan en actividades 4) Ubicación 5). Cocina limitada
El Viajero Hostel	Cartagena, San Andrés, Cali, Salento	Espacio conocer más viajeros	Brindar espacios para que los viajeros se conozcan entre sí dentro del marco de la participación de ONGs y fundaciones locales que permitan ir hacia la sustentabilidad	Organización de diversas actividades integradoras y certificación internacional de calidad en los servicios	Directo, HostelWorld, Booking.com, Trivago.com, TripAdvisor	Página Web, Redes Sociales (Facebook, Instagram, Youtube, Twitter), TripAdvisor, Mail	1) Espacios para interactuar con viajeros 2) Limpieza y Mantenimiento Instalaciones 3) Ambiente Social 4) Actividades Adicionales (Clases de Salsa) 5)	1) Poca privacidad 2)Servicio de WiFi 3) Precio
Tralala Hostel	Salento	Ubicación estratégica	Ofrecer los servicios que este tipo de alojamiento normalmente da a través de la experiencia de una tradicional finca cafetera	Instalaciones cómodas y tradicionales, Alianza con fincas cafeteras	Directo, HostelWorld, Booking.com, Hostelsbookers.com, TripAdvisor	Página Web, Redes Sociales (Facebook), TripAdvisor	1) Instalaciones 2) Diseño de las instalaciones 3) Ambiente de tranquilidad 4) Ubicación	1) Servicio al Huésped 2). No cuentan con planes de contingencia en caso de que un servicio público falle
Selina	Cartagena	Espacio conocer más viajeros	Espacio que busca redefinir lo que significa viajar, trabajar y explorar por medio del ofrecimiento de un lugar donde se conecten en todo sentido aquellas personas que se hospedan allí	CoWorking- CoLiving, Voluntariados, Experiencias Selina, Vida By Selina	Directo, HostelWorld, Booking.com, Hoteles.com, TripAdvisor	Página Web, Redes Sociales (Instagram, Youtube, TripAdvisor	1) Infraestructura 2) Ubicación 3) Actividades de Integración 4) Muebles y Enseres	1) Conocimiento técnico de colaboradores 2) Habilidades Sociales de los Colaboradores

Figura 27: Caracterización de los principales referentes a nivel nacional. Fuente: elaboración propia

Establecimiento de Alojamiento y Hospedaje	Localización en Rivera	Factor de decisión	Oferta de Valor	¿Cómo lo logra?	Canales de Distribución	Comunicación con el Cliente	Fortalezas	Debilidades	Precios
Hotel Casa Emanuel	Km 3 vía Termales, Rivera, Huila	Lugar de descanso	A través de sus instalaciones buscan generar un ambiente familiar para que sus huéspedes (segmento:familias) se sientan agusto durante su estadia	Instalaciones que asemejan una casa, servicio personalizados debido a su tamaño,	Páginas Amarillas, RutasTurísticas.com, Ruta0.com	Mail, Facebook, Youtube, Celular	1) Ambiente Familiar 2) Servicio de WiFi 3) Servicio de parqueadero 4) Pet Friendly	1) Muebles y Enseres no son adecuados 2) Poco conocimiento técnico 3) Pocos canales de distribución 4) No hay manejo de canales de comunicación	Habitacion con dos camas \$80.000 Habitación doble \$70.000
Restaurante Hotel Los Manguitos	Kilómetro 11 Neiva, Huila,	Oferta de múltiples servicios	Su experiencia y posicionamiento en el mercado le permite ser un referente a nivel de alojamiento y gastronomía local	Infraestructura, Alianza con A.A.V.V, Conocimiento sobre hospitalidad,	Directo, Booking.com, TripAdvisor, Matrimonio.com.co	Página web, Mail, Facebook	1) Referente de comida tradicional huilense 2) Referente para realizar eventos 3) Instalaciones 4) Precios Asequibles 5) Profesionalismo	1) Manejo de canales de comunicación 2) Estrategia de Marketing	Habitación Familiar: \$180.000
Hotel Campestre El Silencio	Via Bajo Pedregal, Riverita, Rivera,	Naturaleza	Ofrecer los servicios de alojamiento través de la experiencia de una finca tradicional	Infraestructura, Alianza con A.A.V.V, Conocimiento sobre hospitalidad,	Directo, Booking.com, TripAdvisor, Trivago, A-Hotel.com, Bed&Breakfast.eu	Página web, Mail, Facebook, Twitter, Google+	1) Manejo de canales de comunicación 2) Instalaciones 3) Ubicación 4) Alianzas estratégicas	1) Estrategia de Marketing 2) Poca Oferta en su Menú 3) Muebles y Enseres	Habitación Doble: \$150.000 Habitación Cuadruple: \$210.000 Habitación Triple Comfort: \$180.000
Finca Agroturística Villa Stefanny	Vereda Termópilas	AgroTurismo	Brindar una experiencia agroturística integral al huésped	Conocimiento de producción de alimentos, Alianzas con Touroperadores de la zona, Instalaciones	glotels.com, experienciacolombia.com	Blog, Facebook, Mail	1) Conocimiento técnico de los colaboradores 2) Referente de agroturismo en el Municipio y Departamento 3) Ambiente de tranquilidad y naturaleza	1) Manejo de canales de comunicación 2) Estrategia de Marketing 3) Ubicación 4) Canales de distribución	Habitación 65000 con noche por persona con desayuno incluido , pasadia 35000 experiencia cacao, 45.000 completo experiencia organica y proceso del cacao.
Casa Mateo Hotel	18 Calle 4 #31, Rivera	Instalaciones	Establecimiento de alojamiento que pretende por medio de sus instalaciones brindar un ambiente de comodidad y disfrute	Infraestructura, Alianza con A.A.V.V, Conocimiento sobre hospitalidad, Alianza con Touroperadores de la zona	Directo, Expedia, Hoteles.com, Despegar, Booking.com, TripAdvisor, Trivago	Página web, Mail, Facebook, Instagram, Youtube	1) Instalaciones 2) Conocimiento de técnico de hospitalidad colaboradores 3) Valores Organizacionales 4) Recurso económico 5) Oferta Gastronómica 6) Alianzas estratégicas	1) Ubicación 2) Centralización decisiones 3) Poco conocimiento de la competencia 4) Precio	Habitación con desayuno incluido: \$150.000
Los Angeles Termal	Vereda Agua Caliente, Rivera	Espacio para relajarse	La naturaleza y la piscina de aguas termales permiten que el huésped pueda estar dentro de un ambiente de relajación	Planeación Estratégica, Alianza con hoteles de la zona, Infraestructura, Conocimiento de la hospitalidad	Directo, TripAdvisor, Zanyou.com	Página web, Mail, Facebook	1) Instalaciones 2) Recurso Económico 3) Seguridad 4) Mantenimiento Instalaciones 5) Referente a nivel Municipal	1) Capacidad Instalada 2) Precio 3) Ubicación 4) Transporte	Habitación doble: \$200.000

Figura 28. Caracterización de los alojamientos que se encuentran ubicados en Rivera, Huila. Fuente: elaboración propia

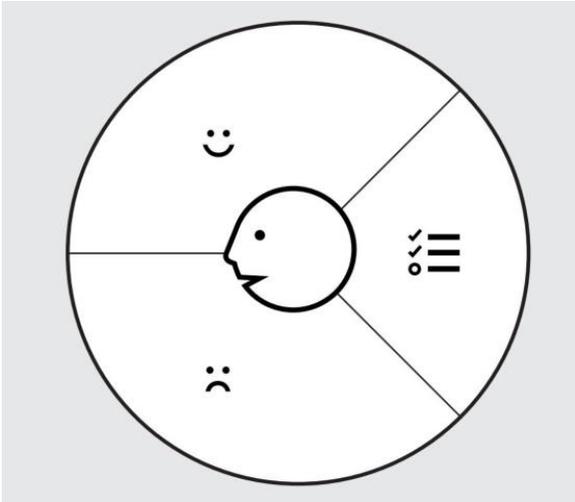


Figura 29.: Perfil del cliente propuesto por los autores para realizar la propuesta de valor Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2015.

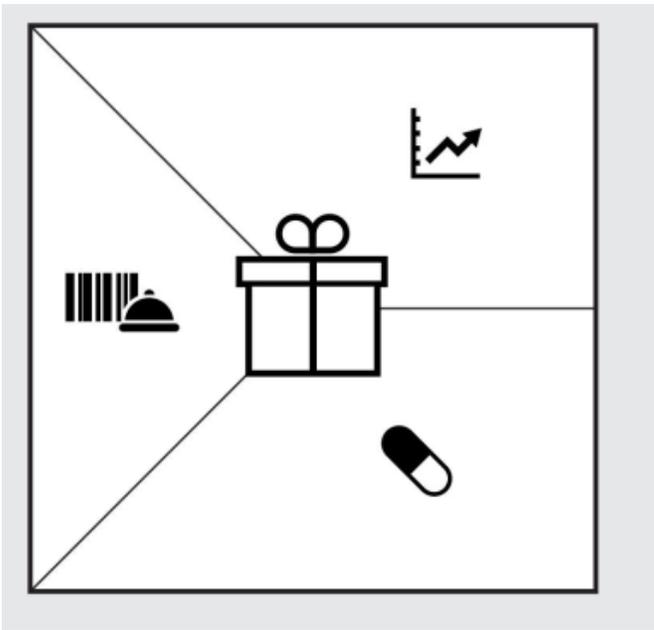


Figura 30. Mapa de valor que proponen los autores para generar diferenciación y una promesa al cliente. Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2015.

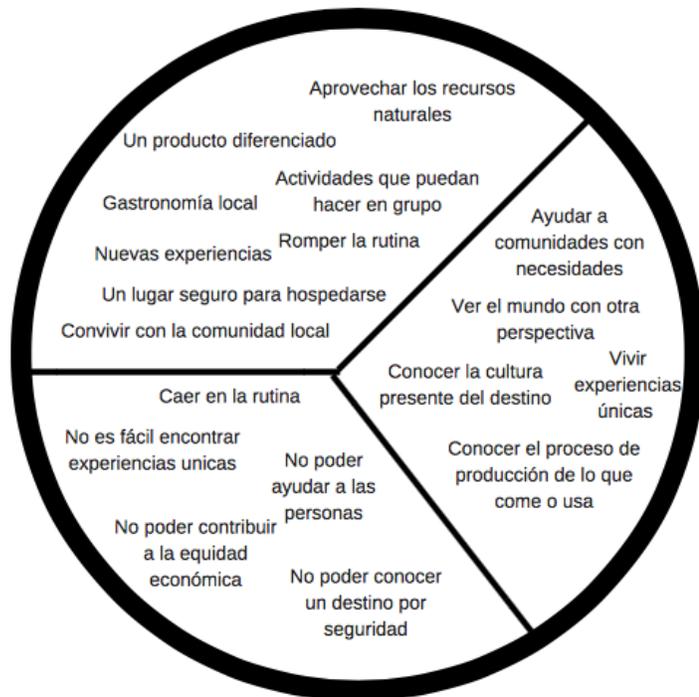


Figura 31: Perfil de cliente elaborado por el grupo de trabajo para construir la propuesta de valor del hostel con base en Osterwalder & Pigneur (2015).

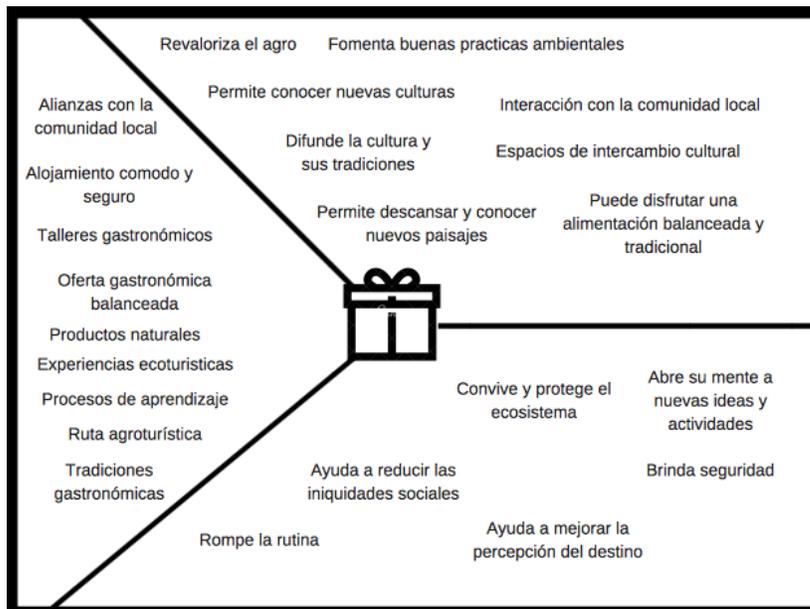


Figura 32. :Mapa de valor propuesto para el hostel creado por el grupo de trabajo con base en Osterwalder & Pigneur (2015).

Reducir	Incrementar
<ul style="list-style-type: none"> * Percepción de seguridad que tiene los turistas sobre sus pertencias *Actividades que incurran en molestias para algunos huéspedes como el ruido *Utilización inadecuada de los recursos *Ofrecimiento de actividades adicionales tradicionales que se pueden encontrar vía internet o A.A.V.V 	<ul style="list-style-type: none"> *Interacción con los huéspedes por medios digitales *Equipación de las instalaciones y Muebles y Enseres *Información brindada del hostel por canales de distribución *Diseños de interiores *Actividades de integración entre viajeros y comunidad local *Instalaciones con capacidad para utilizar recursos naturales *Programas de voluntarios con el hostel *Alianzas estratégicas que permitan conocer el destino de forma integral *Espacios donde huésped pueda disfrutar de su privacidad *Creación de espacios privados para huéspedes sin perder el ambiente de hostel
Crear	Eliminar
<ul style="list-style-type: none"> *Programas de estándares de calidad para prestar servicio al cliente *Comunidad Virtual para interacción entre huéspedes *Actividades que involucren a los viajeros con sostenibilidad del destino *Facilidades para que en cada servicio el huésped se sienta el protagonista *Involucrar a instituciones educativas de gastronomía *Procesos de Coopetencia *Experiencia virtual para huéspedes dentro hostel: pedidos de talleres gastronómicos, bebidas, Tours *Innovación para servicio de lockers 	<ul style="list-style-type: none"> *Inconsistencia en el servicio de limpieza de zonas comunes y cuartos *Falta de inversión de recursos financieros, humanos, tecnológicos e intelectuales *Poca comunicación con la competencia *Percepción que es un establecimiento solo para mochileros o viajeros con poco dinero

Figura 33: Matriz RICE de Océanos Azules. Fuente: elaboración propia basado en Kim & Mauborgne, 2004

Objetivo	Estrategia	Táctica	Dirigido a	Presupuesto	Responsable
Crear identidad de marca del hostel para el segmento objetivo en el primer año de operaciones	Fortalecimiento de la percepción de la marca	Realizar videos testimoniales sobre la experiencia vivida en el hostel	Cliente Externo	\$ 500.000	Community Manager
		Incluir en el newsfeed de la página web algunos testimonios escritos de huéspedes		\$ 600.000	Community Manager
	Posicionamiento	Campaña publicitaria en Facebook, Instagram y Google en búsqueda de SEM		\$ 250.000	Community Manager
		Publicaciones orientadas a generar interacción: concursos, datos curiosos, consejos y frases motivacionales		\$ 250.000	Community Manager
Aumentar 10 % el grado de identificación que tiene el cliente interno con la organización en seis meses	Generar sentido de pertenencia hacia la empresa	Realizar actividades de integración relacionadas a la cultura organizacional	Cliente Interno	\$ 250.000	Administrador
		Diseñar un sistema de Rewards & Recognition para los colaboradores		\$ 300.000	Administrador
		Creación de equipos de trabajo e identidad de los mismos		\$ -	Administrador
Instituir un servicio post venta que permita tener 150 miembros en la comunidad filiplearning del hostel	Establecimiento canales de comunicación	A partir de los valores del hostel definir el mensaje que quiere transmitir la comunidad	Cliente Externo	\$ -	Community Manager-Administrador
		Enviar un boletín a la base de datos de huéspedes sobre las actividades del hostel y recetas tradicionales del Huila		\$ 900.000	Community Manager
		Creación de un videoblog que permita contar experiencias dentro de la región y el hostel		\$ 1.500.000	Community Manager
		Generar planes especiales y beneficios en experiencias para miembros de la comunidad		\$ 400.000	Community Manager-Administrador
Comunicar a 5 % de la comunidad de Rivera el propósito de la organización en los primeros seis meses de operación	Posicionamiento	Crear material impreso que permita divulgar la propuesta de valor e intenciones de alizas estratégicas	Comunidad Local	\$ 200.000	Community Manager-Administrador
		Comunicarse y asociarse con Fidetur (asociación de turismo de Rivera)		\$ 150.000	Administrador
		Realizar piezas con información general del hostel y dejarlas en cartelera de la alcaldía		\$ 200.000	Community Manager-Administrador
		Apoyarse con la Secretaría de Competitividad de la Gobernación para divulgación a partir de los proyectos similares trabajados anteriormente en otras zonas del departamento		\$ -	Administrador

Figura 35: Plan de comunicaciones del hostel. Fuentes: elaboración propia.

PRODUCTOS GASTRONÓMICOS CON ATRACTIVO TURÍSTICO	<i>Mercados Potenciales</i>
Asado Huilense	Europa, Francia, Alemania e Italia.
Juego de Cholupa	
Achiras	
Café	

Figura 36 :Productos con potencial turística en Neiva y alrededores. Fuente: Estudio sobre gastronomía colombiana a nivel nacional e internacional como producto para potenciar el turismo(2017)

Atributos	%	Allpa Hostel	Atributos	%	Casa Emanuel	Restaurant e Hotel Los Manguitos	Hotel Campestre El Silencio	Agroturística Villa Stefanny	Casa Mateo Hotel	Los Angeles Termal
Diseño fresco, rústico y que	8%	4	Diseño fresco, rústico y que	8%	1	4	3	3	2	5
Ubicación	10%	3	Ubicación	10%	3	5	4	2	5	5
Instalaciones sostenibles	12%	3	Instalaciones sostenibles	12%	1	4	3	5	3	4
Limpieza	12%	5	Limpieza	12%	3	4	3	5	4	4
Seguridad	18%	4	Seguridad	18%	3	4	4	4	4	5
Terreno	20%	5	Terreno	20%	2	5	3	5	4	4
Actividades gastronómicas	20%	5	Actividades gastronómicas	20%	1	5	3	5	3	3
CALIFICACIÓN PONDERADA	100%	4,3	CALIFICACIÓN PONDERADA	100%	2	4,5	3,28	4,36	3,62	4,16
PRECIO JUSTO DE MERCADO		\$ 37.806	PRECIO		\$ 12.600	\$ 32.400	\$ 27.000	\$65.000	\$27.000	\$36.000
			UM		\$ 6.300	\$ 7.200	\$ 8.232	\$ 14.908	\$ 7.459	\$ 8.654
			UMV			\$8.792				

Figura 37. :Precio óptimo para la habitación de seis personas en el hostel. Fuente: elaboración propia

Atributos	%	Allpa Hostel	Atributos	%	Casa Emanuel	e Hotel Los Manguitos	Campestre El Silencio	Campestre El Silencio	Agroturística Villa	Casa Mateo Hotel	Los Angeles Termal
Diseño fresco, rústico y que	8%	4	Diseño	8%	1	4	3	3	2	5	5
Ubicación	10%	3	Ubicación	10%	3	5	4	2	5	5	5
Instalaciones sostenibles	12%	3	Instalaciones	12%	1	4	3	5	3	4	4
Limpieza	12%	5	Limpieza	12%	3	4	3	5	4	4	4
Seguridad	18%	4	Seguridad	18%	3	4	4	4	4	5	5
Terreno	20%	5	Terreno	20%	2	5	3	5	4	4	4
Actividades gastronómicas	20%	5	Actividades	20%	1	5	3	5	3	3	3
CALIFICACIÓN PONDERADA	100%	4,3	CALIFICACIÓN	100%	2	4,5	3,28	4,36	3,62	4,16	4,16
PRECIO JUSTO DE MERCADO		\$ 40.305	PRECIO		\$ 11.200	\$ 28.800	\$ 24.000	\$ 24.000	\$65.000	\$24.000	\$32.000
			UM		\$ 5.600	\$ 6.400	\$ 7.317	\$ 5.505	\$ 17.956	\$ 5.769	\$ 7.692
			UMV		\$9.373						

Figura 38: Precio óptimo para la habitación de cuatro personas en el hostel. Fuente: elaboración propia

Atributos	%	Allpa Hostel	Atributos	%	Casa Emanuel	Restaurant e Hotel Los Manguitos	Hotel Campestre El Silencio	Finca Agroturística Villa	Casa Mateo Hotel	Los Angeles Termal
Diseño fresco, rústico y que	8%	4	Diseño	8%	1	4	3	2	5	5
Ubicación	10%	3	Ubicación	10%	3	5	4	5	5	5
Instalaciones sostenibles	12%	3	Instalaciones	12%	1	4	3	3	4	4
Limpieza	12%	5	Limpieza	12%	3	4	3	4	4	4
Seguridad	18%	4	Seguridad	18%	3	4	4	4	5	5
Terreno	20%	5	Terreno	20%	2	5	3	4	4	4
Actividades gastronómicas	20%	5	Actividades	20%	1	5	3	3	3	3
CALIFICACIÓN PONDERADA	100%	4,3	CALIFICACIÓN	100%	2	4,5	3,28	3,62	4,16	4,16
PRECIO JUSTO DE MERCADO		\$ 159.689	PRECIO		\$ 70.000	\$ 180.000	\$ 150.000	\$ 65.000	\$ 150.000	\$ 200.000
			UM		\$ 35.000	\$ 40.000	\$ 45.732	\$ 17.956	\$ 36.058	\$ 48.077
			UMV		\$37.137					

Figura 39. Precio óptimo para la habitación privada en el hostel. Fuente: elaboración propia

PQTE 1	\$ 110.267	PQTE 2	\$ 105.867
Cama en dormitorio de 6 pax	\$ 41.167	Cama en dormitorio de 6 pax	\$ 41.167
Taller gastronómico Asado huilense	\$ 50.600	Taller gastronómico Tamal	\$ 46.200
Desayuno huilense	\$ 8.500	Desayuno huilense	\$ 8.500
Transporte Neiva-Rivera	\$ 10.000	Transporte Neiva-Rivera	\$ 10.000
PQTE 3	\$ 103.867	PQTE 4	\$ 108.267
Cama en dormitorio de 6 pax	\$ 41.167	Cama en dormitorio de 6 pax	\$ 41.167
Taller gastronómico Tamal	\$ 46.200	Taller gastronómico Asado huilense	\$ 50.600
Desayuno	\$ 6.500	Desayuno	\$ 6.500
Transporte Neiva-Rivera	\$ 10.000	Transporte Neiva-Rivera	\$ 10.000
PQTE 5	\$ 125.600	PQTE 6	\$ 127.600
Cama en dormitorio de 4 pax	\$ 58.500	Cama en dormitorio de 4 pax	\$ 58.500
Taller gastronómico Asado huilense	\$ 50.600	Taller gastronómico Asado huilense	\$ 50.600
Desayuno	\$ 6.500	Desayuno huilense	\$ 8.500
Transporte Neiva-Rivera	\$ 10.000	Transporte Neiva-Rivera	\$ 10.000
PQTE 7	\$ 121.200	PQTE 8	\$ 123.200
Cama en dormitorio de 4 pax	\$ 58.500	Cama en dormitorio de 4 pax	\$ 58.500
Taller gastronómico Tamal	\$ 46.200	Taller gastronómico Tamal	\$ 46.200
Desayuno	\$ 6.500	Desayuno huilense	\$ 8.500
Transporte Neiva-Rivera	\$ 10.000	Transporte Neiva-Rivera	\$ 10.000
PQTE 9	\$ 195.839	PQTE 10	\$ 197.839
Habitación privada	\$ 133.139	Habitación privada	\$ 133.139
Taller gastronómico Tamal	\$ 46.200	Taller gastronómico Tamal	\$ 46.200
Desayuno	\$ 6.500	Desayuno huilense	\$ 8.500
Transporte Neiva-Rivera	\$ 10.000	Transporte Neiva-Rivera	\$ 10.000
PQTE 11	\$ 202.239	PQTE 12	\$ 200.239
Habitación privada	\$ 133.139	Habitación privada	\$ 133.139
Taller gastronómico Asado huilense	\$ 50.600	Taller gastronómico Asado huilense	\$ 50.600
Desayuno huilense	\$ 8.500	Desayuno	\$ 6.500
Transporte Neiva-Rivera	\$ 10.000	Transporte Neiva-Rivera	\$ 10.000

Figura 40: Tabla de precios para cada posible servicio que se puede prestar dentro del hostel. Fuente: elaboración propia

Factor	Explicación
Mercado	El %Occ en el departamento sumado a la llegada de turistas (nacionales e internacionales) y el análisis de la competencia
Tecnología	Es posible acceder fácilmente a los equipos de cocina así como muebles y enseres en la región lo que reduce costos de transporte
Financiamiento	El socio estratégico que posee el terreno donde estaría ubicado el negocio, Fondo de emprendimiento de la CCB, Crowdfunding, Apoyo para emprendedores de la CC de Neiva, Fondo Emprendedores e Innpulsa
Disponibilidad de insumos, materiales y RRHH	A pesar de estar algo retirado del centro del municipio, el hostel se encontrará en la ruta turística del mismo teniendo a su alcance los mercados del pueblo, las fincas aliadas de los insumos regionales y los principales mercado de Neiva
Disponibilidad de transporte	El hostel contará con un jeep para el transporte de sus clientes del centro del municipio al hostel. La vi se encuentra en buen estado a pesar de no estar pavimentada

Figura 41. :Factores condicionantes en la determinación del tamaño del proyecto. Fuente: Elaboración propia basada en Lizarazo, F. 2018.

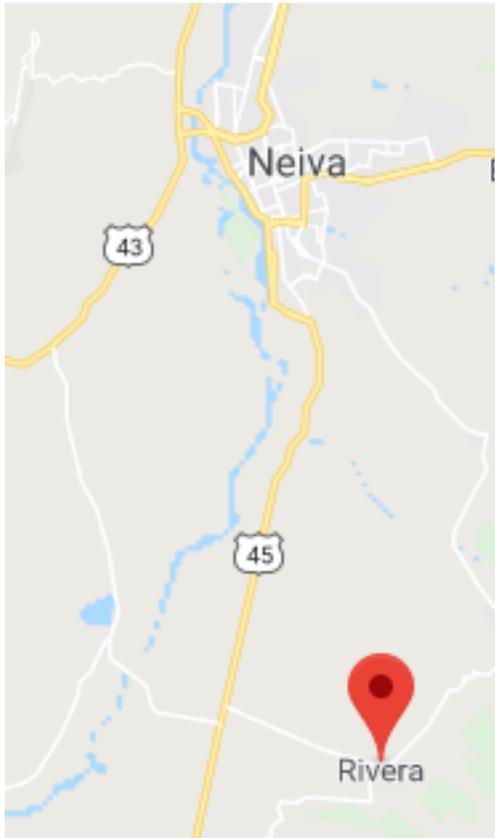


Figura 42. : Localización de Rivera con respecto a Nieva. Fuente: Google maps.



Figura 43. Municipio de Rivera, Huila. Fuente: Google maps

Factores	Valor	Terreno		
		socio	Terreno 1	Terreno 2
Costo y disponibilidad de terreno	20%	5	2	3
Cercanía a fuentes de abastecimiento	10%	3	3	1
Disponibilidad de mano de obra	10%	4	3	4
Cercanía al mercado	20%	4	2	3
Seguridad	20%	4	3	3
Medios de transporte	10%	3	3	3
Accesibilidad	10%	5	2	4
TOTAL	100%	4,1	2,5	3

Figura 44 : Ponderación de los factores condicionantes de la ubicación del negocio. Fuente: Elaboración propia basado en Lizarazo, F. 2018.

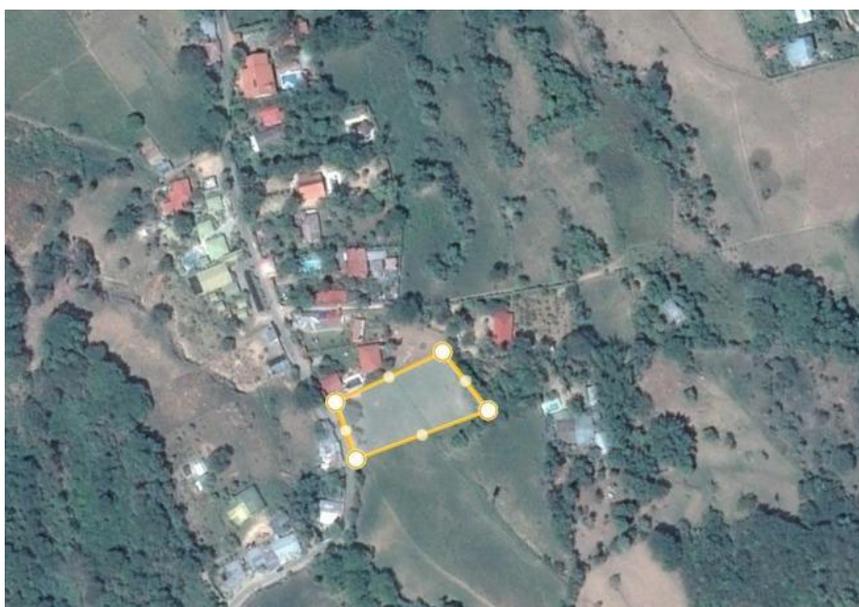


Figura 45. Ubicación del terreno aportado por uno de los socios. Fuente: Google Earth.

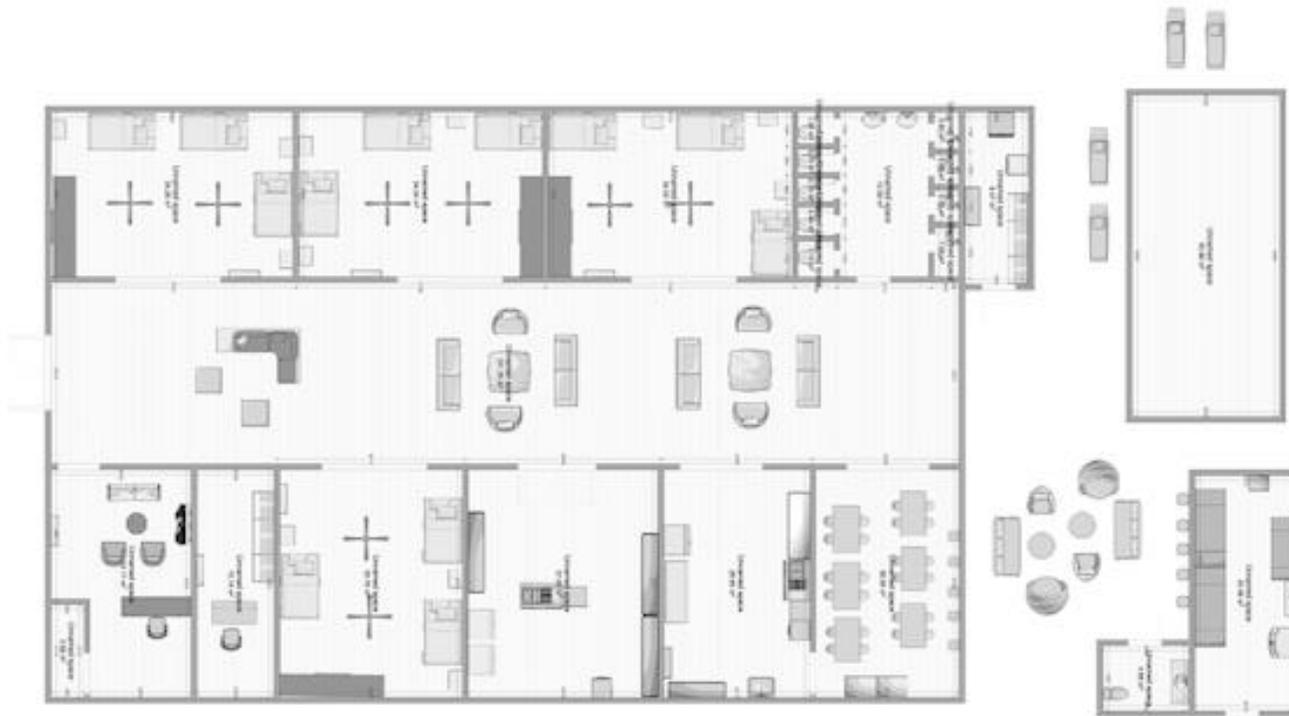


Figura 46. Plano del primer piso del hostel. Fuente: elaboración propia



Figura 47: Plano del segundo piso del hostel. Fuente: elaboración propia

Auditor Nocturno					Auditor Nocturno				
Misión del cargo					áreas de evaluación				
Comprobar la información física con la del sistema relacionada con la ocupación y movimientos financieros de la organización además de velar por el bienestar de los huéspedes y, cuando sea necesario, recibir la mercancía así como el cambio de fecha en el sistema					NPS		Ingresos		Número de errores de facturación
					Número de quejas				
					Manejo de documentos		100%		
					Manejo de dinero		100%		
Principales funciones					Manejo de equipos				
Contribuir a la sostenibilidad del hostel a través de la revisión de las facturas e ingresos del establecimiento durante el día Apoyar los procesos de atención al huésped durante las horas de la noche Participar en la consecución de ingresos del hostel por medio de la venta de alimentos o bebidas Intervenir en el proceso de registro de huéspedes y posterior cierre de día Brindar información sobre actividades o atractivos turísticos del municipio o departamento					Satisfacción colaboradores				
					Competencias				
					Grado				
					A	B	C	D	
Conocimientos									
Contabilidad					X				
Análisis Financiero					X				
Relaciones Públicas					X				
Revenue Management						X			
Contraloría						X			
Mercadeo						X			
Habilidades									
Manejo de equipos					X				
Software PMS					X				
Razonamiento cuantitativo					X				
Razonamiento analítico					X				
Educación									
Tecnólogo en administración hotelera									
Requisito Adicional									
Ninguno									
Idioma					Cualidades				
	Lee	Escribe	Habla	Bilingue	Negociación	X			
Inglés	X	X	X		Servicio al cliente	X			
Francés		X	X		Comunicación	X			
Portugués					Manejo del Tiempo	X			
Responsabilidades					Puntual				
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer	Persuasión	X			
Superior	X	X			Tolerancia a la frustración	X			
Colega		X	X		Meticuloso	X			
Clientes	X	X		X	Liderazgo	X			
Proveedores				X	Observaciones				
Aspectos Económicos									
Salario					\$1.000.000				
Tipo de Contrato					Contrato a término indefinido- jornada nocturna				

Figura 48.: Perfil establecido para Auditor Nocturno. Fuente: elaboración propia basado en Alles 2000

Community Manager					Community Manager						
Misión del cargo					áreas de evaluación						
Estar atento de las redes sociales y canales online del establecimiento mientras que comunica y dá a conocer las diferentes promociones e información relacionada con el hostel, al cliente interno y externo. Igualmente, estar acargo de la generación de contenido relacionado con la empresa.					NPS		Tasa de conversión				
					Número de quejas		Coste por Lead				
					Manejo de documentos		100%			Couta Mercado	
					Manejo de dinero		100%			Posicionamiento Google	
Principales funciones					Manejo de equipos		100%				
Creación, manejo y comunicación de actividades que realiza el hostel dentro y fuera de instalaciones - desarrollar iniciativas de comunidad de fliplearning de manera que cada actividad sea comunicada - creación de estrategias de visibilidad de los servicios que ofrece l hostel - contribuir con la salud organizacional del hostel por medio del diseño de las comunicaciones internas - Mantener los canales de comunicación del hostel actualizados con el fin que los clientes conozcan sobre el hostel - diseño de campañas para fortalecer las relaciones públicas del hostel - realizar reporte mensual sobre métricas de mensajes a través de Canales de comunicación					Satisfacción colaboradores						
					Competencias						
					Grado						
							A	B	C	D	
Experiencia					Conocimientos						
-1 año de experiencia en manejo de equipo y proyectos - 1 año en atención del cliente y ventas - experiencia en la comunicación de negocios de hospedaje y mercadeo - experiencia en visibilidad de marca por medio de Inound Marketing - Desarrollo de campañas de Marketing Digital - Manejo de programas de Adobe					Google Addwords		X				
					Inbound Marketing		X				
					Facebook Adds		X				
					SEO		X				
-1 año de experiencia en manejo de equipo y proyectos - 1 año en atención del cliente y ventas - experiencia en la comunicación de negocios de hospedaje y mercadeo - experiencia en visibilidad de marca por medio de Inound Marketing - Desarrollo de campañas de Marketing Digital - Manejo de programas de Adobe					Metodologías de Innovación		X				
					Marketing viral		X				
					Habilidades						
					Manejo de equipos		X				
-1 año de experiencia en manejo de equipo y proyectos - 1 año en atención del cliente y ventas - experiencia en la comunicación de negocios de hospedaje y mercadeo - experiencia en visibilidad de marca por medio de Inound Marketing - Desarrollo de campañas de Marketing Digital - Manejo de programas de Adobe					Programas de Adobe		X				
					Creación y mantenimiento páginas web		X				
					Microsoft Office		X				
					Herramientas seguimiento (Mailtrack)		X				
Educación					Hootsuite		X				
Tecnólogo en mercadeo											
Requisito Adicional											
Ninguno											
Idioma					Cualidades						
	Lee	Escribe	Habla	Bilingue	Negociación		X				
Inglés	X	X	X		Servicio al cliente		X				
Francés		X	X		Comunicación		X				
Portugués			X		Manejo del Tiempo		X				
Responsabilidades					Puntual		X				
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer	Persuasión		X				
Superior	X	X			Tolerancia a la frustración		X				
Colega		X	X		Proactivo		X				
Clientes	X	X		X	Liderazgo		X				
Proveedores	X		X	X	Observaciones						
Aspectos Económicos											
Honorarios					\$1.200.000						
Tipo de Contrato					Contrato por prestación de servicios						

Figura 49: Perfil establecido para Community Manager. Fuente: elaboración propia basado en Alles 2000

Cocina-Bar					Cocina-Bar				
Misión del cargo					áreas de evaluación				
Preparar cocteles de calidad y atender al público satisfaciendo sus necesidades mientras que genera un ambiente alegre para los clientes.					NPS		% perdida		
					Número de quejas				
					Manejo de documentos		80%		
					Manejo de dinero		0%		
					Manejo de equipos		100%		
Principales funciones					Satisfacción colaboradores				
Contribuir a la realización de los talleres gastronómicos y experiencia de A&B del huésped por medio del Mise en place Apoyar la salud financiera del hostel a través de la elaboración del almacenaje e inventario de alimentos, bebidas, batería y utensilios de cocina Aportar a que al experiencia del huésped sea única con la elaboración de cocteles y desayunos en el tiempo requerido Mantener los estándares de calidad del hostel con la limpieza de la cocina y el bar - contribuir a la experiencia del huésped por medio del cumplimiento de ordenes de servicio que incluyan A&B - adelantar procesos de investigación de la cocina tradicional huilense de maner que información brindada al huésped sea más acertada					Competencias				
					Grado				
					A	B	C	D	
Experiencia					Conocimientos				
6 meses -1 año de experiencia en cocina-bar Trabajo en hostales o hoteles de ciudades consideradas pequeñas o intermedias Trabajo en equipo y apoyo a otras áreas del hostel - gestión de servicio al cliente -					BPM				
					Cortes de carnes				
					Gestión de Inventarios				
					Técnicas culinarias				
					Conservación de alimentos				
					Cultura Gastronómica Huilense				
Educación					Habilidades				
Tecnólogo de cocina o afines					Manejo de equipos				
Tecnólogo en servicio de bar y mesa					Primeros Auxilios				
Requisito Adicional					Mise en place				
Conocimiento de recetas tradicionales de la región huilense (se prefiere una persona de la zona)					Microsoft Office				
					Razonamiento cuantitativo				
Idioma					Cualidades				
	Lee	Escribe	Habla	Bilingue	Meticulosa				
Inglés			X		Servicio al cliente				
Francés					Comunicación				
Portugués					Flexible				
Responsabilidades					Puntual				
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer	Disciplina				
Superior	X	X			Eficiente				
Colega		X	X		Proactivo				
Clientes	X	X		X	Liderazgo				
Proveedores			X		Observaciones				
Aspectos Económicos									
Salario	SMLV+ Prestaciones								
Tipo de Contrato					Contrato a término fijo- Jornada Completa				

Figura 50. Perfil establecido para Auxiliar Cocina-Bar. Fuente: elaboración propia basado en Alles 2000

Director Taller					Director Taller						
Misión del cargo					áreas de evaluación						
Debe promocionar y dirigir los diferentes talleres gastronómicos del hostel brindando a los clientes y participantes la mejor experiencia posible con el fin de transmitir el conocimiento relacionado con la gastronomía de la región					NPS		Ingresos de UEN				
					Número de quejas		# Nuevos de negocios				
					Manejo de documentos		# Nuevos de aliados				
					Manejo de dinero		Fidelización clientes				
Principales funciones					Manejo de equipos						
Dirigir y promover los talleres gastronómicos de manera dinámica con el propósito que el cliente aprenda recetas tradicionales del Huila Buscar y aplicar nuevas metodologías de enseñanza en los talleres Desarrollar nuevas cuentas con el fin que la cultura gastronómica huilense pueda ser conocida por más personas Crear nuevas alianzas con proveedores y personas de la comunidad de manera que el cliente pueda conocer de forma integral la experiencia "del campo a la mesa" Gestión de canales de distribución para dar a conocer las experiencias					Satisfacción colaboradores						
					Competencias						
					Grado						
					A		B		C		D
Experiencia					Conocimientos						
1 año de experiencia en cocina tradicional huilense Conocimiento en ventas de hostales y alianzas estratégicas Trabajo en equipo y apoyo a otras áreas del hostel Gestión de clientes y oratoria Conocimiento y experiencia en metodologías de innovación Diseño de experiencias gastronómicas					BPM		X				
					Pensamiento estratégico		X				
					Gestión de Inventarios		X				
					Ventas en frío		X				
					Metodologías de Innovación		X				
					Cultura Gastronómica Huilense		X				
Educación					Habilidades						
Tecnólogo de cocina o afines					Manejo de equipos		X				
Tecnólogo en administración, comunicación o mercadeo					Primeros Auxilios		X				
Requisito Adicional					Gestión Riesgos Naturales		X				
Conocimiento de recetas tradicionales de la región huilense (se prefiere una persona de la zona)					Microsoft Office		X				
Idioma					Herramientas seguimiento (Mailtrack)		X				
					Herramientas de Investigación Mercados		X				
					Cualidades						
					Negociación		X				
					Servicio al cliente		X				
					Comunicación		X				
					Manejo del Tiempo		X				
					Puntual		X				
					Persuasión		X				
					Tolerancia a la frustración		X				
					Proactivo		X				
					Liderazgo		X				
					Observaciones						
Aspectos Económicos											
Salario		980000+Prestaciones									
Tipo de Contrato		Contrato a término fijo (Obra o Labor)- Jornada Completa									
Comisiones		4% sobre precio de venta hasta 8% dependiendo de cumplimiento meta establecida									

Figura 51. Perfil establecido para Director Taller. Fuente: elaboración propia basado en Alles 2000

HouseKeeping					HouseKeeping				
Misión del cargo					áreas de evaluación				
Mantener las zonas comunes y habitaciones aseadas con el fin de que el huésped se sienta cómodo dentro de las instalaciones y por sobretodas las cosas se convierta en un factor diferencial frente a la competencia.					NPS		Tasa reducción residuos		
Principales funciones					Manejo de dinero				
Aportar a la experiencia del huésped por medio de la limpieza de cuartos y zonas comunes. Contribuir a la felicidad del huésped a través de atención a los detalles y recomendaciones de los mismos.					Manejo de equipos				
Ayudar a que los huéspedes se sientan cómodos por medio de la realización de limpieza y lavandería					Satisfacción colaboradores				
Informar a recepción sobre objetos perdidos o en mal estado de tal manera que el huésped mate la imagen de confiabilidad del hostal					Competencias				
Comunicarse con los talleres gastronómicos para que los participantes disfruten de un espacio desinfectado					Grado				
Experiencia					A				
1 año de experiencia en el mismo cargo en hostales u hoteles pequeños de ciudades intermedias de Colombia					B				
1 años de experiencia en cargos relacionados con lavandería o limpieza de zonas comunes					C				
Comprensión de clientes de los hostales					D				
Manejo de PMS					Conocimientos				
Trabajo en equipo y apoyo a otras áreas del hostal					Standard de hostales				
Educación					Productos de Limpieza				
Tecnólogo de turismo o administración, Tecnólogo en auditoría					Gestión de Inventarios				
Básica Secundaria					Lencería				
Idioma					Manejo de conflictos				
Lee					Mantenimiento preventivo lencería				
Escribe					Habilidades				
Habla					Gestión Riesgos Naturales				
Bilingüe					Primeros Auxilios				
Inglés					Manejo de equipos				
Francés					Microsoft Office				
Portugués					PMS				
Responsabilidades					Cualidades				
Informar					Amabilidad				
Colaborar					Servicio al cliente				
Controlar					Comunicación				
Convencer					Manejo del Tiempo				
Superior					Puntual				
Colega					Pulcritud				
Clientes					Tolerante				
Proveedores					Sociable				
Aspectos Económicos					Observaciones:				
Salario					SMLV+Prestaciones				
Tipo de Contrato					Contrato a término fijo (Obra o Labor)- Jornada Completa				

Figura 52. Perfil establecido para House keeping. Fuente: elaboración propia basado en Alles 2000

Recepcionista					Recepcionista				
Misión del cargo					Áreas de evaluación				
Brindar toda la información necesaria a los huéspedes en términos del hostel y turísticos de la región de manera que la satisfacción del cliente sea excelente. Asimismo, esta persona tiene como misión tener en orden todos los aspectos relacionados con el registro de huéspedes y difusión y reserva de actividades adicionales dentro del establecimiento. Finalmente, este cargo debe estar atento a que cualquier detalle dentro del hostel cumpla los estándares de servicio					NPS				
					Número de quejas				
					Manejo de documentos				
					Manejo de dinero				
					Manejo de equipos				
					Satisfacción colaboradores				
Principales funciones					Competencias				
Aportar a la experiencia del huésped por medio de la orientación del mismo en sus peticiones, quejas, reclamos y sugerencias.					Grado				
Contribuir a los ingresos del hostel por medio de la venta y reserva de habitaciones o servicios de alojamiento.						A	B	C	D
Ayudar a que los huéspedes puedan pagar a tiempo sus cuentas					Conocimientos				
Mantener actualizada la información de registro, solicitudes, cuentas de huéspedes, recibos y comprobantes, utilizando sistema manual o computarizado.					Historia de Municipio	X			
Registrar la llegada y salida de huéspedes y asignar habitaciones.					Mercadeo			X	
Informar a los clientes sobre aspectos turísticos de la ciudad y servicios del establecimiento					Gestión de Inventarios			X	
					Relaciones con OTAs y AAVV		X		
Experiencia					Manejo de conflictos	X			
6 meses de recepcionista en hostales u hoteles pequeños de ciudades intermedias de Colombia					Normatividad de registro	X			
Comprensión de clientes de los hostales					Habilidades				
Manejo de PMS					Gestión Riesgos Naturales	X			
Gestión de canales de distribución					Primeros Auxilios	X			
Trabajo en equipo y apoyo a otras áreas del hostel					POS	X			
					Microsoft Office		X		
Educación					PMS	X			
Tecnólogo de turismo o administración, Tecnólogo en auditoría					Cualidades				
Idioma					Trabajo en equipo	X			
	Lee	Escribe	Habla	Bilingue	Servicio al cliente	X			
Inglés		X	X		Comunicación	X			
Francés			X		Responsable	X			
Portugués			X		Honesto	X			
Responsabilidades					Práctico	X			
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer	Tolerante	X			
Superior	X	X			Sociable	X			
Colega		X	X		Observaciones:				
Clientes	X	X	X	X					
Proveedores			X						
Aspectos Económicos									
Salario	980000+Prestaciones								
Tipo de Contrato	Contrato a término fijo- Turnos Rotativos con Recargo Nocturno								

Figura 53. Perfil establecido para Recepcionista. Fuente: elaboración propia basado en Alles 2000

Administrador					Administrador				
Misión del cargo					áreas de evaluación				
Velar por el funcionamiento eficiente de la organización así como la utilización óptima de los recursos, regulando las relaciones entre el personal del hostel con sus clientes y llevando la situación financiera de la empresa.					Satisfacción colaboradores			ROA	
					RevPar			%GOP	
Principales funciones					Ocupación			% Costo A&B	
					ADR				
Reclutamiento, capacitación y supervisión de personal. Gestión de presupuestos Realización de inspecciones de bienes y servicios. Proporcionar informes diarios y mensuales a sedes y propietarios. Supervisión de mantenimiento, suministros, reformas y mobiliario. Trato con contratistas y proveedores. Manejo de quejas y consultas de clientes.					% Rentabilidad				
					NPS				
Experiencia					Competencias				
									Grado
2 años en hostales u hoteles pequeños de ciudades intermedias de Colombia Comprensión de clientes de los hostales Desarrollo de relaciones públicas Manejo de relaciones con dueños y juntas directivas Apertura de Operaciones de preferencia Equipos a cargo					A	B	C	D	
					Conocimientos				
Educación					Planificación Estratégica	X			
					Análisis Financiero	X			
Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras Administración de Empresas					Relaciones Públicas	X			
					Leyes Turísticas	X			
Idioma					Contabilidad	X			
					Revenue Management	X			
Lee					Mercadeo	X			
					Escribe				
Inglés					Gestión de inventarios	X			
					Habla				
Francés					Habilidades				
					Bilingüe				
Portugués					Habilidad Analítica	X			
					Bilingüe				
Responsabilidades					Microsoft Office	X			
					Bilingüe				
Superior					PMS	X			
					Bilingüe				
Colega					Cualidades				
					Bilingüe				
Clientes					Trabajo en equipo	X			
					Bilingüe				
Proveedores					Liderazgo	X			
					Bilingüe				
Aspectos Económicos					Comunicación	X			
					Bilingüe				
Salario					Negociación	X			
					Bilingüe				
1850000+ Prestaciones					Flexibilidad	X			
					Bilingüe				
Tipo de Contrato					Innovación	X			
					Bilingüe				
Contrato Indefinido- Jornada Completa					Toma de decisiones	X			
					Bilingüe				
					Tolerancia al estrés	X			
					Bilingüe				
					Observaciones				
					Bilingüe				

Figura 54. Perfil establecido para Administrador. Fuente: elaboración propia basado en Alles 2000



Figura 55. Marca del hostel del plan de negocio. Fuente: elaboración propia.

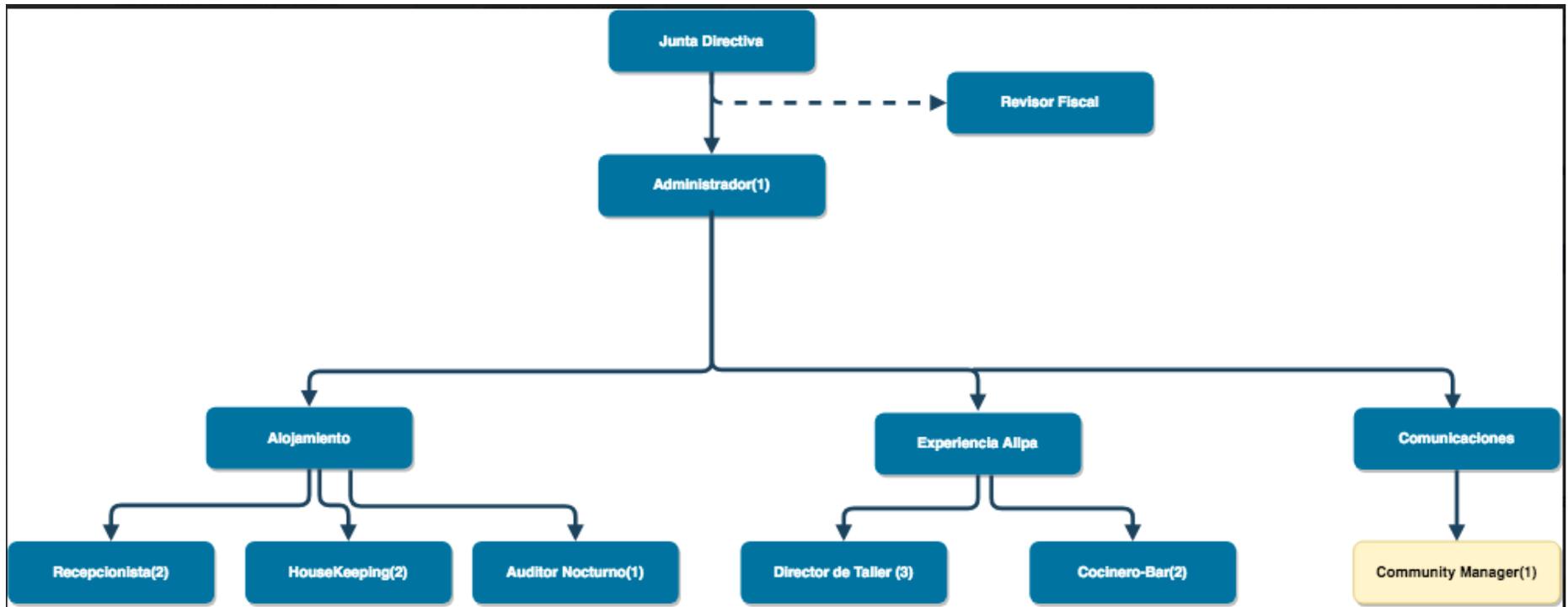


Figura 56. Organigrama de Allpa Hostel. Community Manager es un freelancer. Fuente: elaboración propia.

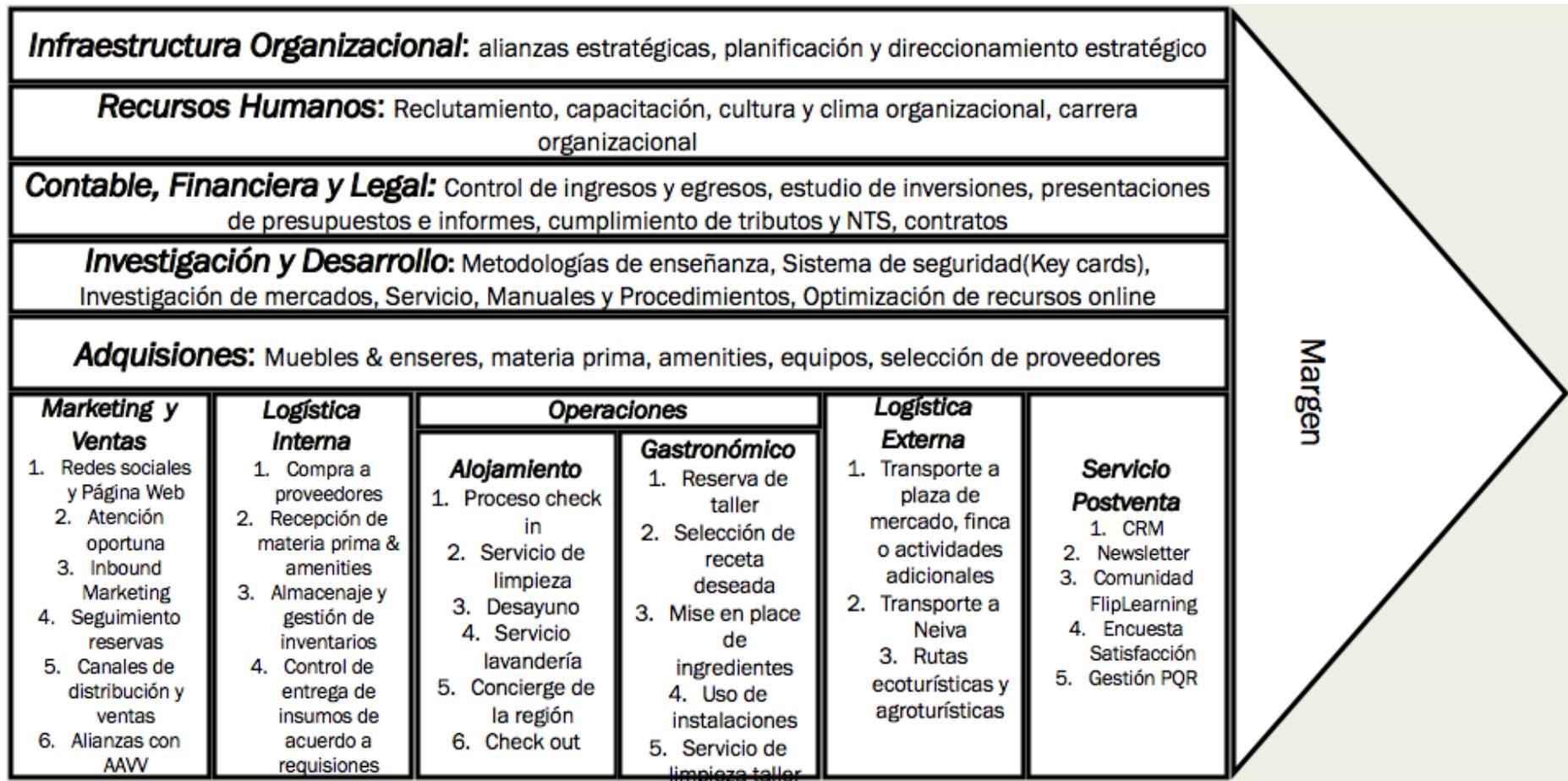


Figura 57. Cadena de valor del hostel. Fuente: elaboración propia basado en Porter 2009

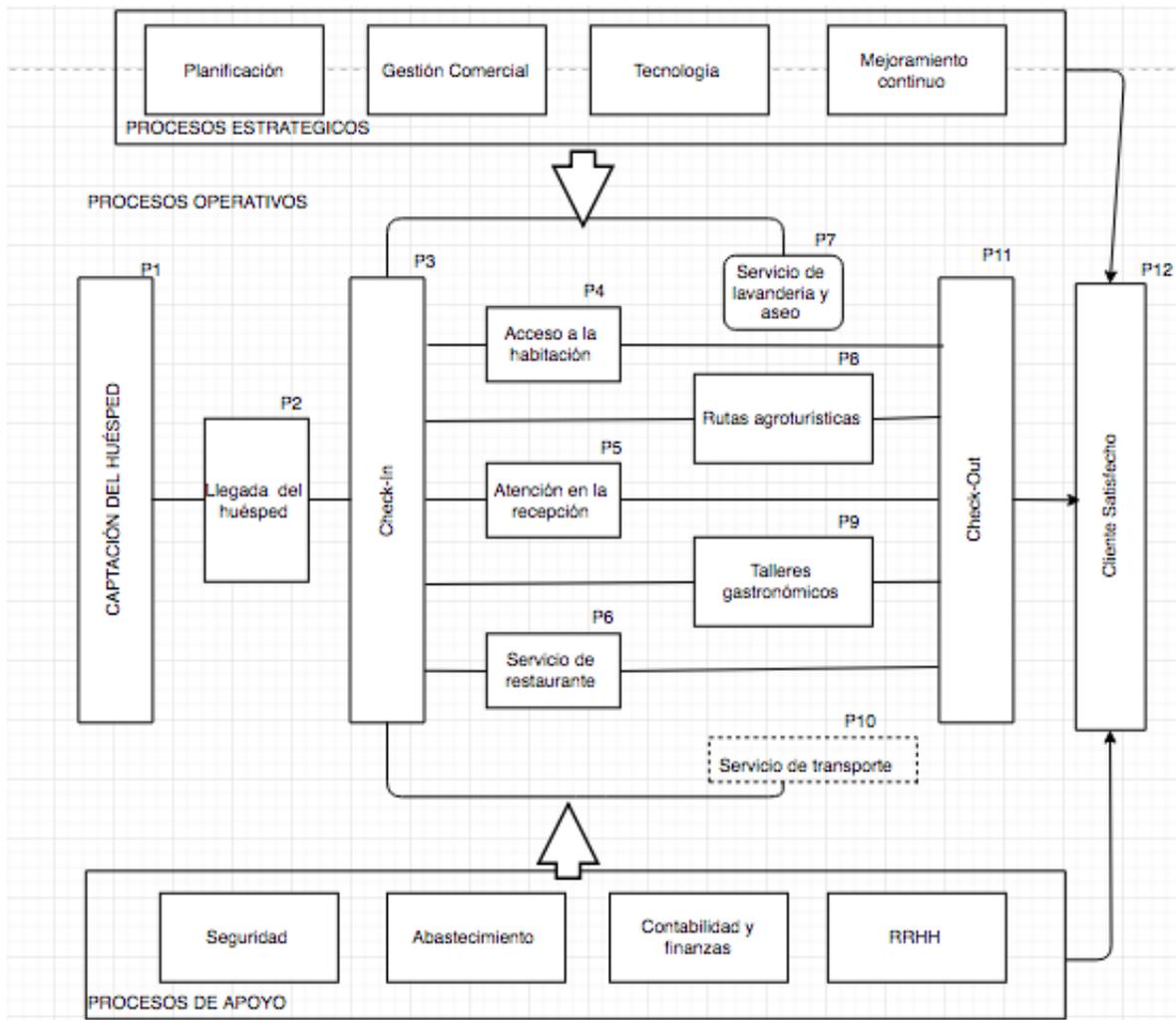


Figura 58. Mapa de procesos general del hostel. Fuente: elaboración propia

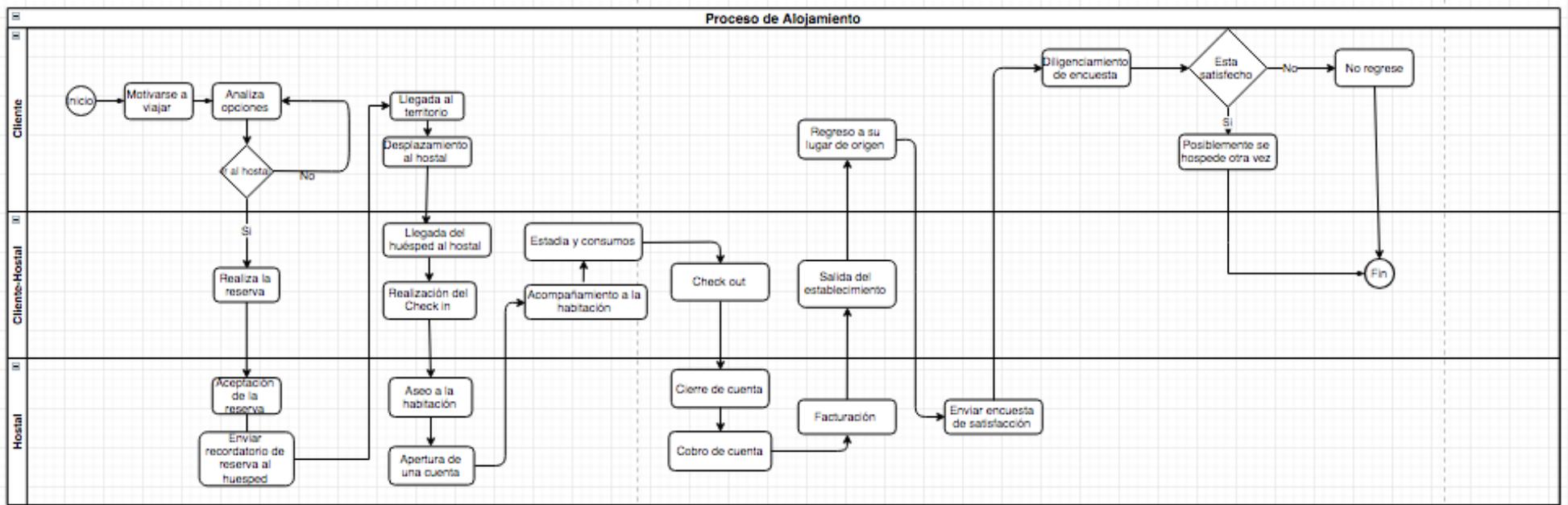


Figura 59. Proceso de alojamiento. Fuente: elaboración propia.

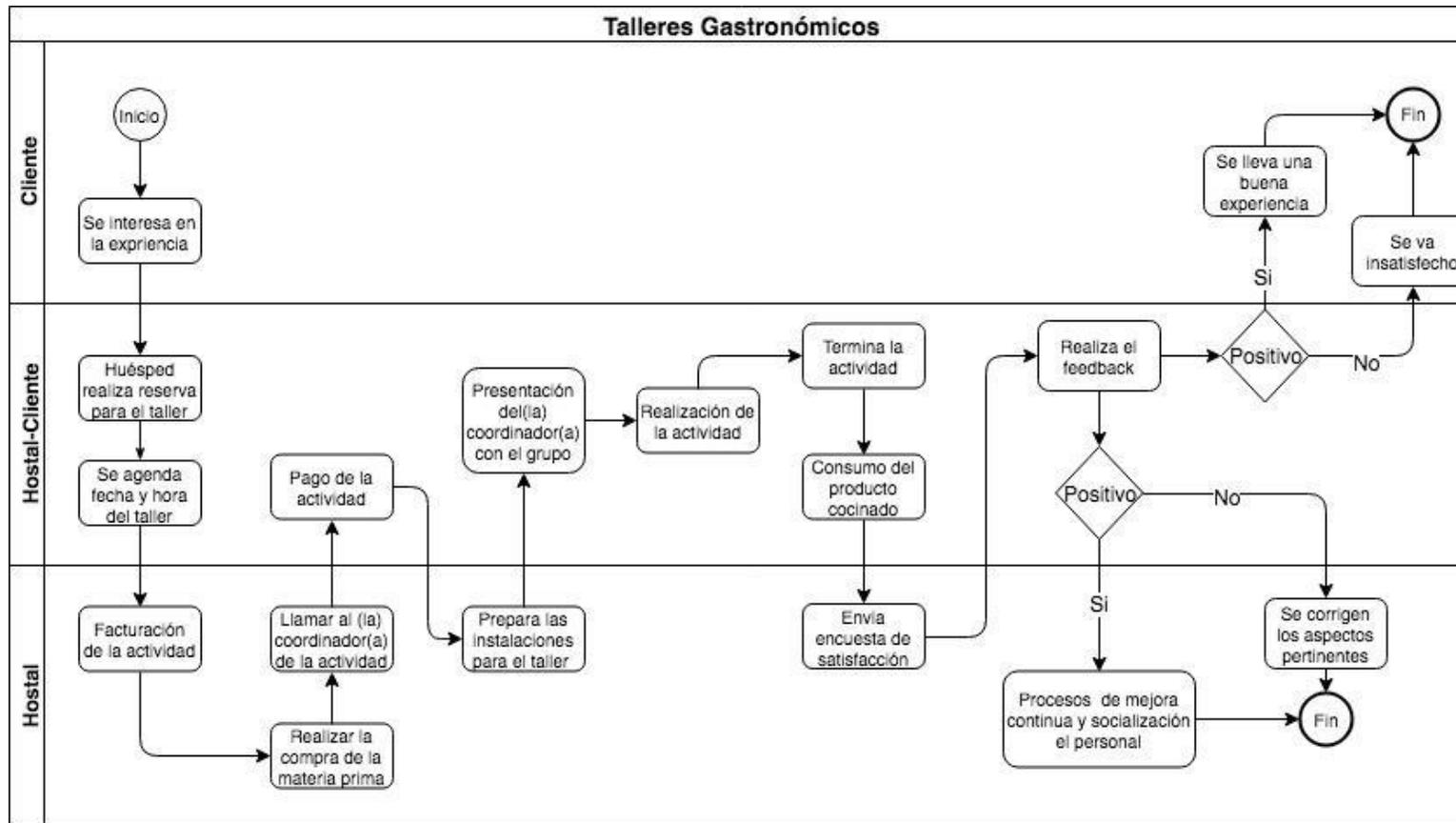


Figura 60. Proceso de talleres gastronómicos. Fuente: elaboración propia.

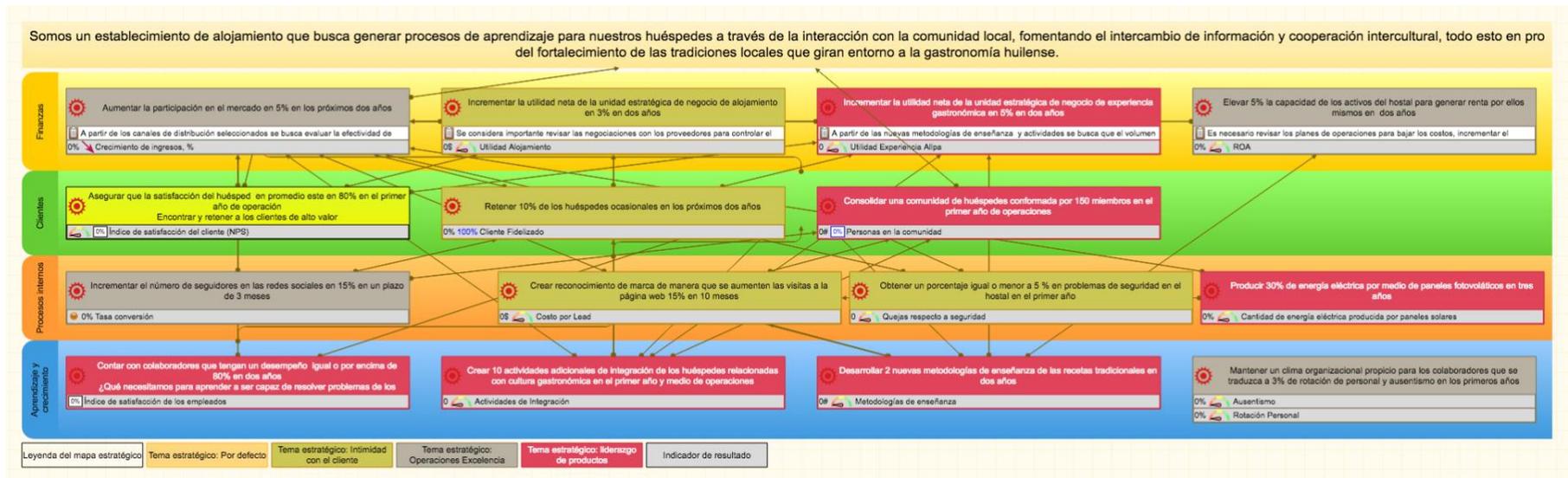


Figura 61. Cuadro de Mando Integral para el hostel donde los cuadros rojos son objetivos de liderazgo de producto, los grises van enfocados a operaciones de excelencia y los verdes son intimidad con el cliente. Fuente: elaboración propia basado en Kaplan & Norton (2000)

Objetivos Estratégicos

Perspectiva de clientes

- Asegurar que la satisfacción del huésped en promedio este en 80% en el primer año de operación
- Retener 10% de los huéspedes ocasionales en los próximos dos años
- Consolidar una comunidad de huéspedes conformada por 150 miembros en el primer año de operaciones

Perspectiva Innovación y Aprendizaje

- Formar colaboradores que tengan un desempeño general igual o por encima de 80% en un año
- Crear 10 actividades adicionales de integración de los huéspedes relacionadas con cultura gastronómica en el primer año y medio de operaciones
- Desarrollar 2 nuevas metodologías de enseñanza de las recetas tradicionales en dos años
- Mantener un clima organizacional propicio para los colaboradores que se traduzca a 3% de rotación de personal y ausentismo en los primeros años

Figura 62. Objetivos estratégicos de las perspectiva de clientes y aprendizaje e innovación. Fuente: : elaboración propia basado en Kaplan & Norton (2000)

Objetivos Estratégicos

Perspectiva Financiera

- Aumentar participación en el mercado 5% en dos años
- Incrementar la utilidad neta de la unidad estratégica de alojamiento en 3% en dos años
- Incrementar la utilidad neta de la unidad estratégica de experiencias Allpa en 2% en dos años
- Elevar 3% la capacidad de los activos del hostel para generar renta por ellos mismos en dos años

Perspectiva Procesos Internos

- Incrementar el número de seguidores en las redes sociales en 15% en un plazo de 3 meses
- Crear reconocimiento de marca de manera que se aumenten las visitas a la página web 15% en 10 meses
- Obtener un porcentaje igual o menor a 5 % en incidentes de seguridad en el hostel en el primer año
- Producir 30% de energía eléctrica por medio de paneles fotovoltaicos en tres años

Figura 63. Objetivos estratégicos de las perspectiva financiera y procesos internos. Fuente: elaboración propia basado en Kaplan & Norton (2000)

Nombre del indicador	ROA	
Código	I4.04	
Objetivo	Elevar 5% la capacidad de los activos del hostel para generar renta por ellos mismos en dos años	
Responsable del Indicador	Administrador	
Nivel de comparación	Indicador Meta	
Periodicidad de actualización	Mensual	
Definición Operacional	Permite evaluar la injerencia de lo activos en la generación de ingresos	
Unidad de medida	% de cumplimiento	
Meta	5%	
Resultado		$14.04 \geq 5\%$
		$3\% < 14.04 < 4\%$
		$14.04 < 3\%$
Interpretación	Permite reconocer la participación de los activos en los ingresos	

Figura 64. Indicador de ROA . Fuente: : elaboración propia basado en Kaplan & Norton (2000)

Nombre del indicador	Utilidad UEN Experiencia Allpa	
Código	I1.01	
Objetivo	Incrementar la utilidad neta de la unidad estratégica de negocio de experiencia gastronómica en 5% en dos años	
Responsable del Indicador	Administrador y Director Taller	
Nivel de comparación	Indicador Meta	
Periodicidad de actualización	Mensual	
Definición Operacional	Evaluación de beneficios que se obtienen en esta UEN	
Unidad de medida	% de cumplimiento	
Meta	5%	
Resultado		$14.04 \geq 5\%$
		$3\% < 14.04 < 4\%$
		$14.04 < 3\%$
Interpretación	Permite reconocer el crecimiento de los beneficios en esta UEN	

Figura 65: Indicador Utilidad Neta de Unidad Estratégica de Negocio de alojamiento. Fuente: elaboración propia basado en Kaplan & Norton (2000)

Nombre del indicador	Utilidad UEN Alojamiento	
Código	I1.01	
Objetivo	Incrementar la utilidad neta de la unidad estratégica de negocio de alojamiento en 3% en dos años	
Responsable del Indicador	Director de Gestión Humana	
Nivel de comparación	Indicador Meta	
Periodicidad de actualización	Semestral	
Definición Operacional	Evaluación de beneficios que se obtienen en esta UEN	
Unidad de medida	% de cumplimiento	
Meta	3%	
Resultado		$I1.01 \geq 3\%$
		$2\% < I1.01 < 3\%$
		$I1.01 < 2\%$
Interpretación	Permite reconocer el crecimiento de los beneficios en esta UEN	

Figura 66 Indicador Utilidad Neta de Unidad Estratégica de Negocio de “Experiencia Allpa”. Fuente: elaboración propia basado en Kaplan & Norton (2000)

Nombre del indicador	Cumplimiento de Ventas	
Código	I4.01	
Objetivo	Aumentar la participación en el mercado en 5% en los próximos dos años	
Responsable del Indicador	Adminstrador- Director Taller	
Nivel de comparación	Indicador Meta	
Periodicidad de actualización	Mensual	
Definición Operacional	Ejecución de metas establecidas para el período	
Unidad de medida	% de cumplimiento de ventas	
Meta	80%	
Resultado		$I4.01 \geq 80\%$
	 79%	$65\% < I4.01 <$
		$I4.01 < 64\%$
Interpretación	Permite evaluar el desempeño en la ejecución de la metas de ventas	

Figura 67.: Indicador cumplimiento de ventas. Fuente: elaboración propia basado en Kaplan & Norton (2000)

Nombre del indicador	clientes ocasionales fidelizados	
Código	I3.02	
Objetivo	Retener 10% de los huéspedes ocasionales en los próximos dos años	
Responsable del Indicador	Recepcionista- Administrador	
Nivel de comparación	Indicador Meta	
Periodicidad de actualización	Mensual	
Definición Operacional	Promedio de calificación específica de los tópicos a evaluar presentes en el formato de evaluación	
Unidad de medida	% de clientes fidelizados	
Meta	10%	
Resultado		$I3.02 \geq 10\%$
		$6\% < I3.02 < 9\%$
		$I3.02 < 5\%$
Interpretación	Permite evaluar la capacidad que tiene el hostel para fidelizar a huéspedes walk in	

Figura 68: Indicador clientes fidelizados. Fuente: elaboración propia basado en Kaplan & Norton (2000)

Nombre del indicador	Número de miembros en la comunidad
Código	I3.03
Objetivo	Consolidar una comunidad de huéspedes conformada por 80 miembros en el primer año de operaciones
Responsable del Indicador	Community Manager
Nivel de comparación	Indicador Meta
Periodicidad de actualización	Mensual
Definición Operacional	Número de personas que se unen a la comunidad con metodología fliplearning
Unidad de medida	Número ordinal
Meta	150
Resultado	 I3.03 ≥ 150
	 100 < I3.03 < 149
	 I3.03 < 100
Interpretación	Identificar el número de personas que se encuentran dentro de la comunidad

Figura 69: Indicador de número de miembros en la comunidad. Fuente: elaboración propia basado en Kaplan & Norton (2000)

Nombre del indicador	NPS	
Código	I3.01	
Objetivo	Asegurar que la satisfacción del huésped en promedio este en 80% en el primer año de operación	
Responsable del Indicador	Administrador	
Nivel de comparación	Indicador Meta	
Periodicidad de actualización	Mensual	
Definición Operacional	Promedio de calificación específica de los tópicos a evaluar presentes en el formato de evaluación	
Unidad de medida	Escala del 1 al 10	
Meta	8	
Resultado		$13.01 \geq 8$
		$5 < 13.01 < 7$
		$13.01 < 4$
Interpretación	Permite evaluar medir la lealtad general de sus clientes hacia el hostel	

Figura 70: Indicador Net Promoter Score. Fuente: elaboración propia basado en Kaplan & Norton (2000)

Nombre del indicador	Costo LEAD	
Código	I2.02	
Objetivo	Crear reconocimiento de marca de manera que se aumenten las visitas a la página web 15% en 10 meses	
Responsable del Indicador	Community Manager	
Nivel de comparación	Indicador Meta	
Periodicidad de actualización	Mensual	
Definición Operacional	Promedio de costo que tiene el hostel para aparecer en la sprimas búsquedas y que la perosna de click a la página	
Unidad de medida	Costo por click	
Meta	\$100	
Resultado		$I2.02 \leq \$100$
		$\$600 > I2.02 > \100
		$I2.02 > \$600$
Interpretación	Identificar el costo que tiene el hostel para generar algún tipo de acción por parte del huésped potencial hacia el establecimiento	

Figura 71. : Costo por LEAD. Fuente: elaboración propia basado en Kaplan & Norton (2000)

Nombre del indicador	Tasa de Conversión	
Código	I2.01	
Objetivo	Incrementar el número de seguidores en las redes sociales en 15% en un plazo de 3 meses	
Responsable del Indicador	Community Manager	
Nivel de comparación	Indicador Meta	
Periodicidad de actualización	Mensual	
Definición Operacional	Promedio de personas que se suscriben a los canales de comunicación	
Unidad de medida	Porcentaje de suscritos	
Meta	15%	
Resultado		$I1.01 \geq 15\%$
		$11\% < I1.01 < 14\%$
		$I1.01 < 10\%$
Interpretación	Reconocer el % de personas que entran a las redes sociales y se suscriben a la páginas	

Figura 72: Indicador Tasa de conversión. Fuente: elaboración propia basado en Kaplan & Norton (2000)

Nombre del indicador	Cantidad de energía eléctrica producida por paneles solares	
Código	I2.06	
Objetivo	Producir 30% de energía eléctrica por medio de paneles fotovoltaicos en tres años	
Responsable del Indicador	Administrador	
Nivel de comparación	Indicador Meta	
Periodicidad de actualización	Mensual	
Definición Operacional	Promedio de energía utilizada en el hostel que fue captada por paneles solares	
Unidad de medida	% de energía solar utilizada	
Meta	30%	
Resultado		$I2.06 \geq 30\%$
		$23\% < I2.06 < 29\%$
		$I2.06 < 22\%$
Interpretación	Reconocer el porcentaje de energía eléctrica que es utilizado a partir de la energía producida por los paneles solares	

Figura 73: Indicador energía eléctrica usada a partir de energía solar. Fuente: elaboración propia basado en Kaplan & Norton (2000)

Nombre del indicador	Quejas respecto a seguridad	
Código	I2.05	
Objetivo	Obtener un porcentaje igual o menor a 5 % en problemas de seguridad en el hostel en el primer año	
Responsable del Indicador	Recepcionista- Administrador	
Nivel de comparación	Indicador Meta	
Periodicidad de actualización	Semestral	
Definición Operacional	Promedio de incidentes de seguridad que tienen los huéspedes dentro del hostel	
Unidad de medida	% de incidentes ocurridos	
Meta	5%	
Resultado		$I2.05 \leq 5\%$
		$6\% > I2.05 > 5\%$
		$I2.05 > 7\%$
Interpretación	Evaluar la eficacia de los protocolos de seguridad con los que cuenta el hostel	

Figura 74. : Indicador número de incidentes de seguridad. Fuente: elaboración propia basado en Kaplan & Norton (2000)

Nombre del indicador	Rotación Personal	
Código	I2.04	
Objetivo	Mantener un clima organizacional propicio para los colaboradores que se traduzca a 3% de rotación de personal y ausentismo en los primeros años	
Responsable del Indicador	Administrador	
Nivel de comparación	Indicador Meta	
Periodicidad de actualización	Mensual	
Definición Operacional	Promedio de trabajadores que se desvinculan o vinculan a la organización en un período de tiempo	
Unidad de medida	% de rotación del personal	
Meta	3%	
Resultado		$I2.04 \leq 3\%$
		$4\% > I2.04 > 3\%$
		$I2.04 > 4\%$
Interpretación	Permite identificar el flujo de entradas (admisiones) y salidas (desajustes, despidos, reubicaciones y jubilaciones) de personas del hostel	

Figura 75. Indicador rotación personal. Fuente: elaboración propia basado en Kaplan & Norton (2000)

Nombre del indicador	Ausentismo	
Código	I2.03	
Objetivo	Mantener un clima organizacional propicio para los colaboradores que se traduzca a 3% de rotación de personal y ausentismo en los primeros años	
Responsable del Indicador	Administrador	
Nivel de comparación	Indicador Meta	
Periodicidad de actualización	Mensual	
Definición Operacional	Promedio de personas que no van a trabajar con justa o no causa	
Unidad de medida	% de ausentes en el trabajo	
Meta	3%	
Resultado		$I2.03 \leq 3\%$
		$4\% > I2.03 > 3\%$
		$I2.03 > 4\%$
Interpretación	Reconocer el % de trabajadores que se ausentan el trabajo de manera justificada o no	

Figura 76.: Indicador de ausentismo. Fuente: elaboración propia basado en Kaplan & Norton (2000)

Nombre del indicador	No. Metodologías nuevas de enseñanza
Código	I1.03
Objetivo	Desarrollar 2 nuevas metodologías de enseñanza de las recetas tradicionales en dos años
Responsable del Indicador	Director Taller
Nivel de comparación	Indicador Meta
Periodicidad de actualización	Mensual
Definición Operacional	Actividades que ayudan a tener un mejor ambiente para el huésped
Unidad de medida	% de cumplimiento de avance
Meta	2
Resultado	 11.01 \geq 2
	 3 11.01 =1
	 11.01 =0
Interpretación	Reconocer la innovación que tiene el hostel en sus metodologías de enseñanza en los talleres gastronómicos

Figura 77: Indicador nuevas metodologías de enseñanzas talleres. Fuente: elaboración propia basado en Kaplan & Norton (2000)

Nombre del indicador	No. Actividades de integración
Código	I1.02
Objetivo	Crear 10 actividades adicionales de integración de los huéspedes relacionadas con cultura gastronómica en el primer año y medio de operaciones
Responsable del Indicador	Director Taller
Nivel de comparación	Indicador Meta
Periodicidad de actualización	Mensual
Definición Operacional	Actividades que ayudan a tener un mejor ambiente para el huésped
Unidad de medida	% de cumplimiento de avance
Meta	10
Resultado	 11.02 ≥ 10
	 9 > 11.02 > 6
	 11.02 < 5
Interpretación	Mide el número de actividades de integración nuevas que se incorporan en el hostel

Figura 78. : Indicador actividades nuevas de integración dentro del hostel.. Fuente: elaboración propia basado en Kaplan & Norton (2000)

Nombre del indicador	Desempeño del personal	
Código	I1.01	
Objetivo	Contar con colaboradores que tengan un desempeño igual o por encima de 80% en dos años	
Responsable del Indicador	Administrador	
Nivel de comparación	Indicador Meta	
Periodicidad de actualización	Bimestral	
Definición Operacional	Promedio de calificación específica de los tópicos a evaluar presentes en el formato de evaluación	
Unidad de medida	Escala del 1 al 10	
Meta	8	
Resultado		$I1.01 \geq 8$
		$6 < I1.01 < 8$
		$I1.01 < 5$
Interpretación	Permite evaluar las competencias del personal y su desempeño en la ejecución de sus funciones	

Figura 79. : Indicador desempeño del personal. Fuente: elaboración propia basado en Kaplan & Norton (2000)

ALOJAMIENTO	
Tipos de habitación	
Dormitorio 6 pax	4
Dormitorio 4 pax	8
Habitaciones doble privada	3
Total habitaciones	15
Total camas disponibles	62
Zonas de baño	
Areas de baño	2
Baño único	3
Baño privado	3
Equipos requeridos	
Camarotes sencillos	28
Cama doble	3
Cargos requeridos del personal	
Recepcionista	2
Auditor nocturno	1
Housekeeping	1
Camareras	2
Competencias del personal	
<p>El personal debe estar capacitado en servicio al cliente teniendo una buena actitud de servicio estando alineados con los valores de la organización para brindar la mejor experiencia posible</p>	

Características del servicio
<p>El servicio de alojamiento comprende desde la realización de la reserva por parte del cliente a través de alguno de los canales del hostel hasta su check out y realización del feedback abarcando los procesos requeridos para el cumplimiento de las necesidades de los huéspedes</p>

Figura 80.: Ficha técnica de alojamiento. Fuente: elaboración propia.

Talleres Gastronómicos	
Platos ofrecidos	Asado huilense
	Tamales
	Jugo de cholupa
	Achiras
	Juan valerio
	Envueltos de maiz
Descripción del servicio	<p>Los talleres gastronómicos buscan reforzar y transmitir la cultura gastronómica huilense a través de la preparación de los productos típicos de la región guiados por personas de la comunidad local</p>
Características del personal	<p>Las personas a cargo de dirigir estas actividades deberán hacer parte de la comunidad local de la región además de contar con el conocimiento y experiencia en las preparaciones tradicionales del Huila</p>
Equipos necesarios	Asador
	Horno de leña
	Olla tamalera

	plancha
	Estufa
	Vajilla
	Utensilios
	Licadora

Figura 81: Ficha técnica de talleres gastronómicos. Fuente: Elaboración propia.

FICHA TÉCNICA ALLPA HOSTEL

Dirección	Via Rivera-Termalés km 2 costado izquierdo
Categoría	Hostal
Gerente	Daniel Martínez y Juan M. Suárez
Telefono	317 371 5393/ 317 895 0824
email	allpahostel@gmail.com
Página web	Allpahostel.com

ALOJAMIENTO

Tipos de habitación	Dormitorio 6 pax
	Dormitorio 4 pax
	Habitación privada (doble)
Total No. de habitaciones	15
Total No. Camas	62
No. pisos	2
Baños	Área de baños por piso

ALIMENTOS Y BEBIDAS

Alimentos	Desayuno típico Huilense
	Desayuno tradicional
Bebidas	Cerveza nacional
	Cerveza importada
	Jugo de Cholupa
	Jugo de naranja
	Limonada de panela

	Margaritas
	Gin & Tonic
	Cuba libre
	Tequila sunrise
	Piña coladas
	Café
RECEPCION	
Idiomas	Ingles, frances y español
Tarjetas de credito	Master card y Visa
Caja fuerte	24 horas
Bodega	24 horas para huésped
SERVICIOS	
Piscina	7:00- 22:00
Hamacas	Disponibles en todo el hostel
Bar	16:00- 2:00
Talleres gastronómicos	Durante esta actividad los tursitas podran ser participes activos del proceso de los platos tipicos de la región mientras que son guiados por personas de la comunidad local para luego disfrutar de los platos cocinados
Rutas agroturísticas	En esta actividad los turistas participaran activamente en los proecos de cultivos y produccion de la materia prima caracteristicos de la region como el arroz, el café, la cholupa y el cacao para, posteriormente, disfrutar de

	productos gastronómicos hechos con los insumos mencionados
Sala de entretenimiento	Disponibles 24 horas
Baños	Áreas comunes por piso y en zona exterior
Comedor	Disponible 24 horas
Salas comunes	Sala, biblioteca, sala de entretenimiento, hamacas, bar
Intercambio de libros	Libros disponibles para todos los huéspedes
Cocina abierta	Cocina disponible 24 horas para huéspedes
Venta de producto locales	Achiras, chocolate, café, galletas y postres
Parqueadero	Disponible 24 horas
Consola de video juegos	Disponible en sala de entretenimiento
Juegos de mesa	Disponible en sala de entretenimiento
Reservas para actividades de la región	El hostel brinda la oportunidad de reservar diferentes actividades de la región a través de lo convenios con prestadores de servicios
Recepción 24 horas	La recepción del hostel estará disponible las 24 horas para solucionar cualquier inquietud de los huéspedes
Prestámo toallas	Los huéspedes podrán acceder al préstamo de toallas por el pago de alquiler y un seguro
Bodegajes de equipaje	El hostel cuenta con una bodega para guardar el equipaje de los huéspedes

Reserva en otros hostales del país	El hostel es un aliado de la red de hostales de Colombia lo que le permite a sus huéspedes acceder a beneficios en otros establecimientos miembros de la red
Información turística	Los huéspedes podrán contar toda la información necesaria de diferentes actividades turística de la región
Lockers	Los clientes pueden hacer uso de los lockers dentro de las habitaciones con su propio candado

Figura 82: Ficha técnica del hostel. Fuente: elaboración propia.

Tributos municipales					
Impuesto	Hecho generador	Aspecto temporal	Aspecto espacial	Base gravable	Tarifa
Circulación y tránsito sobre vehículos de transporte público	Lo constituye el derecho de propiedad o la posesión sobre los vehículos automotores de servicio público de pasajeros y de carga que circulen habitualmente dentro de la jurisdicción del municipio de Rivera.	Periodico anual (se causa el 1 de enero del año fiscal)	Rivera, Huila	Capacidad de pasajeros y/o carga del vehículo	hasta de diecinueve (19) pasajeros, pagaran el equivalente al treinta por ciento (30%) de un salario mínimo diario legal vigente, por mes o fracción de mes.
Impuesto predial unificado	Gravamen real que recae sobre los bienes inmuebles ubicados en la jurisdicción del municipio de Rivera y se genera por la existencia del predio.	Periodico anual	Rivera, Huila	se liquidará con base en el avalúo catastral fijado o aceptado por el Instituto Geográfico Agustín Codazzi para los predios ubicados en las zonas urbanas, suburbanas y rurales del municipio.	0,03% de S.M.L.V por metro cuadrado
Industria y Comercio	Ejercicio o realización directa o indirecta de cualquier actividad industrial, comercial o de servicios en la jurisdicción del municipio de Rivera, ya sea que cumplan de forma permanente u ocasional, en inmueble indeterminado, con establecimiento de comercio o sin ellos.	Periodico anual	Rivera, Huila	se liquidará con base en los ingresos brutos del contribuyente obtenidos durante el año gravable inmediatamente anterior.	4*1000
Avisos y Tableros	La colocación de vallas, avisos, tableros y emblemas en la vía pública, en lugares públicos o privados visibles desde el espacio público.	Periodico anual	Rivera, Huila	Lo constituye el valor del impuesto de industria y comercio, tanto de la actividad industrial como de la comercial, de servicios o financiera.	15% del impuesto de industria y comercio
Delineación urbana	Construcción, ampliación, modificación, demolición o adecuación de obras o construcciones y el reconocimiento de construcciones en la jurisdicción del municipio de Rivera.	Cada vez que se de lugar al hecho generador	Rivera, Huila	la constituye el metro lineal frente a la calle o vía pública.	14% del S.M.D.L.V por metro lineal
Sobretasa bomberil	Constituye hecho generador de la sobretasa Bomberil, la realización del hecho generador el impuesto de industria y comercio y la realización del hecho generador impuesto predial unificado.	Cuando se liquiden y paguen el impuesto de industria y comercio y el impuesto de renta unificado	Rivera, Huila	Lo constituye el valor del impuesto de industria y comercio y el valor del impuesto predial unificado.	El 1,5% del valor de industria y comercio y el 2% del valor del impuesto predial unificado
Impuesto de registro de patentes, marcas y herretes	Lo constituye la diligencia de inscripción de la marca, herrete o cifras quemadoras que sirven para identificar semovientes de propiedad de una persona natural, jurídica o sociedad de hecho, y que se registran en el libro especial que se lleva en la Alcaldía Municipal.	Al momento que se registra la marca	Rivera, Huila	La constituye cada una de las marcas, patentes o herretes que se registre.	Por el registro de cualquier marca, patente o herrete, se cobrará una suma equivalente a cuatro (4%) salario mínimo legal mensual vigente por cada unidad.
Impuesto de inscripción	Lo constituye la diligencia de inscripción o registro de los establecimientos de comercio en la Secretaría de Hacienda Municipal o quien haga sus veces.	Al momento de realizar la inscripción	Rivera, Huila	La constituye cada uno de los establecimientos de comercio que se registren.	La tarifa, será equivalente al seis por ciento (6%) del salario mínimo legal mensual vigente, por una sola vez.

Figura 83: Impuestos municipales. Fuente: elaboración propia.

Tributos Departamentales					
Impuesto	Hecho generador	Aspecto temporal	Aspecto espacial	Base gravable	Tarifa
Impuesto de timbre nacional a vehículos automotores	Lo constituyen los recibos de pago por concepto del impuesto municipal de circulación y tránsito o rodamiento a vehículos automotores de servicio particular, vehículos de servicio público o de transporte, vehículos de transporte de carga incluidas las motocicletas con motor de más de 185 C.C de cilindrado	Periodico anual	Huila	Valor comercial de los vehículos fijado anualmente por resolución de la Dirección General de transporte y tránsito terrestre automotor del Ministerio de Transporte	20*1000
Impuesto de registro	Inscripción de actos, providencias, contratos o negocios jurídicos de los cuales sean parte o beneficiarios los particulares y que deben registrarse en las oficinas de registro de instrumentos públicos o en las Cámaras de Comercio	Instantaneo al solicitar la inscripción	Huila	Constituida por el valor incorporado en el documento que contiene el acto, contrato o negocio	0,70%
Impuesto al consumo de cigarrillos	Constituido por el consumo de cigarrillos elaborados en la jurisdicción del departamento del Huila	Al momento que el productor lo entrega en fabrica o planta con destino al departamento del Huila	Huila	Valor de la mercancia	10%
Impuesto al consumo de licores, vinos, aperitivos y similares nacionales o extranjeros	Esta constituido por el consumo de estos productos dentro del departamento	Al momento que el productor lo entrega en fabrica o planta con destino al departamento del Huila	Huila	Valor de la mercancia	\$229 por grado alcoholimetro
Impuesto al consumo de cervezas, sifones, refajos y mezclas	Constituido por el consumo de cervezas sifones, refajos y mezclas de bebidas fermentadas con bebidas no alcoholicas en el Departamento del Huila	Al momento que el productor lo entrega en fabrica o planta con destino al departamento del Huila	Huila	Valor de la mercancia	Para cervezas de \$359,70 por cada unidad de 300 cm, para sifones de \$306,5 por cada unidad de 300 cm y para refajos y mezclas de \$108,9 por cada unidad de 300 cm

Figura 84.: Impuestos departamentales. Fuentes: elaboración propia.

Tributos Nacionales					
Impuesto	Hecho generador	Aspecto temporal	Aspecto espacial	Base gravable	Tarifa
Renta	Renta liquida, es decir los ingresos restando los costos, gastos y beneficios incurridos en la operación del establecimiento de comercio	Periodico anual	Nacional	Renta liquida	33%
IVA	Consumo de bienes y servicios	Instantaneo	Nacional	Valor del Bien o Servicio	0%, 5% y 19%
Gravamen a los Movimientos Financieros	Realización de diferentes transacciones financieras	Instantaneo	Nacional	Valor de la transaccion financiera	4*1000
Impuesto Nacional al consumo	Consumo de alimentos y bebidas	Instantaneo	Nacional	Valor del producto	8%

Figura 85.: Tributos Nacionales. Fuente: elaboración propia.



Figura 86.: Mapeo de las asociaciones claves según el nivel de importancia. Fuente: elaboración propia

	Positivos para alcanzar el objetivo	Negativos para alcanzar el objetivo
Origen Interno (Atributos de la empresa)	<p>Fortalezas:</p> <p>Ubicación: la localización del hostel permite descansar antes de ir al sur de país y se encuentra cerca de las termales</p> <p>Cultura Gastronómica Huilense: el fortalecimiento de la cultura gastronómica huilense por medio de talleres gastronómicos que transmitan costumbres y recetas de los platos tradicionales del Huila</p> <p>Valor compartido: Se entiende que el hostel debe generar valor a todos sus stake holders de manera que exista un fin común</p> <p>SENA: Brindar oportunidades laborales a personas formadas en esta institución</p> <p>Reducción Impacto ambiental: se busca contar con paneles solares que permitan utilizar la energía solar para uso del hostel</p>	<p>Debilidades:</p> <p>Limitaciones financieras: la sociedad no cuenta con un músculo financiero grande</p> <p>Relaciones Públicas: los fundadores al no ser del Huila carecen contactos comerciales de la zona que ayuden a gestionar ventas</p> <p>No hay posicionamiento de marca: al ser un establecimiento que no pertenece a ninguna cadena, no existe recordación de la marca</p> <p>Experiencia en el sector: Poco conocimiento en la práctica de la dinámicas turísticas en el departamento</p>
Origen Externo (Atributos del ambiente)	<p>Oportunidades:</p> <p>Aumento de llegadas de turistas a Colombia: positivo para el hostel debido a que cada vez hay mas turistas interesados en Huila que se refleja en el crecimiento de la ocupación</p> <p>Tasa del dólar: positivo porque hace que Colombia se vuelva un destino atractivo para turistas extranjeros gracias que tiene mayor poder adquisitivo y los turistas nacionales viajan en el territorio nacional</p> <p>Sectores productivos del Huila y Rivera: la amplia variedad de productos que produce este territorio permite que sean aprovechados para la realización de rutas asociados con la cultura gastronómica del Huila</p> <p>Nuevo Plan Sectorial de Turismo: El pilar de emprendimiento que se encuentra dentro de plan se presenta como una oportunidad, puesto que el mismo puede dar una política que brinda beneficios tributarios</p> <p>Colombia a la mesa: adaptarse al programa puede ayudar a tener mayor visibilidad en mercados internacionales</p> <p>Nuevas tendencias: Femalo Solo Travel y Coworking & Coliving se presentan como oportunidades para diversificar mercados</p> <p>Viajero Joven: Crecimiento del segmento de mercado turístico (uno de los que más gasta en cada viaje)</p> <p>Denominación de Origen: los productos emblema del departamento tienen Denominación de Origen</p> <p>Tradición Familiar: Las recetas se encuentran en el saber familiar de las personas del Huila, mas que tecnificadas</p>	<p>Amenazas:</p> <p>Decreto 229 de 2017: este acto administrativo se puede convertirse en una amenaza, puesto que no cumplir con algún requisito desemboca en la no actualización del RNT</p> <p>Robotización del servicio: es negativo, ya que en Colombia la tecnología no llega con la misma rapidez que en otros países y por ende otros hostales</p> <p>Reservas en OTAs: el crecimiento de reservas por OTAs aumenta su poder de negociación</p> <p>Realidad Virtual: poder experimentar un destino turístico sin necesidad de trasladarse hasta ese lugar se convierte en una amenaza</p> <p>Posicionamiento competencia: los hoteles que actualmente se encuentran en Rivera tienen una larga experiencia y gran reconocimiento en el municipio</p> <p>Informalidad en el sector: Prestadores de servicio turísticos que no cumplen a cabalidad con la normatividad colombiana para poder realizar sus actividades</p>

Figura 87: . Matriz DOFA a partir de Pest. Fuente: Elaboración propia

	Fortalezas	Debilidades
	1. Ubicación: la localización del hostel permite descansar antes de ir al sur de país y se encuentra cerca de las termas 2. Cultura Gastronómica Huilense: el fortalecimiento de la cultura gastronómica huilense por medio de talleres gastronómicos que transmitan costumbres y recetas de los platos tradicionales del Huila 3. Valor compartido: Se entiende que el hostel debe generar valor a todos sus stakeholders de manera que exista un fin común 4. SENA: Brindar oportunidades laborales a personas formadas en esta institución 5. Reducción Impacto ambiental: se busca contar con paneles solares que permitan utilizar la energía solar para uso del hostel	1. Limitaciones financieras: la sociedad no cuenta con un músculo financiero grande 2. Relaciones Públicas: los fundadores al no ser del Huila carecen contactos comerciales de la zona que ayuden a gestionar ventas 3. No hay posicionamiento de marca: al ser un establecimiento que no pertenece a ninguna cadena, no existe recordación de la marca 4. Experiencia en el sector: Poco conocimiento en la práctica de la dinámicas turísticas en el departamento
Oportunidades	FO	DO
1. Aumento de llegadas de turistas a Colombia: positivo para el hostel debido a que cada vez hay más turistas interesados en Huila que se refleja en el crecimiento de la ocupación	F2-F3-O6-O3-O9-O8. Emprender alianzas estratégicas con actores turístico y agrocultores de manera que los servicios que se ofrezcan entorno a la cultura gastronómica puedan ser diversificados	D3-O5. Emprender actividades de posicionamiento a partir de plan de promoción de la estrategia nacional
2. Tasa del dólar: positivo porque hace que Colombia se vuelva un destino atractivo para turistas extranjeros gracias que tiene mayor poder adquisitivo y los turistas nacionales viajan en el territorio nacional		
3. Sectores productivos del Huila y Rivera: la amplia variedad de productos que produce este territorio permite que sean aprovechados para la realización de rutas asociados con la cultura gastronómica del Huila	F4-O4 Aprovechar los pilares de emprendimiento y educación para apalancar ciclos de educación y/o recursos para el Hostel	D2-O1-O6-O7 Realizar alianzas con AAVV que permita incrementar el rango de cobertura para ser reconocidos
4. Nuevo Plan Sectorial de Turismo: El pilar de emprendimiento que se encuentra dentro de plan se presenta como una oportunidad, puesto que el mismo puede dar una política que brinda beneficios tributarios	F1-O7. Ampliar líneas de actividades adicionales y con ello formas de pago de manera que existan más ingresos por cliente.	
5. Colombia a la mesa: adaptarse al programa puede ayudar a tener mayor visibilidad en mercados internacionales		
6. Nuevas tendencias: Femalo Solo Travel y Coworking & Coliving se presentan como oportunidades para diversificar mercados	F3-F4 O9 Contratar personal de la región que conozca parte de la cultura gastronómica local y pueda transmitirlo hacia turista de manera original	D2-O4-O5- Aprovechar iniciativas nacionales para realizar networking con emprendedores de la región y del país que permitan tener aliados estratégicos en el futuro
7. Viajero Joven: Crecimiento del segmento de mercado turístico (uno de los que más gasta en cada viaje)		
8. Denominación de Origen: los productos emblema del departamento tienen Denominación de Origen	F3-O8 Vender productos artesanales que tengan como insumos productos locales	D1-O1-O2 Implementar comunicaciones externas para atraer turistas extranjeros que permitan ganar visibilidad y más ingresos
9. Tradición Familiar: Las recetas se encuentran en el saber familiar de las personas del Huila, más que tecnificadas		
Amenazas	FA	DA
1. Decreto 229 de 2017: este acto administrativo se puede convertir en una amenaza, puesto que no cumplir con algún requisito desemboca en la no actualización del RNT	F4-A2 Emprender acciones de comunicaciones externas que se enfoquen en la importancia del servicio, la calidad del personal y las cualidades del destino	
2. Robotización del servicio: es negativo, ya que en Colombia la tecnología no llega con la misma rapidez que en otros países y por ende otros hostales	F1-F2-F5-A5 Aplicar estrategias de marketing ofensivas y comunicar los atributos del hostel	D1-A1 Desarrollar protocolos que permitan cumplir con requisitos de RNT y no incurrir en multas
3. Reservas en OTAs: el crecimiento de reservas por OTAs aumenta su poder de negociación	F3-A6 Asociarse con ADETURI que es la agrupación de turismo de Rivera para unir esfuerzos frente a la informalidad	
4. Realidad Virtual: poder experimentar un destino turístico sin necesidad de trasladarse hasta ese lugar se convierte en una amenaza	F3-A3- Implementar acciones de Inbound Marketing para atraer huéspedes a reservar por canales directos	
5. Posicionamiento competencia: los hoteles que actualmente se encuentran en Rivera tienen una larga experiencia y gran reconocimiento en el municipio	F5-A1. Implementar protocolos de seguimiento a acciones sostenibles de manera que sirvan para con la NTS	D2-D4-AS Por medio de reuniones de ADETURI entablar relaciones de cooperación dentro del municipio
6. Informalidad en el sector: Prestadores de servicio turísticos que no cumplen a cabalidad con la normatividad colombiana para poder realizar sus actividades		

Figura 88. Matriz DOFA relacionada. Fuente: elaboración propia

Área	Producto	Proveedor	No.	Costo	
				Unitario	Costo Total
Dormitorios	Camarotes	MERCADOLIBR E	28	\$ 830.000	\$ 23.240.000
Habitaciones privadas	camas dobles	MERCADOLIBR E	3	\$ 1.195.000	\$ 3.585.000
Todas las habitaciones	Escritorio	PANAMERICAN A	15	\$ 159.900	\$ 2.398.500
Habitaciones privadas	Mesas de noche	FALABELLA	3	\$ 250.000	\$ 750.000
Dormitorios	Ventilador	HOMECENTER	36	\$ 130.000	\$ 4.680.000
Sala de entretenimiento y habitaciones privadas	Aire acondicionado	ALKOSTO	4	\$ 1.772.000	\$ 7.088.000
Sala de entretenimiento	Sofá camas	FALABELLA	2	\$ 300.000	\$ 600.000
Sala de entretenimiento	Tv	FALABELLA	1	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000
Sala de entretenimiento	Play Station	KTRONIX	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000

Baños	Sanitario	HOMECENTER	13	\$ 230.000	\$ 2.990.000
Baños	Duchas	HOMECENTER	11	\$ 720.000	\$ 7.920.000
Baños	Lavamanos	HOMECENTER	13	\$ 300.000	\$ 3.900.000
Baños	Secadores	HOMECENTER	4	\$ 480.000	\$ 1.920.000
Baños	Dispensadores jabón	HOMECENTER	13	\$ 31.200	\$ 405.600
Baños	Dispensadores papel	HOMECENTER	13	\$ 74.900	\$ 973.700
Cocina	Cocina integral	SOCODA	1	\$ 719.000	\$ 719.000
Taller de cocina	Estufa	PALLOMARO	1	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000
Taller de cocina	Horno a gas	PALLOMARO	1	\$ 4.856.000	\$ 4.856.000
Taller de cocina	Plancha Asadora	PALLOMARO	1	\$ 2.450.000	\$ 2.450.000
Cocina	Licuadora	PALLOMARO	1	\$ 3.315.000	\$ 3.315.000

Cocina	Cafetera dos servicios	PALLOMARO	1	\$ 2.165.800	\$ 2.165.800
Taller de cocina	Molino de café	PALLOMARO	1	\$ 1.941.002	\$ 1.941.002
Cocina	Parrilla asadora a gas	PALLOMARO	1	\$ 3.136.840	\$ 3.136.840
Taller de cocina	Horno de leña	ALFERIA ROSA	1	\$ 1.295.000	\$ 1.295.000
Taller de cocina	Olla tamalera	MERCADOLIBR E	1	\$ 487.000	\$ 487.000
Cocina	Vajilla	CORONA	4	\$ 140.000	\$ 560.000
Cocina	Utensilios	IMUSA	1	\$ 850.000	\$ 850.000
Taller de cocina	Campana extractora	MERCADOLIBR E	1	\$ 2.484.533	\$ 2.484.533
Baños y areas comunes	Extractores	HEMOCENTER	13	\$ 119.900	\$ 1.558.700
Areas comunes	Rejillas de ventilación	HEMOCENTER	20	\$ 3.900	\$ 78.000
Recepción	Computadores	FALABELLA	2	\$ 4.335.550	\$ 8.671.100

Habitaciones	Lencería	DISTRIOGAR	186	\$ 259.900	\$ 48.341.400
Áreas comunes	Señalización	ANCORSIGN	1	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000
Áreas comunes	Lámparas	DEKOSAS	1	\$ 22.702.000	\$ 22.702.000
Lavandería	Lavadora y secadora	LAVANTI	1	\$ 43.870.000	\$ 43.870.000
				\$	
				TOTAL 230.132.175	

Figura 89. : Costos de inversión. Fuente: elaboración propia 2018.

CAPEX	
Área	Costo
Edificación	\$ 423.200.000
Habitaciones y dormitorios	\$ 282.100.000
Piscina	\$ 113.400.000
Cocina	\$ 11.700.000
Taller de cocina	\$ 16.000.000
Adaptación	\$ 80.000.000
TOTAL	\$ 503.200.000

Figura 90.: Costos de infraestructura para el hostel. Fuente: elaboración propia, 2018.

Mano de obra directa	Salario Mensual	Valor día	Valor hora
Administrador	\$ 3.500.000	\$ 116.667	\$ 14.583
Auditor nocturno	\$ 1.200.000	\$ 40.000	\$ 5.000
Auxiliar de cocina	\$ 781.242	\$ 26.041	\$ 3.255
Ama de llaves	\$ 980.000	\$ 32.667	\$ 4.083
Camarera	\$ 781.242	\$ 26.041	\$ 3.255
Supervisor de experiencias	\$ 980.000	\$ 32.667	\$ 4.083
Recepcionista	\$ 1.200.000	\$ 40.000	\$ 5.000
Guardia de seguridad	\$ 781.242	\$ 26.041	\$ 3.255
	\$ 10.203.726	\$ 340.124	\$ 42.516

Figura 91.: Costos de nómina del hostel. Fuente: Elaboración propia,2018.

Concepto	Valor Total Año 1	2018	2019	2020	2021	2022
Activos fijo incial neto	\$ 503.200.000	\$ 503.200.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación	\$ 100.640.000	\$ 100.640.000	\$ 100.640.000	\$ 100.640.000	\$ 100.640.000	\$ 100.640.000
Salarios	\$ 122.444.712	\$ 122.444.712	\$ 126.362.943	\$ 130.406.557	\$ 134.579.567	\$ 138.886.113
Publicidad	\$ 18.000.000	\$ 18.000.000	\$ 18.576.000	\$ 19.170.432	\$ 19.783.886	\$ 20.416.970
Materia prima	\$ 6.320.000	\$ 6.320.000	\$ 6.522.240	\$ 6.730.952	\$ 6.946.342	\$ 7.168.625
Servicios públicos	\$ 27.840.000	\$ 27.840.000	\$ 28.730.880	\$ 29.650.268	\$ 30.599.077	\$ 31.578.247
Suma de costos sin depreciación	\$ 677.804.712	\$ 677.804.712	\$ 180.192.063	\$ 185.958.209	\$ 191.908.871	\$ 198.049.955

Figura 92.: Costos fijos del hostel anuales proyectados a 5 años. Fuente: Elaboración propia

Mano de obra directa	Salario Mensual	Valor día	Valor hora
Administrador	\$ 1.850.000	\$ 61.667	\$ 7.708
Auditor nocturno	\$ 980.000	\$ 32.667	\$ 4.083
Auxiliar de cocina	\$ 781.242	\$ 26.041	\$ 3.255
Ama de llaves	\$ 980.000	\$ 32.667	\$ 4.083
Camarera	\$ 781.242	\$ 26.041	\$ 3.255
Supervisor de experiencias	\$ 980.000	\$ 32.667	\$ 4.083
Recepcionista	\$ 980.000	\$ 32.667	\$ 4.083
	\$ 7.332.484	\$ 244.416	\$ 30.552

Figura 93.: Salarios base de acuerdo con los cargos del hostel. Fuente: elaboración propia (2018).

Salud	Pensión	ARL	Caja de compensación	ICBF	Sena	Ceantias	Prima	Vacaciones	Intereses sobre las cesantías	Dotación
\$ 157.250	\$ 222.000	\$ 9.250	\$ 74.000	\$ 55.500	\$ 37.000	\$ 154.105	\$ 154.105	\$ 77.145	\$ 18.500	\$ -
\$ 83.300	\$ 117.600	\$ 4.900	\$ 39.200	\$ 29.400	\$ 19.600	\$ 88.982	\$ 88.982	\$ 40.866	\$ 9.800	\$ 49.000
\$ 66.406	\$ 93.749	\$ 3.906	\$ 31.250	\$ 23.437	\$ 15.625	\$ 72.425	\$ 72.425	\$ 32.578	\$ 7.812	\$ 39.062
\$ 132.811	\$ 187.498	\$ 7.812	\$ 62.499	\$ 46.875	\$ 31.250	\$ 137.503	\$ 137.503	\$ 65.156	\$ 15.625	\$ 78.124
\$ 66.406	\$ 93.749	\$ 3.906	\$ 31.250	\$ 23.437	\$ 15.625	\$ 72.425	\$ 72.425	\$ 32.578	\$ 7.812	\$ 39.062
\$ 166.600	\$ 235.200	\$ 9.800	\$ 78.400	\$ 58.800	\$ 39.200	\$ 170.616	\$ 170.616	\$ 81.732	\$ 19.600	\$ 98.000
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Figura 94.: Gastos asociados a la nómina. Fuente: elaboración propia (2018).

Área	Producto	Proveedor	No.	Costo Unitario	Costo Total	Años depreciables
Dormitorios	Camarotes	MERCADOLIBRE	28	\$ 830.000	\$ 23.240.000	10
Habitaciones privadas	camas dobles	MERCADOLIBRE	3	\$ 1.195.000	\$ 3.585.000	10
Todas las habitaciones	Escritorio	PANAMERICANA	15	\$ 159.900	\$ 2.398.500	10
Habitaciones privadas	Mesas de noche	FALABELLA	3	\$ 250.000	\$ 750.000	10
Dormitorios	Ventilador	HOMECENTER	36	\$ 130.000	\$ 4.680.000	10
Sala de entretenimiento y habitaciones privadas	Aire acondicionado	ALKOSTO	4	\$ 1.772.000	\$ 7.088.000	10
Sala de entretenimiento	Sofá camas	FALABELLA	2	\$ 300.000	\$ 600.000	10
Sala de entretenimiento	Tv	FALABELLA	1	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000	5
Sala de entretenimiento	Play Station	KTRONIX	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	5
Baños	Sanitario	HOMECENTER	13	\$ 230.000	\$ 2.990.000	20
Baños	Duchas	HOMECENTER	11	\$ 720.000	\$ 7.920.000	20
Baños	Lavamanos	HOMECENTER	13	\$ 300.000	\$ 3.900.000	20
Baños	Secadores	HOMECENTER	4	\$ 480.000	\$ 1.920.000	10
Baños	Dispensadores jabón	HOMECENTER	13	\$ 31.200	\$ 405.600	1
Baños	Dispensadores papel	HOMECENTER	13	\$ 74.900	\$ 973.700	1
Cocina	Cocina integral	SOCODA	1	\$ 719.000	\$ 719.000	1
Taller de cocina	Estufa	PALLOMARO	1	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	10
Taller de cocina	Horno a gas	PALLOMARO	1	\$ 4.856.000	\$ 4.856.000	10
Taller de cocina	Plancha Asadora	PALLOMARO	1	\$ 2.450.000	\$ 2.450.000	10
Cocina	Licudadora	PALLOMARO	1	\$ 3.315.000	\$ 3.315.000	10
Cocina	Cafetera dos servicios	PALLOMARO	1	\$ 2.165.800	\$ 2.165.800	10
Taller de cocina	Molino de café	PALLOMARO	1	\$ 1.941.002	\$ 1.941.002	10
Cocina	Parrilla asadora a gas	PALLOMARO	1	\$ 3.136.840	\$ 3.136.840	10
Taller de cocina	Horno de leña	ALFERIA ROSA	1	\$ 1.295.000	\$ 1.295.000	10
Taller de cocina	Olla tamarera	MERCADOLIBRE	1	\$ 487.000	\$ 487.000	1
Cocina	Vajilla	CORONA	4	\$ 140.000	\$ 560.000	1
Cocina	Utensilios	BMUSA	1	\$ 850.000	\$ 850.000	1
Taller de cocina	Campana extractora	MERCADOLIBRE	1	\$ 2.484.533	\$ 2.484.533	10
Baños y areas comunes	Extractores	HOMECENTER	13	\$ 119.900	\$ 1.558.700	10
Areas comunes	Rejillas de ventilación	HOMECENTER	20	\$ 3.900	\$ 78.000	1
General	Kid de paneles solares	Sun Supply	1	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000	5
Recepción	Computadores	FALABELLA	2	\$ 4.335.550	\$ 8.671.100	5
Habitaciones	Lencería	DISTRIBOHOGAR	186	\$ 259.900	\$ 48.341.400	10
Areas comunes	Señalización	ANCORSIGN	1	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	10
Areas comunes	Lamparas	DEKOSAS	1	\$ 22.702.000	\$ 22.702.000	10
Lavandería	Lavadora y secadora	LAVANTI	1	\$ 43.870.000	\$ 43.870.000	10
				TOTAL	\$ 237.932.175	

Figura 95:. Propiedad, planta y equipo y muebles y enseres del establecimiento. Fuente: Elaboracion propia (2018).

Área	Costo
Edificación	\$ 423.200.000
Habitaciones y dormitorios	\$ 282.100.000
Piscina	\$ 113.400.000
Cocina	\$ 11.700.000
Taller de cocina	\$ 16.000.000
Adaptación	\$ 80.000.000
TOTAL	\$ 503.200.000

Figura 96. Costos de inversión en infraestructura. Fuente: Elaboración propia (2018).

Producto	Costo	Años depreciables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Camarotes	\$ 23.240.000	10	\$ 2.324.000	\$ 2.324.000	\$ 2.324.000	\$ 2.324.000	\$ 2.324.000	\$ 2.324.000	\$ 2.324.000	\$ 2.324.000	\$ 2.324.000	\$ 2.324.000
camas dobles	\$ 3.585.000	10	\$ 358.500	\$ 358.500	\$ 358.500	\$ 358.500	\$ 358.500	\$ 358.500	\$ 358.500	\$ 358.500	\$ 358.500	\$ 358.500
Escritorio	\$ 2.398.500	10	\$ 239.850	\$ 239.850	\$ 239.850	\$ 239.850	\$ 239.850	\$ 239.850	\$ 239.850	\$ 239.850	\$ 239.850	\$ 239.850
Mesas de noche	\$ 750.000	10	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000
Ventilador	\$ 4.680.000	10	\$ 468.000	\$ 468.000	\$ 468.000	\$ 468.000	\$ 468.000	\$ 468.000	\$ 468.000	\$ 468.000	\$ 468.000	\$ 468.000
Aire acondicionado	\$ 7.088.000	10	\$ 708.800	\$ 708.800	\$ 708.800	\$ 708.800	\$ 708.800	\$ 708.800	\$ 708.800	\$ 708.800	\$ 708.800	\$ 708.800
Sofá camas	\$ 600.000	10	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
Tv	\$ 3.800.000	5	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Play Station	\$ 2.000.000	5	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sanitario	\$ 2.990.000	20	\$ 149.500	\$ 149.500	\$ 149.500	\$ 149.500	\$ 149.500	\$ 149.500	\$ 149.500	\$ 149.500	\$ 149.500	\$ 149.500
Duchas	\$ 7.920.000	20	\$ 396.000	\$ 396.000	\$ 396.000	\$ 396.000	\$ 396.000	\$ 396.000	\$ 396.000	\$ 396.000	\$ 396.000	\$ 396.000
Lavamanos	\$ 3.900.000	20	\$ 195.000	\$ 195.000	\$ 195.000	\$ 195.000	\$ 195.000	\$ 195.000	\$ 195.000	\$ 195.000	\$ 195.000	\$ 195.000
Secadores	\$ 1.920.000	10	\$ 192.000	\$ 192.000	\$ 192.000	\$ 192.000	\$ 192.000	\$ 192.000	\$ 192.000	\$ 192.000	\$ 192.000	\$ 192.000
Dispensadores jabón	\$ 405.600	1	\$ 405.600	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dispensadores papel	\$ 973.700	1	\$ 973.700	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cocina integral	\$ 719.000	1	\$ 719.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Estufa	\$ 2.400.000	10	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000
Horno a gas	\$ 4.856.000	10	\$ 485.600	\$ 485.600	\$ 485.600	\$ 485.600	\$ 485.600	\$ 485.600	\$ 485.600	\$ 485.600	\$ 485.600	\$ 485.600
Plancha Asadora	\$ 2.450.000	10	\$ 245.000	\$ 245.000	\$ 245.000	\$ 245.000	\$ 245.000	\$ 245.000	\$ 245.000	\$ 245.000	\$ 245.000	\$ 245.000
Licudadora	\$ 3.315.000	10	\$ 331.500	\$ 331.500	\$ 331.500	\$ 331.500	\$ 331.500	\$ 331.500	\$ 331.500	\$ 331.500	\$ 331.500	\$ 331.500
Cafetera dos servicios	\$ 2.165.800	10	\$ 216.580	\$ 216.580	\$ 216.580	\$ 216.580	\$ 216.580	\$ 216.580	\$ 216.580	\$ 216.580	\$ 216.580	\$ 216.580
Molino de café	\$ 1.941.002	10	\$ 194.100	\$ 194.100	\$ 194.100	\$ 194.100	\$ 194.100	\$ 194.100	\$ 194.100	\$ 194.100	\$ 194.100	\$ 194.100
Parrilla asadora a gas	\$ 3.136.840	10	\$ 313.684	\$ 313.684	\$ 313.684	\$ 313.684	\$ 313.684	\$ 313.684	\$ 313.684	\$ 313.684	\$ 313.684	\$ 313.684
Horno de leña	\$ 1.295.000	10	\$ 129.500	\$ 129.500	\$ 129.500	\$ 129.500	\$ 129.500	\$ 129.500	\$ 129.500	\$ 129.500	\$ 129.500	\$ 129.500
Olla tamalera	\$ 487.000	1	\$ 487.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Vajilla	\$ 560.000	1	\$ 560.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utensilios	\$ 850.000	1	\$ 850.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Campana extractora	\$ 2.484.533	10	\$ 248.453	\$ 248.453	\$ 248.453	\$ 248.453	\$ 248.453	\$ 248.453	\$ 248.453	\$ 248.453	\$ 248.453	\$ 248.453
Extractores	\$ 1.558.700	10	\$ 155.870	\$ 155.870	\$ 155.870	\$ 155.870	\$ 155.870	\$ 155.870	\$ 155.870	\$ 155.870	\$ 155.870	\$ 155.870
Rejillas de ventilación	\$ 78.000	1	\$ 78.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Computadores	\$ 8.671.100	5	\$ 1.734.220	\$ 1.734.220	\$ 1.734.220	\$ 1.734.220	\$ 1.734.220	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Kid de paneles solares	\$ 15.000.000	5	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Lencería	\$ 48.341.400	10	\$ 4.834.140	\$ 4.834.140	\$ 4.834.140	\$ 4.834.140	\$ 4.834.140	\$ 4.834.140	\$ 4.834.140	\$ 4.834.140	\$ 4.834.140	\$ 4.834.140
Señalización	\$ 12.000.000	10	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Lamparas	\$ 22.702.000	10	\$ 2.270.200	\$ 2.270.200	\$ 2.270.200	\$ 2.270.200	\$ 2.270.200	\$ 2.270.200	\$ 2.270.200	\$ 2.270.200	\$ 2.270.200	\$ 2.270.200
Lavadora y secadora	\$ 43.870.000	10	\$ 4.387.000	\$ 4.387.000	\$ 4.387.000	\$ 4.387.000	\$ 4.387.000	\$ 4.387.000	\$ 4.387.000	\$ 4.387.000	\$ 4.387.000	\$ 4.387.000
		TOTAL DEPRECIACION	\$ 30.385.798	\$ 26.312.498	\$ 26.312.498	\$ 26.312.498	\$ 26.312.498	\$ 20.418.278	\$ 20.418.278	\$ 20.418.278	\$ 20.418.278	\$ 20.418.278

Figura 97: Calculo de la depreciación de los activos del hostel. Fuente: Elaboración propia (2018).

PLAZO	ABONO	INTERES	CUOTA	SALDO
0				\$ 220.000.000
1	\$ 5.413.783	\$ 63.888.000	\$ 69.301.783	\$ 214.586.216,72
2	\$ 6.985.946	\$ 62.315.837	\$ 69.301.783	\$ 207.600.270,78
3	\$ 9.014.665	\$ 60.287.119	\$ 69.301.783	\$ 198.585.606,14
4	\$ 11.632.523	\$ 57.669.260	\$ 69.301.783	\$ 186.953.082,89
5	\$ 15.010.608	\$ 54.291.175	\$ 69.301.783	\$ 171.942.474,88
6	\$ 19.369.689	\$ 49.932.095	\$ 69.301.783	\$ 152.572.786,31

7	\$ 24.994.646	\$ 44.307.137	\$ 69.301.783	\$ 127.578.140,17
8	\$ 32.253.091	\$ 37.048.692	\$ 69.301.783	\$ 95.325.048,80
9	\$ 41.619.389	\$ 27.682.394	\$ 69.301.783	\$ 53.705.659,70
10	\$ 53.705.660	\$ 15.596.124	\$ 69.301.783	\$ 0,00

Figura 98: Tabla de amortización para el préstamo del hostel. Fuente: Elaboración propia (2018)

Año	% de Occ.	% Crecimiento
2015	46,17%	
2016	47,05%	1,91%
2017	48,47%	3,02%
2018	49,53%	2,19%
2019	50,83%	2,62%
2020	51,97%	2,24%
2021	53,22%	2,40%
2022	54,39%	2,21%
2023	55,62%	2,25%

Figura 99. Tendencia de ocupación en el Huila. Fuente: Elaboración propia 2018

Costos variables	Valor mensual
Viveres	\$ 741.010
Amenities	\$ 180.000
Servicio de limpieza	\$ 689.251
Publicidad	\$ 1.856.500
Lavanderia	\$ 377.466
COSTOS TOTALES	\$ 3.844.227
CVU	\$ 10.678

Figura 100.: Costo variable unitario para dormitorios. Fuente: Elaboración propia (2018).

Costos variables	Valor mensual
Viveres	\$ 741.010
Amenities	\$ 180.000
Servicio de limpieza	\$ 6.517.526
Publicidad	\$ 2.106.500
Lavanderia	\$ 2.827.966
COSTOS TOTALES	\$ 12.373.002
CVU	\$ 51.554

Figura 101. Costo variable unitario para habitación privada. Fuente: Elaboración propia (2018).

TIPO DE HABITACIÓN	PRECIO
privada	\$ 112.374
4 pax	\$ 34.434
6 pax	\$ 31.303

Figura 102: Precio de venta por tipo de habitación. Fuente: Elaboración propia (2018).

TALLERES GASTRONÓMICOS		VALOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
ASADO HUILENSE	\$	30.000	\$ 30.990	\$ 32.013	\$ 33.069	\$ 34.160	\$ 35.288	\$ 36.452	\$ 37.655	\$ 38.898	\$ 40.181	\$ 41.507
ENVUELTOS	\$	13.000	\$ 13.429	\$ 13.872	\$ 14.330	\$ 14.803	\$ 15.291	\$ 15.796	\$ 16.317	\$ 16.856	\$ 17.412	\$ 17.986
TAMAL	\$	8.500	\$ 8.781	\$ 9.070	\$ 9.370	\$ 9.679	\$ 9.998	\$ 10.328	\$ 10.669	\$ 11.021	\$ 11.385	\$ 11.760
ACHIRAS	\$	1.500	\$ 1.550	\$ 1.601	\$ 1.653	\$ 1.708	\$ 1.764	\$ 1.823	\$ 1.883	\$ 1.945	\$ 2.009	\$ 2.075
JUGO DE CHOLUPA	\$	4.000	\$ 4.132	\$ 4.268	\$ 4.409	\$ 4.555	\$ 4.705	\$ 4.860	\$ 5.021	\$ 5.186	\$ 5.358	\$ 5.534
JUAN VALERIO	\$	8.000	\$ 8.264	\$ 8.537	\$ 8.818	\$ 9.109	\$ 9.410	\$ 9.721	\$ 10.041	\$ 10.373	\$ 10.715	\$ 11.069
COSTO DE TALLERES GASTRONÓMICOS		VALOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
ASADO HUILENSE	\$	11.083	\$ 11.449	\$ 11.827	\$ 12.217	\$ 12.620	\$ 13.036	\$ 13.467	\$ 13.911	\$ 14.370	\$ 14.844	\$ 15.334
ENVUELTOS	\$	4.765	\$ 4.922	\$ 5.085	\$ 5.252	\$ 5.426	\$ 5.605	\$ 5.790	\$ 5.981	\$ 6.178	\$ 6.382	\$ 6.593
TAMAL	\$	3.102	\$ 3.204	\$ 3.310	\$ 3.419	\$ 3.532	\$ 3.649	\$ 3.769	\$ 3.894	\$ 4.022	\$ 4.155	\$ 4.292
ACHIRAS	\$	534	\$ 552	\$ 570	\$ 589	\$ 608	\$ 628	\$ 649	\$ 670	\$ 692	\$ 715	\$ 739
JUGO DE CHOLUPA	\$	1.540	\$ 1.591	\$ 1.643	\$ 1.698	\$ 1.754	\$ 1.811	\$ 1.871	\$ 1.933	\$ 1.997	\$ 2.063	\$ 2.131
JUAN VALERIO	\$	2.890	\$ 2.985	\$ 3.084	\$ 3.186	\$ 3.291	\$ 3.399	\$ 3.512	\$ 3.627	\$ 3.747	\$ 3.871	\$ 3.999
		2%										
UNIDADES TALLERES		VALOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
ASADO HUILENSE		96	98	100	102	105	107	109	112	114	117	119
ENVUELTOS		24	25	25	26	26	27	27	28	29	29	30
TAMAL		48	49	50	51	52	54	55	56	57	58	60
ACHIRAS		24	25	25	26	26	27	27	28	29	29	30
JUGO DE CHOLUPA		216	221	226	231	236	241	246	252	257	263	269
JUAN VALERIO		24	25	25	26	26	27	27	28	29	29	30

Figura 103. Proyección precios y costos de talleres gastronómicos. Fuente: Elaboración propia (2018).

Utilizaría el hostel del proyecto

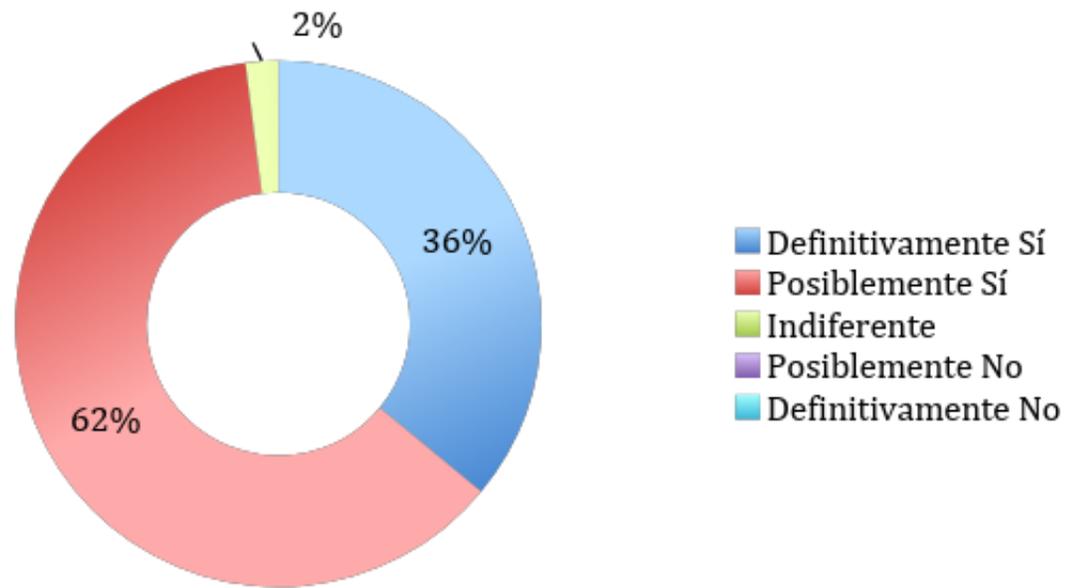


Figura 104: Determinación si el encuestado está interesado en los talleres gastronómicos. Fuente: Elaboración propia (2018).

ASADO HUILENSE					
receta calculada para		4			
fuente receta:					
fecha costeo: dd/mm/aa					
clasificación:		Fuerte comida colombiana			
	materia prima utilizada	unidad	cantidad	Costo Unitario	Costo Total
1	Pierna pernil de cerdo	Kg	2,00	11.890,00	23.780,00
2	Cerveza Aguila	cc	660	6,06	4.000
3	Vinagre Blanco	cc	240	6,96	1.670
4	Cebolla Larga	gr	400	7,44	2.974
5	Jugo de naranja	cc	18,0	5,21	93,8
6	Ajo	gr	50,0	22,00	1.100,0
7	Albahaca	gr	50,0	33,4	1.670,0
8	Cilantro	gr	50,0	11,7	585,0
9	Yerbabuena	gr	20,0	33,4	668,0
10	Orégano	gr	50,0	35,0	1.750,0
11	Laurel	gr	20,0	55,2	1.104,0
12	Tomillo	gr	20,0	45,2	904,8
13	Sal	gr	50,0	1,1	56,5
				Peso Total	
				Ingredientes	1.580
				Peso de una porción	395
				Costo Total	\$
				Ingredientes	40.300
				Costo Porcion	\$ 10.075
				Margen de error (10%)	\$ 1.008
				Costo porción final	\$ 11.083
				%Costo MP	40%
				Precio Potencial de Venta	\$ 27.707
				% ICO	8%
				Precio Carta	\$ 30.000
				Precio Real de Venta	\$ 27.778
				Impuesto Generado	\$ 2.222

Figura 105.: Receta estandar Asado Huilense. Fuente: Elaboración propia (2018).

ENVUELTOS DE MAZORCA					
receta calculada para		8			
fuente receta:					
fecha costeo: dd/mm/aa					
clasificación:		Fuerte comida colombiana			
	materia prima utilizada	unidad	cantidad	costo unitario	costo total
1	Mazorca tierna	Und	4,00	1.252,33	5.009,33
2	Queso Campesino	gr	210	18,80	3.948
3	Queso Mozzarella	gr	250	28,32	7.080
4	Harina de maíz	gr	50	3,35	168
5	Mantequilla	gr	36,0	16,0	576,7
6	Huevos	Und	2,0	440,0	880,0
7	Polvo para hornear	gr	18,0	298,5	5.373,0
8	Sal	gr	4,0	1,1	4,5
9	Uvas pasas	gr	100,0	25,4	2.535,0
10	Hojas de maíz	Und	8,0	634,0	5.072,0
11	Tomate chonto	gr	500,0	5,4	2.697,5
12	SUB Agua de Panela	Porc	1,0	1.312,5	1.312,5
				Peso Total Ingredientes	1.183
				Peso de una porción	148
				Costo Total Ingredientes	\$ 34.656
				Costo Porción	\$ 4.332
				Margen de error (10%)	\$ 433
				Costo porción final	\$ 4.765
				%Costo MP	40%
				Precio Potencial de Venta	\$ 11.913
				% ICO	8%
				Precio Carta	\$ 13.000
				Precio Real de Venta	\$ 12.038
				Impuesto Generado	\$ 962

Figura 106. : Receta estandar envueltos de mazorca. Fuente: Elaboración propia (2018).

TAMAL					
receta calculada para		20			
fuente receta:					
fecha costeo: dd/mm/aa					
clasificación:		Fuerte comida colombiana			
	materia prima utilizada	unidad	cantidad	costo unitario	costo total
1	Arroz	Kg	2,50	1.920,00	4.800,00
2	Arveja verde	gr	500	2,58	1.290
3	Costilla de cerdo	Kg	1	17.500	17.500
4	Pechuga de pollo	Kg	1	16.500	16.500
5	Huevos	Und	10,0	440,0	4.400,0
6	Zanahoria	gr	150,0	8,2	1.224,6
7	Papa pastusa	gr	150,0	1,6	236,0
8	Cebolla larga	gr	200,0	7,4	1.488,0
9	Cabolla cabezona blanca	gr	200,0	8,3	1.651,2
10	Ajo	gr	50,0	22,0	1.100,0
11	Tomate chonto	gr	500,0	5,4	2.697,5
12	Laurel	gr	20,0	55,2	1.104,0
13	Sal	gr	10	1,13	11,3
14	Hojas de platano	Und	10,00	240,00	2.400,00
				Peso Total Ingredientes	1.805
				Peso de una porción	90
				Costo Total Ingredientes	\$ 56.403
				Costo Porcion	\$ 2.820
				Margen de error (10%)	\$ 282
				Costo porción final	\$ 3.102
				%Costo MP	40%
				Precio Potencial de Venta	\$ 7.755
				% ICO	8%
				Precio Carta	\$ 8.500
				Precio Real de Venta	\$ 7.872
				Impuesto Generado	\$ 628

Figura 107.: Receta estandar del tamal. Fuente: Elaboración propia (2018)

ACHIRAS					
receta calculada para		10			
fuente receta:					
fecha costeo:					
dd/mm/aa					
clasificación:		Fuerte comida colombiana			
	materia prima utilizada	unidad	cantidad	costo unitario	costo total
1	Queso Campesino	gr	200,00	18,80	3.760,00
2	Harina de Sagú	gr	100	3,30	330
3	Huevos	Und	1	440	440
4	Sal	gr	5	1,13	6
5	Mantequilla	gr	20,0	16,0	320,0
				Peso Total Ingredientes	326
				Peso de una porción	33
				Costo Total Ingredientes	\$ 4.856
				Costo Porción	\$ 486
				Margen de error (10%)	\$ 49
				Costo porción final	\$ 534
				%Costo MP	40%
				Precio Potencial de Venta	\$ 1.335
				% ICO	6%
				Precio Carta	\$ 1.500
				Precio Real de Venta	\$ 1.390
				Impuesto Generado	\$ 110

Figura 108. : Receta estandar de las achiras. Fuente: Elaboración propia (2018)

JUAN VALERIO					
receta calculada para		4			
fuente receta:					
fecha costeo:					
dd/mm/aa					
clasificación:		Fuerte comida colombiana			
	materia prima utilizada	unidad	cantidad	costo unitario	costo total
1	Platano verde	gr	600,00	2,03	1.220,40
2	Tocino	gr	500	15,60	7.800
3	Cebolla Larga	gr	200	7,44	1.488
4	Sal	gr	2	1	2
				Peso Total Ingredientes	1.302
				Peso de una porción	326
				Costo Total Ingredientes	\$ 10.511
				Costo Porcion	\$ 2.628
				Margen de error (10%)	\$ 263
				Costo porción final	\$ 2.890
				%Costo MP	40%
				Precio Potencial de Venta	\$ 7.226
				% ICO	8%
				Precio Carta	\$ 8.000
				Precio Real de Venta	\$ 7.408
				Impuesto Generado	\$ 592

Figura 109: Receta estandar de Juan Valerio. Fuente: Elaboración propia (2018)

JUGO DE CHOLUPA					
receta calculada para		2			
fuente receta:					
fecha costeo:					
dd/mm/aa					
clasificación:		Fuerte comida colombiana			
	materia prima utilizada	unidad	cantidad	costo unitario	costo total
1	Hielo	gr	200,00	1,71	342,00
2	Agua	Lt	1	368,33	368
3	Cholupa	Lb	1	1,910	1,910
4	Azucar	gr	50,00	4	178
				Peso Total	252
				Ingredientes	
				Peso de una porción	126
				Costo Total	\$
				Ingredientes	2,798
				Costo Porcion	\$
					1,399
				Margen de error (10%)	\$
					140
				Costo porción final	\$
					1,539
				%Costo MP	40%
				Precio Potencial de	\$
				Venta	3,848
				% ICO	8%
				Precio Carta	\$
					4,000
				Precio Real de Venta	\$
					3,704
				Impuesto Generado	\$
					296

Figura 110.: Receta estandar de jugo de cholupa. Fuente: Elaboración propia (2018)

MARGARITA					
receta calculada para		4			
fuente receta:					
fecha costeo:					
dd/mm/aa					
clasificación:		Fuerte comida colombiana			
	materia prima utilizada	unidad	cantidad	costo unitario	costo total
1	Tequila blanco	Onz	3,00	2.396,00	7.188,00
2	Zumo de limon	Onz	1	506,25	506
3	Triple sec	Onz	2	2.180	4.360
4	Sal	gr	2	1,13	2
5	Hielo	gr	100,0	1,5	154,0
				Peso Total	108
				Ingredientes	
				Peso de una porción	27
				Costo Total	\$
				Ingredientes	12.211
				Costo Porción	\$
					3.053
				Margen de error (10%)	\$
					305
				Costo porción final	\$
					3.358
				%Costo MP	22%
				Precio Potencial de	\$
				Venta	15.263
				% ICO	6%
				Precio Carta	\$
					16.500
				Precio Real de Venta	\$
					15.278
				Impuesto Generado	\$
					1.222

Figura 111. : Receta estandar de cocktail Margarita Fuente: Elaboración propia (2018)

CUBA LIBRE					
receta calculada para		2			
fuente receta:					
fecha costeo:					
dd/mm/aa					
clasificación:		Fuerte comida colombiana			
	materia prima utilizada	unidad	cantidad	costo unitario	costo total
1	Ron	Onz	1,50	3.336,00	5.004,00
2	Limon	gr	20	4,70	94
3	Coca Cola	cc	110	7	792
4	Hielo	gr	100,0	1,5	154,0
				Peso Total	232
				Ingredientes	
				Peso de una porción	116
				Costo Total	\$
				Ingredientes	6.044
				Costo Porcion	\$
					3.022
				Margen de error (10%)	\$
					302
				Costo porción final	\$
					3.324
				%Costo MP	30%
				Precio Potencial de	\$
				Venta	11.081
				% ICO	6%
				Precio Carta	\$
					12.000
				Precio Real de Venta	\$
					11.112
				Impuesto Generado	\$
					888

Figura 112. : Receta estandar de cocktail Cuba Libre Fuente: Elaboración propia (2018)

GIN & TONIC					
receta calculada para		4			
fuente receta:					
fecha costeo:					
dd/mm/aa					
clasificación:		Fuerte comida colombiana			
	materia prima utilizada	unidad	cantidad	costo unitario	costo total
1	Ginebra	Onz	2,00	3.376,00	6.752,00
2	Zumo de limon	Onz	1,0	506,25	506
3	Agua tónica	Onz	1,5	6	8
4	Hielo	gr	100,0	1,5	154,0
				Peso Total Ingredientes	105
				Peso de una porción	26
				Costo Total Ingredientes	\$ 7.421
				Costo Porción	\$ 1.855
				Margen de error (10%)	\$ 186
				Costo porción final	\$ 2.041
				%Costo MP	15%
				Precio Potencial de Venta	\$ 13.605
				% ICO	8%
				Precio Carta	\$ 14.500
				Precio Real de Venta	\$ 13.426
				Impuesto Generado	\$ 1.074

Figura 113. Receta estandar de cocktail Gin &Tonic Fuente: Elaboración propia (2018)

PIÑA COLADA					
receta calculada para		2			
fuente receta:					
fecha costeo:					
dd/mm/aa					
clasificación:		Fuerte comida colombiana			
	materia prima utilizada	unidad	cantidad	costo unitario	costo total
1	Ron Añejo	Onz	1,00	1.662,00	1.662,00
2	Ron Blanco	Onz	1,50	1.908,00	2.862,00
3	Piña	gr	125	9,36	1.170
4	Zumo de piña	Onz	2,0	882	1.763
5	Crema de coco	Onz	2	1.060,71	2.121
6	Hielo	gr	100,0	1,5	154,0
				Peso Total	232
				Ingredientes	
				Peso de una porción	116
				Costo Total	\$
				Ingredientes	9.733
				Costo Porcion	\$
					4.866
				Margen de error (10%)	\$
					487
				Costo porción final	\$
					5.353
				%Costo MP	40%
				Precio Potencial de	\$
				Venta	13.383
				% ICO	8%
				Precio Carta	\$
					14.500
				Precio Real de Venta	\$
					13.426
				Impuesto Generado	\$
					1.074

Figura 114: Receta estandar de cocktail Piña Colada Fuente: Elaboración propia (2018)

TEQUILA SUNRISE					
receta calculada para		1			
fuente receta:					
fecha costeo:					
dd/mm/aa					
clasificación:		Fuerte comida colombiana			
	materia prima utilizada	unidad	cantidad	costo unitario	costo total
1	Tequila blanco	Onz	2,00	2.396,00	4.792,00
2	Zumo de naranja	cc	100	5,41	541
3	Granadina	Onz	0,5	866	433
4	Naranja	gr	8	1,27	10
5	Hielo	gr	100,0	1,5	154,0
Peso Total					211
Ingredientes					
Peso de una porción					211
Costo Total					\$
Ingredientes					5.930
Costo Porción					\$
					5.930
Margen de error (10%)					\$
					593
Costo porción final					\$
					6.523
%Costo MP					40%
Precio Potencial de Venta					\$
					16.307
% ICO					8%
Precio Carta					\$
					17.500
Precio Real de Venta					\$
					16.204
Impuesto Generado					\$
					1.296

Figura 115: Receta estandar de cocktail Tequila Sunrise Fuente: Elaboración propia (2018)

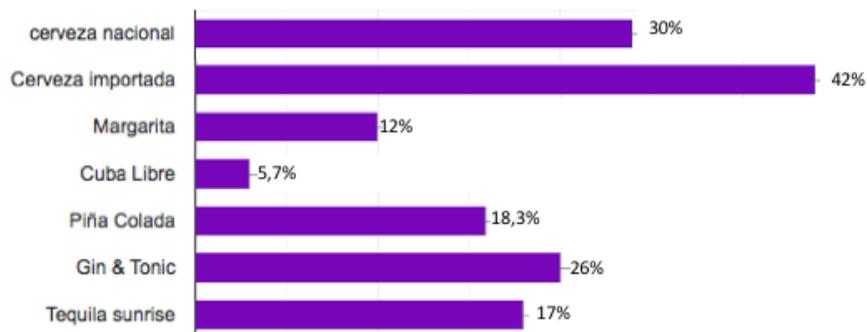


Figura 116: Porcentaje de personas del hostel que consumen productos en el bar. Fuente: Elaboración propia (2018).

PRECIO DE VENTA BAR	VALOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Cerveza Nacional	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.099	\$ 3.201	\$ 3.307	\$ 3.416	\$ 3.529	\$ 3.645	\$ 3.766	\$ 3.890	\$ 4.018
Cerveza Importada	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.165	\$ 5.335	\$ 5.512	\$ 5.693	\$ 5.881	\$ 6.075	\$ 6.276	\$ 6.483	\$ 6.697
Margarita	\$ 11.000	\$ 11.000	\$ 11.363	\$ 11.738	\$ 12.125	\$ 12.525	\$ 12.939	\$ 13.366	\$ 13.807	\$ 14.262	\$ 14.733
Cuba libre	\$ 10.500	\$ 10.500	\$ 10.847	\$ 11.204	\$ 11.574	\$ 11.956	\$ 12.351	\$ 12.758	\$ 13.179	\$ 13.614	\$ 14.063
Gin Tonic	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.396	\$ 12.805	\$ 13.228	\$ 13.664	\$ 14.115	\$ 14.581	\$ 15.062	\$ 15.559	\$ 16.073
Piña colada	\$ 11.500	\$ 11.500	\$ 11.880	\$ 12.272	\$ 12.676	\$ 13.095	\$ 13.527	\$ 13.973	\$ 14.434	\$ 14.911	\$ 15.403
Tequila sunrise	\$ 13.500	\$ 13.500	\$ 13.946	\$ 14.406	\$ 14.881	\$ 15.372	\$ 15.879	\$ 16.403	\$ 16.945	\$ 17.504	\$ 18.082
UNIDADES BAR	VALOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Cerveza Nacional	6.221	6.221	6.677	7.166	7.691	8.255	8.860	9.510	10.207	10.955	11.758
Cerveza Importada	8.709	8.709	9.347	10.033	10.768	11.557	12.405	13.314	14.290	15.337	16.461
Margarita	1.382	1.382	1.484	1.592	1.709	1.835	1.969	2.113	2.268	2.434	2.613
Cuba libre	657	657	705	756	812	871	935	1.004	1.077	1.156	1.241
Gin Tonic	2.108	2.108	2.263	2.429	2.607	2.798	3.003	3.223	3.459	3.713	3.985
Piña colada	2.995	2.995	3.215	3.450	3.703	3.975	4.266	4.579	4.914	5.275	5.661
Tequila sunrise	1.958	1.958	2.102	2.256	2.421	2.599	2.789	2.994	3.213	3.449	3.702
COSTOS DE VENTA BAR	VALOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Cerveza Nacional	\$ 1.400	\$ 1.400	\$ 1.446	\$ 1.494	\$ 1.543	\$ 1.594	\$ 1.647	\$ 1.701	\$ 1.757	\$ 1.815	\$ 1.875
Cerveza Importada	\$ 2.200	\$ 2.200	\$ 2.273	\$ 2.348	\$ 2.425	\$ 2.505	\$ 2.588	\$ 2.673	\$ 2.761	\$ 2.852	\$ 2.947
Margarita	\$ 3.561	\$ 3.561	\$ 3.679	\$ 3.800	\$ 3.925	\$ 4.055	\$ 4.189	\$ 4.327	\$ 4.470	\$ 4.617	\$ 4.770
Cuba libre	\$ 3.427	\$ 3.427	\$ 3.540	\$ 3.657	\$ 3.778	\$ 3.902	\$ 4.031	\$ 4.164	\$ 4.301	\$ 4.443	\$ 4.590
Gin Tonic	\$ 2.824	\$ 2.824	\$ 2.917	\$ 3.013	\$ 3.113	\$ 3.216	\$ 3.322	\$ 3.431	\$ 3.545	\$ 3.662	\$ 3.782
Piña colada	\$ 5.740	\$ 5.740	\$ 5.929	\$ 6.125	\$ 6.327	\$ 6.536	\$ 6.752	\$ 6.975	\$ 7.205	\$ 7.442	\$ 7.688
Tequila sunrise	\$ 8.688	\$ 8.688	\$ 8.975	\$ 9.271	\$ 9.577	\$ 9.893	\$ 10.219	\$ 10.557	\$ 10.905	\$ 11.265	\$ 11.637

Figura 117: Proyección de ingresos y costos del bar del hostel. Fuente: Elaboración propia (2018).

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
INGRESOS		\$ 670.831.342	\$ 743.500.889	\$ 824.056.362	\$ 913.354.293	\$ 1.012.344.294	\$ 1.122.079.166	\$ 1.243.726.121	\$ 1.378.579.216	\$ 1.528.073.138	\$ 1.693.798.492
COSTOS DE VENTA		\$ 258.918.172	\$ 286.970.010	\$ 318.066.183	\$ 352.537.364	\$ 390.750.160	\$ 433.111.019	\$ 480.070.557	\$ 532.128.362	\$ 589.838.314	\$ 653.814.491
UTILIDAD BRUTA		\$ 411.913.171	\$ 456.530.879	\$ 505.990.179	\$ 560.816.929	\$ 621.594.134	\$ 688.968.147	\$ 763.655.565	\$ 846.450.854	\$ 938.234.823	\$ 1.039.984.001
NÓMINA		\$ 123.104.328	\$ 127.166.771	\$ 131.363.274	\$ 135.698.262	\$ 140.176.305	\$ 144.802.123	\$ 149.580.593	\$ 154.516.753	\$ 159.615.806	\$ 164.883.127
PRESTACIONES		\$ 53.748.673	\$ 55.522.379	\$ 57.354.618	\$ 59.247.320	\$ 61.202.482	\$ 63.222.163	\$ 65.308.495	\$ 67.463.675	\$ 69.689.976	\$ 71.989.746
HONORARIOS		\$ 1.200.000	\$ 1.239.600	\$ 1.280.507	\$ 1.322.764	\$ 1.366.415	\$ 1.411.506	\$ 1.458.086	\$ 1.506.203	\$ 1.555.908	\$ 1.607.253
COMISIONES		\$ 4.024.988	\$ 4.461.005	\$ 4.944.338	\$ 5.480.126	\$ 6.074.066	\$ 6.732.475	\$ 7.462.357	\$ 8.271.475	\$ 9.168.439	\$ 10.162.791
COMISION T.C		\$ 18.313.696	\$ 20.297.574	\$ 22.496.739	\$ 24.934.572	\$ 27.636.999	\$ 30.632.761	\$ 33.953.723	\$ 37.635.213	\$ 41.716.397	\$ 46.240.699
COMISION T.D		\$ 7.982.893	\$ 8.327.210	\$ 9.229.431	\$ 10.229.568	\$ 11.338.256	\$ 12.567.287	\$ 13.929.733	\$ 15.440.087	\$ 17.114.419	\$ 18.970.543
		\$ 63.409.617	\$ 70.303.441	\$ 77.946.754	\$ 86.421.039	\$ 95.816.640	\$ 106.233.719	\$ 117.783.333	\$ 130.588.607	\$ 144.786.057	\$ 160.527.037
SERVICIOS		\$ 20.599.905	\$ 21.279.701	\$ 21.981.932	\$ 22.707.335	\$ 23.456.677	\$ 24.230.748	\$ 25.030.362	\$ 25.856.364	\$ 26.709.624	\$ 27.591.042
PUBLICIDAD		\$ 22.278.000	\$ 7.518.174	\$ 7.766.274	\$ 8.022.561	\$ 8.287.305	\$ 8.560.786	\$ 8.843.292	\$ 9.135.121	\$ 9.436.580	\$ 9.747.987
ICA		\$ 2.683.325	\$ 2.974.004	\$ 3.296.225	\$ 3.653.417	\$ 4.049.377	\$ 4.488.317	\$ 4.974.904	\$ 5.514.317	\$ 6.112.293	\$ 6.775.194
AVISOS Y TABLEROS		\$ 402.499	\$ 446.101	\$ 494.434	\$ 548.013	\$ 607.407	\$ 673.247	\$ 746.236	\$ 827.148	\$ 916.844	\$ 1.016.279
SAYCO Y ACINPRO		\$ 194.600	\$ 194.600	\$ 194.600	\$ 194.600	\$ 194.600	\$ 194.600	\$ 194.600	\$ 194.600	\$ 194.600	\$ 194.600
SERVICIO DE TRANSPORTE		\$ 2.870.000	\$ 2.964.710	\$ 3.062.545	\$ 3.163.609	\$ 3.268.009	\$ 3.375.853	\$ 3.487.256	\$ 3.602.335	\$ 3.721.212	\$ 3.844.012
SEGURIDAD		\$ 2.250.000	\$ 2.324.250	\$ 2.400.950	\$ 2.480.182	\$ 2.562.028	\$ 2.646.575	\$ 2.733.911	\$ 2.824.131	\$ 2.917.327	\$ 3.013.599
PAPELERIA		\$ 1.200.000	\$ 1.239.600	\$ 1.280.507	\$ 1.322.764	\$ 1.366.415	\$ 1.411.506	\$ 1.458.086	\$ 1.506.203	\$ 1.555.908	\$ 1.607.253
PAGO RNT		\$ 123.900	\$ 130.700	\$ 137.500	\$ 144.300	\$ 151.100	\$ 157.900	\$ 164.700	\$ 171.500	\$ 178.300	\$ 185.100
IMPUESTO PREDIAL		\$ 98.436	\$ 101.685	\$ 105.040	\$ 108.507	\$ 112.088	\$ 115.786	\$ 119.607	\$ 123.554	\$ 127.632	\$ 131.844
DEPRECIACIÓN		\$ 30.385.798	\$ 26.312.498	\$ 26.312.498	\$ 26.312.498	\$ 26.312.498	\$ 20.418.278	\$ 20.418.278	\$ 20.418.278	\$ 20.418.278	\$ 20.418.278
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		\$ 354.870.658	\$ 352.804.003	\$ 371.648.166	\$ 391.991.436	\$ 413.978.664	\$ 431.875.631	\$ 457.647.552	\$ 485.595.563	\$ 515.935.598	\$ 548.906.383
G.O.P		\$ 57.042.513	\$ 103.726.876	\$ 134.342.013	\$ 168.825.493	\$ 207.615.469	\$ 257.092.516	\$ 306.008.012	\$ 360.855.291	\$ 422.299.225	\$ 491.077.619
IMPUESTO DE REGISTRO DE MARCA		\$ 46.875	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTO DE INSCRIPCIÓN		\$ 98.436	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTO DELIANIACIÓN URBANA		\$ 54.687	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PAGO DE INTERESES		\$ 63.888.000	\$ 62.315.837	\$ 60.287.119	\$ 57.669.260	\$ 54.291.175	\$ 49.932.095	\$ 44.307.137	\$ 37.048.692	\$ 27.682.394	\$ 15.596.124
SOBRETASA BOMBERIL		\$ 42.219	\$ 46.644	\$ 51.544	\$ 56.971	\$ 62.982	\$ 69.640	\$ 77.016	\$ 85.186	\$ 94.237	\$ 104.265
TOTAL OTROS GASTOS		\$ 64.130.217	\$ 62.362.481	\$ 60.338.663	\$ 57.726.231	\$ 54.354.158	\$ 50.001.735	\$ 44.384.153	\$ 37.133.878	\$ 27.776.631	\$ 15.700.388
UTILIDAD ANTES DE TAX		\$ 7.087.704	\$ 41.364.395	\$ 74.003.350	\$ 111.099.262	\$ 153.261.312	\$ 207.090.781	\$ 261.623.859	\$ 323.721.413	\$ 394.522.594	\$ 475.377.230
TAX		\$ -	\$ 13.650.250	\$ 24.421.105	\$ 36.662.756	\$ 50.576.233	\$ 68.339.958	\$ 86.335.874	\$ 106.828.066	\$ 130.192.456	\$ 156.874.486
UTILIDAD NETA		\$ 7.087.704	\$ 27.714.145	\$ 49.582.244	\$ 74.436.505	\$ 102.685.079	\$ 138.750.823	\$ 175.287.986	\$ 216.893.347	\$ 264.330.138	\$ 318.502.744
DIVIDENDOS		\$ -	\$ 6.928.536	\$ 12.395.561	\$ 18.609.126	\$ 25.671.270	\$ 34.687.706	\$ 43.821.996	\$ 54.223.337	\$ 66.082.535	\$ 79.625.686
UTILIDAD DESPUES DE DIVIDENDOS		\$ 7.087.704	\$ 20.785.609	\$ 37.186.683	\$ 55.827.379	\$ 77.013.809	\$ 104.063.117	\$ 131.465.989	\$ 162.670.010	\$ 198.247.604	\$ 238.877.058

Figura 118. Estado de resultados Allpa Hostel. Fuente: Elaboración propia (2018).

BALANCE GENERAL	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ACTIVO	\$ 741.132.175	\$ 765.921.736	\$ 804.002.921	\$ 852.506.231	\$ 919.682.458	\$ 1.007.666.802	\$ 1.124.676.962	\$ 1.264.403.413	\$ 1.432.490.591	\$ 1.631.841.325	\$ 1.865.537.058
CAJA/ BANCO		-\$ 6.480.990	\$ 51.233.522	\$ 118.645.348	\$ 203.926.551	\$ 309.125.053	\$ 436.467.566	\$ 585.431.503	\$ 761.542.360	\$ 967.571.101	\$ 1.206.452.973
CXC		\$ 55.902.612	\$ 61.958.407	\$ 68.671.363	\$ 76.112.858	\$ 84.362.024	\$ 93.506.597	\$ 103.643.843	\$ 114.881.601	\$ 127.339.428	\$ 141.149.874
INVENTARIOS		\$ 5.753.737	\$ 6.377.111	\$ 7.068.137	\$ 7.834.164	\$ 8.683.337	\$ 9.624.689	\$ 10.668.235	\$ 11.825.075	\$ 13.107.518	\$ 14.529.211
CAPEX	\$ 741.132.175	\$ 741.132.175	\$ 741.132.175	\$ 741.132.175	\$ 741.132.175	\$ 741.132.175	\$ 741.132.175	\$ 741.132.175	\$ 741.132.175	\$ 741.132.175	\$ 741.132.175
DEPRECIACION ACUMULADA		-\$ 30.385.798	-\$ 56.698.295	-\$ 83.010.793	-\$ 109.323.290	-\$ 135.635.788	-\$ 156.054.065	-\$ 176.472.343	-\$ 196.890.620	-\$ 217.308.898	-\$ 237.727.175
PASIVO	\$ 220.000.000	\$ 251.877.265	\$ 269.172.841	\$ 280.489.468	\$ 291.838.316	\$ 302.808.850	\$ 315.755.894	\$ 324.016.355	\$ 329.433.523	\$ 330.536.653	\$ 325.355.328
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 220.000.000	\$ 214.586.217	\$ 207.600.271	\$ 198.585.606	\$ 186.953.083	\$ 171.942.475	\$ 152.572.786	\$ 127.578.140	\$ 95.325.049	\$ 53.705.660	\$ 0
CXP		\$ 32.364.771	\$ 35.871.251	\$ 39.758.273	\$ 44.067.170	\$ 48.843.770	\$ 54.138.877	\$ 60.008.820	\$ 66.516.045	\$ 73.729.789	\$ 81.726.811
TAX		\$ -	\$ 13.650.250	\$ 24.421.105	\$ 36.662.756	\$ 50.576.233	\$ 68.339.958	\$ 86.335.874	\$ 106.828.066	\$ 130.192.456	\$ 156.874.486
DIVIDENDOS X PAGAR		\$ -	\$ 6.928.536	\$ 12.395.561	\$ 18.609.126	\$ 25.671.270	\$ 34.687.706	\$ 43.821.996	\$ 54.223.337	\$ 66.082.535	\$ 79.625.686
ICA		\$ 447.221	\$ 495.667	\$ 549.371	\$ 608.903	\$ 674.896	\$ 748.053	\$ 829.151	\$ 919.053	\$ 1.018.715	\$ 1.129.199
PRESTACIONES		\$ 4.479.056	\$ 4.626.865	\$ 4.779.551	\$ 4.937.277	\$ 5.100.207	\$ 5.268.514	\$ 5.442.375	\$ 5.621.973	\$ 5.807.498	\$ 5.999.145
PATRIMONIO	\$ 521.132.175	\$ 514.044.471	\$ 534.830.080	\$ 572.016.763	\$ 627.844.142	\$ 704.857.951	\$ 808.921.069	\$ 940.387.058	\$ 1.103.057.068	\$ 1.301.304.672	\$ 1.540.181.730
CAPITAL SOCIAL	\$ 521.132.175	\$ 521.132.175	\$ 521.132.175	\$ 521.132.175	\$ 521.132.175	\$ 521.132.175	\$ 521.132.175	\$ 521.132.175	\$ 521.132.175	\$ 521.132.175	\$ 521.132.175
UTILIDADES DEL EJERCICIO		-\$ 7.087.704	\$ 20.785.609	\$ 37.186.683	\$ 55.827.379	\$ 77.013.809	\$ 104.063.117	\$ 131.465.989	\$ 162.670.010	\$ 198.247.604	\$ 238.877.058
UTILIDAD ACUMULADA		\$ -	-\$ 7.087.704	\$ 13.697.905	\$ 50.884.588	\$ 106.711.967	\$ 183.725.776	\$ 287.788.894	\$ 419.254.883	\$ 581.924.893	\$ 780.172.497
VALIDACION	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Figura 119. Balance general Allpa Hostel. Fuente: Elaboración propia (2018)

FLUJO DE CAJA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
EBITDA		\$ 92.354.587	\$ 130.235.629	\$ 160.860.900	\$ 195.355.248	\$ 234.156.890	\$ 277.752.257	\$ 326.681.249	\$ 381.543.069	\$ 443.002.691	\$ 511.798.027
VARIACIÓN DEL KTNO		-\$ 29.291.578	-\$ 3.172.690	-\$ 3.516.961	-\$ 3.898.623	-\$ 4.321.740	-\$ 4.790.818	-\$ 5.310.849	-\$ 5.887.372	-\$ 6.526.526	-\$ 7.235.117
OTROS GASTOS		\$ 242.217	\$ 46.644	\$ 51.544	\$ 56.971	\$ 62.982	\$ 69.640	\$ 77.016	\$ 85.186	\$ 94.237	\$ 104.265
TAX		\$ -	\$ -	\$ 13.650.250	\$ 24.421.105	\$ 36.662.756	\$ 50.576.233	\$ 68.339.958	\$ 86.335.874	\$ 106.828.066	\$ 130.192.456
DEUDA	\$ 220.000.000	\$ 5.413.783	\$ 6.985.946	\$ 9.014.665	\$ 11.632.523	\$ 15.010.608	\$ 19.369.689	\$ 24.994.646	\$ 32.253.091	\$ 41.619.389	\$ 53.705.660
INTERESES		-\$ 63.888.000	-\$ 62.315.837	-\$ 60.287.119	-\$ 57.669.260	-\$ 54.291.175	-\$ 49.932.095	-\$ 44.307.137	-\$ 37.048.692	-\$ 27.682.394	-\$ 15.596.124
CAPEX	-\$ 521.132.175										
DIVIDENDOS PAGADOS		\$ -	\$ -	\$ 6.928.536	\$ 12.395.561	\$ 18.609.126	\$ 25.671.270	\$ 34.687.706	\$ 43.821.996	\$ 54.223.337	\$ 66.082.535
	-\$ 301.132.175	\$ 6.480.990	\$ 57.714.512	\$ 67.411.826	\$ 85.281.204	\$ 105.198.501	\$ 127.342.513	\$ 148.963.937	\$ 176.110.857	\$ 206.028.741	\$ 238.881.871

Figura 120. Flujo de caja del hostel. Fuente: Elaboración propia (2018).

R.CXC	30
R.INVENTARIOS	8
R. CXP	45

Figura 121. Principales indicadores de actividad Allpa Hostel. Fuente: Elaboración propia (2018).

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Razon Cte	3,04	2,99	3,04	3,15	3,33	3,56	3,90	4,35	4,94	5,73
Prueba ácida	3,02	2,96	3,01	3,12	3,30	3,53	3,87	4,31	4,90	5,69
Capital Neto de Trabajo	\$ 514.044.471	\$ 534.830.080	\$ 572.016.763	\$ 627.844.142	\$ 704.857.951	\$ 808.921.069	\$ 940.387.058	\$ 1.103.057.068	\$ 1.301.304.672	\$ 1.540.181.730

Figura 122 Indicadores de liquidez Allpa Hostel. Fuente: Elaboración propia (2018).

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Endeudamiento	32,9%	33,5%	32,9%	31,7%	30,1%	28,1%	25,6%	23,0%	20,3%	17,4%
Autonomía	49,00%	50,33%	49,04%	46,48%	42,96%	39,03%	34,46%	29,87%	25,40%	21,12%
Contribución marginal	\$ 120.452.130	\$ 174.030.317	\$ 212.288.767	\$ 255.246.533	\$ 303.432.109	\$ 363.326.235	\$ 423.791.345	\$ 491.443.898	\$ 567.085.282	\$ 651.604.656
Margen de contribución marginal	17,96%	23,41%	25,76%	27,95%	29,97%	32,38%	34,07%	35,65%	37,11%	38,47%

Figura 123: Indicadores de endeudamiento y diagnóstico financiero. Fuente: Elaboración propia (2018).

UNIDADES ALOJAMIENTO	
HABITACION PRIVADA	1.440
DORMITORIO 4 PAX	5.760
DORMITORIO 6 PAX	4.320
TOTAL	11520

Figura 124.: Camas vendidas sin punto de equilibrio. Fuente: Elaboración propia (2018).

UNIDADES UNIDADES	
HABITACION PRIVADA	1.113
DORMITORIO 4 PAX	3.298
DORMITORIO 6 PAX	3.074
TOTAL	7485

Figura 125. Camas que deben venderse para alcanzar punto de equilibrio. Elaboración propia (2018).

UNIDADES BAR	VALOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cerveza Nacional	4.042	4.042	4.338	4.656	4.998	5.364
Cerveza Importada	5.659	5.659	6.074	6.519	6.997	7.509
Margarita	898	898	964	1.035	1.111	1.192
Cuba libre	427	427	458	491	528	566
Gin Tonic	1.370	1.370	1.470	1.578	1.694	1.818
Piña colada	1.946	1.946	2.089	2.242	2.406	2.583
Tequila sunrise	1.272	1.272	1.366	1.466	1.573	1.689

Figura 126. Unidades de bar que deben venderse para alcanzar el punto de equilibrio. Elaboracion propia (2018).

UNIDADES TALLERES	VALOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ASADO HUILENSE	120	123	125	128	131	134
ENVUELTOS	24	25	25	26	26	27
TAMAL	72	74	75	77	79	80
ACHIRAS	24	25	25	26	26	27
JUGO DE CHOLUPA	300	307	313	320	327	334
JUAN VALERIO	60	61	63	64	65	67

Figura 127. Unidades de talleres gastronomicos que deben venderse para alcanzar el punto de equilibrio. Elaboración propia (2018).

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		\$ 452.223.106	\$ 501.039.202	\$ 555.143.075	\$ 615.108.525	\$ 681.571.669
COSTOS DE VENTA		\$ 176.728.185	\$ 195.812.314	\$ 216.964.029	\$ 240.407.713	\$ 266.392.121
UTILIDAD BRUTA		\$ 275.494.921	\$ 305.226.887	\$ 338.179.046	\$ 374.700.811	\$ 415.179.547
NÓMINA		\$ 123.104.328	\$ 127.166.771	\$ 131.363.274	\$ 135.698.262	\$ 140.176.305
PRESTACIONES		\$ 53.748.673	\$ 55.522.379	\$ 57.354.618	\$ 59.247.320	\$ 61.202.482
HONORARIOS		\$ 1.200.000	\$ 1.239.600	\$ 1.280.507	\$ 1.322.764	\$ 1.366.415
COMISIONES		\$ 2.713.339	\$ 3.006.235	\$ 3.330.858	\$ 3.690.651	\$ 4.089.430
COMISION T.C		\$ 12.345.691	\$ 13.678.370	\$ 15.155.406	\$ 16.792.463	\$ 18.606.907
COMISION T.D		\$ 5.381.455	\$ 5.611.639	\$ 6.217.602	\$ 6.889.215	\$ 7.633.603
SERVICIOS		\$ 20.599.905	\$ 21.279.701	\$ 21.981.932	\$ 22.707.335	\$ 23.456.677
PUBLICIDAD		\$ 22.278.000	\$ 7.518.174	\$ 7.766.274	\$ 8.022.561	\$ 8.287.305
ICA		\$ 1.808.892	\$ 2.004.157	\$ 2.220.572	\$ 2.460.434	\$ 2.726.287
AVISOS Y TABLEROS		\$ 271.334	\$ 300.624	\$ 333.086	\$ 369.065	\$ 408.943
SAYCO Y ACINPRO		\$ 194.600	\$ 194.600	\$ 194.600	\$ 194.600	\$ 194.600
SERVICIO DE TRANSPORTE		\$ 2.870.000	\$ 2.964.710	\$ 3.062.545	\$ 3.163.609	\$ 3.268.009
SEGURIDAD		\$ 2.250.000	\$ 2.324.250	\$ 2.400.950	\$ 2.480.182	\$ 2.562.028
PAPELERIA		\$ 1.200.000	\$ 1.239.600	\$ 1.280.507	\$ 1.322.764	\$ 1.366.415
PAGO RNT		\$ 123.900	\$ 130.700	\$ 137.500	\$ 144.300	\$ 151.100
IMPUESTO PREDIAL		\$ 98.436	\$ 101.685	\$ 105.040	\$ 108.507	\$ 112.088
DEPRECIACIÓN		\$ 30.385.798	\$ 26.312.498	\$ 26.312.498	\$ 26.312.498	\$ 26.312.498
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		\$ 280.574.350	\$ 270.595.693	\$ 280.497.770	\$ 290.926.529	\$ 301.921.089
G.O.P		-\$ 5.079.429	\$ 34.631.195	\$ 57.681.277	\$ 83.774.282	\$ 113.258.459
IMPUESTO DE REGISTRO DE MARCA		\$ 46.875	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTO DE INSCRIPCIÓN		\$ 98.436	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTO DE LIANCIÓN URBANA		\$ 54.687	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PAGO DE INTERESES		\$ 63.888.000	\$ 62.315.837	\$ 60.287.119	\$ 57.669.260	\$ 54.291.175
SOBRETASA BOMBERIL		\$ 29.102	\$ 32.096	\$ 35.409	\$ 39.077	\$ 43.136
TOTAL OTROS GASTOS		\$ 64.117.100	\$ 62.347.933	\$ 60.322.528	\$ 57.708.337	\$ 54.334.311
UTILIDAD ANTES DE TAX		-\$ 69.196.529	-\$ 27.716.739	-\$ 2.641.251	\$ 26.065.945	\$ 58.924.147
TAX		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8.601.762	\$ 19.444.969
UTILIDAD NETA		-\$ 69.196.529	-\$ 27.716.739	-\$ 2.641.251	\$ 17.464.183	\$ 39.479.179
DIVIDENDOS		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.366.046	\$ 9.869.795
UTILIDAD DESPUES DE DIVIDENDOS		-\$ 69.196.529	-\$ 27.716.739	-\$ 2.641.251	\$ 13.098.138	\$ 29.609.384

Figura 128-. Estado de resultados de los primeros 5 años del hostel en punto de equilibrio. Elaboración propia (2018).

FLUJO DE CAJA	0	1	2	3	4	5
EBITDA		\$ 30.086.907	\$ 61.124.045	\$ 84.182.530	\$ 110.284.482	\$ 139.778.195
VARIACIÓN DEL KTNO		-\$ 19.521.529	-\$ 2.106.584	-\$ 2.334.730	-\$ 2.587.631	-\$ 2.867.976
OTROS GASTOS		-\$ 229.100	-\$ 32.096	-\$ 35.409	-\$ 39.077	-\$ 43.136
TAX		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 8.601.762
DEUDA	\$ 220.000.000	-\$ 5.413.783	-\$ 6.985.946	-\$ 9.014.665	-\$ 11.632.523	-\$ 15.010.608
INTERESES		-\$ 63.888.000	-\$ 62.315.837	-\$ 60.287.119	-\$ 57.669.260	-\$ 54.291.175
CAPEX	-\$ 521.132.175					
DIVIDENDOS PAGADOS		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 4.366.046
	-\$ 301.132.175	-\$ 58.965.505	-\$ 10.316.418	\$ 12.510.607	\$ 38.355.991	\$ 54.597.492

Figura 129. Flujos de caja de los primeros 5 años de operación del hostel en punto de equilibrio. Elaboración propia (2018).

TIO	8%
VPN	\$ 406.169.863
TIR	24%
PAYBACK	4,92
Costo/Beneficio	1,35

Figura 130. Principales indicadores de análisis de proyecto. Fuente: Elaboración propia (2018).