

Universidad Externado de Colombia

Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras

Trabajo de grado

Plan de negocio de un hostel para viajeros de la generación millennial,
ubicado en Medellín.

Autor:

David Alonso Rincón Villamizar

Directora:

Nancy Patricia Calixto Sandoval

Bogotá, 20 de octubre de 2020

Tabla de Contenido

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 5 |
| OBJETIVOS..... | 5 |
| OBJETIVO GENERAL | 5 |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 5 |
| MARCOS DE REFERENCIA..... | 6 |
| MARCO TEÓRICO | 6 |
| MARCO CONCEPTUAL | 12 |
| MARCO CONTEXTUAL..... | 15 |
| <i>Marco normativo.....</i> | <i>27</i> |
| 1. NATURALEZA DE LA EMPRESA | 31 |
| 1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA | 31 |
| 1.2 NOMBRE DE LA EMPRESA..... | 31 |
| 1.3 MISIÓN DE LA EMPRESA..... | 31 |
| 1.4 OBJETIVOS DE LA EMPRESA..... | 31 |
| 1.4.1 <i>Marketing.....</i> | <i>31</i> |
| 1.4.2 <i>Producción y operaciones.....</i> | <i>31</i> |
| 1.4.3 <i>Organización</i> | <i>32</i> |
| 1.4.4 <i>Finanzas.....</i> | <i>32</i> |
| 1.5 VENTAJA COMPETITIVA..... | 32 |
| 1.6 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA..... | 33 |
| 1.6.1 <i>Tendencias del mercado.....</i> | <i>33</i> |
| 2. ASPECTOS DE MERCADEO..... | 41 |
| 2.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS | 41 |
| 2.1.1 <i>Segmento de mercado.....</i> | <i>41</i> |
| 2.1.2 <i>Características del segmento de mercado.....</i> | <i>41</i> |
| 2.1.3 <i>Consumo aparente</i> | <i>41</i> |
| 2.1.4 <i>Estudio de la competencia en el mercado.....</i> | <i>43</i> |
| 2.2 ESTUDIO DE MERCADO | 45 |
| 2.2.1 <i>Encuesta tipo.....</i> | <i>45</i> |
| 2.2.2 <i>Aplicación</i> | <i>45</i> |
| 2.2.3 <i>Resultados obtenidos</i> | <i>46</i> |
| 2.2.4 <i>Conclusiones del estudio</i> | <i>48</i> |

| | |
|---|-----------|
| 2.3 DISTRIBUCIÓN | 49 |
| 2.4 PROMOCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO..... | 50 |
| 2.4.1 Publicidad..... | 50 |
| 2.4.2 Logo y Marca..... | 50 |
| 2.5 POLÍTICAS DE PRECIOS | 51 |
| 2.6 FIJACIÓN DE PRECIOS..... | 51 |
| 2.7 PLAN DE INTRODUCCIÓN AL MERCADO..... | 56 |
| 2.8 RIESGOS Y OPORTUNIDADES DEL MERCADO | 57 |
| 2.9 SISTEMA Y PLAN DE VENTAS..... | 57 |
| 2.9.1 Plan de ventas | 58 |
| 2.9.2 Ventas esperadas | 58 |
| 3. ASPECTOS DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES | 60 |
| 3.1 ESPECIFICACIONES DEL SERVICIO..... | 60 |
| 3.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO..... | 60 |
| 3.2.1 Proceso de gestión del marketing | 60 |
| 3.2.2 Proceso de registro de entrada y salida del huésped | 61 |
| 3.3 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO | 61 |
| 3.4 CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA | 63 |
| 3.5 EQUIPO E INSTALACIONES | 64 |
| 3.6 SELECCIÓN DE PROVEEDORES..... | 67 |
| 3.7 CAPACIDAD INSTALADA..... | 67 |
| 3.8 UBICACIÓN DE LA EMPRESA | 67 |
| 3.9 DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE PLANTA | 69 |
| 3.10 MANO DE OBRA REQUERIDA..... | 72 |
| 3.11 PROCEDIMIENTOS DE MEJORA CONTINUA..... | 73 |
| 3.12 PROGRAMA DE PRODUCCIÓN | 74 |
| 4. ASPECTOS ORGANIZACIONALES..... | 75 |
| 4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... | 75 |
| 4.1.1 Organigrama | 76 |
| 4.2 OPERACIONES DE PERSONAL..... | 77 |
| 4.2.1 Reclutamiento | 77 |
| 4.2.2 Selección de personal | 78 |
| 4.2.3 Contratación..... | 78 |
| 4.2.4 Inducción | 79 |

| | |
|---|-----------|
| 4.3 DESARROLLO DEL PERSONAL | 79 |
| 4.4 ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS | 79 |
| 4.5 RELACIONES DE TRABAJO | 81 |
| 4.6 ASPECTOS LEGALES DE LA EMPRESA..... | 82 |
| 5. ASPECTOS FINANCIEROS..... | 83 |
| 5.1 SISTEMA CONTABLE DE LA EMPRESA | 83 |
| 5.1.1 Contabilidad de la empresa..... | 83 |
| 5.1.2 Catálogo de cuentas..... | 83 |
| 5.1.3. Software a utilizar | 84 |
| 5.2 COSTOS Y GASTOS | 84 |
| 5.2.1 Capital social | 84 |
| 5.2.2 Entradas | 85 |
| 5.2.3 Salidas | 85 |
| 5.2.4 Flujo de efectivo | 85 |
| 5.3 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS | 86 |
| 5.3.1 Estado de resultados | 86 |
| 5.3.2 Balance general proyectado..... | 87 |
| 5.4 INDICADORES FINANCIEROS..... | 88 |
| 5.5 PUNTO DE EQUILIBRIO | 89 |
| 5.6 TASA INTERNA DE RETORNO Y VALOR PRESENTE NETO | 91 |
| 5.7 SUPUESTOS UTILIZADOS..... | 91 |
| 6. CONCLUSIONES..... | 92 |
| REFERENCIAS..... | 95 |
| ANEXOS..... | 99 |

Introducción

El presente proyecto de grado presenta un plan de negocios de un hostel dirigido a viajeros millennial ubicado en Medellín, con base en las necesidades, gustos y expectativas del segmento y las tendencias del mercado de viajes. Se plantea desarrollar el concepto de alojamiento de hostales en la ciudad de Medellín diseñando una propuesta de valor encaminada a satisfacer las necesidades de este segmento, dado el incremento que ha tenido la cantidad de viajeros de esta generación y la acogida de este tipo de alojamiento, así como el crecimiento de la ciudad como destino turístico. La ciudad de Medellín se ha destacado por su alta calidad de vida, su moderado costo de vida, clima y acceso a servicios. En Colombia se encuentran pocas cadenas de hostales con un concepto consolidado y una propuesta de valor robusta, de manera que se elabora una propuesta de valor concreta que plantea innovar y crear un concepto de alojamiento propio adaptado a las características de este segmento de mercado.

Objetivos

Objetivo general

Elaborar un plan de negocio para un hostel dirigido a la generación de viajeros *millennials* teniendo en cuenta las tendencias del mercado.

Objetivos específicos

1. Identificar los intereses en los servicios de alojamiento del mercado de turistas de la generación millennial y las características y atributos del mercado y la competencia de hostales en el país.
2. Estructurar las operaciones del hostel teniendo en cuenta su diseño basado en experiencias, y servicios dirigidos a viajeros de la generación millennial.
3. Proponer una estructura administrativa óptima en el hostel diseñada para optimizar los procesos y la experiencia del huésped.
4. Establecer la viabilidad financiera y la rentabilidad de este proyecto mediante fuentes de ingresos factibles en un hostel, según las tendencias actuales del público objetivo.

Marcos de referencia

Marco teórico

Este proyecto se sustenta bajo la teoría de generaciones, de plan de negocio y de la planeación estratégica. En este sentido, es necesario abordar en primer lugar la teoría de las generaciones. Los sociólogos Howe y Strauss (1991) fueron unos de los primeros en abarcar esta teoría para poder entender cómo un grupo de personas que nace en un lapso tiende a tener caracteres de comportamiento en común entre sí, y este es influenciado o afectado por hechos históricos que los van marcando, así como las circunstancias del mundo (Howe y Strauss, 1991). Estos autores mencionan que para el año 1991 existían conviviendo 7 generaciones, desde la generación GI, nacidos entre 1901 y 1924 y marcados por hechos como la guerra mundial y la gran depresión, hasta la más reciente en ese entonces, la generación de los *millennials* (1982-2002) quienes eran los más jóvenes, recién nacidos y muy protegidos por sus padres dadas las circunstancias del mundo en el que estaban, su comportamiento iba a estar más influenciado por los avances tecnológicos que se estaban dando y con los que tenían contacto desde sus primeros años (Howe y Strauss, 1991). También mencionan un aspecto a destacar de esta generación en el mundo laboral y es que esta generación tiene más capacidad para trabajar en equipo y cooperar con sus compañeros, en comparación con otras generaciones (Howe y Strauss, 1991).

La característica del trabajo en equipo es una habilidad que las personas de esta generación han desarrollado gracias a sus características propias. Los millennials son muy sociables y han tenido equipos tecnológicos desde muy pequeños, prefieren un esquema de trabajo flexible de manera que se obtenga una mejor relación entre vida y trabajo (Observatorio RRHH, 2019). Para obtener provecho de todo esto, la organización se debe centrar en ciertos aspectos que permitan optimizar el desempeño de los colaboradores y su capacidad para cooperar y trabajar en equipo. Esto se logra teniendo líderes inclusivos, que conozcan a su equipo y a sus características para poder integrarlos; también realizando actividades de sociabilización que permitan conocerse y entenderse más, se debe mejorar la comunicación y fortalecer las herramientas utilizadas para ello y promover el *feedback* consultando opiniones y buscando apoyo directamente (Observatorio RRHH, 2019). Gracias a este perfil, sumado a sus habilidades con la tecnología, estas personas logran mayores habilidades de trabajo en equipo y cooperación. Al momento de realizar sus labores profesionales se encuentran con mayor disposición, mejor actitud profesional y orientación a cumplir objetivos.

Con el ingreso de los *millennials* al mercado laboral, se encuentran más estudios que analizan sus características en este campo. Los autores Farrel y Hurt (2014) citados por Piraján (2017), presentan una tabla donde analizan las características y los aspectos generales de las personas de esta generación en el mercado laboral y en el trabajo, luego de sus análisis a la información recolectada de 14 artículos diferentes que permite encontrar ciertas similitudes:

| Autor | Nombre de Artículo | Características |
|---|---|---|
| Feiertag y Berge (2008) | Training generation N: How educators should approach the Net Generation. | Mentalidad abierta, multitarea, la falta de habilidades de comunicación, orientado gráficamente, inmediatez, no les gustan las conferencias, prefieren la tecnología. |
| Shaw y Fairhurst (2008) | Engaging a new generation of graduates. | La mayoría tiende hacia tecnología, educado, la generación de mayor diversidad étnica, confiado, independiente, individualista, autosuficiente, empresarial, social activo, colaborativo, orientado al equipo, emocionalmente necesitados, buscan retroalimentación y aprobación, orientado a los resultados, el trabajo y el deseo de presión, alto mantenimiento, valor de aprendizaje institucional, asimilar rápidamente información, aprendices activos. |
| Meister y Willyerd (2010) | Mentoring <i>millennials</i> . | Necesidad de atención, retroalimentación constante, en un apuro para el éxito, ven el trabajo como una parte clave de la vida, tienen altas expectativas de ellos mismos y otros, comprometidos con el servicio comunitario, viven un estilo de vida móvil, colaboración, inmediata. |
| Bohl (2008) | Generations X and Y in law school: Practical strategies for teaching the "MTV/Google" generation. | Relación pasiva a la información, quieren gratificación instantánea, multitarea, bloqueará la información que no se ve tan inmediatamente relevante, no les preocupa mucho el orden o jerarquía, quieren respeto mutuo, fuertemente rechazan estilos de enseñanza autoritarios, recolectores de información experto en la percepción subjetiva. |
| Twenge, Campbell, Hoffman, y Lance (2010) | Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. | Conocedores de tecnología, les gusta la informalidad, aprenden rápidamente, aceptan la diversidad, necesidad supervisión. |
| Skiba y Barton (2006) | Adapting your teaching to accommodate the Net Generation of learners. | Nativos digitales, independientes, abiertos sobre las emociones y la inteligencia, inclusive, de expresar su opinión libremente (a menudo puntos de vista fuertes), innovadora, preocupada con la madurez, de investigación, desean inmediatez, sensibles a los intereses de los demás (Especialmente los empleadores), cerca de los padres, el valor inteligencia, necesita actividades de grupo, multitareas. |

| | | |
|-----------------------------------|---|--|
| Gorman, Nelson, y Glassman (2004) | The millennial generation: A strategic opportunity. | Fuertes habilidades de comunicación escrita, trabajan en colaboración, reúnen información rápidamente, comparten información fácilmente, respetan la diversidad, el valor de la multiculturalidad, elástica, conversar fácilmente con los adultos sobre temas intelectuales (sin reserva), pueden tener dificultades si no son supervisados |
| Monaco y Martin (2007) | The millennial student: A new generation of learners. | Falta límites profesionales, titulados, carecen de habilidades de pensamiento crítico, realista expectativas, desean un "cómo" guía para el éxito, quieren invertir tan poco tiempo / esfuerzo posible para lograr el éxito, pensar en sí mismos como especiales y ganadores, al abrigo de los padres, orientado al equipo, confiado, muy optimista, multitareas, deseo de inmediatez, presionados, cumplidores, convencional. |
| Wesner y Miller (2008) | Boomers and <i>millennials</i> have much in common | La mayoría de esta generación es educada, seguros de sí mismo, adoptan nuevas tecnologías, móviles, multitareas, no son leales al empleador, quieren contribuir de manera tangible, el deseo de un trabajo significativo. |
| Donnison (2010) | Unpacking the <i>millennials</i> : A cautionary tale for teacher education. | Confiados, optimistas, seguros de sí mismo, autoestima alta, informado, consumidores experimentados, ambiciosos, orientados al éxito, sobre confiados, habilidades y capacidades de colaboración. |
| Wilson y Gerber (2008) | How generational theory can improve teaching: Strategies for working with the " <i>millennials</i> ." | Especial, protegido, seguro, orientado al equipo, logrando, convencional |
| Elam, Stratton, y Gibson (2007) | Welcoming a new generation to college: The Millennial students | Trabaja duro, centrado en actividades extracurriculares, generoso, práctico, estructurado, orientado al logro, trabajador en equipo, cerca de los padres, las habilidades interpersonales, falta de pensamiento crítico, respetuoso, motivados convencionalmente, responsable, concienzudo, estructuradas de reglas seguidores, protegido, resguardado, cooperativo, incluyen mutuamente, cumplidores con talento, confianza, optimismo. |
| Glass (2007) | Understanding generational differences for competitive success. | Patriota, se beneficia de la tecnología, sociales, confiados, orientado a trabajar en equipo, estructurado, alta autoestima y orientados a resultados, necesidad de retroalimentación constante. |
| Partridge y Hallam (2006) | Educating the Millennial generation for evidence based information practice | Orientado al equipo, fuerte énfasis en la familia, la sociedad y la comunidad, actitud de colaboración, trabajo para vivir - no vivir para trabajar, pragmático pero optimista, tolerante, estructurado, buscar apoyo, conocedores de la tecnología, el deseo constante estimulación, educación valorada, motivado, desea respuestas rápidas, multitareas, aprendizaje continuo. |

Tabla 1. Características de la generación *millennial*. Fuente: Farrel y Hurt (2014) citado por Piraján (2017).

Observando la información de cada uno de los artículos, se pueden encontrar seis características en común entre ellos, como la habilidad de estas personas para hacer multitareas, la

preferencia por un ambiente más estructurado, el enfoque en los resultados, la especialización en la tecnología con un rol muy especial en su estilo de vida, y la búsqueda constante de la atención y la retroalimentación de su trabajo (Farrel y Hurt, 2014).

A su vez, Ana Sarmiento, experta colombiana en estrategias laborales para *millennials*, realizó un estudio en el que menciona las características que deben tener las empresas para atraer a la fuerza laboral de esta generación, interpretando sus necesidades y expectativas. La autora menciona que ahora las empresas requieren de una estrategia de marca empleador con la cual puedan atraer a esta generación de personas a quienes no sólo les motiva un buen salario (Cámara de Comercio de Cali, 2018, párr. 6). Ellos esperan ver allí una causa, es decir que se debe dar a conocer a los empleados cómo su trabajo va a hacer que sus vidas y el mundo sean mejores; y dejar de ver el entorno como un modelo competitivo a uno colaborativo donde entre todos se contribuya a la sociedad para crear algo más grande donde puedan estar en constante aprendizaje (Cámara de Comercio de Cali, 2018, párr. 6).

De igual manera, la autora menciona que estos hacen parte de la generación más educada en la historia, caracterizada por el manejo de las tecnologías con las que han crecido, que ha hecho que quieran todo de inmediato, disminuyendo los niveles de paciencia, y teniendo más constancia para alcanzar metas (Sarmiento, 2018, párr. 8). Para los *millennials*, el éxito se define en la propia realización en el trabajo, buscan que éste les permita la conciliación de la vida familiar e individual que no tuvieron las anteriores generaciones, observan a sus jefes como iguales y no con una distancia como se observaba en años anteriores, y se preocupan más que las anteriores generaciones por el mundo, el medio ambiente y la responsabilidad social (Sarmiento, 2018, párr. 9-12).

De otra parte, la editorial especializada *Management Society* presentó una investigación sobre las preocupaciones que actualmente tienen los gerentes de empresas respecto al cambio generacional con los *millennials* y todo lo que esto implica. Allí presentan aspectos que las personas de esta generación buscan en el trabajo y que representan un reto para las empresas, pues tendrían que cambiar su modelo de trabajo (*Management Society*, 2014, párr. 10). Ellos prefieren que su trabajo tenga una razón o una causa, les apoye en su proyecto de vida y que se pueda desarrollar de acuerdo con su estilo de vida laboral (*Management Society*, 2014, párr. 10).

Estos aspectos están conjugados con unas dimensiones que, según el artículo, conforman el sistema del trabajo ideal de los *millennials*, se observan tendencias como trabajar desde cualquier

lugar de forma remota o poder escoger los horarios de preferencia para desarrollar el trabajo de forma flexible; las personas definen cómo desean trabajar, ya sea teniendo al jefe cerca o no, o teniendo autonomía y responsabilidad al estar desde cualquier parte; y la búsqueda por seguir una causa, dando importancia a qué se hace y para qué se hace (*Management Society*, 2014, párr. 12-14). Por lo que se evaluaron estas particularidades por parte de algunos gerentes quienes presentaban su preocupación por la necesidad de las empresas para transformarse y poderse adaptar a estos atributos requeridos por los *millennials*, cambiando desde la estructura de la empresa y la cultura organizacional (*Management Society*, 2014, párr. 12-16).

En segundo lugar, se aborda la teoría de la planeación estratégica, parte significativa del plan de negocios que sirve para establecer las rutas que se van a seguir en una organización. Es importante crear la planeación desde la estrategia y no desde la práctica, un error que para suele ser muy común en las organizaciones, se puede resaltar que antes de empezar a actuar se debe determinar todo el proceso hasta los medios, es decir, se anticipa a la toma de decisiones (Goodstein et al., 1998). De manera que se puede observar la importancia desde la parte estratégica en crear los caminos que los miembros de la organización siguen, desarrollando de esa manera sus procesos internos y las operaciones, mediante la estructuración de un plan de acción y la creación de las estrategias para llevar a cabo esos objetivos (Goodstein et al., 1998).

Para esto también se utiliza como referencia el libro de *El emprendedor de éxito* (Alcaraz, 2015) el cual brinda una guía para plasmar de forma concreta, concisa y estructurada la idea de negocio en el papel, sirviéndole como una herramienta para el emprendedor que puede usar a diario.

El autor menciona tres preguntas básicas que permiten tener claridad en el proceso de planeación en la organización: ¿Hacia dónde va usted? Desde el enunciado de la misión se debe tener claridad sobre el marco de las operaciones, así como el conjunto de las metas y los objetivos específicos que sigue la empresa que permiten dar un sentido de la dirección que se va a seguir. ¿Cuál es el entorno? Esta pregunta permite que la organización sea vista desde un punto objetivo, externo y realista, con el análisis de las amenazas y las oportunidades que sus competidores representan. ¿Cómo lograrlo? Esta es la más importante, pues, teniendo las metas y los objetivos trazados, viene el paso de definir cuáles son los modelos de negocio específicos que facilitan que

la empresa logre sus objetivos y la manera en que se deben distribuir sus recursos para lograr que los modelos funcionen (Alcaraz, 2015). Ahora bien, este autor resalta que un plan de negocios:

Es una herramienta que permite al emprendedor realizar un proceso de planeación que le coadyuve a seleccionar el camino adecuado para el logro de sus metas y objetivos. También es un medio para concretar ideas; es una forma de ponerlas por escrito en blanco y negro, de una manera formal y estructurada, por lo que se convierte en una guía de la actividad diaria del emprendedor. (Alcaraz, 2015, p. XX)

También agrega que es una guía base que permite concretar las ideas cruzando la línea entre la imaginación y la realidad, el pensamiento y el plan de acción y, de esa manera, ser convertido en una propuesta de acción seria que permita crear valor, teniendo todas las características que le permitan ser un proyecto exitoso (Alcaraz, 2015).

De igual manera, el autor relaciona que, de forma general, un plan de negocios incluye una serie de pasos para la concepción y el desarrollo de un proyecto, permite coleccionar un sistema de planeación para alcanzar metas determinadas, recopila organizadamente la información para facilitar la toma de decisiones y sirve de guía específica para canalizar los recursos disponibles de forma eficiente (Alcaraz, 2015)

Desarrollar el plan de negocios mediante la metodología que propone el autor en su libro es útil debido a que permite ser una carta de presentación para las posibles fuentes de financiamiento que se puedan necesitar, permite minimizar la incertidumbre que un emprendimiento genera y, gracias a esto, el riesgo y la probabilidad de errores también se disminuyen, se puede garantizar la toma de decisiones con fundamento, más ágil y correcta debido a la información recolectada durante su proceso y ayuda también a determinar la viabilidad del proyecto en términos del mercado, la técnica y de las finanzas. (Alcaraz, 2015, p. XX)

Para llevar cabo este proceso, el autor establece unos puntos determinantes que conforman el plan de negocio y se deben articular: La naturaleza del proyecto que aborda la descripción general de la empresa que se piensa desarrollar: el mercado del producto o servicio que describe la situación del mercado, el precio potencial, el sistema de distribución, el esquema de promoción y publicidad, y el plan de introducción y ventas. Por otra parte, el plan de negocio también está conformado por un sistema de producción (el producto y su proceso de elaboración o la prestación

de servicios), el aspecto legal local y nacional en que el proyecto está inmerso, los aspectos financieros del proyecto y, finalmente, el proceso de planeación para el arranque, desarrollo y consolidación del proyecto una vez se lleve a cabo (Alcaraz, 2015, p. XXI).

Marco conceptual

En primer lugar, un hostel, según la Norma Técnica Sectorial colombiana NTSH 0013 de Icontec, es “un establecimiento, que presta el servicio de alojamiento en habitaciones privadas o compartidas. Además, debe contar con áreas de uso compartido dotadas, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios” (Icontec, 2017, p. 2). Por su parte, para evaluar la definición de una organización oficial extranjera, el Ministerio de Turismo de Argentina, por medio del Instituto Argentino de Normalización y Certificación, lo define como un “establecimiento que brinda alojamiento no permanente, inferior a 30 días, conformado por habitaciones compartidas y/o por habitaciones privadas [individuales (sencillas), dobles, triples o cuádruples] con o sin baño privado. Cuenta con sala de estar y cocina de uso común” (Instituto Argentino de Normalización y Certificación [IRAM], 2009, p. 5).

Se evidencia que hay similitudes entre ambas definiciones en los espacios y los servicios que ofrecen; sin embargo, se observa una diferencia en el último al disponer una fecha máxima de estancia, por lo que para efectos de esta investigación se define a un hostel como un establecimiento de alojamiento que dispone de habitaciones privadas o compartidas, con espacios comunes compartidos y que ofrece servicios adicionales recreativos y vacacionales para un público principalmente joven, donde la diferencia con un hotel u otro espacio es que este es un modelo que está enfocado en una experiencia más social, con un concepto distinto y que el principal factor diferencial de este tipo de alojamiento está en el componente social que se ofrece.

Por otra parte, se define a la generación *millennial*, es importante aclarar que es conocida como la generación del milenio o *milénica*, conocida en inglés como *millennial generation* o en plural *millennials*, y por su expresión en español es válido mencionarla como *milenial* o *millennial*, según la fundación para el buen uso del español en medios de comunicación e internet [Fondéu] (Fondéu, 2016, párr. 1).

Teniendo en cuenta todo anterior, para efectos de esta investigación se tomará a un *millennial* como una generación de personas nacidas entre 1982 y 2002 (Howe y Strauss, 1998), por haber nacido en una época marcada por su cambio tecnológico previo al nuevo milenio, en la

era digital y con intereses en los avances de estos tiempos, amantes de la tecnología y la innovación, con el internet y los medios sociales como su forma de vida, personas que utilizan dispositivos móviles desde una niñez tardía o adolescencia para buscar, reservar e informarse y que hacen uso de plataformas para compartir sus experiencias. A su vez, esta generación ha tenido un gran crecimiento en el turismo emisor en todo el mundo y tiene un mayor gasto de su presupuesto en este tipo de actividades, por lo que se puede evidenciar la oportunidad de negocio en varios servicios de toda la etapa del viaje para este segmento (*WYSE Travel Confederation*, 2014).

Por otro lado, en este proyecto se trata el ‘concepto’ que va a tener el hostel. Es importante este término para la investigación debido a que se plantea desarrollar un nuevo concepto de hostel que parte de la identificación de las necesidades del mercado, teniendo en cuenta las características del público objetivo y las tendencias actuales del mercado. De manera que se pueda ver cómo se puede desarrollar el valor diferencial o la ventaja competitiva.

Según un estudio realizado por el Instituto Tecnológico de Sonora (s.f.), elaborar el concepto de una empresa parte del desarrollo de una misión, visión, filosofía, estrategia y objetivos generales, que se articulan con el análisis del mercado y la propuesta de valor (Instituto Tecnológico de Sonora, s.f., párr. 1). Para esta investigación, se toma el concepto con una definición más amplia, este se elabora desde la planeación estratégica, la identificación de las características, necesidades y tendencias del mercado, y los procesos de la empresa. Finalmente, el concepto se puede evidenciar desde el diseño, las características, el producto y la calidad del servicio que se ofrece, teniendo en cuenta todo un análisis de qué se va a ofrecer y a quién está dirigido. Este elemento es necesario para la investigación para poder determinar cuál va a ser el concepto y cómo se va a establecer en el hostel, debido a que este se va a integrar con la propuesta de valor agregado obtenida del análisis de las tendencias del mercado y las características del público objetivo.

Por su parte, el autor Gary Hamel define el concepto desde otra perspectiva empresarial, él define el concepto empresarial como una manera de lograr ventaja competitiva, desde cada sector empresarial se deben enfocar los esfuerzos en el desarrollo de conceptos empresariales más que de productos o servicios únicamente. (Carrioto, 2017). Además, el autor agrega un punto muy importante para el desarrollo del proyecto donde reconoce conceptos empresariales opuestos como competencia en un mercado, más que entre productos y servicios también (Carrioto, 2017). De

manera que le agrega el componente de la innovación en el concepto empresarial que representa una ventaja competitiva. En ese sentido, el autor agrega que

La innovación en conceptos empresariales es la capacidad de imaginar nuevas formas de diferenciar los conceptos empresariales existentes. Por lo tanto, la innovación de conceptos empresariales es la clave de la creación de nueva riqueza. La verdadera competencia en un dominio amplio no tiene lugar entre productos y empresas, sino entre modelos empresariales. (Carrioto, 2017, p. 207).

El autor define el concepto de una empresa como el elemento principal que debe desarrollarse en la empresa como diferenciador para potenciarse en el mercado. Entre más efectiva, más fácil se vence a la competencia (Carrioto, 2017). En contraste, el estudio del Instituto Tecnológico de Sonora relaciona el concepto empresarial a partir de la planeación estratégica, elaborando una misión, visión, filosofía, estrategia y objetivos, articulados con el análisis de mercado, identificación de características, necesidades y tendencias del mercado, así como los procesos de la empresa. Ambos conceptos de los dos autores están relacionados en cuanto a su enfoque, desde la definición de la parte estratégica, hasta donde se innova en el concepto empresarial para que permita generar ventajas competitivas.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede considerar que es un proyecto innovador que plantea nuevas ideas y maneras de ofrecer los servicios, por esto, el siguiente término a desarrollar es innovación, al que la revista especializada en emprendimiento *Entrepreneur* establece que esto no es sólo generar nuevas ideas, esta sucede:

Cuando se implementa algo nuevo que añade valor y se cuenta con un parámetro para medir ese extra que se consiguió. Se puede aplicar de diferentes formas, pero la mejor forma de innovación es la que suma sostenibilidad a cada una de las áreas de nuestro lugar de trabajo. (*Entrepreneur*, 2017, párr. 10)

Por otra parte, Kuczarski, experto en innovación de nuevos productos y servicios reconocido internacionalmente por su firma consultora *Kuczarski Innovation*, define la innovación a través de cinco principios elementales sobre los cuales se destaca cualquier intento por lograrla, esta debe ser elemento de partida para cualquier organización, estos son:

1. Una disposición mental, una nueva forma de pensar acerca de las estrategias y las prácticas de los negocios.
2. Un elemento clave para obtener ventaja competitiva.
3. La innovación efectiva puede disparar el precio de las acciones.
4. Los CEO deben dirigir la innovación y ser decididos responsables de la misma.
5. Los CEO deben comprometerse con la innovación e inculcar en los demás la pasión por ésta. (Kuczmarski, 1997, p. 2)

Por otro lado, Schumpeter, citado por Vargas, Bahena y Córdón (2017), fue uno de los primeros economistas en desarrollar el concepto de innovación de una forma más amplia, él se refiere a la innovación como la constante búsqueda de beneficios monopolísticos que son obtenidos por la primera persona o empresa en implementarla (Vargas, Bahena y Córdón, 2017). En ese sentido, la innovación permite a la empresa impedir la competencia y dominar el mercado a través de la inversión significativa en avances tecnológicos, esta les otorga la posibilidad a las empresas de poner más barreras de entrada de nuevos competidores (Vargas, Bahena y Córdón, 2017). La innovación se concibe esencialmente en un sistema capitalista, donde se impulsa un proceso de evolución empresarial que permita destruir creativamente a otras empresas (Vargas, Bahena y Córdón, 2017).

Los anteriores autores destacan disposiciones similares a cerca de la innovación, quién la debe dirigir, cómo se implementa, para qué sirve y cómo se observa en la empresa. Para efectos de esta investigación, se entenderá el término innovación como el proceso de creación de una idea o un modelo nuevo a partir de factores ya existentes; la capacidad de desarrollar métodos para hacer algo concreto, un proceso o una tarea de una manera nueva que resulte más fácil, nueva y que pueda ser aplicable de distintas maneras en una empresa. Este proceso no necesariamente es palpable, también se puede establecer en los procesos y aspectos no tangibles de la empresa y que representan una ventaja competitiva. La adecuación de este proceso se observa desde la alta dirección de la empresa y se desarrolla para agregar valor a todos los actores.

Marco contextual

Esta parte de la investigación desarrolla una contextualización del sector de la empresa, al entorno turístico del destino donde se va a realizar el proyecto, cómo funcionaba el destino antes de la pandemia, el comportamiento actual que está teniendo durante la emergencia y sus variantes

después de ésta. De igual manera, se establece el marco normativo colombiano sobre el cual se sustenta la idea de negocio, que incluye todas las medidas de bioseguridad para el correcto funcionamiento del proyecto.

Actualmente, la actividad turística nacional e internacional ha estado detenida por la emergencia sanitaria desde marzo de este año. En primer lugar, se va a describir el comportamiento que tenía la actividad turística antes de la pandemia, según las cifras oficiales más recientes, para identificar la importancia y la magnitud que tenía la actividad y cómo se venía desarrollando en el destino antes de la pandemia. Luego se analiza el comportamiento y los efectos que ha tenido actualmente con la emergencia sanitaria y, seguido de esto, se va a analizar cómo se proyecta que va a ser la actividad turística después de la pandemia, teniendo en cuenta los cambios que se han presentado recientemente, por esta razón es importante relacionar las cifras del turismo más recientes para entender cómo era antes y cómo puede cambiar después de la pandemia.

Hasta antes de la pandemia, el departamento de Antioquia iba siendo uno de los destinos con mayor atracción turística en el país. Las cifras oficiales más recientes se remontan al año 2018. Fue el tercero con mayor cantidad de llegadas de extranjeros no residentes, tras Bogotá D.C. y Bolívar, sumando un total de 379.138 llegadas en el 2018, con un crecimiento del 14% respecto al año anterior, según las cifras más recientes del Centro de Información Turística de Colombia [CITUR] (CITUR, 2019, párr. 3).

De acuerdo con los datos más recientes del Sistema de Indicadores Turísticos de Medellín – Antioquia [SITUR], durante el 2018, el 60.7% de llegadas totales al aeropuerto de Rionegro correspondían a colombianos, mientras que el 39.3% eran extranjeros. tal como se muestra en la siguiente tabla (SITUR, 2019a, p. 22):

| Visitantes | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Var.% 18/17 | Part.% 18 |
|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|----------------|
| Extranjeros | 212.275 | 263.238 | 274.693 | 322.991 | 17.58% | 39.23% |
| Colombianos | 396.250 | 438.848 | 460.877 | 500.256 | 8.54% | 60.77% |
| Total | 608.525 | 702.086 | 735.570 | 823.247 | 11.92% | 100.00% |

Tabla 2. Ingreso de visitantes al Aeropuerto José María Córdova, 2015-2018. Fuente: Migración Colombia. Cálculo SITUR.

Se obtuvo una variación porcentual total del 11.92% respecto al año 2017, representando un incremento considerable comparado con el promedio nacional. Asimismo, se destaca la

variación porcentual de las llegadas sólo de extranjeros, la cual fue de 17.58%, muy por encima del promedio, destacando el buen momento de la ciudad para este mercado.

Las nacionalidades de los ciudadanos extranjeros que más ingresaron por el aeropuerto fueron Estados Unidos (37.6%), Panamá (11.4%), México (8.4%) y Venezuela (7.3%), como se detalla en la siguiente tabla (SITUR, 2019a, p. 25):

| Nacionalidad | 2018 | Part.% 2018 |
|-------------------------|---------|-------------|
| Estados Unidos | 125.485 | 37,58% |
| Panamá | 38.135 | 11,42% |
| México | 27.960 | 8,37% |
| Venezuela | 24.313 | 7,28% |
| España | 14.971 | 4,48% |
| Perú | 14.029 | 4,20% |
| Canadá | 8.389 | 2,51% |
| Costa Rica | 4.894 | 1,47% |
| Brasil | 4.811 | 1,44% |
| Países Bajos | 4.527 | 1,36% |
| Resto de Nacionalidades | 66.417 | 19,89% |

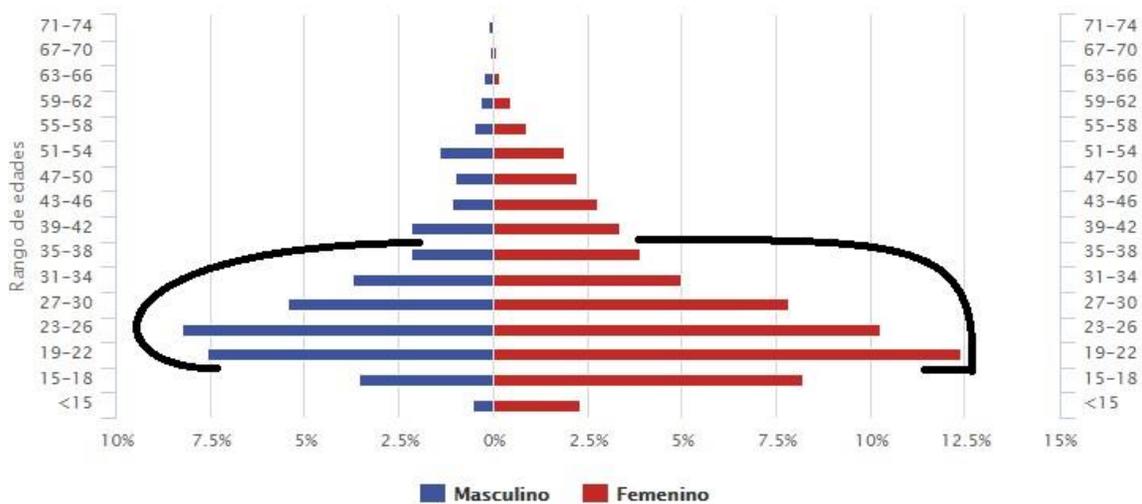
Tabla 3. Ingreso de visitantes por nacionalidades al Aeropuerto José María Córdova, 2018.
Fuente: Migración Colombia. Cálculo SITUR.

Por otra parte, las estadísticas de la misma fuente permiten constatar cuáles fueron las temporadas con mayor afluencia de pasajeros durante el año, se destacan los meses de diciembre y julio, y las temporadas de junio-agosto y octubre-enero en las que la ciudad tuvo mayor aglomeración de pasajeros provenientes de vuelos internacionales a cualquiera de los dos aeropuertos (Enrique Olaya Herrera y José María Córdova). La información se relaciona en la siguiente tabla (SITUR, 2019a, p. 30):

| Mes | 2017 | 2018 | Var.% 18/17 |
|--------------|----------------|----------------|--------------|
| Enero | 70.321 | 76.970 | 9.5% |
| Febrero | 50.145 | 56.780 | 13.2% |
| Marzo | 51.552 | 65.237 | 26.5% |
| Abril | 62.322 | 66.675 | 7.0% |
| Mayo | 60.448 | 69.866 | 15.6% |
| Junio | 67.228 | 75.154 | 11.8% |
| Julio | 76.995 | 84.324 | 9.5% |
| Agosto | 67.653 | 74.901 | 10.7% |
| Septiembre | 57.015 | 66.588 | 16.8% |
| Octubre | 64.818 | 74.293 | 14.6% |
| Noviembre | 68.635 | 73.568 | 7.2% |
| Diciembre | 84.773 | 95.846 | 13,1% |
| Total | 781.905 | 880.202 | 12,6% |

Tabla 4. Llegada mensual de pasajeros por vuelos internacionales a los aeropuertos EOH y JMC. Fuente: Aeronáutica Civil- Cálculo SITUR.

La pirámide poblacional de los turistas que visitan Antioquia permite ver la participación porcentual de los visitantes por un rango de edad y por género. Para el año 2018, los millennials (1982-2002) conformaron el 72.21% del total de visitantes del departamento de Antioquia, confirmando la importancia que tiene este segmento para el turismo del departamento que ya ocupa gran participación. La gráfica de pirámide poblacional se detalla a continuación (SITUR, 2019b, p. 1):

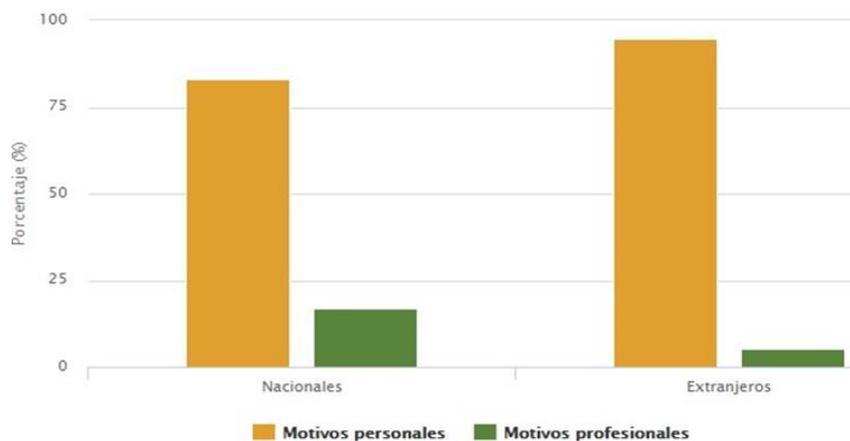


Gráfica 1. Pirámide poblacional de los turistas que visitan Antioquia, Fuente: SITUR Antioquia

La gráfica anterior muestra, dentro de las líneas negras, a las personas de la generación millennial, quienes son la mayor parte de los visitantes, para este caso en el rango de 19 a 38 años,

que entre los dos géneros ascienden al 72.21% del total de visitantes al departamento entre nacionales y extranjeros.

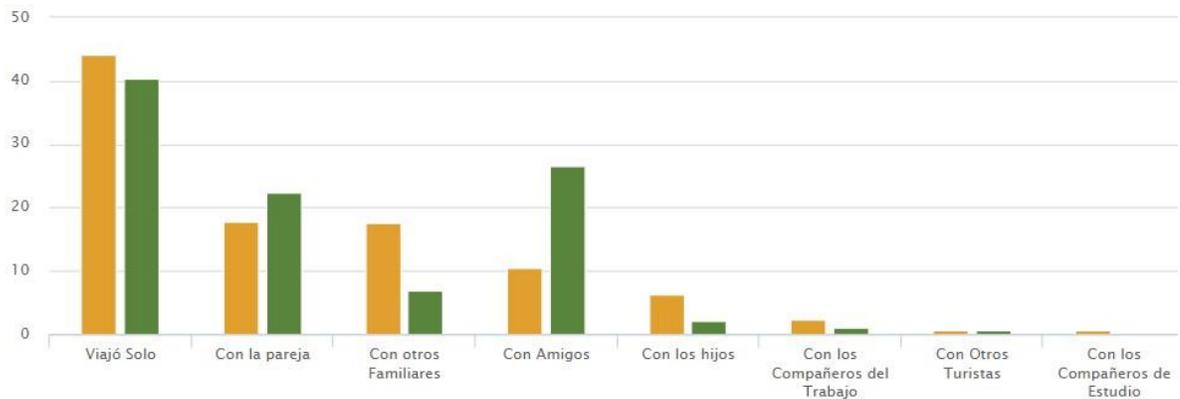
De otra parte, según las estadísticas de SITUR, el motivo de viaje de los turistas que visitan Antioquia lo distingue entre motivos personales o profesionales y entre nacionales y extranjeros, tal como se detalla en la siguiente gráfica que permite constatar que aún en un entorno normal que había antes, la ciudad era visitada en muy poca proporción por motivos profesionales o laborales (SITUR, 2019c, p. 1):



Gráfica 2. Motivo de viaje de los turistas que visitan Antioquia. Fuente: SITUR Antioquia.

La gráfica anterior describe que el 83% de los turistas nacionales visitaban el departamento por motivos personales (Ocio, descanso) y el 16.96% lo hacía por motivos profesionales (Negocios, trabajo). Y por parte de los extranjeros, el 94.84% realizaba la visita por motivos personales, y el 5.16% realizaba el viaje por motivos profesionales.

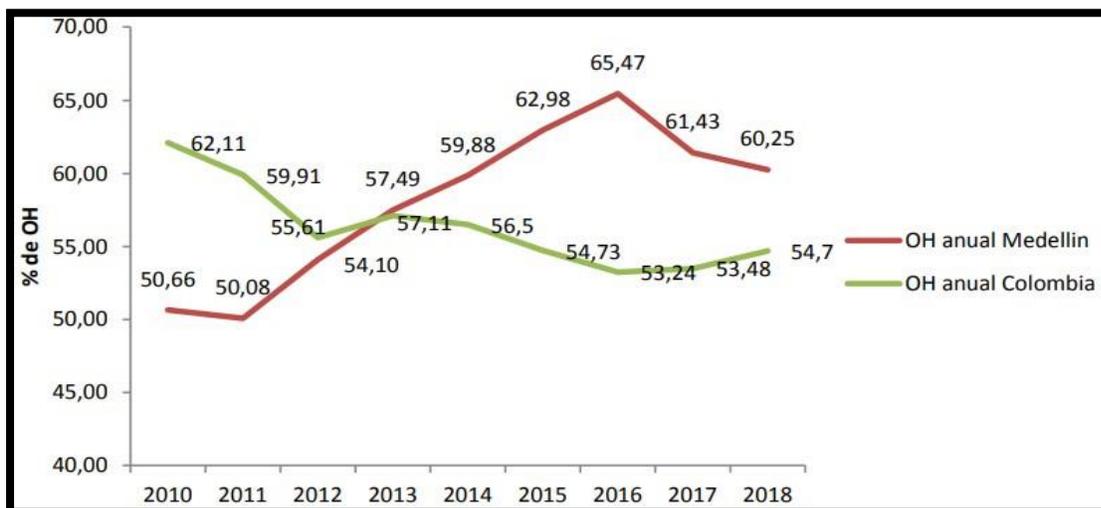
Según la misma fuente, la distribución del grupo de viaje también presentó algunas particularidades, la mayoría de los turistas nacionales (44.08%) y de los turistas extranjeros (40.48%) viajó solo, tal como se detalla en la siguiente gráfica (SITUR, 2019d, p. 1):



Gráfica 3. Distribución del grupo de viaje. Fuente: SITUR Antioquia.

La gráfica anterior permite constatar la tendencia del mercado a realizar el viaje solo, sumado a que la mayoría de los turistas son millennials y viajaban por motivos de ocio. De la gráfica también se obtiene que el 26% de los extranjeros viajó con amigos y el 22% con la pareja, mientras que el 17% de los nacionales viajó también en pareja y otro 17% realizó su viaje con otros familiares, siendo las categorías con mayor participación.

En cuanto a los servicios de alojamiento, según datos de Cotelco, la ciudad de Medellín ha tenido una ocupación hotelera por encima del promedio nacional durante los cinco anteriores años, tal como se detalla en la siguiente gráfica (SITUR, 2019a, p. 35):



Gráfica 4. Porcentaje de ocupación hotelera anual. Colombia y Medellín (2010-2018). Fuente: Cotelco, Medellín. SITUR Antioquia.

En la gráfica es posible observar el incremento que ha tenido, por encima del promedio del país, desde el 2013. Este se pudo haber dado por la mejora de la imagen en el ámbito nacional e internacional, las mejoras que ha tenido la ciudad sobre su infraestructura que han mejorado su calidad de vida, los reconocimientos que ha tenido por su innovación, imagen, entre otros, y también pudo ser por el aumento de los eventos y congresos que se han organizado en la capital antioqueña. Logrando obtener un crecimiento constante y un pico en el 65,47% en el 2016. No obstante, se debe analizar por qué ha tenido un decrecimiento en el porcentaje de ocupación en los últimos dos años.

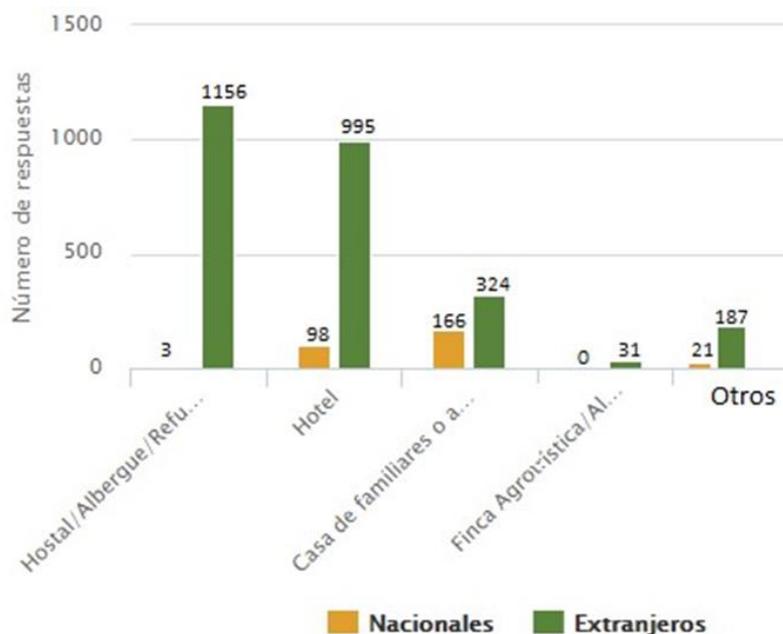
Si se desglosan los anteriores porcentajes de ocupación por zonas en Medellín, se obtienen datos interesantes que están en contraste, tal como se muestra en la siguiente tabla (SITUR, 2019a, p. 37):

| Zona | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Var. ¹⁷ 17-18 |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------------------|
| Zona Poblado | 67.60 | 71.34 | 74.24 | 68.54 | 66.91 | -1.63 |
| Zona Laureles-Estadio | 51.91 | 50.45 | 53.77 | 50.30 | 48.05 | -2.25 |
| Zona Centro | 40.76 | 43.95 | 43.94 | 44.80 | 51.29 | 6.48 |
| Medellín | 59.88 | 62.98 | 65.47 | 61.43 | 60.25 | -1.18 |

Tabla 5. Porcentaje de ocupación hotelera por zonas en Medellín (2014-2018). Fuente: Cotelco. Hoteles que reportan a SITUR. SITUR Antioquia.

Es importante conocer este desglose para identificar las dinámicas que pueden presentarse en el sector dependiendo la zona en la que esté ubicado el proyecto. Se destaca que, para la zona del Poblado (66.91%), la ocupación es más alta que el promedio de la ciudad (60.25%), mientras que la zona de Laureles-Estadio (48.05%) y Centro (51.29%) estuvieron por debajo incluso del promedio nacional, y por esto el porcentaje de la ciudad es mucho menor.

El Sistema de Indicadores Turísticos Medellín-Antioquia realizó una encuesta a 2891 turistas que visitaban Antioquia para conocer el tipo de alojamiento en el que se hospedaban. Los resultados se muestran en la siguiente gráfica (SITUR, 2019d, p. 1):



Gráfica 5. Tipo de alojamiento de los turistas en Antioquia. Fuente: SITUR Antioquia.

La anterior gráfica demuestra que 1159 de los encuestados (38.9%), entre nacionales y extranjeros, se hospedaron en hostal, siendo el tipo de alojamiento preferido por los turistas extranjeros. El hotel fue más reservado por los turistas nacionales, sumando un total de 1093 encuestados (36.7%). La casa de familiares o amigos es preferida por 166 nacionales y 324 extranjeros, para un total de 490 visitantes (16.4%). La finca agroturística, según la población encuestada, no fue el tipo de alojamiento seleccionado por ninguno de los turistas nacionales, mientras que solo 31 visitantes del exterior lo escogían (1%); y en otros tipos de alojamiento se hospedaron 21 nacionales y 187 extranjeros encuestados (7%) del total.

Una de las razones del crecimiento que ha tenido Medellín en materia turística, ha sido la organización de eventos. El turismo MICE (*Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions*) ha sido representativo en la ciudad, tanto así que es importante destacar cómo afecta la realización de estos eventos en la ciudad a su ocupación hotelera. En la capital antioqueña se han organizado eventos de gran magnitud como la XXI Asamblea de la Organización Mundial del Turismo (2015), el Foro Económico Mundial y el Congreso Global de Emprendimiento (2016), entre otros. La siguiente tabla muestra el porcentaje de ocupación hotelera en la ciudad durante la realización de ferias y eventos entre el 2016 y 2018 (SITUR, 2019a, p. 38):

| Evento / Temporada | 2016 | 2017 | 2018 | Var.% 18/17 |
|--|--------|--------|--------|-------------|
| Colombiatex | 91.20% | 89.18% | 85.20% | -4.0% |
| Semana Santa | 67.79% | 54.30% | 53.00% | -1.3% |
| Feria de las 2 Ruedas | -- | 63.50% | 60.30% | -3.2% |
| Vacaciones de mitad de año (15 Junio-15 Julio) | 64.60% | 61.53% | 54.01% | -7.5% |
| Semana de Receso Escolar | 60.84% | 65.40% | 64.56% | -0.8% |
| Festival Internacional de Tango | 62.00% | -- | 56.50% | -- |
| Colombiamoda | 94.23% | 87.79% | 82.77% | -5.0% |
| Feria de Flores | 74.73% | 70.76% | 77.03% | 6.3% |
| SAHIC 2018 (2 Días) | -- | -- | 65.34% | -- |
| Smart City Business 2018 (3 Días) | -- | -- | 69.40% | -- |
| Festival Gabo 2018 (3 Días) | -- | -- | 66.47% | -- |
| Colombia Travel Expo 2018 (3 Días) | -- | -- | 61.23% | -- |
| Expocamacol 2018 (4 Días) | -- | -- | 77.69% | -- |

Tabla 6. Porcentaje de ocupación hotelera durante la realización de ferias y eventos en Medellín (2016-2018). Fuente: Cotelco. Hoteles que reportan a SITUR. SITUR Antioquia.

Es importante destacar que los eventos propios de la ciudad contribuyen notablemente al incremento de la ocupación durante su desarrollo. Colombiatex (85.2%) y Colombiamoda (82.7%) son los eventos propios en los que se tuvo mayor porcentaje de ocupación en la ciudad. A su vez, la feria de las flores, reconocida nacionalmente, fue un evento que también mejoró la ocupación en la capital, manteniendo el promedio de 77% durante esas semanas. Es muy probable que muchos de los eventos corporativos ahora no se realicen al ser viable la organización de estos por internet; sin embargo, los eventos que más contribuyen a la ciudad tienen componentes que se hacen presencialmente, tal como es el caso de la Feria de las Flores, Colombiamoda o Colombiatex.

Puede ser posible que este tipo de eventos se realice de forma remota y digital, Colombiamoda se realizó en el mes de agosto de forma inédita con presentaciones y encuentros a través de distintas plataformas digitales. La organización del evento no ha publicado el impacto que tuvo y se desconoce aún si se va a seguir realizando de forma digital. Por su parte, la Feria de las Flores, evento tradicional que se organizaba en las calles de la ciudad entre julio y agosto, este año por primera vez se llevará a cabo en noviembre y los asistentes lo podrán disfrutar desde cualquier parte del mundo de forma digital mediante una aplicación que está desarrollando la alcaldía local para evitar las aglomeraciones. Aún se desconoce si estos eventos van a seguir siendo organizados de esta manera para el próximo año (Alcaldía de Medellín, 2020).

La ciudad de Medellín se ha posicionado nacional e internacionalmente en el segmento corporativo, vacacional y de eventos y convenciones (SITUR, 2019a). En los últimos 10 años, la cantidad de visitantes que ingresan por el punto de control migratorio del aeropuerto José María Córdova ha tenido un crecimiento del 205%, con el ingreso de 270.080 personas en el año 2008 a 823.247 en el 2018 (SITUR, 2019a). Y respecto al 2017, el ingreso por este punto aumentó en un 11.9% (SITUR, 2019a).

Esto se ha podido conseguir, entre otras razones, por los reconocimientos y distinciones que ha recibido la ciudad durante la última década. En el 2011, la organización de los IX Juegos Suramericanos Medellín 2010 recibió un reconocimiento del Comité Olímpico Internacional que destacaba el buen manejo ambiental que se tuvo durante este evento (SITUR, 2019a). En el 2013, el periódico *Wall Street Journal* y el *Urban Land Institute* organizaron el concurso “La Ciudad del Año” en el que se distinguió a la capital antioqueña como la ciudad más innovadora del mundo, compitiendo con ciudades como Nueva York y Tel Aviv (SITUR, 2019a). Por su parte, la ciudad también recibió en 2014 la distinción como mejor destino de reuniones y conferencias en los *World Travel Awards*, considerados como los “premios óscar” del turismo (SITUR, 2019a). Un año más tarde, en la misma premiación, la ciudad recibió el premio en la categoría *South America’s Leading Meetings & Conferences Destination* o el destino líder en Suramérica en reuniones y conferencias (SITUR, 2019a).

En 2016 fue destacada por su urbanismo recibiendo el premio *Lee Kuan Yew World City Prize* considerado el premio más importante de esta disciplina, anteriormente recibido por las ciudades de Nueva York y Bilbao (SITUR, 2019a). Más tarde en ese mismo año, la ciudad fue premiada nuevamente en los *World Travel Awards 2016* en la categoría *South America’s Leading City Break Destination* o ciudad líder en Suramérica para una escapada, esta distinción se destaca por combinar los aspectos de cultura, buen clima, entretenimiento y gastronomía para un destino vacacional (SITUR, 2019a).

En el año 2017, los usuarios de la plataforma Tripadvisor escogieron a la capital antioqueña como el destino en auge número 1 en América del Sur para los premios *Traveller Choice 2018* del mismo portal; y, en el 2018, la revista estadounidense Forbes distinguió a la ciudad en el segundo puesto entre las diez ciudades “más *cool*” para visitar en 2018 (SITUR, 2019a).

Con base en estas cifras, se puede identificar a la ciudad de Medellín como un destino con un mercado muy amplio para el público objetivo del hostel. Es en su mayoría visitado por millennials, por motivos de ocio y trabajo, los extranjeros que la visitan lo hacen, en mayor proporción, por ocio y la ciudad está muy bien posicionada para los eventos de gran magnitud. No obstante, durante este año, el turismo se ha visto afectado por la emergencia sanitaria causada por la pandemia del Covid-19.

El turismo internacional fue disminuyendo este año desde que la OMS declaró oficialmente la emergencia de salud pública internacional y, posteriormente, la pandemia de este virus en marzo del 2020 (ONU Noticias, 2020). Esto generó innumerables cancelaciones de viajes, eventos y actividades turísticas en general desde el mes de febrero. Desde mediados de marzo, se empezaron a aplicar protocolos en el país para evitar la entrada de personas contagiadas y restringir la expansión. De igual manera, el gobierno nacional cerró las fronteras y suspendió el ingreso de extranjeros para, finalmente, decretar el aislamiento preventivo obligatorio o la cuarentena general desde el miércoles 25 de marzo, a partir de esa fecha se detuvo totalmente la actividad turística en el país.

En concreto, las primeras medidas decretadas fueron emitir un decreto para cerrar todas las fronteras, inicialmente, hasta el 30 de mayo, suspender el ingreso de extranjeros por el mismo periodo, prohibir la llegada de vuelos internacionales de pasajeros por 30 días con excepción de los vuelos humanitarios y ordenar el aislamiento preventivo obligatorio en todo el país desde el 25 de marzo hasta el 13 de abril, que se seguiría postergando (Universidad Externado, 2020).

Esta serie de medidas ha tenido diferentes impactos en el turismo receptor, especialmente. Según una publicación de dos investigadores de la facultad de la Economía de la Universidad Externado, se espera que durante el primer trimestre de este año la cantidad de viajeros extranjeros que llegaron al país cayó en un 14% con respecto al mismo periodo del año anterior, cifra que no incluye los viajeros que ingresaron por fronteras terrestres (Universidad Externado, 2020). Los investigadores afirman, adicionalmente, que la caída de las cifras entre el 15 de marzo y el 30 de mayo podría ser de hasta el 80% respecto al año anterior (Universidad Externado, 2020).

De igual manera, los gobiernos locales y las alcaldías han dictado medidas para la contención interna del virus que también impactaron el turismo interno. Según cifras del DANE, durante el primer trimestre del 2019 el 12,4% de la población nacional se desplazó en el territorio

nacional, en el mismo periodo de este año se redujo al 10%, aunque sean dos puntos porcentuales, representan casi un millón de personas (Universidad Externado, 2020). Se estima que estas medidas hayan reflejado una reducción del PIB de un 2% solamente durante los 3 primeros meses de la cuarentena (Universidad Externado, 2020).

Para contrarrestar un poco la crisis económica del sector, el gobierno nacional ha anunciado una serie de medidas económicas. Algunas de estas han sido postergar la fecha límite para el pago de las contribuciones parafiscales del primer semestre hasta finales del primer semestre, esto con el objetivo de mejorar el flujo de caja; durante el segundo semestre del año las empresas pueden declarar el IVA y el impuesto a la renta, normalmente este se realiza en el primer semestre; facilitar la importación de herramientas y repuestos para la industria aeronáutica mediante el ajuste de aranceles; y abrir una línea de crédito por 250 mil millones de pesos para mejorar la liquidez de las empresas (Universidad Externado, 2020).

La Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT) ha publicado un artículo oficial titulado “Turismo post Covid-19” donde plasma lo que ha pasado este año en la industria desde el inicio de la pandemia, los cambios que han surgido y cómo se podría esperar que avance la situación en medio de la incertidumbre. Esta publicación describe que las dinámicas de la globalización que comprenden el intercambio de bienes y servicios en el mundo y el desplazamiento natural de las personas por ocio y trabajo han sido factores que ayudan a la expansión del virus, siendo estas una de las contenciones (AECIT, 2020, p. 3). La situación se agrava cuando la pandemia se controla mediante la restricción en el contacto físico de las personas y, en consecuencia, las cuarentenas decretadas por los gobiernos, esto impide el movimiento y desplazamiento y reduce su estilo de vida a las necesidades básicas, siendo el turismo una de las primeras actividades que se suspenden al ser una actividad no esencial (AECIT, 2020, p. 3).

Los investigadores afirman que es complejo el estudio sobre el impacto de la emergencia y el futuro comportamiento de esta debido a la incertidumbre y al no haber precedentes (AECIT, 2020, p. 3). Son muchísimas las empresas han cerrado y es muy difícil que puedan abrir en el corto plazo porque no se sabe cuándo todo esto termine, además que es una situación sin precedentes por lo que existen muy pocos datos previos sobre cómo se puede comportar una emergencia de este tipo y cuándo se puede ir superando todo a nivel mundial, con un nivel de globalización como el que se tiene actualmente (AECIT, 2020, p. 4). Los investigadores agregan que, en cuanto la

situación del virus acabe o se controle, se puede esperar cierta desconfianza por parte de las personas para ir a algunos destinos; no obstante, se desconoce el impacto final debido a que no se sabe con exactitud cuándo pueda salir una vacuna al mercado, cómo el mercado reaccione a una apertura gradual y cuándo los gobiernos tengan confianza en abrir el mercado internacional del turismo (AECIT, 2020, p. 5).

Adicionalmente, indican que no se conoce como puede ser el proceso de reapertura del turismo internacional dado que la pandemia en los países sigue aún activa y no se tiene la confianza para hacerlo, al menos por este año, y concluyen señalando que habrá que esperar cómo evoluciona la emergencia en medio de toda la incertidumbre, de acuerdo con la velocidad de contagios y con las medidas que tomen los gobiernos (AECIT, 2020, p. 6).

Finalmente, los investigadores de la Universidad Externado concluyen su informe planteando unas estrategias que pueden ayudar a impulsar el turismo cuando todo esto pase. Hay algunos factores que permiten promover el turismo receptor, como la devaluación del peso frente al dólar que reduce el gasto para viajar a Colombia; la reducción del precio del petróleo y la baja demanda de tiquetes aéreos permite abaratar el precio de los tiquetes aéreos y los atributos turísticos propios del país (Universidad Externado, 2020). De igual manera, el turismo nacional se puede impulsar en el corto plazo mientras la situación de la pandemia a nivel global se controla, el gobierno puede tomar medidas para reactivar este sector durante este año y, al menos, durante el primer semestre del 2021, aunque de una forma muy pausada. Algunas de estas medidas pueden ser el planteamiento de estrategias por parte de las empresas para atraer clientes como la reducción de tarifas o mejorar su propuesta de valor, la modificación de los días festivos o la reducción temporal de los precios de los peajes, del precio de la gasolina para viajeros y del IVA para servicios turísticos por un tiempo prolongado (Universidad Externado, 2020).

Marco normativo

El marco legal proporciona las bases jurídicas para la creación de empresas en Colombia y la legislación aplicable según la naturaleza e industria del proyecto. Para este, aplican las regulaciones de la Constitución de 1991, las normas y decretos en materia de emprendimiento, la normatividad turística aplicable para la industria de alojamiento en el país y todo el marco regulatorio de normas de bioseguridad y prácticas sanitarias aplicables a partir de este año.

1. La Constitución Política de Colombia de 1991, Título XII, artículo 333 (Del Régimen Económico y la Hacienda Pública) considera a la empresa como base del desarrollo y determina la libertad económica en el territorio nacional. Es el estado quien debe cumplir sus roles de promotor de alianzas público-privadas, facilitador de condiciones para el emprendimiento a cualquier dimensión territorial, teniendo al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo como actor responsable de la política pública en la materia.
2. Ley 905 de 2004: en la que el Congreso determina la promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana, en esta se estipula la promoción, el fomento y la formación de mercados muy competitivos, ayudando a la creación de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, MiPymes.
3. Ley 1014 de 2006, de fomento a la cultura del emprendimiento: en esta se determina promover el espíritu emprendedor para todas las instituciones educativas en el país partiendo de los valores y estamentos que establece la constitución y la ley, dispone de un conjunto de principios normativos para promover el emprendimiento y la creación de empresas en el país desde la política de estado y el marco jurídico. Además de crear vínculos entre el sistema productivo nacional y el sistema educativo para mejorar las competencias laborales y profesionales mediante cátedras que permitan mejorar su productividad y competitividad; crear mejores condiciones constitucionales para la creación y desarrollo de pequeñas y medianas empresas mediante fondos, instituciones, redes, entre otras disposiciones.
4. Norma Técnica Sectorial aplicada a establecimientos de alojamiento y hospedaje clasificados como hostales, propiedad de las Unidades Sectoriales de Normalización: Norma Técnica Sectorial Colombiana NTHS 0013 Hostales. Requisitos de planta y servicios. Es la Norma Técnica Sectorial creada con el fin de determinar los requisitos en planta y servicios que deben seguir los establecimientos de alojamiento y hospedaje clasificados como hostales para obtener el certificado de calidad turística.

Por requisitos de planta, la norma establece instalaciones que deben contar con mínimo área de recepción, espacio destinado al comedor, área de cocina para uso de huéspedes, mobiliario de seguridad para huéspedes, y ascensor si el establecimiento tiene mínimo 5 pisos. En cuanto a

espacios públicos, se debe cumplir con ciertos requisitos de emergencias, como tener un botiquín de primeros auxilios, proveer acceso al servicio médico propio o de terceros, mecanismos de prevención contra incendios, instrucciones de emergencias y evacuación y planes de contingencia.

De igual forma, se determinan los requisitos de sistemas de iluminación, ventilación, mobiliario y comunicación en áreas comunes y abiertas, mecanismos que faciliten las funciones en el área de recepción y elementos de dotación, planta y equipos de las habitaciones y de alimentos y bebidas. Por otra parte, también se establece los requisitos de accesibilidad y de servicio de estos establecimientos, tales como capacidad de recibir personas en condición de discapacidad, planes organizacionales de funciones, organigrama, entre otros; y servicios de recepción y reservas, administración y procesos internos de la empresa, prevención y tratamiento de quejas, y suministros de elementos de aseo, seguridad y personal.

Por otra parte, las operaciones se deben establecer teniendo en cuenta todas las normas de bioseguridad que entran a regir a partir de este año establecidas en la Resolución 666 de 2020 por la que se adopta el Protocolo General de Bioseguridad para mitigar y controlar la pandemia del virus. Estas prácticas son: todo huésped debe firmar la Declaración de Estado de Salud, que establece los procedimientos de control en caso de que, durante su estancia, se presenten síntomas relacionados. Capacitar a los colaboradores con la información a cerca de síntomas y protocolos para atender a los huéspedes con información oportuna. Toma de temperatura a todo el personal que ingresa cada día, desde colaboradores al iniciar cada jornada, personal de empresas con las que se tiene servicios tercerizados o proveedores y huéspedes. Desinfección de equipajes y objetos que ingresan. Señalización de áreas para garantizar el distanciamiento social. Si un huésped presenta síntomas, se llama a personal médico por normativa para instaurar las medidas preventivas.

Luego, se siguen las recomendaciones de los informes de las autoridades de salud para garantizar la seguridad de todas las personas que están en el establecimiento. Se establece el protocolo del Sistema de Salud en el Trabajo que comprende los planes de capacitación, organización, control, promoción y prevención para asegurar la correcta Gestión del Riesgo en las operaciones hoteleras. Dotar el personal de planta con los elementos de protección personal, como tapabocas, guantes y caretas, estén o no en contacto con huéspedes, así como elementos de seguridad para el personal de limpieza de habitaciones y áreas públicas. Dotar los espacios públicos con elementos de limpieza como antibacterial a base de alcohol en todas las zonas públicas, además

de los elementos esenciales de aseo en los baños (jabón, toallas...) y tapabocas cuando lo requieran. Se vigilan los espacios constantemente para revisar que siempre estén bien dotados (este punto ya se tenía antes de la pandemia) para que nunca se presente faltante en los elementos de aseo y de baños.

De igual manera, aplica en esta normativa la Resolución 1285 de 2020 por la cual se establece el protocolo de Bioseguridad para el manejo del riesgo del coronavirus en los servicios y actividades de alojamiento, la anterior resolución aplica para todo tipo de establecimientos y ésta propiamente para alojamiento. Esta comprende la designación de un encargado del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, el suministro de los elementos de Protección Personal EPP, como se mencionó anteriormente, desde el inicio de las labores; la toma rutinaria de temperatura; proveer la información de la asistencia en salud de centros médicos cercanos a las instalaciones; informar, tanto a huésped como a personal, sobre las prácticas que se manejan; mantener alcohol al 60% para higienizar todas las personas que entren al lugar; disponer del código QR para descargar la aplicación CoronaApp donde se pueda informar si hay síntomas; limpiar la botonera del ascensor entre cada uso y de forma permanente; mantener canecas con pedal para evitar manipularlas con la mano; realizar el proceso de limpieza de habitaciones a puerta cerrada; tener equipos de limpieza diferentes para los baños y las habitaciones; reducir o limitar la interacción entre empleados y huéspedes; y, en general, los procesos de limpieza y distanciamiento social establecidos por disposición gubernamental.

Esta serie de medidas se emplean cada día a primera hora desde el ingreso de los empleados a primera hora de la mañana, con los protocolos de ingreso, limpieza y desinfección al entrar al establecimiento. De igual manera se va a promover la limpieza continua y el distanciamiento social. Así el proyecto de negocio se desarrolle más adelante, es mejor preservar ese tipo de medidas en el momento, aún si se desarrolla una vacuna o si se “acaba” definitivamente la pandemia, es preferible mantener protocolos de este nivel de limpieza y desinfección.

1. NATURALEZA DE LA EMPRESA

1.1 Descripción de la empresa

Establecimiento de alojamiento y hospedaje - hostel que ofrece el servicio de alquiler de habitaciones privadas, de camas independientes en dormitorios compartidos y de espacios de coworking para trabajar. Ubicado en la comuna El Poblado de la ciudad de Medellín. El valor agregado consiste en la experiencia del huésped y el concepto del hostel, mediante procesos de calidad de servicio, con personal altamente capacitado y procesos de aseo y organización general.

1.2 Nombre de la empresa

El hostel se llama Living Hub, que traduce literalmente centro/espacio de vida, hace referencia relacionada al espacio destinado para la vivienda o el centro de 'vida' entre espacios de vida y trabajo. Se selecciona un nombre fácil de recordar, sencillo y con dominio libre en internet.

1.3 Misión de la empresa

La misión de la empresa es crear espacios auténticos para inspirar el balance entre la vida y el trabajo.

1.4 Objetivos de la empresa

1.4.1 Marketing

- **Corto plazo:** Competir en el mercado de hospedaje y alojamiento de hostales en la ciudad, teniendo una ocupación promedio general del 42% durante el primer año, teniendo en cuenta una entrada al mercado modesta.
- **Mediano plazo:** Aumentar la cuota de ocupación en hasta 10 puntos porcentuales respecto al primer año, posicionándose en el mercado local mediante su propuesta de valor y su precio competitivo.
- **Largo plazo:** Aumentar la ocupación anual promedio al 58%, estando en los primeros lugares en plataformas digitales de viajes, turismo y alojamiento y distribuyendo los servicios por multicanales digitales, directos e indirectos.

1.4.2 Producción y operaciones

- **Corto plazo:** Mantener una ocupación promedio general de 42% durante el primer año como introducción al mercado, tanto en alojamiento privado y compartido como en los

espacios de coworking, a medida que se recoge la retroalimentación de los huéspedes que permita mejorar continuamente el servicio, mejorar los procesos y la ventaja competitiva.

- **Mediano plazo:** Optimizar los procesos de operaciones que permitan acelerar la capacidad de los trabajadores, identificando aspectos del proceso de servicio en la recepción y en el área de marketing para poder optimizar la operación de sus procesos.
- **Largo plazo:** Optimizar la planta instalada mediante la ocupación general, proyectando mantener un promedio total del 58% en el largo plazo, lo que representa 19.476 camas de dormitorio compartido ocupadas, 2540 habitaciones privadas y 4234 espacios de coworking.

1.4.3 Organización

- Establecer una estructura parcialmente centralizada en donde se mantenga una jerarquía, pero propendiendo por mejorar la comunicación. Esto permite cumplir con la promesa de valor centrada en la experiencia y el servicio al cliente, de manera que con buena comunicación se mejoren los procesos y el trabajo en equipo. Así mismo, las actividades están divididas para establecer la especialización que es más adecuada para esta empresa y así mejorar la eficiencia.

1.4.4 Finanzas

- **Corto plazo:** Determinar costos de operación y gastos asociados desde la preapertura. Se debe estructurar el capital requerido para determinar el proceso de financiación, con esto se puede establecer el flujo de efectivo y los indicadores financieros de rendimiento.
- **Mediano plazo:** Proyectar el flujo de efectivo y los estados financieros generales para determinar el proceso de operación a partir de los indicadores.
- **Largo plazo:** Mantener de forma clara y estructurada las cuentas contables de la empresa con el objetivo de mantener al día la situación financiera y analizar las variantes que permitan tener mayor control de costos y gastos para optimizar el rendimiento general.

1.5 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva del hostel se centra en la experiencia del huésped, para esto se propone diseñar espacios creativos en el interior del hostel, brindar excelente servicio por parte de personal altamente capacitado, crear espacios adaptados para la productividad en el coworking y establecer procesos de servicio, aseo y organización general.

1.6 Análisis de la industria

La industria turística está compuesta por diferentes sectores que garantizan su cadena de valor. Uno de estos es el sector de alojamiento, este se puede encontrar en diferentes modelos donde varían algunas de las características sobre el servicio de hospedaje que se presta. Uno de estos modelos es el alojamiento en hostales, de los huéspedes que eligen este modelo, el 70% son millennials, según el reporte: “*Millennial travelers are fueling a hostel revolution*” publicado por la plataforma HostelWorld (s.f., párr. 4-9). Este tipo de alojamiento presenta una oportunidad al tener un crecimiento proyectado de 8% año a año, dando lugar a la aparición de nuevos conceptos de hostales de diseño, boutique, lujosos, entre otros. Las principales razones para ser elegido son su bajo precio, localización conveniente, relación costo-beneficio y oportunidad para conocer otros viajeros, por lo que este concepto de alojamiento encaja con las necesidades de esta generación (HostelWorld, s.f., párr. 4-9).

Por su parte, Colombia es un destino turístico en crecimiento internacional debido a la visibilidad que ha obtenido recientemente. Desde la reciente firma de los acuerdos de paz que garantizan el fin del conflicto y la seguridad, se ha empezado a ganar notoriedad mejorando la imagen exterior. Hace dos años, se publicó al país en la lista “*52 places to go in 2018*” por el periódico estadounidense *The New York Times*, que ubicó al país en el segundo lugar resaltando la firma de los acuerdos por el fin del conflicto, la seguridad nacional y el potencial turístico que tiene el destino (*The New York Times*, 2018, párr. 3). Si bien la pandemia ha detenido estas actividades, Colombia puede seguir esta tendencia de crecimiento turístico en la medida que las actividades del sector se vayan retomando.

1.6.1 Tendencias del mercado

La nueva generación de viajeros millennials está cambiando esquemas para distintas actividades económicas, los viajes y el turismo son una de las actividades que se observa que van evolucionando en la medida en que las personas adquieren otros hábitos de vida y de consumo, y la tecnología se va adaptando a cada una de estas. Un estudio realizado por la Secretaría de Turismo Federal de México y las firmas consultoras CAPA, Concur y MDG Advertising (2017), citado por el Grupo Acir (2017), afirma que para el 2020 el 59% de la población económicamente activa en el mundo van a ser millennials, quienes constantemente realizan búsquedas en internet a través de Google durante sus viajes (Grupo Acir, 2017). El estudio menciona que el 56% afirmaba utilizar

estos medios para consumir servicios compartidos como Airbnb o Uber, y, durante sus viajes de negocios, prefieren tener también actividades de ocio y recreación (Grupo Acir, 2017).

Toda la planificación de los viajes la realizan a través de internet, donde utilizan las redes sociales para inspirarse y conocer nuevos destinos y actividades, buscando allí las ofertas y tomando en cuenta las opiniones de amigos y conocidos que ya han realizado allí anteriormente su viaje (Grupo Acir, 2017). Sus preferencias de hospedaje son los hostales y los cuartos de casas a través de Airbnb, incluso por encima de los hoteles, donde resaltan que la conexión a internet en cada lugar es uno de los factores más importantes para la decisión de compra (Grupo Acir, 2017). El 55% buscan interactuar con los residentes, el 46% prefiere tener la experiencia de vivir como si fueran uno de ellos y el 43% de ellos busca ampliar su cultura y conocimientos generales a través de los viajes (Grupo Acir, 2017).

Para llegar a ellos, el mejor factor es a través del precio, de ahí que exista la preferencia por los servicios compartidos de transporte y hospedaje que les permita obtener el mejor precio posible y ahorrar gastos (Grupo Acir, 2017). Ellos valoran que las empresas turísticas sean auténticas, mantengan una constante interacción en todas las redes sociales, ofrezcan precios accesibles, tengan cuidado con su propia reputación en línea, vendan experiencias más que el producto en sí y estén en constante presencia en distintos medios digitales enfocados en esta generación (Grupo Acir, 2017).

El 40% de todas las reservas de viajes de ocio realizadas en línea en 2017 fueron ejecutadas por millennials (García, 2018, párr. 8). De manera que son conocidos como nativos digitales, estando en contacto desde muy pequeños con estos dispositivos tecnológicos, el 60% de ellos publican contenidos constantemente durante su viaje (García, 2018, párr. 8).

Sobre sus hábitos de consumo, buscan experiencias gastronómicas gourmet relacionadas con la cultura local, pero siempre manteniendo muy buena calidad, así como experiencias auténticas desde la perspectiva de los locales (García, 2018, párr. 10). El autor agrega que para el 2020, 300 millones de viajes internacionales serán realizados por menores de 30 años (García, 2018, párr. 11). Los millennials ven los viajes como una actividad que forma parte de su vida, de manera que es una de sus prioridades de consumo; a pesar de que valoran precios accesibles, no dejan de lado las comodidades en los viajes (García, 2018, párr. 11).

Por otro lado, el futuro de la fuerza laboral de los millennials también presenta cambios donde las empresas necesitan adaptarse al estilo de vida y trabajo de estas personas, como se mencionó anteriormente. El grupo americano Manpower, firma especializada en la gestión del capital humano, publicó un estudio donde presenta la visión a futuro de las carreras de los millennials, en vista que va a ser más de la tercera parte de la fuerza laboral para el año 2020 (*ManpowerGroup*, 2018). El estudio agrega que para atraer, retener y desarrollar a los millennials trabajadores, los empleadores deben demostrar que la carrera del colaborador se va a fortalecer mediante su permanencia en la empresa, a través de ejemplos de personas que lo hayan realizado anteriormente (*ManpowerGroup*, 2018). Se deben crear oportunidades para que ellos colaboren en diferentes proyectos y en distintos equipos, con esto pueden ganar más experiencia y generar más redes de contactos y así poder ver progreso en la construcción de su carrera (*ManpowerGroup*, 2018).

El estudio añade la importancia de mantener conversaciones sobre su carrera y el desarrollo de su trabajo, establecer los objetivos a corto plazo y crear la ruta de trabajo para lograrlos, vinculando su labor actual con sus prospectivas de carrera a futuro (*ManpowerGroup*, 2018). Se debe optar por ofrecer retroalimentación constante y personal, donde se pueda mantener mejores niveles de contacto y ofrecer reconocimiento continuo (*ManpowerGroup*, 2018). Así mismo, ser flexible con los colaboradores en los momentos en que su carrera lo requiera, no solo en eventos tradicionales personales, sino en momentos que los cambios en las carreras donde se necesite hacer una pausa, recargar energías y ofrecer ayuda al reinsertarse en el trabajo (*ManpowerGroup*, 2018). También menciona que se debe permitir el trabajo de manera flexible ya sea en tiempo completo, medio tiempo o independiente, adoptando algunos aspectos de estos modelos sobre dónde, cuándo y cómo trabaja la gente, pues eso permite aumentar la productividad (*ManpowerGroup*, 2018).

El cambio en el estilo de vida de los millennials, sumado a su interés por los viajes y el trabajo independiente y remoto, ha dado lugar a una tendencia de trabajo que ha tomado mucha fuerza últimamente y es conocida como nómada digital. Esta tendencia consiste en las personas que trabajan de forma remota y en línea, que necesitan únicamente un computador con conexión a internet, constantemente están viajando, trabajan de forma independiente o con su jefe en otra ciudad u otro país y quienes utilizan herramientas que permitan su comunicación (Pareja, 2018,

párr. 1). Laboran desde un café que les permita trabajar o en un espacio de coworking y su trabajo se basa en cumplir objetivos y resultados, no un horario específico (Pareja, 2018, párr. 6).

El director de recursos humanos de Microsoft Latinoamérica, Enrique Martin, explica que hoy en día se ve una cultura laboral mucho más flexible, los empleados ya no están atados a un lugar de trabajo específico ni a unos horarios establecidos (Pareja, 2018, párr. 8). El ejecutivo agrega que decir ‘voy al trabajo’ ya no se relaciona a un lugar físico, “ahora uno ‘trabaja’, no ‘va al trabajo’. Es lo que llamamos ‘*The Everywhere Office*’, o la oficina desde cualquier lugar” (Pareja, 2018, párr. 9). La evolución en la manera de trabajar obedece a cambios propios en las nuevas generaciones y en su comportamiento a medida que se integran a la vida laboral, agrega Martin (Pareja, 2018, párr. 10).

Para complementar lo anterior, el ejecutivo menciona un estudio de *Global Workplace Analytic* que menciona que más de la tercera parte de los profesionales del área de la tecnología preferirían poder trabajar desde casa que recibir un aumento en su salario (Pareja, 2018, párr. 12). Tanto la flexibilidad laboral, como la misión y la visión de la organización, pueden atraer o alejar la nueva fuerza de trabajo de las empresas (Pareja, 2018, párr. 13).

El artículo añade que “los nómadas digitales se dan el lujo de mezclar el turismo con la vida laboral y de pasar por distintos continentes en un mismo año. También pueden equilibrar su vida personal con la laboral” (Pareja, 2018, párr. 14). Estas personas les atrae más la comodidad, calidad de vida de un destino, economía y un clima agradable, por esta razón, se interesan en varias ciudades de Latinoamérica que combinan estas características, entre ellas Medellín (Pareja, 2018, párr. 15- 16).

Es posible materializar este estilo de vida gracias a la tecnología, pues las personas pueden trabajar desde cualquier parte con la facilidad que tienen los millennials para utilizar la tecnología, quienes son entusiastas de esta tendencia debido a su preferencia por la flexibilidad en la vida laboral y el balance entre vida-trabajo (Pareja, 2018, párr. 19), así como se mencionó en los anteriores estudios.

Son pocas las empresas que ofrecen este estilo de trabajo, sobre todo en Latinoamérica, pues muchos directores aún consideran que la productividad está directamente relacionada con el trabajo presencial, teniendo en cuenta los puestos que lo permitan; no obstante, este estilo de trabajo

va a crecer a medida que avance la digitalización de las economías, asegura el ejecutivo (Pareja, 2018, párr. 21). Un estilo de vida favorable para el trabajador puede aumentar la productividad, los trabajos están enfocados en objetivos y proyectos, mediante un ambiente laboral basado en confianza, aprendizaje y flexibilidad que asegura mayor satisfacción para el trabajador (Pareja, 2018, párr. 23).

Una encuesta realizada en el 2016 por Microsoft a más de 10.000 trabajadores de distintas áreas en Latinoamérica permitió obtener algunos resultados en torno al concepto de nómadas digitales: sólo el 23% de las empresas para las que trabajaban los encuestados no tienen ningún tipo de flexibilidad hacia ellos, sólo al 10% de las personas les gusta trabajar con traje y corbata, 1 de cada 3 considera que las oficinas les generan muy poca inspiración para trabajar, el 52% afirma que no importa el sitio para trabajar si hay buena conexión a internet, el 46% de las personas afirmaron ser más productivos fuera de su oficina y el 48% de los encuestados afirmó que prefiere trabajar en un lugar más tranquilo como el bosque o la montaña (Pareja, 2018, párr. 24).

El ejecutivo agrega que las empresas podrían aprovechar los hábitos de los nómadas digitales creando entornos de alto compromiso y balance entre vida personal y trabajo, así como una relación de aprendizaje continuo (Pareja, 2018, párr. 26). Finalmente, concluye que “una persona que trabaja de esta forma es libre y feliz, tiene la posibilidad de viajar, conocer, inspirarse, de reinventar su tiempo, equilibrar la vida personal, familiar y profesional y así trabajar con más amor, más ideas y creatividad” (Pareja, 2018, párr. 27).

El estilo de vida de los nómadas digitales se adecúa a una ciudad como Medellín, como lo mencionaba el anterior estudio, es un destino muy popular para las personas que trabajan de esta manera, donde se puede evidenciar que actualmente existen más de 30 espacios de coworking que permiten el alquiler de oficinas por horas; las personas que trabajan con esta tendencia lo hacen de manera independiente o para grandes compañías (Pareja, 2017, párr. 4-5).

Uno de ellos, el inglés Shaun Taberer, explica que con este estilo de trabajo se tiene la posibilidad de estar en distintos destinos al tiempo que trabaja; durante su viaje por Medellín, encontró que la ciudad es perfecta para estas personas, se encuentra buena calidad de vida y de trabajo, se vive barato, posee buena infraestructura, el sistema de metro, tranvía y bicicletas públicas es muy bueno, además de la facilidad de aprender español (Pareja, 2017, párr. 2-14). Esta persona visita la ciudad por lo menos una vez al año, y fue el creador del grupo de Facebook

“*Digital Nomads Medellín*”, el más grande entre la comunidad en la ciudad, que actualmente cuenta con más de 5.800 miembros quienes constantemente se reúnen (Pareja, 2017, párr. 15).

Shaun agrega que, en comparación a otras ciudades, en Medellín es barato vivir, estudiar, salir a bares, restaurantes y cafés, además que tiene buena conectividad a internet gratuita en muchos de estos lugares (Pareja, 2017, párr. 16). La autora del artículo menciona que otro atractivo de la capital antioqueña para este movimiento es la transformación que ha tenido socialmente, con el cambio que ha tenido en su imagen gracias a la disminución de la violencia que le ha dado mayor visibilidad en los últimos años (Pareja, 2017, párr. 18.). Agrega que es una urbe que no es muy grande como para percibir estrés, ni muy pequeña como para sentir aburrimiento, además de estar muy cerca a Estados Unidos, de ser conocida como el mejor vivero en Colombia y en Latinoamérica, y reconocida por tener buena variedad cultural (Pareja, 2017, párr. 16).

En resumen, los nómadas digitales valoran los siguientes factores de la ciudad: el clima, la comunidad que se va creando, la cobertura y velocidad de internet, el costo de vida, el acceso a espacios de cafés o coworking, la vibra innovadora, la limpieza y organización, la cercanía a sitios de interés y la cultura (Pareja, 2017, párr. 16).

La ciudad de Medellín tiene un costo moderado-bajo en comparación con otras ciudades de América Latina y el mundo según el Índice de Costo de Vida en América Latina y el Caribe realizado por Expatistan, portal especializado en comparar el costo de vida de todas las ciudades del mundo (Expatistan, 2020). La ciudad de Medellín se ubica en la posición número 34 de 41 ciudades de América Latina y es la número 200 de 224 ciudades en el mundo de mayor a menor costo de vida, por debajo de ciudades grandes que no son capitales como Monterrey, Tijuana, Sao Paulo, Valparaíso, Cancún, Guadalajara, Cochabamba o Curitiba (Expatistan, 2020). Esto refleja que Medellín es una ciudad principal con un costo de vida menor al de ciudades intermedias de otros países de América Latina, que, sumado a factores anteriormente descritos como el clima, la conectividad aérea y la oferta de servicios, la posicionan como un destino con una buena calidad de vida. Este análisis se realiza con información obtenida por locales de todas las ciudades del mundo quienes dan una relación de precios de distintos productos y servicios locales como comida, vivienda, ropa, transporte, cuidado personal, entretenimiento, entre otros aspectos, y el portal realiza la comparativa de estos aspectos entre todas las ciudades (Expatistan, 2020).

Sumado a lo anterior, en Medellín se observan numerosos tipos de ofertas de alojamiento entre hoteles corporativos, hostales para jóvenes, hoteles boutique para familias o casas en Airbnb para cualquier tipo de viajero. Otra tendencia actual que se ha observado se basa en el alojamiento turístico, además de los anteriores, se ve la posibilidad de crear espacios que ofrezcan un concepto entre hotel y hostel que permitan ofrecer otra experiencia (Hott, 2017, párr. 1). Estos espacios se ofrecen a turistas con presupuesto más limitado que un viajero de negocios, pero sin sacrificar la privacidad y comodidad; estos se conocen como ‘*poshtels*’ (Hott, 2017, párr. 2). Este tipo de alojamiento puede ser una combinación entre la privacidad y los servicios de un hotel y la comodidad y el precio de un hostel (Hott, 2017, párr. 3). Este concepto de alojamiento que combina aspectos del hotel y del hostel se considera que son los que están teniendo mayor preferencia entre este tipo de público, este concepto es el que se considera se adaptaría mejor en el proyecto por lo que estos aspectos se tienen en cuenta para desarrollar en este proyecto

Hilton lanzó recientemente su última marca: Motto by Hilton, un concepto entre hostel y hotel con una propuesta de alojamiento que lo definen como un micro hotel con esencia urbana (Reportur, 2018, párr. 1). Surge de una evaluación que realizaron al modelo de los hostales como estilo de vida y de entender el concepto de la habitación compartida; no obstante, de su investigación dedujeron que los viajeros que se hospedan en hostales preferían la privacidad (Reportur, 2018, párr. 2). El estudio de Hilton afirma que lo que buscan los viajeros es “una marca accesible de estilo de vida urbano, una que combinara el confort y la accesibilidad con las tendencias de viajes y estilo de vida que se centran en: Ubicaciones destacadas, auténticas, accesibles y flexibles” (Reportur, 2018, párr. 3). La marca, luego de la investigación de mercado, se planteó ofrecer una propuesta de este alojamiento en una ubicación central, con precios accesibles y características poco tradicionales, pero con una experiencia única (Reportur, 2018, párr. 4).

Revisando en algunas plataformas de reserva como Booking o Tripadvisor, es posible encontrar en distintas ciudades del mundo este tipo de establecimientos que en su mayoría se definen como hostels, pero se resaltan características de hoteles como el lujo, la comodidad, la privacidad, el estilo y el diseño; así como características de los hostales como el estilo, el ambiente, los espacios sociales, y, de esta manera, distintos conceptos en cada uno.

Al evaluar las anteriores tendencias del mercado: la generación millennials, sus características, su estilo de vida, su comportamiento, su forma de trabajar, la relación que tienen entre vida-trabajo, los nuevos conceptos de alojamiento que van surgiendo y la capacidad que tiene la ciudad de Medellín para el turismo, se realiza el cruce de ideas y se observa una oportunidad de crear un establecimiento de alojamiento como un hostel ubicado en la ciudad de Medellín, con un concepto que reúna características de distintos tipos de alojamiento, dirigido a la nueva generación de viajeros millennials con un énfasis en el segmento de los nómadas digitales, un concepto que ofrezca una experiencia única, espacios y zonas compartidas, diseño experiencial y espacios de coworking, este segmento está creciendo considerablemente a partir de este año a raíz de la pandemia y la necesidad del trabajo remoto, con lo cual muchas empresas van a tener más trabajadores con locación remota, incrementando la demanda de espacios de coworking y de estadías largas.

2. ASPECTOS DE MERCADEO

En este capítulo se desarrollan los conceptos de marketing y se identifican las 4P (producto, precio, plaza y promoción) para dar una imagen a la empresa y desarrollar un plan de introducción al mercado. A partir de los objetivos de marketing establecidos en el anterior capítulo, se identifica qué es lo que se desea lograr en términos de rentabilidad, crecimiento, participación en el mercado, ventas y posicionamiento, teniendo en cuenta aspectos como la ubicación, el mercado y el público objetivo.

2.1 Investigación de mercados

2.1.1 Segmento de mercado

El hostel está dirigido a jóvenes turistas y viajeros de la generación millennial, nacidos entre el año 1982 y 2002, nacionales y extranjeros que visitan la ciudad de Medellín por motivos de ocio y trabajo, estos últimos conocidos como “nómadas digitales”.

2.1.2 Características del segmento de mercado

Viajeros que:

- Son más exigentes buscando un alojamiento con el componente social y el ambiente de un hostel, pero con la categoría, calidad y el servicio de un hotel, con un diseño más llamativo, donde la experiencia en el lugar sea un componente de mayor valor.
- Se interesan por hospedarse en un alojamiento con un componente más social, más colaborativo, ambiente más cómodo y con variedad de espacios en común.
- Hacen de la tecnología su forma de vida, usándola en todas las etapas del viaje y en gran parte de su trabajo.
- Buscan complementar la experiencia de su trabajo con el ocio, se desplazan al tiempo que realizan su trabajo.

2.1.3 Consumo aparente

La cifra del consumo aparente se ha obtenido a partir de la cifra anual más reciente llegadas de turistas a la ciudad de Medellín por el Aeropuerto José María Córdova en el año 2018, se proporciona al porcentaje de viajeros que se hospedan en alojamiento tipo hostel y, a su vez, la parte de estos que hace parte de la generación *millennial*, tanto nacionales como extranjeros, según las cifras para el 2018 del Sistema de Indicadores Turísticos Medellín-Antioquia [SITUR]. Aunque

actualmente el turismo esté detenido, es viable tomar este dato porque el proyecto no tiene como público objetivo el viajero de negocios. El viajero de ocio y descanso y los nómadas digitales, que son viajeros se quedan por una estadía más prolongada y trabajan de forma remota en los espacios de coworking, son el público objetivo principal del hostel y este puede ir creciendo en Colombia, en Medellín y en el hotel por las razones anteriormente mencionadas, una vez se vaya abriendo las fronteras. Después de la pandemia, los viajes de negocios van a disminuir considerablemente al conocerse que pueden realizarse de forma remota, esta razón promueve más la idea de mantener el público objetivo que se escogió.

De manera que se pueden tomar estas cifras, pero solamente como una referencia de lo que puede ser el consumo aparente que se tenía. Actualmente, esta cifra está detenida; sin embargo, se puede ir recuperando lentamente cuando se vaya controlando la propagación y se abran fronteras. Aún existe la incertidumbre y no se conoce con exactitud si en el corto plazo se pueden tomar estas medidas, por tanto, se toman estos datos como la referencia más reciente. Esto no significa que así se vaya a comportar al siguiente año de haber terminado la emergencia, la recuperación se estima que se haga gradualmente, por lo que estas cifras son solo una referencia. Por otra parte, va a haber un impacto positivo en el sentido que este año se ha impulsado considerablemente el trabajo remoto, que ya venía en tendencia entre la población millennial, ahora va a mantenerse entre las empresas que han visto que se mantiene o mejora la productividad y calidad de vida y reduce costos de espacios físicos, por lo que va a ser más demandado los espacios de coworking y la larga estadía. En ese sentido, el consumo aparente sería:

- El número de llegadas por el Aeropuerto es de: 823.247.
- El 72.21% son *millennials*: 594.467.
- El 38.9% se hospedan en hostel: 231.248. Éste es el número de clientes potenciales.

La cifra del consumo unitario aparente se obtiene a partir de la duración promedio de la estancia del turista en Medellín. Para corta estadía la duración media es de 5.7 noches que corresponde al 87% de los turistas, y para larga estadía es de 90 noches que quienes representan al 13% de los turistas. Se realiza un promedio ponderado para conocer el promedio de la estancia del turista en la ciudad de Medellín teniendo en cuenta la participación de cada uno de los dos tipos de turista según su estancia, resultando un promedio de 16.7 noches.

En ese sentido, el valor del mercado se puede obtener a partir del número de clientes potenciales (231.248), el consumo unitario aparente (16.7 noches) y la tarifa promedio de un hostel. La tarifa promedio de hostales en Medellín, de acuerdo con la misma fuente, es de \$65.268, teniendo en cuenta que todos los establecimientos que reportan también tienen habitaciones privadas. El valor del mercado es entonces el producto de la multiplicación del número de clientes potenciales, el consumo unitario aparente y la tarifa promedio de hostel, resultando un total de \$252.054.677.549 (doscientos cincuenta y dos mil cincuenta y cuatro millones seiscientos setenta y siete mil quinientos cuarenta y nueve pesos).

2.1.4 Estudio de la competencia en el mercado

| Nombre del competidor | Ubicación | Principal ventaja |
|------------------------------|-----------------------|---|
| Selina Medellín | El Poblado, Medellín. | Buena reputación en el mercado Know-how establecido y efectivo Respaldo de la cadena Selina. |
| The Garden of Blues | El Poblado, Medellín. | Concepto botánico-ecológico. Buena reputación en plataformas digitales. |
| Rango Hostel Boutique | El Poblado, Medellín. | Concepto urbano de alojamiento Buena reputación en el mercado y plataformas digitales. |
| Los Patios Hostel Boutique | El Poblado, Medellín. | Concepto de hotel boutique en un hostel Buena reputación en el mercado y plataformas digitales |
| Happy Buddha Boutique Hostel | El Poblado, Medellín. | Concepto de <i>partyhostel</i> en hostel boutique Larga experiencia en el mercado con buena reputación en plataformas. |
| Airbnb | El Poblado, Medellín | Experiencia de alojamiento, amplio espacio, precio cómodo. Variedad de oferta con buena reputación en el mercado. |

Tabla 7. Esquema de competidores del Hostel

Los anteriores son competidores directos del hostel por su público objetivo, sus características, atributos propios, concepto y propuesta de valor. Todos están actualmente operando y, en el caso de Selina, estuvo operando durante la emergencia, esto se debe a que Selina tiene también el público objetivo de nómadas digitales, que son los viajeros que se hospedan por estadías largas y trabajan desde los espacios de coworking. Los anteriores prestadores están actualmente operando y, en el caso de Selina, estuvo operando constantemente durante la cuarentena debido a

que gran parte de sus huéspedes son nómadas digitales, que se hospedaron allí por larga estadía y trabajaban desde los espacios de coworking.

Por otra parte, se realizó un análisis de fuentes secundarias en Google y plataformas digitales como HostelWorld y Booking a distintos hostales de la ciudad de Medellín, incluyendo los de la anterior tabla, para identificar cuáles son los atributos que más valoran los huéspedes en cada uno de estos, así como cuáles de estos son los más criticados y qué les gustaría que allí se mejorara. De esta manera, se puede identificar el atributo por el que se podría crear posicionamiento para el hostel y su diferencia. La investigación permitió evidenciar que los atributos mejor valorados son el ambiente en el lugar donde se hospedan, el diseño de los espacios y la ubicación. Por su parte, las mayores críticas que en general se encuentran son a cerca del servicio que reciben por parte del personal, la limpieza del lugar, la experiencia, algunos factores externos como el ruido y la contaminación.

Las acciones que se establecen para posicionarse son difundir la marca en múltiples plataformas digitales, principales medios de conocimiento de la marca por parte del público objetivo, a través de campañas de publicidad propias y por terceros. Elaborar incentivos para los huéspedes que hacen uso de los espacios de coworking para crear una red de contactos donde se promueva la marca y los servicios y a través de ellos se permita tener un crecimiento orgánico. Establecer procesos estandarizados que permitan identificar el *know-how*. Elaborar un diseño interior llamativo en el lugar que haga parte de la experiencia. Priorizar esfuerzos en las plataformas digitales para posicionar la marca en las primeras posiciones en cada una de estas, ofreciendo incentivos a los huéspedes para que compartan su experiencia y sus comentarios, partiendo del excelente servicio que haga que ellos quieran recomendarlo. Crear dinámicas y eventos donde los huéspedes promuevan la marca en medios digitales, sumado al diseño llamativo del hostel que los huéspedes quieran compartir. Establecer estándares de servicio en el personal que permita mejorar la imagen a partir de la capacitación del personal, con un servicio centrado en la gente, con mejor comunicación y más cercanía con los huéspedes por parte de todos los trabajadores en cualquier momento.

2.2 Estudio de mercado

En esta parte se evalúa la viabilidad de los potenciales productos y servicios que se van a ofrecer al público objetivo con el fin de obtener su retroalimentación, qué variables les gustaría ver y el precio que están dispuestos a pagar; esto se consigue a través de dos herramientas: la encuesta y la entrevista semiestructurada. El Hostal busca conseguir la siguiente información con el estudio de mercado:

- Conocer la aceptación del producto en el mercado
- La opinión y retroalimentación del producto y servicio
- Identificar qué características o variables prefieren y se deben mejorar o agregar
- Servicios que complementan su experiencia
- Frecuencia de consumo de estos servicios por el cliente
- Estrategias o atributos que valoran más para escoger determinado servicio

2.2.1 Encuesta tipo

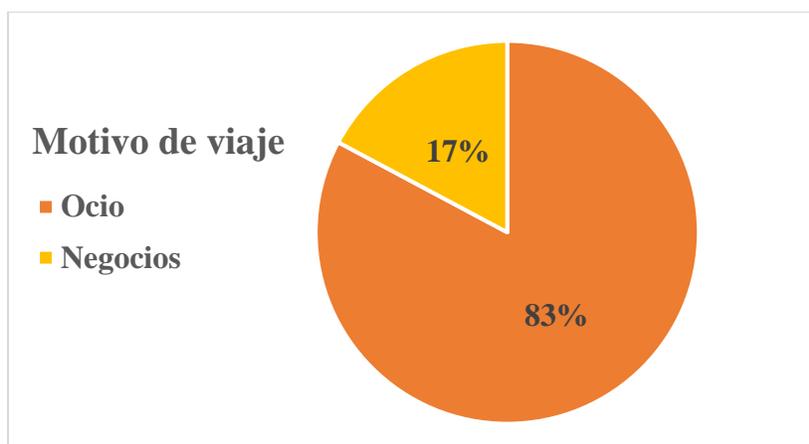
A partir de la información que se busca, se elaboran las dos herramientas: una Encuesta de Viabilidad y una Entrevista Semiestructurada de Viabilidad que se desarrolla paralelo a la encuesta, pero mediante preguntas abiertas para tener la posibilidad al usuario de profundizar en cada pregunta abiertamente, así como la libertad al entrevistador de proponer más preguntas que vayan surgiendo e indagar más con base en las respuestas que va obteniendo por parte del usuario. Los dos formatos se pueden encontrar en el [Anexo 1 y Anexo 2](#), respectivamente.

2.2.2 Aplicación

Estas herramientas se aplican directamente a personas de la generación *millennial* con intereses en los viajes y el turismo, nacionales y extranjeros, que se hayan hospedado en hostales y que hayan utilizado o estén interesados en utilizar espacios de coworking. El trabajo de campo se realizó aplicando las entrevistas y encuestas a 168 personas de la generación *millennial* quienes estaban de visita en la ciudad de Bogotá y estaban hospedados en hostales y a residentes que frecuentemente viajan y hacen uso de este tipo de servicios en otras partes del mundo.

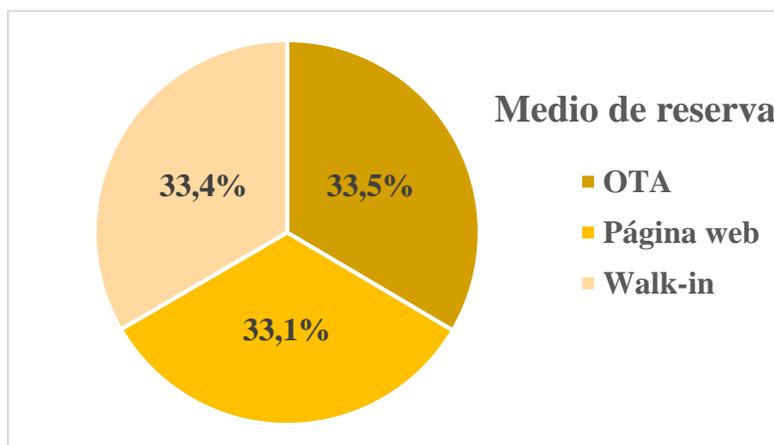
2.2.3 Resultados obtenidos

Este trabajo de campo permitió identificar ciertas particularidades que se relacionan a continuación. De los encuestados, el 82.8% viajaba por motivos de ocio y el 17.2% lo hacía por trabajo o negocios.



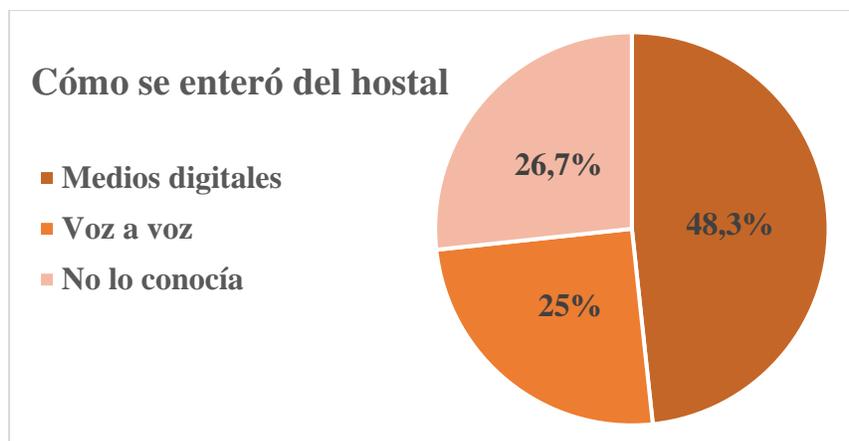
Gráfica 6. Motivo del último viaje de la población encuestada.

El 33,5% de las personas afirmaba haber realizado su reserva a través de una agencia de viajes online [OTA], otro 33,1% a través de la página web del establecimiento y el restante 33,4% llegó directamente al hostel sin ningún tipo de reserva, denominados *walk-in*. Esta parte del canal de reserva fue el más parejo entre la muestra encuestada.



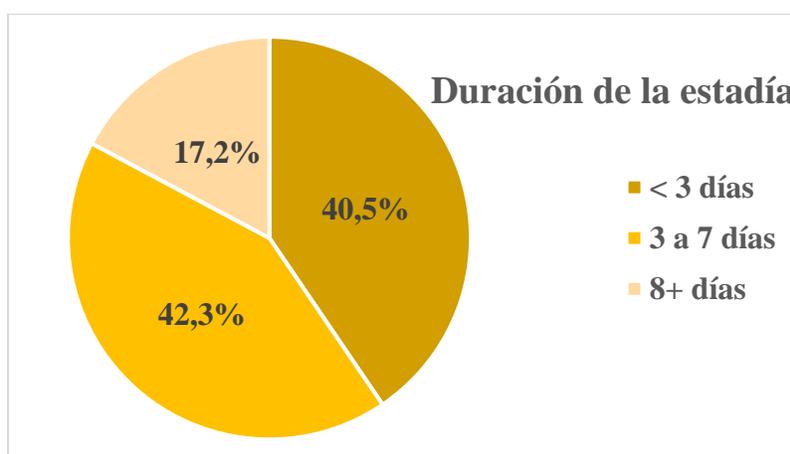
Gráfica 7. Medio utilizado para reservar el viaje.

Ahora bien, de la muestra encuestada, el 48,3% se enteró del hostel donde se hospedó a través de redes sociales, páginas web y blogs en internet, el 25% a través de la recomendación o “voz a voz” de un amigo o familiar y el restante 26.7% no conocía del hostel, llegó directamente caminando, conociendo y reservó.



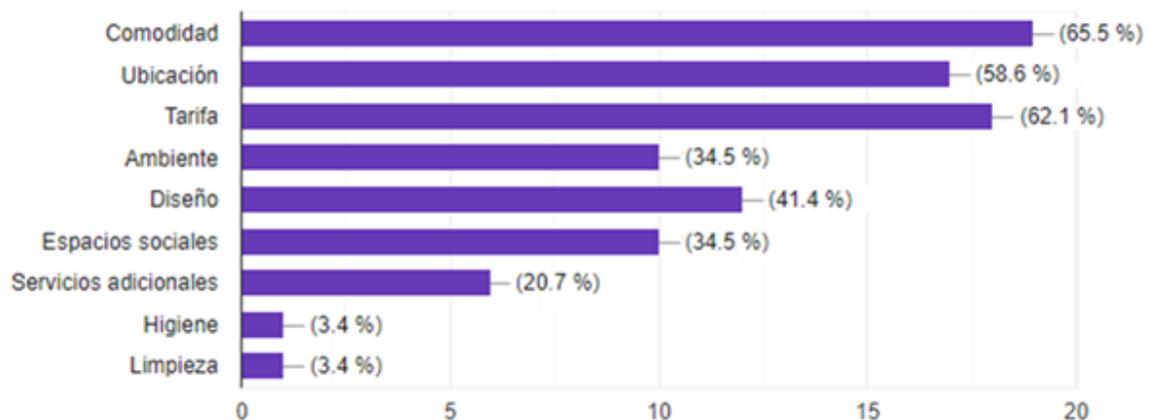
Gráfica 8. Cómo se enteraron del hostel en el que se hospedaron la última vez.

La duración promedio de su estancia allí fue de 8 a 15 días para el 17,2% de la muestra encuestada, el 42,3% afirmó hospedarse en el hostel donde estaba de 3 a 7 días, y menor a 3 días para el 40.5% de los encuestados.



Gráfica 9. Duración de la estadía en el hostel.

Los atributos o criterios que más tienen en cuenta para escoger el hostel donde se van a hospedar son la comodidad, la tarifa y la ubicación, estos con mayor diferencia, seguido del diseño, el ambiente y los espacios sociales del hostel; y en menor medida los servicios adicionales y la higiene o limpieza, se intuye que éstos últimos no representan mayor diferencia para escoger un determinado hostel porque se supone que estos deben estar implícitos en cualquier oferta de servicios de alojamiento de calidad. La relación de las respuestas se puede evidenciar en la siguiente gráfica:



Gráfica 10. Criterios que tienen en cuenta los turistas para escoger un hostel donde se van a hospedar.

2.2.4 Conclusiones del estudio

Analizando los anteriores resultados de la herramienta aplicada, se puede establecer la paridad que hay en los canales de reserva, siendo muy parejos cada uno de ellos, se considera que esto se puede dar por la comodidad que representa cada uno de estos. Las OTAs permiten mayor flexibilidad al usuario de escoger entre toda la oferta y compararla, etc. Las páginas web pueden tener mejor precio final para la reserva, aunque tengan menor tráfico y el directo a la llegada sigue representando un medio relevante para las reservas.

También se encuentra alta tendencia para la reserva por corta estadía (menor a tres días), esto se puede deber a que hay viajeros que suelen cambiar el hostel donde están hospedados en el mismo destino, mayormente esto se da para conocer otra oferta de la misma ciudad y otras personas, actividades y servicios que pueden encontrar, según se ha visto en experiencias personales y hablando con otros huéspedes de hostales en viajes anteriores. Esta tendencia va en concordancia con la pregunta anterior en la que alta proporción de los encuestados, la tercera parte, afirma reservar directamente al llegar al hostel y va cambiando entre varios hostales, por lo que su estadía en cada uno de estos puede ser menor. Esto se da más para los viajeros por motivos de ocio y turismo.

Así mismo, se observa la alta importancia que tienen las redes sociales, blogs y páginas web como medio de reserva, las redes sociales son un importante medio utilizado por la generación *millennial*, así que se van a establecer mayores esfuerzos por estos medios y las campañas por la

página web. De igual forma la recomendación de un conocido, estos dos últimos pueden estar muy relacionados, por lo que se puede promover o incentivar que los huéspedes compartan su experiencia en el hostel a través de sus redes sociales y se promocioe la marca, así como invitar a creadores de contenido o ‘influenciadores’ frecuentemente que ayuden a dar a conocer y recomendar la marca y sus servicios a su público.

2.3 Distribución

Teniendo en cuenta las características del mercado y los resultados de las anteriores herramientas, se determinan los canales por los que se van a distribuir los servicios del hostel. Se deben tener en cuenta algunos aspectos de administración de canales de distribución tales como los costos de cada canal, la viabilidad o rentabilidad, el control que se le puede dar a cada uno, el servicio al cliente que se puede aportar, la capacidad que tienen para fidelizar y crear clientes reales y la conveniencia para el cliente.

En ese sentido, se propone establecer mayor esfuerzo al canal directo que permite reducir costos, ofrecer mayor servicio y captar al cliente de forma directa para poder fidelizarlo, a través de la página web. Por su parte, los canales indirectos como las agencias de viajes online representan un mayor costo de venta y de adquisición de cliente, y el servicio al cliente que se puede ofrecer en estas es menor; sin embargo, son más frecuentadas por el público objetivo y es una manera de dar a conocer y posicionar la marca, así mismo, representan mayor volumen de ventas y distribución a mayor escala. También se desarrollan cuentas con agencias de viajes, éstas permiten la llegada de grupos en distintas temporadas y pueden ser un canal indirecto representativo. De manera que ambos canales son importantes en su manera, se propone mayor esfuerzo para el directo sin descuidar la capacidad que tienen los indirectos para los ingresos del hostel.



Gráfica 11. Esquema de canales de distribución por canales del Hostel.

2.4 Promoción del producto o servicio

2.4.1 Publicidad

Las actividades para la publicidad buscan transmitir el mensaje correcto al público objetivo generando el mayor impacto posible, así poder persuadirlos a comprar el producto o escoger este servicio. En concordancia con lo anterior, los servicios que se plantean ofrecer se van a promocionar a través del marketing digital, tanto en esfuerzos propios en la página web y redes sociales, como por terceros mediante el marketing de influencia. Se va a crear la página web propia y cuentas en redes sociales como Facebook e Instagram, se va a crear contenido diariamente en cada una de estas con publicaciones que generen impacto y promuevan las interacciones con los usuarios.

Actualmente, los perfiles de Twitter o Instagram de diversas empresas como Wendy's, Burger King, Twitter, Metro de Medellín, Fortaleza CEIF, entre otras, crean contenidos en un tono más cercano con su comunidad. Esto genera más interacciones entre los usuarios y éstos son más propensos a compartir sus contenidos, propagando la marca y entre más personas y ofreciendo mayor servicio al cliente. Se plantea crear dinámicas y eventos en estas plataformas para afianzar la promoción de la marca por medios sociales.

Por su parte, por 'terceros' se entiende la promoción en las mismas redes sociales a través de influenciadores digitales, éstas son personas que tienen una gran audiencia y presencia digital que crean contenido sobre un tema determinado, creando una comunidad con esos gustos e intereses en común (viajes, estilo de vida, entretenimiento, entre otros), éstos tienen la capacidad de crear mayor impacto en las audiencias pues su audiencia confía más sobre las recomendaciones que plantean en sus contenidos propios. Previamente se realiza un análisis para identificar a los creadores de contenidos con más impacto y congruencia con el público objetivo del hostel.

2.4.2 Logo y Marca

En la siguiente gráfica se muestra el logo que va a tener el hostel Living Hub, de autoría propia, en el que se reflejan los colores predominantes, naranja y amarillo. Se realiza un logo sencillo para que pueda publicarse fácilmente en las distintas plataformas digitales, que sea fácil de recordar, llamativo y que represente la identidad de la marca.



Gráfica 12. Logo del Hostal

2.5 Políticas de precios

En las tarifas de alojamiento, se realiza el proceso de *revenue management*, especialmente saliendo de la emergencia sanitaria, por lo cual se tendrán tarifas dependiendo de la habitación, las cuales pueden variar según la temporada, el canal por el que se reserva, la anticipación de esta, la longitud de la estadía, el tipo de tarifa que adquiriera (reembolsable o no reembolsable), un aumento inusual de costos o niveles de ocupación. La determinación específica de las tarifas, serán las que el *revenue manager* plantea cada día teniendo en cuenta las variables anteriores, por lo cual se realizan distintos niveles de estructura tarifaria, que serán escogidos según las condiciones que se vayan presentando y que se diferencian dados los parámetros anteriores.

Los precios se fijan teniendo en cuenta varios factores, el precio promedio que se mantiene en la competencia es un indicador; sin embargo, se debe partir de los atributos del producto o servicio del hostal y las características de este para poder definir el precio competitivo. La diferencia competitiva se puede establecer en la experiencia, la comodidad, el diseño o ambiente, el precio y los atributos del servicio del hostal.

2.6 Fijación de precios

Para servicios de alojamiento es complejo determinar el costo de venta o costo del servicio, por lo cual se sigue el sistema de gestión de cuentas conocido como USALI (*Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*) donde todos estos se representan en los Gastos. Esto dificulta el análisis empresarial financiero, en el que se determina el punto de equilibrio, el margen de

ganancia, entre otros. Antes de detallar la fijación de precios, se describe la capacidad instalada y la estructura de las habitaciones, para poder entender luego los valores de los precios. Las siguientes tablas describen la capacidad instalada del hostel y la estructura de las habitaciones por tipo de habitación, número de camas y número de habitaciones disponibles, así como la cantidad de espacios de coworking. Luego de las tablas se describen las especificaciones de cada una.

| CAPACIDAD INSTALADA | | | | |
|--------------------------------|------------|---------------|--------------|---------------|
| Unidad Productiva | Día | Semana | Mes | Año |
| Camas Habitaciones Compartidas | 92 | 644 | 2.760 | 33.580 |
| Habitaciones Privadas | 12 | 84 | 360 | 4.380 |
| Espacio de Coworking | 20 | 140 | 600 | 7.300 |
| Total | 124 | 868 | 3.720 | 45.260 |

Tabla 8. Capacidad instalada del hostel

| ESTRUCTURA DE HABITACIONES | | |
|--|------------------------------|---------------------------|
| COMPARTIDAS | | |
| No DE HABITACIONES | | 8 |
| No CAMAS | | 92 |
| TIPO | No camas x habitacion | No de habitaciones |
| C1 | 6 | 2 |
| C2 | 8 | 2 |
| C3 | 16 | 4 |
| PRIVADAS | | |
| No DE HABITACIONES | | 12 |
| No CAMAS | | 16 |
| TIPO | No camas x habitacion | No de habitaciones |
| P1 | 1 | 8 |
| P2 | 2 | 4 |
| No DE HABITACIONES TOTAL | | 20 |
| No DE CAMAS TOTAL | | 108 |
| No de Unidades Productivas de Alojamiento | | 104 |

Tabla 9. Distribución de la capacidad instalada del hostel.

La tabla anterior muestra la estructura de las habitaciones del hostel. Como se observa, son 20 habitaciones en total, 12 son privadas, de éstas, 8 tienen una cama para una o dos personas y las otras 8 tendrán dos camas para entre 2 y 4 personas por habitación. Las otras 8 habitaciones serán de uso compartido, hay 3 tipos según el número de camas en cada una, hay 2 habitaciones

compartidas que cuentan con 6 camas y otras 2 que cuentan con 8 camas. Luego, hay 4 habitaciones compartidas que tienen 16 camas cada una.

Como resultado, se tienen las 20 habitaciones en el hostel y un total de 108 camas; sin embargo, se suma la cantidad de habitaciones privadas y la cantidad de camas en dormitorios compartidas para totalizar el número real de unidades productivas o la capacidad máxima de “producción” o de venta por noche, que para este caso sería la capacidad máxima de prestación de servicio de alquiler de derechos de uso que se totaliza en 104. Esto indica que por noche se pueden ofrecer 104 unidades productivas o ‘unidades de propiedad’ entre habitaciones privadas y camas en dormitorio compartido, por mes hay 3.120 unidades y en el año totalizan 37.960 como capacidad instalada.

El tamaño de este proyecto puede estar condicionado por factores como la ubicación y la sede en la que se encuentre, en el mercado es posible encontrar competencia de hostales que tienen una capacidad instalada promedio o superior al de este proyecto, de manera que es viable según el mercado, la ubicación y la competencia determinar este tamaño para este proyecto. A su vez, el área de coworking cuenta con 20 espacios para rentar.

Los precios se determinan siguiendo el proceso de *revenue management*, analizando precios de la competencia, y los atributos del servicio del hostel. En la estructura tarifaria se definen cinco tipos de tarifas y por cada tipo se encuentran cinco niveles (A-E). El *revenue manager* define qué nivel de tarifas se va a tener por cada día. Se debe escoger un nivel por cada tipo de tarifa. Estos niveles se escogen dependiendo la temporada, un incremento no común de costos o por estrategia según la ocupación que se está presentando.

Los cinco tipos de tarifa se dividen de la siguiente manera: la tarifa flexible es la más cara debido a sus políticas, no permite cancelación, es la que usualmente se ofrece al huésped directo a la llegada (*walk-in*). También es utilizada por personas que vienen por motivos de trabajo. La tarifa No Reembolsable es más económica que la Flexible por ser un precio “congelado”, en caso de cancelación, el cliente no tiene derecho a reembolso, esto se realiza para compensar el riesgo que se puede presentar de tener un *no-show* en una reserva. La tarifa Anticipada se obtiene cuando se realiza una compra con máximo 30 días de antelación y para una estadía de hasta 7 noches. La tarifa de Larga Estadía no distingue anticipación y es para una reserva igual o superior a 8 noches. Con estas condiciones, se puede definir la estrategia de fijación de precios para cada día en el hostel

y la estructura tarifaria aplicable para cada tipo de habitación, en las siguientes tablas se detalla la estructura aplicable para las habitaciones privadas y para las compartidas, respectivamente.

| ESTRUCTURA TARIFARIA HOSTAL | | | |
|------------------------------------|----------------------|----------------|----------------|
| | Tipo de habitación | P1 - Deluxe | P2 - Standard |
| | Camas | 1 | 2 |
| | Habitaciones | 8 | 4 |
| | Incremento | | 40.000 |
| | Persona adicional | 30.000 | 30.000 |
| | Ocupación permitida | 2 | 4 |
| | Tarifa máxima | 330.000 | 370.000 |
| FLEXIBLE (VAR) | A | 330.000 | 370.000 |
| | B | 310.000 | 350.000 |
| | C | 290.000 | 330.000 |
| | D | 280.000 | 320.000 |
| | E | 270.000 | 310.000 |
| N.R. L-J | A | 310.000 | 350.000 |
| | B | 290.000 | 330.000 |
| | C | 270.000 | 310.000 |
| | D | 260.000 | 300.000 |
| | E | 250.000 | 290.000 |
| N.R. V-D | A | 310.000 | 350.000 |
| | B | 290.000 | 330.000 |
| | C | 270.000 | 310.000 |
| | D | 260.000 | 300.000 |
| | E | 250.000 | 290.000 |
| ANTICIPADA | A | 285.000 | 325.000 |
| | B | 265.000 | 305.000 |
| | C | 245.000 | 285.000 |
| | D | 235.000 | 275.000 |
| | E | 225.000 | 265.000 |
| LARGA ESTADÍA | A | 265.000 | 305.000 |
| | B | 245.000 | 285.000 |
| | C | 225.000 | 265.000 |
| | D | 215.000 | 255.000 |
| | E | 205.000 | 245.000 |

Tabla 10. Estructura tarifaria de las habitaciones privadas.

| ESTRUCTURA TARIFARIA HOSTAL | | | | |
|-----------------------------|----------------------|---------------|---------------|---------------|
| | Tipo de habitación | C1 - Dorm6 | C2 - Dorm8 | C3 - Dorm16 |
| | Camas | 6 | 8 | 16 |
| | Habitaciones | 2 | 2 | 4 |
| | Variación | | - 2.000 | - 4.000 |
| | Tarifa máxima | 60.000 | 58.000 | 54.000 |
| FLEXIBLE (VAR) | A | 60.000 | 58.000 | 54.000 |
| | B | 57.000 | 55.000 | 51.000 |
| | C | 54.000 | 52.000 | 48.000 |
| | D | 51.000 | 49.000 | 45.000 |
| | E | 48.000 | 46.000 | 42.000 |
| NO REEMBOLSABLE | A | 57.000 | 56.000 | 50.000 |
| | B | 54.000 | 53.000 | 47.000 |
| | C | 51.000 | 50.000 | 44.000 |
| | D | 48.000 | 47.000 | 41.000 |
| | E | 45.000 | 44.000 | 38.000 |
| ANTICIPADA | A | 54.000 | 52.000 | 48.000 |
| | B | 51.000 | 49.000 | 45.000 |
| | C | 48.000 | 46.000 | 42.000 |
| | D | 45.000 | 43.000 | 39.000 |
| | E | 42.000 | 40.000 | 36.000 |
| LARGA ESTADÍA | A | 52.000 | 50.000 | 46.000 |
| | B | 49.000 | 47.000 | 43.000 |
| | C | 46.000 | 44.000 | 40.000 |
| | D | 43.000 | 41.000 | 37.000 |
| | E | 40.000 | 38.000 | 34.000 |

Tabla 11. Estructura tarifaria de las habitaciones compartidas.

Por su parte, con las mismas circunstancias de las habitaciones, se define la estructura tarifaria de los espacios de coworking. Se da la posibilidad de realizar esta estructura tarifaria bajo las mismas condiciones debido a la naturalidad de la actividad: el alquiler de espacios con una duración específica y para una capacidad determinada, pero con tarifas únicas. La siguiente tabla determina la estructura tarifaria de los espacios de coworking.

| Espacios de Coworking | | | | |
|-----------------------|------------|--------------|------------|--------------|
| | No huésped | | Huésped | |
| | Individual | Grupo | Individual | Grupo |
| 1 día | \$ 40.000 | \$ 180.000 | \$ 28.000 | \$ 120.000 |
| 7 días | \$ 250.000 | \$ 1.100.000 | \$ 175.000 | \$ 800.000 |
| 15 días | \$ 380.000 | \$ 1.750.000 | \$ 266.000 | \$ 1.300.000 |
| 30 días | \$ 650.000 | \$ 3.000.000 | \$ 455.000 | \$ 2.200.000 |

Tabla 11. Estructura tarifaria de los espacios de coworking.

La estructura tarifaria se define a partir de los precios para el cliente que no está hospedado, en este caso, los que sólo reservan espacios de trabajo sin alojamiento. Cuando un huésped desea reservar alojamiento y espacio de coworking, se le agrega a la tarifa de alojamiento el 70% del valor de los espacios de coworking, esto para dar prioridad y beneficio. Por grupo aplica la tarifa especial para equipos de trabajo desde 5 personas, está dirigida a grupos de emprendedores, empresas pequeñas o emergentes.

2.7 Plan de introducción al mercado

Los servicios de alojamiento del hostel serán distribuidos por medio de los canales directos, este se desarrolla a través del motor de reservas propio que tiene la página web. Se distribuyen también en las agencias de viajes online a través del *Property Management System*, programa que sirve para mantener un control completo de todos estos canales, los inventarios y las reservas que se obtengan en todas las plataformas. Este servicio garantiza presencia en todos los canales que permitan estabilidad del hostel en la web. Durante los primeros meses de operación, se realizará el análisis a cada uno de los canales para entender mejor el comportamiento de la demanda, las temporadas de mayor flujo por cada canal, por dónde lo buscan, cómo lo buscan e identificar los de mayor cantidad y calidad.

En el proceso de apertura, se invitan creadores de contenido o ‘influenciadores’ digitales para mejorar el posicionamiento inicial, así como durante distintas temporadas en la operación. Junto a la promoción propia permitirá alcanzar mayor audiencia posible generando mayor impacto y recordación de la marca. De igual manera, se estimula la publicación de comentarios y reseñas en las plataformas digitales para establecer un posicionamiento de marca en cada una de estas. Se organizarán eventos con las empresas y las personas que utilizan los espacios de coworking para promover estos espacios, así como dinámicas para promover la difusión de estos servicios. Para este plan, en el primer año se plantea un presupuesto de \$40,000,000, la mayoría de este se gastará en el proceso de apertura, luego de los siguientes meses, para poder iniciar operaciones con fuerte presencia.

2.8 Riesgos y oportunidades del mercado

| Riesgos | Acciones para realizar |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Que los clientes prefieran los servicios de la competencia. 2. Que los resultados obtenidos de las encuestas no sean representativos. 3. Que ingresen al mercado nuevos hostales grandes con servicios complementarios y un concepto innovador. 4. Que la competencia asuma acciones para no reducir el mercado que ya tiene. 5. Que se pueda presentar alta rotación del personal que implique aumentar los costos, ralentizar el proceso, el servicio y afectar la experiencia | <ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar la continua innovación en los procesos, los servicios, las facilidades y los sistemas de fidelización. 2. Elaborar el cuestionario de forma precisa, con verificaciones y evaluando antes qué es lo que se desea obtener, realizándolo continuamente. 3. Elaborar los sistemas de fidelización, así como desarrollando un buen proceso de servicio al cliente y asegurado la experiencia única. 4. Asegurar la promoción adecuada de los servicios con acciones tendientes a la fidelización. 5. Elaborar el Plan de Carrera Organizacional que permita generar mayor compromiso del empleado por la empresa, ver oportunidades de crecimiento en la misma, y haciendo capacitaciones para mejorar habilidades o capacidades necesarias. |
| Oportunidades | Acciones para realizar |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Es un concepto innovador. 2. Precios competitivos. 3. Es un modelo que se puede expandir y aplicar a distintas ciudades y países. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Promover esta idea mediante las actividades de promoción, tanto a los canales de venta como al cliente final. 2. Difundir el servicio y el valor que se genera a través de los atributos del servicio. 3. Evaluar los posibles mercados a los que mejor se puede adaptar este modelo. |

2.9 Sistema y plan de ventas

Teniendo en cuenta que el servicio de alojamiento y coworking que se ofrece es abierto geográficamente y, principalmente, a través de canales digitales, es preciso elaborar un diagrama en el que la fuerza de ventas se enfoque por el tipo de servicio o unidad de negocio. Este permite orientar propiamente cada línea de negocio en el cliente más adecuado, rentable y al mejor precio disponible.



Figura 1. Diagrama de la estructura del área de mercadeo y ventas.

2.9.1 Plan de ventas

- No se pagarán comisiones.
- La tarifa establecida depende de las condiciones en las que contrate, de acuerdo con la estructura tarifaria.
- No se establece descuento por volumen o pronto pago.
- Cada línea de ventas busca obtener al cliente más rentable para atender sus necesidades propias.

2.9.2 Ventas esperadas

| Unidad productiva | Proporción de las ventas | Ventas mensuales (camas/habitaciones/espacios) | Sueldo del vendedor |
|------------------------|--------------------------|--|---------------------|
| Alojamiento privado | 48% | 162 noches | \$1.500.000 |
| Alojamiento compartido | 42% | 1242 noches | \$1.500.000 |
| Espacios Coworking | 10% | 270 espacios | \$1.500.000 |
| TOTAL | 100% | | \$4.500.000 |

Tabla 12. Ventas esperadas por cada unidad, proporción de las ventas y sueldo del vendedor.

Las cifras de las ventas esperadas se determinan teniendo una base de 104 unidades de alojamiento (camas o habitaciones) y 20 unidades para coworking. Si bien el compartido tiene un precio menor para el consumidor, este tiene mayor volumen de ventas. En ese sentido, la siguiente tabla representa el ingreso potencial y estimado que se tendría en alojamiento con una ocupación

general del 42% con la tarifa flexible promedio. Este se basa en una entrada modesta al mercado, es decir, se estima que la entrada no sea agresiva dado que se tiene la incertidumbre respecto a la evolución de la pandemia que afecta directamente el público objetivo del hostel. Esto se basa en una recuperación modesta del mercado y en un escenario pesimista. Para este caso, mediante la inyección de capital inicial, se puede tener solvencia al principio si no se cumple el punto de equilibrio o en un escenario alternativo donde la ocupación sea menor de 42% este capital inicial garantiza liquidez y solvencia mientras se consolida el mercado.

| INGRESO POTENCIAL Y ESTIMADO | | | | | |
|---|-------------|---------------|---|------------|-------------|
| Cama en Dormitorio Compartido | | | | | |
| Camas | | | 92 | ADR | |
| | | | | 49.500 | |
| Ingreso Potencial (Capacidad Instalada) | | | Ingreso Estimado (Ocupación proyectada) | | |
| Diario | Mensual | Anual | Diario | Mensual | Anual |
| 4.554.000 | 136.620.000 | 1.639.440.000 | 1.912.680 | 57.380.400 | 698.128.200 |
| Habitaciones Privadas | | | | | |
| Habitaciones | | | 12 | ADR | |
| | | | | 303.333 | |
| Ingreso Potencial (Capacidad Instalada) | | | Ingreso Estimado (Ocupación proyectada) | | |
| Diario | Mensual | Anual | Diario | Mensual | Anual |
| 3.640.000 | 109.200.000 | 1.310.400.000 | 1.528.800 | 45.864.000 | 558.012.000 |
| Espacios de Coworking | | | | | |
| Espacios | | | 20 | ADR | |
| | | | | 33.616 | |
| Ingreso Potencial (Capacidad Instalada) | | | Ingreso Estimado (Ocupación proyectada) | | |
| Diario | Mensual | Anual | Diario | Mensual | Anual |
| 672.320 | 20.169.600 | 242.035.200 | 282.374 | 8.471.232 | 103.066.656 |

Tabla 13. Ingreso potencial y estimado por cada una de las unidades de negocio del hostel.

3. ASPECTOS DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

En este capítulo se busca conocer los recursos físicos necesarios para la prestación del servicio, establecer los pasos del proceso de servicio con su respectivo diagrama de flujo, elaborar los planos de la zona donde se ubica el hostel e identificar la cantidad de personal adecuada y eficiente para las operaciones según la capacidad instalada.

3.1 Especificaciones del servicio

El alojamiento es un servicio perecedero en el que se alquilan los derechos de uso de unas habitaciones o camas por un periodo de tiempo específico. Se alquila la habitación o la cama, y se obtienen los derechos de utilizar todos los servicios e instalaciones del establecimiento, áreas comunes y toda la atención y el servicio de recepción y acogida del huésped durante su estancia en la ciudad de Medellín. Se ofrece también el servicio de alquiler de espacios de coworking condicionados para la alta productividad a un menor costo, permitiendo agregar valor al cliente. Esto ofrece la posibilidad de trabajar en espacios totalmente amoblados y acondicionados, donde también se organizan dinámicas que le permitan aumentar su red de *networking* con otras personas que utilizan estos espacios y con un directorio de empresas. En ese sentido es menor el costo final para el cliente y mayores los beneficios que obtiene frente al alquiler de una oficina independiente.

3.2 Descripción del proceso de prestación del servicio

El proceso de prestación de servicio de alojamiento comienza desde la actividad administrativa de definición y ejecución del presupuesto de marketing, a partir de la verificación de tendencias, evaluación del desempeño de la empresa y el mercado. Seguido de esto, el proceso de servicio y los momentos de verdad con el huésped se observan en los procesos de entrada hasta la salida del huésped, por lo que la secuencia de acciones es la siguiente.

3.2.1 Proceso de gestión del marketing

Proceso por el cual se maneja el presupuesto del área de marketing para destinarlo en el siguiente trimestre desde el análisis de históricos, canales y segmentos. Para obtener cuánto se debe destinar a cada uno según su comportamiento y la manera en que debe realizarse.

1. Verificación de tendencias (2 horas).
2. Revisión del desempeño del hostel o del mercado en años anteriores (2 h).

3. Desglose de la revisión por segmento y por canales (1 h).
4. Evaluación de los segmentos más viables y canales más rentables (1 h).
5. Gestión del presupuesto de publicidad por temporada, segmento y canal (2 h).
6. Definición del presupuesto para publicidad por los anteriores factores (2 h).
7. Evaluación de variables de inversión según temporada, segmento y canal (1 h).
8. Ejecución de la inversión en publicidad, anticipando la demanda, en los canales más rentables de acuerdo con su desempeño por cada segmento (8-16 h).

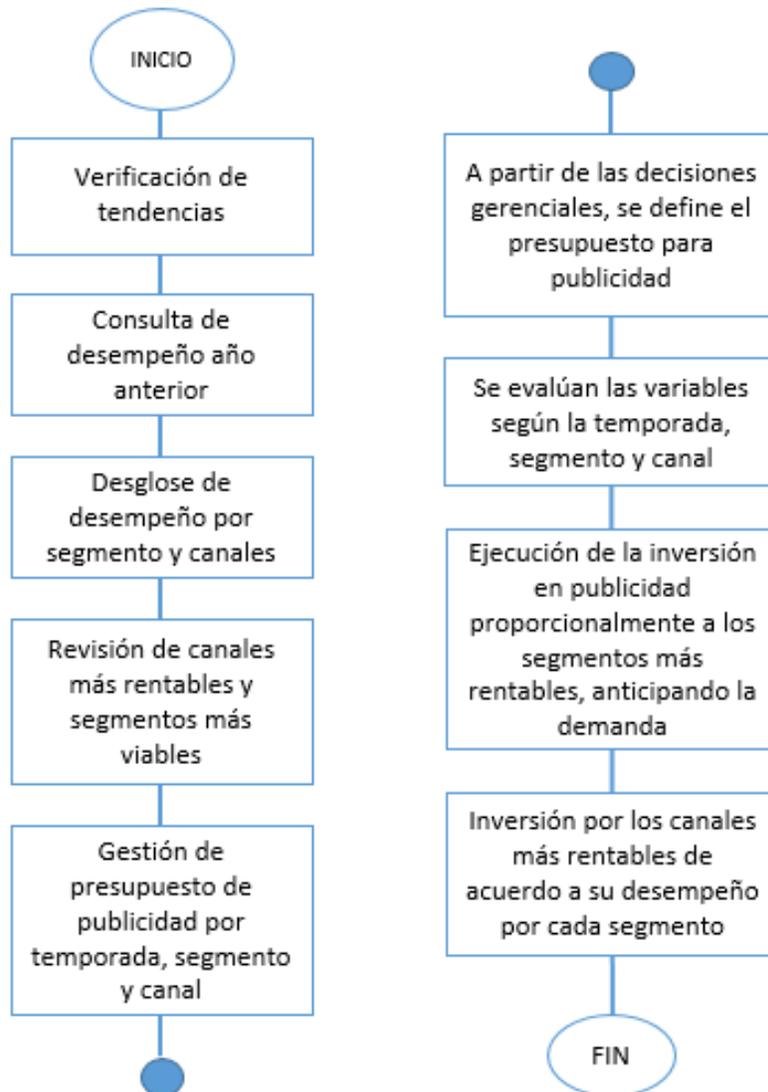
3.2.2 Proceso de registro de entrada y salida del huésped

1. Presentación del huésped en el hostel (1 h).
2. Si tiene reserva, se verifica (1 min).
3. Registro manual de verificación de identidad para el ingreso (5 min).
4. Explicación de reglas generales, servicios e instalaciones del hostel (5 min).
5. Indicación de la ubicación de la habitación del huésped (10 min).
6. Si no tiene reserva, se verifica si hay espacios disponibles (5 min).
7. Si hay unidades disponibles, se elige el espacio y se procede al paso 3 (1 min).
8. Recepción y acogida del huésped durante toda su estancia en el hostel (1 día+).
9. Culminación del periodo de estancia del huésped (1 día+).
10. Si el huésped desea prolongar su estancia en el hostel, se procede al paso 6 (5 min).
11. Si es la salida definitiva, se desocupa totalmente la habitación (3 min).
12. Revisión de la habitación y la cuenta del huésped (2 min).
13. Registro de salida y verificación de datos (1 min).
14. Presentación de la encuesta de satisfacción del huésped, verificación de posibilidades de mejora y se invita a dejar comentarios, compartir su experiencia y calificar el servicio en plataformas digitales (10 min).

3.3 Diagrama de flujo del proceso

Los siguientes diagramas de flujo reflejan los procesos de prestación de servicio del hostel descritos en el punto anterior, con sus variables para cada caso.

Proceso de gestión de marketing

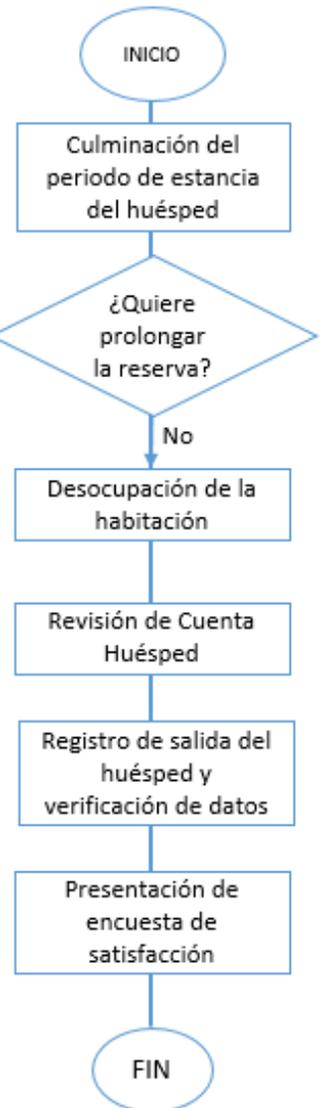


Gráfica 13. Diagrama de flujo del proceso de gestión del marketing.

Proceso de registro de entrada (Check-in)



Proceso de registro de salida (Check-out)



Gráfica 14. Diagrama de flujo del proceso de prestación de servicio de alojamiento.

3.4 Características de la tecnología

La prestación de servicios de alojamiento requiere de ciertas características tecnológicas aplicables para sus procesos. En la gestión administrativa hotelera, es necesario tener programas informáticos que optimizan los procesos como los *Property Management Systems*, necesarios para la gestión de reservas, registro de entradas y salidas, cuentas del huésped, novedades de cada habitación, control de inventarios, entre otras funciones. También se hace necesario un *Channel Manager* y *Revenue Management System* para la gestión y manejo administrativo apropiado de los

canales y el proceso de *revenue management*. Así mismo, se requiere tecnología de alta calidad para los espacios de coworking, donde radica la propuesta de valor, la red de internet y los sistemas tecnológicos del hostel.

3.5 Equipo e instalaciones

El proceso de prestación del servicio requiere de herramientas y muebles para llevar a cabo los procesos. Para esto, se establecen los muebles y equipos necesarios teniendo en cuenta la capacidad instalada y la propuesta que se plantea. Se elabora una lista de todo el equipo requerido para la actividad, la adecuación de los espacios al principio, requerimientos legales de espacios, elementos de Bioseguridad para el personal y de los espacios de planta física y un presupuesto anual para el mantenimiento de espacios de \$45.000.000 anuales. A continuación, se describe los costos de inversión de maquinaria, equipo e instalaciones requeridas para el hostel:

| COSTOS DE INVERSION | | | | |
|-----------------------|-------------|------------|------------|-------------|
| Característica | Descripción | Costo | Descrpción | Total |
| Terreno/Edificio | Alquiler | 45.000.000 | Por mes | 540.000.000 |
| Espacio Físico | Adecuación | 45.000.000 | Una vez | 45.000.000 |
| Mantenimiento | Reparacion | 3.750.000 | Por mes | 45.000.000 |
| Legales | Adecuación | 8.000.000 | Una vez | 8.000.000 |
| MAQUINARIA Y EQUIPO | | | | |
| Articulo | Proveedor | Costo | Cantidad | Total |
| Recepcion y oficinas | | | | |
| Computadores | Alibaba | 738.000 | 6 | 4.428.000 |
| Papelería mes | Alkosto | 600.000 | 12 | 7.200.000 |
| Sofa | Alibaba | 1.300.000 | 6 | 7.800.000 |
| Sillas | Alibaba | 180.000 | 6 | 1.080.000 |
| Escritorio | Alibaba | 450.000 | 4 | 1.800.000 |
| Impresora | Alkosto | 500.000 | 4 | 2.000.000 |
| Sistema de vigilancia | Alkosto | 570.000 | 6 | 3.420.000 |
| Terminal | Alkosto | 600.000 | 1 | 600.000 |
| Rack | Alkosto | 150.000 | 1 | 150.000 |
| Centrales telefónicas | Alkosto | 45.000 | 5 | 225.000 |
| Archivador | Alkosto | 75.000 | 3 | 225.000 |
| Televisor | Alkosto | 1.100.000 | 5 | 5.500.000 |
| Mesas | Alibaba | 50.000 | 5 | 250.000 |
| Poof | Alibaba | 30.000 | 16 | 480.000 |

| Cocina | | | | |
|----------------------------------|----------------|-------------------|----------|--------------------|
| Máquina de café | Alibaba | 3.000.000 | 1 | 3.000.000 |
| Nevera | Alibaba | 2.000.000 | 1 | 2.000.000 |
| Tostadora | Alibaba | 30.000 | 2 | 60.000 |
| Planchas y equipo | Alibaba | 3.000.000 | 1 | 3.000.000 |
| Microondas | Alkosto | 180.000 | 2 | 360.000 |
| Mesones | Alibaba | 360.000 | 3 | 1.080.000 |
| Habitaciones | | | | |
| Aspiradora | Alibaba | 50.000 | 2 | 100.000 |
| Enceradora | Alibaba | 60.000 | 1 | 60.000 |
| Colchon sencillo | Alibaba | 170.000 | 102 | 17.340.000 |
| Colchon doble | Alibaba | 320.000 | 9 | 2.880.000 |
| Almohada | Alibaba | 10.000 | 122 | 1.220.000 |
| Funda | Alibaba | 3.000 | 122 | 366.000 |
| Sábanas | Alibaba | 45.000 | 115 | 5.175.000 |
| Cobertor | Alibaba | 30.000 | 115 | 3.450.000 |
| Lámpara | Alkosto | 11.000 | 115 | 1.265.000 |
| Cortinas | Alibaba | 32.000 | 150 | 4.800.000 |
| Lockers | Alibaba | 60.000 | 105 | 6.300.000 |
| Camas | Alibaba | 480.000 | 108 | 51.840.000 |
| Aire acondicionado | Alibaba | 580.000 | 25 | 14.500.000 |
| Puerta | Alibaba | 180.000 | 25 | 4.500.000 |
| Baños | | | | |
| Lavamanos Kit | Alibaba | 300.000 | 23 | 6.900.000 |
| Toilet | Alibaba | 120.000 | 23 | 2.760.000 |
| Regadera | Alkosto | 110.000 | 20 | 2.200.000 |
| Puerta | Alibaba | 180.000 | 23 | 4.140.000 |
| Kit dispensadores | Alibaba | 80.000 | 28 | 2.240.000 |
| Kit Bioseguridad | Homecenter | 180.000 | 55 | 9.900.000 |
| Basurero | Alkosto | 48.000 | 28 | 1.344.000 |
| Coworking | | | | |
| Escritorio | Alkosto | 280.000 | 21 | 5.880.000 |
| Computador | Alkosto | 1.200.000 | 2 | 2.400.000 |
| Puerta | Alkosto | 110.000 | 2 | 220.000 |
| Impresora | Alkosto | 350.000 | 1 | 350.000 |
| Sillas | Alibaba | 180.000 | 21 | 3.780.000 |
| Máquina de café | Alibaba | 3.000.000 | 1 | 3.000.000 |
| Imprevistos | Totales | 20.000.000 | 1 | 20.000.000 |
| TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO | | | | 223.568.000 |

Tabla 14. Costos de inversión en instalaciones, maquinaria y equipo para el hostel.

En cuanto al mantenimiento de los equipos, se realiza el aseo y limpieza de los utensilios cada vez que se utilicen, para el caso de la cocina. En los espacios de coworking, se realiza diariamente, y, en el alojamiento, aseo general diario y profundo cada que haya un cambio de reserva.

Los servicios requeridos para la prestación del servicio son: agua, energía, gas, internet de alta velocidad e informática (redes internas de seguridad, líneas telefónicas, redes de sistemas administrativos) y gestión ambiental. El manejo de la gestión ambiental consiste en los procesos de sostenibilidad que se llevan a cabo en las instalaciones, siguiendo los lineamientos de ley por los que se busca realizar un manejo efectivo de residuos, separación de reciclables y ahorro de agua, energía y gas. Esto se concibe mediante la compra de insumos y equipo donde se busca en sus especificaciones que hagan un manejo efectivo de la energía, de manera que se utiliza eficientemente en equipos de larga duración.

De igual manera, se promueve la sostenibilidad mediante publicidad impresa en las instalaciones propendiendo que el huésped haga uso responsable de los recursos. Otro valor agregado ambiental se encuentra al no tener televisores al interior de las habitaciones, esto debido al concepto del hostel, donde se busca promover el balance entre vida y trabajo y el componente social mediante las conexiones entre los huéspedes y la comunidad. De manera que esto logra que los huéspedes interactúen más y, a su vez, forma parte de la gestión del recurso energético.

Esto estará gestionado por el personal de mantenimiento, quien realiza una verificación continua a los sistemas, pruebas de calidad y revisiones periódicas al software para mantenimiento y control del fraude.

| Servicios | | | | |
|---------------------------------|---------------|---------|----------|--------------------|
| Descripción | Gasto mensual | Periodo | Cantidad | Total |
| Agua | 1.800.000 | Mes | 12 | 21.600.000 |
| Energía | 1.800.000 | Mes | 12 | 21.600.000 |
| Gas | 500.000 | Mes | 12 | 6.000.000 |
| Servidores e internet | 2.500.000 | Mes | 12 | 30.000.000 |
| Aseo y Ambiente | 600.000 | Mes | 12 | 7.200.000 |
| Gastos no previstos | 1.500.000 | Mes | 12 | 18.000.000 |
| Seguridad | 3.600.000 | Mes | 12 | 43.200.000 |
| TOTAL SERVICIOS PÚBLICOS | | | | 12.300.000 |
| TOTAL ANUAL | | | | 147.600.000 |

Tabla 15. Gastos en servicios públicos requeridos para el hostel.

3.6 Selección de proveedores

Los proveedores se escogen de acuerdo con el cumplimiento en las fechas de entrega, calidad, precio, velocidad, servicios que ofrece, créditos y localización. Los proveedores de los servicios que requiere el hostel se relacionan en el siguiente cuadro:

| Servicio | Proveedor |
|--------------------------|-------------------------------------|
| Agua | Empresas Públicas de Medellín [EPM] |
| Energía | EPM |
| Acceso a Internet | ETB |
| Sistemas (PMS, CMS, RMS) | Oracle Hospitality & Winks Hotel |
| Lavandería de Lencería | Lavandería Cristal |

Tabla 16. Relación de proveedores de servicios requeridos para el hostel.

3.7 Capacidad instalada

Como se mencionó en la sección de Políticas de precios, la capacidad instalada está dada por el nivel máximo de producción, para este caso, la capacidad de habitaciones, camas y espacios que se tienen en las instalaciones. Para esto, se tienen en cuenta las limitaciones dadas por el nivel de ocupación del hostel, del destino y condiciones del mercado, principalmente. La capacidad instalada se relaciona en la siguiente tabla.

| CAPACIDAD INSTALADA | | | | |
|--------------------------------|------------|------------|--------------|---------------|
| Unidad Productiva | Día | Semana | Mes | Año |
| Camas Habitaciones Compartidas | 92 | 644 | 2.760 | 33.580 |
| Habitaciones Privadas | 12 | 84 | 360 | 4.380 |
| Espacio de Coworking | 20 | 140 | 600 | 7.300 |
| Total | 124 | 868 | 3.720 | 45.260 |

Tabla 17. Capacidad instalada del hostel

3.8 Ubicación de la empresa

El hostel se ubicará en la comuna número 14 de la ciudad de Medellín: El Poblado. Se encontró a través de una inmobiliaria local llamada Cien Cuadras el edificio Nueva Alejandría ubicado en la calle 3 sur No. 38-125, cuenta con 24 pisos y 4.585 metros cuadrados y actualmente se encuentra disponible. Es posible adquirir algunas de las plantas para el funcionamiento del hostel, los primeros 9 pisos en arriendo por un canon mensual de \$45.000.000, totalizan 1.720

metros cuadrados por un costo de \$26.162 por metro cuadrado, incluye servicios de administración por parte de la inmobiliaria.

Se escoge esta localización debido a que el precio del metro cuadrado para este caso es razonable dada la zona en la que se encuentra. Durante la investigación, se encontraron otras zonas de edificios donde se puede establecer, pero estas requieren mayores adecuaciones y están más retiradas de los puntos de interés de la comuna, el precio del metro cuadrado para arriendo en estas oscila entre \$58.235 a \$65.606; por lo que el lugar escogido es la mejor ubicación posible y el más viable financieramente. Hay un proyecto que recién empezó construcción ubicado en el barrio Manila que se puede adecuar a las necesidades del proyecto; sin embargo, estima estar listo en 4 años, por tanto, no se puede tomar en cuenta.

Al momento de evaluar la locación adecuada para planificar el proyecto, se consultó con la inmobiliaria si se podría llevar a cabo una operación hotelera teniendo los demás pisos que tienen actualmente apartamentos independientes alquilados. Afirman que es viable operar debido a que, en primer lugar, el edificio cuenta con oficina de seguridad hacia el exterior exclusiva que facilita la seguridad general y se encarga de toda la operación de los apartamentos; en el interior el hotel también tiene su propio personal de seguridad en la recepción. Se han visto otros casos de proyectos hoteleros que funcionan en edificios con otro tipo de espacios como oficinas y apartamentos como el Hotel Torre de Cali que funcionaba en el edificio Torre de Cali que tiene 45 pisos, los primeros 2 pisos tenían la recepción y del 10 al 30 para la operación hotelera, los demás pisos tenían tanto apartamentos como oficinas.

Además, los costos de servicios públicos son menores frente a otras opciones y sigue estando a 5 minutos de estos sitios de interés. Se encuentra muy cerca del centro comercial Santa Fe, a 20 minutos de la estación de metro Poblado y a 15 minutos de distancia caminando al Parque Lleras. En general, hay buena seguridad pública en toda la zona, con capacidad total de servicios públicos, teniendo en cuenta la disponibilidad por este espacio específico. Los otros sitios considerados para este proyecto se encontraban a una mayor distancia de los sitios de interés, especialmente de los barrios Lalinde, La Florida, Manila y Astorga, por lo que se considera que una ubicación alejada de estos puntos dificulta la captación de mercado que sí es susceptible a este factor, sumado al alto costo de alquilar en estos sitios, se considera que esta es la mejor opción disponible para desarrollar este proyecto.



Figura 2. Mapa de la comuna Poblado con la ubicación del proyecto, señalando de verde los sitios de interés más cercanos.

3.9 Diseño y distribución de planta

Teniendo en cuenta las instalaciones del edificio se realiza la distribución de planta, cada piso mide 10 metros por 19.1 metros, para un área total de 191 metros cuadrados por piso. Se establece una distribución para el alojamiento de entre 2 y 4 habitaciones por piso. Las instalaciones cuentan con la escalera respectiva y el ascensor.

El siguiente diagrama muestra la distribución de la planta del primer piso, donde se encuentra la recepción del hotel, escritorio externo de actividades, salón de mantenimiento y algunas zonas comunes.

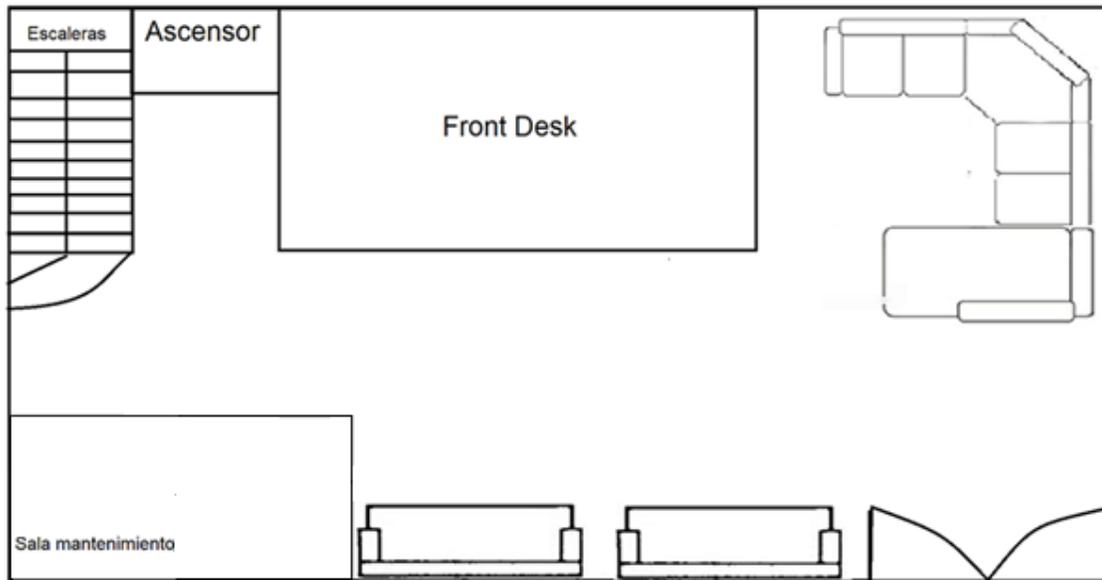


Figura 3. Planos del primer piso del Hostal.

La siguiente tabla muestra la distribución de la planta en todos los pisos, donde se observa cómo están distribuidas las habitaciones de cada tipo en cada piso del hostel entre los pisos dos al siete, el lobby en el primer piso, la zona de coworking en el piso ocho y la cocina común y las oficinas en el piso nueve:

| DISTRIBUCIÓN EN PLANTA | | | | | | | |
|------------------------|-----------------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| PISO | DESTINO | P1 | P2 | C1 | C2 | C3 | TOTAL |
| 1 | LOBBY | | | | | | |
| 2 | HAB PRIVADA | 4 | | | | | 4 |
| 3 | HAB PRIVADA | 4 | | | | | 4 |
| 4 | HAB PRIVADA | | 4 | | | | 4 |
| 5 | HAB COMP | | | 2 | 2 | | 4 |
| 6 | HAB COMP | | | | | 2 | 2 |
| 7 | HAB COMP | | | | | 2 | 2 |
| 8 | COWORK | | | | | | |
| 9 | C.C. / OFICINAS | | | | | | |
| TOTAL | | 8 | 4 | 2 | 2 | 4 | 20 |

Tabla 18. Distribución de las habitaciones en el hostel por piso y por tipo de habitación.

Como se observa, todos los pisos destinados a alojamiento tienen dos o cuatro habitaciones; a continuación, se muestran los planos de dos de estos pisos, para reflejar la distribución en dos de estos, los pisos 4 y 6. El siguiente plano muestra los planos del piso 6 donde se encuentran dos

habitaciones compartidas tipo C3 que son de 16 camas, entonces cada habitación tiene 8 camarotes y un baño, además de la escalera, ascensor y el área común.

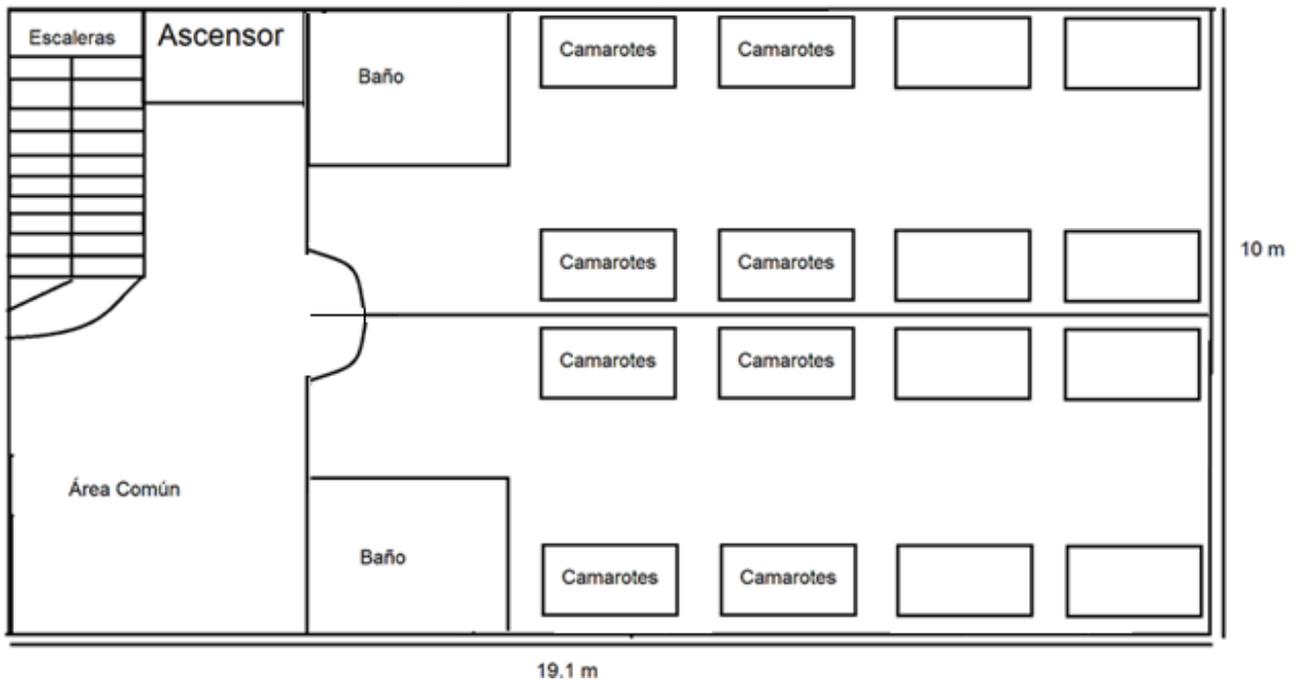


Figura 4. Planos del piso 6 del edificio.

El siguiente plano muestra la distribución de la planta en el piso 4 donde se encuentran cuatro habitaciones privadas Standard, con dos camas cada una.

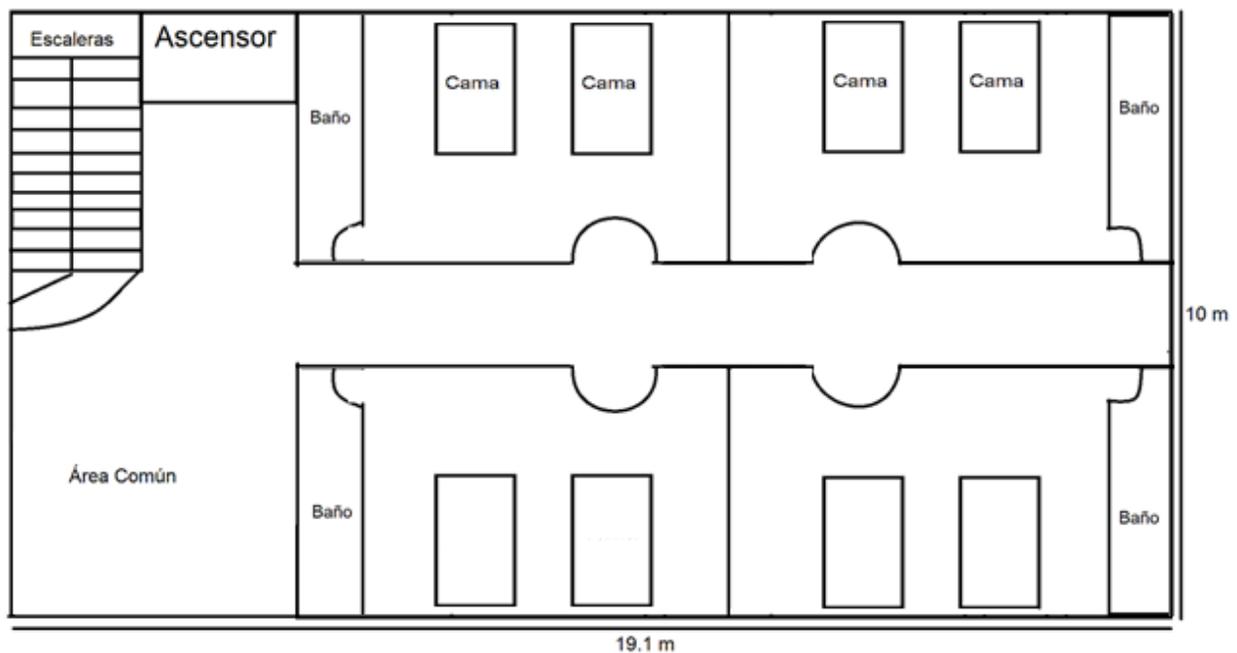


Figura 5. Planos del piso 4 del edificio.

Finalmente, el siguiente plano representa el piso 8 del hostel, en donde se ubican los espacios de coworking. Aquí se pueden observar los 20 puestos distribuidos así: 18 espacios unitarios independientes para una persona cada uno y 2 espacios privados con capacidad de ocho personas en cada uno, en este se pueden ubicar sin cargo adicional las empresas que alquilan los espacios por grupos desde 8 personas.

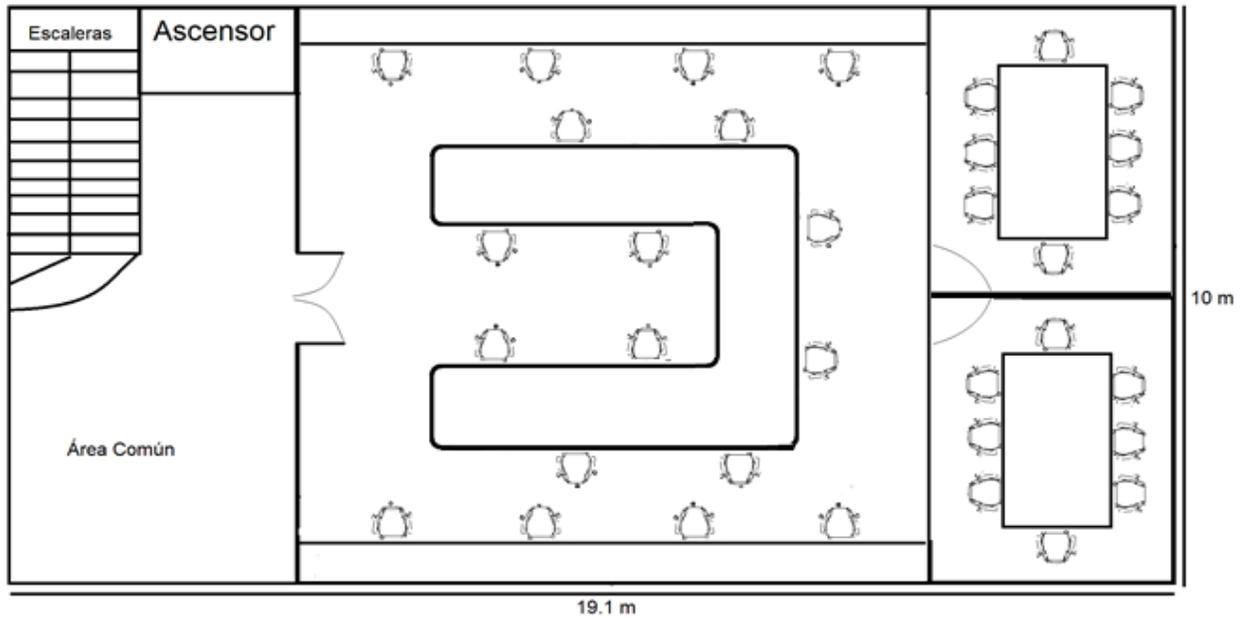


Figura 6. Planos del piso 6 del edificio.

3.10 Mano de obra requerida

La siguiente tabla representa la mano de obra del hostel donde se encuentra el cargo, el número de personas necesarias, su salario ordinario base y el total de costo de mano de obra directa incluyendo prestaciones sociales.

| Mano de obra | | | | |
|--|-----------------|--------|-------------|--------------------|
| Cargo | Salario Mensual | Hora | No personas | Total |
| Gerente General | \$ 6.000.000 | 25.000 | 1 | 6.000.000 |
| Asistente contable | \$ 2.000.000 | 8.333 | 1 | 2.000.000 |
| Supervisor de operaciones | \$ 3.000.000 | 12.500 | 1 | 3.000.000 |
| Recepcionista | \$ 1.300.000 | 5.417 | 4 | 5.200.000 |
| Revenue manager | \$ 2.500.000 | 10.417 | 1 | 2.500.000 |
| Supervisor de mercadeo | \$ 3.000.000 | 12.500 | 1 | 3.000.000 |
| Asistente de ventas | \$ 1.500.000 | 6.250 | 3 | 4.500.000 |
| Analista de RRHH | \$ 2.000.000 | 8.333 | 1 | 2.000.000 |
| Asistente mantenimiento | \$ 1.200.000 | 5.000 | 2 | 2.400.000 |
| Asistente limpieza | \$ 950.000 | 3.958 | 4 | 3.800.000 |
| Supervisor de coworking | \$ 1.800.000 | 7.500 | 1 | 1.800.000 |
| Asistente de coworking | \$ 1.300.000 | 5.417 | 1 | 1.300.000 |
| TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA + PRESTACIONES MENSUAL | | | | 57.644.407 |
| TOTAL ANUAL | | | | 691.732.879 |

Tabla 19. Mano de obra requerida para el hostel.

En la anterior tabla se identifican los cargos y el número de personas requeridas. Para los cargos administrativos, la mayoría en el hostel, se tendrá la carga necesaria de 48 horas semanales entre 5 días de trabajo; mientras que los cargos operativos se distribuyen entre los tres turnos diarios, cada persona durante ocho horas por día por seis días a la semana. El detalle de la nómina completa con cada una de las prestaciones sociales se describe en la sección de Administración de Sueldos y Salarios.

3.11 Procedimientos de mejora continua

Se promoverán acciones como realizar encuestas de satisfacción a cada huésped sobre el servicio y la experiencia en el momento del registro de salida, así como la publicación de comentarios de su experiencia en plataformas digitales. Se enfocarán los esfuerzos en marketing y en la experiencia en los canales y las áreas más representativas para la consecución de clientes. De igual manera, la página web tendrá la posibilidad de ofrecer servicio al cliente 24 horas, a través de los recepcionistas, para mejorar la cobertura del servicio. Periódicamente se evaluará el desempeño del hostel en cuanto a los canales donde se reserva, quién las hace, así como las temporadas en el año, esto permitirá optimizar los esfuerzos de marketing, la planificación y la gestión que resulta en menor costo de adquisición de cliente.

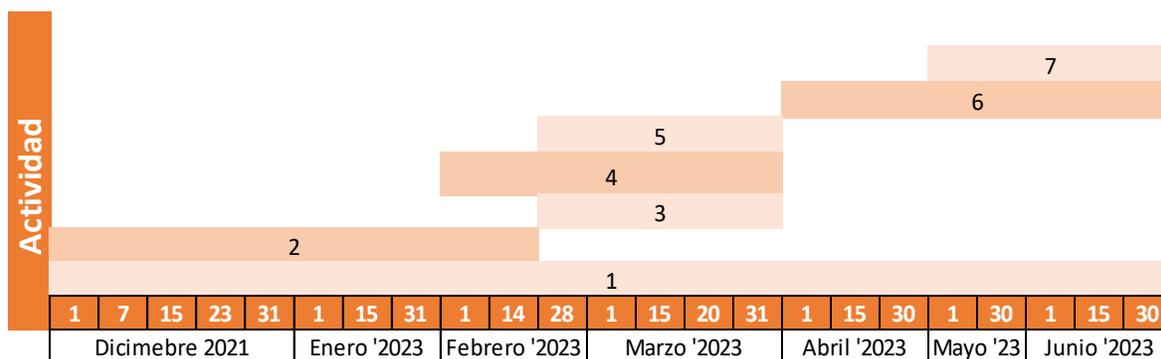
3.12 Programa de producción

El proyecto se plantea posponer para iniciar operaciones en el año 2023, esto sucede porque, teniendo en cuenta todos los acontecimientos recientes y la incertidumbre, se proyecta que durante el 2021 se realicen los avances médicos y la distribución de tratamientos que ayuden a frenar el impacto a la salud del virus y esto permita recuperar la confianza en los gobiernos, en el 2022 se podría recuperar el turismo internacional en la medida que los tratamientos estén al alcance de la población y se consolide la confianza en el turismo internacional, de manera que para 2023 se pueda tener un mercado amplio. Esto se mantiene como una proyección en el sentido que se mantiene la incertidumbre y no se conoce con exactitud cuando se pueda posicionar este sector nuevamente.

En esta parte establecen todas las actividades previas a la operación necesarias para llevar a cabo el plan de negocio previo a las operaciones productivas. A partir de este, se tiene una hoja de ruta como referencia con las actividades necesarias y se elabora un diagrama de Gantt que ejemplifica gráficamente cada una de ellas.

| Actividad | Periodo de realización |
|--|--|
| 1, Adecuación de espacio físico | 1 de diciembre de 2022 a 30 de junio de 2023 |
| 2, Compra de equipos | 1 de enero a 15 de febrero de 2023 |
| 3, Acondicionar los espacios | 15 de febrero a 31 de marzo de 2023 |
| 4, Selección y contratación de personal | 1 de febrero a 31 de marzo de 2023 |
| 5, Instalación de servicios necesarios | 15 de febrero a 31 de marzo de 2023 |
| 6, Capacitación de personal | 1 de abril a 30 de junio de 2023 |
| 7, Preoperación de promoción y marketing | 1 de mayo a 30 de junio de 2023 |
| Número de días anteriores a la fecha de inicio | 210 |
| Fecha de inicio operación | 1 de julio de 2023 |

Tabla 20. Actividades previas a la operación del hostel



Gráfica 15. Diagrama de Gantt de las actividades previas a la operación del hostel.

4. ASPECTOS ORGANIZACIONALES

En este capítulo se propone la estructura organizacional de la empresa, se enlistan las funciones de cada puesto requerido, se describe la forma de reclutamiento y selección de personal y se identifican los trámites legales necesarios para el funcionamiento de la empresa. De igual manera, se organiza la empresa y las personas que la conforman en aras de cumplir con los objetivos propuestos.

4.1 Estructura organizacional

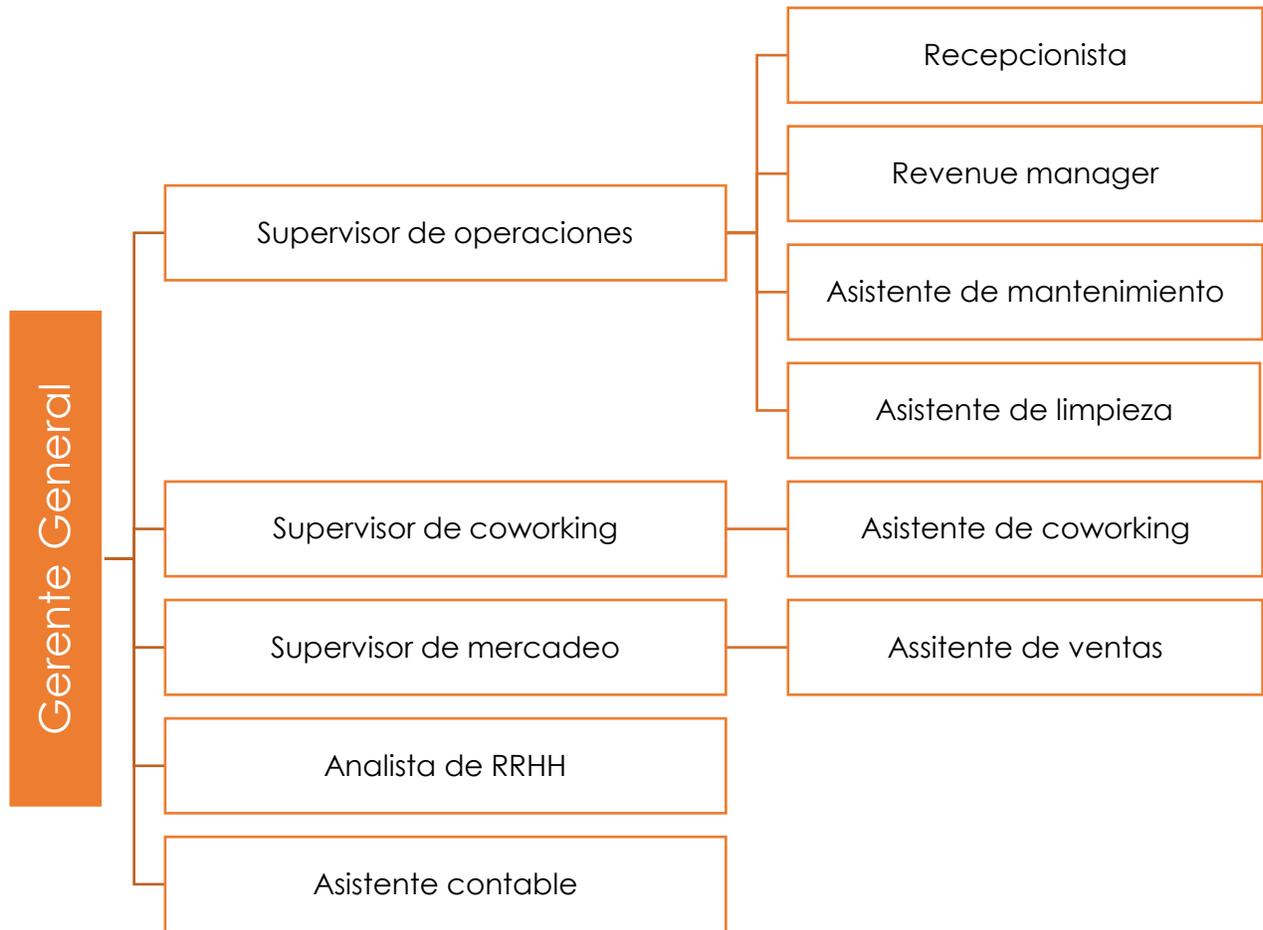
Se establece un sistema de organización de la empresa para que cada área de la organización tiene unos objetivos, funciones generales y específicas. A continuación, se describen los objetivos propuestos para cada área y luego el organigrama de la empresa:

- **Gerenciales:** Liderar todos los procesos de gestión del hostel cumpliendo con los objetivos planteados por los accionistas, desarrollando trabajos estratégicos para mejorar la posición en el mercado, innovación, rentabilidad, control de costos, productividad y eficiencia de personal. Maneja, controla y supervisa los procesos y operaciones de cada área, sus funciones y el cumplimiento de sus objetivos. Coordina los equipos de trabajo en cada temporada, propende por mejorar la propuesta de valor y la ventaja competitiva y la proyección de la ocupación según las tendencias y la temporada.
- **Contabilidad:** Realizar todo el manejo de las cuentas empresariales, la situación financiera, los indicadores y el manejo de los recursos, así como la búsqueda de alternativas para mejorar la eficiencia en costos y gastos. Manejar los sistemas financieros mensualmente y llevar a cabo la contabilidad general de la empresa, con flujo de efectivo y estados financieros. Organiza el registro diario, de ocupación, de indicadores, inventarios, cuentas de bancos, realiza proyecciones de acuerdo con históricos, realiza los pagos correspondientes, discute y distribuye los contratos que apliquen.
- **Recepción y reservas:** Manejar la principal línea de negocio del hostel, administrar las reservas y los procesos del huésped desde el momento de la búsqueda y la reserva, hasta el momento del registro de salida. Administrando inventarios, optimizando ingresos, índices de ocupación e indicadores hoteleros para optimizar las reservas, así como la eficiencia en la experiencia desde el *front office*.

- **Operaciones:** Controlar todo el flujo de operaciones del hostel, desde la estructura de los procesos antes de la llegada del huésped, durante su estancia, hasta la salida, así como el uso de los espacios de coworking y evitar posibles discrepancias o estancamientos en el proceso.
- **Marketing y ventas:** Analizar el público objetivo del hostel, el comportamiento del mercado y la demanda, propender por la ejecución del presupuesto de marketing por los canales más rentables y al segmento adecuado anticipando la demanda. Manejar el sistema de ventas y los canales que permitan optimizar ingresos de forma adecuada, a través de estrategias de promoción, precios y posicionamiento, así como todo el manejo digital de la empresa en las redes sociales y la página web, manejo del CRM y relaciones con los grupos de interés.
- **RRHH:** Administrar todos los procesos del capital humano de la empresa, desarrollar un plan de carrera organizacional y los procesos de capacitación, selección y reclutamiento, así como la creación del plan de experiencia del ‘huésped interno’, que permita mejorar la cultura organizacional y la calidad de vida laboral, en pro de disminuir la rotación de personal y mejorar finalmente el servicio que se presta. De igual manera, cuida las relaciones laborales para que sean amables y con buena comunicación, define las metas de cada área, evalúa el desempeño del personal, los índices de ausencia y los requisitos legales.
- **Mantenimiento;** Manejar todo el aspecto interno de la organización, la estructura de la planta, equipo, muebles y enseres, y asegurando su calidad. Administrar las redes inalámbricas e internas de los servicios públicos del edificio y elaborar posibles planes de contingencia. Por su parte, propender por la seguridad interna de todos los huéspedes y externa en el edificio.
- **Coworking:** Administrar todos los espacios de esta segunda línea de negocio, recibiendo a cada huésped y guiándolo por las instalaciones y durante su estancia, mejorando su experiencia y optimizando los ingresos, manejando reservas y, junto con marketing, realizando análisis de demanda para establecer nuevos objetivos.

4.1.1 Organigrama:

A partir de lo anterior, se elabora el organigrama, se tiene en cuenta los puestos de cada trabajador y cada área, las funciones y la operación. Se establece con la siguiente estructura propendiendo por cumplir siempre un mismo objetivo general, sin tener muy marcadas las jerarquías para poder mantener mejor comunicación.



Gráfica 16. Organigrama del Hostal.

4.2 Operaciones de personal

Se estructuran también los procesos de búsqueda, selección, contratación y recepción. Esta parte es muy importante pues alinea a las personas con los objetivos empresariales y establece su hoja de ruta, lo que permite mayor compromiso por parte del trabajador.

4.2.1 Reclutamiento

El proceso de reclutamiento se establece a través de la página web y de las instituciones de educación superior locales para los cargos de nivel operativo, serán los dos métodos por los que se publicarán las ofertas de trabajo y se reciben postulaciones. Con el tiempo, es posible abrir nuevos espacios en otras plataformas, pero será para mediano o largo plazo. Este proceso inicial no tiene

un costo adicional al ser en la página web propia. La estrategia de marketing digital también incluye esta parte.

4.2.2 Selección de personal

Seguido de lo anterior, este proceso se establece cuidadosamente por parte del responsable del área de recursos humanos. Para esto, se elabora la plataforma de *carreras* en la página web, se postulan las vacantes, y se realizan las postulaciones y la selección de vacantes en este medio. También se reciben a través de las postulaciones en las facultades de administración turística y hotelera en distintas universidades.

Se analizan y se verifica el conocimiento general y específica sobre la industria turística, en idiomas (mínimo inglés B1) y en servicio al cliente, esto con el objetivo de tener personal altamente capacitado en servicio y en idiomas, también de la carrera de administración turística pues esto permite tener personal más comprometido y que puede aportar más a la organización, así como ésta le puede aportar más al trabajador que hacer este trabajo sea una parte de su carrera y no un trabajo más. Las personas de esta carrera tienen mayor vocación de servicio, nivel de comunicación y niveles de idiomas.

4.2.3 Contratación

Luego de este primer filtro, se agenda una entrevista presencial o por video llamada, realizada por el encargado de RRHH, para conocer a la persona, sus expectativas y si éstas y sus proyecciones se alinean con los objetivos de la empresa, de manera que no sólo él le aporte al Hostal, sino que la empresa le aporte también al trabajador para que su trabajo sea una parte relevante en su carrera y aprendizaje.

Por otra parte, se elabora una investigación de los candidatos, se busca entre sus perfiles en redes sociales, también se realiza investigación independiente por referencias personales y profesionales. En caso de discrepancia, se establece la inquietud al gerente o al director de área, para que, con la información proporcionada, escoja al mejor candidato a su criterio.

Para establecer la relación laboral, se conocen todos los requisitos de ley. Se prevén las relaciones sindicales y las formas de contratación y cláusulas especiales. Por lo anterior, se considera mejor establecer contratos de trabajo a término indefinido para todos los trabajadores de plante mencionados en el anterior capítulo. También, analizando la duración indefinida de esta

empresa, se considera mejor establecer los contratos bajo esta modalidad, con todas las condiciones de ley, prestaciones sociales y requisitos adicionales. Cuentan con equipos que eviten accidentes laborales, así como la respectiva ARL, instalaciones y equipo adecuados.

4.2.4 Inducción

De igual manera, se establece un proceso de inducción a cada persona que haga parte del equipo, con el objetivo de dar a conocer la empresa, el carácter, objetivos, alinear con los valores, las políticas y códigos en general y las instalaciones. Luego, se establece un proceso interno propio para su puesto de trabajo, con los jefes de área, y con la de su puesto específica para apropiarlo con respectivamente. Aquí se dan a conocer las características del departamento y de su área de trabajo, sus funciones y lo que se espera de él, así como lo que la empresa le otorga, las responsabilidades bilaterales y el acompañamiento desde el inicio de su trabajo.

4.3 Desarrollo del personal

La capacitación primaria se desarrolla por parte del jefe de área o superior, de manera que pueda observar los procesos para proyectar su plan de carrera. En cada área que lo requiera, se contratará una persona que permita ofrecer una capacitación a cerca de programas de mejora, tendencias, nuevos procesos, optimización, servicio al cliente, idiomas, estandarización de procesos y calidad de servicio. Esto permite que se mantenga actualización y aprendizaje constante de las tendencias y la industria, se otorga de acuerdo con la necesidad, cuando así se observe; o al interés por cada uno de los trabajadores cuando así lo manifieste.

4.4 Administración de sueldos y salarios

La ley colombiana establece unas obligaciones legales propias para los trabajadores de las empresas, estas se desarrollan de manera periódica para los trabajadores de tiempo completo. A continuación, se presentan las obligaciones de ley, seguido de la descripción detallada de la nómina, sueldos y prestaciones.

| | | | | | |
|------------------------------|----------------|--------|---------------------|------------|----|
| Seguridad social | Salud | 8,50% | PARAFISCALES | CCF | 4% |
| | Pensión | 12,00% | | ICBF | 3% |
| | ARL | 0,522% | | SENA | 2% |
| PRESTACIONES SOCIALES | Prima | 8,33% | Salario mín | \$ 877.803 | |
| | Cesantias | 8,33% | Aux transp | \$ 103.854 | |
| | Int. Cesantias | 1,0% | | \$ 981.657 | |
| | Vacaciones | 4,17% | | | |

Tabla 21. Obligaciones de ley para empresas colombianas.

NÓMINA HOSTAL

| Áreas | Cargos | Salario básico | Subsidio de transporte | Seguridad social | | |
|-------------------------|---------------------------|----------------------|------------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| | | | | Salud | Pensión | ARL |
| Administración | Gerente General | \$ 6.000.000 | \$ - | \$ 510.000 | \$ 720.000 | \$ 31.320 |
| | Asistente contable | \$ 2.000.000 | \$ - | \$ 170.000 | \$ 240.000 | \$ 10.440 |
| Recepción y Operaciones | Supervisor de operaciones | \$ 3.000.000 | \$ - | \$ 255.000 | \$ 360.000 | \$ 15.660 |
| | Recepcionista | \$ 1.300.000 | \$ 103.854 | \$ 101.672 | \$ 143.538 | \$ 6.244 |
| | Revenue manager | \$ 2.500.000 | \$ - | \$ 212.500 | \$ 300.000 | \$ 13.050 |
| Marketing y ventas | Supervisor de mercadeo | \$ 3.000.000 | \$ - | \$ 255.000 | \$ 360.000 | \$ 15.660 |
| | Asistente de ventas | \$ 1.500.000 | \$ 103.854 | \$ 118.672 | \$ 167.538 | \$ 7.288 |
| RRHH | Analista de RRHH | \$ 2.000.000 | \$ - | \$ 170.000 | \$ 240.000 | \$ 10.440 |
| Mantenimiento | Asistente mantenimiento | \$ 1.200.000 | \$ 103.854 | \$ 93.172 | \$ 131.538 | \$ 5.722 |
| | Asistente limpieza | \$ 950.000 | \$ 103.854 | \$ 71.922 | \$ 101.538 | \$ 4.417 |
| Coworking | Supervisor de coworking | \$ 1.800.000 | \$ - | \$ 153.000 | \$ 216.000 | \$ 9.396 |
| | Asistente de coworking | \$ 1.300.000 | \$ 103.854 | \$ 101.672 | \$ 143.538 | \$ 6.244 |
| Total | | \$ 26.550.000 | \$ 519.270 | \$ 2.212.612 | \$ 3.123.688 | \$ 135.880 |
| Áreas | Cargos | Salario básico | Prestaciones sociales | | | |
| | | | Prima | Cesantias | Interes Ces | Vacaciones |
| Administración | Gerente General | \$ 6.000.000 | \$ 499.800 | \$ 499.800 | \$ 59.976 | \$ 250.200 |
| | Asistente contable | \$ 2.000.000 | \$ 166.600 | \$ 166.600 | \$ 19.992 | \$ 83.400 |
| Recepción y Operaciones | Supervisor de operaciones | \$ 3.000.000 | \$ 249.900 | \$ 249.900 | \$ 29.988 | \$ 125.100 |
| | Recepcionista | \$ 1.300.000 | \$ 99.639 | \$ 99.639 | \$ 11.957 | \$ 49.879 |
| | Revenue manager | \$ 2.500.000 | \$ 208.250 | \$ 208.250 | \$ 24.990 | \$ 104.250 |
| Marketing y ventas | Supervisor de mercadeo | \$ 3.000.000 | \$ 249.900 | \$ 249.900 | \$ 29.988 | \$ 125.100 |
| | Asistente de ventas | \$ 1.500.000 | \$ 116.299 | \$ 116.299 | \$ 13.956 | \$ 58.219 |
| RRHH | Analista de RRHH | \$ 2.000.000 | \$ 166.600 | \$ 166.600 | \$ 19.992 | \$ 83.400 |
| Mantenimiento | Asistente mantenimiento | \$ 1.200.000 | \$ 91.309 | \$ 91.309 | \$ 10.957 | \$ 45.709 |
| | Asistente limpieza | \$ 950.000 | \$ 70.484 | \$ 70.484 | \$ 8.458 | \$ 35.284 |
| Coworking | Supervisor de coworking | \$ 1.800.000 | \$ 149.940 | \$ 149.940 | \$ 17.993 | \$ 75.060 |
| | Asistente de coworking | \$ 1.300.000 | \$ 99.639 | \$ 99.639 | \$ 11.957 | \$ 49.879 |
| Total | | \$ 26.550.000 | \$ 2.168.360 | \$ 2.168.360 | \$ 260.203 | \$ 1.085.481 |
| Áreas | Cargos | Salario básico | Parafiscales | | | TOTAL |
| | | | CCF | ICBF | SENA | |
| Administración | Gerente General | \$ 6.000.000 | \$ 240.000 | \$ 180.000 | \$ 120.000 | \$ 9.111.096 |
| | Asistente contable | \$ 2.000.000 | \$ 80.000 | \$ 60.000 | \$ 40.000 | \$ 3.037.032 |
| Recepción y Operaciones | Supervisor de operaciones | \$ 3.000.000 | \$ 120.000 | \$ 90.000 | \$ 60.000 | \$ 4.555.548 |
| | Recepcionista | \$ 1.300.000 | \$ 47.846 | \$ 35.884 | \$ 23.923 | \$ 2.024.075 |
| | Revenue manager | \$ 2.500.000 | \$ 100.000 | \$ 75.000 | \$ 50.000 | \$ 3.796.290 |
| Marketing y ventas | Supervisor de mercadeo | \$ 3.000.000 | \$ 120.000 | \$ 90.000 | \$ 60.000 | \$ 4.555.548 |
| | Asistente de ventas | \$ 1.500.000 | \$ 55.846 | \$ 41.884 | \$ 27.923 | \$ 2.327.778 |
| RRHH | Analista de RRHH | \$ 2.000.000 | \$ 80.000 | \$ 60.000 | \$ 40.000 | \$ 3.037.032 |
| Mantenimiento | Asistente mantenimiento | \$ 1.200.000 | \$ 43.846 | \$ 32.884 | \$ 21.923 | \$ 1.872.223 |
| | Asistente limpieza | \$ 950.000 | \$ 33.846 | \$ 25.384 | \$ 16.923 | \$ 1.492.594 |
| Coworking | Supervisor de coworking | \$ 1.800.000 | \$ 72.000 | \$ 54.000 | \$ 36.000 | \$ 2.733.329 |
| | Asistente de coworking | \$ 1.300.000 | \$ 47.846 | \$ 35.884 | \$ 23.923 | \$ 2.024.075 |
| Total | | \$ 26.550.000 | \$ 1.041.229 | \$ 780.922 | \$ 520.615 | \$ 40.566.620 |

| Áreas | Cargos | Salario básico | # de empleados | Total nómina |
|-------------------------|---------------------------|----------------------|----------------|----------------------|
| Administración | Gerente General | \$ 6.000.000 | 1 | \$ 9.111.096 |
| | Asistente contable | \$ 2.000.000 | 1 | \$ 3.037.032 |
| Recepción y Operaciones | Supervisor de operaciones | \$ 3.000.000 | 1 | \$ 4.555.548 |
| | Recepcionista | \$ 1.300.000 | 4 | \$ 8.096.299 |
| | Revenue manager | \$ 2.500.000 | 1 | \$ 3.796.290 |
| Marketing y ventas | Supervisor de mercadeo | \$ 3.000.000 | 1 | \$ 4.555.548 |
| | Asistente de ventas | \$ 1.500.000 | 3 | \$ 6.983.334 |
| RRHH | Analista de RRHH | \$ 2.000.000 | 1 | \$ 3.037.032 |
| Mantenimiento | Asistente mantenimiento | \$ 1.200.000 | 2 | \$ 3.744.446 |
| | Asistente limpieza | \$ 950.000 | 4 | \$ 5.970.377 |
| Coworking | Supervisor de coworking | \$ 1.800.000 | 1 | \$ 2.733.329 |
| | Asistente de coworking | \$ 1.300.000 | 1 | \$ 2.024.075 |
| Total | | \$ 26.550.000 | 21 | \$ 57.644.407 |

Tabla 22. Nómina mensual con obligaciones de ley.

4.5 Relaciones de trabajo

Las relaciones de trabajo en el hostel son importantes dentro de su propuesta de valor interna y externa, esto se refleja en el sentido que el servicio al cliente y la experiencia son dos de las ventajas competitivas del hostel y es relevante que los trabajadores perciban un buen clima laboral para poder representarlas.

Para lograr esto, se establece una cultura abierta, con buena comunicación entre los equipos de trabajo y entre diferentes áreas. Se propende por una comunicación directa y rápida a través de redes internas donde se comunican constantemente los objetivos de cada área, las instrucciones y la manera de efectuarlas. Se busca un lenguaje más efectivo, concreto y práctico. De igual manera, el hostel es partidario de Igualdad de Oportunidades de Empleo, sin discriminación por raza, religión, origen, color, identidad de género, expresión de género, orientación sexual, edad, estado de discapacidad conforme la naturalidad del trabajo lo permita u otras características legalmente protegidas. Todos los empleados son escogidos por habilidades, mérito y necesidad de la empresa.

4.6 Aspectos legales de la empresa

Conforme a las leyes colombianas, se constituye una Sociedad por Acciones Simplificada con domicilio en la ciudad de Medellín. El proceso indica que se debe establecer un representante legal y hacer el trámite ante la respectiva Cámara de Comercio. Por lo que son sujetos de derechos y obligaciones independientes de sus dueños, una persona jurídica se constituye presentando ante la CCM el documento de identidad original, formulario de Registro Único Tributario, formulario de Registro Único Empresarial y Social y otros formularios disponibles en el momento del registro. La SAS representa una responsabilidad limitada para los accionistas y es de régimen común, amparada por el código de comercio. Se puede registrar por documento privado autenticado o escritura pública (Cámara de Comercio de Medellín [CCM], 2019, p. 1).

Existen ciertos requisitos en el momento de registro, se debe publicar el nombre y domicilio de las personas otorgantes, documento de identidad y nacionalidad. El tipo de sociedad, nombre (respetando homonimia), domicilio, objeto social de la sociedad, capital social (autorizado, suscrito y pagado), la forma de administrar con los responsables y sus funciones y limitaciones, la época y la forma de convocar y constituir asamblea o junta de socios, la manera de deliberar y tomar acuerdos, las fechas para presentar los balances generales, y la forma de distribuirse los beneficios o utilidades y reservas. Así mismo, la duración precisa de la sociedad, las causales de disolución, la forma de hacer liquidación, las decisiones para discrepancias jurídicas (arbitramiento), los datos generales del representante legal y del revisor fiscal, y otros pactos aplicables que lo consideren los constituyentes (Cámara de Comercio de Medellín [CCM], 2019, p. 1).

Posteriormente, se realizan trámites distritales para el permiso de uso comercial del suelo y el espacio y, luego de un tiempo de espera en el proceso, se constituye oficialmente la sociedad, se registra la marca y se inicia el proceso tributario con la DIAN. Para el caso del sector turístico, es importante contar con el respectivo Registro Nacional de Turismo, conforme la Ley General de Turismo, este se consigue a través de cuatro pasos: selección de categoría y subcategoría, capacidades técnicas y operativas, declaración de cumplimiento de requisición y código de conducta (Cámara de Comercio de Medellín [CCM], 2019, p. 1).

5. ASPECTOS FINANCIEROS

5.1 Sistema contable de la empresa

El proceso contable se efectuará de forma sistemática con el software del PMS, a cargo del asistente contable, y se realizará siguiendo el sistema del Plan Único de Cuentas colombiano, además del sistema uniforme de cuentas hoteleras USALI, como se describe en los siguientes puntos:

5.1.1 Contabilidad de la empresa

El proceso contable del hostel está a cargo del Asistente Contable, esta persona responderá directamente al Gerente General y estará encargado de registrar la operación y planear el sistema contable que se desarrolla. Estas actividades son desarrolladas por una persona interna, de manera que se optimice el costo de nómina y este a caro de los procesos contables. El asistente contable recibe un sueldo mensual de \$2.000.000.

5.1.2 Catálogo de cuentas

Se elabora un catálogo de cuentas para relacionar, de manera unificada, estandarizada y numérica, los nombres de los títulos de las cuentas contables que se llevan para cada concepto. Este se relaciona con las cuentas del balance general y se realizará teniendo en cuenta el Plan Único de Cuentas de información contable colombiana, los principales grupos de cuentas se relacionan a continuación:

| Número de cuenta | Nombre de la cuenta |
|------------------|-------------------------------------|
| 1 | Activo |
| 2 | Pasivo |
| 3 | Patrimonio |
| 4 | Ingresos |
| 5 | Gastos |
| 6 | Costos de venta |
| 7 | Costos de producción o de operación |
| 8 | Cuentas de orden deudoras |
| 9 | Cuentas de orden acreedoras |

Tabla 23. Catálogo de cuentas para el proceso contable

5.1.3. Software a utilizar

El software que utiliza el hostel para llevar a cabo de forma automatizada las cuentas y el proceso contables será el paquete de Google Suite apoyado en el PMS WinksHotel, estas funciones son manejadas por el Asistente Contable, este software tiene un costo de \$2.000.000 por mes, la capacitación toma 40 horas y está a cargo del proveedor.

5.2 Costos y gastos

A continuación, se relaciona cualitativamente los costos y gastos asociados a la operación y al desarrollo del hostel, más adelante se desarrolla cada uno cuantitativamente y el consolidado.

| Costos fijos | Gastos fijos |
|---------------------------------------|--------------------------------|
| Arriendo | Gastos de depreciación |
| Nómina | Gastos de etapa preoperativa |
| Publicidad | |
| Servidores y tecnología | |
| Mantenimiento general e insumos | |
| Costos variables | Gastos variables |
| Servicios públicos | Gastos por arreglos temporales |
| Lavandería | Impuestos |
| Otros costos asociados a la operación | Papelería |

Tabla 24. Relación de costos y gastos fijos y variables del proyecto.

5.2.1 Capital social

El Capital Social del hostel es de \$1.199.790.033 que será aportado por los tres socios que constituyen la empresa y en partes iguales, no se recurre a algún préstamo o financiación bancaria, además del aporte que pueden hacer por sus conocimientos y experiencia en la industria. De este capital social, \$250.000.000 serán destinados a la caja con el objetivo de, como se mencionó antes, garantizar la liquidez y solvencia para el hostel en caso de presentarse diversos escenarios.

5.2.2 Entradas

Luego de especificar la cuantía del capital social del proyecto, se establecen las entradas proyectadas, esto con el objetivo de identificar cada aspecto del flujo de efectivo al iniciar la operación. La siguiente tabla describe el ingreso por ventas proyectado para el primer año y el capital social de la inversión previo:

| Concepto de Ingreso por ventas | Cantidad |
|-----------------------------------|------------------|
| Ingreso por ventas | \$ 1.359.206.856 |
| Capital Social - Inversión | \$ 1.199.790.033 |
| Total | \$ 2.558.996.889 |

Tabla 25. Ingreso por ventas durante el primer mes de operación.

5.2.3 Salidas

El siguiente cuadro representa los egresos de efectivo durante los primeros cinco años:

| Concepto \ Año | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Compra de maquinaria y equipo y Gastos de preapertura | 1.199.790.033 | - | - | - | - | - |
| Renta | | 540.000.000 | 557.280.000 | 575.112.960 | 593.516.575 | 612.509.105 |
| Lavandería | | 48.000.000 | 49.536.000 | 51.121.152 | 52.757.029 | 54.445.254 |
| Papelería e insumos | | 14.400.000 | 14.860.800 | 15.336.346 | 15.827.109 | 16.333.576 |
| Servicios públicos | | 104.400.000 | 107.740.800 | 111.188.506 | 114.746.538 | 118.418.427 |
| Publicidad | | 40.000.000 | 41.280.000 | 42.600.960 | 43.964.191 | 45.371.045 |
| Nómina | | 691.732.879 | 713.868.331 | 736.712.117 | 760.286.905 | 784.616.086 |
| Seguridad | | 43.200.000 | 43.243.200 | 43.286.443 | 43.329.730 | 43.373.059 |
| Mantenimiento | | 45.000.000 | 46.440.000 | 47.926.080 | 49.459.715 | 51.042.425 |
| Servidores y Tecnología | | 36.000.000 | 37.152.000 | 38.340.864 | 39.567.772 | 40.833.940 |
| Impuestos | | 12.504.703 | 30.963.816 | 47.172.363 | 133.530.201 | 135.929.350 |
| Total de salidas | | 1.575.237.582 | 1.642.364.946 | 1.708.797.791 | 1.846.985.763 | 1.902.872.268 |

Tabla 26. Egresos de efectivo durante los primeros años de operación.

5.2.4 Flujo de efectivo

En el siguiente cuadro se consolida el Flujo de Efectivo del hostel durante los primeros cinco años de operación, teniendo en cuenta las entradas y las salidas relacionadas. Como se mencionó anteriormente, la inversión inicial corresponde a todos los gastos de preapertura e incluye el capital de \$250.000.000 que se mantiene en la caja/banco al inicio de la operación para garantizar liquidez y solvencia ante cualquier contingencia. Esto permite mantener un flujo de caja favorable desde el inicio de la operación, en los siguientes puntos se relaciona el tiempo en el que se recupera la inversión.

| Año | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Saldo inicial en la cuenta de efectivo | | 250.000.000 | - 3.786.472 | 9.815.601 | 43.484.754 | 167.631.213 |
| Entradas de operación | | | | | | |
| Inversión Inicial | - 1.199.790.033 | | | | | |
| Ventas | | 1.321.451.110 | 1.655.967.020 | 1.742.466.944 | 1.971.132.221 | 2.069.896.320 |
| Otros ingresos | | | | | | |
| Flujo de efectivo de operación | | 1.321.451.110 | 1.655.967.020 | 1.742.466.944 | 1.971.132.221 | 2.069.896.320 |
| Salidas de efectivo | | | | | | |
| Renta | | 540.000.000 | 557.280.000 | 575.112.960 | 593.516.575 | 612.509.105 |
| Lavandería | | 48.000.000 | 49.536.000 | 51.121.152 | 52.757.029 | 54.445.254 |
| Papelería e insumos | | 14.400.000 | 14.860.800 | 15.336.346 | 15.827.109 | 16.333.576 |
| Servicios públicos | | 104.400.000 | 107.740.800 | 111.188.506 | 114.746.538 | 118.418.427 |
| Publicidad | | 40.000.000 | 41.280.000 | 42.600.960 | 43.964.191 | 45.371.045 |
| Nómina | | 691.732.879 | 713.868.331 | 736.712.117 | 760.286.905 | 784.616.086 |
| Seguridad | | 43.200.000 | 43.243.200 | 43.286.443 | 43.329.730 | 43.373.059 |
| Mantenimiento | | 45.000.000 | 46.440.000 | 47.926.080 | 49.459.715 | 51.042.425 |
| Servidores y Tecnología | | 36.000.000 | 37.152.000 | 38.340.864 | 39.567.772 | 40.833.940 |
| Impuestos | | 12.504.703 | 30.963.816 | 47.172.363 | 133.530.201 | 135.929.350 |
| Total de salidas | | 1.575.237.582 | 1.642.364.946 | 1.708.797.791 | 1.846.985.763 | 1.902.872.268 |
| Saldo de flujo de efectivo al final del periodo | 250.000.000 | - 3.786.472 | 9.815.601 | 43.484.754 | 167.631.213 | 334.655.264 |

Tabla 27. Flujo de efectivo durante los primeros años de operación.

5.3 Estados financieros proyectados

Luego de consolidar el estado de Flujo de Efectivo, se relacionan los estados financieros proyectados del estado de resultados y el balance general.

5.3.1 Estado de resultados

A continuación, se relaciona el Estado de Resultados de los primeros cinco años de operación proyectando un incremento moderado de ventas y ocupación modesta dado que el segmento al que está dirigido el hostel es un grupo de personas que tiende a desarrollar más esta actividad, sumado a la propuesta de valor y los esfuerzos en marketing, teniendo en cuenta la afectación global del turismo y la incertidumbre que se mantiene. De igual manera, el control de costos y gastos permite obtener los resultados que se proyectan. Se presenta una diferencia entre las entradas en el flujo de efectivo y en el estado de resultados debido a que se va a tener como política de cobro con una rotación de cuentas por cobrar de 10 días, pero que aún garantiza un flujo favorable de efectivo.

| ESTADO DE RESULTADOS | | | | | |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| AÑO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| INGRESOS | \$ 1.359.206.856 | \$ 1.703.280.363 | \$ 1.792.251.714 | \$ 2.027.450.285 | \$ 2.129.036.215 |
| COSTOS | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| UTILIDAD BRUTA | \$ 1.359.206.856 | \$ 1.703.280.363 | \$ 1.792.251.714 | \$ 2.027.450.285 | \$ 2.129.036.215 |
| GASTOS | -\$ 1.592.895.322 | -\$ 1.645.131.746 | -\$ 1.696.100.514 | -\$ 1.749.821.768 | -\$ 1.803.693.384 |
| NOMINA SIN PRESTACIONES | -\$ 597.308.392 | -\$ 616.422.260 | -\$ 636.147.773 | -\$ 656.504.502 | -\$ 677.512.646 |
| ADMINISTRATIVOS Y LEGALES | -\$ 36.000.000 | -\$ 37.152.000 | -\$ 38.340.864 | -\$ 39.107.681 | -\$ 39.889.835 |
| LAVANDERIA | -\$ 48.000.000 | -\$ 49.536.000 | -\$ 51.121.152 | -\$ 52.757.029 | -\$ 54.445.254 |
| PRESTACIONES SOCIALES | -\$ 94.424.487 | -\$ 97.446.070 | -\$ 100.564.344 | -\$ 103.782.403 | -\$ 107.103.440 |
| SERVICIOS PÚBLICOS | -\$ 97.200.000 | -\$ 100.310.400 | -\$ 103.520.333 | -\$ 106.832.983 | -\$ 110.251.639 |
| MANTENIMIENTOS | -\$ 45.000.000 | -\$ 46.440.000 | -\$ 47.926.080 | -\$ 49.459.715 | -\$ 51.042.425 |
| PAPELERIA | -\$ 7.200.000 | -\$ 7.430.400 | -\$ 7.668.173 | -\$ 7.913.554 | -\$ 8.166.788 |
| ASEO | -\$ 7.200.000 | -\$ 7.430.400 | -\$ 7.668.173 | -\$ 7.913.554 | -\$ 8.166.788 |
| PUBLICIDAD | -\$ 40.000.000 | -\$ 41.280.000 | -\$ 42.600.960 | -\$ 43.964.191 | -\$ 45.371.045 |
| SEGURIDAD | -\$ 43.200.000 | -\$ 43.243.200 | -\$ 43.286.443 | -\$ 43.329.730 | -\$ 43.373.059 |
| ARRIENDO | -\$ 540.000.000 | -\$ 557.280.000 | -\$ 575.112.960 | -\$ 593.516.575 | -\$ 612.509.105 |
| ICA | -\$ 15.005.644 | -\$ 18.804.215 | -\$ 19.786.459 | -\$ 22.383.051 | -\$ 23.504.560 |
| DEPRECIACION | -\$ 22.356.800 | -\$ 22.356.800 | -\$ 22.356.800 | -\$ 22.356.800 | -\$ 22.356.800 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | -\$ 233.688.466 | \$ 58.148.617 | \$ 96.151.200 | \$ 277.628.517 | \$ 325.342.830 |
| INTERESES FINANCIEROS | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | -\$ 233.688.466 | \$ 58.148.617 | \$ 96.151.200 | \$ 277.628.517 | \$ 325.342.830 |
| TAX | \$ - | -\$ 19.189.044 | -\$ 31.729.896 | -\$ 91.617.410 | -\$ 107.363.134 |
| UTILIDAD NETA | -\$ 233.688.466 | \$ 38.959.573 | \$ 64.421.304 | \$ 186.011.106 | \$ 217.979.696 |

Tabla 28. Estado de resultados de los primeros años de operación.

5.3.2 Balance general proyectado

| BALANCE GENERAL PROYECTADO | | | | | | |
|----------------------------|--------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Activo | Caja | 1.033.576.504 | 1.043.392.106 | 1.086.876.860 | 1.254.508.073 | 1.589.163.337 |
| | CXC | 37.755.746 | 47.313.343 | 49.784.770 | 56.318.063 | 59.139.895 |
| | Activos fijos | 223.568.000 | 223.568.000 | 223.568.000 | 223.568.000 | 223.568.000 |
| | Inversiones | | | | | |
| | Depreciación acumulada | - 22.356.800 | - 44.713.600 | - 67.070.400 | - 89.427.200 | - 111.784.000 |
| | Total | 1.272.543.450 | 1.269.559.849 | 1.293.159.230 | 1.444.966.936 | 1.760.087.232 |
| Pasivo | CXP | 72.859.060 | 22.545.358 | 15.477.931 | 2.761.103 | 63.882.729 |
| | ICA x Pagar | 15.005.644 | 18.804.215 | 19.786.459 | 22.383.051 | 23.504.560 |
| | TAX x Pagar | - | 19.189.044 | 31.729.896 | 91.617.410 | 107.363.134 |
| | Obligaciones financieras | 218.577.180 | 67.636.073 | 46.433.793 | 8.283.308 | 191.648.186 |
| | Total | 306.441.884 | 128.174.690 | 113.428.079 | 125.044.872 | 386.398.608 |
| Patrimonio | Capital social | 1.199.790.033 | 1.199.790.033 | 1.199.790.033 | 1.199.790.033 | 1.199.790.033 |
| | Utilidades del ejercicio | - 233.688.466 | 38.959.573 | 64.421.304 | 186.011.106 | 217.979.696 |
| | Utilidades acumuladas | | - 97.364.446 | - 84.480.186 | - 65.879.075 | - 44.081.105 |
| | Total | 966.101.566 | 1.141.385.160 | 1.179.731.151 | 1.319.922.064 | 1.373.688.624 |
| Pasivo + Patrimonio | | 1.272.543.450 | 1.269.559.849 | 1.293.159.230 | 1.444.966.936 | 1.760.087.232 |

Tabla 29. Balance General proyectado de los primeros cinco años de operación.

5.4 Indicadores Financieros

Teniendo en cuenta los anteriores estados financieros, se relacionan a continuación los indicadores financieros del primer año que permiten representar la situación de la empresa sobre la cual se puede basar la toma de decisiones financieras para los siguientes años:

Prueba de liquidez: Activo corriente / pasivo corriente = 1.7

Mediante esta prueba se puede constatar que la empresa cuenta con suficiente solvencia para cubrir sus pasivos totales o deudas que pueda adquirir, sin depender de la venta de sus activos.

Endeudamiento: Pasivos / activos = 24%

Capital total / activos = 91%

Esta prueba de endeudamiento permite evidenciar que la mayor parte del derecho sobre los activos lo poseen los propietarios de la empresa y no sus acreedores, lo que refleja buena capacidad de endeudamiento y situación financiera para los socios.

Eficiencia: Rotación de activo total (Ventas netas / activo total) = 1.07

Este indicador representa que, al finalizar el primer año, el monto de las ventas alcanza y supera el valor de los activos totales.

Rentabilidad: Ahora bien, para determinar los indicadores de rentabilidad se obtienen los indicadores de rentabilidad sobre ventas y sobre el activo total para los primeros cinco años. Se puede destacar que en el primer año no hay rentabilidad debido a la pérdida que se genera en ese primer año; sin embargo, a partir del segundo año se presenta rentabilidad y va creciendo en los siguientes años. Se evalúan estos indicadores a lo largo de estos años para comprobar su evolución.

| Rentabilidad sobre ventas | | | | |
|---------------------------------|-------|-------|--------|--------|
| Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| -17,19% | 2,29% | 3,59% | 9,17% | 10,24% |
| Rentabilidad sobre activo total | | | | |
| Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| -18,36% | 3,07% | 4,98% | 12,87% | 12,38% |

Tabla 31. Indicadores de Rentabilidad sobre Ventas y Rentabilidad sobre Activos Totales.

5.5 Punto de Equilibrio

Según las proyecciones, para obtener el punto de equilibrio se agrupa en la siguiente tabla los costos fijos y variables por año, se establece el costo variable unitario para cada tipo de producto: alojamiento en habitación privada, cama en dormitorio compartido y espacio de coworking. Para efectos de este trabajo, cada una de estas se entiende como “unidad productiva”, “unidad de alojamiento”, “tipo de producto” o simplemente “unidades”, cada habitación privada, cada cama en dormitorio compartido o cada espacio de coworking.

Luego de establecer el costo variable unitario, se detalla la ocupación promedio que se proyecta, así como la ocupación proyectada para cada tipo de producto. Se destaca también la tarifa promedio (*Average Daily Rate* [ADR]) para cada producto, las ventas proyectadas y la capacidad instalada. Con esto se puede determinar el punto de equilibrio en unidades y en pesos. Adicionalmente, se menciona cuál sería el porcentaje de ocupación general y por tipo de producto para lograr el punto de equilibrio que se ha obtenido con base en el punto de equilibrio en unidades. Esto para entender este punto de equilibrio en unidades mediante un indicador hotelero.

Del análisis se obtiene que, para cubrirlos en el primer año, se debe vender 20.479 unidades representadas así: 2.485 habitaciones privadas, 13.323 camas en dormitorio compartido y 4.671 espacios de coworking durante los doce meses, la suma de estas unidades totaliza el total de 20.479 unidades que se deben vender para alcanzar el punto de equilibrio.

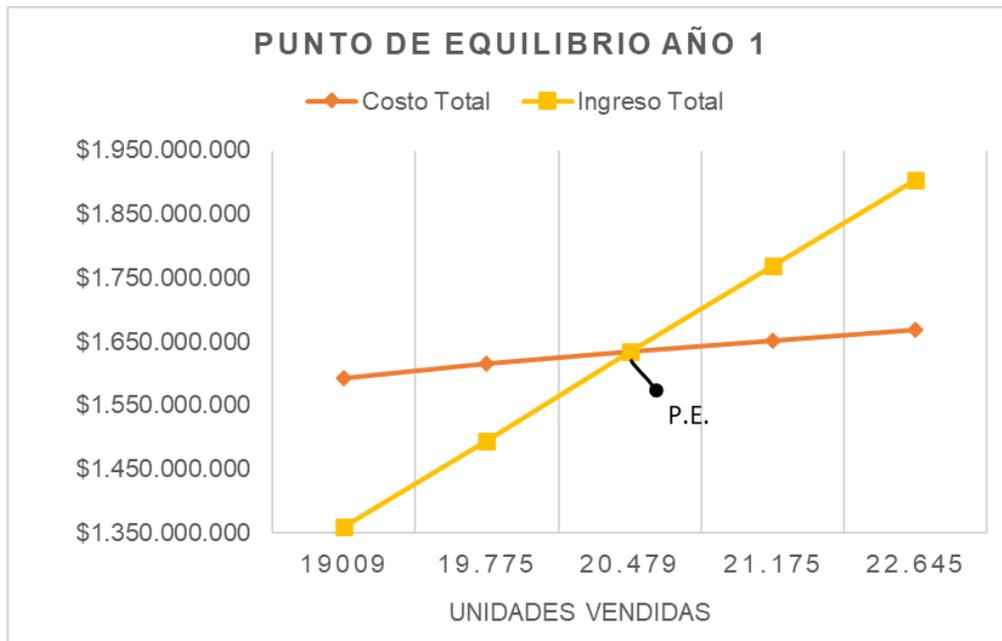
Ahora bien, estas unidades representadas en porcentaje de ocupación reflejan que el punto de equilibrio se logra con el 45,3% de ocupación general, para el primer año se proyectaría un 42% teniendo en cuenta que el turismo se estaría recuperando lentamente en medio de la incertidumbre. Esta diferencia se refleja en el estado de resultados con las pérdidas netas en ese año.

En pesos, el punto de equilibrio se alcanza con ingresos de \$1.570.190.742, frente a los \$1.359.206.856 que se proyectan, se refleja la pérdida proyectada para el primer año. A continuación, se encuentra representado en una tabla los datos mencionados, así como estos datos del punto de equilibrio en unidades, pesos y porcentaje de ocupación para el primer año de operaciones, donde se evidencia que no se consigue alcanzar:

| Punto de Equilibrio en Unidades y en Pesos | |
|---|-------------------------|
| | Año 1 |
| Costos fijos | \$ 1.389.489.679 |
| Costos variables | \$ 203.405.644 |
| Costos totales | \$ 1.592.895.322 |
| Costo variable unitario: | |
| C.V.U. Habitación privada | \$ 43.841 |
| C.V.U. Camas de dormitorio | \$ 7.154 |
| C.V.U. Espacio de coworking | \$ 4.859 |
| Ocupacion promedio proyectada | 42% |
| Occ proyectada Hab. Privada | 43% |
| Occ proyectada Cama en Dorm. | 39% |
| Occ proyectada Espacio Cowork | 55% |
| ADR (tarifa promedio) | |
| ADR Habitación privada | \$ 303.333 |
| ADR Cama de dormitorio | \$ 49.500 |
| ADR Coworking | \$ 33.616 |
| Ventas | \$ 1.359.206.856 |
| Habitaciones privadas | 12 |
| Camas en dormitorio | 92 |
| Espacios de coworking | 20 |
| Número de Unidades | 124 |
| Punto de Equilibrio en Pesos | \$ 1.634.021.385 |
| Punto de Equilibrio en Unidades | 20.479 |
| P.E Habitaciones privadas | 2.485 |
| P.E Camas de dormitorio | 13.323 |
| P.E Espacios de coworking | 4.671 |
| Punto de Equilibrio en % Occ | 45,25% |
| P.E Habitaciones privadas | 56,7% |
| P.E Camas de dormitorio | 39,7% |
| P.E Espacios de coworking | 64,0% |

Tabla 32. Punto de Equilibrio en Unidades y en Pesos del proyecto.

En la siguiente gráfica se representa de forma visual el punto de equilibrio de la empresa en el primer año, se ven representadas 5 columnas, la primera representa los costos e ingresos proyectados durante el primer año, como se observa, no se logra conseguir el punto de equilibrio puesto que se venden 19.009 unidades en total en el año de las 20.479 que se deben lograr vender.



Gráfica 17. Punto de Equilibrio en pesos para el año 1.

5.6 Tasa Interna de Retorno y Valor Presente Neto

Finalmente, se obtiene la Tasa Interna de Retorno sobre los primeros 10 años de operación de este proyecto para determinar su viabilidad financiera. Se obtiene que en ese periodo la TIR es del 7%, el Valor Presente Neto es de \$2.064.453.225 y el *payback* de la inversión es de 6 años, 2 meses y 9 días. Esta tasa de retorno, de forma general, sería esperada por un inversionista con un perfil de riesgo medio-bajo; sin embargo, es una TIR baja para un proyecto que tiene alto riesgo como éste, dadas las circunstancias actuales y la incertidumbre.

5.7 Supuestos utilizados

Para la elaboración de la situación financiera de este proyecto, se espera una ocupación promedio durante el primer año del 42%, con una tarifa promedio de \$49.500 en camas de dormitorio compartido, de \$303.333 en habitaciones privadas y de \$33.616 en espacios de la zona de coworking, siendo una expectativa mejorada dadas las variaciones que se pueden presentar según las prácticas de *Revenue Management*. Finalmente, con estas proyecciones se espera lograr ingresos totales por \$ 1.359.206.856 en el primer año de operaciones.

6. Conclusiones

- ✓ Los turistas de la generación millennial tiene una serie de comportamientos de compra diferentes a los de las anteriores generaciones en los viajes. Esta generación suele gastar más dinero en esta actividad, viajan más y han conocido más destinos debido a que consideran más asequible esta actividad. Entre sus intereses, ellos prefieren conocer nuevas culturas de una forma más inmersiva y con experiencias más auténticas, estos factores los encuentran cuando se hospedan en hostales, siendo de los modelos más frecuentados por ellos.
- ✓ Se observó que este modelo de alojamiento tipo hostel sigue aumentando su oferta cada año y los millennials son el mercado que más lo ocupa. Esto se debe a que es un servicio con un componente de interacción social, con espacios destinados a conocer otros viajeros y a la comunidad local, lo que permite adaptarse a sus intereses en el destino que visitan.
- ✓ Su comportamiento en el ámbito laboral se caracteriza por ser de locación flexible, en el sentido que prefieren trabajar con mayor libertad de horario y locación, con trabajo remoto y flexible. Sumado al interés por los viajes, permite que se genere la oportunidad de negocio de un alojamiento tipo hostel con espacios de trabajo colaborativo, dando mayor beneficio de calidad de vida y trabajo.
- ✓ La eficiencia en las operaciones y los procesos internos se logra mediante la optimización de la planta de personal. A su vez, esta eficiencia operacional y financiera se consigue siguiendo procesos de sostenibilidad y gestión ambiental para mitigar el impacto que la actividad genera. De la misma forma, la actividad turística genera impactos económicos y sociales positivos en la cadena de valor de la ciudad y sobre la comunidad local y sus actores.
- ✓ La estructura organizacional se realiza en función de las operaciones y las fuentes de ingresos, esto permite optimizar los gastos asegurando la eficiencia operacional. De manera que se concluye que se consigue mejorar la comunicación, los procesos y la experiencia del huésped mediante una estructura organizacional más plana. Así mismo, es necesario contar con tres personas en el área de ventas, cada una destinada para cada fuente de ingresos. En el caso de alojamiento, una para las habitaciones privadas y otra para los dormitorios, de forma que cada

una de las tres se pueda enfocar en el respectivo segmento de interés para cada fuente de ingresos y trabajar conjuntamente cuando así lo requiera. También se requiere una persona para el área de contabilidad que esté vinculada directamente y de tiempo completo, pues las operaciones pueden ser gestionadas contablemente de forma más efectiva por una persona directa y de tiempo completo que alguien externo. A su vez, el área de operaciones se optimiza para que en la recepción pueda haber una o dos personas cuando se requiera, implementando cuatro personas en total.

- ✓ Según la estructura de gastos del hostel y los atributos internos como el servicio y la experiencia que se ofrece, se concluye que para las fuentes de ingresos del hostel se debe elaborar una estructura tarifaria teniendo en cuenta factores como la duración de la reserva, anticipación, día de la semana, ocupación y tipo de habitación; con esto se establecen las proyecciones financieras futuras sobre la ocupación proyectada. Se proyecta un ingreso al mercado modesto, partiendo de la situación actual en la que se encuentra el sector del turismo y para observar el comportamiento que tendría la inversión con una ocupación no tan alta.
- ✓ Finalmente, a partir de todo lo anterior y evaluando la situación actual, se concluye que no es viable ni recomendable realizar el proyecto de este plan de negocio en este momento en medio de la incertidumbre. Estamos ante una pandemia que ha obligado a parar el sector turístico de forma drástica. Los gobiernos están actualmente generando reaperturas en algunos sectores en la medida que la emergencia lo permita, pero sin arriesgar mucho para evitar futuros rebotes. Se desconoce cuánto tiempo pueda seguir así puesto que es un virus cuya vacuna o tratamiento médica está todavía en estudio y en proceso de evaluación, éste tiene varias etapas antes de poder ser emitido oficialmente y luego distribuido a toda la población. Luego de esto, se empieza a recuperar gradualmente la confianza por parte de los gobiernos para la reapertura del turismo internacional y, sobre todo, de las personas para viajar al exterior y a zonas donde hoy en día se presentan grandes rebotes. Cuando se tenga nueva información y nuevos datos acerca de la actividad turística post pandemia, se puede reevaluar el proyecto.

Sumado a lo anterior, una medida particular determinada por el gobierno en los protocolos de bioseguridad es que la capacidad de las habitaciones compartidas de los hostales se debe

restringir al 30%, con un impacto tan drástico es realmente imposible el desempeño favorable de una inversión en alojamiento con habitaciones compartidas. Esta medida también fue determinante en la decisión de posponer la proyección de las operaciones a una fecha donde se espera que pueda haber terminado la emergencia sanitaria. Sin embargo, se desconoce cuándo esto pase y se mantiene la incertidumbre sobre cuánto tiempo se mantendrán esta serie de medidas, mientras estén es imposible e inviable realizar una inversión en un proyecto de alojamiento con habitaciones compartidas.

Mientras tanto, los gobiernos optan por promover levemente el turismo al interior del país a una medida muy conservadora. En medio de todo esto, se mantiene la incertidumbre y la complejidad de conocer cuánto toman los procesos de los tratamientos médicos, de su aprobación y de su posterior distribución; o, en su defecto, de la generación de anticuerpos por parte del cuerpo humano ante el virus. Así mismo, se mantiene la incertidumbre por parte de los potenciales turistas para poder salir libremente y en masa como sucedía antes. Esta situación puede durar por lo menos uno o dos años más. Luego de todo esto, se considera que se puede reevaluar la viabilidad del proyecto cuando el turismo internacional lleve un tiempo abierto de manera que permita analizar cómo se está realizando, qué ha cambiado y qué se podría aplicar al proyecto. Mientras tanto se concluye que no es viable realizar la inversión y llevar a cabo un proyecto de este tipo en cuanto se mantenga esta situación y hasta que se recupere la confianza de todos los actores.

Referencias

- AECIT (2020) Turismo post Covid-19. Recuperado de <https://aecit.org/uploads/public/DOCUMENTO.covid-19%20y%20turismo.pdf>
- Alcaldía de Medellín (2020). Medellín celebrará la Feria de las Flores 2020 en noviembre. Recuperado de <https://www.medellin.gov.co/irj/portal/medellin?NavigationTarget=navurl://ca73c84dc3411fecf87410aa6e3a0202>
- Alcaraz, R. (2015) El Emprendedor de Éxito. Quinta edición. McGraw Gill Education. Distrito Federal, México.
- Asociación Colombiana de Facultades de Ingeniería (2012) Conceptos sobre innovación. Recuperado de https://www.acofi.edu.co/wpcontent/uploads/2013/08/DOC_PE_Conceptos_Innovacion.pdf
- Camacho, B. (2003) Metodología de la investigación científica. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Tunja, Colombia.
- Cámara de Comercio de Cali (2018) Ana Sarmiento explica por qué son como los millennials. Recuperado de https://www.ccc.org.co/categoria_articulo/anasarmiento-explica-los-millennials/
- Carrioto, J. (2017) Estrategia, de la visión a la acción. Recuperado de <C:/Users/David/Downloads/325787771-04-B-Libro-Estrategia-de-La-Vision-a-La-Accion-Juan-Carrion-Maroto.pdf>
- CCM (2019) Constitución de una SAS. Recuperado de <https://www.camaramedellin.com.co/>
- Cien Cuadras (2020) Edificio en arriendo. Recuperado de <https://www.ciencuadras.com/inmueble/edificio-en-arriendo-en-altos-del-poblado-medellin-771824>
- CITUR (2019) CITUR – Estadísticas departamentales. Recuperado de <http://www.citur.gov.co/estadisticas/departamental>
- eDreams (2017) Generaciones viajeras. Recuperado de https://www.edreamsodigeo.com/wpcontent/uploads/sites/19/2017/07/ESP_TravelThroughGenerationsReport_JUL17.pdf

- Entrepreneur (2017) Innovación ¿Qué es y qué no es? Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/272352>
- Escobar, W. (2013) Marco Legal para la Política Nacional de Emprendimiento. Recuperado de <http://mprende.co/emprendimiento/marco-legal-para-la-pol%C3%ADtica-nacional-de-emprendimiento>
- Expatistan (2020). Precios y Costo de Vida En Medellín. Recuperado de <https://www.expatisitan.com/es/costo-de-vida/medellin>
- Farrell, L. y Hurt, A. (2014) Training the Millennial Generation: Implications for Organizational Climate. Journal of Organizational Learning and Leadership. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/ba92/d83d4dc08e722988e96c7b0972b02c9a3807.pdf>
- Fondéu (2016) Milénico y milenial, mejor que millennial. Recuperado de <https://www.fundeu.es/recomendacion/milenico-mejor-que-millennial/>
- García R. (2018) Los Millennials, turistas que transforman la industria de los viajes. Recuperado de <https://www.aprendedeturismo.org/los-millennials-turistas/>
- Goodstein L. et al. (1998) Planeación estratégica aplicada. McGraw-Hill. Colombia
- Grupo Acir (2017) Estrategia de marketing: tendencias de viajes millennials [Infografía]. Recuperado de <https://grupoacir.com.mx/blog/estrategia-de-marketing-tendencias-de-viajes-millennials-infografia/>
- Hostel World (s.f.) Millennial Travelers are fueling a hostel revolution. Recuperado de http://www.hostelworldgroup.com/~/_media/Files/H/Hostelworld/pressrelease/PCW%20draft%20release_CV_LaunchSquad_V7.pdf
- Hott, S. (2017) Poshtels, la nueva tendencia de hospedaje para tus viajes. Recuperado de <https://www.m360.cl/noticias/lifestyle/destinos/poshtels-la-nueva-tendencia-de-hospedaje-para-tus-viajes/2017-03-06/105819.html>
- Howe, N. y Strauss, W. (1991) Generations: The History of America's Future, 1594 to 2069. Recuperado de <https://ia801200.us.archive.org/10/items/GenerationsTheHistoryOfAmericasFuture1584To2069ByWilliamStraussNeilHowe/Generations%20The%20History%20of%20America%27s%20Future%2C%201584%20to%202069%20by%20William%20Strauss%20%26%20Neil%20Howe.pdf>

- Howe, N. y Strauss, W. (1993) Generations: The History of America's Future, 1584-2069. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/40214817>
- Howe, N. y Strauss, W. (2000) Millennials rising: The next great generation. New York Vintage Books
- Icontec (2017) Norma Técnica Sectorial colombiana NTSH 013. Hostales, requisitos de planta y servicios. Recuperado de <http://www.certificacioncalidadturistica.co/attachments/courses/2/14/NTSH013%20Hostales%20Requisitos%20de%20Planta%20y%20Servicio.pdf>
- Instituto Tecnológico de Sonora (s.f.) Método FODA. Recuperado de http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa9/metodo_foda/m8.htm
- IPK International (2017) ITB World Travel Trends Report 2016-2017. Recuperado de https://www.itbberlin.de/media/itb/itb_dl_all/itb_presse_all/World_Travel_Trends_Report_2016_2017.pdf
- ITB Berlin (2019) ITB World Travel Trends Report 2018/2019. Recuperado de https://www.itbberlin.de/media/itb/itb_dl_all/itb_presse_all/ITB_World_Travel_Trends_2018_2019.pdf
- Linqia (2017) The State of Influencer Marketing 2017. Recuperado de <http://go.pardot.com/l/153091/2016-11-29/9t6n1k>
- Management Society (2014) Turbulencia generacional en las empresas ¿y qué hacemos con los Millennials? Recuperado de <http://www.managementociety.net/2014/06/06/turbulencia-generacional-en-las-empresas-y-que-hacemos-con-los-millennials/>
- Observatorio RRHH (2019) El trabajo en equipo entre distintas generaciones. Recuperado de <https://www.observatoriorh.com/opinion/trabajo-equipo-distintas-generaciones.html>
- ONU Noticias (2020) Cronología de la pandemia del coronavirus y la actuación de la Organización Mundial de la Salud. Recuperado de <https://news.un.org/es/story/2020/04/1472862>
- Pareja, D. (2017) Medellín, nuevo destino para los nómadas digitales. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/colombia/medellin/nomadas-digitales-medellin-nuevo-destino-133762>
- Pareja, D. (2018) Nómadas digitales: nueva forma de trabajar y de vivir. Recuperado de <https://www.pragma.com.co/blog/nomadas-digitales-nueva-forma-de-trabajar-y-de-vivir>

Piraján, D. (2017) Análisis de los millennials en las organizaciones: una revisión bibliográfica.

Recuperado de <https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/889/1/ARA-Spa-2017->

Situr Antioquia (2018). Estadísticas departamentales. Recuperado de

<http://situr.gov.co/estadisticas/statistics/>

Situr Antioquia (2018). Estadísticas departamentales. Recuperado de

<http://situr.gov.co/estadisticas/statistics/>

Universidad Externado (2020) La crisis del turismo por el COVID-19. Recuperado de

<https://www.uexternado.edu.co/economia/la-crisis-del-turismo-por-el-covid-19/>

Anexos

Anexo I. Encuesta de Viabilidad

Esta encuesta se desarrolla para conocer su opinión acerca de la viabilidad del proyecto empresarial de un hostel que se va a establecer en la ciudad de Medellín con espacios de coworking dirigido a viajeros de la generación *millennial*. Por favor responda sinceramente desde su punto de vista a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál fue el motivo principal de su último viaje?
 - a. Negocios o trabajo
 - b. Ocio, descanso o turismo.
 - c. Salud o estética.
 - d. Eventos, reuniones o congresos.
2. ¿Cuál canal de compra utilizó para hacer la reserva?
 - a. Página web
 - b. Agencia de viajes online [OTA] (Booking, Hostel World, TripAdvisor...)
 - c. Directo a la llegada (*Walk-in*)
 - d. Otro. ¿Cuál? _____
3. ¿Cómo se enteró del hostel en el que se está hospedando?
 - a. Redes sociales, páginas web, blogs...
 - b. Amigo, familiar o conocido.
 - c. Agencia de viajes.
 - d. Otra. ¿Cuál? _____
4. ¿Cuál fue la duración promedio de su estancia en el hostel?
 - a. Menos de 3 días
 - b. De 3 a 7 días
 - c. De 8 a 15 días
 - d. Más de 15 días.
5. ¿Cuáles criterios tiene en cuenta para escoger el hostel donde se va a alojar? (Puede seleccionar varias opciones).
 - a. Comodidad
 - b. Ubicación
 - c. Tarifa
 - d. Ambiente
 - e. Diseño
 - f. Espacios sociales
 - g. Servicios adicionales
 - h. Higiene
 - i. Limpieza

Anexo 2. Entrevista Semiestructurada de Viabilidad

Esta entrevista se desarrolla para conocer su percepción sobre los hostales su comportamiento cuando consume estos servicios y la viabilidad de desarrollar un nuevo concepto en la ciudad de Medellín.

1. ¿Con qué frecuencia se hospeda en un hostel?
2. ¿Cuáles factores o atributos se tienen en cuenta para escoger un hostel en un determinado destino?
3. ¿Cuáles servicios utiliza en su alojamiento durante su estancia?
4. ¿Cuáles servicios considera que deberían agregarse al alojamiento? ¿Cuáles necesitaría?
5. ¿Qué servicios o actividades debería tener un hostel que mejoren su experiencia en el mismo?
6. Cuando escoge un espacio de coworking, ¿Qué criterios tiene en cuenta?
7. ¿Cómo se puede mejorar su experiencia en espacios de coworking?