

PLAN DE NEGOCIO  
CREACIÓN DE UNA HOSTERÍA PARA LA FONDA EL NIDO DEL CÓNDOR

JUAN PABLO ESCOBAR MEJÍA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
RIONEGRO –ANTIOQUIA

2018

PLAN DE NEGOCIO  
CREACIÓN DE UNA HOSTERIA PARA LA FONDA EL NIDO DEL CÓNDOR

JUAN PABLO ESCOBAR MEJÍA

Trabajo de grado para optar por el título de:

Administrador de empresas

Asesor:

Fredy Yoverti Alvarez Fonseca

Magíster en Ciencias de la Administración

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
RIONEGRO –ANTIOQUIA

2018

## CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	8
DEFINICIÓN DEL PRODUCTO.....	9
EQUIPO DE TRABAJO.....	10
PLAN DE MERCADOS.....	22
Análisis del sector.....	22
Análisis del microentorno.....	25
Análisis de la competencia.....	26
Perfil del consumidor.....	29
Mercado potencial.....	30
Mercado disponible.....	31
Mercado meta.....	31
Análisis del mercado.....	32
<i>Objetivo general</i> .....	32
<i>Objetivos específicos</i> .....	32
Estrategias de la mezcla de mercadeo.....	37
<i>Estrategias de producto</i> .....	37
<i>Estrategias de precio</i> .....	38
<i>Estrategias de promoción</i> .....	39
MODELO DE NEGOCIO.....	41
Segmento de mercado.....	42
Propuesta de valor.....	42
Canales de comercialización.....	43
Relaciones con los clientes.....	43
Fuente de ingresos.....	44
Recursos clave.....	44
Actividades clave.....	45
Asociaciones clave.....	45
Estructura de costos.....	46
Misión, visión, principios.....	47

<i>Misión</i> .....	47
<i>Visión</i> .....	47
<i>Principios</i> .....	47
Aspectos operativos del negocio (procesos) .....	49
<i>Proceso de Check Out</i> .....	49
<i>Proceso de Check In</i> .....	51
<i>Proceso de Reserva</i> .....	53
<i>Proceso de desensillar</i> .....	55
Descripción técnica del producto .....	56
ANALISIS DE RIESGOS.....	58
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	63
PLAN FINANCIERO .....	64
Proyección de ventas.....	64
Punto de equilibrio.....	65
<i>Datos grafico punto de equilibrio.</i> .....	65
<i>Margen de contribución promedio ponderado.</i> .....	66
Balance general.....	67
Estado de resultados .....	70
Flujo de caja.....	71
<i>Flujo de caja de financiamiento</i> .....	72
Análisis de VPN y TIR.....	73
<i>Calculo del wacc.</i> .....	73
Análisis plan financiero.....	74
CONCLUSIONES .....	75
RECOMENDACIONES.....	77

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura organizacional Hostería el Nido del Cóndor. ....	10
Figura 2 ¿De dónde nos visita? .....	33
Figura 3. ¿Con qué frecuencia nos visita?.....	33
Figura 4. ¿Tiene usted caballos? .....	34
Figura 5. ¿Trae su caballo? .....	34
Figura 6. ¿Por qué no lo trae? .....	35
Figura 7. ¿Le gustaría que su caballo recibiera un servicio durante su estadía en la fonda? .....	35
Figura 8. ¿Qué opina usted sobre el lanzamiento de un servicio de hospedaje para los clientes de la fonda?.....	36
Figura 9. Distribución interna espacio en la cabaña. Fuente: Elaboración propia. ....	38

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Descripción cargo recepcionista .....	11
Tabla 2. Descripción cargo maletero.....	14
Tabla 3. Descripción cargo administrador .....	16
Tabla 4. Descripción cargo palafrenero .....	18
Tabla 5. Análisis comparativo hoteles en El Retiro .....	27
Tabla 6. Materiales requeridos para la construcción de una cabaña .....	56
Tabla 7. Dotación de cada cabaña.....	57
Tabla 8. Ponderación de probabilidades y niveles de impacto.....	58
Tabla 9. Calificación de riesgos .....	59
Tabla 10. Matriz de evaluación de riesgos .....	60

## INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Caracterización proceso de reserva .....	80
Anexo 2. Caracterización proceso de check in.....	81
Anexo 3. Caracterización proceso de check out.....	82
Anexo 4. Caracterización proceso de desensillar.....	83
Anexo 5. Formato de encuesta .....	84

## RESUMEN EJECUTIVO.

El presente plan de negocio se desarrolla alrededor de la creación de una hostería conexas a la Fonda El Nido del Cóndor, localizada en el municipio de El Retiro. Se propone con ello ofrecer un servicio de alojamiento y cuidado de los caballos a los visitantes de la fonda, que requieran pernoctar en un ambiente seguro, cómodo, tranquilo, pero, ante todo, que preserve su integridad personal y la de su caballo.

La inversión inicial de la hostería es de \$82.336.000, valor que incluye los requerimientos legales, construcción y aprovisionamiento de la hostería. Cabe resaltar que gran parte de la inversión esta saldada ya que se cuenta con el terreno para la construcción del proyecto, el 2,04% de la inversión se realizará mediante un financiamiento externo por deuda, y el 97,96% mediante los aportes de los socios al capital.

La estructura del documento inicia con la descripción del servicio. En ese sentido se señala que la Hostería El Nido del Cóndor se dedicará a la prestación de dos servicios exclusivamente, el primero de ellos será el hospedaje para los visitantes y el segundo consta de pesebreras para sus caballos, debido a que las personas que gustan de la cultura equina y tienen caballos, se enfocan más en el cuidado y buen trato que reciban estos, por lo que este será un punto clave para la fidelización del cliente y la construcción de relaciones y vínculos de confianza.

Cualquier plan de negocio debe tener un estudio adecuado que permita detectar los pros y los contras del mismo, es por esta razón que en este proyecto se presenta el grado de aceptabilidad que tiene la creación de La Hostería El Nido del Cóndor para la satisfacción de las necesidades de la propuesta de valor actual de la fonda y de sus clientes.



## DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

Viendo la necesidad de La Fonda El Nido del Cóndor y de sus visitantes de tener que llevar sus caballos a sus pesebreras habituales, sean en otras fincas o municipios aledaños, tan solo tomando la fonda como un lugar de paso y no poder disfrutar de los servicios que esta ofrece, se llevara a cabo la creación una hostería, esta ofrecerá servicios de hospedaje principalmente a las personas con gusto a la cultura equina que visiten el municipio de El Retiro, además, se ofrecerá un servicio de cuidado y pesebreras para los caballos, brindando confianza a través de una buena alimentación, seguridad, comodidad y condiciones óptimas tanto de la cabaña como de la pesebrera; estableciendo vínculos emocionales para fidelizar y dar un valor añadido a los visitantes.

La Hostería El Nido del Cóndor buscará proveer a sus clientes una experiencia cálida y confortable, rodeada de un ambiente campestre donde se podrá disfrutar de una excelente vista y mucha tranquilidad; predominará el buen servicio, la cortesía y buena disposición por parte de todos los colaboradores, para que nuestros visitantes sientan que puedan tenerlo todo sin la necesidad de salir del establecimiento.

Los huéspedes y visitantes de la hostería tendrán el privilegio de contar con una variedad de actividades, tales como la organización de cabalgatas por los diversos paisajes del municipio, cantantes en vivo, show de caballos y la venta de comidas y bebidas, además, podrán compartir una experiencia confortable con personas que comparten sus gustos.

## EQUIPO DE TRABAJO

El limitado alcance de las operaciones de la hostería conlleva a que, inicialmente, el ofrecimiento de los servicios no implique la incorporación de una nueva plantilla de empleados; por el contrario, el personal que apoya los procesos de registro, reservas y servicio a la habitación, corresponde al que interviene en las actividades centrales de La Fonda El Nido del Condor. Ello redundará en la optimización de los gastos de administración y ventas, como se verá en el capítulo sobre el análisis financiero.

El único cargo nuevo lo constituye el palafrenero; esta persona se encarga de recibir los caballos, conducirlos a las caballerizas, alimentarlos y estar a su cuidado durante el tiempo de permanencia de los huéspedes en el establecimiento. Su jornada de trabajo se desarrollará entre los viernes y los lunes, que son los días de mayor actividad en la fonda y en donde se espera una mayor afluencia de clientes y caballistas.

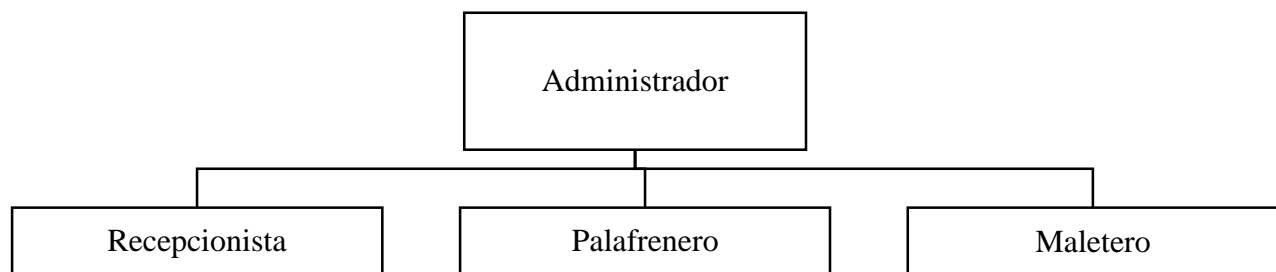


Figura 1. Estructura organizacional Hostería el Nido del Cándor. Fuente: elaboración propia

A continuación, se describen los cargos de los empleados que apoyan los diversos procesos de la hostería.

Tabla 1. Descripción cargo recepcionista

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
DENOMINACIÓN: Recepcionista			
JEFE INMEDIATO: Administrador		NIVEL ORGANIZACIONAL: Estratégico ____ Táctico ____ Operativo X	
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO			
Atender a las múltiples funciones que requiere el cargo tales como recibir al cliente de manera agradable, resolver dudas e inquietudes, brindar y obtener la información necesaria sobre los clientes y mantener una adecuada presentación que brinde una buena impresión respecto al cargo desempeñado.			
3. REQUISITOS MÍNIMOS			
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA: Bachiller Técnica			
3.2 EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA: desempeño en el cargo mínimo de 2 años			
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES			
FUNCIONES	PERIODICIDAD (ocasional / diaria)	TIPO (dirección / Ejecución)	
Gestionar las reservas de habitaciones y pesebreras	Ocasional	dirección	
Mantener un control de las reservas que proporcione información confiable sobre el nivel de ocupación de las instalaciones	Diaria	Ejecución	
Recibir al cliente	Ocasional	Ejecución	
Resolver dudas e inquietudes	Ocasional	Ejecución	
Brindar información sobre los servicios que presta la hostería, horarios, tarifas y condiciones del servicio	Ocasional	Ejecución	
Recolectar información sobre el cliente y mantener una base de datos actualizada sobre los huéspedes.	Ocasional	Ejecución	
5. COMPETENCIAS	NIVEL DE DESARROLLO REQUERIDO		
	Alto	Medio	Bajo
5.1 GENERALES			
1	Adaptación	x	

2	Ambición profesional		x	
3	Análisis		x	
4	Aprendizaje	x		
5	Asertividad	x		
6	Autocontrol	x		
7	Autonomía	x		
8	Creatividad		x	
9	Delegación		x	
10	Dinamismo	x		
11	Flexibilidad	x		
12	Independencia	x		
13	Iniciativa	x		
14	Integridad	x		
15	Juicio	x		
16	Liderazgo	x		
17	Negociación y conciliación		x	
18	Orientación al servicio	x		
19	Persuasión	x		
20	Planificación y Organización	x		
21	Resolución de problemas	x		
22	Sensibilidad interpersonal	x		
23	Sociabilidad	x		
24	Toma de decisiones		x	
25	Trabajo bajo presión	x		
26	Trabajo en equipo	x		
<b>5.2 TÉCNICAS</b>		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
1	Atención al detalle	x		
2	Atención al público	x		
3	Auto organización	x		
4	Comunicación no verbal		x	
5	Comunicación oral y escrita	x		
6	Disciplina	x		
7	Razonamiento numérico	x		
8	Sentido de Urgencia	x		
<b>6. RESPONSABILIDAD</b>		<b>NIVEL</b>		
		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Relacionada con los bienes y valores de la empresa			x	
Relacionada con la información (¿cuál?)		x		
Frente a las relaciones interpersonales (¿Cuáles?)		x		
<b>7. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO</b>				
<b>TIPO</b>		<b>REQUERIDO</b>	<b>NO REQUERIDO</b>	

a. Examen Médico	X	
b. Visiometría	X	
c. Audiometría	X	
d. Espirometría	X	
e. Cuadro Hemático	X	
f. Glicemia	X	
g. Frotis de Sangre Periférico	X	
h. Rx de columna	X	
i. Otro: _____		

Tabla 2. Descripción cargo maletero

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
DENOMINACIÓN: Maletero				
JEFE INMEDIATO: Administrador		NIVEL ORGANIZACIONAL: Estratégico ____ Táctico ____ Operativo X		
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO				
Atender y prestar un servicio adecuado de atención al cliente para las necesidades que este requiera durante y después de su estadía.				
3. REQUISITOS MÍNIMOS				
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA: Bachiller				
3.2 EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA: Ninguna				
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES				
FUNCIONES		PERIODICIDAD (ocasional / diaria)	TIPO (dirección / Ejecución)	
Cargar el equipaje de los clientes en su llegada y salida		Ocasional		
Instalación del cliente dentro de las cabañas		Ocasional		
Resolver dudas a los visitantes		Ocasional		
Apoyar las actividades de servicio a la habitación		Ocasional		
5. COMPETENCIAS		NIVEL DE DESARROLLO REQUERIDO		
		Alto	Medio	Bajo
5.1 GENERALES				
1	Adaptación	X		
2	Ambición profesional			X
3	Análisis			X
4	Aprendizaje		X	
5	Asertividad		X	
6	Autocontrol		X	
7	Autonomía	X		
8	Creatividad	X		
9	Delegación			X
10	Dinamismo			X
11	Flexibilidad	X		
12	Independencia	X		

13	Iniciativa	X		
14	Integridad	X		
15	Juicio		X	
16	Liderazgo	X		
17	Negociación y conciliación			X
18	Orientación al servicio	X		
19	Persuasión		X	
20	Planificación y Organización		X	
21	Resolución de problemas	X		
22	Sensibilidad interpersonal		X	
23	Sociabilidad	X		
24	Toma de decisiones		X	
25	Trabajo bajo presión	X		
26	Trabajo en equipo	X		
<b>5.1 TÉCNICAS</b>		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
1	Atención al detalle	X		
2	Atención al público	X		
3	Auto organización		X	
4	Comunicación no verbal	X		
5	Comunicación oral y escrita		X	
6	Disciplina	X		
7	Razonamiento numérico			X
8	Sentido de Urgencia		X	
<b>6. RESPONSABILIDAD</b>		<b>NIVEL</b>		
		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Relacionada con los bienes y valores de la empresa (¿cuáles?)				
Relacionada con la información (¿cuál?)				
Frente a las relaciones interpersonales (¿Cuáles?)				
<b>7. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO</b>				
<b>TIPO</b>		<b>REQUERIDO</b>		<b>NO REQUERIDO</b>
2. Examen Médico		X		
3. Visiometría		X		

4. Audiometría	X	
5. Espirometría	X	
6. Cuadro Hemático	X	
7. Glicemia	X	
8. Frotis de Sangre Periférico	X	
9. Rx de columna	X	
Otro: _____		

Tabla 3. Descripción cargo administrador

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
DENOMINACIÓN: Administrador		
NIVEL ORGANIZACIONAL: Estratégico X Táctico _____ Operativo		
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO		
Desarrollar e implementar estrategias que estén encaminadas al correcto funcionamiento del negocio, con la finalidad de cumplir los objetivos propuestos en términos de crecimiento, utilidades entre otros.		
3. REQUISITOS MÍNIMOS		
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA: profesional en Administración		
3.2 EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA: 2 años en el cargo		
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES		
FUNCIONES	PERIODICIDAD (ocasional / diaria)	TIPO (dirección / Ejecución)
Gestionar los recursos físicos, financieros, tecnológicos y operativos de la hostería bajo criterios de eficiencia y productividad.	Diario	Dirección



Atender a las inquietudes tanto de los clientes como los colaboradores respecto del servicio y las condiciones en que se ofrece.		Diario	Dirección	
Resolver situaciones conflictivas, procurando que sus decisiones reporten un beneficio mutuo para las partes involucradas.		Diario	Dirección	
Gestionar las estrategias de promoción y posicionamiento de la hostería		Diario	Dirección	
Realizar seguimiento a la productividad de los colaboradores con miras a la toma de decisiones preventivas o correctivas.		Diario	Dirección	
<b>5. COMPETENCIAS</b>		<b>NIVEL DE DESARROLLO REQUERIDO</b>		
		Alto	Medio	Bajo
<b>5.1 GENERALES</b>				
1	Adaptación	X		
2	Ambición profesional	X		
3	Análisis	X		
4	Aprendizaje	X		
5	Asertividad	X		
6	Autocontrol	X		
7	Autonomía	X		
8	Creatividad	X		
9	Delegación		X	
10	Dinamismo	X		
11	Flexibilidad	X		
12	Independencia	X		
13	Iniciativa	X		
14	Integridad	X		
15	Juicio	X		
16	Liderazgo	X		
17	Negociación y conciliación	X		
18	Orientación al servicio	X		
19	Persuasión	X		
20	Planificación y Organización	X		
21	Resolución de problemas	X		
22	Sensibilidad interpersonal	X		
23	Sociabilidad	X		
24	Toma de decisiones	X		
25	Trabajo bajo presión	X		
26	Trabajo en equipo	X		
<b>5.1 TÉCNICAS</b>		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
1	Atención al detalle	X		
2	Atención al público	X		
3	Auto organización	X		

4	Comunicación no verbal	X		
5	Comunicación oral y escrita	X		
6	Disciplina	X		
7	Razonamiento numérico	X		
8	Sentido de Urgencia	X		
<b>6. RESPONSABILIDAD</b>		<b>NIVEL</b>		
		Alto	Medio	Bajo
Relacionada con los bienes y valores de la empresa (¿cuáles?)				
Relacionada con la información (¿cuál?)				
Frente a las relaciones interpersonales (¿Cuáles?)				
<b>7. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO</b>				
<b>TIPO</b>		<b>REQUERIDO</b>	<b>NO REQUERIDO</b>	
1. Examen Médico		X		
2. Visiometría		X		
3. Audiometría		X		
4. Espirometría		X		
5. Cuadro Hemático		X		
6. Glicemia		X		
7. Frotis de Sangre Periférico		X		
8. Rx de columna		X		
Otro: _____				

Tabla 4. Descripción cargo palafrenero

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
DENOMINACIÓN: Palafrenero	
JEFE INMEDIATO: Administrador	NIVEL ORGANIZACIONAL: Estratégico ____ Táctico ____ Operativo X
<b>2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	

Llevar a cabo el proceso de retiro de los aperos del caballo, para por consiguiente trasladar al caballo a su pesebrera y guardar sus implementos en un lugar seguro.

### 3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA: Bachiller

3.2 EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA: Desenvolverse y tener conocimiento en el campo de los caballos

### 4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD (ocasional / diaria)	TIPO (dirección / Ejecución)
Recibir los caballos de los huéspedes, desensillar, retirar aperos y conducir al animal a la pesebrera.	Ocasional	Ejecución
Mantener los implementos que acompañan al caballo en buen estado y disponerlos en los lugares reservados para ese fin.	Ocasional	Ejecución
Mantener en buen estado las pesebreras.	Ocasional	Ejecución
Alimentar a los animales (mantener agua, cambiar heno y, si el cliente lo solicita, cuidado).	Ocasional	Ejecución
Ensillar y devolver los caballos a los huéspedes cuando sea el momento adecuado.	Ocasional	Ejecución
Reportar a la administración situaciones que pongan en riesgo la integridad de los animales y el buen estado de los implementos que los acompañan.	Ocasional	Ejecución

### 5. COMPETENCIAS

NIVEL DE DESARROLLO REQUERIDO		
Alto	Medio	Bajo

#### 5.1 GENERALES

1	Adaptación	X		
2	Ambición profesional		X	
3	Análisis			X
4	Aprendizaje	X		
5	Asertividad	X		
6	Autocontrol		X	
7	Autonomía		X	
8	Creatividad		X	
9	Delegación	X		
10	Dinamismo		X	
11	Flexibilidad	X		
12	Independencia	X		
13	Iniciativa	X		
14	Integridad		X	
15	Juicio			X

16	Liderazgo			X
17	Negociación y conciliación			X
18	Orientación al servicio	X		
19	Persuasión		X	
20	Planificación y Organización			X
21	Resolución de problemas	X		
22	Sensibilidad interpersonal	X		
23	Sociabilidad	X		
24	Toma de decisiones		X	
25	Trabajo bajo presión	X		
26	Trabajo en equipo	X		
<b>5.1 TÉCNICAS</b>		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
1	Atención al detalle		X	
2	Atención al público		X	
3	Auto organización		X	
4	Comunicación no verbal		X	
5	Comunicación oral y escrita		X	
6	Disciplina	X		
7	Razonamiento numérico			X
8	Sentido de Urgencia		X	
<b>6. RESPONSABILIDAD</b>		<b>NIVEL</b>		
		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Relacionada con los bienes y valores de la empresa (¿cuáles?)		X		
Relacionada con la información (¿cuál?)			X	
Frente a las relaciones interpersonales (¿Cuáles?)			X	
<b>7. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO</b>				
<b>TIPO</b>		<b>REQUERIDO</b>	<b>NO REQUERIDO</b>	
2. Examen Médico		X		
3. Visiometría		X		
4. Audiometría		X		
5. Espirometría		X		
6. Cuadro Hemático		X		
7. Glicemia		X		

8. Frotis de Sangre Periférico	X	
9. Rx de columna	X	
Otro: _____		

## PLAN DE MERCADOS

### Análisis del sector

El turismo es el segundo sector que mayores divisas genera al país después del petróleo y por encima del carbón, café, flores y banano; además, desde el punto de vista de generación de empleo, la hotelería genera en promedio 0,65 empleos por habitación y por cada empleo directo, se pueden estar generando cerca de dos o tres empleos indirectos (González, 2017).

De acuerdo con el informe de indicadores hoteleros que produce Cotelco, en Colombia durante el mes de julio, la ocupación hotelera cerró en 54,05%, lo que significa un crecimiento de 0,84 puntos porcentuales con respecto a julio de 2016” (González, 2017).

El turismo y el sector hotelero están siendo impactados de manera significativa por las condiciones actuales de la economía, la desaceleración del consumo de los hogares, sumado a las tasas impositivas sobre las empresas y personas han frenado la demanda interna. No obstante, el buen comportamiento en la llegada de turistas internacionales ha permitido mantener resultados favorables en destinos que son de gran interés para los extranjeros.

Según el ministerio de comercio, industria y turismo, Colombia batió el récord de visitas de extranjeros durante 2017. Al país llegaron 6,5 millones de visitantes en el año 2016, cifra con la que se ubica entre los cinco primeros países de América con mayor flujo de visitantes del exterior (Portafolio, 2018).

Colombia también ha avanzado en el mejoramiento de la oferta de productos de alto valor como el turismo de naturaleza (ecoturismo, aviturismo, parques), deportes, aventura y turismo cultural (pueblos patrimonio) (Mincomercio Industria y Turismo, 2018). En palabras de María Lorena Gutiérrez, ministra de Comercio, Industria y Turismo en su entrevista al diario económico Portafolio (2018):

Hoy en el país se pueden vivir once experiencias turísticas de naturaleza distribuidas en 19 departamentos. Esta oferta es muy atractiva para los visitantes extranjeros que se deslumbran con paisajes únicos, por lo que se promociona en más de 30 países. El trabajo por atraer más visitantes no cesa, para el 2018, el ministerio creará 15 nuevas rutas de destino y 15 temáticas para invitar a recorrer al país en 130 municipios.

Lo anterior es confirmado por el portal especializado en el desarrollo de análisis económicos, Sectorial (2018), en el que se confirma que actualmente Colombia ocupa el puesto 151 en el mundo de acuerdo con la participación del turismo en el producto interno bruto (PIB) y este año podría escalar 39 lugares en el ranking. La participación del turismo en la inversión total del país en 2017 fue 3,3%, para este año se estima un crecimiento de 5,3%. (Sectorial, 2018).

En cuanto al ingreso de viajeros residentes en el extranjero, en 2017 llegaron a Colombia 4.371.831 viajeros por las fronteras aéreas y marítimas. El crecimiento fue del 20,73% con respecto a los 3.620.941 de 2016, se excluyen de las cifras los viajeros por zonas transfronterizas. Del total fueron 3.233.162 extranjeros no residentes, 794.045 colombianos no residentes en el país y 344.624 pasajeros en cruceros (Mincomercio

Industria y Turismo, 2018). Lo anterior derivó en el incremento de los ingresos nacionales por concepto de divisas generadas por la actividad turística (viajes y pasajeros). En efecto, en 2017, estos ingresos se incrementaron un 5,4% respecto a 2016.

La cuenta de viajes participó con el 58,9% de las exportaciones de servicios con US\$4.900 millones de dólares y el transporte de pasajeros contribuyó con 10,7% (SITUR, 2017).

Al cierre de 2017, Antioquia fue el tercer departamento de destino de extranjeros no residentes con el 12%, antecedido por Bogotá con 45% y Bolívar con 13%. Los departamentos de Nariño (51,62%), Atlántico (56,87%) y Magdalena (42,13%) fueron los de mayor crecimiento con relación a 2016. Ahora bien, entre el 2008 y el 2017 el ingreso de visitantes por el punto migratorio aeropuerto José María Córdova ha crecido un 172% pasando de 270.080 a 735.570 personas; comparado con el 2016 el crecimiento fue de 4,8%. Estos indicadores confirman como la ciudad de Medellín se ha posicionado como un destino corporativo, de eventos, convenciones y vacacional (SITUR, 2017).

En lo que respecta a la generación de empleo por cuenta del sector, el Anuario 207 del Sistema de Indicadores del Turismo para Medellín – SITUR, confirma que el número de personas ocupadas en el total nacional fue en promedio para 2017 de 22 millones de personas, un aumento de 1% respecto a 2016. El comercio, los restaurantes y hoteles son las más empleadoras del país y aportan el 27% en el total nacional, el 30% en las trece principales áreas y el 29% en Medellín y Área Metropolitana (SITUR, 2017).

La clasificación de los establecimientos hoteleros en 2017, registra en Medellín un total de 867 establecimientos de alojamiento, 525 hoteles, 78 aparta hoteles, 19 centros



vacacionales, 21 alojamiento rural, 173 otro tipo para visitantes y 54 de otro tipo. Se evidencia el aumento en aparta hoteles, 36 más que pueden ser nuevos o ya existentes pero que se formalizaron (SITUR, 2017). En ese mismo sentido, el año 2017 cerró con la ocupación hotelera más alta de los últimos años con 56,1% en Colombia y 65,5% en Medellín. Al desagregar mensualmente la Muestra Mensual de Hoteles (MMH) se evidencia que agosto y noviembre registran los mayores porcentajes de ocupación, particularmente en 2017 el mes de mayor crecimiento fue agosto con 3,4 puntos porcentuales y la ocupación más alta fue la registrada en noviembre con 62% (SITUR, 2017).

#### Análisis del microentorno

El Retiro, es el primer municipio que encontramos al desplazarnos hacia el Oriente Antioqueño, a solo 32 km de la ciudad de Medellín por carretera asfaltada y la mitad del trayecto con doble calzada por la vía las palmas hasta la glorieta de Sancho Paisa; según coordenadas geográficas El Retiro se encuentra a 6 Grados 03 minutos 31 segundos de latitud y a menos 75 grados 30 minutos 16 segundos de longitud (Alcaldía de El Retiro, 2018).

La elaboración de muebles en El Retiro es una tradición de ebanistas y carpinteros de manos laboriosas y experimentadas que han transmitido sus conocimientos de generación tras generación durante más de 100 años. La inspiración, la creatividad y el trabajo manual de estos artesanos transforman la madera en muebles de reconocida hermosura, calidad y duración y esta producción es uno de los principales renglones de la economía del municipio. Se desarrollan actividades como cabalgatas y caminatas en recorridos por

caminos precolombinos, reales y caminos de herradura. También se practica el agroturismo, el camping y el avistamiento de aves (Alcaldía de El Retiro, 2018).

### Análisis de la competencia

Los lugares de alojamiento en el municipio de El Retiro son escasos, sin información amplia para quienes desean visitar este lugar. En la actualidad los hoteles que se encuentran instalados son poco reconocidos en la región, lo que limita el flujo de visitantes llevando a estos a otros sitios cercanos, esto como consecuencia, es visto solo como un lugar de paso.

Hoy en día, solo se reconocen dos hoteles en el municipio: Hotel la Casona y Hotel La Antigua; a continuación, se expone un análisis de cada una de estas ofertas de valor, en función de un conjunto de variables que, a juicio del investigador constituyen criterios de elección importantes para los clientes potenciales de los servicios hoteleros. Cada una de estas variables se califica con un color: el rojo indica que es un factor clave de éxito que podría sostener una ventaja comparativa, por ende, señala cual oferta de valor ostenta la mejor condición respecto del competidor. El color verde, por su parte, señala cuál oferta de valor estaría en desventaja respecto del atributo analizado:

Tabla 5. Análisis comparativo hoteles en El Retiro

Variable	Hotel La Casona	Hotel La Antigua
Ubicación	Se encuentra ubicado una cuadra arriba del parque principal del municipio, lo que hace que este cuente con una ventaja, ya que solo es salir del hotel para encontrar diversos lugares como restaurantes, bares, discotecas y atractivos culturales como la iglesia y el mismo parque.	Se encuentra ubicado a tan solo dos cuadras del parque principal del municipio, al borde de la vía semipeatonal, su ubicación es estratégica ya que por estar tan cerca al parque, sus clientes solo tienen que salir del hotel y caminar un poco para encontrar todo lo que necesiten.
Precio	\$60000 por persona.	\$90000 por habitación.
Posicionamiento	Es un hotel relativamente nuevo en el municipio, presta sus servicios hace tres años, aunque tiene buenas referencias y su	Es el hotel más antiguo del municipio, lo que lo hace contar con una gran ventaja, porque a la hora del turista preguntar por un hotel a

	ubicación y buen precio hace que se posicione cada vez más como uno de los mejores hoteles del municipio.		cualquier habitante de EL Retiro este es el primero que mencionan ya que lo conocen y cuenta con buenas referencias.	
Infraestructura	Las habitaciones cuentan con dos baños, una cocineta por si las personas desean hacer de comer y solo presta el servicio de alojamiento.		La habitación solo cuenta con un baño y solo presta el servicio de alojamiento.	
Capacidad	Cuenta con once habitaciones, algunas con capacidad para dos personas, otras para cuatro personas y otras para seis personas.		Cuenta con ocho habitaciones y en cada habitación caben dos personas.	

Fuente: elaboración propia.

En síntesis se puede concluir que ambos hoteles cuentan con una ventaja competitiva con respecto a su ubicación, ya que ambos se encuentran cerca del parque principal, y tienen fácil acceso tanto a restaurantes, bares y sitios culturales; en cuanto al precio el Hotel la Casona tiene una ventaja sobre el Hotel la Antigua, ya que este tiene una oferta

más favorable para los clientes; en posicionamiento La Antigua saca una gran ventaja, debido a su largo recorrido y una gran recordación por parte de la mayoría de los habitantes del municipio, aunque La Casona cada vez está ganando más fuerza debido a su buen precio y modernidad; en cuanto a infraestructura el Hotel La Casona tiene una pequeña ventaja ya que tiene dos baños en cada habitación y cuenta con una cocineta por si los huéspedes desean preparar sus alimentos; y en cuanto a capacidad el Hotel La Casona se lleva la ventaja ya que este cuenta con un mayor número de habitaciones por lo que se podrían hospedar un mayor número de personas.

#### Perfil del consumidor

La construcción del perfil sociodemográfico de los turistas que visitan Medellín y los municipios de Antioquia se elabora con base en la información recopilada por el SITUR (2017). De acuerdo con este informe, entre los turistas que visitan los municipios de Antioquia predominan las mujeres con un 55.37% frente al 44.63% reportado por los hombres. En términos de la zona de origen, el turista proveniente de otros departamentos de Colombia encabeza la proporción (49.47%), seguido del turista extranjero (48.42%).

De acuerdo con el informe señalado “El motivo de viaje es uno de los indicadores más relevantes para la toma de decisiones de las administraciones municipales y departamentales, debido a que les permite tener una mejor oportunidad para hacer más atractiva la oferta turística”; en ese sentido, los motivos personales (97.94%) constituyen las razones más importantes, por encima de los viajes profesionales o de negocios

(2.53%). La desagregación de esos motivos personales ubica a las vacaciones, recreo y ocio como la razón más importante, tanto para el visitante extranjero (89%), como para el turista nacional (58.7%).

En cuanto al tamaño del grupo de viaje, para el mes de abril de 2017, éste correspondió a 2,61 personas para turistas nacionales y 2,39 personas para turistas extranjeros, predominando la pareja (24,6%) y el grupo familiar (23,9%) como los grupos acompañantes más representativos. Entretanto, para el mes de abril de 2017, se reportó que la duración media de la estancia de los turistas que visitaron a Antioquia fue de 4,01 noches.

### Mercado potencial

Dado que el alcance geográfico al que inicialmente se pretende llegar, se ha considerado la población de El Retiro y municipios aledaños (La Ceja y Rionegro) como mercado potencial. En ese sentido, los clientes potenciales serán todas aquellas personas (ya sean hombres o mujeres) en el rango de edad entre 20 y 64 años, en la medida en que se corresponden con el perfil del cliente que visita la Fonda El Nido del Cóndor, establecimiento al cual se anexaría la hostería. Con el propósito de cuantificar esta población, se acudió a la información suministrada por el Anuario Estadístico de Antioquia (Gobernación de Antioquia, 2018), en concreto, a las series de población en los municipios de Antioquia, por grupos etéreos y género, los que arrojaron un total de 116,371 personas.

### Mercado disponible

Para la estimación del mercado disponible se considerarán las estadísticas del Sistema de Indicadores Turísticos Medellín – Antioquia SITUR (2014), en lo concerniente a la cantidad de pasajeros desde Medellín hacia municipios con alto potencial turístico, el cual señala que al año 2014, esta cantidad ascendió a 310,674 personas, con un promedio de 25,889 personas por mes.

### Mercado meta

Con el propósito de delimitar aún más el mercado meta se tendrán en cuenta los hallazgos de la investigación exploratoria realizada con los clientes de la Fonda El Nido del Cóndor, cuyos detalles técnicos y resultados se exponen en el siguiente apartado, en la que se indagó su percepción sobre el servicio ofrecido por la fonda y se interrogó sobre la aceptación que tendría el ofrecimiento de un servicio de hospedaje y de cuidado a los caballos que acompañan a la mayoría de los visitantes de este negocio.

En efecto, a la pregunta concreta: ¿Qué opina usted sobre el lanzamiento de un servicio de hospedaje para los clientes de la fonda? El 95% de los encuestados (sobre una base muestral de 111 personas) respondieron estar de acuerdo, frente a un 5% que respondió sentirse indiferente frente a esta propuesta. Esta proporción, llevada a la información sobre el mercado disponible, nos arrojaría un mercado meta tentativo de 24,594 personas.

## Análisis del mercado

Para el análisis de mercado, se desarrollaron unas encuestas a 111 clientes que llegaron directamente al establecimiento, se indagaron algunos aspectos claves en cuanto al servicio de hospedaje, los componentes que debería incluir el servicio y el precio que estarían dispuestos a pagar por el servicio. Al final de la encuesta también se tuvieron en cuenta algunos aspectos que evalúan el servicio actual del establecimiento.

### *Objetivo general*

- Determinar el nivel de aceptación que tendría la eventual creación de una hostería como parte de la actual propuesta de valor de la Fonda El Nido del Cóndor.

### *Objetivos específicos*

- Evaluar la satisfacción del cliente actual, respecto de la propuesta de valor ofrecida por La Fonda El Nido del Cóndor.
- Identificar preferencias de los clientes en torno a los servicios de la hostería.
- Obtener la información necesaria para la determinación del tamaño óptimo de la hostería.

A continuación, se muestran los datos más relevantes de la investigación.



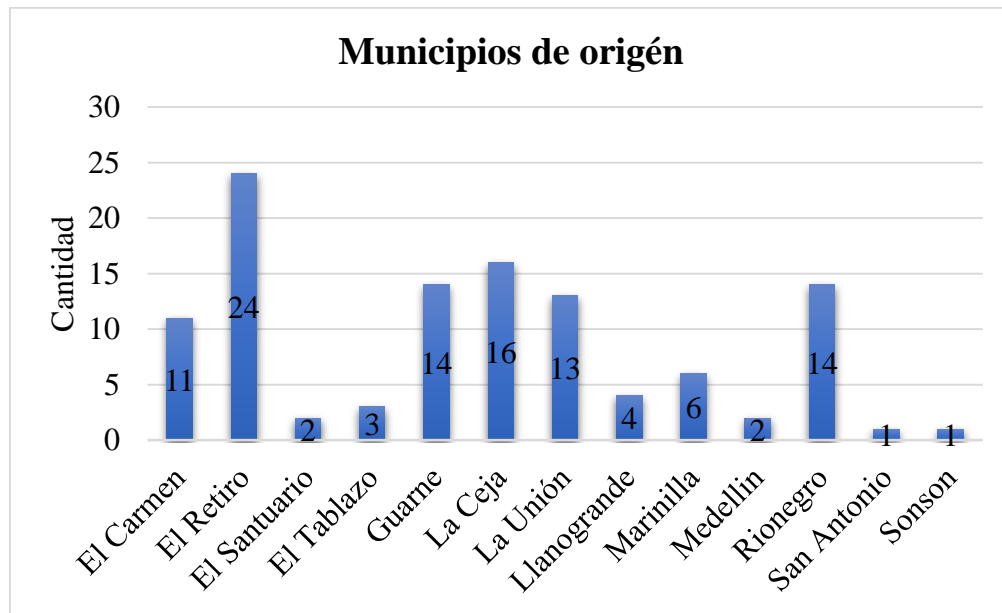


Figura 1 ¿De dónde nos visita?

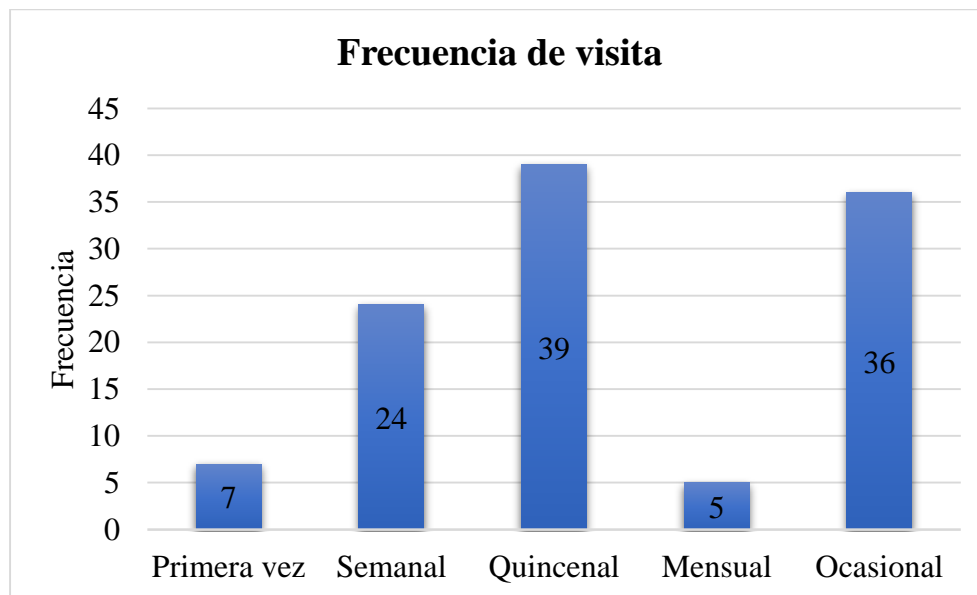


Figura 2. ¿Con qué frecuencia nos visita?

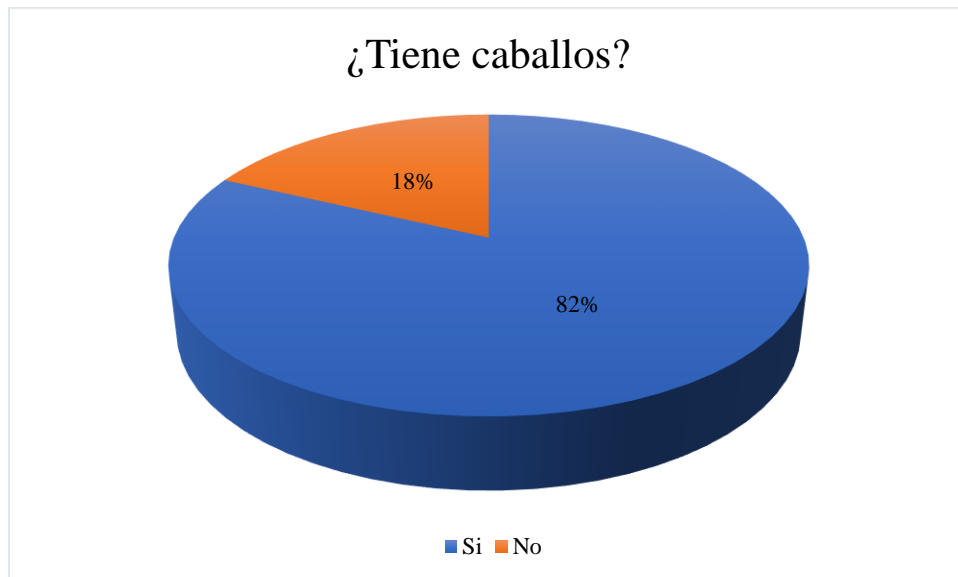


Figura 3. ¿Tiene usted caballos?

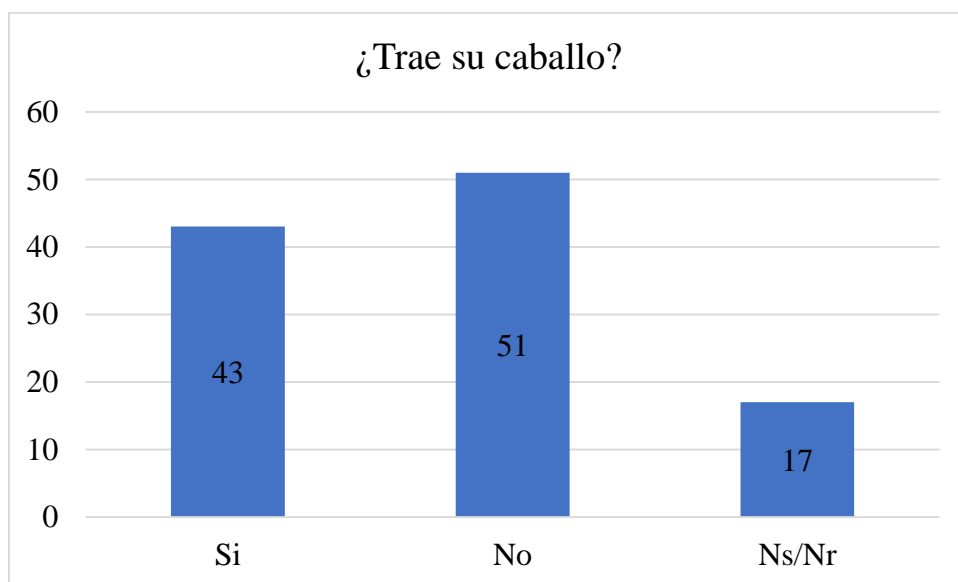


Figura 4. ¿Trae su caballo?

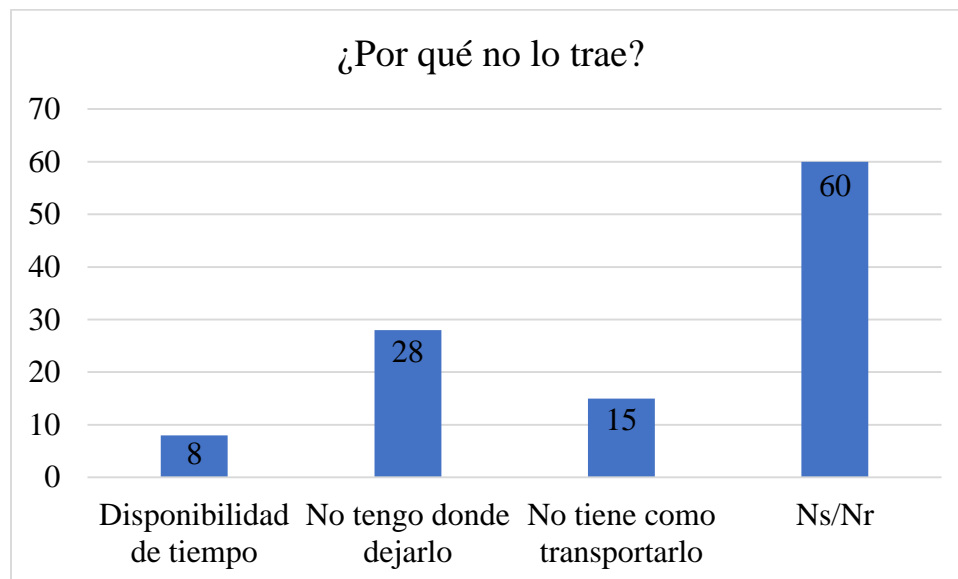


Figura 5. ¿Por qué no lo trae?

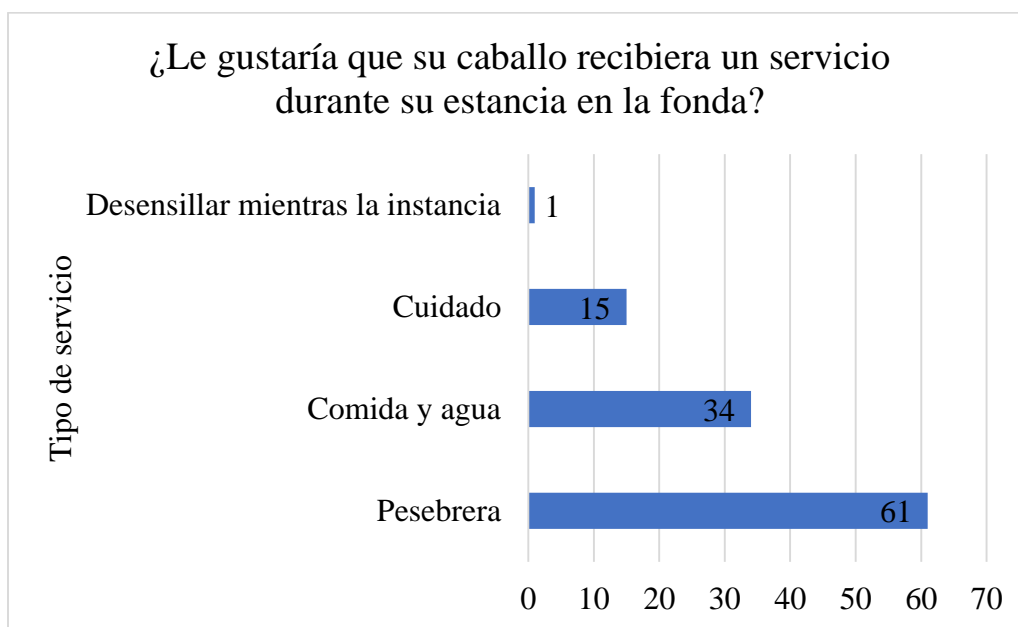
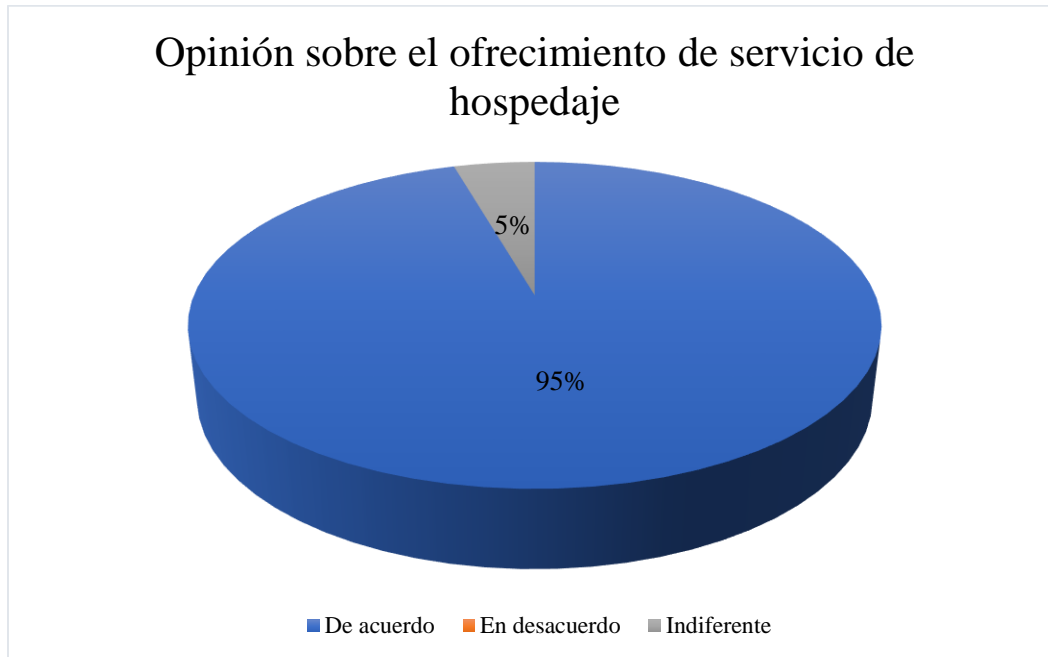


Figura 6. ¿Le gustaría que su caballo recibiera un servicio durante su estadía en la fonda?



*Figura 7. ¿Qué opina usted sobre el lanzamiento de un servicio de hospedaje para los clientes de la fonda?*

En líneas generales, los resultados obtenidos en la investigación de mercados nos arrojan que las personas que llegan al establecimiento son la mayoría de los municipios de El Retiro, La Ceja, Guarne, Rionegro y La Unión, debido a la cercanía con el establecimiento y con el municipio, además, teniendo en cuenta, que en estos lugares se concentra una gran cantidad de personas que gustan de la cultura equina; visitándonos más que todo cada quince días u ocasionalmente. El 82% de las 111 personas encuestadas tiene caballos, pero solo 43 de estas lo trae a la hora de visitarnos, por lo que se presenta una gran oportunidad teniendo en cuenta la propuesta de valor del negocio que es hospedar tanto a los clientes como a sus caballos; ya que la mayoría de estos no lo trae por motivos como no tener donde dejarlo o no tener como transportarlo. Además, la propuesta de un servicio de hospedaje cuenta con un 95% de

aceptabilidad por parte de las personas encuestadas, esto se debe a que existe una necesidad por parte de los visitantes, de poder estar más tranquilos a la hora de visitar el establecimiento, ya que no tendrían que preocuparse por llegar a su lugar de origen y transportar sus caballos, esto permite deducir que sería una propuesta de negocios viable.

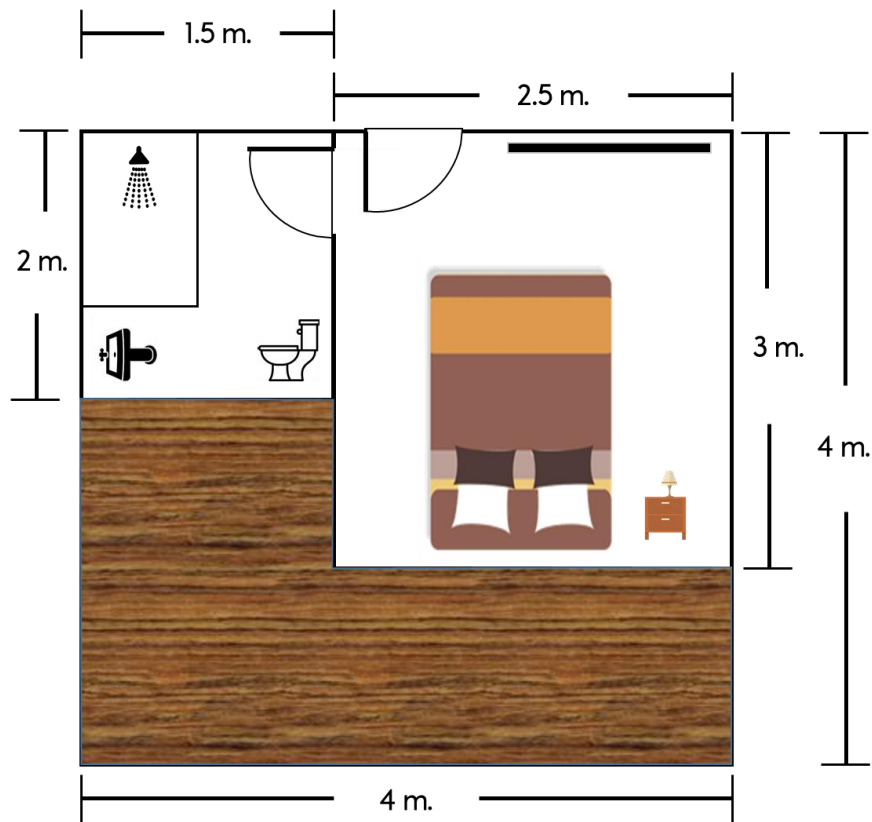
## Estrategias de la mezcla de mercadeo

### *Estrategias de producto*

La propuesta de valor de La Hostería El Nido del Cóndor, se basa en el ofrecimiento de un servicio de hospedaje para los clientes que asisten a la fonda, quienes luego de haber disfrutado de los servicios, la selección de licores y demás opciones de entretenimiento ofrecidos por la fonda (música en vivo, exhibiciones equinas) desean terminar la noche en un ambiente tranquilo y seguro a través del ofrecimiento del servicio de hospedaje, y, en un eventual caso, el cuidado de su caballo, mediante el servicio de resguardo en nuestras caballerizas.

El servicio de hospedaje se ofrecerá en cabañas con un área de 16 m<sup>2</sup>, cómodamente amobladas, dotadas de los servicios esenciales que garantizan a los huéspedes una estadía confortable y segura (agua caliente, televisión, conexión a internet wifi, servicio a la habitación, teléfono).

A continuación, se presenta un modelo de las cabañas en el que se discrimina la distribución de las facilidades y servicios con los que cuenta.



*Figura 8.* Distribución interna espacio en la cabaña. Fuente: Elaboración propia.

En función de la afinidad de los clientes por la cultura equina y dado que algunos de ellos visitan la fonda en sus caballos, la hostería ofrece el servicio de resguardo y cuidado de los animales en caballerizas que son gestionadas por palafreneros con experiencia, quienes se encargarán de alimentarlos, ensillarlos, desensillarlos y mantenerlos hidratados, mientras los huéspedes disfrutan de los eventos programados por la fonda y del servicio de hospedaje.

### *Estrategias de precio*

El precio de una noche de alojamiento por cabaña se ha establecido con base en los resultados arrojados por el estudio de mercados, los precios de la competencia y los costos de las

actividades intervinientes en los procesos operativos. Al respecto se proponen los siguientes precios:

**Servicio de hospedaje:** acomodación sencilla (\$90.000)

**Servicio cuidado de caballo:** resguardo en caballeriza, alimentación, desensillaje, resguardo de aperos (\$50.000).

### *Estrategias de promoción*








Con el propósito de dar a conocer la propuesta de valor y estrechar la relación entre los clientes actuales y potenciales de la fonda, se ha considerado las siguientes estrategias:

- Promocionar los servicios de la fonda, en especial, el servicio de hospedaje a través de negocios aliados como almacenes de insumos agropecuarios, almacenes distribuidores de alimento y suplementos para caballos, asociaciones de caballistas y negocios temáticos enfocados en la cultura equina, localizados en los municipios aledaños. Esta estrategia se basaría en el intercambio de publicidad entre los establecimientos seleccionados y la fonda, así como la mención en los eventos artísticos que se realicen en el establecimiento.
- Complementa la anterior acción, el establecimiento de cuñas radiales en las emisoras locales: Tequendamita Estéreo (El Retiro), Celeste Estéreo (La Ceja), en las que se mencionen los servicios de La Fonda El Nido del Cóndor y se haga referencia al servicio de hospedaje y cuidado de los caballos.

- La interacción con las redes sociales se hará a través de la red social Instagram, vinculada al fanpage actual de la fonda El Nido del Condor. A través de esta red social se postearán las experiencias y testimonios de los clientes de la fonda; de igual modo, esta plataforma puede servir para la divulgación de los servicios, entre ellos el hospedaje en las cabañas, a través de imágenes y la posibilidad de gestionar reservas a través de este medio.
- Una estrategia adicional tiene que ver con el patrocinio o vinculación con eventos masivos que convoquen a caballistas y personas asiduas a la cultura equina (cabalgatas, shows musicales, ferias equinas).
- Finalmente se considera necesario la creación de una herramienta de gestión de relaciones con los clientes (CRM), que contribuya a la gestión de las relaciones con los clientes de la fonda.



MODELO DE NEGOCIO

 <p><b>Asociaciones clave</b></p> <p>Distribuidor de alimento y suplementos para caballos. Asociaciones de caballistas de los municipios aledaños, que a través del voz a voz den a conocer el servicio de la hostería para generar más clientes potenciales. Distribuidora el central.</p>	 <p><b>Actividades clave</b></p> <p>Servicio personalizado de hostería para brindar la mejor atención y cuidado tanto a las personas como a sus caballos. Gestión del talento humano para contar con el mejor equipo y mejorar constantemente.</p>	 <p><b>Propuestas de valor</b></p> <p>Ofrecer el servicio de alojamiento para las personas y pesebreras para sus caballos, brindándoles confianza a través de una buena alimentación, seguridad, comodidad y condiciones óptimas tanto de la cabaña como de la pesebrera; estableciendo vínculos emocionales para fidelizar y dar un valor añadido a los visitantes.</p>	 <p><b>Relaciones con clientes</b></p> <p>Acompañamiento constante. Buen trato. Respeto hacia el cliente. Escuchar las opiniones, sugerencias y reclamos para mejorar constantemente.</p>	 <p><b>Segmentos de mercado</b></p> <p>Caballistas visitantes de los municipios aledaños (Rionegro, La Ceja, La Unión). Hombres y mujeres entre los 20 y 64 años de edad. Turistas que visiten el municipio de El Retiro.</p>
 <p><b>Estructura de costos</b></p> <p>Intelectuales: campañas innovadoras y mejoramiento constante.</p> <p>Gastos de infraestructura. Gastos de personal.</p>	 <p><b>Fuentes de ingresos</b></p> <p>Principalmente a través del hospedaje de las personas y sus caballos. Venta de bebidas y comidas. A través de diferentes eventos como: cantantes en vivo y show de caballos. Organización de cabalgatas.</p>			

El anterior modelo Canvas analiza los nueve módulos que facilitan a la empresa una exploración clara sobre su plan de negocio, estos nueve módulos cubren las áreas principales de un negocio como la infraestructura, los clientes, la oferta y la viabilidad económica. A continuación, se hace el planteamiento de los nueve módulos, de la siguiente manera:

#### Segmento de mercado

El modelo de negocio está dirigido a personas con un rango de edad entre 20 y 64 años, residentes en El Retiro y municipios aledaños (La Ceja, Rionegro, La Unión), así como los visitantes de otras zonas del país que sientan afinidad por la cultura equina. Ello implica que se considere dentro de este público objetivo a los caballistas y a quienes disfruten del ambiente que rodea la actividad equina (música popular, cabalgatas, shows en vivo, exhibiciones de caballos, etc).

#### Propuesta de valor

Ofrecer el servicio de alojamiento para las personas y pesebreras para sus caballos, brindándoles confianza a través de una buena alimentación, seguridad, comodidad y condiciones óptimas tanto de la cabaña como de la caballeriza, dando valor añadido a los visitantes.

Entre otros servicios, estas personas podrán encontrar un agradable sitio de ambiente campestre ideal para la familia y visitantes, La fonda “El Nido del Cóndor”, que prestará servicios tales como:

- Licores y bebidas nacionales.
- Recreación nocturna para adultos (música, baile, Karaoke).

- Show de caballos.
- Cantantes en vivo.
- Viejotecas.

### Canales de comercialización

Con el propósito de dar a conocer la propuesta de valor entre el segmento de mercado señalado anteriormente, se considerarán los siguientes canales: en primer lugar, las redes sociales, particularmente Instagram, servirán como medio de divulgación de los eventos y actividades programadas por La Fonda “El Nido del Condor” y los servicios ofrecidos por la hostería. Esta estrategia se complementará con la difusión de la propuesta de valor a través de emisoras regionales posicionadas que apunten al segmento de mercado, publicidad impresa que puede distribuirse en establecimientos de comercio relacionados con la actividad equina (almacenes de insumos para ganado equino, almacenes de artículos para caballistas) y en los municipios aledaños.

### Relaciones con los clientes

Para la fidelización de nuestros clientes se brindará un Acompañamiento constante que tenga como base el buen trato y el respeto, siempre teniendo presente que sus opiniones, sugerencias y reclamos brindaran a la hostería un mejoramiento continuo. De esta manera la creación de confianza y cercanía ofrecerá una mayor seguridad al cliente, donde no solo podrá encontrar un lugar para hospedarse, si no que contara con una nueva Tematización

de diferentes eventos como: show de caballos, cantantes en vivo, viejotecas, desarrollando así un portafolio de experiencias basadas en el cliente y su integridad.

Como experiencia didáctica se implementará un mural de fotos que proporcionara un recuerdo para quienes visitan este lugar.

### Fuente de ingresos

Los ingresos se generarán principalmente por el valor del hospedaje de las personas y el cuidado de sus caballos (mantenimiento de su pesebrera, alimentación, limpieza).

Una fuente de ingreso adicional la constituye la venta de bebidas y comidas, el alquiler de la fonda para la realización de eventos sociales (cumpleaños, fiestas de empleados, matrimonios) así como el ingreso percibido por algunos eventos (shows musicales, exposiciones equinas).

### Recursos clave

Respecto a los recursos que se tendrán en cuenta para el debido funcionamiento, se analizarán los siguientes:

- Físicos: Lo comprende principalmente la infraestructura de la hostería que está conformada por: Las cabañas y todo su contenido (instalación sanitaria, televisor, mesa de noche, cama, perchero y teléfono).

- Humanos: Conformado por el equipo de trabajo que cuenta con el conocimiento para brindarle la mejor atención y acompañamiento al cliente (Recepcionista, meseros, palafreneros, operario de limpieza, vigilante, servicios generales).
- Financieros: Recursos económicos (ver plan de inversiones en el módulo financiero)

#### Actividades clave

Las actividades que se requieren para poner en marcha la propuesta de valor y de esta manera captar y fidelizar cada vez más al cliente son las siguientes:

- Aseo y mantenimiento de las habitaciones y pesebreras.
- Mantenimiento de áreas comunes e instalaciones.
- Check in y check out de huéspedes y sus caballos.
- Gestión de reservas.
- Room service.
- Desensillaje (Retiro de aperos, almacenamiento de silla, alfombra, cabezal, freno y alforjas).

#### Asociaciones clave

La red de socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio son los siguientes:

- Distribuidora de alimentos y suplementos para caballos.

- Asociaciones de caballistas de los municipios aledaños, que a través del voz a voz den a conocer el servicio de la hostería para generar más clientes potenciales.
- Distribuidora el central (distribuidora de alimentos, bebidas, implementos de aseo, entre otros)

### Estructura de costos

Los costos más representativos que implican la puesta en marcha del modelo de negocio son los siguientes:

- Gastos de infraestructura:
  - Licencias.
  - Estudios.
  - Diseño.
  - Obras civiles.
- Gastos de personal:
  - Nomina.
- Compras y abastecimiento.
- Servicios públicos.
- Mantenimiento de instalaciones (Cabañas, pesebreras, fonda)

Estos nueve bloques darán un análisis más claro respecto a las estrategias implementadas desde la propuesta de valor hasta la fidelización y conservación de

clientes, lo que no solo ayudara a mejorar, sino, también a conocer los factores internos y externos que influyen en el debido funcionamiento de la hostería.

### Misión, visión, principios

#### *Misión*

La Hostería El Nido del Cóndor es un lugar de descanso para las personas y para sus caballos, donde brindamos confianza a través de una buena alimentación, seguridad, comodidad y condiciones óptimas tanto de la cabaña como de la pesebrera; con el fin de establecer vínculos emocionales para fidelizar y dar un valor añadido a los visitantes.

#### *Visión*

En el año 2023 La Hostería El Nido del Cóndor gozará de un mediano reconocimiento en la región del oriente antioqueño (entre las personas adscritas a la cultura equina) por los siguientes aspectos: principalmente por suplir la necesidad de los visitantes de alojarse tanto ellos como sus caballos y que, a la hora de visitar el establecimiento, estos sientan que pueden tenerlo todo sin la necesidad de salir de él. Además, por generar una relación de confianza y satisfacer las necesidades que se generen al momento del hospedaje (alimentación, diversión, seguridad).

#### *Principios*

Respeto al bien ajeno: Nuestro equipo de trabajo se caracterizará por su respeto hacia las demás personas y sus caballos. Dándole gran importancia al cuidado de sus pertenencias dentro del establecimiento.

Honestidad: Seremos transparentes en el momento de brindar cualquier información a nuestros clientes.

Integridad: Nuestro equipo de trabajo se caracterizará por estar acorde con la cultura organizacional del establecimiento, de esta manera se mantendrá una buena relación entre todos los componentes del negocio.

Confidencialidad: Se guardará total reserva de todas las actuaciones efectuadas por nuestros clientes, para establecer vínculos de confianza.

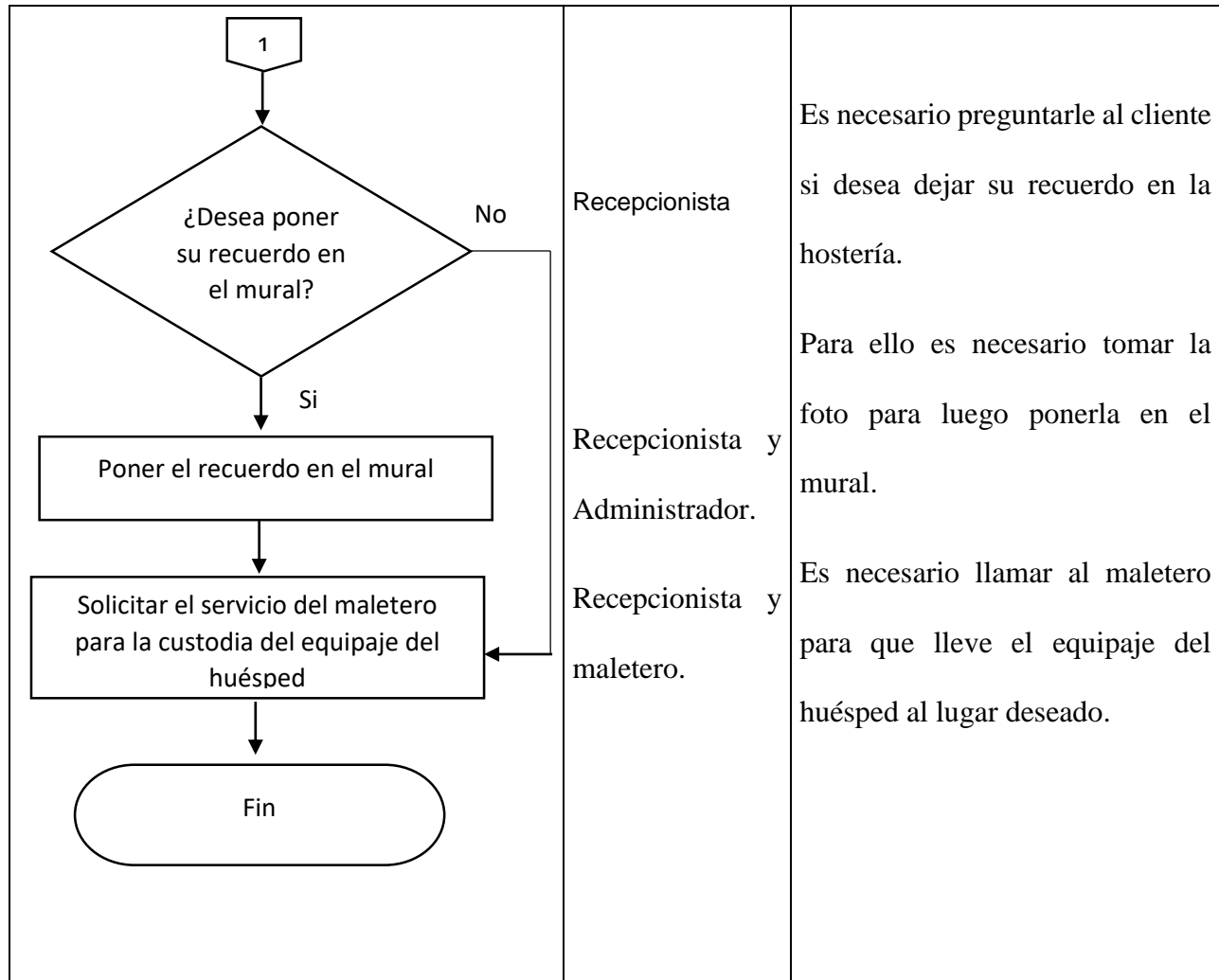
Buen trato: Tendremos la disponibilidad de tratar a nuestros clientes con amabilidad y prestaremos la atención necesaria para satisfacer sus necesidades.



## Aspectos operativos del negocio (procesos)

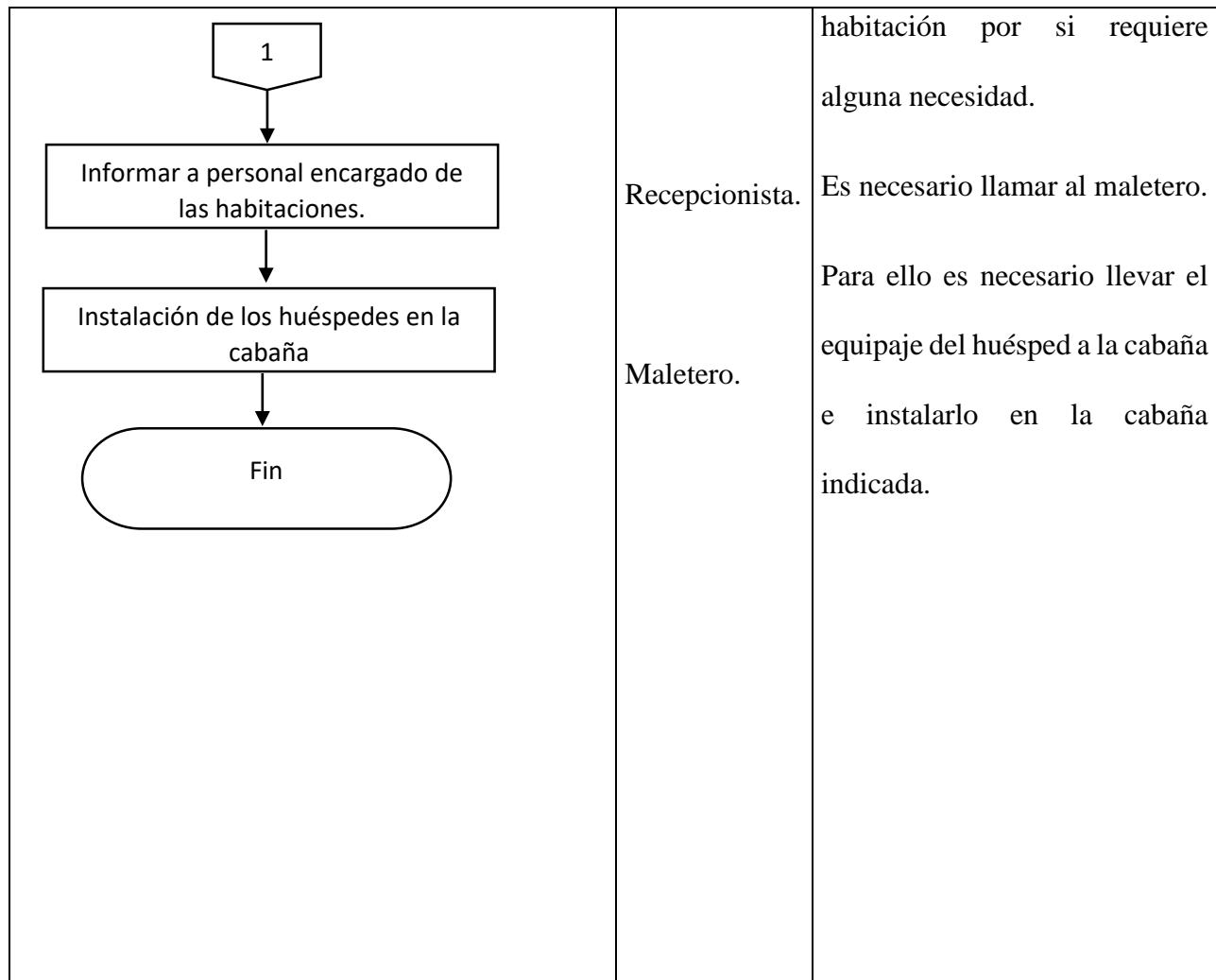
*Proceso de Check Out*

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; A[Atender al momento de salida del huésped]     A --&gt; B[Buscar en la base de datos de check in]     B --&gt; C{¿Hizo cargos extra?}     C -- Si --&gt; D((Análisis de cargos extra a dicha factura.))     D --&gt; E[Explicar al cliente de los cargos extra y explicación de la factura.]     C -- No --&gt; E     E --&gt; F[Impresión de la factura.]     F --&gt; G[/1/]   </pre>	<p>Recepcionista.</p> <p>Recepcionista.</p> <p>Recepcionista.</p> <p>Recepcionista.</p> <p>Recepcionista.</p> <p>Recepcionista.</p>	<p>Para ello es necesario tener en cuenta las opiniones del cliente como quejas, reclamos o sugerencias.</p> <p>Para ello es necesario solicitar el nombre completo del cliente y documento de identidad.</p> <p>Es necesario pedir la información al encargado del servicio a la habitación.</p> <p>En caso de haber cargos extra es necesario aplicarlos a la factura.</p> <p>Es necesario brindar información detallada al cliente sobre la factura.</p> <p>Es necesario imprimir la factura.</p>



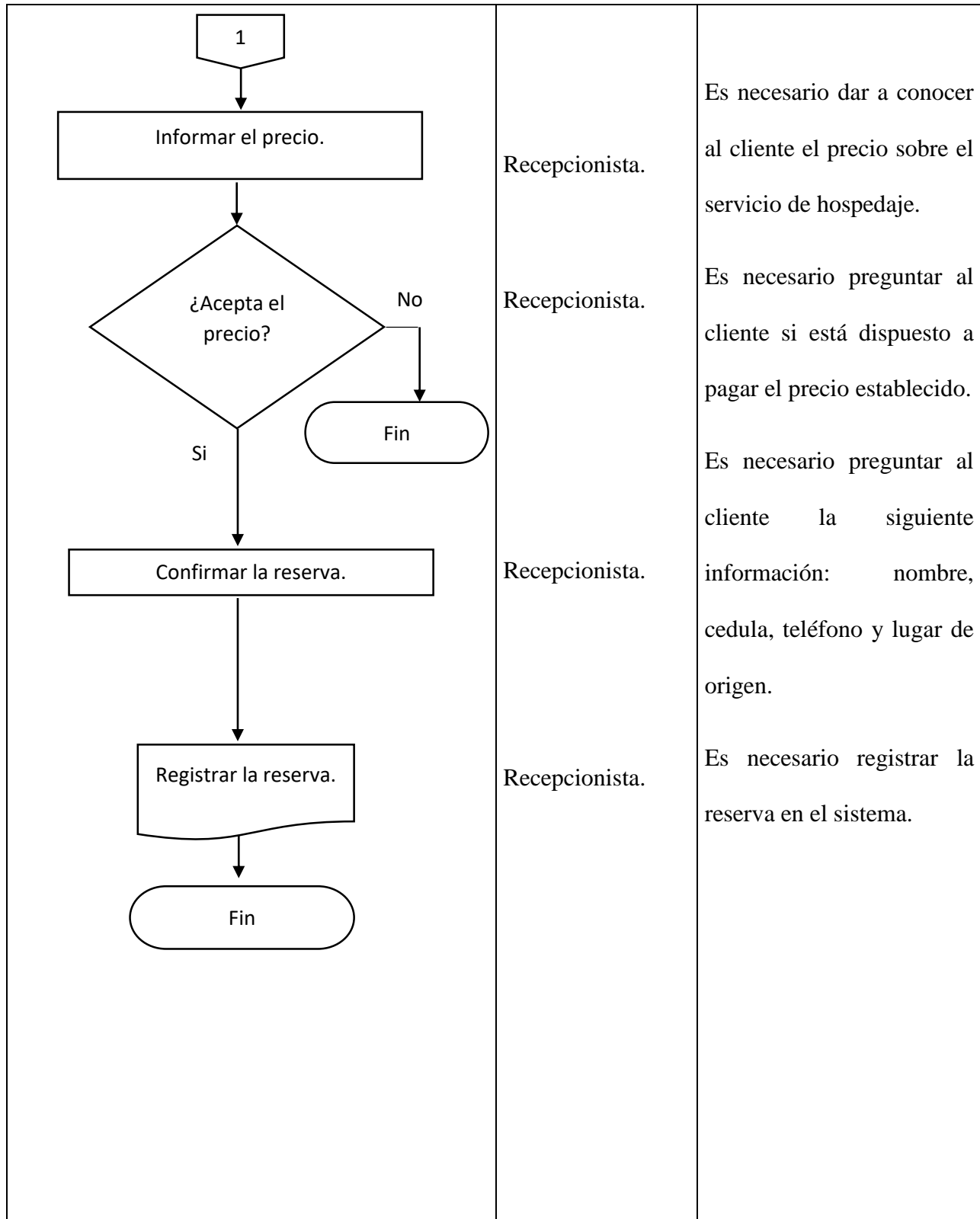
## Proceso de Check In

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Saludo[Saludo y bienvenida al cliente.]     Saludo --&gt; Reserva{¿Tiene reserva?}     Reserva -- Si --&gt; Estado((Inspeccionar estado de reserva))     Reserva -- No --&gt; Disponibilidad((Inspeccionar disponibilidad))     Disponibilidad --&gt; Disponible{¿Disponible?}     Disponible -- Si --&gt; Registro[/Registro al cliente/]     Disponible -- No --&gt; Fin([Fin])     Registro --&gt; Informacion[Brindar información sobre los servicios de la hostería.]     Informacion --&gt; 1{{1}}   </pre>	<p>Recepcionista.</p> <p>Recepcionista.</p> <p>Recepcionista.</p> <p>Recepcionista.</p> <p>Recepcionista.</p> <p>Recepcionista.</p>	<p>Es necesario recibir al cliente de una forma adecuada y amigable.</p> <p>Es necesario solicitar al cliente información como el nombre, cedula, celular y lugar de origen.</p> <p>Para ello es necesario solicitar el nombre completo</p> <p>Es necesario solicitar al cliente la siguiente información: nombre, cedula, lugar de origen, teléfono y e-mail.</p> <p>Es necesario informar al cliente sobre los insumos con los que cuenta la cabaña y que además del servicio de hospedaje se cuenta con servicio a la</p>



## Proceso de Reserva

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Recibir[Recibir la llamada del cliente]     Recibir --&gt; Consultar[Consultar la fecha y horario de arribo del cliente.]     Consultar --&gt; Inspeccionar((Inspeccionar disponibilidad))     Inspeccionar --&gt; Decision{¿Hay disponibilidad de cabañas y pesebreras?}     Decision -- No --&gt; Fin([Fin])     Decision -- Si --&gt; Informar[Dar información sobre la disponibilidad]     Informar --&gt; 1{{1}}   </pre>	<p>Recepcionista.</p> <p>Recepcionista.</p> <p>Recepcionista.</p> <p>Recepcionista.</p> <p>Recepcionista.</p>	<p>Es necesario contestar la llamada de una forma agradable e indicar que contesta desde la hostería.</p> <p>Es necesario preguntar al cliente la fecha y horario de la visita.</p> <p>Es necesario consultar la disponibilidad de las cabañas para la fecha solicitada.</p> <p>Es necesario informar al cliente sobre la disponibilidad.</p> <p>Es necesario decirle al cliente si hay cabañas disponibles para la fecha solicitada.</p>



*Proceso de desensillar*

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Recibir[Recibir el caballo.]     Recibir --&gt; Amarrar[Amarrar el caballo, desabrochar la cincha, levantar la montura y descargarla con cuidado.]     Amarrar --&gt; Desabrochar[Desabrochar la barbada y continuamente quitar la cabezada y el freno.]     Desabrochar --&gt; LlevarCaballo[Llevar el caballo a la pesebrera correspondiente y quitar el cabezal.]     LlevarCaballo --&gt; LlevarImplementos[Llevar y guardar todos los implementos en el casillero correspondiente.]     LlevarImplementos --&gt; Fin([Fin])           </pre>	<p>Palafrenero.</p> <p>Palafrenero.</p> <p>Palafrenero.</p> <p>Palafrenero.</p> <p>Palafrenero.</p>	<p>Es necesario dar a conocer al cliente los cuidados que recibirá el caballo durante el hospedaje.</p> <p>Es necesario darle el mejor trato al caballo y a todos sus implementos.</p> <p>Es necesario darle el mejor trato al caballo y a todos sus implementos.</p> <p>Es necesario trasladar con cuidado el caballo a la pesebrera indicada.</p> <p>Es necesario trasladar todos los implementos al casillero correspondiente y darles el mejor cuidado.</p>

### Descripción técnica del producto

A continuación, se describen las características de las cabañas, los aspectos relacionados con la apariencia, su distribución, sus insumos y sus componentes.

La dimensión de cada cabaña será de 4 metros por 4 metros, la cual contará con una habitación de 2,80 metros por 3 metros, un baño que tendrá las medidas de 1,20 metros por 1 metro y un deck que será de 1 metro por 4 metros.

Para la construcción de cada cabaña se requieren los siguientes insumos.

*Tabla 6. Materiales requeridos para la construcción de una cabaña*

<b>Insumo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>
Tabla de deck (metro)	18	\$56.000	\$1.008.000
Larguero 5''x 4m	10	\$68.200	\$682.000
Larguero 4''x 4m	9	\$46.700	\$420.300
Larguero 5''x 5m	2	\$87.000	\$174.000
Larguero 4''x 2''x 2m	49	\$24.000	\$1.176.000
Larguero 4''x 2''x 3m	30	\$28.000	\$840.000
Tablilla bota agua (Metro cuadrado)	30	\$42.850	\$1.285.500
Viga 8''x 4''x 4m	1	\$109.700	\$109.700
Tablilla de techo (metro)	24	\$56.000	\$1.344.000
Macanas	64	\$1.500	\$96.000
Chingle (metro)	28	\$35.000	\$980.000
Baño	1	\$300.000	\$300.000
Enchape baño	1	\$800.000	\$800.000
Poso séptico	1	\$1.500.000	\$1.500.000
Electricidad	1	\$800.000	\$800.000
Puerta	3	\$500.000	\$1.500.000
Ventana	2	\$350.000	\$700.000
			<b>\$13.715.500</b>



También se requiere dotar la cabaña con los siguientes elementos

*Tabla 7.* Dotación de cada cabaña

<b>Insumo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>
Televisor	1	\$800.000	\$800.000
Cama	1	\$1.200.000	\$1.200.000
Nochero	1	\$250.000	\$250.000
Sábanas	1	\$50.000	\$50.000
Cortinas	1	\$80.000	\$80.000
Cobijas	1	\$150.000	\$150.000
Colcha	1	\$80.000	\$80.000
Bombillos	3	\$13.000	\$39.000
Teléfono	1	\$45.000	\$45.000
Perchero	1	\$100.000	\$100.000
Almohadas	2	\$20.000	\$40.000
Implementos aseo	1	\$40.000	\$40.000
			<b>\$2.874.000</b>

## ANALISIS DE RIESGOS

Antes de elaborar la matriz de evaluación de riesgos se propone una metodología de medición consistente en la ponderación de las probabilidades de ocurrencia de los factores de riesgo y de los impactos que tales situaciones podrían tener en el funcionamiento del negocio, para que, sobre la base de estas estimaciones se proponga una escala de clasificación de riesgos que contribuirá a la calificación final que se asignará a cada uno de los factores identificados.

*Tabla 8.* Ponderación de probabilidades y niveles de impacto

<b>Probabilidad</b>	<b>Valor numérico</b>	<b>Descripción</b>
Muy probable	5	Probabilidad de ocurrencia muy alta (95 -100%)
Probable	4	Probabilidad de ocurrencia alta (75 - 94%)
Moderado	3	Probabilidad de ocurrencia medio (50 - 74%)
Improbable	2	Probabilidad de ocurrencia baja (25 - 49%)
Muy improbable	1	Probabilidad de ocurrencia muy baja (0 - 25%)
<b>Impacto</b>	<b>Valor numérico</b>	<b>Descripción</b>
Catastrófico	5	Riesgo cuya ocurrencia influye directamente en el logro de los objetivos del negocio. El impacto es catastrófico. El proyecto puede fracasar
Mayor	4	Impacto medio - alto. El impacto es desastroso pero el proyecto puede continuar con posibles pérdidas
Moderado	3	Impacto medio. Las acciones de mitigación son suficientes para que la satisfacción del cliente no se vea influenciada y las pérdidas para el negocio sean mínimas o nulas.
Menor	2	Impacto bajo
Insignificante	1	Impacto inapreciable. Las medidas de mitigación absorben completamente las consecuencias del riesgo.

Tabla 9. Calificación de riesgos

<b>Probabilidad</b>	Catastrófico	Medio	Medio	Alto	Alto	Alto
	Mayor	Bajo	Medio	Medio	Alto	Alto
	Moderado	Bajo	Medio	Medio	Alto	Alto
	Improbable	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Alto
	Muy improbable	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio
		1	2	3	4	5
<b>Impacto</b>						

Tabla 10. Matriz de evaluación de riesgos

Dimensión	Factor de riesgo	Prob.	Impacto	Nivel de riesgo	Acciones de mitigación del riesgo
<b>Organización</b>	La logística de reservas de la hostería no funcione adecuadamente	1	4	Medio	Crear un instrumento que permita agendar las reservas para evitar posibles fallas en el proceso.
	Los olores generados por los residuos de los caballos en las pesebreras creen un factor de incomodidad en los huéspedes.	3	3	Medio	Establecer un programa de limpieza diario para las pesebreras, así como llevar a cabo la creación de una compostera para tener un mayor control sobre los residuos y malos olores que se puedan dar.
	Los ruidos de los caballos perturben la tranquilidad de los huéspedes.	3	3	Medio	En el diseño del proyecto, instalar las pesebreras en una zona alejada a las cabañas, para prevenir posibles molestias hacía los huéspedes.
	No sea posible conseguir un palafrenero con experiencia	1	3	Bajo	Abrir una convocatoria para encontrar una persona idónea que cuente con las capacidades que requiere el cargo y el proceso.
	La construcción del proyecto tome más tiempo del estimado	3	3	Medio	Planear el proyecto con un tiempo de holgura de dos semanas para resolver situaciones imprevistas que se puedan presentar y establecer un contrato con el jefe de obra para evitar el incumplimiento.

	El personal operativo desconozca los procesos clave de la hostería (reservas, check in, check out, ensillaje)	3	5	Alto	Hacer una buena inducción al personal, así mismo realizar evaluaciones de desempeño continuas para identificar falencias en cada uno de los procesos.
	No se cuente con información confiable sobre la gestión y resultados de la hostería	2	5	Alto	Contratar personal certificado que pueda brindar un buen manejo de la información, además de estipular formas seguras y confiables de recolectar y guardar los elementos que la contengan.
<b>Financiero</b>	No se tenga un control de la gestión financiera de la hostería	2	4	Medio	Adquirir o crear herramientas confiables que permitan guardar la información y calcular todas las proyecciones para tener un mayor control sobre el área financiera.
	El aporte de los inversionistas no sea suficiente para cubrir las inversiones necesarias para desarrollar el proyecto	2	5	Alto	Buscar nuevas fuentes de financiación.
<b>Legislación</b>	El trámite de la licencia de construcción tome más tiempo de lo esperado	3	3	Medio	Informarse previamente sobre los documentos que son necesarios para el trámite de la licencia para así evitar posibles retrasos en el desarrollo del proyecto.
<b>Mercado</b>	Se desconozca la percepción de los clientes frente al servicio	2	5	Alto	Monitorear la visita de los huéspedes a través de encuestas de satisfacción aplicadas durante y después de la visita del cliente para evaluar y controlar el servicio.

	Los clientes potenciales no tengan conocimiento sobre la hostería	3	5	Alto	Crear campañas publicitarias que se difundan a través de los diferentes medios de comunicación y utilizar las redes sociales como medio para interactuar con los seguidores a través de concursos que capten la atención de los clientes potenciales.
	No se tenga conocimiento sobre los clientes de la hostería, sus características, frecuencia y otra información que contribuya a la gestión del negocio	2	5	Alto	Llevar a cabo estudios de mercado que se enfoquen en los clientes de la hostería, sus características, gustos y frecuencia con que nos visitan.

## PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Cronograma de actividades	Semanas																				Responsable	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
Tramitar y adquirir licencia de construcción	■	■	■	■	■	■	■	■													Administrador y jefe de obra	
Elaborar el levantamiento arquitectónico						■	■	■														Oficial de obra
Determinar requerimientos de personal							■	■														Oficial de obra
Contratación del personal								■	■													Administrador y jefe de obra
Compra de materiales para la construcción								■	■													Administrador y jefe de obra
Ejecución del proyecto de construcción										■	■	■	■	■	■							Oficial y jefe de obra
Capacitación del personal actual de la fonda												■	■	■	■							Administrador
Publicidad de los nuevos servicios de hospedaje												■	■	■	■	■						Administrador
Compra de los materiales e insumos de las cabañas													■	■	■							Administrador
Dotación de los materiales e insumos de la hostería																■	■					Administrador
Contratación del personal necesario para el funcionamiento de la hostería																■	■	■				Administrador
Presentación e inauguración de la hostería																				■		Administrador y equipo de trabajo
Funcionamiento de la hostería																				■	■	Administrador y equipo de trabajo

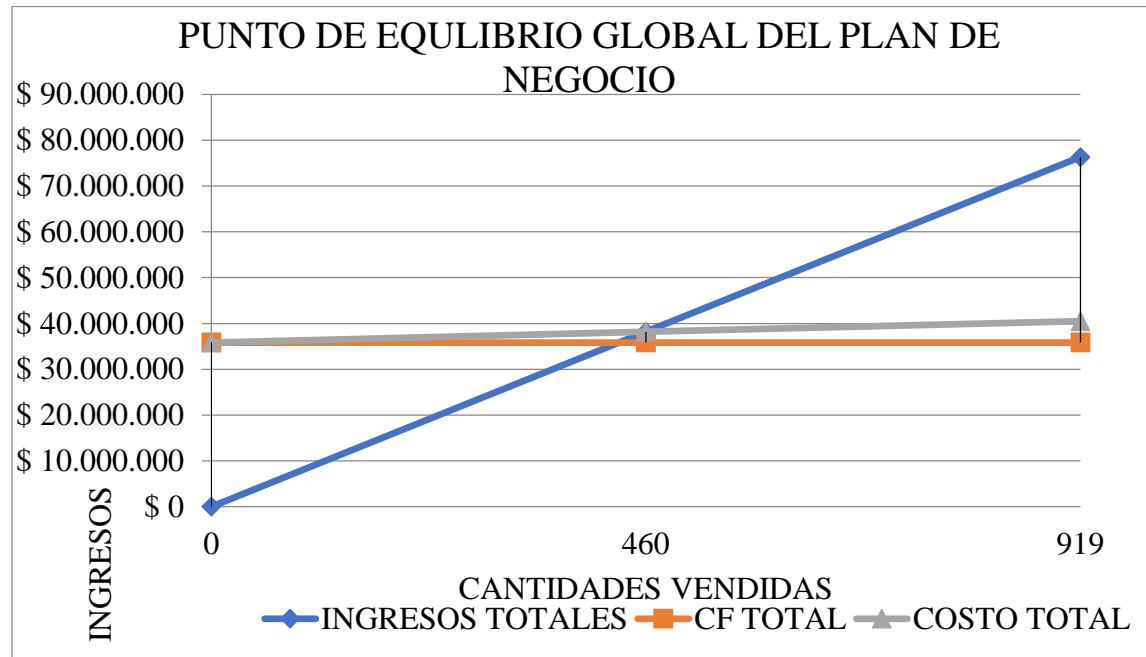
## PLAN FINANCIERO

Proyección de ventas.

<b>PRODUCTO 1:</b>	<b>Servicio de hospedaje</b>				
IVA:	19%				
Porcentaje de crecimiento en ventas	No aplica	1%	1%	1%	1%
<b>PERIODOS</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Ajuste de precios por medio de la Inflación		3,14%	3,14%	3,14%	3,14%
Cantidades a vender en el semestre 1	240	243,0	245,0	248,0	250,0
Cantidades a vender en el semestre 2	240	243,0	245,0	248,0	250,0
<b>TOTAL UNIDADES PRODUCIDAS</b>	<b>480</b>	<b>486</b>	<b>490</b>	<b>496</b>	<b>500</b>
Precio de venta	\$ 90.000	\$ 92.826	\$ 95.741	\$ 98.747	\$ 101.848
<b>PRODUCTO 2:</b>	<b>Servicio de cuidado de caballo</b>				
IVA:	19%				
Porcentaje de crecimiento en ventas	No aplica	1%	2%	3%	4%
<b>PERIODOS</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Ajuste de precios por medio de la Inflación		3,14%	3,14%	3,14%	3,14%
Cantidades a vender en el semestre 1	91	93,0	95,0	97,0	99,0
Cantidades a vender en el semestre 2	91	93	95	97	99
<b>TOTAL UNIDADES PRODUCIDAS</b>	<b>182</b>	<b>186</b>	<b>190</b>	<b>194</b>	<b>198</b>
Precio de venta	\$ 50.000	\$ 51.570	\$ 53.189	\$ 54.859	\$ 56.582



Punto de equilibrio.



*Datos grafico punto de equilibrio.*

DATOS GRAFICO	PUNTO DE EQUILIBRIO		
	0	460	919
UNIDADES VENDIDAS	0	460	919
INGRESOS TOTALES	\$ 0	\$ 38.158.360	\$ 76.316.719
CF TOTAL	\$ 35.823.807	\$ 35.823.807	\$ 35.823.807
CV TOTAL	\$ 0	\$ 2.334.552,69	\$ 4.669.105
COSTO TOTAL	\$ 35.823.807	\$ 38.158.360	\$ 40.492.912
Utilidad	-\$ 35.823.807	\$ 0	\$ 35.823.807

*Margen de contribución promedio ponderado.*

NOMBRE DEL PRODUCTO	Servicio de hospedaje	Servicio de cuidado de caballo	0	0	0	TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO
MARGEN DE CONT UNITARIO	\$ 86.256,8	\$ 38.571,4	\$ -	\$ -	\$ -	
PARTICIPACIÓN % EN VENTAS	82,60%	17,40%	0,00%	0,00%	0,00%	
Margen ponderado	\$ 71.248,4	\$ 6.711,3	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL COSTOS Y GASTOS FIJOS			\$ 35.823.807			
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES			460			

CANTIDAD A VENDER POR PRODUCTO PARA PUNTO DE EQUILIBRIO	UNIDADES CALCULADAS PARA EL GRÁFICO.	
Servicio de hospedaje	379,56	759,13
Servicio de cuidado de caballo	79,95	159,91
0	-	-
0	-	-
0	-	-
TOTAL UNIDADES	459,52	919,03

## Balance general.

BALANCE GENERAL	PERIODO					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Efectivo	\$ 2.560.000	\$ 22.006.979	\$ 38.288.723	\$ 48.637.133	\$ 59.137.421	\$ 69.652.869
Inventario Materia Prima	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	\$ 2.560.000	\$ 22.006.979	\$ 38.288.723	\$ 48.637.133	\$ 59.137.421	\$ 69.652.869
<b>Gastos Anticipados</b>	\$ 2.560.000	\$ 2.560.000	\$ 2.560.000	\$ 2.560.000	\$ 2.560.000	\$ 2.560.000
<b>Amortización Acumulada</b>		\$ -512.000	\$ -1.024.000	\$ -1.536.000	\$ -2.048.000	\$ -2.560.000
<b>Total Activo Corriente (NO REALIZABLE):</b>	\$ 2.560.000	\$ 2.048.000	\$ 1.536.000	\$ 1.024.000	\$ 512.000	\$ -
<b>ACTIVO FIJO</b>						
<b>Terrenos</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Construcciones y Edificios</b>	\$ 54.862.000	\$ 54.862.000	\$ 54.862.000	\$ 54.862.000	\$ 54.862.000	\$ 54.862.000
<b>Depreciación Acumulada Planta</b>		\$ -2.743.100	\$ -5.486.200	\$ -8.229.300	\$ 10.972.400	\$ 13.715.500
<b>Construcciones y Edificios Neto</b>	\$ 54.862.000	\$ 52.118.900	\$ 49.375.800	\$ 46.632.700	\$ 43.889.600	\$ 41.146.500
<b>Maquinaria y Equipo de Operación</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

<b>Depreciación Acumulada</b>		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Maquinaria y Equipo de Operación Neto</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Muebles y Enseres</b>	\$ 13.216.000	\$ 13.216.000	\$ 13.216.000	\$ 13.216.000	\$ 13.216.000	\$ 13.216.000
<b>Depreciación Acumulada</b>		\$ -2.643.200	\$ -5.286.400	\$ -7.929.600	\$ 10.572.800	\$ 13.216.000
<b>Muebles y Enseres Neto</b>	\$ 13.216.000	\$ 10.572.800	\$ 7.929.600	\$ 5.286.400	\$ 2.643.200	\$ -
<b>Equipo de Transporte</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Activos Fijos:</b>	<b>\$ 68.078.000</b>	<b>\$ 62.691.700</b>	<b>\$ 57.305.400</b>	<b>\$ 51.919.100</b>	<b>\$ 46.532.800</b>	<b>\$ 41.146.500</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>						
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ 9.138.000</b>	<b>\$ 9.138.000</b>	<b>\$ 9.138.000</b>	<b>\$ 9.138.000</b>	<b>\$ 9.138.000</b>	<b>\$ 9.138.000</b>
<b>AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS</b>	\$ -	\$ -1.827.600	\$ -3.655.200	\$ -5.482.800	\$ -7.310.400	\$ -9.138.000
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ 9.138.000</b>	<b>\$ 7.310.400</b>	<b>\$ 5.482.800</b>	<b>\$ 3.655.200</b>	<b>\$ 1.827.600</b>	<b>\$ -</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>\$ 82.336.000</b>	<b>\$ 94.057.079</b>	<b>\$ 102.612.923</b>	<b>\$ 105.235.433</b>	<b>\$ 108.009.821</b>	<b>\$ 110.799.369</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>Cuentas X Pagar Proveedores</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Impuestos X Pagar</b>	\$ -	\$ 4.054.262	\$ 4.528.895	\$ 4.963.818	\$ 5.478.123	\$ 5.950.622
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	\$ -	\$ 4.054.262	\$ 4.528.895	\$ 4.963.818	\$ 5.478.123	\$ 5.950.622

Obligaciones Financieras	\$ 1.680.000	\$ 1.344.000	\$ 1.008.000	\$ 672.000	\$ 336.000	\$ -
<b>PASIVO</b>	<b>\$ 1.680.000</b>	<b>\$ 5.398.262</b>	<b>\$ 5.536.895</b>	<b>\$ 5.635.818</b>	<b>\$ 5.814.123</b>	<b>\$ 5.950.622</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$ 80.656.000	\$ 81.656.000	\$ 82.656.000	\$ 83.656.000	\$ 84.656.000	\$ 85.656.000
Reserva Legal Acumulada	\$ -	\$ 405.426	\$ 452.890	\$ 496.382	\$ 547.812	\$ 595.062
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ -	\$ 6.597.390	\$ 7.369.748	\$ 8.077.486	\$ 8.914.400
Utilidades del Ejercicio	\$ -	\$ 6.597.390	\$ 7.369.748	\$ 8.077.486	\$ 8.914.400	\$ 9.683.285
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 80.656.000</b>	<b>\$ 88.658.817</b>	<b>\$ 97.076.028</b>	<b>\$ 99.599.615</b>	<b>\$ 102.195.698</b>	<b>\$ 104.848.747</b>
<b>TOTAL PAS + PAT</b>	<b>\$ 82.336.000</b>	<b>\$ 94.057.079</b>	<b>\$ 102.612.923</b>	<b>\$ 105.235.433</b>	<b>\$ 108.009.821</b>	<b>\$ 110.799.369</b>

## Estado de resultados

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Ventas	52.300.000	54.705.456	57.019.000	59.621.158	62.127.236
Materia Prima, Mano de Obra	3.876.750	4.111.794	4.351.653	4.612.924	4.879.676
Depreciación	5.386.300	5.386.300	5.386.300	5.386.300	5.386.300
Agotamiento	2.339.600	2.339.600	2.339.600	2.339.600	2.339.600
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>40.697.350</b>	<b>42.867.762</b>	<b>44.941.447</b>	<b>47.282.334</b>	<b>49.521.660</b>
Gasto de Ventas	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Gastos de Administración	22.401.600	23.105.010	23.830.508	24.578.785	25.350.559
Gastos de Producción	2.101.764	2.167.759	2.235.827	2.306.032	2.378.441
Industria y comercio	313.800	328.233	342.114	357.727	372.763
Provisiones	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>12.880.186</b>	<b>14.266.760</b>	<b>15.532.999</b>	<b>17.039.790</b>	<b>18.419.896</b>
Intereses	-258.543	-206.834	-155.126	-103.417	-51.709
Servicio de la deuda	-336.000	-336.000	-336.000	-336.000	-336.000
Otros ingresos y egresos	-594.543	-542.834	-491.126	-439.417	-387.709
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>12.285.643</b>	<b>13.723.925</b>	<b>15.041.873</b>	<b>16.600.373</b>	<b>18.032.187</b>
<b>Impuesto de renta</b>	<b>4.054.262</b>	<b>4.528.895</b>	<b>4.963.818</b>	<b>5.478.123</b>	<b>5.950.622</b>
Reserva legal	405.426	452.890	496.382	547.812	595.062
Reserva voluntaria	1.228.564	1.372.393	1.504.187	1.660.037	1.803.219
<b>Utilidad Distribuible</b>	<b>\$ 6.597.390</b>	<b>\$ 7.369.748</b>	<b>\$ 8.077.486</b>	<b>\$ 8.914.400</b>	<b>\$ 9.683.285</b>

## Flujo de caja.

<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Flujo de Caja Operativo</b>					
Utilidad Operacional	12.880.186	14.266.760	15.532.999	17.039.790	18.419.896
Depreciaciones	5.386.300	5.386.300	5.386.300	5.386.300	5.386.300
Amortización y agotamiento	2.339.600	2.339.600	2.339.600	2.339.600	2.339.600
Provisiones	0	0	0	0	0
Impuestos	0	-4.054.262	-4.528.895	-4.963.818	-5.478.123
<b>Neto Flujo de Caja Operativo</b>	<b>20.606.086</b>	<b>17.938.398</b>	<b>18.730.003</b>	<b>19.801.872</b>	<b>20.667.673</b>

*Flujo de caja de financiamiento*

<b>Periodo</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo	-336.000	-336.000	-336.000	-336.000	-336.000
Intereses Pagados	-258.543	-206.834	-155.126	-103.417	-51.709
Dividendos Pagados	0	0	0	0	0
<b>Capital adicional aportado por los socios</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1.000.000</b>
<b>Neto Flujo de Caja Financiamiento</b>	<b>405.457</b>	<b>457.166</b>	<b>508.874</b>	<b>560.583</b>	<b>612.291</b>
<b>Neto Periodo</b>	<b>21.011.543</b>	<b>18.395.563</b>	<b>19.238.878</b>	<b>20.362.455</b>	<b>21.279.964</b>
<b>Saldo anterior</b>	<b>2.560.000</b>	<b>22.006.979</b>	<b>38.288.723</b>	<b>48.637.133</b>	<b>59.137.421</b>
<b>Saldo Neto del periodo</b>	<b>\$ 23.571.543</b>	<b>\$ 40.402.542</b>	<b>\$ 57.527.601</b>	<b>\$ 68.999.588</b>	<b>\$ 80.417.386</b>



## Análisis de VPN y TIR.

<b>TASA MÍNIMA DE RENDIMIENTO ESPERA POR LOS EMPRENDEDORES</b>		10,00%
<b>VALOR DE LA INVERSIÓN INICIAL DEL PLAN DE NEGOCIO</b>		<b>\$ 82.336.000</b>
<b>VALOR PRESENTE NETO =</b>		<b>\$ 112.765.060</b>
<b>TASA INTERNA DE RETORNO =</b>		<b>45,10%</b>
Periodo de recuperación de la Inversión	1,520	AÑOS

*Calculo del wacc.*

<b>CALCULO DEL WACC</b>	<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>\$ 82.336.000,00</b>	<b>PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN</b>	<b>COSTO CAPITAL DE</b>	<b>IMPUESTOS</b>
<b>COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL.</b>	APORTE DE LOS SOCIOS	\$ 80.656.000,00	<b>97,96%</b>	<b>10,00%</b>	<b>33%</b>
	FINANCIADO POR DEUDA	\$ 1.680.000,00	<b>2,04%</b>	<b>15,39%</b>	
<b>WACC</b>	<b>10,01%</b>				

### Análisis plan financiero

En líneas generales el plan de negocio tendrá un aporte por parte de los socios de \$80.656.000 y un financiamiento externo por deuda de \$1.680.000 por lo cual el proyecto requerirá una inversión inicial de \$82.336.000 que se recuperará en un año y medio luego de haber puesto en marcha el proyecto.

En cuanto a las ventas, para el servicio de hospedaje se estima una proyección de 480 unidades vendidas a un precio de \$90.000 cada una, y para el servicio de pesebreras se estima una proyección de 182 unidades vendidas a un precio de venta de \$50.000 cada una. Para así obtener en el primer año unas ventas totales de \$53.300.000, y esperando un aumento de estas en los primeros cuatro años del 3,14% debido a los ajustes de precios por medio de la inflación.

El flujo de caja de financiamiento muestra el pago de la deuda externa a los acreedores, en este se puede observar el préstamo recibido y el pago anual que se realiza. El flujo de caja neto nos arroja unos valores en cuanto a cada año de operación, y con base a estos valores se obtiene una tasa interna de retorno (TIR) equivalente a 45,10% que corresponde a la oportunidad de rentabilidad del proyecto.

Cabe resaltar que La Fonda El Nido del Cóndor cumple con las funciones de cubrir la nómina de los colaboradores, lo que no implica la creación de una nueva plantilla de empleados, el único cargo nuevo será el del palafrenero.

## CONCLUSIONES

Luego de elaborar el plan de negocio y haber analizado las diferentes variables implícitas dentro del proyecto planteado, se puede concluir que La Hostería El Nido del Cóndor es un proyecto viable, ya que este es altamente atractivo para el público al que va dirigido, por proporcionar una solución a las necesidades de hospedarse tanto las personas como sus caballos, y no tomar la fonda como un lugar de paso.

También como se muestra en el análisis de mercado, el nivel de aceptación que tendrá la hostería será de 95%, ya que la propuesta de valor no solo está enfocada en cubrir una necesidad evidente como el hospedaje, sino, que va dirigida a establecer vínculos emocionales con los clientes, brindándoles la seguridad y confianza necesaria para que sientan que pueden tenerlo todo en el establecimiento.

En cuanto a la satisfacción del cliente actual, respecto a la propuesta de valor ofrecida por La Fonda El Nido del Cóndor, se puede rescatar que estos se sienten muy bien en cuanto al servicio ofrecido, ya que a la hora de calificar aspectos como la cortesía y trato de los empleados, la agilidad del servicio, la limpieza del establecimiento y el buen estado de sus instalaciones, son muy buenas las calificaciones que recibe la fonda, tanto que 108 de las 111 personas encuestadas recomendaría el servicio a otras personas.

Por último, se puede concluir que los clientes prefieren hospedarse en una cabaña rustica, con una excelente vista, donde puedan encontrar tranquilidad y serenidad luego de haber hecho un largo recorrido en su caballo. Lo más importante para los clientes es el

bienestar y el buen cuidado de sus caballos, por esta razón se tendrá un trato especial y adecuado con estos, para así fidelizar y crear una excelente relación con cada uno de nuestros visitantes.

## RECOMENDACIONES.

Antes de poner en marcha el plan de negocio lo primero que se recomienda es llevar a cabo un análisis de diseño para las cabañas, además, revisar todos los aspectos legales como el estudio de suelos y los tiempos que estos tardaran en efectuarse, para evitar posibles contratiempos en el proyecto.

También se recomienda adelantar la elaboración de una herramienta de gestión de relaciones con los clientes (CRM), que contribuya a la caracterización de los mismos y facilite la toma de decisiones futuras en cuanto a la ampliación del tamaño del proyecto.

Además, se considera muy importante establecer la política clara del servicio, sobre las condiciones en que este se prestará, para garantizar que los fines del mismo no sufran tergiversaciones que generen un deterioro en la imagen de la fonda.

Por último, se recomienda invertir el presupuesto de promoción en elementos de merchandising que contribuyan a la construcción de identidad de marca. Estos elementos pueden abarcar, desde el menaje que acompaña a las habitaciones (toallas, tendidos, juegos de cama, elementos de baño), hasta objetos promocionales acordes con la cultura equina.

## REFERENCIAS

- Alcaldía de El Retiro. (15 de Junio de 2018). *Nuestro municipio*. Obtenido de [www.elretiro-antioquia.gov.co](http://www.elretiro-antioquia.gov.co/municipio/nuestro-municipio): <http://www.elretiro-antioquia.gov.co/municipio/nuestro-municipio>
- DANE. (13 de Septiembre de 2010). *Boletín Censo General 2005*. Obtenido de [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co): [http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL\\_PDF\\_CG2005/05615T7T000.PDF](http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/05615T7T000.PDF)
- Gobernación de Antioquia. (14 de Septiembre de 2018). *Proyecciones de población por grupos etáreos según sexo en los municipios de Antioquia. Años 2015 - 2017*. Obtenido de [antioquiadatos.gov.co](http://www.antioquiadatos.gov.co): <http://www.antioquiadatos.gov.co/index.php/3-2-3-proyecciones-de-poblacion-por-grupos-etareos-segun-sexo-en-los-municipios-de-antioquia-anos-2015-2016>
- González, X. (20 de Septiembre de 2017). *www.larepublica.co*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/colombia-lograra-ocupacion-hotelera-de-56-este-ano-2550054>
- Mincomercio Industria y Turismo. (28 de Mayo de 2018). <http://www.mincit.gov.co>. Obtenido de [http://www.mincit.gov.co/mintranet/publicaciones/39883/record\\_de\\_visitantes\\_extranjeros\\_en\\_colombia\\_mas\\_de\\_65\\_millones\\_llegaron\\_al\\_pais\\_en\\_2017](http://www.mincit.gov.co/mintranet/publicaciones/39883/record_de_visitantes_extranjeros_en_colombia_mas_de_65_millones_llegaron_al_pais_en_2017)
- Portafolio. (9 de Febrero de 2018). *Colombia logró récord de visitantes extranjeros durante el 2017*. Obtenido de [portafolio.co](http://www.portafolio.co): <http://www.portafolio.co/negocios/inversion-en-turismo-durante-2017-crecio-26-7-514113>
- Sectorial. (26 de Marzo de 2018). *Turismo crecería 3.2% en 2018*. Obtenido de [www.sectorial.co](http://www.sectorial.co): <https://www.sectorial.co/informativa-hotelero/item/134129-turismo-crecer%C3%ADa-3,2-en-2018>
- Sistema de Indicadores Turísticos. (2017). *Indicadores de turismo receptor*. Obtenido de [www.situr.gov.co](http://www.situr.gov.co): <http://www.situr.gov.co/upload/publications/documents/20170531150515000000Indicadores%20de%20Turismo%20Receptor%20Abril%202017.pdf>
- SITUR. (2014). *Estadísticas turísticas de Medellín y Antioquia*. Obtenido de [www.situr.gov.co](http://www.situr.gov.co): <http://www.situr.gov.co/upload/publications/documents/20170307200324000000Resumen%20Anuario%202014.pdf>

SITUR. (01 de Enero de 2017). *Sistema de indicadores turísticos. Anuario 2017*. Obtenido de [situr.gov.co](http://situr.gov.co):  
<http://situr.gov.co/upload/publications/documents/20181009111042000000Anuario%202017.pdf>

## ANEXOS

*Anexo 1. Caracterización proceso de reserva*

NOMBRE DEL PROCESO: Reserva		RESPONSABLE: Recepcionista
OBJETIVO DEL PROCESO Instalar adecuadamente a los huéspedes que soliciten el servicio de hospedaje tanto para ellos como para sus caballos si este es requerido.		CÓDIGO DEL PROCESO: 01
ALCANCE DEL PROCESO	<p>Actividad inicial: Recibir la llamada del cliente</p> <p>Incluye: consultar la fecha y horario del arribo, revisar el estado de las cabañas o pesebreras, dar información sobre la disponibilidad, informar el precio, confirmar la reserva.</p> <p>Actividad final: Registrar la reserva</p>	
Entradas del proceso: necesidad del cliente para hospedarse, información sobre capacidad de alojamiento		
Proveedores: Personal idóneo para cada cargo		
Salidas del proceso: Información sobre el registro de la reserva		
Clientes: cliente externo		
Inspecciones durante el proceso: Inspección semanal de las reservas y estado de disponibilidad	Registros generados por el responsable del proceso: Sugerencias, reclamos.	
Variables de control: Portafolio de Habitaciones y pesebreras, políticas comerciales	Indicadores:	



## Anexo 2. Caracterización proceso de check in

NOMBRE DEL PROCESO: Check In		RESPONSABLE: Recepcionista y Maletero
OBJETIVO DEL PROCESO: recibir al Huésped de manera agradable, brindando la información necesaria para su buena experiencia durante su estadía.		CÓDIGO DEL PROCESO: 02
ALCANCE DEL PROCESO	<p>Actividad inicial: Saludo y bienvenida al cliente</p> <p>Incluye: Obtención de información sobre el cliente, documentación requerida y registro, brindar información al cliente sobre los servicios de la hostería, solicitud a la persona encargada de llevar el equipaje a la cabaña</p> <p>Actividad final: Instalación de los Huéspedes en la cabaña</p>	
Entradas del proceso: necesidad del cliente para hospedarse, información sobre disponibilidad de alojamiento, Información sobre horarios durante la estadía		
Proveedores: Personal idóneo para cada cargo		
Salidas del proceso: Instalación de los huéspedes en la cabaña		
Clientes: cliente externo		
Inspecciones durante el proceso: Evaluación de desempeño del personal	Registros generados por el responsable del proceso: Sugerencias, reclamos.	
Variables de control: Portafolio de Habitaciones y pesebreras, políticas comerciales	Indicadores:	

Anexo 3. Caracterización proceso de check out

NOMBRE DEL PROCESO: Check Out		RESPONSABLE: Recepcionista Maletero y Administrador
OBJETIVO DEL PROCESO: Proporcionar al cliente una adecuada información sobre su tiempo de estadía y recolección de información sobre la experiencia por parte de esté.		CÓDIGO DEL PROCESO: 03
ALCANCE DEL PROCESO	<p>Actividad inicial: Atención al momento de salida del huésped</p> <p>Incluye: Búsqueda en la base de datos de Check In, análisis de cargos extras a dicha factura, explicación al cliente de los cargos extras y explicación de la factura, impresión de la factura, despedida y recuerdo en el mural instalado por parte de la admón.</p> <p>Actividad final: Solicitud de servicio al maletero para la custodia del equipaje del huésped</p>	
Entradas del proceso: información sobre el consumo durante el alojamiento		
Proveedores: Personal idóneo para cada cargo		
Salidas del proceso: entrega y análisis de los cargos de la factura		
Clientes: cliente externo		
Inspecciones durante el proceso: Evaluación de desempeño del personal y experiencia del cliente	Registros generados por el responsable del proceso: Sugerencias, reclamos.	
Variables de control:	Indicadores:	

Anexo 4. Caracterización proceso de desensillar

NOMBRE DEL PROCESO: Desensillar.		RESPONSABLE: Palafrenero.
OBJETIVO DEL PROCESO: Llevar a cabo el proceso de retirar todos los aperos del caballo, para por consiguiente trasladar al caballo a su pesebrera y guardar sus implementos en un lugar seguro.		CÓDIGO DEL PROCESO: 04
ALCANCE DEL PROCESO	<p>Actividad inicial: Recibir el caballo.</p> <p>Incluye: Amarrar el caballo, levantar el estribo izquierdo y desabrochar la cincha, levantar la montura y descargarla con cuidado, desabrochar la barbada, sacar las riendas por encima de la cabeza del caballo y continuamente quitar la cabezada y el freno, llevar al caballo a la pesebrera correspondiente, quitar el cabezal.</p> <p>Actividad final: Llevar y guardar todos los aperos en el casillero correspondiente.</p>	
Entradas del proceso:		
Proveedores: Personal idóneo para cada cargo		
Salidas del proceso:		
Clientes: cliente externo		
Inspecciones durante el proceso: Evaluación de desempeño del personal, estado de los aperos y del caballo.	Registros generados por el responsable del proceso: Sugerencias, reclamos.	
Variables de control:	Indicadores:	

## Anexo 5. Formato de encuesta

FONDA “EL NIDO DEL CONDOR”  
EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN

Con el ánimo de identificar fortalezas y debilidades que permitan desarrollar estrategias en búsqueda de la mejora continua, la Fonda El Nido del Condor quiere proponerle un ejercicio de evaluación de satisfacción sobre los servicios ofrecidos actualmente y otros que pudieran ser objeto de su interés. En razón de lo anterior solicitamos su valiosa colaboración respondiendo en forma clara y honesta las siguientes preguntas:

1. **Nombres y apellidos:** \_\_\_\_\_
2. **¿De dónde nos visita?:** \_\_\_\_\_
3. **Género:** 3.1 Masculino \_\_\_\_\_ 3.2 Femenino \_\_\_\_\_
4. **Edad:** \_\_\_\_\_
5. **Estrato económico:** 5.1 Uno \_\_\_\_\_ 5.2 Dos \_\_\_\_\_ 5.3 Tres \_\_\_\_\_ 5.4 Cuatro \_\_\_\_\_ 5.5 Superior \_\_\_\_\_
6. **Nivel académico:** 6.1 Bachiller \_\_\_\_\_ 6.2 Profesional \_\_\_\_\_ 6.3 Superior \_\_\_\_\_

7. ¿Con qué frecuencia nos visita?	7.1Primera vez	7.2Semanal	7.3Quincenal	7.4Mensual	7.5Ocasional

8. ¿Cuál es la razón que más lo motiva a visitarnos?	8.1Experiencia previa	8.2Recomendación	8.3Precios	8.4Servicio	8.5Ambiente	8.6Otro: ¿Cuál?

9. ¿Cómo se enteró de nuestra existencia?	9.1Recomendación	9.2Internet	9.3Facebook	9.4Otro. ¿Cuál?

10. ¿Tiene usted caballos?	10.1Si	10.2No
----------------------------	--------	--------

En caso de responder No, pase a la pregunta 14.

11. ¿Cuándo nos visita, trae usted su caballo?	11.1Si	11.2No
--	--------	--------

En caso de responder No, responda la pregunta 12.

12. ¿Por qué no lo trae?	
--------------------------	--

13. ¿Le gustaría que su caballo recibiera un servicio durante su estancia en la fonda?	13.1Si	13.2No	¿Cuál?
--	--------	--------	--------

14. Y en cuanto a usted, ¿qué otro servicio le gustaría recibir en la fonda?	
--	--

15. ¿Qué opina usted sobre el lanzamiento de un servicio de hospedaje para los clientes de la fonda?	15.1De acuerdo	15.2En desacuerdo	15.3Indiferente
--	----------------	-------------------	-----------------

En caso de estar de acuerdo, pase a la pregunta 16

16. ¿Señale en orden de importancia, siendo 1 lo más importante y 6 lo menos importante, los componentes que debería incluir un servicio de hospedaje para los clientes de la fonda?	
16.1Internet	
16.2Televisión satelital	
16.3Teléfono	
16.4Jacuzzi	
16.5Servicio al cuarto	
16.6Cuidado de los caballos (alimentación, limpieza y resguardo)	

17. ¿De los servicios anteriores, cree que falte alguno por mencionar?	17.1Si	17.2No	17.3¿Cuál?
--	--------	--------	------------

18. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una noche en un eventual servicio de hospedaje en la fonda?	
---	--

19. ¿Cuál es el medio de pago que más utiliza?			
19.1Efectivo	19.2Tarjeta débito	19.3Tarjeta crédito	19.4Cheque

**20. Califiquen los siguientes aspectos de la fonda en una escala de 1 a 5, en la que 1=Muy mal y 5= Muy bien**

PREGUNTAS	5 Muy bien	4 Bien	3 Regular	2 Mal	1 Muy mal
20.1 ¿Cómo calificaría la cortesía y trato de los empleados?					
20.2 ¿La agilidad en el servicio?					
20.3 ¿La limpieza del establecimiento?					
20.4 ¿Las instalaciones (zona de servicio, baños, amarraderos)?					
20.5 ¿La relación precio / calidad?					
20.6 ¿El ambiente del establecimiento?					
20.7 ¿Nos recomendaría a otras personas?					

¡Muchas Gracias por su colaboración!