

**Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras**

**Universidad Externado de Colombia**

**Trabajo de grado:**

**Plan de negocio de un hostel sostenible, amigable e incluyente con la comunidad en  
Palomino, La Guajira**

Autor(es):

Luis Felipe Elvira Restrepo

Carlos Enrique Morales Morales

Director:

Odra Vanegas

Bogotá, 2018

## **Tabla de contenido**

INTRODUCCIÓN .....	3
OBJETIVOS.....	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos .....	4
ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	4
Metodología.....	4
Fuentes .....	5
Técnicas de recolección de información .....	6
MARCOS DE REFERENCIA .....	7
Marco teórico.....	7
Marco conceptual.....	11
Marco contextual .....	12
CAPÍTULO I. ANÁLISIS TERRITORIAL.....	15
1.1 Problemática .....	15
1.2 Caracterización del territorio .....	16
1.3 Impactos económicos, socioculturales y medioambientales .....	19
1.4 Oferta turística .....	23
CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	26
2.1 Segmentación del mercado .....	27
2.2 Canales de distribución.....	42
2.3 Relación con los clientes .....	44
2.4 Propuesta de valor .....	46
CAPÍTULO III. SISTEMA ORGANIZACIONAL.....	46
3.1 Marco legal .....	47
3.2 Planeación estratégica .....	49
3.3 Estructura organizacional .....	55
3.4 Recursos clave, actividades clave y asociaciones clave .....	61
CAPÍTULO IV. PROYECCIÓN FINANCIERA.....	75
4.1 Fuentes de ingresos .....	76
4.2 Presupuesto financiero.....	80
CONCLUSIONES .....	83
REFERENCIAS .....	83
ANEXOS.....	93

## **INTRODUCCIÓN**

Dicho trabajo busca realizar un plan de negocio de un hostel en el municipio de Palomino, La Guajira, donde el territorio, el entorno y la comunidad jueguen un papel fundamental. La sostenibilidad y la protección del medio ambiente son los dos pilares en los que el hostel querrá enfocarse: el uso de prácticas sostenibles, la construcción de cabañas con materiales de la zona, espacios y zonas verdes, decoración amigable con el ambiente, entre otros. Se busca tener un espacio agradable, llamativo, alternativo y participativo, con el fin de ofrecer a los clientes una experiencia diferente y completa, que satisfaga sus necesidades y expectativas.

Para el desarrollo del modelo de negocio es necesario realizar un plan de trabajo. En este, se inicia por el reconocimiento de la problemática en el territorio y la realización de un análisis territorial a fondo. El objetivo es conocer la oferta, la demanda, qué caracteriza al territorio, su población, actividades económicas y los impactos medio ambientales, sociales, culturales y económicos que se presentan dentro de la región.

En segunda medida, se presentará un análisis del mercado. Para ello, se debe conocer la segmentación a la que el hostel quiere llegar, cuáles serán los canales de distribución y cómo se podrá llegar al cliente a través de estos. Además, se muestra la propuesta de valor, que es el factor fundamental dentro de la esencia del proyecto.

Y, por último, se muestra el sistema organizacional, involucrando el marco legal, la estructura del hostel, personal requerido, planeación estratégica y cuáles serán las actividades clave, asociaciones clave y recursos clave que facilitan el desarrollo del proyecto; después de ello, se llevará a cabo la proyección financiera y la estructura de costos del proyecto.

## **OBJETIVOS**

A continuación, se dará a conocer el objetivo general y los objetivos específicos de la presente investigación.

### **Objetivo general**

Formular un plan de negocio para la creación de un hostel sostenible, amigable e incluyente con la comunidad local de Palomino, La Guajira, que permita el fortalecimiento de redes de trabajo, aprendizaje y participación activa de los locales.

## **Objetivos específicos**

- a) Identificar las características y la oferta turística del territorio, teniendo en cuenta los impactos económicos, medioambientales y socioculturales que impliquen la constitución del hostel.
- b) Determinar el comportamiento del sector y la demanda en el territorio.
- c) Diseñar la propuesta de valor de un hostel sostenible y definir los atributos o medios necesarios para su reconocimiento. Asimismo, formular posibles estrategias empresariales y de acción comunitaria.
- d) Establecer los parámetros organizacionales y legales requeridos para la operación del negocio.
- e) Determinar las proyecciones financieras necesarias para evaluar la viabilidad y la rentabilidad del hostel.

## **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Para realizar dicha investigación, se planteó un modelo metodológico, con el propósito de determinar las fuentes a las que se puede recurrir y las técnicas de recolección de datos posibles a utilizar para obtener información confiable. A continuación, se profundizará a detalle sobre cada uno de los aspectos.

### **Metodología**

La investigación que se desarrolla es cuantitativa y cualitativa; orientada a la investigación-acción, que emplea el método deductivo, permitiendo establecer un aspecto general y, de éste, poder inferir aspectos específicos. La investigación se fundamenta en la observación y el análisis de lo observado, para obtener así una definición acertada y más concreta de los diferentes aspectos que se evaluarán. A su vez, se analiza la información y se le da respuesta al tema planteado.

La observación es un punto fundamental, ya que, a partir de ésta, se identifican oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas que afecten al corregimiento de Palomino. De igual manera, se emplean técnicas de recolección de información, tales como: la entrevista y la encuesta, con el fin de realizar una caracterización adecuada y precisa del producto y destino. Con la aplicación de ambos tipos de investigación, se busca tener un análisis más preciso de los

intereses, opiniones y conocimientos de la comunidad y de los turistas, debido a que el hostel cuenta con un enfoque sostenible y de inclusión comunitaria.

Es entonces como, los métodos cualitativos se aplican para los dos primeros capítulos, a través del análisis de los hechos ocurridos, a nivel interno y externo, que se identifican en el territorio; y la aplicación de métodos cuantitativos para el último capítulo, en el que se tienen en cuenta estadísticas y planes financieros para llevar a cabo la idea de negocio. También se lleva a cabo un enfoque descriptivo e histórico, puesto que, es necesario mostrar la situación actual de lo que sucede en el corregimiento, su evolución histórica, a partir del conflicto armado y los fenómenos sociales y culturales de la comunidad. Por ende, la metodología se divide en dos fases: una descriptiva, al iniciar el documento, en la que se muestran los hechos y las fuentes cualitativas (tales como: libros, investigaciones, revistas, trabajos de grado, entre otras); y una segunda parte, netamente financiera o cuantitativa, a la cual se le atribuyen todos los procesos numéricos financieros para determinar la viabilidad económica del proyecto.

Es importante resaltar que, en aras de generar valor a la idea de negocio propuesta en el presente trabajo, la metodología usada para la realización del plan de negocio es CANVAS, que busca, a través de nueve pasos, lograr el éxito. Para ello, es necesario conocer el segmento de mercado, definir la propuesta de valor, delimitar los canales de distribución con los cuales se llega al público objetivo, establecer las relaciones que se quieren mantener con los clientes e identificar los recursos clave, actividades clave y asociaciones clave; además de la estructura de costes y conocer el flujo de ingresos. También, es debido recordar que esta metodología fue propuesta por Alexander Osterwalder en el año 2008 (citado en Marquéz, 2010, pág. 31).

En el archivo adjunto de Excel, se pueden encontrar todos los anexos utilizados y requeridos para realizar las proyecciones y cálculos financieros; se detallan y se especifican, en concordancia al trabajo escrito, para que el lector entienda con mayor claridad y detalle todos los procesos y procedimientos propuestos en el área financiera para el hostel Tierra Vendita.

## **Fuentes**

Las fuentes secundarias fueron obtenidas y analizadas a través de libros, revistas, documentos, tesis, artículos, etc. Se destacan autores como Orsini, Del Barco, Orgaz, Medina, Maldonado, Marquéz, Gascón y Cañada, entre otros. Todos ellos hablan sobre el plan de negocio, desarrollo sostenible y turismo sostenible comunitario. Por otro lado, las fuentes primarias son

obtenidas directamente del municipio, a través de una salida de campo, que tiene como finalidad recoger, clasificar y analizar datos o información relevante para el municipio, como, por ejemplo, la realización de encuestas: a los turistas, para medir su nivel de satisfacción; a la comunidad, para medir la influencia en el sector turístico; y a los prestadores, para evaluar sus competencias. Se realiza, igualmente, elaboración de entrevistas a profundidad, con los diferentes actores del municipio encargados del turismo y a los representantes de la comunidad. Además, la creación de talleres turísticos para los niños, con objeto de recalcar y enmarcar la importancia que tiene el turismo sostenible para su comunidad, su territorio y su país; y también la de grupos focales dentro del municipio, encargados de debatir, confrontar y analizar soluciones viables y óptimas para su región.

### **Técnicas de recolección de información**

Las técnicas de recolección de información fueron evaluadas a través de dos metodologías: la cualitativa y la cuantitativa. Por un lado, el aspecto cuantitativo se enfoca en realizar encuestas a los prestadores, los turistas, la comunidad y a las entidades administrativas, con el propósito de reflejar y evidenciar los comportamientos, motivaciones, preferencias, gustos e intereses. Estas permiten sintetizar la información para ser analizada y evaluada de forma más clara. Por otro lado, el aspecto cualitativo abarca las entrevistas a profundidad, sean estructuradas o no estructuradas. Estas permiten realizar un acercamiento más profundo con la comunidad, identificando sus intereses, opiniones y motivaciones. Asimismo, los grupos focales y salidas de campo permiten analizar variables, oportunidades y amenazas presentes en el destino.

Sobre el diseño de las encuestas, el tipo de encuesta o sondeo por preguntas seleccionado fue de respuestas cerradas. En este tipo, los encuestados debieron elegir alguna de las opciones posibles. La principal ventaja es que son más fáciles de cuantificar, sin embargo, en ocasiones, ninguna de las opciones refleja el pensamiento de los participantes; para ello, siempre es recomendable añadir otra pregunta que contenga la opción “otro”. Por otra parte, el tipo de encuestas es de carácter personal, es decir, se realiza el cuestionario cara a cara, para propiciar una interacción entre el encuestador y el encuestado. La finalidad de las respuestas fue analizarlas cuantitativamente, y así, determinar las mejores respuestas entre las opciones, para garantizar la viabilidad del objeto de estudio.

## MARCOS DE REFERENCIA

A continuación, se dan a conocer las bases teóricas, conceptuales y contextuales para llevar a cabo el proceso investigativo del presente trabajo.

### Marco teórico

El presente trabajo se enmarca bajo las teorías de turismo sostenible, turismo sostenible comunitario, sostenibilidad y teorías administrativas que resaltan la creación del plan de negocio.

La sostenibilidad se define como "*...la idea central unificadora más necesaria en este momento de la historia de la humanidad...*" (Bybee, 1991). Es un nuevo concepto, que busca la movilización de la responsabilidad colectiva, para contrarrestar una serie de problemas a los que se enfrenta la humanidad, apostándole a la cooperación y la defensa del interés general (Vilches, Gil, Toscano y Macías, 2016). Entonces, el eje de este trabajo, que es la creación de una empresa, debe basarse en la sostenibilidad. Para ello, es necesario decir que una empresa sostenible "*...es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general...*" (Rodríguez, 2012).

De igual forma, como dice Saravia (2009), las empresas sostenibles deben ir a la velocidad en la que el entorno se encuentre. Es decir, que deben tener capacidad de adaptación y capacidad de cambio, así como un equilibrio con los diferentes actores (Estado, clientes, empleados, proveedores, medio ambiente). Es así como la sostenibilidad es el instrumento que certifica la calidad para los establecimientos de alojamiento, los cuales deben considerar la capacidad de carga del destino, la participación de aspectos socioculturales, medioambientales y económicos (Alén; Fraiz; Gándara, s.f.).

Ahora bien, pasando a materia turística, como dice Lozano: muchos países latinoamericanos le están apostando al turismo en donde se involucran a minorías étnicas, desplazados por la violencia o campesinos (2014).

La Red de Turismo Sostenible Comunitario para América Latina colabora en la aprobación de la Declaración de San José, en la cual se establecen cuatro principios importantes sobre el turismo sostenible comunitario, con el fin de que las comunidades vivan dignamente y prosperen mejorando sus condiciones de vida; y mediante los cuales, se busca la distribución de los

beneficios entre los actores partícipes del sector. Por ende, se pretende que el turismo sea una actividad “económicamente viable, socialmente solidaria, ambientalmente responsable y culturalmente enriquecedora” (2003). Posterior a ello, Maldonado (2006) propone que se deben cumplir con dichos principios, para lo cual el turismo sostenible comunitario ayudaría

“...al entendimiento y la paz entre los pueblos que buscan un nuevo orden universal basado en la justicia social y la solidaridad; a la preservación de los recursos naturales y ambientales del planeta, en toda su riqueza y diversidad, para el disfrute de la presente y las futuras generaciones; al fortalecimiento de la diversidad étnica y cultural, fuente de identidad y riqueza de los pueblos; al desarrollo económico y la mejora de las condiciones de vida y de trabajo de las comunidades que sufren de los estigmas de la pobreza” (pág. 21).

En efecto, gracias a la actividad turística, las comunidades están tomando conciencia del potencial que poseen sus activos patrimoniales (recursos naturales, culturales, humanos), a fin de valorizarlos para competir en el mercado global (Maldonado, 2005). Igualmente, el turismo sostenible no posee un modelo como tal, sino que debe adaptarse al lugar en el que se aplica bajo unos lineamientos, puesto que cada territorio asimila el turismo de manera distinta (Gascón & Cañada, 2005). Entonces, el turismo sostenible debe propiciar la participación de las comunidades y turistas, y beneficiar tanto en lo social como en lo económico a las comunidades presentes en el territorio; así lo indica Wearing y Neil en 1999 (citado en Del Barco, 2010).

Además de la importancia de la sostenibilidad en el proyecto, el turismo comunitario es un factor clave y relevante para gestionar y diseñar la propuesta de valor. El turismo comunitario mejora la calidad de vida a partir de estrategias de desarrollo local, dado que la comunidad busca y se apropia del territorio con el fin de aprovecharlo adecuadamente (Bohórquez, 2014). La comunidad debe participar y recibir los beneficios que se alcancen a partir de la toma de decisiones, con respecto a la actividad turística; asimismo, deben evitar los impactos generados al medio ambiente y a los recursos naturales, con el fin de acoger al turismo en su diario vivir; tal como se indica en Fórum Barcelona en 2004 (citado en Bohórquez, 2014). Bajo estas circunstancias, el turismo solidario mejora la calidad de vida teniendo en cuenta la disminución del impacto ambiental y el desarrollo a partir de actividades que involucren y brinden beneficios a la comunidad (Bohórquez, 2014).

En conjunto con el tipo de turismo del cual se habló anteriormente, es necesario añadir la importancia que tiene el sector empresarial, en términos económicos, para el desarrollo de un destino (generación de empleo, pago de impuestos, ingresos fiscales). Entonces, la empresa como eje motriz de la economía, debe fundamentarse en la responsabilidad social empresarial que *“...se convierte en la alternativa más pertinente y eficaz para la puesta en marcha de un modelo de gestión organizacional responsable que permite, no solo minimizar los impactos negativos generados por la actividad empresarial, sino generar un valor compartido tanto para la empresa como para sus grupos de interés y por ende para la sociedad en general”* (citado en Peña y Serra, 2012). Esto quiere decir, que la organización debe contar con unos lineamientos, que se conviertan en un modelo responsable capaz de contribuir al desarrollo de la sociedad.

Teniendo en cuenta la responsabilidad social empresarial y la importancia que tienen las empresas en el desarrollo turístico, se debe abordar y analizar el modelo con el que se desarrolla dicha idea de negocio. Este modelo de Osterwalder describe la realización de un modelo de negocio en nueve bloques. Primero, Osterwalder define que

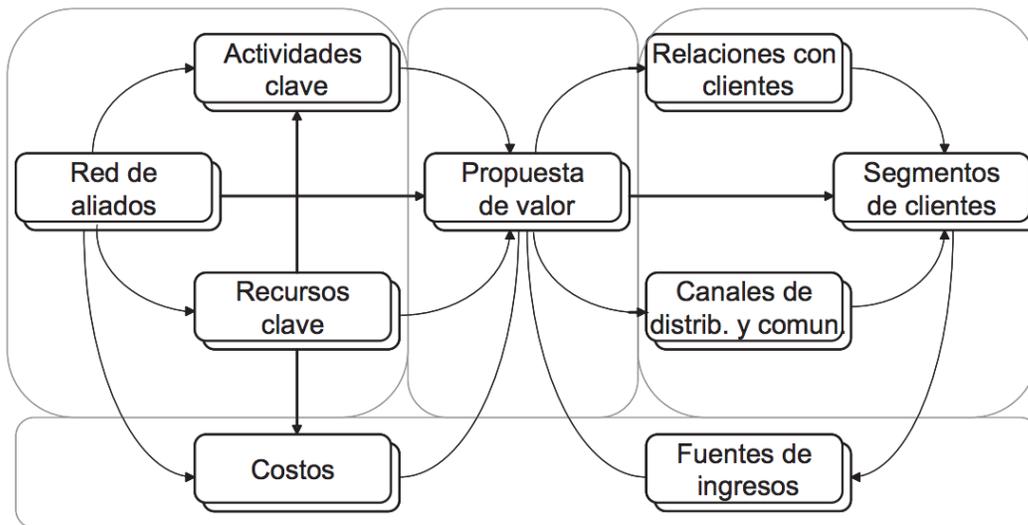
*“...un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles... (citado en Marquéz, 2010, pág. 31)”*

Debido a que se entiende el término modelo de negocio, se explicará a continuación cómo funciona el modelo de Osterwalder o CANVAS en sus nueve bloques, ver figura 1; descrito por Marquéz en el 2010. El primer bloque para identificar es el de segmentos de clientes, en el que se enlistan los tipos de clientes a los que la empresa se dirige, a partir de sus necesidades, y teniendo en cuenta variables demográficas, geográficas y psicográficas. Posteriormente, se encuentran la propuesta de valor y los canales de distribución y comunicación, los cuales hacen referencia a la oferta por la que los clientes pagarían (paquetes de servicios o productos y sus atributos) y la manera en que se pretende comunicar y transmitir información a los clientes, respectivamente.

Ahora bien, se pasa a explicar los bloques fuentes de ingreso, recursos clave y tipo de relación con los clientes. El primero hace referencia a las fuentes de las cuales se obtendrán

ingresos por la propuesta de valor que oferta la empresa (suscripciones, servicios, pauta publicitaria). Mientras tanto, recursos clave son aquellos recursos que la compañía debe utilizar para que la idea de negocio de empresa funcione; entre ellos, se pueden encontrar recursos físicos, recursos humanos, financieros e intelectuales. El bloque que trata el tema de tipo de relación con los clientes pretende definir cómo será la relación con cada segmento o tipo de cliente (personalizada, relaciones personales masivas, *call center*, *web contact*, etc.). Posteriormente, se tratan las actividades que deben realizarse a través de la utilización de recursos clave para producir la oferta de valor, con el fin de gestionar las relaciones con los clientes. Para finalizar el modelo, los dos últimos bloques muestran la red de aliados, terceros que trabajan en conjunto con la empresa, y la estructura de costos, la cual se fundamenta en la lista de costos significativos del modelo de negocio, como recursos, actividades, red de aliados (Marquéz, 2010).

Figura 1. Modelo CANVAS propuesto por Osterwalder.



Fuente. Osterwalder (2008). Tomado de Marquéz, 2010.  
<http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf>

Continuando con la explicación del modelo CANVAS, es propicio decir que la metodología para el diseño de modelos de negocio, propuesta por Osterwalder (citado en Marquéz, 2010), propone tres pasos: visualización del modelo, evaluación e innovación; sin embargo, después de estos tres se lleva a cabo el negocio, por lo que se implementa la planeación y la comunicación.

## Marco conceptual

En el presente apartado se definirán los conceptos de turismo sostenible y modelo de negocio.

En 1987, en la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo se definió al turismo sostenible como “un proceso que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (citado en PNUMA & OMT, 2006). Definición conceptual similar a la que realiza la OMT, sin embargo, en esta última, se hace énfasis a la armonía que debe existir entre los aspectos socioculturales, políticos y económicos del turismo.

Aun así, también es necesario describir la importancia de la sostenibilidad en el marco de creación de empresa del sector turístico. De esta manera, sería correcto hablar de turismo sostenible, puesto que éste, según la OMT (s.f) “...tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas...”. Ahora, sucede que el turismo sostenible también tiene la capacidad de adaptarse al tipo de turismo con el cual se quiere trabajar y en el destino a seleccionar. Pero, para ello es importante tener en cuenta (OMT, s.f):

“... 1) Dar un uso óptimo a los recursos medioambientales, que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.

2) Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar sus activos culturales y arquitectónicos y sus valores tradicionales, y contribuir al entendimiento y la tolerancia intercultural.

3) Asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes, unos beneficios socioeconómicos bien distribuidos, entre los que se cuenten oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades anfitrionas, y que contribuyan a la reducción de la pobreza.”

Con el fin de especificar la definición de desarrollo sostenible en el contexto colombiano, la ley 99 de 1993 lo define como aquel que conduzca al crecimiento económico, a la elevación de la calidad de vida y al bienestar social, sin agotar la base de recursos naturales renovables en que se sustenta, ni deteriorar el medio ambiente o el derecho de las generaciones futuras a utilizarlo para la satisfacción de sus propias necesidades.

Pasando a la temática empresarial, es necesario tener claro el concepto de modelo de negocio. Reiteramos lo que dijo Osterwalder, un modelo de negocio es una herramienta con la que una empresa busca ganar dinero a partir de la oferta de propuestas de valor a un segmento determinado (citado en Marquéz, 2010). Pero entonces, ¿qué es un modelo de negocio sostenible? es aquel que crea valor medioambiental, económico y sociocultural a largo y corto plazo, que contribuye al bienestar de las generaciones presentes y futuras, y al entorno en el que se desarrolla (Rodríguez, 2012).

Igualmente, los establecimientos de hospedaje y alojamiento buscan el desarrollo de la sostenibilidad como punto fundamental a tratar dentro de su organización; ya que, al ser parte de la actividad turística, se enfoca en el bienestar de la población donde se presta el servicio, a pesar de que, al ser un plan de negocios, busque también el enriquecimiento individual o del empresario. Sin embargo, los establecimientos optan por un modelo de turismo sostenible ya que consigo buscan:

“...mejorar la calidad de vida de la población local, es decir, de la gente que vive y trabaja en el destino turístico; proveer mayor calidad de experiencia para el visitante; mantener la calidad del medioambiente del que la población local y los visitantes dependen; la consecución de mayores niveles de rentabilidad económica, de la actividad turística para los residentes locales; y asegurar la obtención de beneficios por parte de los empresarios turísticos, es decir, ha de procurarse que el negocio turístico sustentable sea rentable, de lo contrario los empresarios olvidarán el compromiso de sustentabilidad y alterarán el equilibrio.” (Alén; Fraiz; Gándara, s.f.)

## **Marco contextual**

Palomino, es un corregimiento perteneciente al municipio de Dibulla, ubicado en el departamento de La Guajira, en el Caribe colombiano. Tiene una temperatura media de 30°C. De

igual manera, cuenta con aproximadamente tres mil habitantes y una población tradicional de la Sierra Nevada de Santa Marta, compuesta por cuatro pueblos indígenas: Kogui, Wiwa, Arhuacos y Wayuu (Alcaldía de Dibulla, 2012). En cuanto a los aspectos económicos más importantes está el turismo, debido a que posee grandes atractivos naturales como playas, ríos, mar, avistamiento de flora y fauna, humedales, acantilados, piedemonte y la Sierra Nevada. Además, cuenta con atractivos culturales como la gastronomía, la música, las artesanías, los carnavales y la diversidad étnica. Pero, a pesar de que hay una amplia gama de atractivos, las entidades públicas y privadas no han apoyado ni financiado inversiones para el municipio; por esta razón, la infraestructura hotelera, los servicios públicos, el recurso humano calificado y la falta de políticas y estrategias son los principales problemas con los que cuenta Palomino para potencializar un turismo de naturaleza (Alcaldía de Dibulla, 2012). Actualmente, la economía del corregimiento está basada en la pesca tradicional, el turismo y el comercio entre comunidades indígenas y pobladores del territorio. Cabe aclarar que, el turismo no se encuentra suficientemente organizado, por lo que la contaminación, la protección de la biodiversidad y el impacto sobre la cultura de la población local son factores que preocupan a las autoridades departamentales como la Corporación Autónoma Regional de La Guajira (Santana, julio de 2014).

El turismo se encuentra en auge, debido a que surge como una opción y una forma de huir del narcotráfico (El Espectador, 2015), y de rescatar el territorio del conflicto armado en el que se encontró unos años atrás, con presencia de autodefensas, BACRIM, frentes de las FARC y otros grupos guerrilleros que se tomaron los límites de la Guajira y el Magdalena (Villarraga, 2014).

Organismos institucionales velan por el desarrollo sostenible del destino. Un ejemplo claro es lo que propone Corpoguajira, en ayuda con las comunidades indígenas y los pobladores del corregimiento a través de visitas sostenibles (llamadas biovisitas) que disminuyan los impactos de las visitas de los turistas (Santana, julio de 2014).

De la misma manera, el crecimiento hotelero se debe adecuar a las políticas emitidas por el Ministerio de Ambiente y lo que dicte la Corporación Autónoma Regional; esto, para tener en cuenta en aquellos nuevos negocios que quieren y desean incursionar en el territorio. La Corporación trabaja en alianza con organizaciones ambientales y Fundación Nativa, la cual promueve en proyectos como la Escuela de la Naturaleza Sugueja y las mencionadas biovisitas, novedosos intentos de sensibilizar y educar a los visitantes que llegan a esta parte de La Guajira,

además de a los pobladores. Pero no solamente son los turistas y locales, también se deben apoyar las empresas del sector, ya que estas hacen parte fundamental de la oferta turística, a fin de que el turismo sostenible sea también una forma de trabajar armónicamente por el bienestar sociocultural, ambiental y económico de Palomino (Santana, julio de 2014).

Además, la Comisión Regional de la Competitividad e Innovación agrega que el departamento

“...ha buscado no solo identificar las atracciones turísticas sino examinar las potencialidades de la región que permitirían contar con un turismo sostenible en la Guajira que permita generar empleo familiar wayuu estable en el tiempo; promover las empresas del sector turismo e incentivar nuevos emprendimientos en servicios complementarios al alojamiento, como *kitesurf*, rutas, operadores, transportes, para así quedar cadenas productivas con alto valor agregado; atraer inversiones; desarrollar de otras industrias de bienes conexas al turismo como pesca, ovino-caprino, bovina, frutas, confección, muebles y, obviamente las artesanías” (como se cita en Cámara de Comercio de La Guajira, 2015).

La norma técnica sectorial para establecimientos de alojamiento y hospedaje es fundamental para definir y clasificar al establecimiento hostel en un nivel de sostenibilidad básico o alto, según los requisitos o parámetros establecidos de acuerdo con la norma. Se encuentran los requisitos generales de *sostenibilidad*, tales como programas de gestión, políticas, compras, monitoreo y seguimiento; *ambientales*, como protección de áreas naturales, flora y fauna, manejo de residuos y gestión del agua; *económicos*, como la contratación y capacitación de la comunidad local; *socioculturales*, como el cuidado del patrimonio cultural y, por último, los complementarios, como por ejemplo: la seguridad y la infraestructura. En aras de incentivar la sostenibilidad en los destinos, y propiamente en los establecimientos de alojamiento, el cumplimiento de los requisitos otorga a los prestadores un certificado de calidad turística o un sello ambiental para dar publicidad y conocimiento al hotel u hostel (Universidad Externado de Colombia, 2006).

Para concluir, cabe aclarar que el turismo ha estado creciendo en los últimos años en el departamento, aun así, la falta de planificación se evidencia en el sistema de transporte regular, malas condiciones de espacio público, equipamientos no complementarios para la actividad

turística y poco control urbanístico; factores que afectan de manera negativa a la población local (Unión Temporal Turismo Bolinorsagua, 2012).

## **CAPÍTULO I. ANÁLISIS TERRITORIAL**

Dentro del presente capítulo se mostrarán los aspectos más relevantes dentro del territorio: economía, aspectos sociales, medioambiente, oferta y demanda.

### **1.1 Problemática**

Palomino es un corregimiento que ha crecido turísticamente en la última década. Por ejemplo, las opciones de alojamiento, hostales y posadas han pasado de 60 a 100 establecimientos en el último año, como afirma Armando Bueno (Revista Cero, 2016); por lo que se busca, a través de la creación de un hostel, aprovechar el auge turístico, en donde más del 90 % de los turistas son extranjeros (Ramírez, 22 de septiembre 2014). “El destino posee un gran potencial debido a la belleza de la conjunción del río con el mar, teniendo la Sierra Nevada de fondo”. Por esto, el sector terciario posee una ventaja comparativa, que puede llegar a convertirse en un factor económico de alta importancia y de gran contribución al territorio (Unión Temporal Turismo Bolinorsagua, 2012).

La comunidad no se ha visto beneficiada totalmente en aspectos como: urbanismo, equipamiento, servicios públicos y movilidad (transporte). Estos ayudarían a potencializar el destino, de manera que sus pobladores resulten beneficiados de la actividad turística.

Por otra parte, algunas de las problemáticas existentes en el territorio son: pérdida de cultura tradicional de conservación indígena, prácticas inadecuadas agrícolas y pecuarias, pérdida de identidad cultural y costumbres de indígenas asentados en la Sierra y prácticas de turismo no sostenible en el corregimiento (CORPOGUAJIRA, 2016). Además, La Guajira es un departamento en el que las inversiones no se dirigen a las prioridades territoriales; las malas prácticas de la administración pública estancan el desarrollo y generan ineficiencia en la inversión (Comisión Regional de Competitividad de La Guajira, 2008).

Entonces, lo que se busca con la idea de negocio es lograr integrar a la comunidad local en la actividad turística, por medio de la creación de un hostel sostenible e incluyente con la misma. Una de las formas en que se podría beneficiar a las comunidades es que se contraten locales para

que trabajen dentro del hostel, además de proveer capacitaciones en materia turística. También sería conveniente que los proveedores de materias primas fuesen, en su mayoría, pequeños microempresarios localizados en el territorio o sus alrededores (Del Barco, 2010).

Por último, teniendo en cuenta las situaciones y problemas tratados anteriormente, se plantea: ¿Cómo crear un hostel que sea sostenible e incluyente con la comunidad en Palomino, La Guajira?

## **1.2 Caracterización del territorio**

El departamento de La Guajira está ubicado en el extremo nororiental de Colombia. Posee una extensión superficial de 20.506 km<sup>2</sup>, que representa el 1,76% de todo el territorio nacional. Limita con el Mar Caribe, los departamentos de Cesar y Magdalena y con el país de Venezuela. La Guajira está conformada por 15 municipios y 62 corregimientos, entre los cuales se destacan Riohacha, Dibulla, Manaure, Maicao, entre otros; a su vez, se considera y subdivide al territorio en tres grandes subregiones: alta, media y baja Guajira; en esta última se encuentra el destino a considerar. (Corpoguajira, 2016)

Las actividades principales del departamento para su desarrollo y crecimiento son las explotaciones de carbón realizadas en la mina de El Cerrejón; las reservas existentes de gas natural ubicadas en los pozos de Chuchupa y Ballenas; el turismo en algunos destinos, como Palomino, Cabo de la Vela, Maicao y Riohacha; y la explotación de sal marina, en el municipio de Manaure. Sin embargo, las condiciones económicas reflejan un índice de 65.2% de necesidades básicas insatisfechas, que es muy alto en comparación con el del país, que es de 27%; las principales necesidades radican en el servicio de acueducto y alcantarillado (ACNUR, 2016).

Palomino, es un corregimiento perteneciente al municipio de Dibulla, dentro de la Baja Guajira, en el que gran parte de su población la componen las comunidades indígenas Wayuu, Kogui, Arhuacos y Wiwa; asentamientos que se remontan desde la fundación de Santa Marta en el siglo XVI, ya que en dicha época habitaban los indios Guanebucanes, descendientes de Tayronas y Arhuacos, en Yaharo (antiguo nombre de Dibulla). Dibulla significa en dialecto indígena “lagunas a orillas del mar”. Este territorio es considerado municipio desde el 15 de noviembre de 1995, mediante la ordenanza 030, expedida por la Asamblea Departamental de La Guajira (Alcaldía de Dibulla, 2012).

Dibulla está ubicada en la zona noroccidental del país, cuenta con una extensión territorial de 1744 km<sup>2</sup> siendo la Sierra Nevada de Santa Marta su mayor exponente, su latitud norte es de 10 ° 50´ 44´´ y latitud oeste 73 °8´ 48´´ (Alcaldía de Dibulla, 2012). Limita al sur con el municipio-capital Riohacha y la Sierra Nevada de Santa Marta; al este con Riohacha, entre los ríos Corual y Bomba; al oeste con el Magdalena; y al norte con el Mar Caribe. La fauna (mariscos, crustáceos, peces) presente en las costas es diversa y fundamental para la economía del municipio, así como la profundidad de calado, que permite construir y posicionar puertos o muelles marítimos.

La posición geoestratégica que posee dicho municipio, y al cual pertenece Palomino, hace que sea tierra perfecta para la ganadería y la agricultura, así como la tercera mayor producción acuífera de los municipios de la Sierra Nevada representadas en sus lagunas, ciénagas, humedales, ríos, entre otros. En dicho territorio, la mayoría vive de la pesca tradicional, el turismo y la comercialización entre pobladores originarios debido a la su ubicación entre los ríos Palomino y San Salvador (Santana, julio de 2014). De igual manera, su temperatura promedio es de 30 grados, durante los meses de abril a junio y de septiembre a noviembre prevalecen los periodos secos y en épocas de julio y de diciembre a marzo predominan las temporadas lluviosas (Alcaldía de Dibulla, 2012).

La salud es un tema fundamental para cualquier territorio. La Guajira ha logrado disminuir las tasas de mortalidad y de enfermedades, debido a sus esfuerzos y contribuciones institucionales, especialmente en la población infantil. Las enfermedades más comunes aluden a la existencia y presencia de humedales o aguas estancadas, que generan organismos trasmisores de distintas enfermedades como el dengue, la chaga, la malaria, la tuberculosis, entre otros. Sin embargo, la infraestructura hospitalaria es muy débil, se carece de talento humano competente y elementos o materiales necesarios para la prestación del servicio, además, no hay cumplimiento de los programas en las zonas más apartadas, abunda la falta de interés por parte de los actores del municipio, hay altas tasas de natalidad en zonas rurales y un problema muy complejo, debido a la idiosincrasia de los pueblos indígenas (Alcaldía de Dibulla, 2012).

Dado que la infraestructura presente en el municipio es muy débil, ésta no permite el libre desarrollo del municipio como destino turístico, y se requerirían de grandes inversiones en aspectos como transporte, turismo, red vial, servicios públicos, logística, etc., para poder destacar

el potencial turístico y aumentar la afluencia de turistas. Las vías, tanto principales como terciarias, se encuentran en mal estado, el servicio de energía es regular y no contempla a todo el municipio, la cobertura de alcantarillado es muy baja, con el 14.6%, y el sistema de acueducto cubre un 54.6% de la población (Alcaldía de Dibulla, 2012).

Del mismo modo, es importante considerar el impacto que han tenido los grupos ilegales y el narcotráfico en el municipio, ya que es evidente el abandono por parte del Estado al no generar estrategias para erradicar dichos problemas. A raíz de eso, el narcotráfico se ve como una de las actividades más rentables, al no encontrar o poseer alguna posibilidad de crecer y desarrollarse económicamente. Los grupos ilegales se disputan los corredores estratégicos, rutas y puertos para el transporte de mercancías ilegales, o el control del territorio; se identifican a las FARC, ELN, AUC y BACRIM, como los grupos que afectan los niveles de normalidad y tranquilidad (Peralta et al., 2011). Hace más de 25 años que los grupos al margen de la ley utilizan a Palomino como una fuente de cultivos ilícitos, desfavoreciendo la imagen del municipio. Como consecuencia, se ha visto alterada la calidad de vida de las comunidades indígenas y de los habitantes, incluso el derecho a la salud, educación y libertad han sido quebrantados por el Estado (ACNUR, 2016).

Palomino se encuentra ubicado a orillas del río Palomino, la troncal del Caribe y el departamento del Magdalena, a 26 km de Dibulla, a 72km de Santa Marta y 90km de la capital Riohacha. Posee dos pisos térmicos, que se localizan desde el nivel del mar hasta la parte más alta de la Sierra Nevada. La Sierra es la formación montañosa más alta de Colombia, con 5775 metros y produce más de 10.000.000 millones de metros cúbicos de agua por cada año. Cuenta con la protección de Parques Naturales de Colombia y fue declarada Reserva de la Biosfera y patrimonio de la humanidad en 1979. Sus cuatro comunidades indígenas han sobrevivido desde la colonización española, aunque están en riesgo de extinción, como su territorio, la flora y fauna presentes. (Hernández, 2011).

Por otro lado, Palomino ha enfrentado problemas, como la pérdida de identidad cultural, la corrupción del gobierno, la discriminación racial y étnica, la pobreza, la inaccesibilidad a servicios públicos y de educación y la explotación de flora y fauna (ACNUR, 2016), los animales más afectados por la caza indiscriminada son las tortugas de mar, el venado, la iguana, el conejo, el turpial y los tigrillos (Corpoguajira, 2016)

La educación en el corregimiento de Palomino no es certificada para la prestación del servicio y solo existe un colegio: *Institución Educativa Rural Adolfo Antonio Mendiola Robles*, lo que hace muy difícil garantizar una buena educación y una formación integral elemental, para los 557 estudiantes que tiene el colegio (Alcaldía de Dibulla, 2012). Y aunque el departamento ha trabajado mucho y ha generado distintos proyectos y programas para suplir las necesidades de la educación, es importante que se invierta un poco más, para abarcar la totalidad de la población y que todos los niños tengan derecho a educarse.

Se entiende que el turismo es un factor que impulsa el desarrollo, y a su vez representa un sinnúmero de desafíos para los actores turísticos que actúan de manera directa e indirecta, principalmente en la generación de empleo; además del desarrollo e impulso de la tecnología, el mejoramiento de los recursos públicos, la infraestructura y la seguridad (Brida, Monterubbianesi, Zapata, 2011). Dadas las condiciones económicas, sociales, culturales y ambientales del territorio, es favorable el diseño de una propuesta de negocio alternativo e incluyente con la comunidad como lo es el hostel Tierra Vendita.

### **1.3 Impactos económicos, socioculturales y medioambientales**

El turismo participa en la economía de los destinos en los cuales se desarrolla, dependiendo de la intensidad en la que se aplique y la trascendencia que posea, la inversión pública y el gasto turístico pueden aumentar los ingresos y estimular el crecimiento de un territorio. Algunos impactos derivados de la actividad turística se relacionan con las ganancias en divisas, la generación de empleo, la contribución de ingresos a los locales, el impulso al desarrollo regional, la disminución del desempleo y la generación de exportaciones, sin embargo, el desarrollo turístico en el destino requiere de muchos gastos para su utilización y consumo (Sancho et al, 2012).

Las exportaciones generadas por el turismo incrementan la economía local, a través de la llegada de visitantes y turistas que consumen algún bien y/o servicio, incluso, siendo del mismo país, pero de distinta región, los oferentes pueden proponer, modificar y controlar los precios turísticos con el fin de producir beneficios e impulsar la llegada de turistas (Sancho et al, 2012).

El turismo es un factor generador de divisas que mantienen y equilibran la balanza de pagos, se refieren a los ingresos causados por la actividad turística en el país abarcando todas las transacciones. Los ingresos se reflejan en los establecimientos turísticos, el marketing, las

importaciones, los proveedores, entre otros. Asimismo, contribuye al aumento del PIB, siendo uno de los rubros más importantes para la economía del país (Sancho et al, 2012).

El turismo, al ser considerado una ciencia social, muestra el interés que existe por el desplazamiento a un lugar distinto del de origen de las personas (Sancho et al, 2012). Dicha actividad tiene consecuencias, tanto positivas como negativas, que afectan al ser humano. Los impactos son el resultado de “las relaciones sociales mantenidas durante la estancia de los visitantes en el territorio, cuya intensidad y duración se ven afectadas por factores espaciales y temporales” (Sancho et al, 2012).

Asimismo, la Gobernación de La Guajira le apunta a una administración pública efectiva, que genere compromiso social, a fin de lograr disminuir los índices de pobreza y lograr una convivencia pacífica entre los habitantes. Se desea, además, buscar construir colectivamente un territorio con mejor calidad de vida y desarrollo, que potencie el sentido de pertenencia por la cultura (Comisión Regional de Competitividad de La Guajira, 2008).

La creciente ola turística dentro del corregimiento de Palomino en los últimos años causa distintos impactos socioculturales. En cuanto a impactos negativos, se pueden evidenciar en la disminución y dificultad de acceso al disfrute de los bienes públicos, haciendo referencia a la playa y ribera del mar, puesto que abunda la privatización del espacio (Unión Temporal Turismo Bolinorsagua, 2012)

De la misma manera, la creación de empresa propicia y ofrece beneficios en la mejora de las condiciones socioeconómicas de la población, dado que el turismo genera empleo y oportunidades de crecimiento laboral (Unión Temporal Turismo Bolinorsagua, 2012). Sin embargo, como se muestra en el Plan de Desarrollo Municipal de Dibulla (2012 – 2015), existe una falta de cultura ciudadana, reciclaje de basuras, falta de inventario turístico, falta de alcantarillado, falta de adecuación de las vías públicas y baja calidad de los servicios públicos. En sí, “en muchas zonas turísticas los servicios públicos son insuficientes y hasta inexistentes, no se dispone de agua potable, electricidad, las comunicaciones son irregulares y el alcantarillado deficiente” (Ospino, 2012 – 2015).

Es importante recordar que el corregimiento se encuentra en un lugar que es considerado sagrado para diferentes etnias indígenas. Por ello, según el artículo 8 de la ley 397 de 1997, ley de cultura, por la que se expide la declaratoria y manejo de patrimonio cultural de la nación, todos los

planes de desarrollo de las entidades territoriales deben tener en cuenta los recursos para la conservación y la recuperación del patrimonio cultural. Esto quiere decir que las comunidades indígenas deben ser incluidas en los aspectos que hacen parte del espacio. A fin de cuentas, existe un intercambio cultural dentro del territorio y, para no perder la identidad cultural de la población, es necesario incluir estos aspectos dentro de los planes de desarrollo.

Con la intención de impulsar el crecimiento social y cultural, la Alcaldía de Dibulla (2012-2015) busca dentro de sus programas que exista una participación activa de la comunidad en temas de promoción, conservación e intercambio de valores culturales.

A pesar de esto, las principales preocupaciones con respecto al entorno radican en que los recursos naturales pueden ser utilizados y explotados inadecuadamente y esto traería consigo una serie de impactos negativos irreversibles. Como lo afirma Stankovic (1991), “el turismo es un consumidor específico de recursos naturales, ya que éstos constituyen la base para el desarrollo de la actividad turística”. Los recursos naturales juegan un papel muy importante en el turismo, no solo por la posibilidad de poder contemplarlos, sino por la de poder mantenerlos para futuras generaciones, sacando su máximo provecho y respetando la capacidad de carga de cada uno de estos (Sancho et al, 2012).

Potenciar el turismo gracias a la protección y cuidado que se le da al medio ambiente es fundamental para el desarrollo y crecimiento de un destino; brinda ventajas y fortalezas al mercado turístico, y produce desarrollo económico, oportunidades en inversiones, satisfacción y motivación de los turistas y el aumento de bienestar de la población, que permiten compatibilizar la gestión turística y la conservación de los recursos (Sancho et al, 2012).

Existen distintos tipos de impactos que afectan al destino, negativa o positivamente. La contaminación es uno de ellos y se relaciona con el tratamiento de las basuras, los residuos sólidos y la contaminación del agua, debido a la disposición de los residuos líquidos. La flora y la fauna se ve afectada por la destrucción y modificación de los hábitats naturales, los daños en la vegetación, la caza indiscriminada de animales, el reemplazo del paisaje natural por edificaciones turísticas y la creación de reservas naturales que contribuyen a la protección de especies. Por otro lado, el consumo de recursos naturales que deriva en el agotamiento de suministros de agua y energía, la propagación de incendios y desertización. Asimismo, la erosión impacta las estructuras

geológicas, el uso del suelo y las especies animales o vegetales que se ven afectadas por el terreno y sus condiciones (Gobernación de La Guajira, 2016).

Dibulla tiene bastantes problemas con el entorno, debido a que no se han realizado las estrategias o programas adecuados para suplir estas fallas. Dentro de estos problemas se encuentran: la sobreexplotación de los recursos naturales y el uso de técnicas y herramientas inadecuadas, ya sean pesqueras, mineras, forestales y/o agrícolas. La apropiación ilegal del patrimonio público (playas y lagunas costeras), los vertidos de residuos sólidos y líquidos que recaen sobre el mar, la degradación de los recursos naturales, la modificación de procesos físicos y naturales, la pérdida de la biodiversidad, el aumento en el riesgo de la salud humana, a causa de diferentes agentes patógenos presentes en el agua, la destrucción del medio ambiente por las actividades de minería, tala de árboles y uso indebido de agroquímicos (Alcaldía de Dibulla, 2012)

A raíz de las problemáticas que afrontan los destinos frente al medioambiente, se ha dado lugar a la promoción de medidas de conservación para la mejora de la calidad ambiental, que valoricen y realcen el potencial del entorno natural presente, se propende por la creación de parques naturales y áreas de manejo integrado o especial, con el objetivo de proteger la fauna y flora local (Sancho et al, 2012). El turismo puede llegar a ser el encargado de mejorar, conservar y proteger el medio natural, a través de procesos y procedimientos que incluyen el estudio del destino, para determinar los objetivos, las prioridades y las alternativas para el desarrollo económico y social de la población (Quintero, 2004). El proyecto es además, una fuente de empleo importante, ya que busca que los trabajadores sean locales, al igual que una oferta de servicios turísticos realizada por ellos mismos. Adicionalmente, se busca implementar clases de idiomas a niños de la región y fomentando el aprendizaje en ellos.

Para lidiar con dichos impactos y problemáticas, se plantea un POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas) con el propósito de replantear las condiciones que busca el hostel, para que dicho emprendimiento sea amigable e incluyente con la comunidad. A continuación, ver tabla 1.

Tabla 1. Perfil de oportunidades y amenazas

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM)									
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>FACTORES ECONOMICOS</b>									
Tasa de empleo	X						X		
Turismo receptivo	X						X		
Contribucion de ingresos a locales		X							
Incremento del PIB		X							X
<b>FACTORES SOCIALES</b>									
Servicios públicos		X					X		
Proveedores locales	X						X		
Infraestructura					X			X	
Tecnología					X			X	
<b>FACTORES CULTURALES</b>									
Identidad y sentido de pertenencia					X				X
Cultura ciudadana	X							X	
Conservación del patrimonio cultural	X							X	
<b>FACTORES AMBIENTALES</b>									
Clima y ubicación	X						X		
Recursos naturales				X				X	
Contaminación				X				X	
Sostenibilidad y protección del medio ambiente		X					X		

Fuente. Elaboración propia.

#### 1.4 Oferta turística

El turismo en los últimos años se ha convertido en uno de los sectores con mayor crecimiento y progreso socioeconómico, beneficiando a la comunidad receptora y al territorio. Para el año 2014 se registraron 1133 millones de visitantes (OMT, 2015), lo que da a entender que es un sector en evolución y que propicia el interés de la comunidad en hacer parte de la actividad turística del destino.

Se considera al turismo como un fenómeno que abarca a todo el territorio y que produce, directa e indirectamente, beneficios a la comunidad negativos o positivos. En el aspecto económico, se evidencia la generación de divisas por el flujo turístico; en el aspecto cultural, se identifican las costumbres y la idiosincrasia de los diferentes grupos; y en el aspecto social, se busca satisfacer las necesidades de los turistas y de la comunidad.

La inexistencia de un plan de desarrollo o un esquema de ordenamiento territorial para el corregimiento de Palomino impide que se realice una buena planificación, estudio y gestión del destino. Al no poseer información propia del territorio, es necesario recurrir al plan de desarrollo municipal, realizado por la Alcaldía de Dibulla, para identificar la situación actual, el potencial turístico, las necesidades de la comunidad, los problemas que afectan al municipio, entre otros.

El municipio de Dibulla tiene muchos problemas frente a la actividad turística, entre estos se destacan: la poca inversión por parte de entidades públicas y privadas y la falta de entidades municipales que se encarguen de promover, promocionar y reconocer esta actividad. Por otro lado, la infraestructura y las vías de acceso son inadecuadas, además de la carente calidad en los servicios públicos. A su vez, existe un alto nivel de informalidad, en cuanto a las empresas prestadoras de servicios de transporte, un 90%. Tal como se puede evidenciar en el Plan de Desarrollo Turístico de La Guajira, las playas del corregimiento de Palomino, no cuentan con una puesta de valor enfocada al turismo y el equipamiento que posee solamente responde a la demanda local, sin complementar la actividad turística. (Alcaldía de Dibulla, 2012)

La oferta se fortalece en el turismo, ya que, como se indica en el Plan Regional de Competitividad de la Guajira (2008), es un sector estratégico, con tendencias fuertes y con un potencial alto para ser explotado. Entonces, sería necesario “promover la explotación sostenible de los recursos y potencial turístico natural y cultural, y promover la creación de empresas y la prestación de servicios de calidad en el sector turístico” (Unión Temporal Turismo Bolinorsagua, 2012).

Dicho potencial turístico puede ser aprovechado con el fin de impulsar las actividades ecoturísticas y de turismo de naturaleza, beneficiando a la comunidad a través del desarrollo sostenible. Este mismo tema se trató en Anato, Expoguajira 2010 y Bioexpo 2010 con la ponencia “Ecoturismo: estrategia exitosa para el desarrollo sostenible”, durante el Día Mundial del Turismo. De igual manera, el desarrollo turístico sostenible busca minimizar los impactos ambientales, socioculturales y económicos negativos, que serán especificados más adelante; además de fomentar la participación activa de los locales, la legalización y formalización empresarial, lo cual contribuirá al mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores (Unión Temporal Turismo Bolinorsagua, 2012).

Según el Plan de Desarrollo de Dibulla del 2012, se perfila al turismo de naturaleza como la tipología más acertada y adecuada para planificar, desarrollar y gestionar el destino debido a su localización geográfica y a los atractivos naturales presentes (Alcaldía de Dibulla, 2012). Se define el turismo de naturaleza como el conocimiento, disfrute y contemplación del entorno natural, con el fin de que las personas puedan realizar actividades de poca intensidad, siempre y cuando no se afecten, maltraten y degraden los recursos naturales (MinCIT, 2012).

Como lo afirma la OMT, existen cuatro puntos especiales que logran el buen desempeño en la actividad turística con enfoque a la naturaleza. Primero, asegurar el mínimo impacto sobre el medio ambiente y la comunidad, a través de una adecuada planificación, que involucre a todos los actores y se propicien las prácticas sostenibles para el desarrollo del destino. Segundo, fomentar la creación de programas para la comunidad, en los cuales las utilidades y los beneficios se verán reflejados en la mejora de la calidad de vida. En tercer lugar, el turismo de naturaleza preserva las tradiciones y costumbres, crea conciencia ambiental y destaca la importancia del patrimonio cultural y natural. Y por último, se deben implementar acciones que disminuyan los daños en los ecosistemas y en la biodiversidad, a través de productos sostenibles, uso de energías alternativas, equipos ahorradores de agua, diseños e instalaciones eco eficientes, planes y programas para la conservación de las especies, y demás, con objeto de proteger el medio ambiente, que es el principal garante del éxito del turismo (MinCIT, 2012).

Dibulla es el municipio que posee más riqueza hídrica, ya que en su interior pasan siete ríos, entre los que se destacan: río Palomino, San Salvador, Jerez y Cañas. Cuenta también con varios accidentes geográficos, como la Boca de Palomino, La Punta, el Sequión, la Ensenada de los Cachacos, la Ciénaga Mamavita, la Boca de Dibulla, entre otros; y además, existe un accidente orográfico evidenciado en la Sierra Nevada de Santa Marta, de gran importancia para el municipio, pues alberga el mayor número de ecosistemas del departamento y un gran número de especies animales y vegetales. En el municipio existen diversas áreas de manejo especial, que tienen como finalidad conservar y proveer herramientas de planificación para protegerlas. Algunas áreas de manejo especial son: la Ciénaga de Mamavita, sitios sagrados indígenas, el nacimiento de ríos principales y la Sierra Nevada, la Ciénaga del Pantano y los humedales costeros (Alcaldía de Dibulla, 2012).

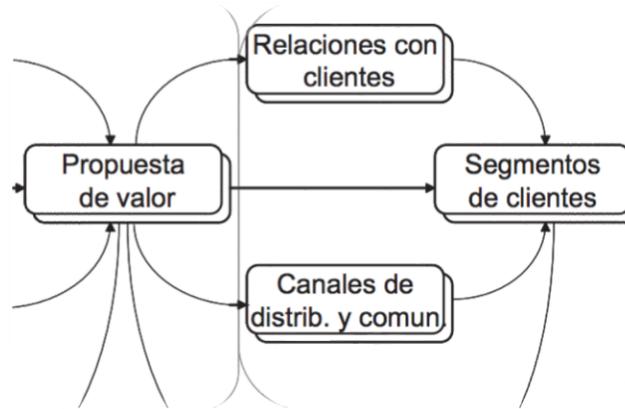
Todo lo dicho anteriormente hace que Palomino sea un lugar atractivo para generar más oferta de servicios. Por ejemplo, *“...aunque es difícil establecer el número de visitantes, 2.075 turistas extranjeros fueron transportados en 2010 hasta el corregimiento de Palomino, mientras que en 2017 llegaron 10.256, de acuerdo con el Registro Nacional de Turismo del Ministerio de Comercio y Turismo...”* (Revista Semana, 20 de enero de 2018). Esto quiere decir que el negocio tiene potencial, ya que los visitantes son la esencia del hostel y sin ellos no existiría proyecto. No obstante *“...es cierto que, debido a la falta de control, el sector turismo amenaza el futuro de este paraíso”* (Revista Semana, 20 de enero de 2018). Por tal motivo, la creación del hostel busca generar sostenibilidad en el territorio, para garantizar el futuro del destino en años posteriores, a través de toda la propuesta de valor, que será la que busque el beneficio económico propio y genere oportunidades a los locales, así como beneficios que mitiguen el impacto medioambiental.

Pero, para darle continuidad a las iniciativas turísticas y en aras de que el territorio sea más competitivo, es necesario desarrollar un clúster de turismo. Ahora bien, el mercado al que se debe apuntar para que dicha competitividad sea creciente es el mercado internacional, personas con diferentes nacionalidades que aporten al crecimiento económico del territorio, y así, de dicha manera, poder aprovechar la inversión que ellos hacen para generar valor (Cámara de Comercio de La Guajira, 2017, pág. 85). Una vez conocido dicho nicho, se procede a realizar un análisis de mercado, para conocer más a fondo el tipo de cliente que se busca conquistar.

## **CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL MERCADO**

Dentro del presente capítulo veremos más a fondo cómo será la estructura del mercado, analizado así la competencia, los segmentos, los canales de distribución y la propuesta de valor del negocio, según la metodología CANVAS, que ya ha sido explicada con anterioridad (ver figura 2).

Figura 2. Ítems del análisis de mercado según la metodología CANVAS propuesta por Osterwalder.



Fuente. Osterwalder (2008). Tomado de Marquéz, 2010.  
<http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf>

## 2.1 Segmentación del mercado

Actualmente, los turistas son cada vez más participativos, interesados en proteger la cultura local, buscan el equilibrio entre calidad y precio, son proactivos y prefieren alojarse en hostales; están interesados en buscar y adquirir nuevas experiencias, descubrir destinos de baja intensidad turística y preferiblemente que posean paisajes y atractivos naturales, actividades extremas, diversidad histórica y cultural (Moreno, 2017).

Es de vital importancia conocer e identificar las principales tendencias globales (ver tabla 2) que pueden afectar positiva o negativamente al hostel, a razón de promover y crear estrategias para fortalecer la participación en el mercado.

Tabla 2. Tendencias globales del turismo.

TENDENCIAS	OCURRENCIA	IMPACTO	COMENTARIO
Clases medias emergentes	70%	4	El impacto sobre el hostel es positivo, ya que puede aumentar la oferta y la necesidad de viajar se convierte en prioridad para esta clase socioeconómica.
Cambio climático	90%	4	Debido a la ubicación geográfica, el cambio climático afecta en un alto grado al territorio, al entorno, a los

			recursos y a las personas.
Las personas que se desplazan	95%	4	La concepción de viajar ha cambiado en los últimos años, se convirtió en una necesidad y un deseo. Ofrecer una oferta diferente e innovadora permite la expansión y el crecimiento del negocio.
Un mundo más conectado	95%	5	El reconocimiento y la publicidad que se puede generar a través de las redes sociales es muy alta, ya que, en la actualidad, las personas están muy conectadas con éstas y obtienen la información, las opiniones y las sugerencias de los turistas hacia un establecimiento.
Un mundo de recursos limitados	90%	5	Con el transcurso del tiempo, los recursos se vuelven limitados: el suelo, el agua y los alimentos serán más escasos. Este es un factor crítico que debe ser tenido en cuenta a largo plazo.
Transculturalidad	85%	4	La globalización, el turismo y el aumento de la tecnología afectan las comunidades locales de ciertos destinos, promoviendo el aculturamiento y la pérdida de las tradiciones y costumbres de las comunidades.
Tolerancia	50%	4	El entendimiento, la comunicación y la aceptación, así como el

			reconocimiento y la protección de los derechos humanos son aspectos claves para formar una sociedad más tolerante.
Urbanización, patrones demográficos	80%	3	La población en las ciudades incrementará en un 10% y Asia se convertirá en el continente más poblado. El incremento de la población puede generar una expansión en el mercado y en los sectores nuevos e innovadores. En Palomino, la construcción de hostales y restaurantes ha incrementado notablemente en los últimos años, debido al auge turístico que ha tenido.
Midorexia	70%	3	El hecho de que algunas personas se consideren jóvenes y tengan el deseo y la necesidad de conocer o viajar, favorece al establecimiento y el enfoque hacia este segmento de mercado.
Volverse real: la fascinación con la autenticidad	75%	4	La innovación, la autenticidad, la diferenciación y la personalización son aspectos que los consumidores tienen en cuenta a la hora de elegir cierto destino o establecimiento.

Fuente. Elaboración propia con información a partir de lecturas de Marroquín (s.f), Kasriel (2017) y Westbrook (2012).

Según las tendencias analizadas, la mayoría impactan al negocio en un alto grado y tienen una probabilidad de ocurrencia bastante alta. Por esto, se deben tener en cuenta a la hora de planificar, diseñar y formular estrategias u objetivos, para permitirle sacar provecho y convertirlas en una oportunidad o, por el contrario, para estudiar e identificar su nivel de amenaza con el transcurso del tiempo. De esta manera, “un mundo más conectado” es la tendencia con mayor impacto para el hostel, debido a que el marketing digital es una herramienta fundamental y necesaria para el desarrollo, crecimiento y posicionamiento de un negocio pues facilita las operaciones y transacciones, agiliza los procesos internos o externos y se enfocan en las necesidades y deseos de los consumidores (Beaufond, s.f).

La segmentación de mercados es muy importante para determinar los tipos de clientes que serán el target objetivo del establecimiento y para acercarse e identificar sus necesidades básicas y satisfacerlas. Para ello, se mostrarán tres tipos de segmentación (geográfica, demográfica, psicográfica) en las que el hostel hará referencia. La encuesta también permite identificar la segmentación de una manera más clara, definida y concisa (Kotler y Armstrong, 2012).

***Segmentación geográfica:***

Regiones del mundo: Francia, Alemania, Estados Unidos, Reino Unido, España, Holanda y demás extranjeros, sin importar su procedencia.

Regiones del país: Bogotá, Medellín, Santa Marta, Cartagena, Cali, Bucaramanga principalmente. Sin embargo, habrá acceso a personas de todas las regiones del país.

***Segmentación demográfica:*** hombres y mujeres entre 18 y 45 años.

Ciclo de vida: joven menor de 18 años, joven soltero mayor de 18 años, pareja, otro

No importa la religión ni la raza

Capacidad adquisitiva media

***Segmentación psicográfica:*** clases sociales baja media, media, media alta y alta. En cuanto a los rasgos de personalidad, el hostel se dirige a individuos con personalidad creativa, alternativa, sociable, exploradora e innovadora. Estilo de vida enfocado al ocio, al descanso, a la tranquilidad, a la reconexión con el ser y el medio ambiente.

## Encuesta

La encuesta se realiza con el objetivo de conocer qué piensan los turistas acerca de los hostales como establecimiento hotelero. Con la aplicación de la misma será posible identificar los principales gustos, servicios, comodidades, precios, motivaciones al viajar y los sistemas de reservas más utilizados. La información encontrada, como consecuencia de su aplicación será de vital importancia para poder definir los atributos, comodidades y servicios que ofrecerá el hostel, así como el rango de precios entre los que se ofrecerán las habitaciones.

En este apartado, para el objeto de estudio Palomino, La Guajira, es necesario aplicar una fórmula, que tiene como fundamento una población infinita (debido a que no se conoce la población exacta que visita el corregimiento), para determinar el número de encuestas a realizar, basándonos en la estadística poblacional:

$$n = \frac{p * q * Z^2}{e^2}$$

p: proporción de éxito

q: complemento de p (probabilidad de éxito)

Z: valor crítico asociado al intervalo de confianza

e: error máximo permitido

A partir de la anterior fórmula, se identificó que la población extranjera, nuestro principal segmento de mercado, es el 70% de la población que visita Palomino (Redacción El Herald, 2016). Esto se puede constatar con los turistas que fueron transportados hasta el corregimiento en 2017, el cual fue de 10.256 en este año; por lo que este tipo de turista es el que visita constantemente el destino (Revista Semana, 20 de enero de 2018). Este porcentaje sería la proporción de éxito, con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 7%. De la misma manera, teniendo en cuenta el nivel de confianza, sabemos que el valor crítico sería 1.645. Todo ello, debido a que no existen recursos para realizar las muestras tan altas. Una vez despejada la fórmula, la cantidad de encuestas a realizar es de 115.

Ahora bien, las encuestas permiten planificar y crear objetivos, estrategias o planes de acción. La presente tiene por finalidad identificar y medir a los consumidores potenciales,

mediante la identificación de sus necesidades básicas y de ocio; igualmente, se deben determinar las características y las propuestas claves del hostel. La encuesta arrojó los siguientes resultados:

*Resultado Encuestas:*

1. Rango de edad: como se puede interpretar en la gráfica, entre los 25 y los 28 años se encuentra el mayor número de personas, sin embargo, entre los 19 y los 33 años se encuentra más del 90% de las personas encuestadas. Es muy favorable, dado que el segmento al cual apunta el hostel esta entre esos rangos de edades. Ver anexo 2.
2. Nacionalidad: dentro de las personas encuestadas, los colombianos son los que tienen mayor participación, en vista de que el período de recopilación de datos se realizó en Semana Santa. Los alemanes y los ingleses se perfilan como un segmento de mercado ideal. En su mayoría, los encuestados son europeos, lo que hace corroborar que el segmento de mercado se dirige al turismo receptivo. Ver Anexo 3.
3. ¿En qué mes del año prefiere viajar?: según el gráfico anterior, en los meses de enero, febrero, junio y julio se presenta la mayor concentración de turistas, ya sean extranjeros o colombianos, considerando que en estos meses se dan las vacaciones de estudiantes, universitarios y otros funcionarios; el clima y las estaciones son otros factores de decisión claves para los extranjeros. Anexo 4.
4. ¿Con qué frecuencia viaja?: el 80% de los encuestados corresponde a frecuencia semestral y anual, el 20% restante corresponde a mensual y anual. Es necesario recalcar que en Palomino hay muchos viajeros regulares o constantes, es decir, que son personas que han salido de su lugar habitual por un largo tiempo y viajan constantemente por el mundo. Ver Anexo 5.

5. ¿Cómo conoció y descubrió Palomino?: como se puede analizar en la gráfica anterior, el marketing voz a voz es la manera más reconocida y efectiva para identificar a Palomino, esto se pudo haber dado gracias a las buenas opiniones y comentarios que hacen las personas sobre el destino y que llaman la atención de otros. Por otro lado, el internet junto a las redes sociales participa en un 40%, lo que significa que el manejo de las redes sociales y la publicidad digital es importante y se deben desarrollar estrategias para su efectividad. Ver Anexo 6.
6. ¿Cuántas veces ha visitado Palomino?: el 85% de los encuestados ha visitado Palomino por primera vez, el 15% restante son viajeros antiguos reafirmando el interés que han tenido hacia el destino. Ver Anexo 7.
7. ¿Cuál es el sistema de reservas que más utiliza?: el sistema de reservas más utilizados según los datos arrojados es *Hostelworld*, seguido de *Booking* y de *Hostelbookers*. En su mayoría fueron extranjeros los que recomendaron estos sitios de reserva, dada su interactividad, facilidad y reconocimiento. Los colombianos eligieron principalmente la página web *TripAdvisor* y *Booking*. Ver Anexo 8.
8. ¿Los utiliza para revisar y/o realizar comentarios?: el 52% de los encuestados nunca revisa, realiza o utiliza un sistema de reservas. En cambio, el 48% restante hace uso de estas y conocen la importancia que tienen estos buscadores para los prestadores y consumidores. Ver Anexo 9.
9. ¿Cuándo viaja lo hace en compañía de?: el 40% de los encuestados prefiere viajar solo por muchas causas, como precios, experiencias, costumbres, entre otras. Aunque, muchos de los encuestados viajaron en compañía de amigos y/o conocidos. Ver Anexo 10.
10. ¿En qué tipo de alojamiento le gustaría hospedarse en Palomino?: los hostales se posicionan como la primera oferta en el destino, por su variedad y amplio número de

competidores que existen; además, los usuarios los escogen por sus facilidades, precios, etc. Los campings y los hoteles se presentan como la competencia directa del hostel. Ver Anexo 11.

11. ¿Qué lo motiva a seleccionar un hostel como hospedaje?: las principales motivaciones de los encuestados para escoger y elegir un hostel son; economía, posibilidad de relacionarse con personas de todo el mundo, actividades complementarias o portafolio de servicios que manejara el hostel, seguido de comodidad y facilidades que puedan percibir. Ver Anexo 12.
12. ¿Qué tipo de comodidades básicas desearía ver en un hostel?: dentro de las comodidades más relevantes que a los encuestados les gustaría ver y tener en el hostel son: el *WiFi*, el bar o restaurante y los computadores de uso libre. Ver Anexo 13.
13. La sostenibilidad es un atributo del hostel. ¿Conoce usted este término?: la mayoría de los encuestados entienden, reconocen y valoran la importancia de este concepto, a pesar de que aún existen muchos turistas que ni lo conocen ni les interesa. Ver Anexo 14.
14. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por alojarse en un hostel con las comodidades previas?: la fijación y determinación del precio es muy importante para el huésped, ya que las relaciones precio-beneficio o precio-calidad deben ser relativas y favorables para los consumidores. El 49% de las personas pagaría menos de \$30.000 y el 43% pagaría más de \$30.000). Ver Anexo 15.
15. ¿Sus principales motivaciones a la hora de escoger Palomino son?: la tranquilidad se convierte en la motivación principal por la cual los turistas llegan a Palomino, además de las referencias de otras personas (voz a voz) y el ocio. La cultura y el trabajo no tienen una participación muy relevante. Ver Anexo 16.

16. ¿Por qué recomendaría visitar Palomino?: la mayoría de los encuestados se inclinaron hacía varias opciones, entre las más apetecidas se encontró el ambiente, la naturaleza, las playas y el paisaje, y dieron a entender que Palomino es un territorio con amplia biodiversidad.

## **Competencia**

La competencia en Palomino ha incrementado notablemente, debido al auge y la construcción hotelera en el destino, Sin embargo, se evidencian toda clase de competidores, desde hoteles ecológicos, con un toque de lujo, hasta hamacas o campings muy económicos; por esta razón, la competencia es muy variada y se requiere de un alto grado de innovación y diferenciación en algún factor clave. Ante ello, se realiza un análisis estructural del sector turismo, en donde se analiza el grado de rivalidad dentro del mercado, ver tabla 3, la cual hace referencia a las diferentes variables requeridas o solicitadas, para evaluar la competencia actual en el mercado y la rivalidad entre los competidores. Para la realización de dicha tabla hay que tener en cuenta que en la ponderación entre 0 y 100; 0 = no es relevante y 100= muy relevante y evaluación entre 1 y 5; 1 es bajo y 5 es alto.

Tabla 3. Grado de rivalidad del mercado.

## ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR GRADO DE RIVALIDAD DEL MERCADO

VARIABLES	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	TOTAL
1 Gran Número de Competidores	18	4	0,72
2 Costos Fijos elevados	11	3	0,33
3 Velocidad de crecimiento del sector	10	5	0,5
4 Falta de Diferenciación.	15	3	0,45
5 Competidores Diversos	15	4	0,6
6 Incrementos en la capacidad de producción	4	2	0,08
7 Presencia Extranjera	18	5	0,9
8 Nivel de Barreras de Salida			0
a. Activos Especializados	2	2	0,04
b. Costos Fijos de Salida	5	2	0,1
c. Inter-relaciones Estratégicas	0		0
d. Barreras Emocionales	4	3	0,12
e. Restricciones Sociales - Gubernamentales	3	4	0,12
			0
			0
9 Costos elevados de Transporte y Almacenamiento	6	2	0,12
10 Costos Ocultos ( Seguros- Perdidas, etc)	3	2	0,06
11			0
12			0
13			0
<b>GRADO DE RIVALIDAD DEL SECTOR</b>	100		4,14

Fuente. Construido a partir de la tabla facilitada por el profesor Edgar Bernal.

Con respecto al grado de rivalidad, el panorama del hostel es un poco complejo, a causa del gran número de competidores directos y diversos, aunque la falta de diferenciación es bastante alta, lo cual se puede reducir en una oportunidad de innovación para el establecimiento. Por otro lado, otro factor influyente es la presencia extranjera que hay en el municipio, lo que afecta directamente la oferta de hostales y hoteles en el destino.

Los sustitutos representan una competencia directa para el hostel, debido a que las tendencias reflejan que estos procuran reducir los precios y tarifas, para ser más competitivos en el mercado. Los principales sustitutos que se encuentran en Palomino son las zonas de camping, las casa-hoteles, cabañas y algunos hostales, entre los que se identifican a Faro Hostel, Finca Escondida, Color Hostel y La Sirena.

Dentro del territorio, se pueden observar la presencia de dos hostales como competencia directa, dada su ubicación, servicios, ambiente y reconocimiento, estos son: The Dreamer Hostel y Prima Luna Beach Hostel. A continuación, se muestra un poco de información relevante respecto a competidor directo.

### **The Dreamer Hostel:**

Este es un hostel que ha ganado reconocimiento debido a sus servicios, calidad, diseño, ambiente y comodidad que presenta el establecimiento. Hay dos hostales, uno ubicado en Santa Marta y el otro en Palomino, lo que lo da a conocer aún más. Las estrategias buscan la atracción de nuevos clientes, a través de su portafolio de servicios y las facilidades que los huéspedes tendrán durante su estadía. Los precios del hostel están acordes con la prestación del servicio y las actividades que ofrecen. La comercialización y publicidad del hostel es muy buena, ya que se da a conocer en los principales buscadores, no solo a nivel nacional sino internacional, de cuya manera influye y genera más participación en ventas en plataformas como: *Hostelworld*, *Hostelbookers* y *Lonely Planet*. Por otro lado, la página web es muy funcional, permite ver las atracciones, los servicios, las instalaciones, las habitaciones, los planes, entre otros. El factor diferenciador radica en sus zonas verdes, las actividades de relajación y descanso, así como su ambiente juvenil, agradable y óptimo, para crear nuevas relaciones. (The Dreamer Hostels, s.f.)

### **PrimaLuna Beach Hostel:**

Este hostel cuenta con una muy buena ubicación y un diseño acogedor y agradable para el huésped. El hostel maneja otra actividad muy importante, el restaurante, que es muy reconocido a nivel local por su calidad, su sabor y su servicio; éste representa una gran fuente de ingresos, pues la mayoría del tiempo está relativamente ocupado. La gama de servicios que ofrece el hostel no es muy variada, sin embargo, se enfoca en el desarrollo y contacto de planes o actividades turísticas para realizar en Palomino o sus alrededores. (PrimaLuna Beach Hostel, s.f.)

La publicidad y la comercialización es bastante buena, ya que se encuentran registrados en diferentes OTAs (Online Travel Agencies) ubicadas en distintas partes del mundo. Además, es reconocido como uno de los mejores hostales en Colombia, según calificaciones y comentarios en TripAdvisor. También se encuentra muy bien valorado en los diferentes sistemas de reservas. Con respecto a los clientes, el hostel se encarga de enviar correos posteriores al alojamiento, con el fin

de conocer sus opiniones de manera más detallada y de buscar que realicen un comentario en cualquier programa.

Como respuesta a lo anterior, se determinan una serie de objetivos de marketing en cuanto a posicionamiento y ventas, denotando las estrategias y actividades a realizar. Ver tabla 4 a continuación.

Tabla 4. Matriz de perfil competitivo

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	PONDERACIÓN	DREAMER HOSTEL		PRIMALUNA BEACH HOSTEL		TIERRA VENDITA HOSTEL	
		Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Estrategias de comercialización	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Precios	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Servicios adicionales	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Diseño e infraestructura física	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Zonas verdes y practicas ambientales	0,15	4	0,6	2	0,3	4	0,6
Servicio al cliente	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Ubicación	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
TOTAL	1	3,6		2,85		3,45	

Fuente: elaboración propia

## Precio

A partir de la determinación de los principales competidores en el corregimiento, realizamos una comparación *benchmarking* entre los diferentes atributos de los competidores (ver tabla 6) que califican los clientes dentro de las OTAs, como TripAdvisor o Booking, para poder proponer un precio óptimo que entre a competir dentro del mercado.

### a.) Precio óptimo

Tabla 5. Comparación entre los diferentes competidores sobre atributos.

IMPORTANCIA	ATRIBUTO	PRIMALUNA	DREAMER	TIKI HUT	PALOMINO BEACH
15%	Ubicación	8	9	9	7
25%	Diseño, decoración y ambiente	8	8	7	6
5%	Limpieza	8	8	8	8
10%	Servicio al cliente	7	7	7	8
20%	Áreas, zonas y prácticas ambientales	5	8	5	4
25%	Servicios turísticos complementarios	7	8	7	6
<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>		<b>6,65</b>	<b>7,65</b>	<b>6,55</b>	<b>5,65</b>
<b>PRECIO</b>		<b>\$5.000</b>	<b>\$50.000</b>	<b>\$45.000</b>	<b>\$55.000</b>
<b>UM</b>		<b>\$8.270,68</b>	<b>\$6.535,95</b>	<b>\$6.870,23</b>	<b>\$6.194,69</b>
<b>UMV</b>		<b>\$6.967,89</b>			

Fuente. Elaboración propia.

Para evaluar el precio óptimo se tuvo en cuenta a los principales hostales competidores en el destino. Asimismo, se evaluaron los atributos del hostel, con respecto al set competitivo. La tabla anterior refleja e identifica la calificación que tiene cada competidor con respecto a nuestro atributo.

Tabla 6. Determinación del precio justo dentro del set competitivo.

IMPORTANCIA	ATRIBUTO	MARCA
15%	Ubicación	8
25%	Diseño, decoración y ambiente	9
5%	Limpieza	8
10%	Servicio al cliente	8
20%	Áreas, zonas y prácticas ambientales	7
25%	Servicios turísticos complementarios	9
<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>		<b>8,17</b>
<b>PRECIO JUSTO DE MERCADO</b>		<b>\$7.629.132</b>

Fuente. Elaboración propia.

El precio justo de mercado es mayor al del set competitivo (ver tabla 6), pero hay que tener en cuenta que Tierra Vendita ofrecerá tres tipos de habitación distinta y con ciertos privilegios. También es necesario saber que los precios que se compararon son de cama en dormitorio compartido. No obstante, los precios verdaderos se ajustaron teniendo en cuenta la gráfica, los tipos de acomodación y la ganancia que se quiere obtener de más. Por ello, se han determinado una serie de precios:

- Precio en cama en dormitorio \$54.000
- Precio en hamacama \$30.000
- Precio en cama doble o *twin* \$115.000

La fijación de precios tiene como objetivo obtener rentabilidad, aumentar las utilidades, maximizar las ventas y la participación en el mercado; además, se debe tener en cuenta la competencia (set competitivo), el mercado, el retorno sobre la inversión inicial, los aspectos legales y la calidad (anónimo, s.f). Los costos son esenciales para medir el margen de contribución y el beneficio que tiene cada habitación, con respecto a la rentabilidad esperada. De igual forma, se deben clasificar correctamente en costos fijos, variables, mano de obra, operación, materia prima, y directos e indirectos, para poder clarificar y controlar todos los costos adecuadamente (Hernández, s.f).

La estrategia de fijación del precio basado en la competencia es la más conveniente para la razón del negocio, debido a que la competencia en Palomino es bastante alta y es razonable establecer precios similares al set. El hostel manejará precios un poco más elevados a su competencia, ya que el servicio y el alojamiento son factores diferenciadores, que reúnen todas las características, comodidades y facilidades para el consumidor. De igual manera, las condiciones, el diseño, los recursos, la tecnología, entre otros, serán aspectos decisivos para la elección del alojamiento, por lo que se debe desarrollar y potencializar aquellas ventajas competitivas que tiene el hostel (Pérez y Pérez, 2016).

## ***Objetivos de mercadeo***

### ***Aspecto: posicionamiento***

- Objetivo: posicionar a Tierra Vendita Hostel en los primeros lugares de la oferta hotelera en la región para el 2022.
  - Estrategia 1: crear una imagen corporativa ideal, que sea reconocida por los consumidores a nivel nacional e internacional.
  - Estrategia 2: comercializar y promocionar el hostel en las OTA'S y en redes sociales.
  - Actividades:
    1. Expandir la marca en todo el territorio nacional a través de agencias de viaje, voz a voz (local y extranjero) y ciudades aledañas a Palomino.
    2. Registrarse y promocionarse en *Hostelworld, Hostelbooker, Booking, Expedia, TripAdvisor* y *Trivago*.
    3. Crear los perfiles en Instagram, Facebook, Twitter y Whatsapp, con el fin de tener muchos seguidores y varios canales de comunicación.

### ***Aspecto: ventas***

- Objetivo: incrementar las ventas en un 30% en 3 años.
  - Estrategia 1: planificar y manejar un sistema de pre-venta y post-venta.
  - Estrategia 2: ofrecer un portafolio de servicios diverso a los consumidores y fidelización en el servicio.
  - Actividades:
    1. Ejecutar un plan de publicidad y comercialización en las redes sociales y ota's, que permitan difundir las características, los servicios, los atributos, las fotos y videos del hostel, simultáneamente esta información se encontrará en la página Web.

2. Enviar correos de agradecimiento por la visita a los huéspedes e información adicional para sus próximas visitas. Asimismo, invitar a los huéspedes a que comenten y opinen en las OTA'S sobre su estadía en el alojamiento.

3. Fidelizar a los clientes por medio de la prestación del servicio, la calidad de la atención y el diseño, con el fin de asegurar y mantener a los clientes e influir en nuevos mercados. Además de tarjetas promocionales para próximas visitas, incluso para algún familiar o amigo.

4. Los servicios complementarios y de apoyo que ofrece el hostel, como las clases de yoga, kickboxing, surf, entrenamiento físico, o áreas como huertas, bibliotecas, computadores de uso libre, piscina, bar, zona de juegos y cocina privada.

## 2.2 Canales de distribución

La logística y la distribución son herramientas fundamentales para el reconocimiento del negocio en el mercado, ya que hacen parte de las estrategias de mercadeo y diferenciación. El canal corto será utilizado en el hostel con el fin de evitar gastos y tener la oportunidad de vender y relacionarse directamente con el cliente, por otro lado, el canal a 1 etapa, se manejará con el fin de tener mayor participación en las OTAs y las agencias de viaje receptoras, para posicionarse con los clientes potenciales y objetivos (Belío y Sainz, 2007).

Los intermediarios en los que se apoyara el hostel serán las OTA'S y sistemas de reservas de hoteles y hostales en línea como, por ejemplo: *Hostelworld, Hostelbooker, Booking, Expedia, TripAdvisor* y *Trivago* (Ver tabla 7). Estos buscadores son muy importantes para darse a conocer en el mercado internacional y lograr una mayor captación de clientes potenciales, asimismo estar registrados, posicionados y con muy buenos comentarios generará una mejor percepción y visión del establecimiento (Rensmann, citado en Arán y Molinillo, 2014).

Tabla 7. Canales de distribución a utilizar para la difusión de la información del hostel Tierra Vendita.

Facebook	Crear una página atractiva y llamativa al público, que permita ver las fotos del hostel, comentarios de los usuarios, link directo a la página web, algunos servicios, entre otros. Para fortalecer las visitas a la página
----------	---

	se deben incorporar los FacebookAds, que permita segmentar el mercado deseado y obtener ciertos beneficios.
Instagram	Crear el usuario del hostel en esta red social, publicar fotos del hostel y videos alusivos. Incrementar los seguidores a través del pago de publicidad por un segmento de mercado en específico, con el fin de dar a conocer el producto a nivel mundial. También, promocionar <i>hashtags</i> y ubicaciones en los consumidores.
WhatsApp	Tener una línea de contacto directo con el cliente, que permita mantener una relación con el huésped constante, presencial y de continuo mejoramiento. Además, se brindará todo tipo de información a los huéspedes sobre precios y requerimientos.
Google maps & Waze	Acceder a la plataforma para encontrarse localizado en el mapa, con el fin de que los transeúntes puedan identificar al hostel como una opción de alojamiento.
Hostelworld	Se identificó este buscador como el más relevante para los consumidores en el extranjero, por esta razón se debe apuntar y posicionarse para obtener renombre en el mercado de hostales en el mundo.
Booking, Hostelbookers, TripAdvisor	Estas plataformas son elementales para el desarrollo del hostel, se deben mantener actualizadas, promocionar descuentos y alertar la disponibilidad, ya que esto permite que el hostel se mantenga posicionado en los primeros lugares.

Fuente. Elaboración propia.

Por otro lado, tener una página web dinámica, innovadora, accesible y actualizada es fundamental para que los consumidores conozcan, interactúen y reserven una habitación, porque brinda una buena impresión a los clientes, lo que es una muy buena estrategia de reconocimiento y posicionamiento en el mercado.

Se aplica la estrategia de distribución intensiva a causa de que el hostel apunta hacia distintos segmentos de mercado, los cuales se identificaron por medio de las encuestas, dando como resultados ciudades focos, como Bogotá, Medellín, Santa Marta, Cali, Bucaramanga,

Barranquilla, principalmente; y países, como Alemania, Francia, Holanda y Reino Unido, principalmente.

El hostel debe realizar las inscripciones y registros pertinentes para acceder a las respectivas OTAs. Posteriormente, se deben crear los usuarios y contraseñas del hostel para ingresar a estas plataformas y de esta manera acceder a la información, los análisis, los gráficos, los indicadores, los registros y todos los componentes que tienen dichas plataformas. Al ser parte de estos buscadores, se ganan y se obtienen nuevos y diversos clientes, gracias a las redes y alianzas estratégicas que han hecho dichos buscadores con distintas agencias de viajes, grupos, agencias online, entre otros.

Por último, hay que tener precaución a la hora de determinar las tarifas, ya que no debe existir una gran diferencia de precios entre estas plataformas, así como la disponibilidad debe ser actualizada y revisada constantemente, para evitar dobles reservas o cancelaciones.

### **2.3 Relación con los clientes**

La administración de las relaciones con los clientes es fundamental para crear, mantener y fortalecer las relaciones centradas en aportar valor y satisfacción a los clientes; profundiza en el manejo de información específica sobre los clientes, maximizando su lealtad y fidelidad. De esta manera, los clientes, satisfechos en su mayoría, comunican sus experiencias positivas y establecen nuevos vínculos, dando como resultado un mejor rendimiento y reconocimiento a la empresa (Kotler y Armstrong, 2012).

Su propósito es captar y atraer la mayor cantidad de clientes, fidelizar para lograr que la compra sea recurrente y reiterativa, y estimular las ventas con el fin de aumentar la demanda y los ingresos. Como parte de la estrategia del hostel, la asistencia personal es fundamental, ya que consiste en que cualquier cliente pueda tener contacto directo con algún representante del servicio (MINCIT, s.f.).

#### *El Proceso de venta*

1.) Sistema de prospección: el reconocimiento del hostel se basa en la atracción de los clientes actuales y potenciales, a través del diseño, los servicios y las facilidades del establecimiento. Se determinan la disposición de compra y los que intervienen en la

decisión de compra. El marketing voz a voz es esencial para expandir y abarcar nuevos mercados, así como las redes sociales y las OTAs (Stanton, Etzel y Walker, 2007).

2.) Contacto inicial: la calidez, la amabilidad, la calidad y la atención al huésped son fundamentales en la llegada del mismo. Además, permitirá explicar la funcionalidad del hostel y los servicios que puede disfrutar (Ortega, 10 de abril, comunicación personal).

3.) Cierre de ventas: al igual que en el contacto inicial, estos aspectos son esenciales para la correcta finalización del servicio. En relación con las facilidades de pago, el hostel ofrecerá plataformas tales como, *Latam* y *PayPal*, asimismo recibir pagos en tarjetas de crédito y efectivo (Ortega, 10 de abril, comunicación personal).

4.) Sistema de seguimiento y postventa: este proceso es muy importante para fidelizar, fomentar la voluntad del cliente y demandar futuros huéspedes, mediante encuestas de satisfacción, correos de agradecimiento, próximas visitas y descuentos o bonos especiales. Otro rasgo importante para cumplir un excelente servicio de postventa es el impulso a escribir comentarios, opiniones o calificaciones en los diferentes metabuscadores hoteleros (Stanton, Etzel y Walker, 2007).

#### *Estrategias del hostel para atraer y estimular a los clientes actuales y potenciales*

1. Crear una base de datos con los clientes que visitan al hostel.
2. Enviar correos previos a la llegada del huésped con todas las indicaciones y contraindicaciones necesarias.
3. Enviar correos posteriores a la salida del huésped con la finalidad de calificar el servicio y agradecer por la visita.
4. Compartir la ubicación del hostel en Facebook o Instagram.
5. Escribir *hashtags* #TierraVendita o #TierraVenditaHostel.
6. Crear palabras claves que permitan posicionar al hostel en los primeros lugares de búsqueda a través de las GoogleAdwords “Hostal sostenible en Palomino”, “Hostal alternativo en Palomino”, “Hostales en Palomino”, “Hostal para tomar un buen café en Palomino”.
7. Entregar volantes o cartas a los huéspedes para que se las remitan a cualquier amigo o familiar, y reciban un descuento en su estadía.

## **2.4 Propuesta de valor**

El valor agregado del hostel no solamente está en llegar a ser un establecimiento tradicional, sino también hacer de la idea de negocio un complemento que ayude al bienestar de la comunidad: que sea sostenible y que incluya el aspecto social con el fin de mejorar condiciones de vida para la población. Es así como, por ejemplo, mediante talleres lúdicos, recreativos y de aprendizaje se intentaría llegar a los niños de la comunidad. Pero, ¿cómo podría funcionar?

Se pretende crear un modelo de puntos, en el que el cliente pague por la estadía, como en un hostel tradicional. La idea es que el hostel ofrezca tours guiados por la comunidad local; para lograr acceder al servicio hay dos alternativas: la primera, pagar por el mismo, y la segunda, realizar actividades con los niños de la comunidad (trabajo social), como talleres lúdicos, recreativos, clases de idioma y clases de lectoescritura. Por la realización de cada actividad, el huésped acumula puntos que podrá redimir en los recorridos guiados. Esta idea innovadora permite que los huéspedes se hospeden por más tiempo en el establecimiento, lo que genera por un lado, más ingresos, y por el otro, un impacto positivo en la comunidad. Es importante decir que los trabajadores serán netamente locales y también se capacitarán en temas de servicio y hotelería, para generar más impacto sobre los mismos.

Si bien es cierto que hoy en día los clientes están cansados del turismo tradicional y cada vez están buscando más experiencias que generen impacto en la comunidad, dicho proyecto busca que, precisamente esta última, la comunidad, sea el motivo por que recuerden el destino y el hostel. Sentirse como en casa, cocinar con y como ellos, compartir experiencias de vida y poder vivir como los nativos lo hacen. Todo eso hace que la propuesta de valor sea significativa, porque el valor está en la gente misma.

Por otra parte, al ser un hostel sostenible, la estructura del establecimiento y los materiales de construcción (que serán reutilizados), estarán pensados en no afectar al medio ambiente; habrá una huerta propia, que provea al restaurante y al bar, y la implementación de paneles solares y sistemas de ahorro de agua permitirán disminuir el impacto sobre el medio ambiente.

## **CAPÍTULO III. SISTEMA ORGANIZACIONAL**

En el presente capítulo, se dará a conocer todo lo relacionado con la parte organizacional de la empresa: su constitución legal, los planteamientos estratégicos, análisis externo e interno, a través del análisis DOFA, la estructura organizacional (cargos y funciones), recursos, asociaciones y actividades clave.

### **3.1 Marco legal**

En el corregimiento de Palomino, municipio de Dibulla, departamento de La Guajira, Colombia, será establecido el domicilio principal del hostel Tierra Vendita. Nosotros, Carlos Enrique Morales Morales, identificado con la cédula de ciudadanía 1.013.657.162 de Bogotá, D.C., y Luis Felipe Elvira Restrepo, con cédula de ciudadanía 1.125.799.466 de Nueva York, quienes para todos los efectos seremos denominados como constituyentes y representantes legales de la empresa.

El hostel será constituido como una Sociedad por Acciones Simplificadas y se regulará mediante los estatutos y reglamentos presentes. Según la Cámara de Comercio de Bogotá (2017), entiéndase por Sociedad por Acciones Simplificadas:

“...un tipo societario creado por la Ley 1258 de 2008, caracterizado por ser una estructura societaria de capital, con autonomía y tipicidad definida, regulada por normas de carácter dispositivo que permiten no sólo una amplia autonomía contractual en el diseño del contrato social, sino además la posibilidad de que los asociados definan las pautas bajo las cuales han de gobernarse sus relaciones jurídicas...”

La organización tendrá lugar en el corregimiento de Palomino, sin embargo, podrá estar presente en cualquier lugar del país como una franquicia. La sociedad se reconocerá bajo el nombre de Tierra Vendita Hostels SAS; la sociedad tendrá un período indefinido, como lo dicta la guía de constitución de una SAS. Para poder realizar la constitución de la empresa es necesario contar con la siguiente información:

- Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas: Carlos Enrique Morales Morales, identificado con cédula de ciudadanía No. 1.013.657.162 de Bogotá, quien reside en la dirección calle 22A No. 50-55, apartamento 903, torre 2; y Luis Felipe Elvira Restrepo, con cédula de ciudadanía No. 1.125.799.466 de Nueva York, quien reside en la dirección calle 22A No. 50-55, apto 106, torre 4.

- Razón social: Tierra Vendita Hostels SAS
- Domicilio principal: por determinar
- Término de duración: indefinido
- Enunciación de actividades principales: según la Clasificación de Actividades Económicas CIIU, la actividad principal será el 5511, Alojamiento en hoteles.

“El hotel se define como el establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento en habitaciones y otro tipo de unidades habitacionales en menor cantidad, privadas, en un edificio o parte independiente del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo y con entrada de uso exclusivo. Además, dispone como mínimo del servicio de recepción, servicio de desayuno y salón de estar para la permanencia de los huéspedes, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios. Los elementos básicos de un cuarto de hotel son una cama, un armario, una mesa pequeña con silla al lado y un lavamanos. Otras características pueden ser un cuarto de baño, un teléfono, un despertador, un televisor, y conexión inalámbrica a internet. Además, los mini-bares (que incluyen a menudo un refrigerador pequeño) pueden proveer de comida y bebidas, también pueden contener snacks y bebidas y lo necesario para preparar té y café. Estos elementos básicos que un hotel debe tener pueden ser limitados (que tengan estas cosas solamente) o completos (que la habitación u hotel tengan más servicios que estas instalaciones básicas).

**Esta clase incluye:** El servicio de alojamiento suministrado en unidades constituidas por habitaciones (independiente de su nombre comercial) y que cumplen con las siguientes características básicas: prestación de servicios mediante contrato de hospedaje día a día con un plazo inferior a 30 días o a través del sistema de tiempo compartido, definido, según Decreto 1076 de abril 14 de 1997, como el sistema mediante el cual una persona natural o jurídica adquiere, a través de diversas modalidades, el derecho de utilizar, disfrutar y disponer, a perpetuidad o temporalmente, de una unidad inmobiliaria turística o recreacional por un periodo de tiempo en cada año; servicio de recepción, botones y camarera, habitaciones debidamente dotadas, con baño privado, áreas sociales, desayuno diario,

restaurante, bar y servicios complementarios de acuerdo con su ubicación geográfica y requerimientos del usuario, por ejemplo, el servicio tipo Resort. El suministro de hospedaje temporal en hoteles con salas de conferencias ...” (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f.).

- Capital autorizado, suscrito y pagado: por determinar.
- Forma de administración: por determinar.
- Nombre, identificación y facultades de los administradores: las facultades serán en medida para ambos accionistas la de representantes legales (uno oficial y el otro suplente). Sin embargo, ambos estarán a cargo del hostel en, por lo menos, los primeros 3 años de funcionamiento.
- Nombramientos: por determinar algunos miembros.
- Cláusulas compromisorias: por determinar.

Una vez se realiza la constitución legal de la empresa ante Cámara de Comercio, ya contando con la Matricula Mercantil y el RUT (Registro Único Tributario), se procederá a realizar el trámite para la obtención del Registro Nacional de Turismo, de obligatorio cumplimiento y uso, para poder ejercer la actividad en alojamiento que se determina como una actividad turística.

### **3.2 Planeación estratégica**

En este subcapítulo, se explicarán los procesos sistemáticos para el desarrollo de los planes de la empresa. La planeación estratégica es necesaria para proporcionar la dirección general de la empresa, es decir, hacia dónde va y adónde quiere llegar.

#### ***Visión***

Para el año 2025 expandir la marca a través de la creación de tres sucursales en otras ciudades colombianas, además de ser reconocido a nivel nacional e internacional como un servicio que ofrece experiencias únicas a todos los huéspedes que satisfaga sus necesidades de ocio, alojamiento, descanso y tranquilidad.

#### ***Misión***

Ser reconocido a nivel nacional e internacional como un hostel que ofrece servicios y experiencias únicas a todos sus huéspedes, que satisfaga las necesidades principalmente de ocio, alojamiento, descanso y tranquilidad. Así mismo, brindar un servicio de alojamiento con todas las comodidades, facilidades y ventajas competitivas, además del excelente servicio, el enfoque sostenible y la calidad en todos los aspectos.

### ***Valores corporativos***

- El primer cliente es nuestro recurso y talento humano
- Responsabilidad social empresarial
- Compromiso con la comunidad
- Tolerancia con todos los visitantes
- Laboriosidad y honestidad con el trabajo
- Transparencia, honradez y honestidad

### ***Objetivos corporativos y empresariales***

- Mejorar la rentabilidad, los indicadores financieros y las utilidades del negocio con relación a la participación en ventas de alojamiento, bebidas y servicios (rentabilidad).
- Propiciar un excelente servicio al cliente que promueva la calidad y la integralidad en el personal y en los procesos operativos (calidad).
- Contribuir a proteger el medio ambiente y los recursos naturales, a través de prácticas, lineamientos y programas que busquen una mejor relación con éste (sostenibilidad).

- Incentivar el trabajo en equipo, la comunicación y las relaciones interpersonales entre los colaboradores para mejorar y fortalecer el servicio al cliente (operaciones).
- Establecer una imagen corporativa que permita identificar y reconocer el hostel a nivel mundial destacando su creatividad e innovación (imagen y marca).
- Posicionar al hostel dentro de la oferta turística de la región considerando las ventajas competitivas y el servicio como factores claves (posicionamiento).

### ***Matriz de priorización de objetivos***

A partir de los objetivos planteados anteriormente, se da a conocer la priorización de objetivos para conocer cuáles son aquellos que requieren mayor interés y son de mayor influencia para la empresa (ver cuadro 1).

Cuadro 1. Matriz de priorización de objetivos.

	A	B	C	D	E	F	a	b	c	d	e	f	Medias	%Importancia	Orden
A	1,00	3,00	3,00	5,00	7	5,00	0,45	0,38	0,62	0,29	0,30	0,34	0,40	39,72	1
B	0,33	1,00	0,33	3,00	5	3,00	0,15	0,13	0,07	0,17	0,22	0,21	0,16	15,69	3
C	0,33	3,00	1,00	5,00	7	5,00	0,15	0,38	0,21	0,29	0,30	0,34	0,28	27,86	2
D	0,20	0,33	0,20	1,00	3	0,33	0,09	0,04	0,04	0,06	0,13	0,02	0,06	6,40	5
E	0,14	0,20	0,14	0,33	1	0,20	0,06	0,03	0,03	0,02	0,04	0,01	0,03	3,26	6
F	0,20	0,33	0,20	3,00	0,2	1,00	0,09	0,04	0,04	0,17	0,01	0,07	0,07	7,07	4
TOTALES	2,21	7,87	4,88	17,33	23,20	14,53	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	100,00	

Fuente: creación propia, tomada de Edgar Bernal.

En orden de nivel de importancia, se identificó al objetivo de rentabilidad como el más importante e influyente en la organización, ya que la supervivencia y la sostenibilidad de la empresa dependen de este aspecto. En segundo lugar, el objetivo de sostenibilidad, que debe ser cumplido a cabalidad, dado el enfoque sostenible del hostel. Posteriormente, el objetivo de calidad presente en toda la operación del hostel. Luego, los objetivos de posicionamiento y operaciones,

gracias a los que se logra un reconocimiento en el mercado, y eficiencia y eficacia en el desarrollo de los procesos. Por último, el objetivo de imagen & marca.

### **Objetivo primordial**

En el siguiente cuadro se explicará a fondo y en detalle lo que se busca conseguir y lograr con la implementación del objetivo de rentabilidad.

Cuadro 2. Análisis del objetivo corporativo principal “rentabilidad”.

<b>RENTABILIDAD</b>	Aumentar y mejorar la rentabilidad, las utilidades y los indicadores financieros para los siguientes años	Incrementar las ventas en cuanto a alojamiento, alimentación y servicios	Aumentar la tasa de ocupación frente al set competitivo en 2 años a partir de la fijación de precios , procesos de calidad y estrategias de costos
			Realizar descuentos enfatizados en los clientes potenciales y en nuevos clientes que permitan aumentar los ingresos al cabo de 2 años
		Controlar, medir y analizar los indicadores y los estados financieros más relevantes con el fin de interpretar y evaluar la información financiera	Identificar y evaluar los indicadores de Revpar, la tasa de ocupación, el margen de contribución, el periodo de recuperación de la inversión, la tasa de retorno, con el fin de identificar los ingresos netos por acomodación, para esto se debe tener un sistema o una plataforma hotelera que controle y administre estos indicadores
			Evaluar periódicamente el estado de resultados, el balance general, el estado de P&G; analizando los distintos rubros como las ventas, los descuentos, las utilidades, los gastos, los costos, entre otros

Fuente: elaboración propia.

### **Objetivos, indicadores y metas**

Ahora bien, para que el objetivo de rentabilidad se cumpla es congruente plantearse objetivos menores que, a través de indicadores y unas metas planteadas puedan llegar al alcance del mismo. Ver cuadro 3.

Cuadro 3. Objetivos, indicadores y metas.

<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>
Aumentar las utilidades	$((\text{Año1} - \text{Año2})/\text{Año2}) * 100\%$	10% anual

Incrementar la participación	Nivel de ventas	18% anual
Mantener y retener clientes	# clientes repitentes	Mínimo 1 cliente por mes, 10 cada seis meses
Ofrecer nuevos servicios	# de servicios ofrecidos	80 % de ocupación
Relación precio-calidad	Costo-beneficio	Alto gasto en restaurante- bar y 80% ocupación
Capital humano entrenado	Exámenes y pruebas técnicas  #Capacitaciones anuales	80% de aprobación  Personal altamente capacitado

Fuente: elaboración propia.

### ***Análisis DOFA***

A través del diagnóstico DOFA, se pretende conocer la organización empresarial tanto a nivel interno como nivel externo. A continuación, se explicará a detalle.

#### **Fortalezas:**

- La diversificación en servicios turísticos ofrecidos a los turistas.
- Crear alianzas y/o redes estratégicas que permiten la intervención de los diferentes actores del destino.
- La comunidad hace parte del recurso humano y es indispensable.
- La calidad es un factor diferenciador muy importante.
- El hostel maneja un enfoque sostenible y velar por la protección de los recursos naturales.

## **Debilidades:**

- Dar a conocer el hostel en el destino, debido a que hay muchas opciones de alojamiento.
- Algunos servicios que ofrece el hostel son nuevos en la zona, razón por la cual los usuarios podrían desconocerlos y no hacer uso de ellos.
- Los precios y tarifas que tiene el hostel están en el mismo escalón que los del set competitivo.
- Posicionarse en los diferentes sistemas de reservas y redes sociales.

## **Oportunidades**

- Crecimiento de la actividad turística en el país en los últimos años y el aumento de la demanda extranjera.
- Los acuerdos realizados con grupos armados que han permitido a la población en Palomino gozar de mayor tranquilidad y seguridad.
- El aumento significativo del precio del dólar genera oportunidades para el turismo.

## **Amenazas**

- La informalidad en el sector hotelero es muy alta en Palomino, por lo tanto, se encuentra mucha competencia.
- Ante el fin del conflicto armado, se ofrecen y promueven estrategias en pro del turismo para las zonas que han sido afectadas, abriendo nuevos destinos y territorios en Colombia.
- Algunos países de Latinoamérica se posicionan dentro de los más competitivos en materia de turismo en el mundo, lo que deja a Colombia rezagado en este aspecto.

## ***Diferenciación***

La estrategia de diferenciación de Porter consiste en concebir un producto o servicio como nuevo, único y diferente, lo que hace que los consumidores estén dispuestos a pagar más, al percibir las ventajas competitivas del mismo. Los atributos y las ventajas competitivas definen las

características, los rasgos y los elementos de la prestación del servicio, y son los aspectos claves para diferenciar, impactar e innovar en el mercado. De manera análoga, los clientes deben responder a esta diferenciación percibiendo dichos atributos mediante los sentidos, a fin de elegir la marca y, posteriormente, fidelizarse con ella. (Universidad José Carlos Mariátegui, s.f.)

La satisfacción de las necesidades, los deseos y las experiencias es esencial para lograr una excelente acogida del cliente hacia el hostel, a través de la diferenciación en sus bienes, acomodación, atención, entre otros. Así, la empresa tendrá un incremento notable en sus costos, como consecuencia de crear, innovar o proponer algún nuevo servicio, y la organización podría suponer un aumento en los precios de venta, con el fin de equilibrar y generar ganancias (Chanes, 2014).

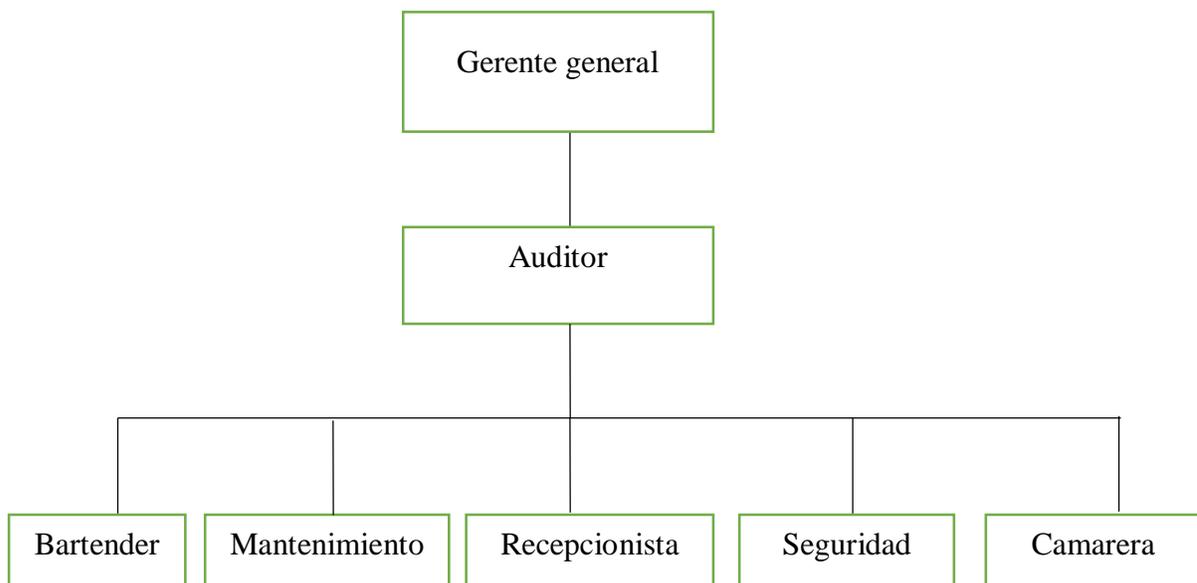
El hostel busca diferenciarse basándose en las características del producto, es decir, en el ambiente y diseño del hostel, el portafolio de servicios, las cabañas compartidas, la atención al cliente, los servicios pre y post venta y la seguridad. Las ventajas que pueden resultar de dicha diferenciación se centran en la unicidad del negocio, es decir que éste pueda volverse lealtad hacia la marca, la exclusividad del producto y los servicios; además, la competencia debe realizar grandes esfuerzos y buscar nuevas habilidades para competir con el hostel (Chanes, 2014).

A pesar de que la diferenciación podría generar una participación más baja en el mercado, los precios deberán ser más altos para equilibrar esta balanza, aunque, si la diferenciación logra superar las expectativas de los consumidores, es posible que la participación y las ventas aumenten progresivamente.

### **3.3 Estructura organizacional**

Según Franklin (1998), el organigrama (ver figura 3) se define como “la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o una de sus áreas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”. Por lo tanto, los organigramas son importantes, porque aclaran las relaciones entre el equipo de trabajo y propicia una mejor comunicación entre los actores.

Figura 3. Organigrama por cargos.



Fuente: Elaboración propia.

### **Perfil de los cargos**

#### ***Gerente General***

- Saber: fundamentos de administración, carreras afines en turismo. Manejo de plataformas virtuales y *Office* alto. Buen dominio del inglés, otro idioma es un plus.

- Hacer: experiencia en cargos administrativos (1 año), experiencia en cargos operativos (1 año), principalmente en empresas hoteleras.
- Ser: pro actividad, respeto, liderazgo, habilidades comunicativas, trabajo en equipo, innovación, creatividad y motivación.
- Funciones y actividades: analizar y evaluar los indicadores hoteleros más relevantes (RevPar, tasa de ocupación, tarifa promedio), manejo, control y análisis de la información digital (página web, *Hostelworld*, *Booking*, *TripAdvisor*, etc.). Estar atento periódicamente a las compras de materia prima, insumos, productos necesarios para la operación. Analizar e identificar aspectos positivos y negativos en las tarifas, la ocupación, el personal, los clientes, la competencia, los proveedores, el entorno y aquellos factores claves que inciden en la elección del alojamiento. Revisar y examinar los estados financieros del hostel (balance, estado de resultados, flujo de caja, entre otros). Del mismo modo, mantener un control sobre los gastos diarios que requiere la operación del hostel. Apoyar y colaborar en todas las áreas del hostel, promoviendo el trabajo en equipo; incluso, si es necesario, prestar el servicio en el cargo que requiera de inmediatez.

### ***Auditor***

- Saber: conocimiento en la operación hotelera, manejo de plataformas virtuales y *Office* medio y nivel de inglés alto.
- Hacer: experiencia mínima en cargos operativos o administrativos y educación en hotelería y turismo.
- Ser: disposición de aprender, habilidades comunicativas, pro actividad, resiliencia, dedicación, empatía, actitud de servicio, eficiencia.

- Funciones y actividades: realiza las mismas funciones que un recepcionista, además de hacer controles de inventarios, revisar cuentas de ventas de las personas que tuvieron turno (bartenders, recepcionistas, camareras), a fin de llevar un control financiero diario.

### ***Recepcionista***

- Saber: conocimiento en la operación hotelera, manejo de plataformas virtuales y *Office* medio y nivel de inglés alto.
- Hacer: experiencia mínima en cargos operativos o administrativos y educación en hotelería y turismo
- Ser: disposición de aprender, habilidades comunicativas, pro actividad, resiliencia, dedicación, empatía, actitud de servicio, eficiencia.
- Funciones y actividades: realizar *check-in* y *check-out* a todos los huéspedes y registrarlos en el sistema del hostel. Enviar reporte de información a Migración Colombia (caso extranjero). Monitorear la estadía del huésped. Registrar e informar los consumos en alimentos y servicios. Informar al huésped sobre las actividades, facilidades y servicios del hostel y sobre la importancia de sus comentarios y opiniones en los diferentes buscadores. Registrar toda la información en el sistema. Controlar la caja menor del hostel. Registrar los costos y gastos diarios en el libro menor. Atender todas las necesidades e inquietudes de los huéspedes durante su estadía. Dar los instrumentos o equipos necesarios para desarrollar cualquier actividad que lo requiera.

### ***Mantenimiento***

- Saber: reparación y mantenimiento de equipos y herramientas.
- Hacer: experiencia 1 año, preferiblemente en la comunidad.
- Ser: innovación, organización, responsabilidad, dedicación, eficiencia.
- Funciones y actividades: revisar las cabañas periódicamente, para identificar posibles daños. Llevar a cabo un mantenimiento preventivo de los equipos, revisar constantemente las instalaciones del hostel (piscina, bar, áreas comunes). Prestar apoyo en algunas actividades.

### ***Bartender***

- Saber: preparación de cocteles, bebidas alcohólicas y preparación de café. Manejo de barra y dominio del inglés.
- Hacer: experiencia de 1 año en el área de servicio (específicamente bar y/o restaurante) y experiencia en el campo hotelero, preferiblemente en la región.
- Ser: Actitud de servicio, pro actividad, organización, responsabilidad, eficiencia y comunicación. Preferiblemente persona perteneciente a la comunidad.
- Funciones y actividades: preparar todas las bebidas o cócteles que los huéspedes deseen. Preparar las diversas bebidas a base de café. Estar pendiente de la música y la organización del mueble de trabajo. Motivar y animar a las personas dentro del bar, invitándolas a que consuman y se queden en esta parte del hostel. Registrar los consumos en el sistema, hacer cierre de caja y limpieza del lugar de trabajo.

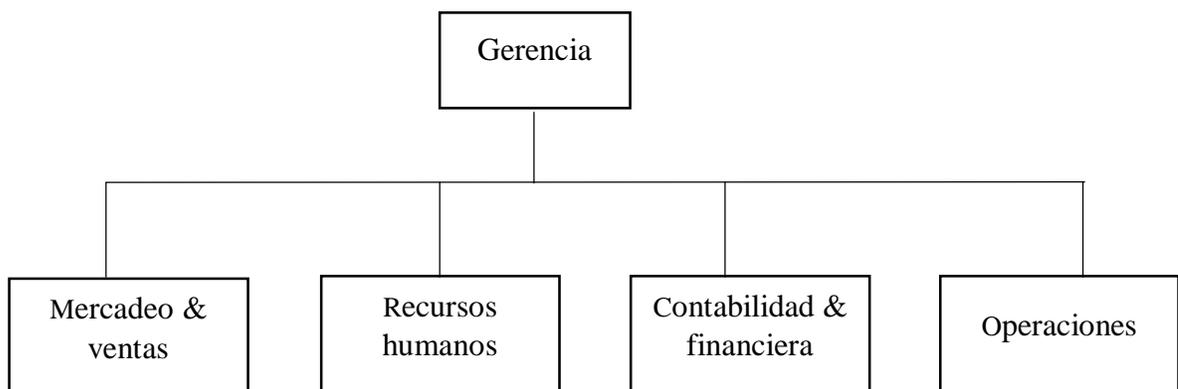
### ***Seguridad***

- Hacer: curso vigilante de seguridad. Preferiblemente perteneciente a la comunidad.
- Funciones y actividades: realizar varios recorridos en todas las instalaciones del hostel durante la noche. Brindar información o acompañamiento a los huéspedes que lo requieran. Estar completamente atento a cualquier novedad. Permanecer pendiente de las cajas fuertes y menores del hostel. Alertar e informar de cualquier inconveniente o anomalía a las autoridades. Revisar cámaras.

### *Camarera*

- Hacer: no necesita experiencia. Persona preferiblemente de la comunidad.
- Ser: responsabilidad, actitud de servicio, organización, motivación y respeto.
- Funciones y actividades: mantener limpias y organizadas todas las áreas del hostel. Hacer las habitaciones diariamente. Confrontar con recepción las llegadas y salidas. Mantener aseados los baños de uso común. Mantener aseadas y organizadas las sillas, sofás, mecedoras, hamacas, entre otras.

Figura 4. Organigrama por funciones.



Fuente: elaboración propia.

A partir del organigrama por funciones se determinan una serie, de objetivos, metas y actividades por área. Ver cuadro 4.

Cuadro 4. Objetivos, metas y actividades por área.

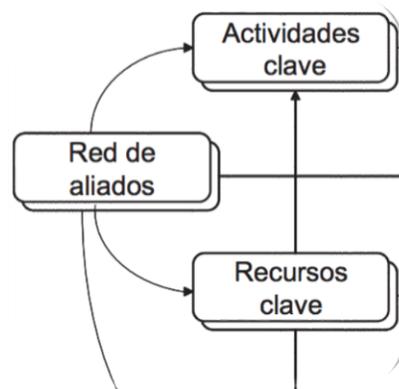
Área	Objetivo	Meta	Actividades sugeridas
Mercadeo & Ventas	Aumentar las ventas periódicamente	Atrair, mantener y conseguir nuevos clientes potenciales	Identificar el set competitivo
			Políticas de fidelización
	Posicionar al hostel dentro de la oferta turística del municipio	Posicionarse en los primeros lugares en las diferentes plataformas y metabuscadores	Gestión de redes sociales
			Publicidad presencial
Recursos humanos	Desarrollar y mantener el recurso humano motivado y calificado	Facilitar y respaldar el buen rendimiento y la satisfacción del equipo de trabajo	Seleccionar el personal calificado, apto y motivado para cada puesto de trabajo
			Promover la satisfacción del personal a través de diferentes mecanismos o actividades
	Elevar la productividad del recurso humano	Proveer de un personal altamente calificado y capacitado	Realizar capacitaciones y/o sensibilizaciones con todo el personal
			Apoyo motivacional y económico para proyectos o ideas en relación al hostel
Contabilidad & finanzas	Alcanzar y mantener los niveles de rentabilidad y utilidad necesarios para la operación	Cumplir con los niveles esperados y maximizar las utilidades	Evaluar las tarifas, la ocupación y los gastos operacionales y no distribuidos
			Controlar los costos fijos y costos variables de todo el hostel
	Identificar y manejar los diferentes estados financieros; asimismo los indicadores relevantes para el negocio	Los estados financieros deben ser acordes con la operación del negocio	Planificar, analizar y evaluar los estados financieros
			Ser muy estrictos con el manejo de la información financiera
Operaciones	Incrementar la eficiencia en los procesos de contacto directo con el cliente	Disminuir los tiempos de retraso con el cliente	Identificar los procesos de registro y salida de huéspedes
			Identificar posibles fallos o demoras en equipos o en el personal
	Brindar un servicio de alta calidad que cumpla con todos los requerimientos	Alinearse con las políticas de calidad con el fin de satisfacer necesidades	Estudio de mercado con el fin de identificar las necesidades y los clientes
			Revisar normas ISO. De gestión de la calidad

Fuente: elaboración propia.

### 3.4 Recursos clave, actividades clave y asociaciones clave

Los recursos son necesarios para cumplir, aventajar y diferenciar al hostel sobre su set competitivo; permiten crear una propuesta de valor que ayuda a aproximarse a los mercados, relacionarse con estos y percibir ingresos (Osterwalder y Pigneur, s.f.).

Figura 5. Recursos, actividades y asociaciones según Modelo CANVAS propuesto por Osterwalder.

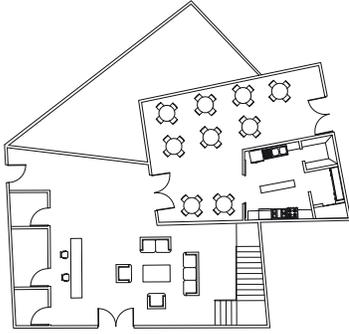


Fuente. Osterwalder (2008). Tomado de Marquéz, 2010. <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf>

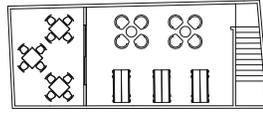
### ***Recursos físicos***

Dentro de los recursos físicos se destacan los planos arquitectónicos y el plano general del hostel; ver planos a continuación. Además, se muestran los equipos y el mobiliario necesario para prestar los servicios, a través de la diferenciación entre las áreas donde se encuentran (ver cuadro 5).

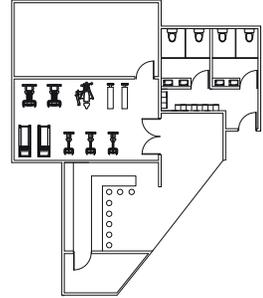
Plano 1. Plantas arquitectónicas del hostel.



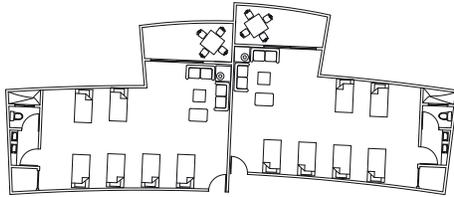
LOBBY Y RESTAURANTE



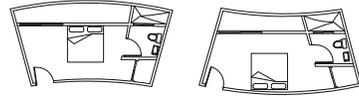
BIBLIOTECA



SALON MULTIPLE Y BAR



CABAÑAS PARA 10 PERSONAS.

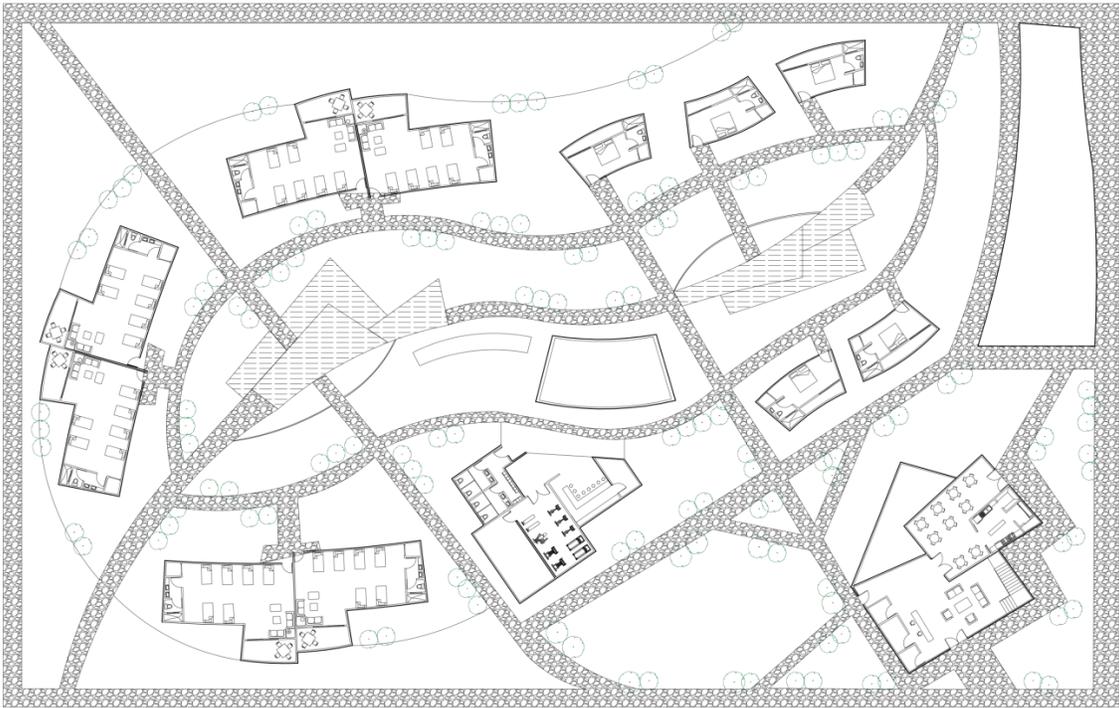


CABAÑAS PARA 2 PERSONAS.

PLANTAS ARQUITECTONICAS HOSTAL

Fuente: elaborado por Daniela Morales

Plano 2. Plano general del hostel.



Fuente: elaborado por Daniela Morales

Cuadro 5. Equipamiento perteneciente a cada área de la planta física.

<p><u>Recepción, lobby, salón múltiple y bar</u></p>	<p>Sillas <i>puff</i>          Computadores Mac          Computadores para uso libre          Hamacas          Sofás colgantes          Sillas Bar          Mesa de billar          Mesa de ping pong          Televisor 42 pulgadas          Cuadros de arte          Impresora          Sofá de cuero          Parlantes          Mesas ecológicas          Artesanías          Mecedoras          Escritorios “verdes”          Libros          Estante para libros          Juego Rana          Almohadas          Sillas recepción          CD documentales</p>
	<p>Camas semidobles con colchón          Camas dobles con colchón          Hamaca Aire acondicionado          Mesa de noche          Sillas <i>puff</i></p>

<u>Habitaciones</u>	<i>Amenities</i> Sábanas Lámparas ecológicas
<u>Áreas comunes</u>	Tablas de surf Barras de ejercicio Sillas restaurante Jarrones Piscina Cocina privada Lavadora Sillas piscina Asoladoras
<u>Otros</u>	Terreno Paneles solares

Fuente: elaboración propia.

### ***Capacidad instalada***

La acomodación del hostel está dividida en dos tipos de habitaciones:

Cuadro 6. Diferenciación de tipo de habitación.

<b><i>Cabañas Couple</i></b>  (Son 5 habitaciones <i>couple</i> con estilo moderno y colorido, que llaman la atención de las parejas con sus simples detalles, decoración novedosa y cuadros; es amigable con el medio ambiente)	Cama doble o Twin Baño privado Aire acondicionado Mesa de noche 1 hamaca tradicional 1 hamaca “columpio” Terraza privada 1 armario pequeño
--	---

<p><b><i>Cabañas Sharing</i></b></p> <p>(Son 6 cabañas <i>sharing</i> que cuentan cada una con 2 niveles; en el primero se encuentran 6 camas, 4 hamacamas y el baño; en el segundo nivel cuenta con 3 <i>puffs</i>, 1 mesa tocador grande, 10 casilleros, 2 hamacas columpio, 1 hamaca y 1 sillón gigante)</p>	<p>6 camas sencillas</p> <p>4 hamacamas</p> <p>2 hamacas columpio</p> <p>1 hamaca</p> <p>Terraza privada en cabaña</p> <p>Aire acondicionado</p> <p>3 sillas <i>puff</i></p> <p>1 mesa tocador grande</p> <p>1 sillón gigante</p> <p>10 casilleros</p> <p>1 baño grande</p>
---	---

Fuente: elaboración propia.

A continuación, en la tabla 7, se mostrarán las necesidades que los turistas buscan satisfacer, a través de las características y los atributos que garantizan la prestación del servicio y suplen la necesidad en sus diferentes aspectos.

Tabla 7. Necesidades y atributos Hostal Tierra Vendita

NECESIDADES	CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS	ATRIBUTOS
<p><b>Hospedaje sostenible seguro y cómodo</b></p>	<p>*Cabañas compartidas para máximo 10 personas, en las que se encuentran camas sencillas con guardarropa, hamacas, baños, protectores para insectos y área de staff.</p> <p>*Diseño, decoración y ambiente agradable (diseño innovador, moderno, sostenible y con recursos de la zona para las figuras, murales, adornos, etc.).</p>	<p>*Alojamiento alternativo, compartido y sostenible.</p> <p>*Cabañas y áreas comunes diseñadas con materiales de la zona que promueven el cuidado y la protección del medio ambiente.</p>

<p><b>Esparcimiento, ocio y descanso</b></p>	<p>*Las áreas como las habitaciones, el lobby, la recepción, el <i>rest-out</i>, se identifican por ser áreas verdes. Una de las principales características del hostel es la construcción de las cabañas y las áreas con enfoque ambientalista “verde” (paneles, mesas, sillas, senderos, entre otros).</p> <p>*La permanencia del huésped en el hostel estará motivada y relacionada con los servicios y las actividades que pueden realizar; actividades turísticas adaptadas a las necesidades de los consumidores.</p>	<p>*La innovación y la diferenciación se aventajan en las actividades y servicios que ofrece el hostel.</p> <p>*Espacios únicos que propician el ocio y el esparcimiento del huésped.</p>
<p><b>Servicio personalizado y bueno</b></p>	<p>*El equipo de trabajo debe ser proactivo, funcional, colaborativo, responsable, funcional y motivado con el cliente.</p> <p>*Creatividad en el servicio, en sus atracciones y servicios complementarios.</p> <p>*Facilidad y rapidez en procesos de registros.</p> <p>*Talento humano perteneciente a la comunidad local.</p>	<p>*Personal capacitado y motivado a satisfacer las necesidades de los huéspedes.</p> <p>*Servicio de alta calidad.</p>
<p><b>Limpieza, calidad y ubicación del establecimiento.</b></p>	<p>*Ubicación cercana a la playa</p> <p>Seguir los lineamientos y regulaciones de la norma técnica sectorial de sostenibilidad.</p> <p>*Mantener y priorizar estándares de calidad en las operaciones y el servicio</p>	<p>*Procesos y procedimientos de alta calidad.</p> <p>*Instalaciones limpias y llamativas.</p>

	<p>con el cliente.</p> <p>*Generar controles y seguimientos a la limpieza en aras de mantener el establecimiento limpio y organizado.</p>	
<b>Actividades complementarias</b>	<p>*Contar con diferentes espacios que permitan realizar actividades que involucren a los clientes.</p> <p>*Establecer zonas recreacionales y de descanso que brinden a los huéspedes servicios varios.</p>	<p>*Actividades para los huéspedes como Yoga, kickboxing, entrenamiento físico, actividades sobre la playa, surf.</p> <p>*Espacios y zonas como biblioteca, huertas, murales, bar, piscina, <i>rest-out</i>, cocina propia, lobby, entre otros.</p>
<b>Alimentarse con productos de buena calidad (alimentación sana)</b>	<p>*El área de restaurante es una zona aparte ubicada cerca de la cocina, con modalidad parcial de autoservicio.</p> <p>*La elaboración de platos, salsas y postres es inmediata, después del pedido, para garantizar la calidad y frescura de los alimentos.</p> <p>*Menú cíclico, satisfaciendo a todo el público.</p>	<p>*Platos garantizados con alta calidad y elaborados con productos sanos.</p>

Fuente: elaboración propia.

### **Marca**

Dentro de este ítem, se presenta todo lo relacionado a la marca del hostel. La explicación del logo y el porqué de la selección del nombre de marca.

Figura 6. Logo hostel Tierra Vendita y explicación.



<p><b>TIERRA</b></p>	<p>Lorem ipsum, en tipografía, es un tipo de letra palo seco o sin remates. Este tipo de letra es utilizado especialmente para resintos o lugares de lujo, al igual que en productos refrescantes, o que hagan alusión a tierra caliente.</p>
<p><i>Vendita</i></p>	<p>En esta oportunidad la tipografía cursiva son especialmente utilizados en diseños suaves, elegantes y modernos. Utilizadas para invitaciones, hosteles y composiciones con un toque llamativo.</p>
<p><i>Hostal</i></p>	<p>En esta oportunidad la tipografía cursiva son especialmente utilizados en diseños suaves, elegantes y modernos. Utilizadas para invitaciones, hosteles y composiciones con un toque llamativo. El color verde claro (pantone #898) hace referencia al color distintivo de las playas colombianas y la cercanía con la naturaleza y biodiversidad de los recursos.</p>
	<p>Las palmeras o palmas son plantas leñosas con el tronco recto y grandes hojas en corona al final del tallo. Se encuentran desde regiones tropicales a templadas, pero principalmente en regiones cálidas. Por está razón hace parte fundamental de la pieza de este logo, ya que refleja de una manera sobria y sutil el aspecto de este proyecto.</p>
	<p>Por último, una Palmadas o palmeadas: son aquellas que tienen el limbo en forma de abanico, pudiendo ser la superficie de la hoja plana, plegada u ondulada. Este es el tipo de hoja que compone a la palmera y se distingue especialmente por ser leñosas y por ser distintivas de las regiones cálidas.</p>

Carlos Morales Morales  
Manual de identidad (Tierra Vendita Hostel)

Fuente: manual de identidad Hostal Tierra Vendita, elaborado por Carlos Morales Morales.

El nombre Tierra Vendita Hostel se crea con base en los siguientes aspectos:

- Apropiación del territorio por parte de la comunidad local y los turistas, para proteger y salvaguardar el mismo. Para los indígenas que lo habitan, este es un territorio sagrado y fundamental.

- Promover la cultura, la tradición, las costumbres de la población e impulsar la unicidad de su territorio
- Se escribe Vendita con V, dado que no se busca generalizar un nicho de mercado específico, como lo sería el religioso, pues escrito con B puede aportar una perspectiva y acogida diferente del público.
- Los errores ortográficos en una marca pueden ser muy útiles, debido a que pueden ser más recordados por las personas; esto es un fundamental, ya que hace que las personas que vean esta marca se interesen o se pregunten porqué se escribe de esta manera.
- Se busca que la letra V tenga alusión con una hamaca, lo que da a entender al cliente el concepto que maneja el hostel: confort, tranquilidad, playa, mar, ambiente agradable, paisajes únicos; en fin, una tierra vendita.

### ***Recursos humanos***

Se caracteriza por su importancia para desarrollar y cumplir funciones; el equipo de trabajo debe ser proactivo, funcional, colaborativo, profesional y debe tener una excelente relación con el cliente. Consecuentemente, los métodos de selección de personal serán muy estrictos, a fin de que los trabajadores también sientan que el trabajo es una experiencia de intercambio de ideas, en donde la energía del personal debe ser transmitida a los viajeros.

### ***Recursos financieros***

Para su operación, el hostel requiere una inversión inicial de \$ 1`221.853.000, debido a la compra de activos fijos, entre los que se destacan: el terreno, la adecuación del inmueble, la construcción de las cabañas, la dotación de las mismas y la nómina.

La inversión está financiada a través de los recursos propios y un préstamo bancario.

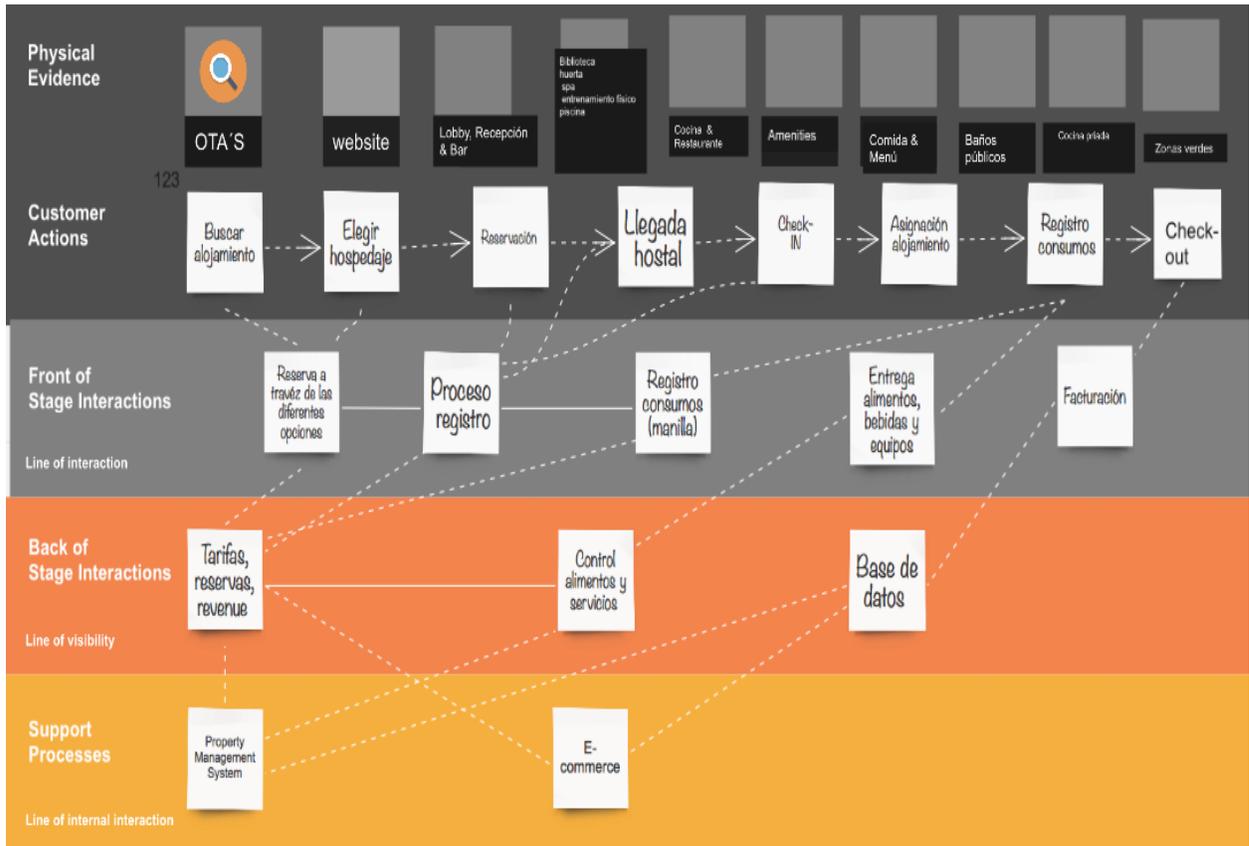
- Recursos propios: \$700`000.000 (por la venta de un terreno propio).
- Préstamo bancario: \$621`853.000.

### **Actividades clave**

Para identificar las actividades claves que se encuentran dentro del servicio del hostel, se propone la creación de un *blueprint*, el cual permite visualizar los procesos y especificaciones que conllevan a su prestación. Estos permiten identificar cómo deben realizarse las interacciones entre

clientes y empleados, y la manera en que los sistemas y las actividades se realizan sin interacción física y personal, “por detrás del mostrador” (Pérez y Quiñones, 2015). Ver a continuación figura 7.

Figura 7. Blueprint de actividades clave.



Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta el *blueprint* visto anteriormente, se seleccionó el *check-in* como el más determinante, ya que es el proceso de primer contacto con el cliente. Una buena charla y eficiencia en todos los manejos del tiempo hacen que el cliente tenga una buena primera impresión, entre a gusto y se sienta bien con el hostel (ver figura 8).

Figura 8. Ficha técnica del servicio *check-in*.

FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO		PROCESO DE CHECK-IN	
Tiempo de la producción del servicio		6	Minutos
Características del servicio y prestación del mismo			
<p>Estos procesos se caracterizan por su agilidad, rapidez y sencillez. Al usuario se le entrega una manilla con el fin de facilitar el registro de los consumos de servicios. La información previa que se pueda recaudar de los huéspedes es fundamental para acelerar dicho proceso</p>			
Equipo humano requerido		Competencias requeridas por el equipo humano	
Recepcionista. Primer Cocinero. Camareras		Buen Servicio Proactivo	Colaborador Servicio al Cliente
Tiempo total horas hombre por unidad de producción			Minutos
Sitio de prestación del servicio		Recepción--lobby	
Maquinaria y equipo a utilizar para la prestación del servicio			Cantidad/Tiempo
Computadores con software hotelero			uso permanente 2 minutos
firma digital			uso 45 segundos
Manilla especial			1 por cada cliente 30 segundos
Fotocopiadora			para extranjeros 45 segundos
Tiempo total maquina empleado		4	Minutos
Insumos a emplear			
Empleados		Papelería	Software
Computadores		Impresora	
Información complementaria			
<p>A cada huésped, en el momento de registro se le entregará una manilla electrónica que tiene como finalidad controlar las actividades y consumos de los huéspedes. Asimismo, el cliente tiene la facilidad de registrar sus consumos de pago de algún servicio complementario de una manera más fácil.</p>			

Fuente: elaboración propia.

### Asociaciones claves

A través de la entrevista, se pudo evidenciar que los grupos de interés son muy importantes para la operación, el funcionamiento y el control de los procesos, procedimientos y

actividades del hostel. Se deben elegir los *stakeholders* adecuados, óptimos y funcionales, que permitan el crecimiento y desarrollo de la empresa, y se puedan construir relaciones y fortalecerlas en el tiempo. Asimismo, el hostel debe procurar satisfacer las necesidades y las expectativas que tienen los grupos de interés (L. Bernal, comunicación personal 13 de febrero de 2017). Se identificaron los siguientes *stakeholders* y la relación o alianza que se mantendrá con cada uno de estos:

- Proveedores de materia prima: (desarrollo con mutuo beneficio) ubicar fincas cercanas a Palomino, con el fin de crear una relación por medio de la adquisición de materia prima requerida, como: frutas, verduras y lácteos; así se apoya a la comunidad y se contribuye a la economía de la región.
- Proveedores de actividades turísticas: (desarrollo con mutuo beneficio) los servicios y actividades propuestos por el hostel, para acompañar la visita de nuestros huéspedes, requiere de un equipo de trabajo organizado, motivado y capacitado.
  - Yoga: clases de yoga grupal en las zonas verdes que promuevan la actividad física, la salud y la comunicación entre los huéspedes.
  - Surf: clases personalizadas o alquiler de los equipos necesarios para su uso.
  - Masajes: servicios personalizados para tratar diferentes partes del cuerpo.
- Proveedores de servicios turísticos: (desarrollo con mutuo beneficio) formar alianzas con los operadores turísticos de la zona, para ofrecer mejores experiencias a los huéspedes en actividades, recorridos y tours.
- Comunidad: (desarrollo y calidad de vida) la comunidad es parte del recurso humano. Con ella se crean y establecen alianzas para que expongan y den a conocer su forma de trabajo (artesanías, cantos, bailes, etc.).
- Competidores: (desarrollo con mutuo beneficio) establecer alianzas que favorezcan a ambas partes y que no perjudiquen la sostenibilidad económica de las mismas. De igual forma, evitar la competencia desleal, compitiendo en el mercado.

- Medios de comunicación: (satisfacción y bienestar) establecer contactos con diferentes medios que den a conocer el hostel por medio de publicaciones en revistas, artículos, noticias, crónicas, entre otros.
- Corpoguajira y Alcaldía de Dibulla (cumplimiento y promoción): es importante mantener una buena relación con estos actores, ya que es fundamental cumplir con las normas y obligaciones que proponen para promover un turismo más responsable.

## CAPITULO IV. PROYECCIÓN FINANCIERA

Con este último capítulo finaliza el modelo CANVAS, a partir de la determinación de costos y las fuentes de ingresos (ver figura 9), propuestas por el nobel Alexander Osterwalder.

Figura 9. Modelo CANVAS propuesto por Osterwalder.



Fuente. Osterwalder (2008). Tomado de Marquéz, 2010.  
<http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf>

El objetivo es determinar la inversión inicial, los préstamos necesarios, el costo de suministros y materia prima, la proyección de la nómina junto a los beneficios, los activos fijos, las obligaciones bancarias y de proveedores, entre otros. Todos esos son los aspectos más relevantes que se evalúan en el estudio financiero de un plan de negocios, ya que permiten planificar, diagnosticar, controlar, analizar, ejecutar y financiar el negocio, a partir del cumplimiento de estrategias, objetivos, metas e indicadores importantes para el funcionamiento del hostel. Dichos indicadores visualizan el negocio a corto, mediano y largo plazo para analizar la viabilidad del proyecto y pueden ser: razones de endeudamiento, liquidez, rotación y productividad (ver anexo de Excel Indicadores), período de recuperación de la inversión (PRI), la

tasa interna de retorno (TIR) (ver anexo de Excel Evaluación financiera), la utilidad neta acumulada, el disponible, el saldo de los activos, etc.

Es menester indicar que se aplican técnicas analíticas para revisar las diferentes situaciones financieras, con el objetivo de tomar decisiones con respecto a la administración de los recursos, el nivel de endeudamiento, el capital de trabajo, las cuentas por pagar, entre otros (Scheel 2017).

#### **4.1 Fuentes de ingresos**

##### *Estado de resultados*

Se define como un medio de información que permite medir la utilidad bruta, operacional o neta, asociando los diferentes componentes de ventas, costos y gastos. A su vez, se identifican los centros de responsabilidad y se indica la utilidad de cada uno de estos. El hostel tiene 4 centros de responsabilidad o anexos (alojamiento, A&B, administración y mantenimiento). Para detallar y especificar más la información se tuvieron en cuenta los diferentes anexos, específicamente las ventas de cada departamento, la nómina, los costos y gastos del departamento, con la intención de obtener utilidad por parte de los departamentos operados y conocer el total de los gastos en los no operados. (Scheel, 2017)

El anexo de habitaciones es el más importante, ya que en este se concentra casi el 85% de los ingresos totales del hostel. Para determinarlo, se tuvo en cuenta las ventas de cada tipo de acomodación, los gastos de la nómina y los otros gastos, entre los que se destacan las comisiones (OTAs), los suministros huésped, los otros suministros, la atención a los huéspedes, y demás. Cabe mencionar que dichos gastos no deberían superar el parámetro establecido en la hotelería, que es del 10% del total de la venta de habitaciones (ver anexo de Excel Anexos por departamento/ habitaciones). Por otro lado, el anexo de A&B refleja la venta de los cócteles para los períodos correspondientes, el costo de venta (35%), la nómina, y los otros gastos entre los que

se destacan los suministros, los activos de operación y el hielo, con objeto de que no superen el 8%, con respecto a la venta de A&B (ver anexo de Excel Anexos por departamento/A&B) (Scheel, 2017).

Asimismo, los departamentos no operados, como administración y mantenimiento, poseen un papel relevante en los gastos y en la utilidad del hostel. En el caso de la administración, la nómina tiene un alto impacto en el gasto, debido a que los salarios son altos para los trabajadores que se encuentran en este grupo, entonces se considera que los otros gastos, principalmente las suscripciones y recursos humanos, no deberían superar el 5% de la venta total (ver anexo Excel Anexos por departamento /Administración). El departamento de mantenimiento se divide en tres tipos de gastos: la nómina, los suministros y los contratos; los últimos dos, no deberían superar el 4% con respecto a la venta total (ver anexo Excel Anexos por departamento/Mantenimiento) (Scheel, 2017).

El estado de resultados departamental y condensado es más específico frente a los anexos, ya que en este se reflejan las ventas totales de cada departamento, la nómina consolidada y los otros gastos, lo que arroja la utilidad departamental, en el caso del departamento de habitaciones; sin embargo, para el departamento de A&B se agrega el costo de ventas (35%). Igualmente, se detallan los gastos no distribuidos que afectan a la utilidad operacional, como el área de administración, mantenimiento, agua-luz y fuerza; al deducir estos gastos de la utilidad bruta, se obtiene la GOP, además, se detallan los impuestos y el impuesto de renta con el fin de deducir la utilidad neta del periodo (Ver anexo de Excel Estado de resultados departamental).

Tabla 7. Estado de resultados.

TIERRA VENDITA HOSTEL														
ESTADO DE RESULTADOS CONDENSADO														
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	2018
<b>Ventas departamentales</b>														
	Habitaciones	\$ 20.119.000	\$ 20.650.000	\$ 24.691.500	\$ 28.320.000	\$ 25.606.000	\$ 30.975.000	\$ 36.580.000	\$ 32.007.500	\$ 35.400.000	\$ 38.409.000	\$ 39.825.000	\$ 47.554.000	\$ 380.137.000
	A&B	\$ 3.720.000	\$ 4.368.000	\$ 5.208.000	\$ 6.480.000	\$ 5.952.000	\$ 6.840.000	\$ 8.184.000	\$ 7.440.000	\$ 7.920.000	\$ 8.184.000	\$ 9.000.000	\$ 10.044.000	\$ 83.340.000
<b>Total ventas departamentos</b>		\$ 23.839.000	\$ 25.018.000	\$ 29.899.500	\$ 34.800.000	\$ 31.558.000	\$ 37.815.000	\$ 44.764.000	\$ 39.447.500	\$ 43.320.000	\$ 46.593.000	\$ 48.825.000	\$ 57.598.000	\$ 463.477.000
<b>Costos y gastos departamentales</b>														
	Habitaciones	\$ 9.419.424	\$ 9.472.524	\$ 9.876.674	\$ 10.239.524	\$ 9.968.124	\$ 10.505.024	\$ 11.065.524	\$ 10.608.274	\$ 10.947.524	\$ 11.248.424	\$ 11.390.024	\$ 12.162.924	\$ 126.903.983
	A&B	\$ 1.836.919	\$ 1.901.719	\$ 1.985.719	\$ 2.112.919	\$ 2.060.119	\$ 2.148.919	\$ 2.283.319	\$ 2.208.919	\$ 2.256.919	\$ 2.283.319	\$ 2.364.919	\$ 2.469.319	\$ 25.913.028
<b>Total costos y gastos departamentales</b>		\$ 11.256.343	\$ 11.374.243	\$ 11.862.393	\$ 12.352.443	\$ 12.028.243	\$ 12.653.943	\$ 13.348.843	\$ 12.817.193	\$ 13.204.443	\$ 13.531.743	\$ 13.754.943	\$ 14.632.243	\$ 152.817.011
<b>Utilidad Departamental</b>		\$ 12.582.657	\$ 13.643.757	\$ 18.037.107	\$ 22.447.557	\$ 19.529.757	\$ 25.161.057	\$ 31.415.157	\$ 26.630.307	\$ 30.115.557	\$ 33.061.257	\$ 35.070.057	\$ 42.965.757	\$ 310.659.989
<b>Gastos no distribuidos</b>														
	Administración	\$ 5.334.721	\$ 5.393.671	\$ 5.637.746	\$ 5.882.771	\$ 5.720.671	\$ 6.033.521	\$ 6.380.971	\$ 6.115.146	\$ 6.308.771	\$ 6.472.421	\$ 6.584.021	\$ 7.022.671	\$ 72.887.103
	Mantenimiento	\$ 2.212.407	\$ 2.259.567	\$ 2.454.827	\$ 2.650.847	\$ 2.521.167	\$ 2.771.447	\$ 3.049.407	\$ 2.836.747	\$ 2.991.647	\$ 3.122.567	\$ 3.211.847	\$ 3.562.767	\$ 33.645.241
	Agua-Luz-Fuerza	\$ 1.430.340	\$ 1.501.080	\$ 1.793.970	\$ 2.088.000	\$ 1.893.480	\$ 2.268.900	\$ 2.685.840	\$ 2.366.850	\$ 2.599.200	\$ 2.795.580	\$ 2.929.500	\$ 3.455.880	\$ 27.808.620
<b>Total gastos no distribuidos</b>		\$ 8.977.468	\$ 9.154.318	\$ 9.886.543	\$ 10.621.618	\$ 10.135.318	\$ 11.073.868	\$ 12.116.218	\$ 11.318.743	\$ 11.899.618	\$ 12.390.568	\$ 12.725.368	\$ 14.041.318	\$ 134.340.964
<b>Utilidad bruta operacional</b>		\$ 3.605.190	\$ 4.489.440	\$ 8.150.565	\$ 11.825.940	\$ 9.394.440	\$ 14.087.190	\$ 19.298.940	\$ 15.315.565	\$ 18.215.940	\$ 20.670.690	\$ 22.344.690	\$ 28.924.440	\$ 176.319.025
<b>Ingresos no operacionales</b>		\$ 3.257.080	\$ 3.254.480	\$ 3.780.980	\$ 3.886.800	\$ 4.337.120	\$ 4.557.600	\$ 5.094.760	\$ 5.352.680	\$ 5.665.200	\$ 6.142.560	\$ 6.203.400	\$ 6.835.720	\$ 58.368.380
<b>Gastos no operacionales</b>														
	ICA	\$ 386.231	\$ 386.231	\$ 386.231	\$ 386.231	\$ 386.231	\$ 386.231	\$ 386.231	\$ 386.231	\$ 386.231	\$ 386.231	\$ 386.231	\$ 386.231	\$ 4.634.770
	Avisos y tableros	\$ 28.967	\$ 28.967	\$ 28.967	\$ 28.967	\$ 28.967	\$ 28.967	\$ 28.967	\$ 28.967	\$ 28.967	\$ 28.967	\$ 28.967	\$ 28.967	\$ 347.608
<b>EBITDA</b>		\$ 6.447.071	\$ 7.328.721	\$ 11.516.346	\$ 15.297.541	\$ 13.316.361	\$ 18.229.591	\$ 23.978.501	\$ 20.249.046	\$ 23.465.941	\$ 26.398.051	\$ 28.132.891	\$ 35.344.961	\$ 229.705.028
<b>Gastos financieros</b>		\$ 8.577.795.00	\$ 8.551.902.76	\$ 8.525.622.13	\$ 8.498.947.29	\$ 8.471.872.33	\$ 8.444.391.24	\$ 8.416.497.94	\$ 8.388.186.24	\$ 8.359.449.86	\$ 8.330.282.44	\$ 8.300.677.51	\$ 8.270.628.50	\$ 101.136.253
<b>Depreciaciones</b>		\$ 2.322.342	\$ 2.322.342	\$ 2.322.342	\$ 2.322.342	\$ 2.322.342	\$ 2.322.342	\$ 2.322.342	\$ 2.322.342	\$ 2.322.342	\$ 2.322.342	\$ 2.322.342	\$ 2.322.342	\$ 27.868.100
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO DE RENTA</b>		-\$ 4.453.065	-\$ 3.545.523	\$ 668.383	\$ 4.476.253	\$ 2.522.147	\$ 7.462.859	\$ 13.239.662	\$ 9.538.519	\$ 12.784.150	\$ 15.745.427	\$ 17.509.872	\$ 24.751.991	\$ 100.700.674
<b>Impuesto de renta</b>	33%	-\$ 4.453.065	-\$ 3.545.523	\$ 220.566	\$ 1.477.163	\$ 832.309	\$ 2.462.743	\$ 4.369.088	\$ 3.147.711	\$ 4.218.769	\$ 5.195.991	\$ 5.778.258	\$ 8.168.157	\$ 35.870.757
<b>UTILIDAD NETA</b>				\$ 447.816	\$ 2.999.089	\$ 1.689.839	\$ 5.000.115	\$ 8.870.573	\$ 6.390.807	\$ 8.565.380	\$ 10.549.436	\$ 11.731.614	\$ 16.583.834	\$ 64.829.918

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8. Estado de resultados condensado.

<b>TIERRA VENDITA HOSTEL</b>						
<b>ESTADO DE RESULTADOS CONDENSADO</b>						
		2018	2019	2020	2021	2022
<b>Ventas departamentales</b>						
	Habitaciones	\$ 380.137.000	\$ 463.002.500	\$ 602.250.000	\$ 662.475.000	\$ 722.700.000
	A&B	\$ 83.340.000	\$ 140.160.000	\$ 189.070.000	\$ 199.290.000	\$ 209.510.000
<b>Total ventas departamentos</b>		\$ 463.477.000	\$ 603.162.500	\$ 791.320.000	\$ 861.765.000	\$ 932.210.000
<b>Costos y gastos departamentales</b>						
	Habitaciones	\$ 126.903.983	\$ 141.679.524	\$ 162.566.961	\$ 176.060.424	\$ 190.099.267
	A&B	\$ 25.913.028	\$ 32.878.297	\$ 39.146.244	\$ 41.645.709	\$ 44.253.029
<b>Total costos y gastos departamentales</b>		\$ 152.817.011	\$ 174.557.820	\$ 201.713.205	\$ 217.706.133	\$ 234.352.296
<b>Utilidad Departamental</b>		\$ 310.659.989	\$ 428.604.680	\$ 589.606.795	\$ 644.058.867	\$ 697.857.704
<b>Gastos no distribuidos</b>						
	Administración	\$ 72.887.103	\$ 76.052.694	\$ 79.946.683	\$ 84.124.934	\$ 88.608.197
	Mantenimiento	\$ 33.645.241	\$ 18.062.818	\$ 19.246.069	\$ 20.515.696	\$ 21.878.007
	Agua-Luz-Fuerza	\$ 27.808.620	\$ 27.808.620	\$ 27.808.620	\$ 27.808.620	\$ 27.808.620
<b>Total gastos no distribuidos</b>		\$ 134.340.964	\$ 121.924.132	\$ 127.001.372	\$ 132.449.250	\$ 138.294.824
<b>Utilidad bruta operacional</b>		\$ 176.319.025	\$ 306.680.548	\$ 462.605.423	\$ 511.609.617	\$ 559.562.880
<b>Ingresos no operacionales</b>		\$ 58.368.380	\$ 95.162.155	\$ 100.728.034	\$ 105.853.195	\$ 113.256.206
<b>Gastos no operacionales</b>						
	ICA	\$ 4.634.770	\$ 4.634.770	\$ 6.031.625	\$ 7.913.200	\$ 8.617.650
	Avisos y tableros	\$ 347.608	\$ 452.372	\$ 593.490	\$ 646.324	\$ 699.158
<b>EBI TDA</b>		\$ 229.705.028	\$ 396.755.561	\$ 556.708.342	\$ 608.903.288	\$ 663.502.279
<b>Gastos financieros</b>		\$ 101.136.253	\$ 96.732.676	\$ 91.467.680	\$ 85.172.754	\$ 77.646.427
<b>Depreciaciones</b>		\$ 27.868.100	\$ 27.868.100	\$ 27.868.100	\$ 27.868.100	\$ 27.868.100
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO DE RENTA</b>		\$ 100.700.674	\$ 272.154.784	\$ 437.372.562	\$ 495.862.434	\$ 557.987.752
<b>Impuesto de renta</b>	33%	\$ 35.870.757	\$ 89.811.079	\$ 144.332.945	\$ 163.634.603	\$ 184.135.958
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 64.829.918	\$ 182.343.706	\$ 293.039.616	\$ 332.227.831	\$ 373.851.794

Fuente: elaboración propia.

El flujo de caja evalúa la capacidad de generar liquidez para la empresa y es dado por los ingresos y egresos que se tuvieron en el período. Para el primer año (año de pre operación), se tienen en cuenta principalmente los préstamos recibidos y el aporte de capital, reflejados en la compra de propiedad, planta, equipo y los terrenos. Como resultado, se obtiene el saldo final de caja para cada período; en efecto, este resultado se aplica para el saldo inicial de caja del siguiente año. Para los siguientes años, los ingresos son el resultado de las ventas departamentales y la de los otros ingresos, acorde con los egresos provenientes de los pagos a proveedores, nómina, las obligaciones financieras, las operaciones y los impuestos (Scheel, 2017)

Tabla 9. Saldo de caja.

	año 0	2018	2019	2020	2021	2022
Saldo Inicial de Caja	\$ -	\$ 50.000.000	\$ 120.186.935	\$ 303.484.081	\$ 592.212.142	\$ 913.833.491
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos por venta de contado	\$ -	\$ 463.477.000	\$ 603.162.500	\$ 791.320.000	\$ 861.765.000	\$ 932.210.000
Otros ingresos	\$ -	\$ 58.368.380	\$ 95.162.155	\$ 100.728.034	\$ 105.853.195	\$ 113.256.206
deudores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Prestamos recibidos	\$ 571.853.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aportes de socios	\$ 700.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$ 1.271.853.000	\$ 571.845.380	\$ 818.511.590	\$ 1.195.532.115	\$ 1.559.830.337	\$ 1.959.299.697
<b>EGRESOS</b>						
Terrenos	\$ 500.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Edificaciones	\$ 452.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Muebles, equipos y enseres	\$ 269.853.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago proveedores	\$ -	\$ 20.051.042	\$ 28.858.214	\$ 38.069.354	\$ 40.741.154	\$ 43.412.954
Pago nomina	\$ -	\$ 171.288.725	\$ 183.792.801	\$ 197.209.676	\$ 211.605.982	\$ 227.053.219
Gastos operacionales	\$ -	\$ 95.818.208	\$ 83.830.937	\$ 93.435.547	\$ 97.808.247	\$ 102.180.947
Obligaciones financieras	\$ -	\$ 123.647.335,95	\$ 123.647.335,95	\$ 123.647.335,95	\$ 123.647.335,95	\$ 123.647.335,95
pago impuestos	\$ -	\$ 40.853.134	\$ 94.898.221	\$ 150.958.060	\$ 172.194.127	\$ 193.452.766
<b>TOTAL EGRESOS</b>	\$ 1.221.853.000	\$ 451.658.445	\$ 515.027.509	\$ 603.319.973	\$ 645.996.846	\$ 689.747.222
DIFERENCIA ENTRE INGRESOS Y EGRESOS	\$ 50.000.000	\$ 120.186.935	\$ 303.484.081	\$ 592.212.142	\$ 913.833.491	\$ 1.269.552.475
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	\$ 50.000.000	\$ 120.186.935	\$ 303.484.081	\$ 592.212.142	\$ 913.833.491	\$ 1.269.552.475

Fuente: elaboración propia.

#### 4.2 Presupuesto financiero

La inversión inicial requerida para diseñar, funcionar y operar el hostel es de \$1.221.853.000, subdivididos en 4 ítems que son: el área de recepción, lobby y bar, las habitaciones, las áreas comunes y otros, como el terreno y las adecuaciones al inmueble. Además, se cuenta con un patrimonio (recursos propios) de \$ 700.000.000 para financiar el negocio y se obtendrá un préstamo bancario de \$ 571,853.000; teniendo en cuenta que será un préstamo de cuota fija, a un período de 10 años, con una tasa efectiva anual del 18% y período mensual vencida de 1,50%.

Tabla 10. Préstamo acumulado.

PRESTAMO ACUMULADO					
Periodo	Saldo inicial	Cuota	Intereses	Abono a capital	Saldo final
0					\$ 571.853.000
2018	\$ 6.742.416.883	\$ 123.647.336	\$ 101.136.253	\$ 22.511.083	\$ 6.719.905.800
2019	\$ 6.448.845.093	\$ 123.647.336	\$ 96.732.676	\$ 26.914.660	\$ 6.421.930.434
2020	\$ 6.097.845.328	\$ 123.647.336	\$ 91.467.680	\$ 32.179.656	\$ 6.065.665.672
2021	\$ 5.678.183.630	\$ 123.647.336	\$ 85.172.754	\$ 38.474.582	\$ 5.639.709.048
2022	\$ 5.176.428.477	\$ 123.647.336	\$ 77.646.427	\$ 46.000.909	\$ 5.130.427.569

Fuente: elaboración propia.

La adquisición de los diversos productos necesarios para la operación del hostel en las diferentes áreas provoca un efecto muy importante, denominado depreciación; esta puede ser diferente para cada producto, dependiendo de ciertas condiciones y/o usos. Como resultado; la depreciación anual es de \$27.868,100 y mensualmente de \$ 2.322.342. Al cabo de los siguientes años se localiza en dos ítems del estado de resultados, como depreciación y depreciación acumulada, también en el estado de situación financiera (ver anexo de Excel Depreciación).

El costo fijo más relevante que hay en la operación hotelera es la nómina, no debería ser mayor del 25% del total de las ventas y la productividad alrededor de \$4, es decir, por cada peso de nómina se deben generar \$4 de venta. En este caso, para el primer año, el costo de la nómina es de \$ 171.288.725 representando el 37% de la venta, de igual modo para el quinto año el costo de la nómina es de \$227.053.219 representando el 21% de las ventas totales y \$4,74 de generación de venta (ver anexo de Excel Nómina). En cuanto a los beneficios, se tienen en cuenta los recargos, las prestaciones sociales y los aportes parafiscales que son fundamentales para cada trabajador del hostel. (ver anexo de Excel en Beneficios)

El consolidado de ventas también es necesario para conocer y crear los estados financieros correspondientes al negocio; a partir de una ocupación esperada, definida por medio del set competitivo y el posicionamiento del hostel, a lo largo del tiempo se puede proyectar la viabilidad

económica. Como se puede apreciar, ésta aumenta progresivamente debido al reconocimiento en el sector por sus servicios, su oferta innovadora y experiencial. En este cuadro se pueden apreciar las ventas estimadas diarias y mensuales por “mes” y proyectado a 5 años de operación; de igual modo, se calcularon las ventas de los cócteles en el bar. Para el primero año, en el mes de enero se tuvo una ocupación de 22%, y para el total del año, una ocupación promedio de 35%; para los siguientes años se alcanzó a obtener una ocupación máxima del 60% (Ver anexo de Excel en Consolidado de ventas). En el caso del restaurante, se estimaron las distintas cantidades de desayunos, almuerzos y cenas, con respecto a la ocupación del hostel; cabe mencionar que este servicio será tercerizado por algún operador de A&B de la región, por esta razón se considera como parte de los “otros ingresos no operacionales”. Es necesario recalcar que se obtiene un dinero por el arriendo fijo y el 13% de las ventas para cada mes (ver anexo en Excel Restaurante).

El balance general presenta la situación financiera de la organización en un momento determinado, detallando las cuentas de activos, pasivos y patrimonio. El activo corriente está representado por la caja proveniente del saldo final de caja respectivo para cada año, es decir, el dinero que tiene la empresa para su uso; los activos no corrientes corresponden a la propiedad, planta y equipo, y a su vez, de la depreciación acumulada generada por estos. Las obligaciones a corto plazo se cancelan todas en el tiempo respectivo, por eso, a final de cada año no se tiene ninguna obligación a menos de un año; sin embargo, las obligaciones a largo plazo giran en torno al préstamo bancario recibido. Finalmente, el patrimonio está representado por los aportes de los socios y de las utilidades generadas en el estado de resultados. El balance corresponde a una relación causa–efecto de los recursos (orígenes y resultados). (Scheel, 2017)

## **CONCLUSIONES**

Durante los últimos años, el crecimiento turístico en Colombia ha sido notable. Esto hace que se vuelva fundamental aprovechar dicho auge para crear el hostel, y también ayuda a que la inversión sea una forma de apoyo e incentivo para aquellos pequeños microempresarios, que quieran comenzar a crear empresa en el país.

El presente proyecto tiene una viabilidad alta, pues su propuesta de valor lo hace altamente atractivo para los inversionistas, que pueden colaborar con la expansión de la idea de negocio y, en el proceso, mejorar la calidad y oferta dentro del segmento de mercado seleccionado por el hostel. De la misma manera, puede ser enviada a fondos de inversión para su estudio.

Últimamente, en el corregimiento de Palomino, el turismo ha tenido varios impactos positivos y favorables para la comunidad, que se ha visto beneficiada en diferentes aspectos, como: el aumento de la oferta laboral, proyectos de urbanización, aumento de la demanda, protección del medio ambiente y posicionamiento en el mercado. Se considera una oportunidad propicia para el desarrollo de este tipo de establecimiento.

El plan de negocio refleja varios elementos claves para la operación y el crecimiento del negocio: la fijación de objetivos y estrategias, el manejo de los procesos internos, las herramientas de marketing y el manejo del personal, lo que fortalece la competitividad y el reconocimiento del hostel en el mercado.

## **REFERENCIAS**

- Agencia EFE. (24 de abril de 2016). Palomino, el paraíso escondido en el Caribe colombiano. Revista Zona Cero. Recuperado de <http://zonacero.com/?q=generales%2Fpalomino-el-paraiso-escondido-en-el-caribe-colombiano-58980>
- Agencia EFE. (2016). Palomino, un paraíso escondido y el destino de moda en Colombia. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16627368>.
- Aguilera, M.; Bernal, C.; Quintero, P. (2006). Documentos de trabajo sobre economía regional: turismo y desarrollo en el caribe colombiano. Cartagena, Colombia. Recuperado de [http://www.banrep.org/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/DTSER-79.pdf](http://www.banrep.org/docum/Lectura_finanzas/pdf/DTSER-79.pdf)

- Alcaldía de Dibulla. (2012). Plan de desarrollo 2012 -2015: todos por el cambio. Recuperado de <http://dibulla-laguajira.gov.co/apc-aa-files/61616136616435616533623632373931/plan-de-desarrollo-2012-2015-modifi.pdf>
- Gobernación de La Guajira. (2016). Plan de desarrollo 2016 -2019: oportunidad para todos. Recuperado de <http://www.laguajira.gov.co/web/attachments/article/3371/Plan%20de%20Desarrollo%20La%20Guajira%202016-2019%20-%20Parte%205%20De%205.pdf>
- Alén, M; Fraiz, J; Gándara, J. (s.f.) Hoteles sostenibles para destinos sostenibles. La calidad hotelera como instrumentos para la sostenibilidad. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2482212.pdf>
- Anónimo. (2017) Sitios turísticos. Recuperado de <http://www.colombia.com/turismo/sitios-turisticos/>
- Arán, M; Molinillo, S. (2014). El futuro de la intermediación en el sector turístico. Recuperado de <http://www.aecit.org/jornal/index.php/AECIT/article/view/173>
- Beaufond, R. (s.f.). Marketing turístico: Un enfoque digital estratégico integrado. Recuperado de <http://www.innovacion.gob.sv/inventa/attachments/article/3000/Marketing%20Tur%20C3%83%20ADstico.pdf>[http://www.colmayor.edu.co/uploaded\\_files/images/conveniosVICE/giet/pasos\\_crecimiento\\_eco\\_y\\_tmo\\_re\\_m0gck.pdf](http://www.colmayor.edu.co/uploaded_files/images/conveniosVICE/giet/pasos_crecimiento_eco_y_tmo_re_m0gck.pdf)
- Belío, J; Sainz, A. (2007). Conozca el nuevo marketing: el valor de la información. España. Editorial Colección Edirectivos.
- Bohórquez, M. (2014). Turismo comunitario en la cuenca del río Tunjuelo en Bogotá: Hacia un compromiso con la sostenibilidad desde la apropiación del territorio. Recuperado de [http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/1753/Bohorquez\\_Vidal\\_Maria\\_FernandaI\\_2014.pdf?sequence=1](http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/1753/Bohorquez_Vidal_Maria_FernandaI_2014.pdf?sequence=1)
- Bybee, R. W. (1991). Planet Earth in crisis: how should science educators respond? *The American Biology Teacher*, 53 (3), 146-153.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). Descripción de Actividades Económicas (Código CIIU). Recuperado de <http://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2017). Guía IRM: Constitución de una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). Recuperado de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Gu%C3%ADa%20n%C3%BAm.%201.%20Constituci%C3%B3n%20de%20una%20sociedad%20por%20acciones%20simplificadas%20(SAS).pdf

Cámara de Comercio de la Guajira. (2015). Informe socioeconómico departamento de la Guajira 2014. Recuperado de <http://www.camaraguajira.org/publicaciones/informes/informe-socio-economico-la-guajira-2014.pdf>

Cámara de Comercio de la Guajira. (2017). Informe socioeconómico departamento de la Guajira 2016. Recuperado de <http://www.camaraguajira.org/publicaciones/informes/informe-socio-economico-la-guajira-2014.pdf>

Campoamor, J. (2017). Los 6 países latinoamericanos que están entre los más competitivos del mundo en turismo. Recuperado de <http://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-39555347>

Chanes, D. (2014). La diferenciación y el liderazgo en costes: Claves del éxito IKEA. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/5450/1/TFG-N.10.pdf>

Comisión Regional de Competitividad de La Guajira. (2008). Plan regional de competitividad la guajira: la esquina suramericana de las oportunidades. Recuperado de [www.mincit.gov.co/descargar.php?id=60828](http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=60828)

Comisión Regional de Competitividad de La Guajira. (2008). Plan regional de competitividad la guajira: la esquina suramericana de las oportunidades. Recuperado de [www.mincit.gov.co/descargar.php?id=60828](http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=60828)

Corporación Autónoma Regional de La Guajira [CORPOGUAJIRA]. (2016). Plan de acción 2016-2019: prosperidad, paz y sostenibilidad. Recuperado de <http://corpoguajira.gov.co/wp/wp-content/uploads/2016/05/Plan-de-Accion-CORPOGUAJIRA-2016-2019.pdf>

- Del Barco, L. (2010). Turismo comunitario en países en vías de desarrollo: buenas prácticas para la planificación de un emprendimiento (tesis de maestría). Universidad de Alicante, España. Recuperado de <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/16411>
- Díaz, J. & Guerra, W. (2003). La Guajira, Colombia. Bogotá, Colombia: iM Editores.
- El Espectador. (29 de junio de 2015). Palomino: crecimiento verde vulnerable. Recuperado de <http://www.elespectador.com/opinion/editorial/palomino-crecimiento-verde-vulnerable-articulo-569142>
- Franklin, E. (1998). Organización de empresas: análisis, diseño y estructura. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Enrique\\_Franklin/publication/31735731\\_Organizacion\\_de\\_empresas\\_analisis\\_diseno\\_y\\_estructura\\_EB\\_Franklin\\_Fincowsky/links/570ee16808aee328dd654d96/Organizacion-de-empresas-analisis-diseno-y-estructura-EB-Franklin-Fincowsky.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Enrique_Franklin/publication/31735731_Organizacion_de_empresas_analisis_diseno_y_estructura_EB_Franklin_Fincowsky/links/570ee16808aee328dd654d96/Organizacion-de-empresas-analisis-diseno-y-estructura-EB-Franklin-Fincowsky.pdf)
- Gámez, I. (2017). Sellan 32 hoteles en Palomino, La Guajira. Recuperado de <https://www.elheraldo.co/la-guajira/sellan-32-hoteles-en-palomino-la-guajira-346917>
- García, C. (2016, marzo). Palomino, un destino para desconectarse. Cromos. Recuperado de <http://www.cromos.com.co/mujer-turismo/palomino-un-destino-para-desconectarse-21381>
- Gascón, J.; Cañada, R. (2005). Viajar a todo tren: turismo, desarrollo y sostenibilidad. Barcelona, España: Icaria.
- Gobernación de La Guajira & Fundación TECNOS. (2013-2018). Plan CTEI departamento de La Guajira. Recuperado de <http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/pdcti-guajira.pdf>
- Gutiérrez, M. (2018). Turismo: es el momento de Colombia. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/opinion/columnistas/turismo-es-el-momento-de-colombia-II8192648>
- Hernández, E. (s.f.) Estrategia de precio. Recuperado de [http://brd.unid.edu.mx/recursos/Mercadotecnia/MM03/MM\\_bloque03.pdf?603f00](http://brd.unid.edu.mx/recursos/Mercadotecnia/MM03/MM_bloque03.pdf?603f00)
- Jiménez, T., & Huertas, N. (diciembre de 2013). Turismo rural comunitario y cultivos energéticos: factores de complementariedad y conflicto en el desarrollo rural de América Latina. Casos:

- Colombia, Perú, México. En I Foro Internacional de Turismo Maspalomas Costa Canaria. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Netty\\_Huertas/publication/262916294\\_TURISMO\\_RURAL\\_COMUNITARIO\\_Y\\_CULTIVOS\\_ENERGÉTICOS\\_-\\_FACTORES\\_DE\\_COMPLEMENTARIEDAD\\_Y\\_CONFLICTO\\_EN\\_EL\\_DESARROLLO\\_RURAL\\_DE\\_AMÉRICA\\_LATINA/links/00b4953941eb2cfd9f000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Netty_Huertas/publication/262916294_TURISMO_RURAL_COMUNITARIO_Y_CULTIVOS_ENERGÉTICOS_-_FACTORES_DE_COMPLEMENTARIEDAD_Y_CONFLICTO_EN_EL_DESARROLLO_RURAL_DE_AMÉRICA_LATINA/links/00b4953941eb2cfd9f000000.pdf)
- Kotler, P; Armstrong, G. (2012). Fundamentos del Marketing. Recuperado de [https://profdariomarketing.files.wordpress.com/2014/03/marketing\\_kotler-armstrong.pdf](https://profdariomarketing.files.wordpress.com/2014/03/marketing_kotler-armstrong.pdf)
- Latorre, E. & Arregocés, A. (2014). Caracterización de la formación y estructuración de las bandas criminales en el departamento del Magdalena. Revista Advocatus, 22(22). Recuperado de <http://www.unilibrebaq.edu.co/unilibrebaq2/revistas2/index.php/advocatus/article/view/482>
- Londoño Niño, J. (2010). Pueblo cultural indígena de Sewiaja. Cuenca del río Palomino, La Guajira, Colombia. DEARQ-Revista de Arquitectura, (6), 134-147. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/3416/341630315014/>
- Lozano, P. (2014). Turismo comunitario: su enfoque desde la economía solidaria. VI Congreso Latinoamericano de Investigación Turística. Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco: Neuquén, Argentina.
- Maldonado, C. (2005) Pautas metodológicas para el análisis de experiencias de turismo comunitario. Serie Red de Turismo Sostenible Comunitario para América Latina (REDTURS), 73. Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/publication/wcms\\_117525.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_117525.pdf)
- Maldonado, C. (2006) Turismo y comunidades indígenas: Impactos, pautas para autoevaluación y códigos de conducta. Serie Red de Turismo Sostenible Comunitario para América Latina (REDTURS), 79. Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_emp/@emp\\_ent/@ifp\\_seed/documents/publication/wcms\\_117521.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/@ifp_seed/documents/publication/wcms_117521.pdf)

- Maldonado, C. (2007) Fortaleciendo redes de turismo comunitario. Recuperado de <http://www.redturs.org/nuevas/Maldonado-Artic-Rev-Turin%20Esp.pdf>
- Marquéz, J. (2010). Innovación en modelos de negocio: la metodología de Osterwalder en la práctica (tesis de maestría). Universidad EAFIT, Colombia. Recuperado de <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf>
- Medina, L. (2013). Guía metodológica para el desarrollo del turismo sostenible en territorios indígenas de la guajira colombiana (tesis de maestría). Universidad para la Cooperación Internacional, San José. Costa Rica. Recuperado de <http://www.uci.ac.cr/Biblioteca/Tesis/PFGMLGA37.pdf>
- Mejía, L. & Bolaño, L. (2014). La calidad de las ofertas turísticas en el departamento de la Guajira-Colombia. *Revista Dimensión Empresarial*, 12(1), 139-149. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1692-85632014000100011&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1692-85632014000100011&script=sci_arttext)
- Mejía, L. & Bolaño, L. (2014). La calidad de las ofertas turísticas en el departamento de la Guajira-Colombia. *Revista Dimensión Empresarial*, 12(1), 139-149. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1692-85632014000100011&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1692-85632014000100011&script=sci_arttext)
- Mercado, H.; Palmerín, M. (2012). El turismo y su impacto en la economía de México y del estado de Michoacán. *Revista TURyDES*, 12(5). Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/turydes/12/mvpc.html>
- Ministerio de comercio, industria y turismo [MinCIT]. (2012). Política de turismo de naturaleza. Recuperado de [http://www.mincit.gov.co/minturismo/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=64380&name=POLITICA\\_DE\\_TURISMO\\_DE\\_NATURLAEZA\\_final.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/minturismo/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=64380&name=POLITICA_DE_TURISMO_DE_NATURLAEZA_final.pdf&prefijo=file)
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MinCIT]. (2017). Turismo, Paz y Convivencia. Recuperado de [http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones/34045/turismo\\_paz\\_y\\_convivencia](http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones/34045/turismo_paz_y_convivencia)

- Montero Moncada, L. A., García Nino, L., Sánchez, R., & Abril, L. (2011). Caracterización asimétrica de la amenaza externa colombiana. El régimen bolivariano, recursos y la aproximación indirecta. *Revista Criterio Libre*, 9(14), 317-340.
- Moreno, J. (2017). Lineamientos de planificación turística para el corregimiento de Palomino, municipio de Dibulla, departamento de La Guajira, Colombia. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá. Colombia. Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/56865/1/79630154.2017.pdf>
- Ochoa, A.; Pinto, J.; Ustate, M. (2014). Efectos del turismo en las comunidades indígenas wayuu existentes en los municipios de Riohacha, Maicao y Uribía como epicentros de la práctica del etnoturismo en el departamento de la guajira (tesis de maestría). Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena. Colombia. Recuperado de <http://biblioteca.unitecnologica.edu.co/notas/tesis/0067605.pdf>
- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (s.f.). Definición: desarrollo sostenible del turismo. Recuperado de <http://sdt.unwto.org/es/content/definicion>
- Orgaz, F. (2013). El turismo comunitario como herramienta para el desarrollo sostenible de destinos subdesarrollados. *Nómadas*, 38(2). Recuperado de <http://revistas.ucm.es/index.php/NOMA/article/view/42908>
- Orsini, Jesús. (2006). Bases para la gestión y el montaje de un establecimiento hotelero. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Ospino, S. (2012-2015). Plan de Desarrollo Municipal: Dibulla, La Guajira. “Todos por el cambio”. Recuperado de <http://dibulla-laguajira.gov.co/apc-aa-files/36613366636532653934333065633636/plan-de-desarrollo-final-1.pdf>
- Palomino Cultural. (s.f.). Problemática. Recuperado de <https://palominocultural.wordpress.com/palomino/problematika/>
- Peña, David.; Serra, A. (2012). Responsabilidad social empresarial en el sector turístico: Estudio de caso en empresa de alojamiento de la ciudad de Santa Marta, Colombia. *Estudios y perspectivas en turismo*, 21(6). Recuperado de

[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-17322012000600006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322012000600006&lng=es&tlng=es).

Peralta, M; Prieto, C; Serrano, C; Ortega, M; Barajas, C; Rojas, J. (2011). La guajira en su laberinto: transformaciones y desafíos de la violencia. Recuperado de [http://www.askonline.ch/fileadmin/user\\_upload/documents/Thema\\_Menschenrechte/Berichte\\_Organisationen/guajirafinalagosto.pdf](http://www.askonline.ch/fileadmin/user_upload/documents/Thema_Menschenrechte/Berichte_Organisationen/guajirafinalagosto.pdf)

Pérez, D. & Pérez, I. (2006). El precio: precios de estrategia y fijación. Recuperado de [files.kszegarra.webnode.es/200000021-af558b04f4/Fijación%20de%20Precios.pdf](http://files.kszegarra.webnode.es/200000021-af558b04f4/Fijación%20de%20Precios.pdf)

Pérez, M; Quiñones, V. (2015). El diagrama o blueprint del servicio: herramienta de diseño y control en la prestación de los intangibles. Recuperado de <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/42/version%20-8-1/mariaperez.pdf>

Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente & Organización Mundial del Turismo [PNUMA & OMT]. (2006). Por un turismo más sostenible: Guía para responsables políticos. Recuperado de: <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/DTIx0884xPA-TourismPolicyES.pdf>

Quintero, J. (2004). Los impactos económicos, socioculturales y medioambientales del turismo y sus vínculos con el turismo sostenible. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1180522>

Ramírez, M. (22 de septiembre de 2014). Palomino, el as bajo la manga de La Guajira. Las2Orillas. Recuperado de <http://www.las2orillas.co/palomino-el-as-bajo-la-manga-de-la-guajira/>

Rangel, O.; Alvarado, M.; Sierra, W.; Ortiz, A. (2015). El papel de la ética en el desempeño de los profesionales del turismo en la Guajira. Global Conference on Business and Finance Proceedings, 10(2).

Rangel, O.; Alvarado, M.; Sierra, W.; Ortiz, A.; Sierra, E. (2014). Turismo: alternativa de inclusión laboral de los jóvenes profesionales de administración turística en la Guajira. Global Conference on Business and Finance Proceedings, 9(2).

- Redacción El Heraldó. (2016). Palomino, el paraíso que conquista a los extranjeros. Recuperado de <https://www.elheraldo.co/la-guajira/palomino-el-paraiso-que-conquista-turistas-extranjeros-282821>
- Red de Turismo Sostenible Comunitario para América Latina [REDTURS]. (28 de octubre de 2003). Declaración de San José sobre Turismo Rural Comunitario. Recuperado de <http://www.redturs.org/inicio/docu/DeclaracionSan-Jose-Espa.pdf>
- Revista Dinero. (18 de febrero de 2016). Los más grandes desafíos para el turismo en Colombia. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/sectores/articulo/el-turismo-el-colombia-crecio-69-generando-11-billones/219407>
- Revista Semana. (20 de enero de 2018). Palomino, un paraíso en alerta roja. Recuperado de <https://www.semana.com/nacion/articulo/palomino-alerta-roja-porque-atrae-cada-vez-mas-a-miles-de-turistas/554325>
- Rodríguez, C. (2012). Sostenibilidad en las empresas. Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/carollirenerodriguez/2012/05/20/sostenibilidad-en-las-empresas/>
- Santana, V. (2014, julio). Palomino en peligro. Semana. Recuperado de <http://sostenibilidad.semana.com/actualidad/articulo/sequia-guajira/31587>
- Saravia, J. (2009). Complejidad, equilibrio y finanzas: conceptos y herramientas para la gestión de empresas sostenibles. Revista EAN, 65(1).
- Sancho, Buhalls, Gallego, Mata, Navarro, Osorio, Pedro, Ramos, Ruiz. (2012). Introducción al turismo. Organización Mundial del Turismo. Recuperado de <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/09/INTRODUCCION-AL-TURISMO-OMT.pdf>
- Scheel, A., (2017), Evaluación operacional y financiera aplicada a la industria hotelera, Bogotá, Colombia; Universidad Externado de Colombia.
- Stankovic, S. (1991): The protection of life environment and modern tourism. Magazine The Tourist Review. 46(1), 2 – 4. Recovered from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/eb058062>

- Trejos, B. (2007). Redes de apoyo al turismo comunitario en Costa Rica. Revista TURyDES, 2(6). Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/turydes/06/bt.htm>
- Unión Temporal Turismo Bolinorsagua. (2012). Plan de Desarrollo Turístico de La Guajira. Recuperado de [http://www.laguajira.gov.co/web/attachments/old/1221\\_Plan%20de%20desarrollo%20tur%20C3%ADstico%20de%20La%20Guajira%202012%20-%202015.pdf](http://www.laguajira.gov.co/web/attachments/old/1221_Plan%20de%20desarrollo%20tur%20C3%ADstico%20de%20La%20Guajira%202012%20-%202015.pdf)
- Universidad José Carlos Mariátegui. (s.f.). La estrategia de diferenciación de Michael Porter. Lección 2, unidad 8 y 9. Recuperado de [http://bv.ujcm.edu.pe/links/cur\\_comercial/EstraMarkEmpresarial-5.pdf](http://bv.ujcm.edu.pe/links/cur_comercial/EstraMarkEmpresarial-5.pdf)
- Vilches, A.; Gil, D.; Toscano, J.; Macías, O. (2016). La sostenibilidad o sustentabilidad como [r]evolución cultural, tecno científica y política. Recuperado de <http://www.oei.es/decada/accion.php?accion=000>
- Villarraga Sarmiento, Á. (2014). Región Caribe, Antioquia y Chocó: nuevos escenarios de conflicto armado y violencia. Panorama pos acuerdos con AUC. Centro de Memoria Nacional Histórica. Bogotá, Colombia: Imprente de procesos digitales. Recuperado de <http://repository.oim.org.co/bitstream/20.500.11788/72/1/COL-OIM%200471.pdf>
- Virtual Training L team. (2016, 29 junio). Partes Interesadas Stakeholders. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=9AtaIAZEU0c&t=211s>
- World Wildlife Foundation [WWF]. Directrices para el desarrollo del turismo comunitario. Recuperado de [http://assets.panda.org/downloads/directrices\\_para\\_el\\_ecoturismo\\_comunitario\\_wwf\\_1.pd](http://assets.panda.org/downloads/directrices_para_el_ecoturismo_comunitario_wwf_1.pd).

## ANEXOS

Anexo 1. Encuesta realizada en Palomino, para el análisis de mercado.

### **PLAN DE NEGOCIO DE UN HOSTAL SOSTENIBLE, AMIGABLE E INCLUYENTE CON LA COMUNIDAD EN PALOMINO, LA GUAJIRA**

La siguiente encuesta tiene como finalidad analizar y medir a los consumidores potenciales, mediante la identificación de sus necesidades básicas y de ocio. Asimismo, se busca hallar factores que determinen las características y propuestas claves del hostel.

<b>Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras</b>			
<b>Universidad Externado de Colombia</b>			
<b>Nombre</b>		<b>Edad</b>	
<b>Ciudad de origen/País</b>		<b>Genero</b>	F      M
<b>Profesión</b>		<b>Fecha</b>	

¿En qué mes del año prefiere viajar? Puede elegir más de una opción

Ener o	Febre ro	Marz o	Abril	Mayo	Juni o	Julio	Agos to	Septiem bre	Octubr e	Noviem bre	Diciemb re
-----------	-------------	-----------	-------	------	-----------	-------	------------	----------------	-------------	---------------	---------------

¿Con qué frecuencia viaja?

Mensual	Anual	Semestral	Viajero
---------	-------	-----------	---------

¿Cómo conoció y descubrió este destino? Puede escoger las dos opciones.

Voz a voz	Internet	Revistas, Periódicos	Agencias de viaje
-----------	----------	-------------------------	----------------------

¿Cuántas veces ha visitado Palomino?

1	2	3	4 o más
---	---	---	---------

¿Cuándo viaja lo hace en compañía de?

Familia	Pareja	Amigos	Grupos	Solo
---------	--------	--------	--------	------

¿Qué lo motiva a seleccionar un hostel como hospedaje? (Puede escoger más de una)

Economía	Actividades que ofrece	Comodidad	Seguridad	Privacidad	Relacionarse con otros	Compartir con los locales
----------	------------------------	-----------	-----------	------------	------------------------	---------------------------

¿Sus motivaciones a la hora de viajar son? (Puede escoger más de una)

Relajarse	Salud	Ocio y diversión	Trabajo	Conocer personas	Conocer diferentes culturas
-----------	-------	------------------	---------	------------------	-----------------------------

¿Qué tipo de comodidades desearía ver en un hostel? (Puede escoger más de una)

Wifi	Lavandería	Computadores de uso libre	Aire acondicionado	Piscina	Bar/restaurante	Tv con cable	Otro
------	------------	---------------------------	--------------------	---------	-----------------	--------------	------

Si usted seleccionó la opción otro, por favor especifique. \_\_\_\_\_

La sostenibilidad es un atributo del hostel, ¿Conoce usted este término y le interesaría tener en cuenta algunos aspectos durante su estadía?

Sí, me interesa	Sí, pero no me interesa	No, pero me interesa	No, y no me interesa
-----------------	-------------------------	----------------------	----------------------

¿Cuánto está dispuesto a pagar por alojarse en un hostel?

Entre 20.000 y 30.000	Entre 30.000 y 50.000	Más de 50.000
-----------------------	-----------------------	---------------

¿Cuál es el sistema de reservas que más usa?

Hostelworld	Booking	Trivago	Hostelbookers	Página establecimiento
-------------	---------	---------	---------------	------------------------

¿Utiliza usted portales como Trivago, Booking, Hostelworld, Tripadvisor, Hostelbookers u similar para revisar y/o realizar comentarios acerca de la estadía en el hostel?

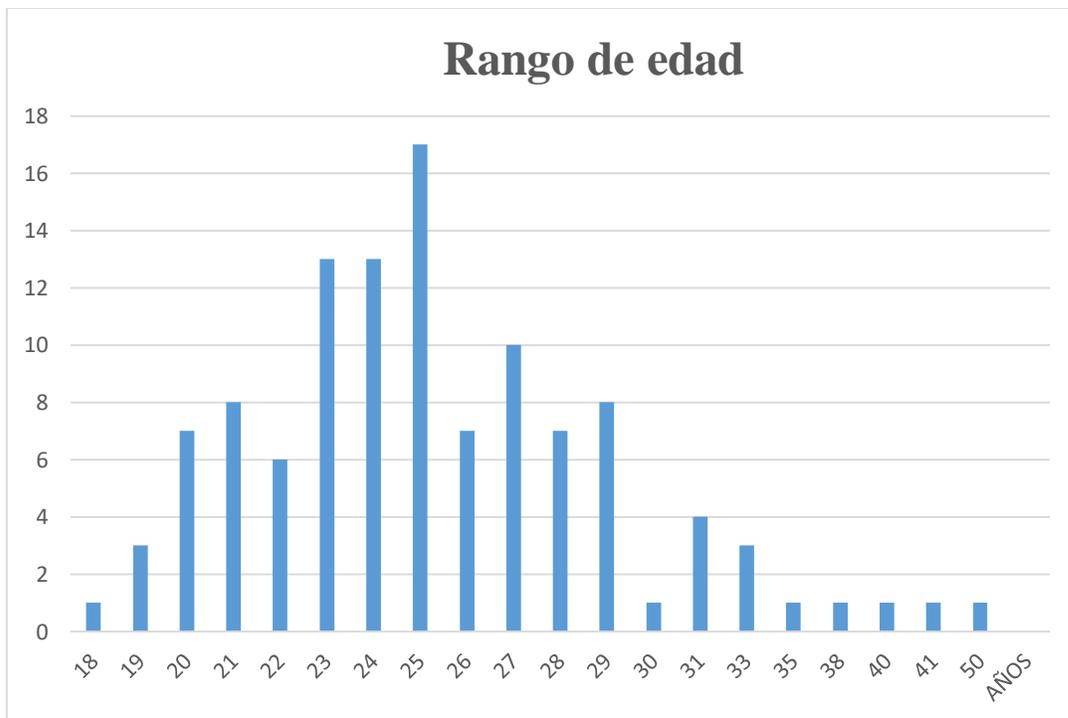
Siempre deja comentarios	No realiza comentarios	Algunas veces	Regularmente
--------------------------	------------------------	---------------	--------------

¿Cuál sería su motivación para volver a Palomino? (Puede escoger más de una)

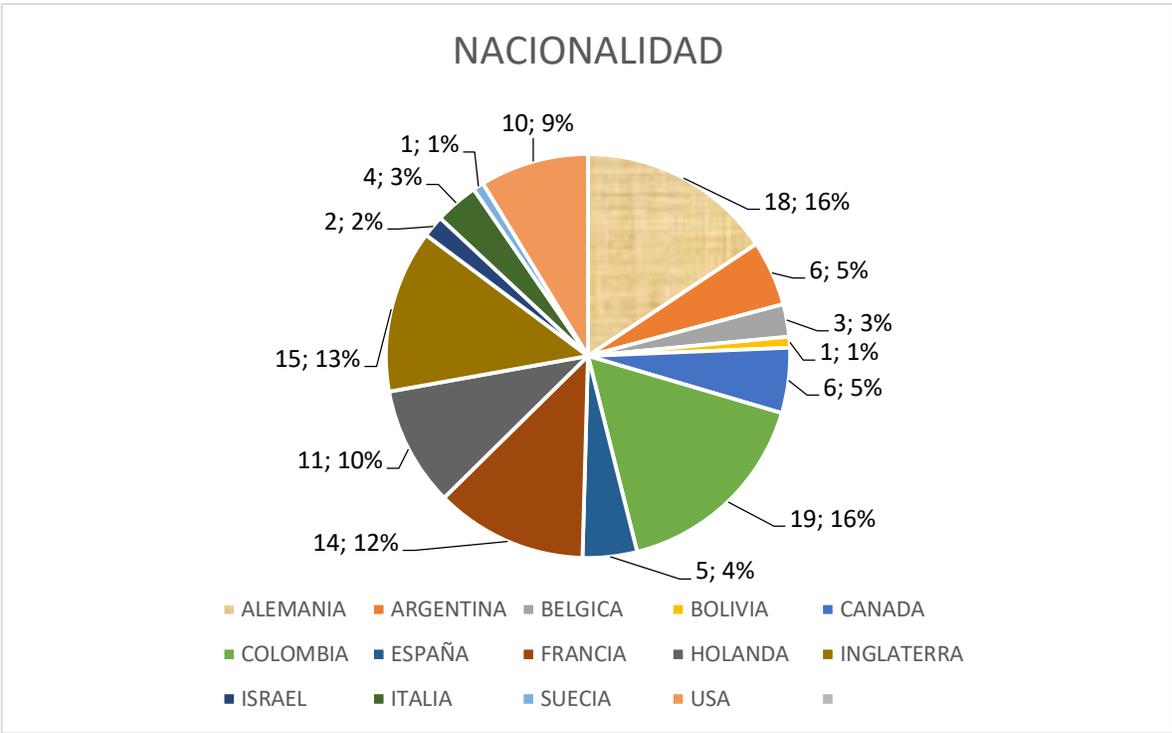
Comunidad	Paisaje	Naturaleza	Ambiente	Actividades	Playas y ríos	Recomendación	Otro
-----------	---------	------------	----------	-------------	---------------	---------------	------

Si usted seleccionó la opción otro, por favor especifique. \_\_\_\_\_

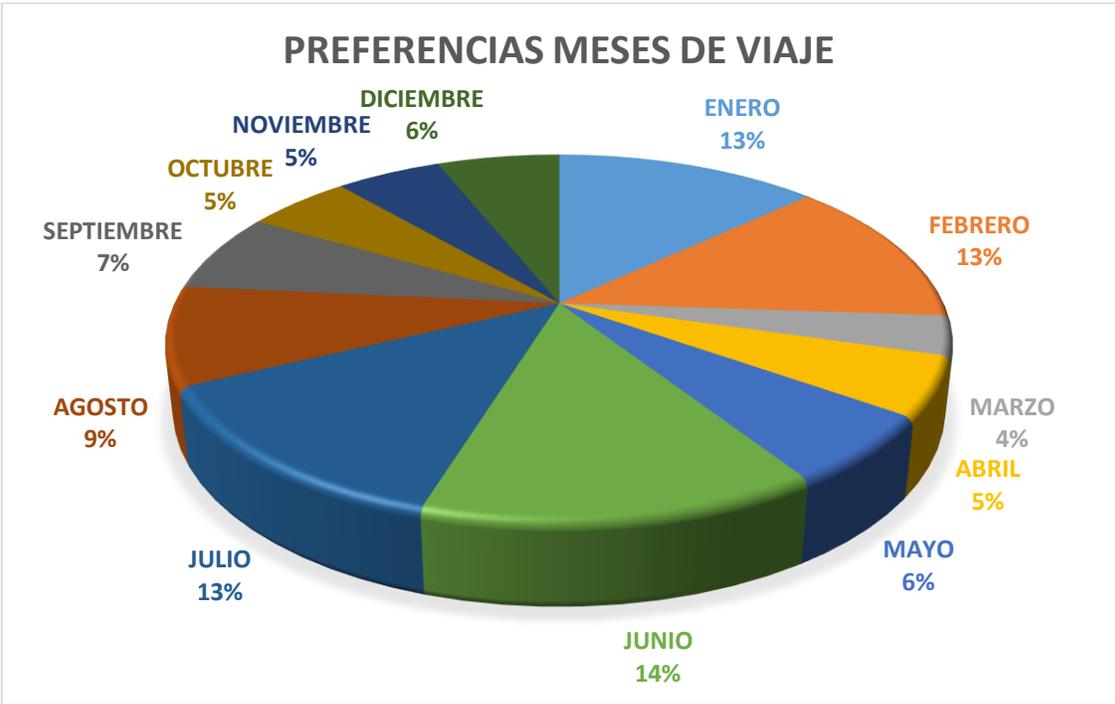
Anexo 2. Rango de edad, resultado encuesta.



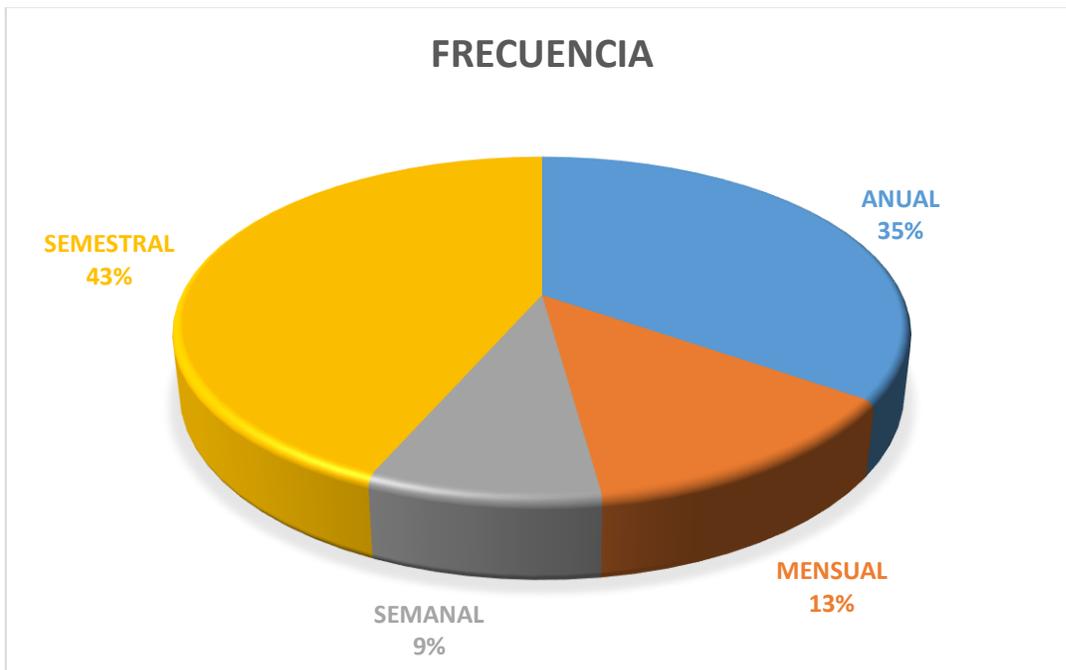
Anexo 3. Nacionalidades, resultados encuesta.



Anexo 4. Meses de preferencias por parte de los viajeros, resultados encuesta.



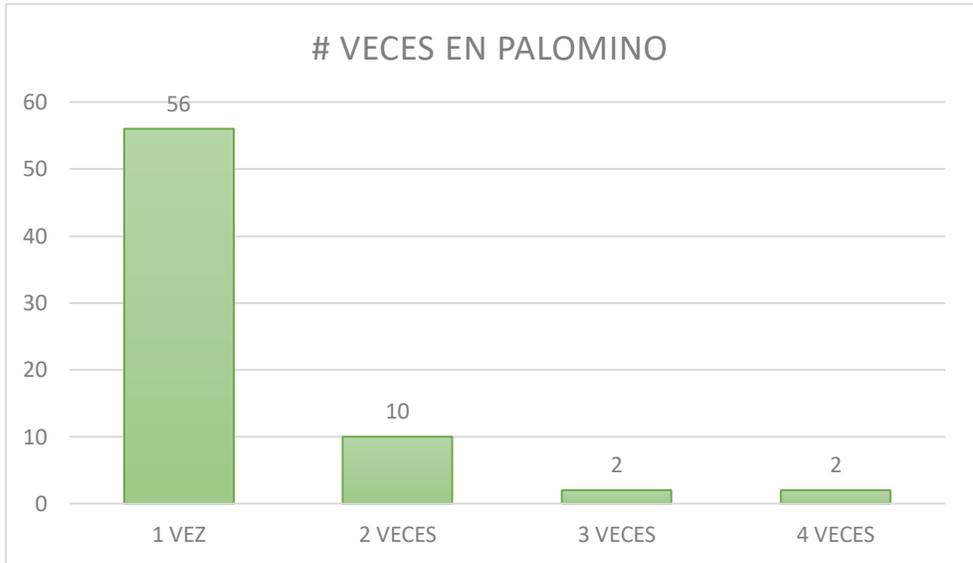
Anexo 5. Frecuencia con la que viajan los viajeros, resultados encuesta.



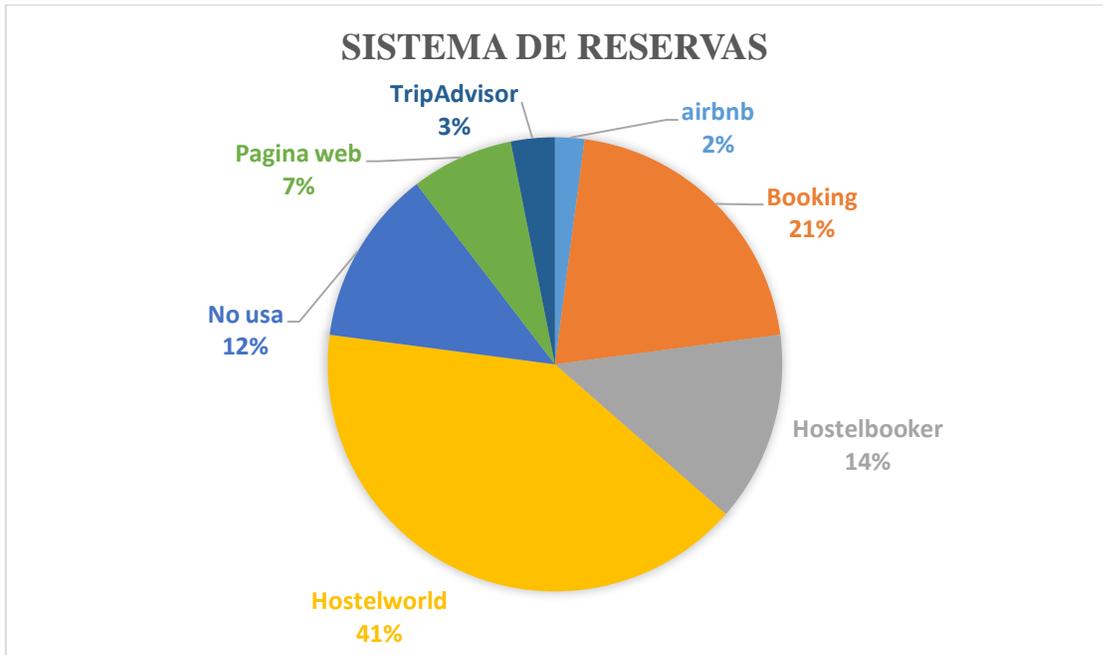
Anexo 6. Medio por el cual conoció Palomino, resultados encuesta.



Anexo 7. Cantidad de veces que ha visitado Palomino, resultados encuesta.



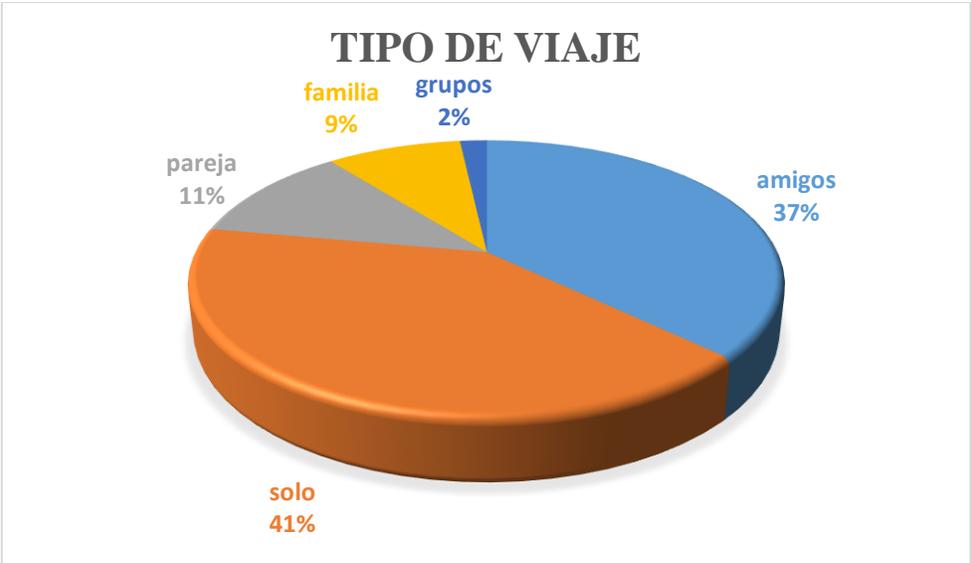
Anexo 8. Sistema de reservas más utilizado, resultados encuesta.



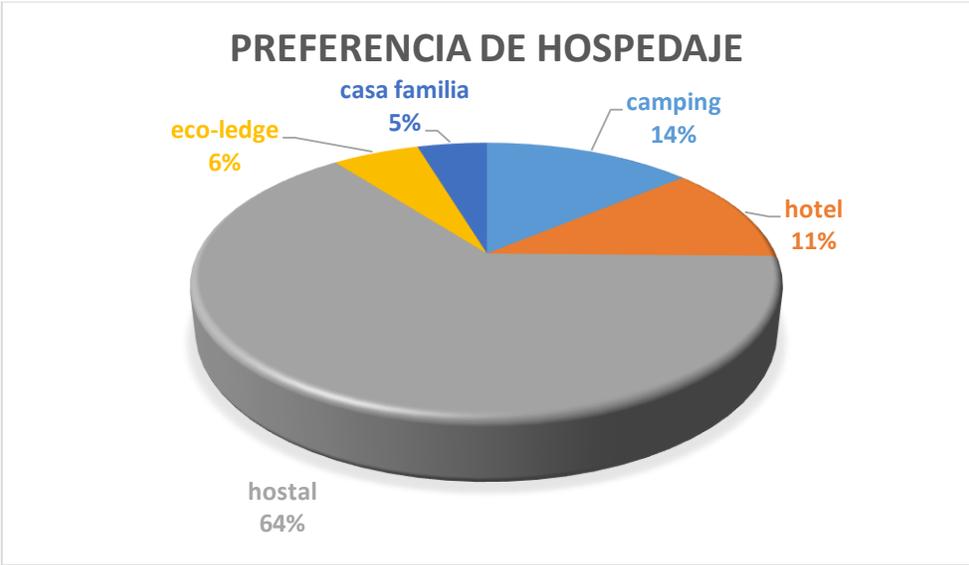
Anexo 9. Utilización de sistemas de reservas para dejar comentarios y reseñas, resultados encuestas.



Anexo 10. Resultados encuesta sobre ¿cuando viaja lo hace en compañía de?



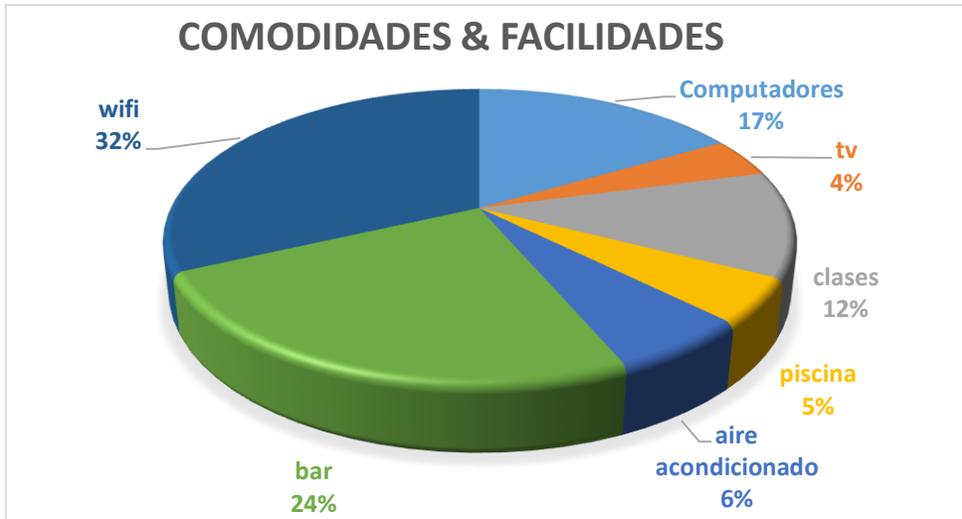
Anexo 11. Preferencias de hospedaje, resultados encuesta.



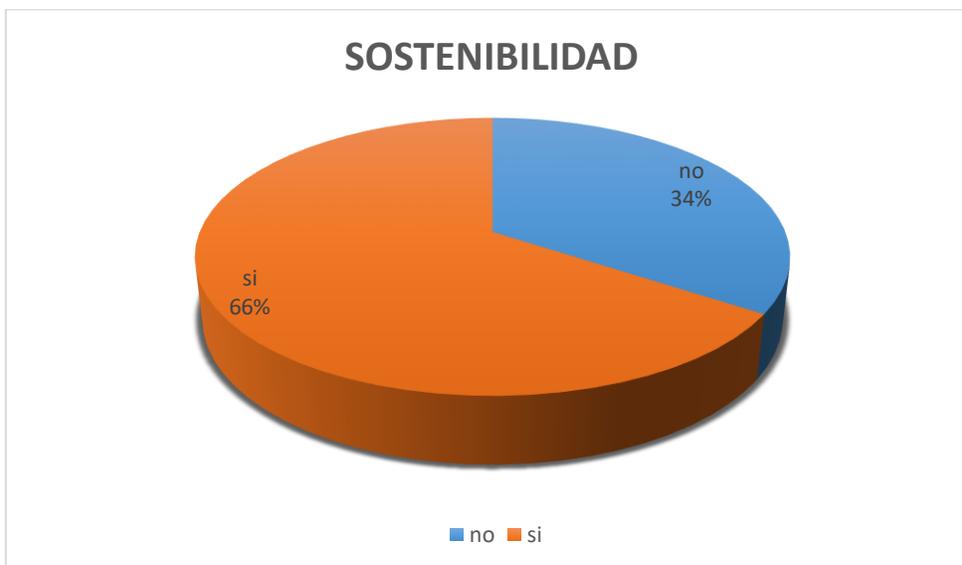
Anexo 12. Motivaciones a la hora de seleccionar un hostal como establecimiento de hospedaje, resultados encuesta.



Anexo 13. Comodidades con las que debería contar un hostel según las personas encuestadas.



Ver Anexo 14. Conocimiento sobre el término sostenibilidad por parte de los encuestados.



Ver Anexo 15. Rango de precios entre los cuales los turistas encuestados estarían dispuestos a pagar.



Anexo 16. Motivaciones para la selección de Palomino como destino según las personas encuestadas.



Anexo 17. Motivo por el cual recomendarían Palomino, según los resultados de las encuestas.

## ATRATIVOS PALOMINO

