



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

**Universidad Externado de Colombia**

**Trabajo de grado**

**Plan de negocios: alojamiento ecoturístico en Vía Parque Isla de Salamanca,**

**Magdalena**

Autor:

Natalia Vargas Pinilla

Bogotá D.C., 2018

**Tabla de contenido**

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> -----	<b>5</b>
<b>OBJETIVO GENERAL</b> -----	<b>6</b>
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> -----	<b>6</b>
<b>JUSTIFICACIÓN</b> -----	<b>7</b>
<b>MARCO DE REFERENCIA</b> -----	<b>8</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> -----	<b>8</b>
<b>MARCO CONCEPTUAL</b> -----	<b>10</b>
<b>MARCO CONTEXTUAL</b> -----	<b>12</b>
<b>METODOLOGÍA</b> -----	<b>15</b>
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b> -----	<b>17</b>
<b>1. CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA</b> -----	<b>17</b>
1.1. Concesión de los bienes y servicios -----	<b>17</b>
1.2. Requisitos legales -----	<b>21</b>
1.2.1. Nombre del establecimiento -----	<b>24</b>
<b>2. INVESTIGACIÓN Y DISEÑO DE MERCADOS</b> -----	<b>25</b>
2.1. Investigación de mercados -----	<b>25</b>
2.1.1. Análisis de la oferta en Colombia-----	<b>25</b>
2.1.2. Análisis de la oferta en el Magdalena -----	<b>29</b>
2.1.3. Análisis de la demanda en el Magdalena -----	<b>32</b>
2.1.3.1. Presentación y análisis de las encuestas-----	<b>33</b>
2.1.3.2. Cuantificación de la demanda-----	<b>36</b>
2.2. Diseño de mercado: Marketing mix -----	<b>37</b>

2.2.1. Producto -----	38
2.2.1.1. Micro-cluster -----	43
2.2.2. Precio -----	46
2.2.3. Plaza -----	48
2.2.3.1. Distribución-----	52
2.2.4. Promoción-----	53
2.2.4.1. Plan de mercadeo -----	54
<b>3. MODELO DE NEGOCIO -----</b>	<b>56</b>
3.1. Misión-----	56
3.2. Visión -----	56
3.3. Objetivos -----	56
3.4. Propuesta de valor-----	57
3.5. Cadena de Suministro-----	59
3.6. Cadena de Valor-----	64
3.7. Estructura organizacional -----	66
3.8. Descripción y diagrama del proceso de servicio -----	68
3.9. Fichas técnicas del servicio -----	69
<b>4. VIABILIDAD FINANCIERA -----</b>	<b>70</b>
4.1. Estados financieros-----	70
4.1.1. Estado de resultados mes a mes primer año -----	70
4.1.2. Estado de resultados proyectado a 5 años -----	72
4.1.3. Estado de la situación financiera-----	73
4.1.4. Flujo de caja-----	74
4.1.5. Flujo de caja neto-----	75
4.2. Inversión inicial y financiamiento-----	76

4.3.	Ingresos, costos y gastos 2018-----	77
4.4.	Proyecciones a 5 años-----	80
4.5.	Indicadores financieros -----	81
4.6.	Evaluación financiera -----	85
4.6.1.	Valor presente neto (VPN)-----	85
4.6.2.	Tasa interna de retorno (TIR)-----	85
4.6.3.	Periodo de recuperación de la inversión (PRI) -----	86
4.6.4.	Punto de equilibrio-----	86
<b>CONCLUSIONES</b> -----		<b>87</b>
<b>REFERENCIAS</b> -----		<b>89</b>
<b>ANEXOS</b> -----		<b>97</b>

### RESUMEN EJECUTIVO

El Caimaneco, nace del siguiente plan de negocios denominado alojamiento turístico en Vía Parque Isla de Salamanca [VIPIS], Magdalena, el cual mediante cuatro capítulos busca determinar su viabilidad. Igualmente, surge de la idea emprendedora de fomentar el ecoturismo en el sector turístico y hotelero colombiano.

Este se crea como una microempresa debido a que se encuentra situada en un área natural protegida por Parques Nacionales Naturales y por lo tanto no pretende ser invasivo en el ecosistema en el que se encuentra. Debido a lo anterior, se busca celebrar un contrato entre Parques Nacionales Naturales y una persona natural, en el cual la entidad concede los bienes y servicios del territorio para fines ecoturísticos con el propósito de que las partes se vean beneficiadas. No obstante, esta microempresa busca no solo el beneficio de estas dos sino también contribuir a la economía del territorio.

En cuanto a la oferta de alojamiento, el Magdalena cuenta con otro Parque Nacional Natural que al igual que Vía Parque Isla de Salamanca ofrece servicios ecoturísticos pero que a diferencia de este mismo ofrece alojamiento. Es así que en el Tayrona se encuentra una empresa que está posicionada en el mercado al igual que otros alojamientos rurales.

El cliente objetivo del alojamiento, son turistas nacionales y extranjeros con edades entre los 26 y 45 años, con poder adquisitivo bajo, medio y alto, debido a la variedad de precios y acomodaciones que se ofrece en El Caimaneco, y principalmente que disfruten de la realización de las actividades ecoturísticas.

Como se mencionó anteriormente, se posee diversidad en el servicio puesto que los turistas podrán escoger alojarse entre cabañas, *glamping*, hamacas o *camping*, de acuerdo a su poder adquisitivo y a sus necesidades. El alojamiento se encontrará

## Alojamiento El Caimaneco

rodeado de diferentes atractivos turísticos que los huéspedes podrán disfrutar, es por esto que El Caimaneco se encuentra totalmente comprometido con la conservación del parque y dará a conocer a los turistas los esfuerzos del personal del área y de la organización para proteger las especies y los sensibilizará de la importancia de su preservación por medio de la minimización de impactos negativos en su estadía en el alojamiento.

La promoción del alojamiento se dará a través de las principales redes sociales, agencias de viajes, página de internet y algunos eventos como los proporcionados por Anato. *Facebook, Instagram y Twiter*, son puntos clave en cuanto a la publicidad del alojamiento puesto que el segmento de mercado es una cultura *millenial*, lo que indica que su herramienta principal para acceder a los servicios son las redes.

Por último, en la viabilidad financiera, se determinó que para la inversión inicial se debe poseer un valor aproximado a \$300.000.000 de los cuales el 90% será adquirido por medio de una entidad financiera y el restante será un aporte de capital. Igualmente, se realizaron los estados de resultados del primer año y sus respectivas proyecciones a 5 años, los cuales fueron útiles para indicar el éxito de la organización.

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan de negocios de un alojamiento ecoturístico en Vía Parque Isla de Salamanca ubicado en el departamento del Magdalena, específicamente en los municipios Sitionuevo y Pueblviejo, que apoye a los servicios ecoturísticos que se encuentran dentro del territorio.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar los aspectos legales que se deben tener en cuenta para la creación de una empresa turística dentro de un Parque Nacional Natural.

- Determinar las características del mercado del alojamiento ecoturístico.
- Plantear la estructura organizacional del alojamiento.
- Analizar la viabilidad financiera del diseño de un plan de negocios de un alojamiento ecoturístico ubicado dentro del área protegida.

### **JUSTIFICACIÓN**

El diseño del plan de negocios de un alojamiento ecoturístico resulta importante debido a que se espera beneficiar a la comunidad local, turistas, empresas localizadas en el parque y socios de la empresa.

De acuerdo con esto, se pretende crear estrategias que favorezcan a la comunidad local de los municipios de Pueblo Viejo y Sitionuevo debido a las acciones que tomará la empresa de disminuir el desempleo mediante la contratación local y aumentar el nivel de educación de los empleados por medio de capacitaciones relacionadas con el turismo y la hotelería (Parques Nacionales Naturales de Colombia [PNNC], s.f., párr.4).

Por otro lado, favorecería a las personas que ingresan al parque con el fin de realizar actividades ecoturísticas pues podrán apreciar la actividad nocturna de la fauna y, asimismo, encontrarán un lugar sostenible con el ambiente para hospedarse sin tener que realizar un desplazamiento fuera del parque.

La oferta turística de Vía Parque Isla de Salamanca [VIPIS] se vería afectada positivamente puesto que en este momento se encuentra limitada a falta de una infraestructura que permita el alojamiento de turistas que realicen actividades ecoturísticas. La dotación de infraestructura de servicios ecoturísticos incrementa el número de visitantes (PNNC, 2015, p.11).

Adicionalmente, la empresa, representada por los socios, tendrá un crecimiento económico gracias al aumento de visitantes al parque que se da año tras año y una

perdurabilidad en el tiempo ya que estos servicios se encuentran apoyados por la Unidad de Parques Nacionales Naturales (PNNC, 2015).

### **MARCO DE REFERENCIA**

#### **Marco teórico**

La escuela de sistemas en la administración propone un principio fundamental que consiste en ver la organización como un sistema en donde una serie de elementos se encuentran relacionados entre sí y en el que este es más que la suma de sus partes (Bertalanffy, 1976). Este tipo de sistema, el de los entes económicos, se consideran abiertos por el intercambio de elementos con el entorno (Valdés, 1999).

Esta escuela emplea la teoría general de los sistemas para estudiar la administración de una manera diferente puesto que anteriormente con la escuela clásica, procesal, del comportamiento, entre otras se tenía una perspectiva cerrada en relación con la escuela de sistemas. Sin embargo, esta última integra el conocimiento de las otras escuelas como subsistemas que alimentan el sistema (Rodríguez, 1993).

Es así que la escuela de sistemas adopta la teoría clásica que propuso Henry Fayol (1916) en la cual plantea que las organizaciones en sus procesos administrativos comprenden cinco funciones de planeación, organización, dirección, coordinación y control. No obstante, la escuela de sistemas elimina la coordinación como parte del proceso (Velázquez, 2000).

Siguiendo este orden de ideas, Valdés afirma, en primer lugar, que la teoría general de sistemas aplicada a la administración permite visualizar la interrelación e interdependencia entre el entorno, la visión, la misión y la estructura organizacional. Como segunda instancia comprende a las empresas de forma holística. Igualmente, posee un proceso en el que se tiene en cuenta las entradas y salidas de los insumos necesarios para cubrir las necesidades de un cliente. Como cuarta característica aplica la



jerarquización de los componentes del sistema. Finalmente, busca la equifinalidad que consiste alcanzar los resultados esperados sin importar los factores externos que afectan un sistema abierto (1999).

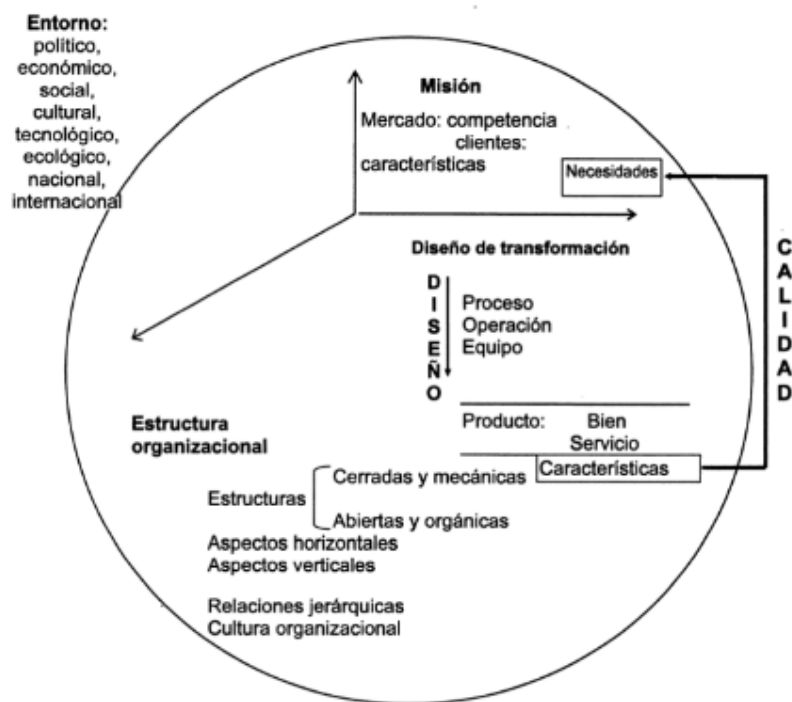
Es por lo anterior que para efecto de este trabajo se decidió trabajar con la escuela de sistemas la cual expone el sistema organizacional en una relación de tres vectores (ver *figura 1*). Según Valdés (2005), el primer vector es el más importante debido a que establece las estrategias de la organización, este hace referencia principalmente a la misión en donde se identifica el mercado potencial, los competidores y la orientación de la empresa.

El siguiente vector denominado estructura organizacional depende del primero puesto que la estructura debe responder a las estrategias generadas en el primer vector. En esta parte se debe tomar en cuenta tres puntos, el primero son los aspectos horizontales en donde se habla de la división del trabajo, especialización y departamentalización de las tareas; en el siguiente, los aspectos verticales, se considera los niveles jerárquicos, la delegación y la descentralización; por último, la cultura organizacional, en donde prevalezcan los valores y un sistema de trabajo (Valdés, 2005).

Como último vector se encuentra el diseño de transformación en el cual se ubica la producción del producto o servicio, es este se encuentran tres causas y un efecto. Las causas corresponden a la tecnología de proceso que se refiere al conocimiento básico; a la tecnología de operación donde se ubica la experiencia y la última causa es la parte física denominada tecnología de equipo. Estas tres dan como efecto el producto o servicio (Valdés, 2005).

No obstante, como se ha mencionado anteriormente, el enfoque de sistemas no solo tiene en cuenta su interior sino que este es un sistema abierto que se ve afectado

por su entorno, es así que existe un macrosistema que envuelve a la empresa como son los factores políticos, económicos, culturales y demás (Valdés, 2005).



*Ilustración 1.* Sistema organizacional integrado y su entorno.

Fuente: Valdés, L. (2005)

## Marco conceptual

Para abordar la propuesta de este trabajo es necesario considerar en primer lugar dos diferentes corrientes del término ecoturismo. La primera nace de la preocupación, por parte de los países desarrollados, de proteger el ambiente debido a su constante deterioro. Según diferentes autores es la relación que existe entre el turismo y la naturaleza y tiene como objetivo conservar los recursos naturales lo más virgen posible (Chávez, 2005). No obstante, como segunda corriente, impulsada por Elizabeth Boo, se define como una actividad que se practica en áreas naturales sin contaminar ni alterar los ecosistemas con el fin de apreciar la fauna y flora que brinda la naturaleza alejándose del urbanismo (Chávez, 2005).

De acuerdo con la Ley 300 de 1996, se define el ecoturismo como una tipología del turismo que se desenvuelve en áreas naturales y su finalidad es el esparcimiento y la educación por medio de la observación, incluso, coincide con las corrientes anteriormente mencionadas, en la generación mínima de impactos negativos sobre los ecosistemas. Esta ley agrega un elemento que no se menciona en las anteriores y es el apoyo económico que esta genera para la conservación del área natural y demás factores afectados.

Ahora bien, es preciso indicar la definición de los denominados ecoviajeros puesto que son la demanda esperada dentro de la empresa. Estos turistas, de acuerdo con Sandoval (2006) son una generación que se dio a conocer a principios del 2005 por su orientación a realizar actividades experienciales dentro de un entorno natural con un comportamiento respetuoso frente a los hábitats, en donde prevalezcan los intereses de la naturaleza frente a los humanos. Aún más, se sienten satisfechos invirtiendo en servicios turísticos que apoyen la conservación local.

Los ecoviajeros buscan hospedarse en alojamientos que cumplan sus expectativas, es por lo anterior, que se ha generado los alojamientos ecoturísticos que responden a lugares poco lujosos, cómodos, pequeños, ubicados en lugares naturales y con un sistema de control de los desechos (Sandoval, 2006).

Por otro lado, la responsabilidad social empresarial (en adelante RSE), es otro concepto que se encuentra inmerso dentro del desarrollo del trabajo debido a que será el modelo de actuación de la empresa. Según Wojtarowski et al. (2016) La RSE se abordó por primera vez en 1953 en el libro de Howard R. Bowen denominado *Border Social Responsibilities of the Businessman* en este se definió como las acciones filantrópicas que las compañías deberían considerar. Años después, Wojtarowski et al. Citado en Kliksberg (2006), afirma que las empresas socialmente responsables no están enfocadas

en el aspecto financiero ni tampoco en la filantropía, por el contrario, emprende factores ambientales y sociales para el funcionamiento de la empresa y toma en cuenta los componentes afectados por su operación como el área geográfica y dentro de esta los actores sociales y económicos.

En cuanto a conceptos relacionados con el alojamiento, se plantearán diferentes tipos de acomodaciones, entre ellas se encuentra una denominada *glamping*. Este término nace de la unión entre *glamour* y *camping* dos palabras que provienen del anglicismo; la primera hace referencia a materiales que denotan elegancia y/o romanticismo y la segunda alude a realizar actividades de pernoctación en contacto con la naturaleza. Es así, que esta nueva modalidad de alojamiento propone a los turistas hospedarse en carpas, domos, yurtas y/o teepees los cuales encuentran equipados con muebles dando como resultado un producto de lujo (Ituarte, 2015).

Como lo menciona Ituarte (2015), el *glamping* busca ser una práctica sustentable, por lo tanto, son construcciones pequeñas, que van acorde con el paisaje del territorio e igualmente busca contribuir a la concientización ambiental.

### **Marco contextual**

Vía Parque Isla de Salamanca fue reconocida y delimitada inicialmente por el INCORA mediante de la Resolución No. 191 de agosto de 1964 y fue aprobada por el Ministerio de Agricultura por medio de la Resolución Ejecutiva No. 255 de septiembre del mismo año. Adicionalmente, en el año 1998 fue declarada sitio Ramsar, pues es un lugar que debe ser protegido por poseer ecosistemas frágiles como los humedales (Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, 2007).

Conforme a la Resolución No. 25 expedida el 26 de enero de 2007, VÍPS está ubicada en el departamento del Magdalena dentro de la jurisdicción de los municipios

## Alojamiento El Caimaneco

Puebloviejo y Sitionuevo. Al norte limita con el mar Caribe, al sur con Caño Clarín Nuevo y al oeste con el río Magdalena y posee una extensión de 56200 hectáreas (p.2).

Acorde con lo anterior se identifican dos municipios donde se encuentra el parque, lo cual resulta importante dar una contextualización general en primer lugar de Puebloviejo y a continuación Sitionuevo.

Puebloviejo se encuentra localizado al norte del departamento del Magdalena, tiene una extensión 678 km<sup>2</sup> y se encuentra a 1 metro sobre el nivel del mar (Alcaldía de Puebloviejo, 2012). Como se menciona en el Plan Municipal de Desarrollo, el territorio en el ámbito económico posee como actividades principales la pesca artesanal y la piscicultura gracias a su posición estratégica puesto que cuenta con la Ciénaga Grande y el Mar Caribe, esta práctica provee de pescado a Barranquilla, Santa Marta y Ciénaga (2012).

Con respecto al aspecto social, Puebloviejo, cuenta con un índice de personas desplazadas del 0,1% del total de su población esto ha generado que los índices de desempleo sean altos así como la informalidad en los trabajos y la disminución de la calidad de vida (Plan Municipal de Desarrollo, 2012).

Por su lado, Sitionuevo se encuentra en la parte noroccidental del departamento con una extensión total de 967 km<sup>2</sup> y está ubicado a 126 km de Santa Marta y a 24,5 de Barranquilla (Alcaldía de Sitionuevo, 2014). En el sector económico, las principales fuentes de ingresos para el municipio están representadas por la agricultura, la pesca y la ganadería. La pesca se da gracias a la Ciénaga Grande, a los caños Clarín y Aguas Negras y la piscícola se encuentra liderado por Vía Parque Isla Salamanca (Alcaldía Municipal de Sitionuevo, 2004). En el ámbito social, el municipio cuenta con un nivel de educación baja, debido a la baja cobertura educativa y el bajo rendimiento de los estudiantes (Alcaldía Municipal de Sitionuevo, 2004).

Como se ha mencionado anteriormente, estos dos municipios albergan a VIPIS y asimismo representan una subregión de la Sierra Nevada de Santa Marta debido a la variedad de ecosistemas y biodiversidad que allí se encuentran. Esta subregión aporta suministros hídricos al Magdalena, Cesar, entre otras (PNN, 2005).

En el aspecto administrativo del parque (PNN, 2005), el área cuenta con un jefe de programa, un profesional universitario, dos técnicos administrativos, cuatro operarios y un operario contratista. Siguiendo este orden de ideas, la infraestructura que se habilitó para el desarrollo de sus funciones fue un centro administrativo, una cabaña de funcionarios, un centro de visitantes y dos infraestructuras para la seguridad y vigilancia. De igual forma posee un auditorio con capacidad para cuarenta personas y un restaurante.

Vía Parque Isla de Salamanca pertenece al grupo de las áreas protegidas con vocación turística gracias a las condiciones naturales y sociales que este ofrece e igualmente al aumento que ha tenido en cuanto al número de visitantes, aunque este número es considerado bajo comparado a otros Parques, se espera que haya un aumento significativo con la implementación del ecoturismo. Es así que en el año 2015 el parque fue visitado por 1.134 turistas, en el año 2016 por 1.466 y en el año 2017 por 1.473 ; en la que su variación porcentual más alta fue entre los años 2015 y 2016 con una variación del 23%. De manera general, las áreas con vocación turística han crecido considerablemente, pasando de tener 969.792 visitantes en el año 2015 a 1.653.090 en el año 2017, lo que representa una variación del 94%.

Bajo un marco legal, por medio del documento Conpes 3296, se crean los lineamientos para promover la participación privada en la prestación de servicios ecoturísticos en el Sistema de Parques Nacionales Naturales en el año 2004, en este se establece que el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial junto con

PNN regirán la prestación de estos servicios y en coordinación con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo la calidad de estos mismos por medio de licencias, permisos, concesiones y autorizaciones a empresas públicas o privadas.

A partir del año 2005 comienzan a crearse los contratos de concesión de servicios ecoturísticos de cuatro PNN y en el año 2010 se concede el sistema de reservas, recaudo de taquilla de ingreso, servicios de restaurante (cafetería), ecotienda, alquiler de equipos, enfermería, guianza y parqueadero de Vía Parque Isla de Salamanca al Consorcio Salamanca Caribe, sin embargo, en el año 2015, el consorcio solicita terminar el contrato bilateralmente por razones de alteración de orden pública.

Después de la creación del documento Conpes 3296, en el año 2012, nace la Ley 1508 que establece la creación de asociaciones público privadas mediante un contrato entre un ente estatal y una persona natural o jurídica de derecho privado en el cual se da la concesión total o parcial de un servicio y/o bien y asimismo de su construcción y/o explotación según como se acuerde con las partes (PNN, 2017a). Igualmente, en el mismo año, se crea el decreto 1508, el cual reglamenta la realización de los proyectos de las Asociaciones Público Privadas que nacen de la Ley 1508 de 2012.

## **METODOLOGÍA**

La metodología que se aplicará para el desarrollo del documento es el método cuantitativo que se centra en la medición de los fenómenos y expone un marco conceptual de la problemática, así mismo, tiene una tendencia de comportamiento deductivo. Equivalentemente se utilizará la metodología cualitativa que permitirá un acercamiento a la realidad de la población y segmentos estudiados gracias a que se busca entender una situación social como un todo (Bernal, 2006).

Para enfatizar lo anterior se utilizará la investigación descriptiva que, de acuerdo con Bernal (citado en Salkind, s.f.), logra describir y reseñar las características del objeto de estudio. Esto con el fin de identificar el mercado, los competidores y demás aspectos del entorno.

Adicionalmente, la teoría general de sistemas, de acuerdo con Valdés (2015), propone una metodología basada en entradas, salidas y procedimientos que permite el desenvolvimiento de los objetivos en cuanto a las estrategias y estructura organizacional. A continuación se evidenciará por cada objetivo las herramientas analíticas, técnicas de recolección y tipos de fuente.

**Tabla 1.**

Herramientas analíticas, técnicas de recolección y tipos de fuente de cada objetivo.

<b>OBJETIVOS</b>	<b>HERRAMIENTAS ANALÍTICAS/TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN</b>	<b>TIPOS DE FUENTES</b>
Identificar los aspectos legales que se deben tener en cuenta para la creación de una empresa turística dentro de un Parque Nacional Natural.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudio de textos.</li> <li>2. Observación en el campo de estudio.</li> <li>3. Entrevistas.</li> </ol>	Primaria: personal encargado de VIPIS. Secundaria: leyes y normalización.
Determinar las características del mercado del alojamiento ecoturístico.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudio de textos acerca del marketing mix.</li> <li>2. Metodología de la teoría general de sistemas.</li> <li>3. Observación en el campo de estudio.</li> <li>4. Encuestas.</li> <li>5. Entrevistas.</li> </ol>	Primaria: Población que habita cerca al PNN, ecoturistas y trabajadores del PNN. Secundaria: estadísticas de PNN y ONU, informes de PNN y artículos a cerca del ecoturismo.
Plantear la estructura organizacional del alojamiento.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudio de textos.</li> <li>2. Metodología de la teoría general de sistemas.</li> </ol>	Secundaria: Bases de datos y libros de administración con enfoque sistemático.
Analizar la viabilidad financiera del diseño de un plan de negocios de un alojamiento ecoturístico ubicado dentro del área protegida.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudio de textos (casos de éxito).</li> <li>2. Metodología de la teoría general de sistemas.</li> </ol>	Secundaria: libros de información financiera.

Fuente: Elaboración propia (2016).



### **RESULTADOS ESPERADOS**

Con el desarrollo de este trabajo investigativo se espera diseñar un plan de negocios de un alojamiento ecoturístico en Vía Parque Isla de Salamanca ubicado en los municipios Sitionuevo y Puebloviejo, que apoye los servicios ecoturísticos que se encuentran en el territorio. Adicionalmente, que promueva la utilización de servicios ambientalmente sostenibles con el ambiente y que sea socialmente responsable.

### **1. CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA**

#### **1.1. Concesión de los bienes y servicios**

En el año 2004, Parques Nacionales Naturales de Colombia ofrece Concesiones de Servicios Ecoturísticos, un proceso que consiste en ser abierto y democrático al sector privado. Lo anterior, es una estrategia propuesta por dicha entidad, que reside en brindar a un profesional el control, manejo y operación de los servicios ecoturísticos sin cederle el cuidado general del parque. Adicionalmente, la estrategia tiene como objetivos: ofrecer servicios ecoturísticos de calidad y mejorar los existentes, direccionar las actividades hacia la conservación, promover la competencia en la actividad ecoturística, entre otros. Disposiciones que se encuentran inmersas en el documento Conpes 3296 de 2004 denominado “Lineamientos para la participación privada en los servicios ecoturísticos en los PNNC”.

Sin embargo, las concesiones que se crearon desde el año 2004 fueron acogidas por la Ley 1508 del 2015 y a partir de este documento se crea una nueva figura llamada Asociaciones Público Privadas [APP] que, como se mencionó anteriormente, nacen mediante un contrato entre una entidad estatal y una persona natural o jurídica de derecho privado en el cual se da la concesión total o parcial de un servicio y/o bien y asimismo de su construcción y/o explotación económica según como se acuerde con las

partes. Esta ley pretende fortalecer el ecoturismo en los Parques Naturales y sus zonas aledañas (PNN, 2017a).

Adicionalmente, en la entrevista que se tuvo con la funcionaria de PNN, Merly Pacheco, encargada de la estructuración público privada ([ver anexo 1](#)), se especifica que se puede construir infraestructura ecoturística bajo tres modalidades: PNN administra los servicios ecoturísticos, las empresas privadas pueden construir mediante el contrato APP y contrato de turismo comunitario. De igual forma, añade que VIPIS anteriormente tuvo un concesionario que administraba la taquilla, las canoas y el restaurante. Es así que afirma que se pueden realizar construcciones para alojamiento como: *glamping*, camping, hamacas y cabañas, asimismo, puede darse uso a las que ya están dispuestas en el parque. La funcionaria aclara que las construcciones deben ser en zonas de amortiguación, zonas de alta densidad de uso y en la zona general de recreación (M. Pacheco, comunicación personal, 27 de junio de 2017).

Siguiendo este orden de ideas, el alojamiento ecoturístico se creará bajo la figura de las APP por medio de un contrato de concesión en el que, como su nombre lo indica, se concede la prestación de un servicio, en este caso el de alojamiento. Este contrato se suscribirá por 10 años como es natural en todos los contratos de concesión realizados por esta entidad y si es viable en el tiempo, se realizará una renovación (PNN, 2017a).

Por un lado, Parques menciona los aspectos generales que deben tener los contratos de concesión de servicios ecoturísticos:

- La propiedad sigue siendo del Estado y en ningún caso se hace transferencia de este al privado. El concesionario hace uso de la infraestructura y en el momento de la terminación del contrato devuelve los bienes al Estado.
- La autoridad ambiental del área protegida sigue siendo PNN.

## Alojamiento El Caimaneco

- Se busca que el concesionario cumpla el periodo pactado con el fin de que recupere la inversión y obtenga utilidades, asimismo, se podrán realizar prórrogas al contrato hasta por 30 años.
- La infraestructura y la prestación del servicio deben estar situadas en las zonas de alta densidad de uso y/o en las zonas de recreación general exterior, teniendo en cuenta la capacidad de carga del lugar.
- Estas actividades realizadas en los PNN generarán un ingreso para la entidad ambiental y el Estado es flexible en cuanto a la remuneración que debe realizarse puesto que es posible ejecutar los pagos a través de un valor fijo anual que debe ser ajustado según el Índice de Precios al Consumido [IPC] o se puede ser efectuado mediante una cuota variable, es decir, un porcentaje de acuerdo con los ingresos brutos. Estos ingresos serán dirigidos al Fondo Nacional Ambiental [Fonam] para ser invertidos en las áreas naturales.
- Es deber del concesionario realizar el mantenimiento preventivo y correctivo del bien durante el periodo pactado en el contrato.
- Debe incluirse el ecoturismo social, concepto plasmado en la Ley 300 de 1996 y la Ley 1558 de 2012, con el fin de hacer accesible el derecho al descanso y al aprovechamiento del tiempo libre por medio de tarifas especiales para personas de recursos limitados.
- Igualmente, en el contrato se estipula que se debe garantizar la disponibilidad - de cupos en alojamiento para los funcionarios de la entidad; así como, descuentos para sus parientes.

Por otro lado, se debe cumplir los lineamientos que se proponen en el documento Conpes 3296 de 2004 para garantizar la viabilidad ambiental de la infraestructura y del servicio.

En primer lugar, se debe respetar el ordenamiento ambiental del parque con el fin de controlar la capacidad de carga por cada zona y así poder distribuir los servicios ecoturísticos; este proceso debe realizarse junto con las comunidades del territorio (Unidad Administrativa Especial del Sistema de Parques Nacionales Naturales [UAESPNN] et al., 2004).

En segunda instancia, la construcción de la infraestructura para la prestación del servicio debe darse por medio de características eco-técnicas y por sistemas de saneamiento ambiental como manejo de residuos y tratamiento de aguas. Además, se deberá especificar la clase de energía eléctrica que se usará en el establecimiento (UAESPNN et al., 2004).

Adicionalmente, se debe realizar planes y programas que velen por la minimización de los impactos negativos que se ocasionen al ambiente por la prestación del servicio y lo que las actividades humanas también generen (UAESPNN et al., 2004).

Como siguiente requerimiento se encuentra el análisis de mercados con el cual se tendrá una segmentación definida y el comportamiento de la oferta. Todo lo anterior con el objetivo de diseñar un producto turístico competitivo y viable tanto económicamente como ambientalmente (UAESPNN et al., 2004).

En quinto lugar, se deberá tomar los datos anteriores para poder desarrollar un programa para la promoción y el mercadeo que contenga una estrategia de comercialización para fidelizar a los clientes y diseñar canales de comunicación. De igual forma, debe contener el presupuesto que se destinará para el desarrollo del programa (UAESPNN et al., 2004).

El sexto requerimiento hace referencia a la acreditación que debe asegurar el establecimiento en cuanto a normas de calidad y otras referentes al turismo. De este modo, se aconseja revisar el Plan Estratégico Nacional de Mercados Verdes. Por último,

es necesaria la realización de estados financieros que evalúen la viabilidad financiera de la totalidad de proyecto que se propone tanto para el concesionario como para el Estado. Todo lo anterior, con responsabilidad y transparencia (UAESPNN et al., 2004).

Aludiendo a la entrevista mencionada anteriormente, la funcionaria, Merly Pacheco, menciona que se debe tener en cuenta el ICA (indicadores de cumplimiento ambiental), el cual consiste en elaborar programas y proyectos que reduzcan los impactos de la actividad, en este caso turística, y que también permitan el control de esta. Estos programas y proyectos deben propender por: el cuidado y debido manejo del agua y la energía, el manejo ambiental, la higiene y el mantenimiento: correctivo y preventivo (M. Pacheco, comunicación personal, 27 de junio de 2017).

### **1.2. Requisitos legales**

El alojamiento ecológico se conformará como una microempresa, es decir, que debe acogerse a lo determinado por la Ley 590 de 2000. La empresa se encuentra dentro de esta clasificación debido a que la planta de personal no superará los 10 trabajadores y por lo tanto los activos totales se encontrarán en un valor de menos de 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Para la creación y el funcionamiento de una empresa es necesario cumplir con la normatividad nacional y regional del territorio, en este caso se tomará en cuenta la Cámara de Comercio de Santa Marta para el Magdalena [CCSM] puesto que Vía Parque se encuentra dentro de la jurisdicción de este departamento.

De acuerdo con CCSM, se debe seguir los siguientes pasos para adoptar una personalidad jurídica dentro del territorio:

- i. Presentar las características y responsabilidades que va a tener la empresa para así determinar el tipo de empresa.
- ii. Consultar si el nombre que se ha elegido para el ente económico ya está siendo usado por medio de la consulta en la página web del RUES.

## Alojamiento El Caimaneco

- iii. Verificar si la marca, lema o enseña que se va a utilizar se encuentra disponible en la Superintendencia de Industria y Comercio.
- iv. Identificar la actividad económica mediante el Código Internacional de Actividad Económica [CIIU].
- v. Conocer si es posible desarrollar la actividad económica en el territorio elegido a través de la consulta del uso del suelo.
- vi. Elegir el tipo de sociedad en la que se desea trabajar y elaborar las minutas.
- vii. Diligenciar el Registro Único Tributario administrado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.
- viii. Diligenciar el Registro Mercantil, el formulario de la Alcaldía y de Cámara.
- ix. Pagar los derechos de matrícula, de inscripción e impuesto de registro y anotación para continuar con la inscripción de la empresa.

(CCSM, 2016, párra., 4-6).

- Ley 1258 del 2008

Por un lado, el alojamiento será un Sociedad por Acciones Simplificadas que puede constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas. Esta es una sociedad de capitales lo que indica que su naturaleza siempre va hacer comercial. Igualmente, las acciones emitidas por esta no podrán ser negociadas en la bolsa de valores. A continuación, en la tabla 2 se especifica la información que es necesaria que alimenta el documento privado para la creación de la empresa como S.A.S.

**Tabla 2.**

Información para documento privado

Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas	Natalia Vargas Pinilla, identificada con el número de cédula 1.014.257.796 y domiciliada en Bogotá
---	--

Razón social o denominación de la empresa	El Caimaneco S.A.S.
El domicilio principal de la sociedad	Vía Parque Isla de Slamanca
Término de duración de la sociedad	Indefinido
Objeto social	La sociedad tendrá como objeto principal la prestación del servicio de alojamiento. En general, celebrar y ejecutar toda clase de actos, operaciones o contratos que tengan relación directa con el desarrollo de su objeto principal.
Representante legal	Natalia Vargas Pinilla, identificada con el número de cédula 1.014.257.796 y domiciliada en Bogotá

Fuente: Elaboración propia

Para la constitución de esta sociedad se debe establecer:

- i. Nombre, documento de identidad y el domicilio de los accionistas
- ii. Razón social seguida de las siglas S.A.S.
- iii. Ubicación de la sociedad y sucursales
- iv. El término de duración
- v. Actividades lícitas principales de la sociedad
- vi. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que estas deberán pagarse
- vii. La forma de administración y el nombre. Las facultades de sus administradores o del representante legal.

(Ley 1258 de 2008).

Por otro lado, para el funcionamiento de la empresa se debe cumplir unos requisitos:

- Poseer el Certificado de Seguridad el cual es otorgado por el Cuerpo de Bomberos Voluntarios del territorio quienes certifican que el establecimiento cumple con las condiciones mínimas de seguridad como: sistema de protección contra incendios, vías de evacuación y salidas de emergencia, así como, la señalización adecuada (Actualícese, 2016).
- Solicitar a la Secretaría de Salud Municipal una visita al establecimiento para obtener el concepto sanitario que certifique el cumplimiento de las normas básicas de salubridad (Actualícese, 2016).

En cuanto a la clasificación de actividades económicas [CIU] que se debe realizar en la cámara de comercio, se identificó que, de acuerdo con la revisión número 4 del código CIU, la división en donde está ubicado el alojamiento es la número 55. Dentro de esta se encuentra la descripción de hospedaje que se localizan dentro de un área natural con la clasificación 5514 correspondiente a “Alojamiento rural”.

Igualmente, ante esta misma entidad debe solicitar el Registro Nacional de Turismo [RNT] por ser un establecimiento que prestará servicios turísticos.

### **1.2.1. Nombre del establecimiento**

El nombre del establecimiento que se definió es *El Caimaneco* puesto que es una fusión de palabras entre caimán y ecoturismo debido a que el caimán de aguja es uno de los animales que habita en Vía Parque Isla de Salamanca, es representativo del ecosistema en el cual se encuentra y los visitantes pueden observarlo en su hábitat natural durante el recorrido de VIPIS. En el caso de ecoturismo, es el concepto bajo el cual se encuentra el alojamiento, es su aspecto diferenciador con respecto a los demás que se encuentran en el territorio.

De acuerdo con lo anterior, se definió un eslogan que acompañe la marca: *choose green, stay green*, la frase está en inglés puesto que el alojamiento espera atraer,



## Alojamiento El Caimaneco

también, turistas del extranjero. Su significado *choose green*: hace referencia a elegir verde, es decir, escoger un lugar natural como lo es el parque nacional natural y en segunda instancia, *stay green*: quédate en verde, lo que significa, hospedarse en un alojamiento sostenible como El Caimaneco (ver ilustración 2).

Por lo tanto, se crea un imagotipo que combina texto e imágenes en su interior. En la imagen se ve un árbol, que hace alusión a los manglares, y un caimán, especies representativas de VIPIS, estas se encuentran en un tono gris que denota calma, sabiduría, profesionalismo y estabilidad (Mosqueda, s.f.). Ubicadas dentro de un círculo que representa la tierra, la luna y el sol (Walter, J citado en Pisi, R, 2008); en un tono verde que supone vegetación, naturaleza y armonía (Castillero, s.f.).



*Ilustración 2.* Marca del alojamiento  
Elaboración propia basada en Vistaprint.

## 2. INVESTIGACIÓN Y DISEÑO DE MERCADOS

### 2.1. Investigación de mercados

#### 2.1.1. Análisis de la oferta en Colombia

A nivel nacional, en el año 2017, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística [Dane] citado por Dinero (2017), en el Producto Interno Bruto del país, el porcentaje de participación del sector de comercio, reparación, restaurantes y

hoteles, tuvo una variación positiva con respecto al año inmediatamente anterior de 1,4 puntos porcentuales, aunque la industria tenía proyectado un aumento mayor, esta sigue en crecimiento. Asimismo, para el año 2018, el Consejo Mundial de viajes [WTTC, por sus siglas en inglés], citado por Octavio Cardona (2018, párr. 1) proyectó un aumento de este sector en los ingresos de \$55,1 billones, siendo en el año 2017 de \$53,4 billones.

Específicamente en la industria hotelera, en el año 2017, se registró el mayor récord en cuanto al porcentaje de ocupación hotelera alcanzando una cifra de 56,3%. Esta actividad, de acuerdo con la exministra María Lorena Gutiérrez citada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2017), genera beneficios sociales y económicos para el país, como lo es la generación de empleo. En este aspecto, el Centro de Información Turística [Citur] revela que el sector de comercio, hoteles y restaurantes tiene una participación 27,17% en cuanto a la población ocupada en esta rama (2018a).

Estos resultados positivos son el reflejo de diferentes situaciones por las cuales Colombia está pasando. Por ejemplo, la firma del acuerdo de paz ha logrado cambiar, de forma positiva, la perspectiva de los inversionistas hoteleros puesto que ahora están dispuestos a invertir en destinos donde hubo conflicto armado y creen fielmente que el turismo recreacional aumentará en grandes proporciones. Igualmente, los destinos afectados por el conflicto armado, tienen oportunidades de crecimiento gracias a los privilegios económicos que el Estado brindará a los inversionistas (González, 2017).

Asimismo, se ve un interés por parte de los turistas por alojarse en hospedajes ecoturísticos. De acuerdo con un informe realizado por la Asociación Hotelera y Turística [Cotelco] en el año 2016 se evidenció que el segmento de alojamiento rural, es el más representativo debido a que su porcentaje de ocupación es el más alto en comparación con el segmento de negocios, ocio y grupos. Igualmente, su crecimiento de

enero 2015 a enero 2016 fue el más alto puesto que pasó de 56,55% a 72,32%, porcentajes que superan el promedio nacional.

Con el fin de poseer una visión completa en términos de la oferta colombiana, se realiza un DOFA (ver tabla 3), teniendo en cuenta lo anterior y la situación del país para así facilitar la comprensión y toma de decisiones a futuro.

**Tabla 3.**

Matriz DOFA del sector alojamiento

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta limitada de alojamientos rurales y campamentos</li> <li>• Poca experiencia en el mercado</li> <li>• Bajo posicionamiento de marcas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auge turístico</li> <li>• Tendencias sostenibles</li> <li>• Proceso de paz en Colombia</li> <li>• Aumento de turistas extranjeros al país</li> <li>• Aumento de visitantes a los Parques Nacionales Naturales</li> <li>• Apoyo de iniciativas turísticas por parte de PNN</li> </ul>
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alojamiento como elemento significativo que aporta al PIB</li> <li>• Personal capacitado</li> <li>• Cotelco fortalece la competitividad del sector hotelero y apoya sus intereses</li> <li>• Creación de nuevos alojamientos con tendencias sostenibles</li> <li>• Biodiversidad colombiana</li> <li>• Sector de alojamiento como generador de empleo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inseguridad turística</li> <li>• Competencia posicionada en otros países</li> <li>• Cambio climático y su impacto en la biodiversidad</li> <li>• Dificil accesibilidad a lugares rurales</li> </ul>

Elaboración propia (2018) basada en Octavio (2018), PNN y MinAmbiente (2018), Citur (2018), González (2017), Procolombia (2017), Cotelco (2016).

Dentro del análisis DOFA, en cuanto a los factores externos, el sector se ve amenazado por la inseguridad turística. De acuerdo con los profesores Schwab & Sala-i-Martin en el WEF [*World Economic Forum*, 2017], Colombia es el país más inseguro para los turistas dentro de los 136 países evaluados y se debe al alto nivel de delincuencia común y a los atentados terroristas. También, dentro de este mismo reporte se encontró, que Colombia se encuentra en la posición 98 de 137 en infraestructura, lo que indica que no existe el número de vías necesarias para acceder a lugares rurales. Otro factor que

amenaza el sector es el cambio climático que, conforme con el Ideam (s.f.) citado por Colciencias (2018), cada día se afectan negativamente los diferentes ecosistemas colombianos y por lo tanto la biodiversidad del 100% de los municipios. Por último, se evidencia que países cercanos como Costa Rica, se encuentran posicionados como destinos sostenibles gracias al gran número de albergues ecológicos que poseen (Valenzuela et al., 2013).

Siguiendo con los factores externos, en las oportunidades, Colombia está atravesando por un boom turístico que se ha dado, en gran medida, a la firma del Acuerdo de Paz, lo que ha logrado cambiar positivamente la percepción de Colombia en el exterior y ha permitido que el número de turistas extranjeros no residentes que visitaron al país en el año 2017 haya aumentado en un 24,69% con respecto al año respectivamente anterior (Citur, 2018b). Este aumento también se ve reflejado en el incremento de visitantes a los Parques Nacionales de Colombia (PNN y Ministerio de Ambiente y desarrollo, 2017), y con el fin de seguir ampliando esta cifra, PNN ha venido apoyando iniciativas ecoturísticas dentro de las áreas protegidas desde el año 2004.

En los factores internos evaluados en el DOFA, como debilidades, se identifica la oferta limitada de alojamientos rurales y campamentos que hasta el año 2016 representaban el 14,83% del total de prestadores de alojamiento y hospedaje. Otra debilidad hallada es el bajo posicionamiento de marcas ecoturísticas y rurales a nivel internacional puesto que solo cuatro empresas (Mano Cambiada, Manakin Nature Tours, Nature Trips Colombia y Ecodestinos) están posicionadas en el exterior de acuerdo con Procolombia (2017) e igualmente, estas poseen poca experiencia en el mercado.

No obstante, el sector cuenta con un gran número de fortalezas como por ejemplo: el aporte significativo al PIB gracias a la generación de empleo por parte de la industria hotelera, como se mencionó anteriormente. En adición, Colombia es el segundo país más biodiverso a nivel mundial una ventaja competitiva que ha logrado incentivar la creación de alojamientos con tendencias sostenibles (Procolombia, 2017).

### **2.1.2. Análisis de la oferta en el Magdalena**

En cuanto a la oferta hotelera, a nivel departamental, el Magdalena, para el mes de enero del año 2016 en comparación con el año 2015, ha aumentado significativamente su porcentaje de ocupación siendo la más alta con respecto a los demás departamentos con una variación del 29,3% pasando de 51,4% a 80,64% (Cotelco, 2016).

De acuerdo con el Citur (2017a) en su sistema de información turística [Situr], de la totalidad de las empresas que fueron encuestadas por la entidad y que poseen registro nacional de turismo [RNT], el departamento del Magdalena brinda en un 42,17% habitaciones en hotel, el 8% en aparta-hotel, el 4% en hostales y el 0,33% ofrece camping. Adicionalmente, durante el año 2017 se obtuvo un porcentaje de ocupación del 58,6% y 57,15% en la temporada alta, es decir, julio y agosto respectivamente; no obstante, el departamento mantiene un porcentaje de ocupación entre 30% y 40% en temporada baja (Citur, 2017b).

Sin embargo, se hace necesario investigar específicamente la oferta hotelera que se encuentra dentro del Parque Nacional Natural Tayrona debido a que los alojamientos allí ubicados brindan servicios ecoturísticos; geográficamente se encuentran localizados en el mismo departamento, el Magdalena; y al interior de un área protegida. Es así que se utilizaron fuentes primarias y secundarias para conocer esta oferta y la competencia del territorio. A continuación, en la tabla 4, se mencionan los establecimientos

encontrados con una breve descripción, los diferentes tipos de acomodación y los precios.

**Tabla 4.**  
Análisis de la oferta hotelera en el Magdalena.

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	TIPOS DE ACOMODACIÓN					PRECIOS
		Ecohab	Cabaña	Glamping	Camping	Hamaca	
Hotel Jasayma Parque Tayrona	Se encuentra ubicado entre la zona Zaino y Cañaveral del PNN Tayrona, tiene disponibilidad para 12 personas, cuenta con parqueadero y ofrece tours		X				Los precios de estadía por una noche y por persona se encuentran entre \$180.400 y \$220.000, independientemente de las temporadas. El precio incluye desayuno.
Yachay Tayrona Ecohotel	Está localizado entre las zonas Zaino y Cañaveral del PNN Tayrona, posee siete habitaciones y cuenta con parqueadero.		X				Los precios por noche están entre \$200.000 y \$300.000, dependiendo de la temporada. El precio incluye desayuno.
Aviatur Ecoturístico	Ubicados en el la zona Cañaveral y Arrecifes del PNN Tayrona, donde disponen de 14 ecohabs, 6 cabañas, 200 espacios para camping y 60 hamacas.	X	X		X	X	La estadía por noche y por persona se encuentran distribuidos así: Ecohabs: entre \$850.000 y \$1.040.000. Cabañas: \$573.000 y \$416.000 Estas dos tarifas varían de acuerdo a la temporada e incluyen el desayuno. Hamacas: \$63.000 Camping: \$38.500 Los precios de estos dos últimos incluyen la entrada al PNN
Playa Brava Teyumakke	Lacalizado en Playa Brava del PNN Tayrona.		X			X	Los precios están entre \$70.000 y \$30.000, siendo el más alto correspondiente a la habitación en cabaña y el menor a la hamaca. El precio de la cabaña incluye desayuno
Camping Castilletes Parque Tayrona	Alojamiento ubicado en la zona Zaino del PNN Tayrona, tiene parqueadero, sala de juegos y guardaequipaje		X		X	X	Los precios del camping, hamaca y cabaña; se mantienen durante el año así: \$25.000, \$30.000 y \$105.000 respectivamente. Este valor tiende a variar en diciembre y enero.

Playa Los Ángeles	Ofrecen variedad de hospedaje distribuido en tres cabañas, un glamping, 2 zonas para camping y 3 kioscos con hamacas. Cuenta con parqueadero y es <i>petfriendly</i> . Alojamiento ubicado dentro del PNN Tayrona en la playa Los Ángeles.	X	X	X	X	Los rangos de precios por una noche y por persona se encuentran establecidos así: Habitación en cabaña: desde \$110.000 hasta \$160.000 Glamping: \$70.000 y \$80.000 Camping: \$20.000 Hamaca: \$25.000
Sleek Eco-tends	Se encuentra ubicado en Santa Marta cerca al PNN Tayrona. Ofrecen glamping, distribuido en tres tiendas cada una de estas con capacidad para tres personas. Funcionan mediante energía solar.		X			El precio por noche y por persona en el glamping se encuentra entre \$194.000 y \$210.000

Fuente: Elaboración propia (2018).

Como se logra ver en la tabla anterior, el alojamiento Playa Los Ángeles y Aviatur ecoturístico ofrecen variedad en cuanto a los diversos e innovadores tipos de acomodación. Por un lado, Playa Los Ángeles brinda hospedaje en cabañas, glamping, hamacas y camping; por otro lado, Aviatur en: ecohabs, cabañas, hamacas y camping. Sumado a esto, se identifican otros establecimientos que poseen un solo tipo de acomodación como es el caso de Hotel Jasayma Parque Tayrona, Yachay Tayrona Ecohotel y Sleek Eco-tends. Los dos primeros ofrecen cabañas y el tercero, como su nombre lo indica, glamping. También, se identificó a Camping Castilletes Parque Tayrona que brinda cabañas, camping y hamacas y por último Playa Brava Teyumakke que tiene cabañas y hamacas.

De manera general, el precio de estadía por persona y por noche en cabañas oscila entre \$70.000 y \$573.000 siendo el primero correspondiente a Playa Brava Teyumakke y el segundo a Aviatur. Referente al camping, el precio más alto es \$38.500 en Aviatur y el menor \$20.000 en Playa los Ángeles. Con relación a las hamacas, los precios están desde \$25.000 hasta \$63.000 en Playa Los Ángeles y Aviatur respectivamente. En cuanto al glamping los precios están entre \$70.000 y \$210.000 y en

los ecohabs entre \$850.000 y \$1.040.000. Es necesario adicionar que los precios bajos que se presentan corresponden a la tarifa utilizada para las temporadas bajas y las tarifas más elevadas pertenecen a las empleadas en temporada alta.

Cabe aclarar que los datos de la competencia recolectados, en su mayoría, fueron tomados de Booking.com a excepción de Aviatur, mediante el cual se realizó una encuesta vía telefónica; Playa Los Ángeles, quienes enviaron su información vía e-mail (ver [anexo 2](#)) y *Sleek eco-tends*, se encuentran inscritos en la página *Glamping-hub* que es una interfaz que posee información sobre los diferentes tipos de alojamientos en *glamping* a nivel mundial.

### **2.1.3. Análisis de la demanda en el Magdalena**

De acuerdo con el informe anual de medición de turismo receptor, elaborado en el año 2017 por Cotelco, del total de los visitantes del departamento del Magdalena el 69,9% provienen del territorio nacional y el 30,01% del extranjero. De los visitantes colombianos, el departamento recibe en su mayoría a cundinamarqueses, antioqueños y santandereanos mientras que de los visitantes extranjeros en su mayoría son argentinos, chilenos y estadounidenses. Adicionalmente, el rango de las edades de los visitantes se encuentra en su mayoría entre los 16 a 29 años, seguido de 40 a 59 años y de 30 a 39 años con el 31%, 28% y 27% respectivamente. La duración media en pernoctación de estos visitantes suele estar entre 2 a 4 noches.

De la misma manera, en este informe (Cotelco, 2017) se afirma que el 95% de los visitantes viajan al destino sin paquete turístico lo que significa que el 5% planea su viaje. De los paquetes turísticos el 80% incluye alojamiento, alimentos y bebidas y en promedio este puede costar \$2.300.000 COP.

Con relación al total de los visitantes del Magdalena el 90,44% estuvo por motivos de ocio, recreo y vacaciones y de estos el 21,1% frecuentó los Parques Naturales y el 97,8% visitó las playas durante el 2017. Su modo de alojamiento más



común durante ese año fue el hotel y el hostel y el gasto medio por día oscila entre \$86.189 y \$126.896. De este gasto, la mayor parte se destina para el servicio de alojamiento y alimentos y bebidas (Cotelco, 2017).

### 2.1.3.1. Presentación y análisis de las encuestas

Con el objetivo de analizar la demanda y/o posible consumidor, se elaboró una encuesta que consta de 12 preguntas (ver [anexo 3](#)) las cuales van encaminadas a conocer las características socio-demográficas, perfil del cliente y su decisión de compra. La encuesta fue realizada en el mes de enero del 2017 a los visitantes del área protegida.

**Tabla 5.**

Ficha técnica de la encuesta

Ficha técnica de la encuesta	
<b>Diseño</b>	La encuesta fue diseñada y elaborada por Natalia Vargas
<b>Objetivo</b>	Identificar las características de la demanda potencial para un alojamiento en VIPIS
<b>Población objetivo</b>	Visitantes del área protegida
<b>Tamaño de la muestra</b>	50 encuestas
<b>Nivel de confianza</b>	90%
<b>Probabilidad de éxito</b>	95%
<b>Probabilidad de fracaso</b>	5%
<b>Fecha de realización</b>	Enero de 2017

*Fuente.* Elaboración propia, 2017.

Ahora bien, para conocer el número de encuestas a realizar en Vía Parque Isla de Salamanca, se utilizó la siguiente fórmula, la cual está basada en la propuesta de

Francisco Javier Jaramillo Álvarez (2009):

$$n = \frac{N * Z\alpha^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z\alpha^2 * p * q}$$

En la que  $n$  es el tamaño de la muestra,  $N$  es el tamaño de la población,  $Z$  el nivel de confianza,  $p$  es la probabilidad de éxito,  $q$  es la probabilidad de fracaso y  $d$  margen de error, en donde  $N=1466$ , que son los visitantes del PNN durante el año 2016;

$Z=90\%$ ;  $d=5\%$ ;  $p=95\%$  y  $q=5\%$ . Es así que al reemplazar la fórmula con los datos el resultado es el siguiente:

$$n = \frac{1466 * 1,645^2 * 0,05 * 0,95}{0,05^2 * (1466 - 1) + 1,645^2 * 0,95 * 0,05} = 50$$

De acuerdo con la fórmula la muestra es igual a 50, es decir que, es necesario realizar 50 encuestas a los visitantes del parque.

Después de aplicar las encuestas a los turistas del parque se obtuvo de la primera pregunta que el 58% de los encuestados son hombres y el 42% mujeres. La segunda pregunta, permitió conocer el rango de edad de los encuestados en el cual el 14% tiene entre 18 y 25 años de edad, el 36% está entre los 26 y los 45 años, el 14% son menores de edad y el 12% están entre los 46 y 65 años, como se puede observar en el [gráfico 1](#) y el [gráfico 2](#).

En la tercera pregunta: ¿De dónde es usted?, de los 50 encuestados, 41 visitantes son colombianos de los cuales el 48,78% son barranquilleros, el 34,15% provienen de la ciudad de Bogotá y el 17,07% son de Santa Marta. Los 9 visitantes restantes son extranjeros en el que el 55,56% provienen de Canadá, el 22,22% son estadounidenses y el 22,22% restante son de Venezuela (ver [gráfico 3](#)).

De acuerdo con la pregunta 4, correspondiente a la ocupación de los visitantes, se obtuvo que el mayor número de personas son estudiantes con un 38% de participación, seguido de los empleados con un 30%, el 14% posee otra ocupación diferente a las mencionadas, el 12% trabajan independientes, el 4% son empresarios y el 2% se encuentran en etapa de jubilación (ver [gráfico 4](#)).

Respecto a la siguiente pregunta (5), referente al motivo por el cual visita el parque, 18 personas contestaron que se encontraban allí por ocio, 13 personas lo visitaron por sus actividades ecoturísticas, otros 13 encuestados fueron por conocer su belleza paisajística y 5 personas fueron por estudio (ver [gráfico 5](#)).

A cerca de la pregunta: ¿Le interesaría hospedarse en Vía Parque Isla de Salamanca? Como se puede observar en el [gráfico 6](#), el 84% menciono estar interesado mientras que el 16% no lo está (ver [gráfico 7](#)). Este 84%, representado en 41 personas, escogió las opciones en las que preferirían hospedarse en el parque pudiendo elegir más de una opción entre *glamping*, cabañas de uso compartido, hamacas y camping. El resultado arrojó que 36 personas prefieren hospedarse en *glamping*, 23 personas en cabañas, 16 personas prefieren hamacas y 1 en camping.

En la pregunta 8: ¿con quién visitó el parque?, se observa en el [gráfico 8](#) que el 48% va con su pareja, el 34% con un familiar, el 14% con sus amigos y el 4% lo visita solo.

Las preguntas 9, 10 y 11, hacen referencia al monto de dinero que estarían dispuestos a pagar según la acomodación. Estas preguntas fueron contestadas por las 41 personas que mencionaron estar interesados en hospedarse en el parque.

En la pregunta 9: ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por una noche en el PNN, en cabaña?, 26 de los encuestados pagarían más de \$150.000 y 12 pagarían entre \$100.000 y \$150.000. En la siguiente pregunta, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por una noche en el PNN, en camping?, 21 personas contestaron que pagarían entre \$50.000 y \$100.000, 12 encuestados entre \$100.000 y \$150.000 y 4 pagarían menos de \$50.000. En la pregunta 11, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por una noche en el PNN, en hamaca?, la mayor parte, 32 personas, contestó que pagaría menos de \$50.000 y solo 2

personas estarían dispuestos a pagar entre \$50.000 y \$100.000 (ver [gráfico 9](#), [gráfico 10](#) y [gráfico 11](#)).

Por último, la doceava pregunta acerca de si volvería a visitar el parque, 42 personas respondieron que sí y 8 personas no volverían (ver [gráfico 12](#)).

Conforme a la información recolectada anteriormente se determinó que mercado objetivo de El Caimaneco corresponde a personas que se encuentran en un rango de edad entre los 26 y 45 años, principalmente colombianos, sin embargo, se busca expandir el mercado de turistas extranjeros; los cuales tengan como objetivo principal la realización de actividades ecoturísticas dentro del área natural; con un nivel socio-económico que puede ir desde el bajo hasta el alto por la diversidad de acomodación que ofrecería la empresa.

### **2.1.3.2. Cuantificación de la demanda**

Para la cuantificación de la demanda, por un lado, se tomó la proyección realizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (s.f.) para el año 2017 de la población total de los municipios Sitionuevo y Puebloviejo y se le aplicó el 8% equivalente a la población flotante de acuerdo con los estudios realizados por la gobernación del departamento del Magdalena en el año 2016. Por otro lado, se tomó el número total de visitantes que ingresaron a VIPIS en el año 2017.

Con base a la anterior información, al total de la población flotante se le realizó una depuración, en primer lugar, con la población que se encuentra entre las edades de 20 y 50 años. De acuerdo con el Dane (s.f.) en el año 2017, la población que se encuentran en este rango de edad corresponde al 38,69% del total. En segunda instancia, se aplica 68% debido a que en la salida de campo se identificó que este porcentaje corresponde a los encuestados que están dispuestos a pagar el valor más alto de los

rangos. Finalmente, se depura con un 84% que corresponde al total de los encuestados que están interesados en hospedarse en el parque.

En el caso de los visitantes que ingresaron a VIPIS, se tomó como referencia el porcentaje de las encuestas de los extranjeros que están entre 20 y 50 años que corresponde al 55,55%, seguido a esto, al igual como se realizó con la población flotante, se aplicó el 68% y por último el 84% que corresponden a los valores hallados en las encuestas realizadas en el territorio. Es así que la demanda total que espera tener el alojamiento al año corresponde a 8.972 turistas (ver tabla 6).

**Tabla 6.**  
Cuantificación de la demanda.

<b>DEMANDA ESPERADA</b>			
Población total de sitionuevo y puebloviejo			64.151
Visitantes del PNN		Flotante	
Total población	14.982	Total población	5.132
Población entre 20-50 años	12.885	Población entre 20-50 años	2.823
Disposición a pagar	8.761	Disposición a pagar	1.919
Interesados en hospedarse en el parque	7.360	Interesados en hospedarse en el parque	1.612
<b>Total visitantes y flotante</b>		<b>8.972</b>	
<b>Total mensual</b>		<b>748</b>	
<b>Total diario</b>		<b>25</b>	

Fuente: Elaboración propia (2017). Basada en Ortega (2017).

### 2.2. Diseño de mercado: Marketing mix

Dentro del concepto de marketing mix se encuentran cuatro elementos básicos, conocidos como: producto, precio, plaza (distribución) y comunicación. En el producto se hace referencia a la variedad y diversificación del producto o servicio; en el precio al monto de dinero que los consumidores estarán dispuestos a pagar; en la plaza al lugar físico donde se va a prestar el servicio, pero también corresponde a la distribución, es decir a los canales de comercialización, por último, en la comunicación se hace énfasis en la publicidad y la promoción (Bravo, 1990).

### 2.2.1. Producto

En el primer componente del marketing mix: el producto, la empresa ofrecerá alojamiento con énfasis en ecoturismo que consiste en brindar un servicio de hospedaje dentro de un área natural sin contaminar ni alterar los ecosistemas con el fin de apreciar la fauna y flora que brinda la naturaleza alejándose del urbanismo.

El alojamiento se encontrará rodeado de una serie de atractivos ecoturísticos que ofrece el área natural así como de una infraestructura de apoyo. En cuanto a los atractivos, existen siete senderos, turísticos, tres de ellos terrestres, los cuales están disponibles al público de 7:00 am a 4:00 pm; y los cuatro restantes, acuáticos, que se encuentran disponibles al público de 7:00 am a 1:00 pm, estos últimos tienen una capacidad de carga definida por dos canoas una pequeña con capacidad para 5 personas y una grande con capacidad de 10 personas por recorrido (ver [tabla 7](#)) Respecto a la totalidad de los atractivos turísticos del parque y teniendo en cuenta que en cada sendero se respetara la capacidad de carga, podrían recibirse 68 personas distribuidas respectivamente.

Dentro de cada sendero el visitante podrá encontrarse con diferentes tipos de fauna como: peces; reptiles, entre los más representativos está el Caimán Aguja y la Babilla; anfibios; crustáceos; moluscos; mamíferos y aves, en cuantos a estas, se han registrado aproximadamente 200 especies entre residentes y migratorias lo que convierte a VIPIS en un destino para realizar aviturismo. De igual forma, existe variedad de flora asociada a los bosques de mangle, las ciénagas y los ríos (PNN, 2017b).

La guianza turística que ofrece VIPIS es efectuada por los funcionarios de PNN, sin embargo, ellos solo están autorizados a realizar los recorridos terrestres aunque cuenten con las canoas, las cuales se encuentran amarradas en el muelle sin ninguna función turística. Es por lo anterior, que los pescadores de la región han identificado la necesidad de brindar este servicio y por lo tanto son ellos quienes se encuentran en el

## Alojamiento El Caimaneco

muelle con sus propias canoas de pesca ofreciendo los diferentes recorridos; igualmente, son ellos mismos y sus familias quienes se ofrecen a llevar los almuerzos típicos y caseros a los turistas que así lo deseen. Estas actividades son realizadas informalmente y no están siendo controladas por la entidad. Conforme a este panorama, en el apartado 2.2.1.1. se plantea un micro-cluster en el cual se buscará la formalización de estas actividades con el fin de mejorar la calidad de la experiencia, en la cual los turistas sigan compartiendo con la comunidad y puedan acceder no solo a almuerzos sino también a una carta compuesta por desayunos, almuerzos, cenas y bebidas.

Como infraestructura de apoyo, VIPIS cuenta con kioskos taquilla, que actualmente están siendo administrados por Parques pero una vez se de la concesión pasará a ser administrado por El Caimaneco; áreas de parqueadero; restaurante y cafetería; ecotienda; centro de interpretación y muelles de embarque (PNN, 2017b).

En cuanto al tipo de alojamiento se plantea la creación de cuatro diferentes modalidades de acomodación, los cuales son: cama en cabaña, camping, hamaca y glamping. Para la construcción y diseño de este se tendrán en cuenta las buenas prácticas ambientales que la universidad Externado de Colombia (2007) propone en la “Guía para la elaboración de un plan de negocios con enfoque hacia la sostenibilidad”. Por lo tanto, las instalaciones se realizarán con materiales de la zona con el fin de que el paisaje no se vea afectado visualmente, se construirá inicialmente un pozo séptico, se implantarán sistemas de control y registro de la energía y a los 6 años de operación, se adecuará un sistema de aguas negras y residuales para el uso eficiente del agua.

Para cumplir con lo mencionado anteriormente, la capacidad máxima de personas alojadas será de treinta y siete (37) que se distribuirán en cuatro tipos de acomodaciones: cabañas, glamping, camping y hamacas como se muestra en la Tabla 8.

Cada estructura tendrá un nombre referente a las especies que se encuentran dentro de los objetivos de conservación del parque para dar a conocer a los turistas los esfuerzos del personal del área para proteger estas especies y para sensibilizarlos de la importancia de su preservación por medio de la minimización de impactos negativos en su estadía en el alojamiento.

**Tabla 8.**

Tipo de acomodación del alojamiento ecoturístico

DESCRIPCIÓN DEL ALOJAMIENTO		
Tipo	Capacidad	
Cabaña: Almeja	5	personas
Cabaña: Oso Hormiguero	3	personas
Glamping: Colibri Cienaguero	9	personas
Camping	10	personas
Hamaquero: Mangle Amarillo	10	personas
TOTAL	37	personas

Fuente: Elaboración propia (2018).

En cuanto a las cabañas, se deben elevar dos estructuras, una con capacidad para cinco personas y la segunda para tres. Las cabañas serán construidas, en su mayoría, en madera, tendrán ventanales y tragaluces con el fin de incrementar la iluminación natural, obtener ventilación y, por lo tanto, reducir el uso de energía. También, para contribuir a la reducción del uso energético, alrededor de estas se plantarán especies nativas que permitirán disminuir la temperatura en el interior de las cabañas (ver ilustración 3).

La cabaña Almeja estará equipada de cuatro o cinco camas, según lo defina el cliente. En la que existirá la posibilidad de disponer de cinco camas sencillas o tres sencillas y una doble las cuales se encontrarán distribuidas en dos habitaciones en la que se tendrá dos mesas de noche y un armario en cada una. Adicionalmente, la cabaña Almeja contará con dos baños con sus respectivos sanitarios, duchas y lavamanos y una sala de estar donde se encontrarán tres puff y una mesa de centro. En la cabaña Oso Hormiguero, se dispondrá de una habitación con tres camas sencillas, un armario y dos



mesas de noche; un baño con una ducha, un lavamanos y un sanitario e igualmente contará con una sala de estar con tres puff y una mesa de centro.



*Ilustración 3.* Distribución de las cabañas

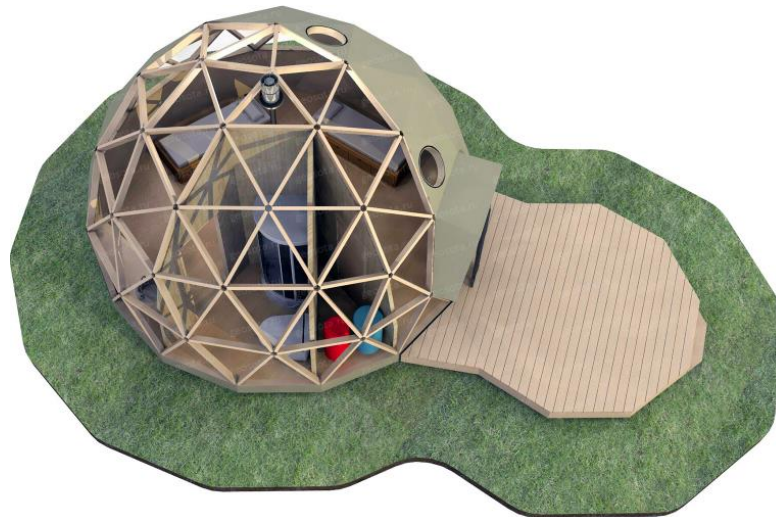
Fuente: Elaboración propia (2017).

En la modalidad de *glamping*, se construirán tres domos, es decir y como lo explica Buckminster (1954) citado por Geosota (2010), “cúpulas geodésicas formadas por una red de triángulos que forman una superficie que es cercana a la esférica” (párr. 3). Este tipo de arquitectura fue escogido debido a que es una estructura liviana, su diseño circular permite la reducción de materiales para su construcción, además, favorece la circulación del aire natural evitando la estratificación de la temperatura dentro de este (Anónimo, 2007).

Los *glamping* tendrán en su interior, una habitación para dos personas y una baño como se presenta en las ilustraciones 4 y 5.



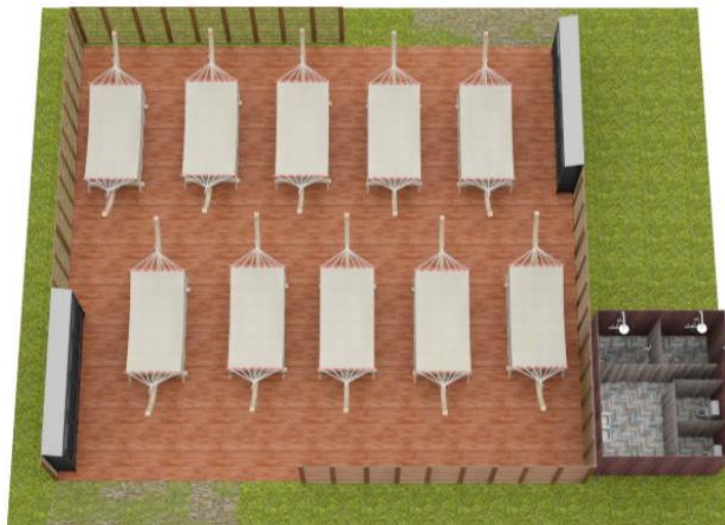
*Ilustración 4. Glamping Colibrí Cienaguero.*  
Fuente: Geosota (2010).



*Ilustración 5. Distribución glamping Colibrí Cienaguero.*  
Fuente: Geosota (2010).

En el área de camping se adecuará una zona con capacidad para 10 personas distribuidas en carpas.

En el hamaquero: Mangle Amarillo estarán disponibles 10 hamacas con toldillo, dos lockers y a uno de sus costados se localizará el baño el cual está compuesto por dos duchas, dos sanitarios y dos lavamanos. Esta área será construida en madera y tendrá un techo de paja (ver ilustración 6).



*Ilustración 6.* Distribución hamaquero: Mangle Amarillo.

Fuente: Elaboración propia (2017)





### **2.2.1.1. Micro-cluster**

En cuanto a la oferta a nivel del Parque, VIPIS no cuenta con competencia dentro de este. De acuerdo con la entrevista obtenida con la funcionaria Merly Pacheco, el área contaba con alojamiento y restaurante debido a que se tenía una concesión con la empresa Bioparque, sin embargo, esta fue finalizada por parte de Bioparque y por lo tanto VIPIS quedó sin algún tipo de alojamiento y restaurante. Siendo así, su competencia directa está ubicada a 91 km de distancia en el Parque Nacional Natural Tayrona, como se mencionó anteriormente, y por consiguiente, en el corto plazo no podría realizarse alguna alianza estratégica con los competidores dentro de VIPIS. No obstante, se plantea a largo plazo un micro-cluster, que según Michael (2003), es un enfoque turístico que incentiva el crecimiento en territorios turísticos ubicados en las periferias y/o en zonas rurales en donde el número de empresas y actores es reducido.

Un micro-cluster, al igual que un cluster, esta conformado por: atractivos turísticos, planta turística, superestructura e infraestructura, por lo tanto, el micro-cluster de Vía Parque Isla de Salamanca se plantea en la Tabla 9.

**Tabla 9.**

Micro-cluster

<b>ATRACTIVOS TURÍSTICOS</b>	
3 senderos terrestres	
4 senderos acuáticos	
Centro de interpretación	
Flora y fauna	
<b>PLANTA TURÍSTICA</b>	
Pescadores ubicados en el embarcadero con canoas para realizar los recorridos acuáticos (actividad informal)	

Familias ofreciendo almuerzos caseros (actividad informal)	
Ecotienda	
El Caimaneco	
<b>SUPERESTRUCTURA</b>	
Gobernación del Magdalena y del Atlántico,	
Ministerios	
Alcaldías de Pueblo Viejo y de Sitio Nuevo	
SENA, Universidad del Magdalena y Universidad del Atlántico	
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	
Buses	
Vía del sol	
Servicios públicos	

Fuente: elaboración propia.

Como se logra observar en la tabla 9, la superestructura del territorio esta compuesta por: las gobernaciones del Magdalena y del Atlántico, los ministerios, las alcaldías de Pueblo Viejo y de Sitio Nuevo, el SENA, las universidades del Magdalena y del Atlántico. En la infraestructura, se cuenta con el transporte municipal y departamental del Atlántico y el Magdalena, los servicios públicos, la vía del Sol, entre otros actores. Adicionalmente, se encuentran los atractivos entre los cuales están: los senderos acuáticos y terrestres, el centro de interpretación, la flora y fauna del área; estos se describen puntualmente en la tabla 7, mencionada anteriormente.

Por último, en la planta turística, se identificó que los actores involucrados en la prestación de los servicios turísticos lo realizan de una forma informal, por ejemplo, los pescadores del territorio, con el fin de obtener un beneficio económico, ofrecen realizar los recorridos acuáticos en sus canoas, asimismo, sus familias ofrecen almuerzos caseros a los turistas. De esta forma, se ha construido el paronama turístico en este lugar. Por lo tanto, se propone que mediante el planteamiento de este proyecto y del micro-cluster a su vez, la comunidad busque formalizar sus actividades turísticas con el fin de beneficiarse tanto social como económicamente; así mismo, lograr ofrecer un producto turístico de calidad, sostenible y de naturaleza en el territorio y empezar a generar estrategias comunes con todos los actores del territorio que simplifiquen las actividades operativas y de mercadeo.

### **2.2.2. Precio**

El Caimaneco estableció los precios de acuerdo con la metodología de precio óptimo, sin embargo, cabe aclarar que este varía de acuerdo a las temporadas, las cuales están definidas así por PNN en el año 2016:

- La temporada alta está contemplada para las siguientes fechas: periodos comprendidos entre el 15 de junio y el 15 de julio, entre el 15 de diciembre y el 15 de enero, la semana santa comprendida desde el domingo de ramos hasta el domingo de resurrección y los fines de semana “puentes” o correspondientes a la Ley 51 de 1983 “Ley Emiliani” (de viernes a lunes incluido).
- La temporada baja está contemplada en las fechas que no se consideran temporada alta.

Por un lado, se determinaron los atributos de Aviatur Ecoturístico y Los Ángeles, competencia directa del Caimaneco, en porcentajes de acuerdo con su nivel de importancia a la hora de elegir el alojamiento. Los atributos elegidos fueron: precio

favorable, ambiente (decoración), ubicación, servicios extras y la capacidad que poseen. Estos fueron evaluados de 1 a 10 siendo 10 una excelente calificación y 1 una pésima calificación. Asimismo, se tomó en cuenta los precios que la competencia fijó para sus servicios con el fin de obtener la unidad de medida de valor [UMV].

De acuerdo con las tablas ([tabla 10](#), [tabla 11](#), [tabla 12](#), [tabla 13](#), [tabla 14](#), [tabla 15](#), [tabla 16](#), [tabla 17](#)), la unidad de medida de valor en temporada alta y temporada baja, respectivamente, para el tipo de acomodación de cabañas dio como resultado: \$43.606 y \$33.322, en camping: \$3.203 y \$2.810, en hamacas: \$5.196 y \$4.927 y, por último, en *glamping*, \$25.771 y \$24.808. Estas unidades son la base para calcular el precio final de los servicios ofrecidos por la empresa.

Por otro lado, se evaluaron los mismos atributos con respecto al Caimaneco con el fin de obtener el precio justo del mercado en los cuatro tipos de acomodación. Según las tablas ([tabla 18](#), [tabla 19](#), [tabla 20](#), [tabla 21](#), [tabla 22](#), [tabla 23](#), [tabla 24](#) y [tabla 25](#)) el precio justo para temporada alta y temporada baja, respectivamente, en la acomodación de cabañas es de \$244.193 y \$193.270, en camping es de \$19.217 y \$16.861, en hamacas es de \$ 32.218 y \$30.548, por último, en *glamping* es de \$211.328 y \$203.430. Cabe aclarar que a estos valores se les aplicará la fórmula redondear a miles para no generar confusión en los clientes e igualmente se presentaran de este modo en los estados financieros.

**Tabla 26.**  
Precios Caimaneco 2018.

**Precios Caimaneco 2018**

<i>Servicio</i>	<b>Temporada alta</b>	<b>Temporada baja</b>
<i>Glamping</i>	\$ 211.000	\$ 203.000
<i>Cabaña</i>	\$ 244.000	\$ 193.000
<i>Camping</i>	\$ 19.000	\$ 17.000
<i>Hamaca</i>	\$ 32.000	\$ 31.000

Fuente: Elaboración propia (2017)

### 2.2.3. Plaza

La plaza o el lugar donde los turistas podrán encontrar el servicio es dentro del área protegida como se ha mencionado anteriormente y como se ve en la ilustración 7. No obstante, Parques Nacionales Naturales (2017b) posee un plan de manejo ambiental en donde Vía Parque Isla de Salamanca se encuentra dividido en cinco zonas (ver ilustración 8) así:

- Zona intangible: esta área corresponde a los bosques de manglar que abarcan 536,12 ha y debe mantenerse ajeno a la actividad humana.
- Zona primitiva: es la zona que se encuentra menos afectada por la intervención del hombre, está compuesta por 28,301 ha y corresponde a la cobertura del Mar Caribe.
- Zona de alta densidad uso: en esta zona es permitido realizar actividades recreativas y de educación ambiental dentro de un límite de 5,17 ha. Dentro de esta se encuentra el Centro de Visitantes Los Cocos en donde hay infraestructura de un auditorio, un centro de interpretación, eco-tienda, enfermería, sistema de saneamiento básico y tratamiento de aguas residuales, taquilla, parqueadero, muelle de embarque, etcétera. Adicionalmente, hay diferentes sectores que brindan control, vigilancia y monitoreo como: Sede Operativa Kangarú, El Torno y Palermo. Finalmente, se encuentra la Vía Troncal del Caribe y los gasoductos que ocupan 247,56 ha.
- Zona de recreación general exterior: en esta zona es posible realizar actividades de recreación para el visitante y se encuentran clasificadas igualmente el Centro de Visitantes Los Cocos, Sede Operativa Kangarú y El Torno



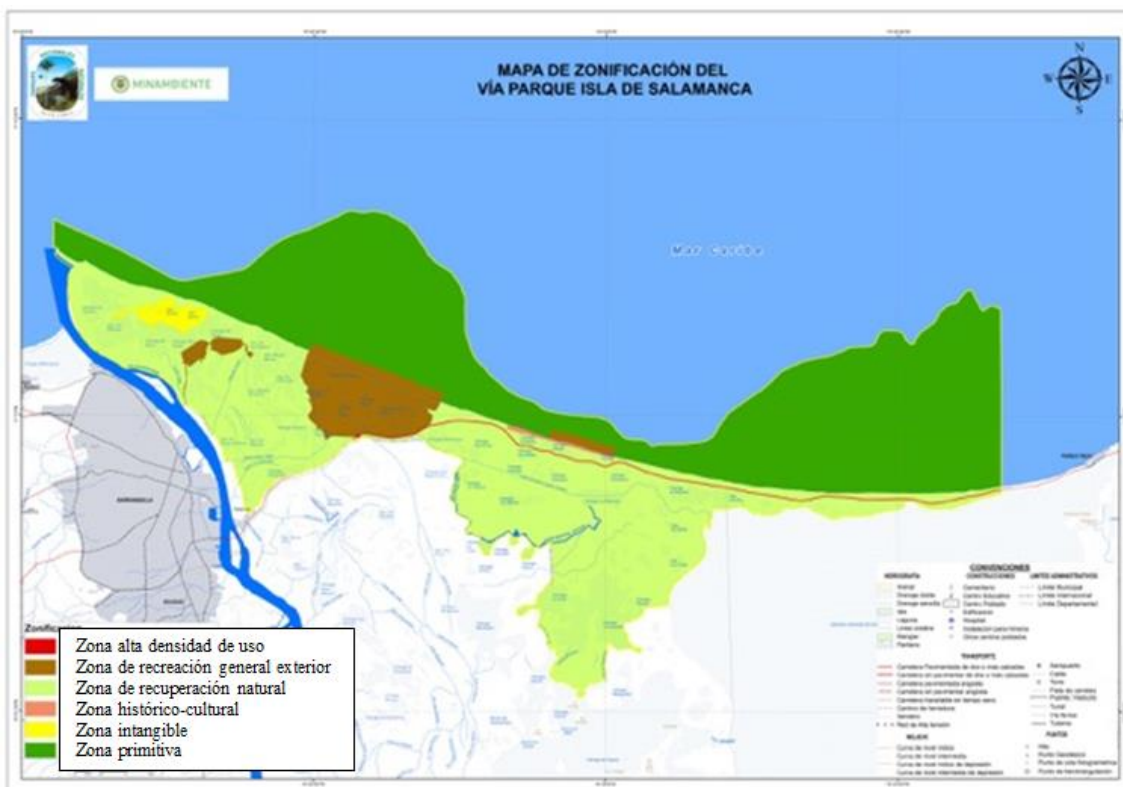
- Zona de recuperación ambiental: es un territorio en el que su ambiente ha sido afectado negativamente y se encuentra en recuperación.

(PNN, 2017b)



*Ilustración 7.* Mapa de ubicación político-administrativo de VIPIS, Plan de Manejo 2017-2022 (2017b).

*Nota.* Mapa elaborado por la oficina de Sistemas de Información Geográfica de la DTCA/Capa incorporada en GDB el Feature Dataset/ Limite\_Areas\_protegidas.



*Ilustración 8.* Mapa de zonificación de la Vía Parque Isla de Salamanca, Plan de Manejo 2017-2022 (2017b).

*Nota.* Elaboración propia basado en la oficina de Sistemas de Información Geográfica de la DTCA/Capa incorporada en GDB el Feature Dataset/ Limite\_Areas\_protegidas.

De acuerdo con la microlocalización se identificó la zona permitida por Parques Nacionales Naturales para el desarrollo de actividades ecoturísticas según el Plan de Manejo 2017-2022 (2017b). Dentro de la zona de recreación general exterior se identificaron dos posibles sectores donde puede ubicarse el alojamiento: el Centro de Visitantes Los Cocos y la Sede Operativa Kangarú (ver tabla 25).

Para determinar la zona adecuada se evaluaron cinco factores: disponibilidad de terrenos; disponibilidad de agua, energía y otros suministros; topografía y tipo de suelo; medios de transporte y cercanía a los atractivos de VIPIS. En el primero, la disponibilidad de terrenos, el sector Los Cocos posee una ponderación más elevada que Kangarú debido a que el primero posee un área de 1,40 ha mientras que el segundo de 0,47 ha (PNN, 2017b).

En segundo lugar, la disponibilidad de agua, energía y otros, en Los Cocos se encuentra el sistema de saneamiento básico y tratamiento de aguas residuales así como el sistema de energía, sin embargo, se les da una clasificación equivalente debido a que estos sistemas afectan por igual a cada una de las zonas (PNN, 2017b).

Como tercer factor esta la topografía y tipo de suelo que, de acuerdo al Plan de Manejo, los dos sectores están habilitados para el desarrollo del ecoturismo y por lo tanto se les asigna la misma clasificación (PNN, 2017b).

Seguido, se encuentra los medios de transporte, en este factor Los Cocos posee mayor clasificación debido a que este sector es la entrada principal hacia el parque, de igual forma, la estación para los buses de transporte se encuentra al frente de este y además es el área de entrada para el parqueadero. No obstante, Kangarú también tiene zona de parqueo y vía de acceso (PNN, 2017b).

Por último, en la cercanía a los atractivos de VIPIS, Los Cocos comprende tres senderos acuáticos y tres senderos terrestres; contrario a Kangarú que contiene zona costera y se encuentra alejado de los atractivos (PNN, 2017b).

Es por lo anterior que el mejor sector para la construcción de una infraestructura de alojamiento es el Centro de Visitantes Los Cocos debido a que obtuvo una ponderación de 381% superando el puntaje de Sede Operativa Kangarú que obtuvo 345% como se observa en la tabla 27.

**Tabla 27.**

Ponderación de los factores de localización en VIPIS

Factor de localización	Ponderación del factor (%)	Los Cocos		Kangarú	
		Clasificación	Ponderación	Clasificación	Ponderación
Disponibilidad de terrenos	12%	3	36%	2	24%
Disponibilidad de agua, energía y otros suministros	28%	4	112%	4	112%

Topografía y tipo de suelo	25%	4	100%	4	100%
Medios de transporte	21%	3	63%	2,5	53%
Cercanía a los atractivos de VIPIS	14%	5	70%	4	56%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>381%</b>		<b>345%</b>	

*Nota.* Elaboración propia basada en Edgar Lizarazo (2017).

### 2.2.3.1. Distribución

Sin embargo, la plaza no solo hace referencia al espacio geográfico sino que también hace alusión a la distribución (Ascanio, 2012). Los canales de distribución permiten que el servicio esté disponible para el turista (Kotler, 2004). De acuerdo con lo anterior, el servicio se realizará por medio de un canal directo, debido a que se brindará de forma directa en el VIPIS lo que lo hace intangible y por lo tanto se categoriza, según Kotler (2008), como de nivel 1 pues no hay interferencia de otras empresas para entregar el servicio ver la ilustración 9.



*Ilustración 9. Canal de distribución: nivel 1.*

Fuente: Elaboración propia basada en Kotler, P. (2004)

No obstante, existen intermediarios comerciales que permiten poner el servicio dentro del mercado. Uno de estos son las agencias de viajes, por medio de las cuales se optará para la distribución del producto y se espera que cumpla una función transaccional puesto que la empresa proyecta ampliar su cobertura y obtener más clientes que por sí sola no podría abarcar, igualmente, contará con cibermediarios puesto que estos permiten un acceso rápido a la información, los costos de distribución

son bajos y existe una relación más cercana con el consumidor (A. Ortega, comunicación personal, 5 de abril de 2017).

De acuerdo con lo anterior, el cliente objetivo de la empresa accederá al servicio en el parque nacional directamente. Del mismo modo, puede comprar el servicio en las principales agencias del país que se encuentren ubicadas en ciudades como: Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla y Santa Marta. El tipo de distribución será selectiva puesto que el servicio se pondrá a disposición solamente en paquetes ecoturísticos, lo que permitirá atraer a los consumidores deseados lo que conlleva a costos bajos y selección de los lugares, mencionados anteriormente, a donde quiere llegar para tener clientes determinados.

Adicional a las agencias que se encuentran físicamente ubicadas en las principales ciudades, la empresa realizará negociaciones con las OTAs [Online Travel Agencies] específicamente con *Booking* y *HostelWorld*.

Además de las estrategias mencionadas se optará por participar en ferias como la realizada por Anato anualmente en la ciudad de Bogotá para dar a conocer el alojamiento dentro del sector de las agencias de viajes así como del sector turístico en general.

#### **2.2.4. Promoción**

Por último, se verá la promoción como un instrumento con el que la empresa pretende transmitir las cualidades de su servicio a los clientes, para que estos se vean impulsados a adquirirlo. Esta se entiende como un mecanismo de transmisión de información del servicio (Diccionario de Marketing, s.f.). De acuerdo con lo anterior, el medio que se utilizará para promocionar el alojamiento tanto a nivel nacional como internacional será por la web en herramientas como las redes sociales: *Facebook*, *Instagram* y *Twitter*, en donde se publicará la información del alojamiento y del VIPIS así como fotos de los tipos de acomodaciones y de la fauna y flora que se puede

encontrar dentro del Parque Nacional. Asimismo, es el medio por el cual se tendrá contacto con los clientes.

Para llegar al cliente de manera efectiva, *Facebook* para empresas posee la opción de realizar un pago con el fin de que las publicaciones lleguen a un específico grupo de personas, es decir, la empresa establece su cliente objetivo en cuanto a edad, gustos, entre otras y la red social lleva el anuncio hacia este segmento. Además, El Caimaneco debe determinar ciertas palabras claves que servirán para que los anuncios que la empresa realice se sitúen, también, en el inicio de las páginas de personas que han estado buscando estas mismas, en este caso se indicarán las palabras claves como: ecoturismo, *glamping* y alojamiento rural. Es así que en el primer año El Caimaneco invertirá 5 dólares a la semana para llegar a abarcar entre 20.000 y 80.000 personas en un mes (Facebook, 2018).

Otra herramienta para la promoción es la página web de PNN en donde se publicarán los precios, las temporadas, los tipos de servicios ecoturísticos que ofrece el Parque y los ofrecidos por el concesionario.

Igualmente, se diseñará una página web de El Caimaneco donde se sumistrará la ubicación, teléfonos de contacto, la misión, visión, promociones y donde se podrán realizar reservaciones y preguntas.

### **2.2.4.1. Plan de mercadeo**

Adicionalmente a lo anterior, se realiza un plan de mercadeo, teniendo en cuenta el porvenir prometedor del sector turístico, en el cual el alojamiento proyecta por medio de dos objetivos, posicionarse en el mercado y aumentar su número de visitantes. Esta proyección cuenta con sus respectivas estrategias, actividades y los responsables a cada una de estas (ver tabla 28).

**Tabla 28.**  
Plan de mercadeo El Caimaneco.

<b>Plan de mercadeo</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>
<i>Posicionar la marca de la empresa entre los mejores 5 alojamientos ecoturísticos del departamento del Magdalena para el año 2022.</i>	Reforzar la imagen ecoturística del alojamiento.	Creación de nuevos planes de hospedaje para los fines de semana.	Gerente general
		Implementar nuevos procedimientos que permitan reducir el deterioro ambiental.	
	Realizar un plan de fidelización al cliente.	Crear una base de datos que permita identificar los clientes frecuentes para así brindarles una tarjeta de descuentos.	Jefe de recepción
		Leer y actuar frente a los comentarios y sugerencias que los huéspedes dejaron en el buzón de sugerencias, página web y/o redes sociales. Al igual que ofrecerles una atención por los inconvenientes causados.	Ama de llaves
<i>Aumentar el número de visitantes en un 3% anual.</i>	Establecer alianzas estratégicas con entidades que mantengan relación con el mercado objetivo.	Visitas personalizadas con las agencias de viajes mayoristas.	Gerente general
		Visita al punto de información turística de Santa Marta	
	Aumentar la presencia de la marca dentro del mercado.	Invertir en los motores de búsqueda para que el nombre del alojamiento esté presente en los primeros 5.	Gerente general
Promoción a través de Proexport.			

Elaboración propia (2017) basada en Ortega (2017).

### 3. MODELO DE NEGOCIO

#### 3.1. Misión

*El Caimaneco es un alojamiento creado bajo el concepto de ecoturismo con el fin de brindar a sus huéspedes la oportunidad de vivir una experiencia conectada con la naturaleza y alejándose de la urbanidad. Para esto cuenta la infraestructura adecuada y con el personal calificado en servicio al cliente. Adicionalmente, estamos comprometidos con la protección del ambiente y nuestras prácticas son sostenibles con el ecosistema que nos rodea.*

#### 3.2. Visión

*Para el año 2022, El Caimaneco busca posicionarse como uno de los diez alojamientos ecoturísticos más reconocidos del departamento del Magdalena gracias a la calidad de nuestros servicios y a la cultura organizacional enfocada en la satisfacción del cliente interno y externo. Igualmente se espera que el alojamiento sea rentable y sostenible en el tiempo.*

#### 3.3. Objetivos

Conforme con lo expuesto en el numeral anterior, la visión, se proyectan los siguientes objetivos para cumplir dentro de los 5 años siguientes:

- Posicionar El Caimaneco entre los mejores diez alojamientos ecoturísticos del Magdalena
- Aumentar los ingresos operacionales en un 28% para el año 2022 con un crecimiento anual constante.
- Maximizar la calidad del servicio de acuerdo con los requerimientos de los huéspedes incrementando su nivel de satisfacción al 100%.
- Generar motivación y compromiso al personal por medio de la capacitación con el fin de fortalecer las áreas del alojamiento.



De acuerdo con los objetivos planteados anteriormente, se elaborarán las estrategias por las cuales se alcanzarán dichos objetivos propuestos por la organización.

- Generar motivación y compromiso al personal por medio de la capacitación con el fin de fortalecer las áreas del alojamiento

Estrategia 1: Elaborar un plan para aumentar las posibilidades de ascenso y de crecimiento profesional dentro de la empresa

Estrategia 2: Motivar a los empleados por medio de incentivos

- Maximizar la calidad del servicio de acuerdo con los requerimientos de los huéspedes incrementando su nivel de satisfacción del 100%

Estrategia 1: Ejecutar planes de acción para la corrección de las falencias de las áreas del servicio al cliente

Estrategia 2: Brindar espacios en línea y un buzón de mensajes para que el huésped pueda dar su opinión acerca de la prestación del servicio.

Paralelamente, se realizó un mapa denominado *Balance Score Card* para poder observar detalladamente las estrategias planteadas desde cuatro perspectivas que hacen referencia a los aspectos financiero, del cliente, de proceso y de aprendizaje. Del mismo modo, se identifican los los objetivos, indicadores, metas e iniciativas (ver [ilustración 10](#)).

### **3.4. Propuesta de valor**

De acuerdo con Osterwalder (2011), la propuesta de valor reúne los productos y/o servicios que una empresa ofrece a un determinado segmento del mercado, es decir, que contiene una serie de ventajas y atributos que satisface la necesidad del cliente y asimismo ayudan a tomar la decisión final. Para lograr este objetivo, Osterwalder, ofrece una herramienta propuesta en su libro “Diseñando la propuesta de valor”, 2015, en donde plasma un lienzo para la construcción de esta.

## Alojamiento El Caimaneco

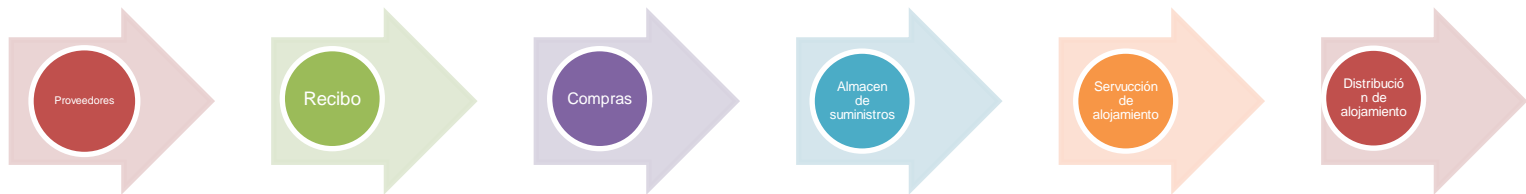
Este lienzo contiene dos lados, el primero con el perfil del cliente y el segundo con el mapa de valor. El perfil del cliente está compuesto por tres secciones: trabajos, donde se identifica las necesidades que el cliente objetivo quiere satisfacer; las frustraciones, los obstáculos que le impiden satisfacer estas necesidades y las alegrías, los beneficios y resultados que quieren conseguir (Osterwalder, 2015). Es así que se realizó el perfil del cliente para el segmento de personas que quieren realizar ecoturismo como se puede ver en la [ilustración 11](#).

En el segundo lado, el mapa de valor, está conformado por tres partes: productos y servicios, donde se identifica los productos y/o servicios a ofrecer en el alojamiento; aliviadores de frustraciones, donde se describe la solución a cada frustración y creadores de alegría en donde se detalla los beneficios que los clientes van a obtener en el alojamiento (Osterwalder, 2015). En la [ilustración 12](#), se encuentra el mapa de valor para el segmento de personas que quieren realizar ecoturismo.

En el siguiente paso se efectuó el encaje entre el perfil del cliente y el mapa de valor en el cual se realizaron unas marcas de verificación, con el fin de identificar cuáles son los servicios que alivian frustraciones y dan alegrías como se observa en la [ilustración 13](#). Estas marcas significan los elementos que irán en la propuesta de valor. Por lo tanto, la propuesta de valor de El Caimaneco se basará en un alojamiento situado dentro del área natural Vía Parque Isla de Salamanca, ubicado específicamente en el Magdalena, en donde el turista podrá apreciar la flora y fauna diurna y nocturna de su entorno por medio de caminatas ecológicas, recorridos acuáticos en canoa o simplemente desde su alojamiento. Este tendrá a disposición cuatro tipos de hospedaje sostenible (cabaña, camping, glamping y hamaca) en donde todas las prácticas son amigables con el ambiente para así disminuir la huella turística en el territorio, satisfaciendo las necesidades de los ecoviajeros y fomentando el turismo socialmente

responsable por medio de la interacción con la comunidad a la hora de consumir sus productos.

### 3.5. Cadena de Suministro



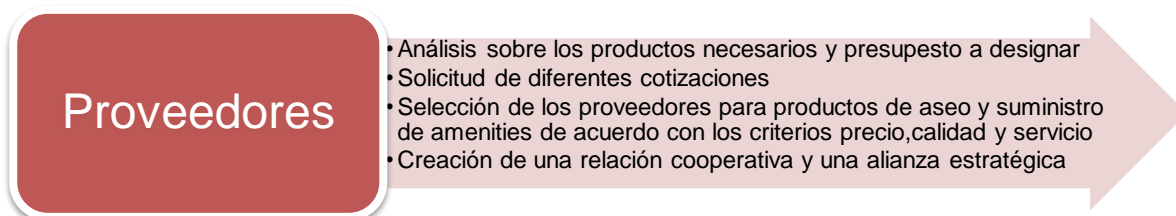
*Ilustración 14.* Cadena de suministro

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la ilustración anterior, se propone una cadena de suministro compuesta por: proveedores, recibo, compras, almacén de aseo y suministros, producción de alojamiento y distribución de este. A continuación, se muestra en detalle la cadena de suministro del alojamiento.

En primer lugar, en los proveedores (ilustración 15), se debe realizar un análisis en el cual se identifiquen los productos a utilizar en la operación y de acuerdo con las proyecciones se designará un presupuesto para esto. Seguido, se procede a la selección de proveedores los cuales se evalúan según criterios que brinden al Caimaneco prioridades competitivas. Estos criterios van relacionados con el precio, la calidad y el servicio. Para la empresa es importante que los proveedores se adapten a los cambios, tengan estabilidad financiera, sean innovadores y sean ambientalmente sostenibles; asimismo, deberán estar localizados geográficamente cerca para garantizar velocidad y apoyo a la comunidad local. El cumplimiento de estos criterios, evaluados mediante

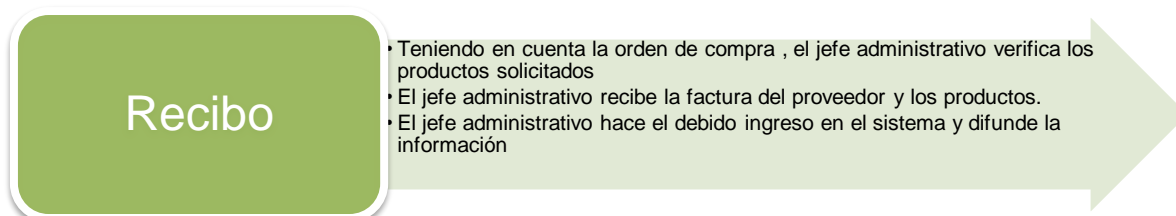
indicadores de desempeño, permitirán la creación de relaciones cooperativas (R. Tovar, comunicación personal, 2016).



*Ilustración 15.* Gestión de proveedores

Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, en la gestión del recibo (ilustración 16) es importante tener en cuenta el transporte, la programación, el diseño de rutas y la selección de transportistas puesto que VIPIS se encuentra retirado de las zonas urbanas (Santa Marta y Barranquilla) y sus vías de acceso son limitadas; es decir, que por vía terrestre solo se puede ingresar por la vía del sol. Por lo tanto, resulta esencial conocer el tiempo, lugar, forma y posesión de los suministros para tener un recibo exitoso. Logrando lo anterior, el encargado del proceso dentro del alojamiento será el jefe administrativo quien deberá verificar los productos solicitados según las órdenes de compra, recibir la factura de los proveedores, ingresar los productos al alojamiento y al sistema y difundir la información a las áreas respectivas.

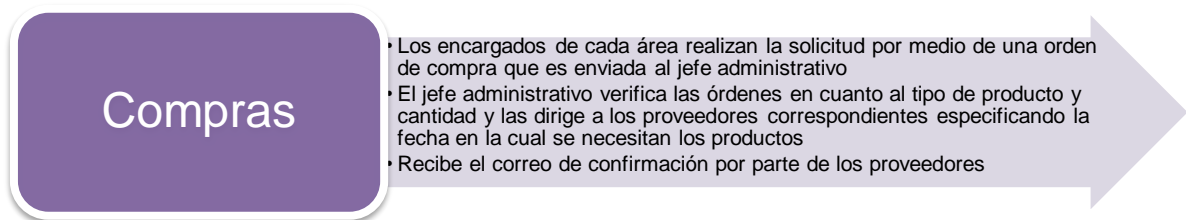


*Ilustración 16.* Gestión de recibo

Fuente: Elaboración propia

Como tercer punto, en la gestión de compras (ilustración 17), se identifican las necesidades en cuanto a suministros para poder adquirirlas mediante la planificación. En esta etapa de planificación debe tenerse en cuenta el precio, la calidad, los tiempos de entrega y las cantidades indicadas para lograr un óptimo abastecimiento y suministro y de la misma forma brindar un buen servicio.

Dentro de la operación el ama de llaves y el jefe de recepción deberán realizar la solicitud de los productos y/o suministros que sean necesarios por medio de las órdenes de compra, el jefe administrativo las recibe y verifica los productos y las cantidades para luego ser enviadas a los proveedores correspondientes. Este deberá recibir un correo electrónico de confirmación del recibido del pedido por parte del proveedor.



*Ilustración 17.* Gestión de compras

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente proceso, el de almacenamiento (ilustración 18), son 3 etapas principales: entrada, almacenaje y salida. La entrada se compone a su vez de la recepción, control, adecuación, tránsito y ubicación de los productos recibidos. En el almacenaje, los productos deben ser identificados, seleccionados y controlados. Por último, se les da salida a los productos de acuerdo con los requerimientos (R. Arroyo, 2016, comunicación personal).

### Almacén suministros de aseo

- Se hace el recibo e ingreso de los productos verificando la cantidad y calidad
- Proceso de picking y packing cuando sea necesario
- Almacenamiento de los productos

#### *Ilustración 18.* Gestión de almacenamiento

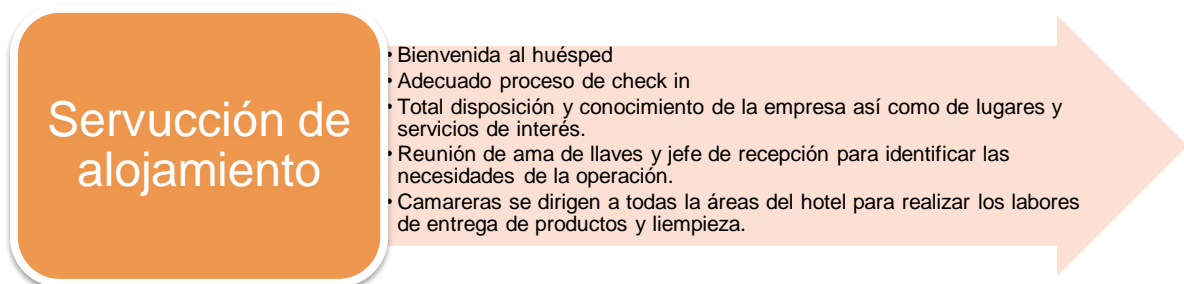
Fuente: Elaboración propia

La quinta parte de la cadena de suministro, en la servucción del alojamiento (ilustración 19), se debe tener en cuenta que no solo el hospedaje hace parte del servicio sino que también se contempla la relación que el personal de la empresa establezca con el cliente y así mejore su experiencia. Teniendo en cuenta lo anterior, todos los empleados del alojamiento deberán conocer las políticas de la empresa para que así se sientan identificados con la entidad y puedan reflejar el sentido de pertenencia a los demás. Sin embargo, los empleados que tienen contacto directo con el cliente permanentemente son: las camareras, los recepcionistas y el auditor nocturno, por lo tanto son ellos, los que principalmente deben seguir estándares que ayudarán a brindar una mejor calidad del servicio.

Por un lado, en el área de alojamiento, como equipo, deben realizar capacitaciones como *role plays* en la cuales evalúen, los procedimientos a seguir:

1. La bienvenida del huésped reconociéndolo por su nombre, si ya tiene reserva, o demostrando interés por su llegada. Igualmente, deberá tener contacto visual permanente con el cliente para así demostrar total colaboración.
2. El uso correcto de las herramientas para los debidos procesos como: check in, check out, reservas, entre otras.
3. El conocimiento sobre el PNN, transportes, restaurantes y áreas de interés cultural para poder guiar y aconsejar al huésped.

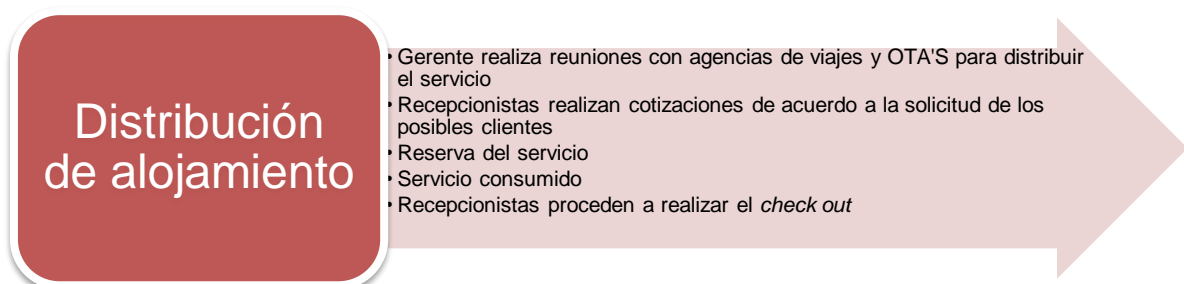
Por otro lado, dentro de área de alojamiento, el ama de llaves y el jefe recepción deberán realizar reuniones diarias en la cual identifiquen la cantidad de productos a utilizar en el día y realizar la entrega a recepcionistas y camareras para poder brindar un servicio de hospedaje con calidad.



*Ilustración 19. Servucción de alojamiento*

Fuente: Elaboración propia

Por último, en la distribución del alojamiento (ilustración 20) existen intermediarios comerciales que permiten poner el servicio dentro del mercado. Uno de estos son las agencias de viajes, por medio de las cuales se optará para la distribución del producto, así como por medio de las OTA's, para lo cual el gerente general es el encargado de efectuar las reuniones y negociaciones con estos intermediarios. Igualmente, los recepcionistas serán los encargados de realizar las cotizaciones de acuerdo con la solicitud de los posibles clientes.



*Ilustración 20. Distribución de alojamiento*

Fuente: Elaboración propia

**3.6. Cadena de Valor**

La cadena de valor, según el autor Michael Porter (1991), citado en Muñoz (2005), es un factor que es utilizado para generar competitividad en una empresa y/o territorio. La cadena de valor debe comenzar en cada ente económico para lograr un desarrollo empresarial y luego ser articulado con los demás agentes de un territorio para obtener un sistema de valor en el que se hace una interacción con las demás cadenas, por ejemplo, la de los proveedores y los distribuidores, donde se origina un ciclo de generación de valor. Este sistema se crea bajo el concepto de la Teoría General de Sistemas, expuesta en el marco teórico.

Siguiendo este orden de ideas, la cadena de valor de El Caimaneco (ver ilustración 21) contiene actividades de soporte y actividades de apoyo. En la primera se tiene en cuenta la logística interna, los servicios, el marketing y las ventas y el servicio post venta. En la segunda parte se encuentran las actividades que apoyan las de soporte mediante el abastecimiento, el desarrollo tecnológico, los recursos humanos y la infraestructura. Todo lo anterior permite comprender los enlaces dentro de la organización así como los costos y la eficiencia de cada área (Porter, 1985 citado en Muñoz 2005).

<b>ACTIVIDADES DE APOYO</b>	<b>INFRAESTRUCTURA</b>			
	Financiación, presupuesto, gestión de tesorería, estructura legal			
	<b>RECURSOS HUMANOS</b>			
	Convocatoria, selección, contratación, capacitación y remuneración.			
	<b>TECNOLOGÍA</b>			
	Investigaciones constantes de las energías renovables para minimizar el impacto del turista en el parque			
	<b>COMPRAS</b>			
Lencería, uniformes, muebles				
<b>A. DE SOPORTE</b>	<b>LOGÍSTICA INTERNA</b>	<b>SERVICIO</b>	<b>VENTAS Y MARKETING</b>	<b>SERVICIO POST-VENTA</b>
	Almacenamiento de lencería, amenities, etc. Proceso de reserva. Facturación	Procesos de check-in y check-out. Acomodación del cliente. Mantenimiento	Publicidad, promoción (política de descuentos) y política de población	Base de datos Comunicación post-venta online



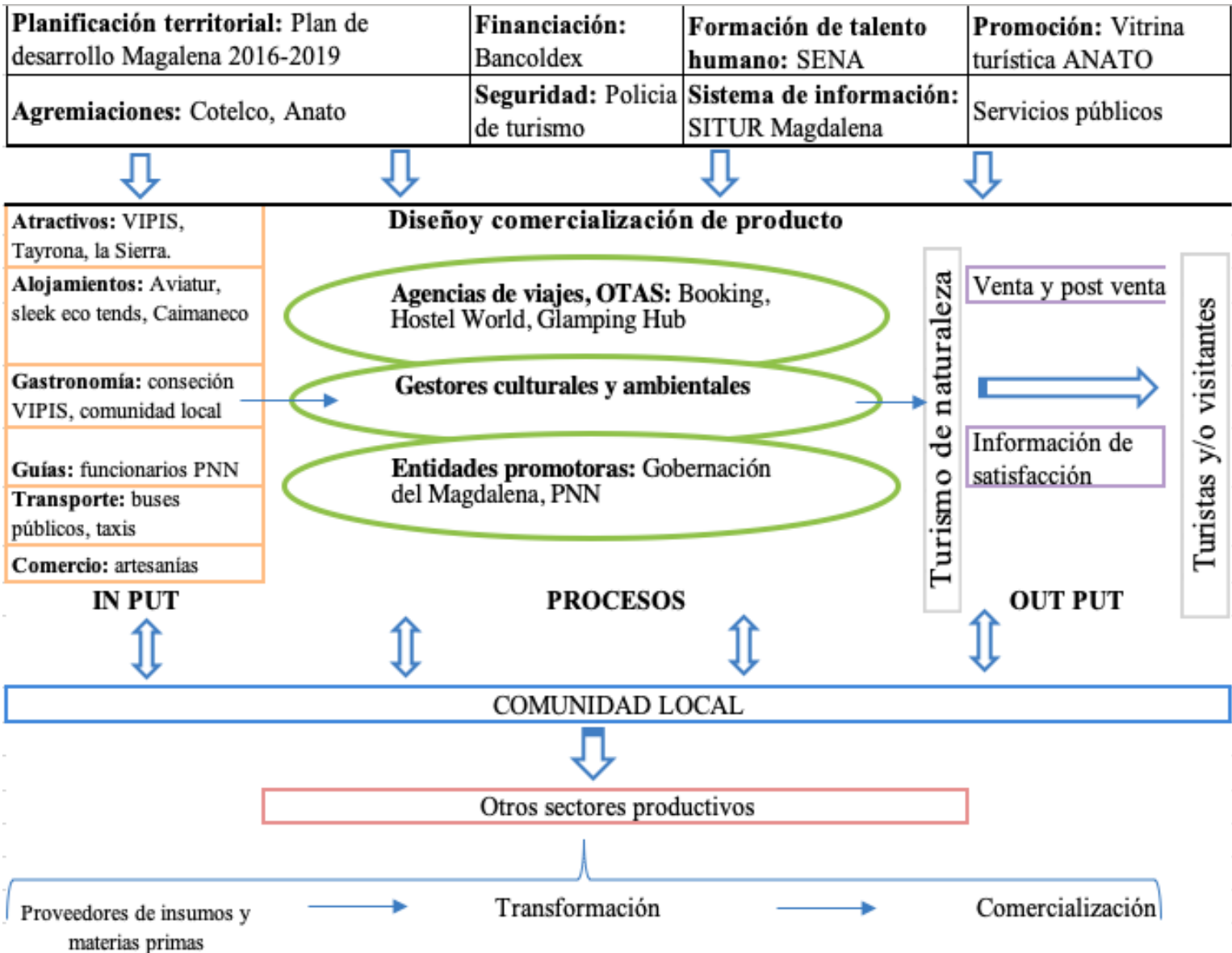
*Ilustración 21.* Cadena de valor de la empresa.

Fuente. Elaboración propia (2019) basada en Porter (1985) citado en Muñoz (2005).

Luego de realizar la cadena de valor de la empresa, se busca articularla con la visión de producto del destino que de acuerdo con el Plan de Desarrollo del Magdalena 2016-2019 es fomentar el turismo de naturaleza lo cual va en línea con la visión de la empresa. Esto permitirá la realización de un cluster turístico que beneficiará tanto al territorio como a los empresarios pues aumentará el índice de competitividad frente a los demás destinos turísticos ayudando al posicionamiento en el mercado. En este caso, los ámbitos económicos, políticos, sociales y demás se ven involucrados para lograr sinergia en el proceso. A continuación, se plasma la cadena de valor turística de manera global en donde se visualizan los diferentes procesos como:

- Aprovechamiento de insumos: en este se encuentran los atractivos del destino, los diferentes tipos de alojamiento y restaurantes, guías, transportes y comercio.
- Transformación y comercialización: en donde se diseña y se comercializa el producto del destino, trabajo que realizan las agencias de viajes y entidades promotoras del destino.
- Resultado: en el cual los turistas y/o visitantes brindan un *feedback* de la experiencia e igualmente cada actor precisa de un sistema de post venta para mejorar su servicio y fidelizar a los clientes.

Todo esto con la ayuda transversal de la superestructura e infraestructura del destino así como con el apoyo de la comunidad local y de los demás sectores productivos como se ve en la figura X.



*Ilustración 22. Cadena de valor turística.*

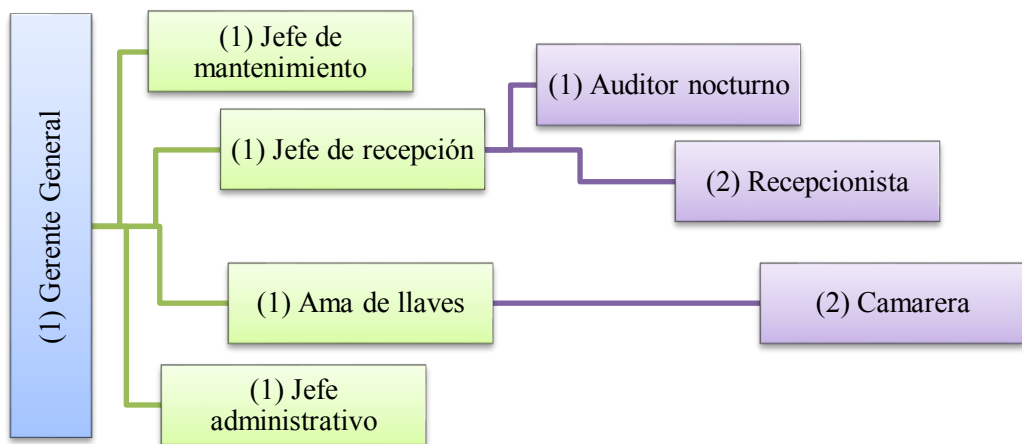
Fuente. Elaboración propia (2019) basada en Porter (1985) citado en Munoz et al. (2011).

### 3.7. Estructura organizacional

Como se mencionó en el primer capítulo, El Caimaneco será una microempresa debido a que su planta poseerá 10 trabajadores como se muestra en el organigrama en donde se indican el número de plazas por cargo (ver ilustración 23). El gerente general encabeza esta estructura seguido del jefe de mantenimiento y el jefe administrativo,

quienes poseen un rango salarial más elevado que el de jefe de recepción y la ama de llaves, aunque estos cuatro indiquen jerarquías similares; esto es debido a que el jefe de mantenimiento y el jefe administrativo poseen alto nivel de responsabilidad en comparación con los demás. El jefe de recepción tendrá a su cargo un auditor nocturno y dos recepcionistas y el ama de llaves a dos camareras.

En la ilustración 24, se expone la división funcional, en donde se observa las áreas a trabajar, que son: gerencia, alojamiento, mantenimiento, recepción y reservas y administrativo. Dentro de este último, se trabajarán las áreas de talento humano, contabilidad y tesorería. En la [tabla 29](#), se encuentra la definición de perfiles con el respectivo perfil de competencias y tipo de responsabilidades de cada cargo, esto con el fin de que el proceso de reclutamiento y de selección sea efectivo.



*Ilustración 23.* Organigrama. Elaboración propia basada en D. García  
Fuente: Elaboración propia (2017).

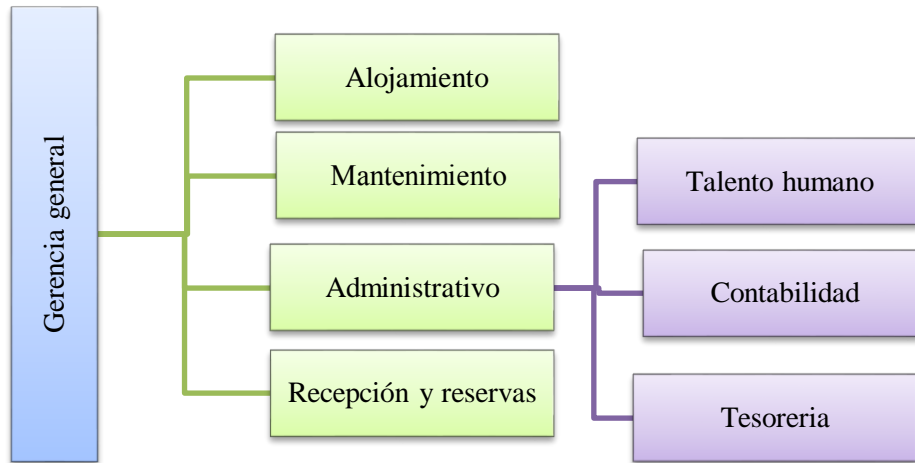
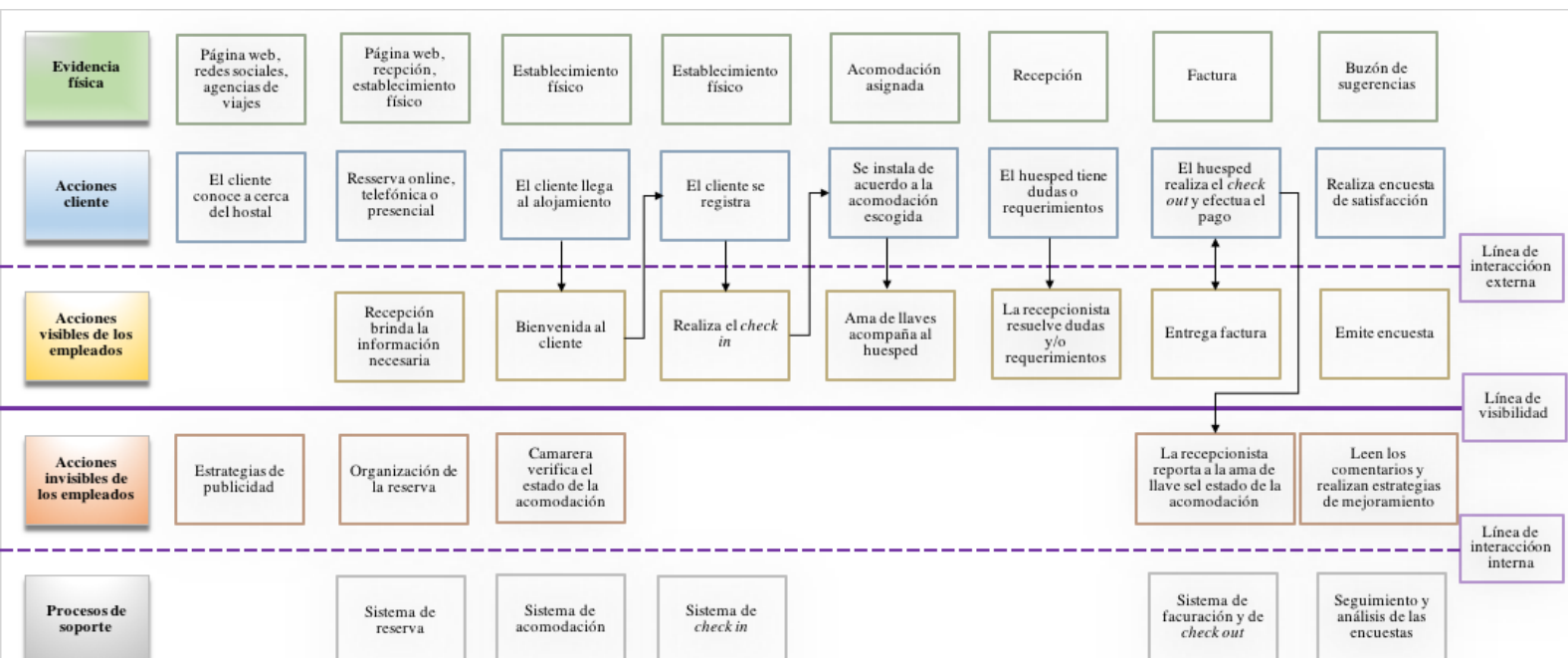


Ilustración 24. División funcional.

Fuente: Elaboración propia basada en D. García (2017).

### 3.8. Descripción y diagrama del proceso de servicio

La identificación de los procesos del servicio mediante un *Blueprint* resulta importante porque, según Pérez & Quiñones (s.f.), permite visualizar las interacciones que hay entre los clientes y los empleados en cada actividad, así como los sistemas y actividades que realizan para apoyar cada una de estas. Por lo tanto, el siguiente diagrama muestra las actividades realizadas en el *front office* y en el *back office* de El Caimaneco (ver ilustración 25). Asimismo, se realizó el diagrama de flujo de la estancia del turista (ver [ilustración 26](#)).



*Ilustración 25. Blueprint del servicio de El Caimaneco.*

Fuente: Elaboración propia (2017). Basado en Pérez & Quiñones (s.f.).

### **3.9. Fichas técnicas del servicio**

De acuerdo con el *blueprint* del servicio, se elaboraron dos fichas técnicas del servicio, las cuales muestran las actividades principales en las que el cliente tiene contacto con el personal del alojamiento (ver [tabla 30](#) y [tabla 31](#)).



#### **4. VIABILIDAD FINANCIERA**

##### **4.1. Estados financieros**

##### **4.1.1. Estado de resultados mes a mes primer año**

ESTADO DE RESULTADOS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Acumulado 2018
<b>INGRESOS</b>													
Glamping	\$ 38.240.063	\$ 36.078.134	\$ 40.487.205	\$ 27.375.076	\$ 25.994.094	\$ 32.176.976	\$ 44.108.773	\$ 41.717.141	\$ 33.086.008	\$ 43.982.813	\$ 44.666.111	\$ 44.818.999	\$ 452.731.394
Cabañas	\$ 28.252.137	\$ 21.914.455	\$ 24.592.597	\$ 16.628.073	\$ 15.789.243	\$ 23.772.668	\$ 32.587.998	\$ 25.339.681	\$ 20.096.988	\$ 26.715.888	\$ 27.130.934	\$ 33.112.720	\$ 295.933.384
Camping	\$ 95.651	\$ 83.926	\$ 94.182	\$ 63.680	\$ 60.468	\$ 80.485	\$ 110.330	\$ 97.043	\$ 76.965	\$ 102.314	\$ 103.903	\$ 112.107	\$ 1.081.053
Hamacas	\$ 2.577.529	\$ 2.448.653	\$ 2.747.900	\$ 1.857.969	\$ 1.764.241	\$ 2.168.854	\$ 2.973.103	\$ 2.831.377	\$ 2.245.575	\$ 2.985.150	\$ 3.031.526	\$ 3.020.975	\$ 30.652.851
Otros ingresos	\$ 69.165	\$ 60.525	\$ 67.922	\$ 45.925	\$ 43.608	\$ 58.199	\$ 79.780	\$ 69.985	\$ 55.506	\$ 73.786	\$ 74.932	\$ 81.065	\$ 780.399
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 69.234.545</b>	<b>\$ 60.585.693</b>	<b>\$ 67.989.806</b>	<b>\$ 45.970.723</b>	<b>\$ 43.651.654</b>	<b>\$ 58.257.181</b>	<b>\$ 79.859.984</b>	<b>\$ 70.055.227</b>	<b>\$ 55.561.042</b>	<b>\$ 73.859.951</b>	<b>\$ 75.007.407</b>	<b>\$ 81.145.865</b>	<b>\$ 781.179.080</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>													
Otros	\$ 22.825	\$ 19.973	\$ 22.414	\$ 15.155	\$ 14.391	\$ 19.206	\$ 26.327	\$ 23.095	\$ 18.317	\$ 24.349	\$ 24.728	\$ 26.751	\$ 257.532
<b>TOTAL COSTO VENTAS</b>	<b>\$ 22.825</b>	<b>\$ 19.973</b>	<b>\$ 22.414</b>	<b>\$ 15.155</b>	<b>\$ 14.391</b>	<b>\$ 19.206</b>	<b>\$ 26.327</b>	<b>\$ 23.095</b>	<b>\$ 18.317</b>	<b>\$ 24.349</b>	<b>\$ 24.728</b>	<b>\$ 26.751</b>	<b>\$ 257.532</b>
<b>NÓMINA</b>													
Alojamiento	\$ 8.802.656	\$ 8.802.656	\$ 8.802.656	\$ 8.802.656	\$ 8.802.656	\$ 8.802.656	\$ 8.802.656	\$ 8.802.656	\$ 8.802.656	\$ 8.802.656	\$ 8.802.656	\$ 8.802.656	\$ 105.631.872
<b>TOTAL NÓMINA</b>	<b>\$ 8.802.656</b>	<b>\$ 8.802.656</b>	<b>\$ 8.802.656</b>	<b>\$ 8.802.656</b>	<b>\$ 8.802.656</b>	<b>\$ 8.802.656</b>	<b>\$ 8.802.656</b>	<b>\$ 8.802.656</b>	<b>\$ 8.802.656</b>	<b>\$ 8.802.656</b>	<b>\$ 8.802.656</b>	<b>\$ 8.802.656</b>	<b>\$ 105.631.872</b>
<b>EQUIPOS DE OPERACIÓN</b>													
Alojamiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.400.000	\$ 900.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.400.000	\$ 5.700.000
Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL EQUIPOS DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 2.400.000</b>	<b>\$ 900.000</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 5.700.000</b>
<b>OTROS GASTOS</b>													
Alojamiento	\$ 14.042.596	\$ 12.397.903	\$ 14.447.711	\$ 9.712.793	\$ 9.976.225	\$ 11.436.790	\$ 15.897.467	\$ 14.137.677	\$ 12.164.258	\$ 14.836.693	\$ 15.737.008	\$ 15.432.441	\$ 160.219.561
Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL OTROS GASTOS</b>	<b>\$ 14.042.596</b>	<b>\$ 12.397.903</b>	<b>\$ 14.447.711</b>	<b>\$ 9.712.793</b>	<b>\$ 9.976.225</b>	<b>\$ 11.436.790</b>	<b>\$ 15.897.467</b>	<b>\$ 14.137.677</b>	<b>\$ 12.164.258</b>	<b>\$ 14.836.693</b>	<b>\$ 15.737.008</b>	<b>\$ 15.432.441</b>	<b>\$ 160.219.561</b>
<b>UTILIDAD DEL DEPARTAMENTO</b>													
Alojamiento	\$ 46.389.294	\$ 39.385.134	\$ 44.739.439	\$ 27.455.275	\$ 24.872.772	\$ 35.617.736	\$ 54.259.861	\$ 47.114.894	\$ 34.594.129	\$ 50.220.602	\$ 50.467.743	\$ 54.510.768	\$ 509.627.647
Otros	\$ 46.341	\$ 40.552	\$ 45.508	\$ 30.770	\$ 29.217	\$ 38.993	\$ 53.453	\$ 46.890	\$ 37.189	\$ 49.437	\$ 50.205	\$ 54.313	\$ 522.867
<b>TOTAL UTILIDAD DEL DEPARTAMENTO</b>	<b>\$ 46.435.634</b>	<b>\$ 39.425.686</b>	<b>\$ 44.784.947</b>	<b>\$ 27.486.044</b>	<b>\$ 24.901.990</b>	<b>\$ 35.656.729</b>	<b>\$ 54.313.314</b>	<b>\$ 47.161.785</b>	<b>\$ 34.631.318</b>	<b>\$ 50.270.038</b>	<b>\$ 50.517.948</b>	<b>\$ 54.565.081</b>	<b>\$ 510.150.514</b>
<b>NÓMINA OTROS DEPARTAMENTOS</b>													
Administración y general	\$ 9.030.010	\$ 9.030.010	\$ 9.030.010	\$ 9.030.010	\$ 9.030.010	\$ 9.030.010	\$ 9.030.010	\$ 9.030.010	\$ 9.030.010	\$ 9.030.010	\$ 9.030.010	\$ 9.030.010	\$ 108.360.120
<b>TOTAL NÓMINA</b>	<b>\$ 9.030.010</b>	<b>\$ 9.030.010</b>	<b>\$ 9.030.010</b>	<b>\$ 9.030.010</b>	<b>\$ 9.030.010</b>	<b>\$ 9.030.010</b>	<b>\$ 9.030.010</b>	<b>\$ 9.030.010</b>	<b>\$ 9.030.010</b>	<b>\$ 9.030.010</b>	<b>\$ 9.030.010</b>	<b>\$ 9.030.010</b>	<b>\$ 108.360.120</b>
<b>OTROS GASTOS</b>													
Administración y general	\$ 1.525.594	\$ 1.341.509	\$ 1.496.736	\$ 1.035.107	\$ 986.487	\$ 1.295.016	\$ 1.748.780	\$ 1.540.038	\$ 1.236.168	\$ 1.619.804	\$ 1.643.860	\$ 1.775.790	\$ 17.244.889
Mantenimiento	\$ 1.246.222	\$ 1.090.542	\$ 1.223.817	\$ 827.473	\$ 785.730	\$ 1.048.629	\$ 1.437.480	\$ 1.260.994	\$ 1.000.099	\$ 1.329.479	\$ 1.350.133	\$ 1.460.626	\$ 14.061.223
Servicios públicos	\$ 2.769.382	\$ 2.423.428	\$ 2.719.592	\$ 1.838.829	\$ 1.746.066	\$ 2.330.287	\$ 3.194.399	\$ 2.802.209	\$ 2.222.442	\$ 2.954.398	\$ 3.000.296	\$ 3.245.835	\$ 31.247.163
Depreciación	\$ 585.427	\$ 585.427	\$ 585.427	\$ 585.427	\$ 585.427	\$ 585.427	\$ 585.427	\$ 585.427	\$ 585.427	\$ 585.427	\$ 585.427	\$ 585.427	\$ 7.025.122
Amortización de diferidos	\$ 2.077.036	\$ 1.817.571	\$ 2.039.694	\$ 1.379.122	\$ 1.309.550	\$ 1.747.715	\$ 2.395.800	\$ 2.101.657	\$ 1.666.831	\$ 2.215.799	\$ 2.250.222	\$ 2.434.376	\$ 23.435.372
<b>TOTAL OTROS GASTOS</b>	<b>\$ 8.203.661</b>	<b>\$ 7.258.477</b>	<b>\$ 8.065.266</b>	<b>\$ 5.665.957</b>	<b>\$ 5.413.260</b>	<b>\$ 7.007.075</b>	<b>\$ 9.361.886</b>	<b>\$ 8.290.325</b>	<b>\$ 6.710.966</b>	<b>\$ 8.704.906</b>	<b>\$ 8.829.939</b>	<b>\$ 9.502.053</b>	<b>\$ 93.013.770</b>
<b>TOTAL OTROS DEPARTAMENTOS</b>	<b>\$ 17.233.671</b>	<b>\$ 16.288.487</b>	<b>\$ 17.095.276</b>	<b>\$ 14.695.967</b>	<b>\$ 14.443.270</b>	<b>\$ 16.037.085</b>	<b>\$ 18.391.896</b>	<b>\$ 17.320.335</b>	<b>\$ 15.740.976</b>	<b>\$ 17.734.916</b>	<b>\$ 17.859.949</b>	<b>\$ 18.532.063</b>	<b>\$ 201.373.890</b>
<b>G.O.P.</b>	<b>\$ 29.201.963</b>	<b>\$ 23.137.199</b>	<b>\$ 27.689.671</b>	<b>\$ 12.790.077</b>	<b>\$ 10.458.720</b>	<b>\$ 19.619.644</b>	<b>\$ 35.921.419</b>	<b>\$ 29.841.450</b>	<b>\$ 18.890.341</b>	<b>\$ 32.535.122</b>	<b>\$ 32.657.999</b>	<b>\$ 36.033.018</b>	<b>\$ 308.776.624</b>
Comisión PNN 8%	\$ 5.538.764	\$ 4.846.855	\$ 5.439.184	\$ 3.677.658	\$ 3.492.132	\$ 4.660.575	\$ 6.388.799	\$ 5.604.418	\$ 4.444.883	\$ 5.908.796	\$ 6.000.593	\$ 6.491.669	\$ 62.494.326
<b>R.G.O</b>	<b>\$ 23.663.200</b>	<b>\$ 18.290.344</b>	<b>\$ 22.250.486</b>	<b>\$ 9.112.419</b>	<b>\$ 6.966.588</b>	<b>\$ 14.959.070</b>	<b>\$ 29.532.620</b>	<b>\$ 24.237.032</b>	<b>\$ 14.445.458</b>	<b>\$ 26.626.326</b>	<b>\$ 26.657.407</b>	<b>\$ 29.541.349</b>	<b>\$ 246.282.297</b>

Ilustración 27. Estado de resultados mes a mes año 2018.

Fuente: Elaboración propia basada en *uniform system*.

4.1.2. Estado de resultados proyectado a 5 años

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022
<b>INGRESOS</b>					
Glamping	\$ 452.731.394	\$ 482.918.925	\$ 515.316.989	\$ 547.761.862	\$ 582.813.144
Cabañas	\$ 295.933.384	\$ 315.032.200	\$ 336.167.080	\$ 357.332.495	\$ 380.198.202
Camping	\$ 1.081.053	\$ 1.152.292	\$ 1.229.597	\$ 1.307.013	\$ 1.390.649
Hamacas	\$ 30.652.851	\$ 32.698.994	\$ 34.892.704	\$ 37.089.584	\$ 39.462.947
Otros ingresos	\$ 780.399	\$ 806.932	\$ 805.371	\$ 804.591	\$ 803.811
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 781.179.080</b>	<b>\$ 832.609.343</b>	<b>\$ 888.411.742</b>	<b>\$ 944.295.546</b>	<b>\$ 1.004.668.752</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>					
Otros	\$ 257.532	\$ 266.288	\$ 274.809	\$ 283.328	\$ 291.828
<b>TOTAL COSTO VENTAS</b>	<b>\$ 257.532</b>	<b>\$ 266.288</b>	<b>\$ 274.809</b>	<b>\$ 283.328</b>	<b>\$ 291.828</b>
<b>NÓMINA</b>					
Alojamiento	\$ 105.631.872	\$ 109.223.356	\$ 112.718.503	\$ 116.212.777	\$ 119.699.160
<b>TOTAL NÓMINA</b>	<b>\$ 105.631.872</b>	<b>\$ 109.223.356</b>	<b>\$ 112.718.503</b>	<b>\$ 116.212.777</b>	<b>\$ 119.699.160</b>
<b>EQUIPOS DE OPERACIÓN</b>					
Alojamiento	\$ 5.700.000	\$ 5.893.800	\$ 6.082.402	\$ 6.270.956	\$ 6.459.085
Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL EQUIPOS DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 5.700.000</b>	<b>\$ 5.893.800</b>	<b>\$ 6.082.402</b>	<b>\$ 6.270.956</b>	<b>\$ 6.459.085</b>
<b>OTROS GASTOS</b>					
Alojamiento	\$ 160.219.561	\$ 165.667.026	\$ 170.968.371	\$ 176.268.390	\$ 181.556.442
Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL OTROS GASTOS</b>	<b>\$ 160.219.561</b>	<b>\$ 165.667.026</b>	<b>\$ 170.968.371</b>	<b>\$ 176.268.390</b>	<b>\$ 181.556.442</b>
<b>UTILIDAD DEL DEPARTAMENTO</b>					
Alojamiento	\$ 509.627.647	\$ 526.954.987	\$ 543.817.546	\$ 560.675.890	\$ 577.496.167
Otros	\$ 522.867	\$ 540.645	\$ 557.945	\$ 575.242	\$ 592.499
<b>TOTAL UTILIDAD DEL DEPARTAMENTO</b>	<b>\$ 510.150.514</b>	<b>\$ 527.495.631</b>	<b>\$ 544.375.491</b>	<b>\$ 561.251.132</b>	<b>\$ 578.088.666</b>
<b>NÓMINA OTROS DEPARTAMENTOS</b>					
Administración y general	\$ 108.360.120	\$ 112.044.364	\$ 115.629.784	\$ 119.214.307	\$ 122.790.736
<b>TOTAL NÓMINA</b>	<b>\$ 108.360.120</b>	<b>\$ 112.044.364</b>	<b>\$ 115.629.784</b>	<b>\$ 119.214.307</b>	<b>\$ 122.790.736</b>
<b>OTROS GASTOS</b>					
Administración y general	\$ 17.244.889	\$ 17.831.216	\$ 18.401.815	\$ 18.972.271	\$ 19.541.439
Mantenimiento	\$ 14.061.223	\$ 14.539.305	\$ 15.004.563	\$ 15.469.704	\$ 15.933.795
Servicios públicos	\$ 31.247.163	\$ 32.309.567	\$ 33.343.473	\$ 34.377.121	\$ 35.408.434
Depreciación	\$ 7.025.122	\$ 7.263.976	\$ 7.496.423	\$ 7.728.812	\$ 7.960.677
Amortización de diferidos	\$ 23.435.372	\$ 24.232.175	\$ 25.007.605	\$ 25.782.840	\$ 26.556.326
<b>TOTAL OTROS GASTOS</b>	<b>\$ 93.013.770</b>	<b>\$ 96.176.238</b>	<b>\$ 99.253.878</b>	<b>\$ 102.330.748</b>	<b>\$ 105.400.671</b>
<b>TOTAL OTROS DEPARTAMENTOS</b>	<b>\$ 201.373.890</b>	<b>\$ 208.220.602</b>	<b>\$ 214.883.662</b>	<b>\$ 221.545.055</b>	<b>\$ 228.191.407</b>
<b>G.O.P.</b>	<b>\$ 308.776.624</b>	<b>\$ 319.275.029</b>	<b>\$ 329.491.830</b>	<b>\$ 339.706.077</b>	<b>\$ 349.897.259</b>
Comisión PNN 8%	\$ 62.494.326	\$ 64.619.133	\$ 66.686.946	\$ 68.754.241	\$ 70.816.868
<b>R.G.O</b>	<b>\$ 246.282.297</b>	<b>\$ 254.655.895</b>	<b>\$ 262.804.884</b>	<b>\$ 270.951.835</b>	<b>\$ 279.080.391</b>

Ilustración 28. Estado de resultados proyectado a 5 años

Fuente: Elaboración propia basada en *uniform system*



**4.1.3. Estado de la situación financiera**

<b>ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>ACTIVO</b>					
<b>Activo corriente</b>					
Disponible	\$ 328.984.748	\$ 457.295.725	\$ 463.698.129	\$ 468.127.444	\$ 482.090.392
Diferidos	\$ 29.135.372	\$ 30.125.975	\$ 31.090.006	\$ 32.053.796	\$ 33.015.410
<b>Total activo corriente</b>	<b>\$ 328.984.748</b>	<b>\$ 487.421.700</b>	<b>\$ 494.788.135</b>	<b>\$ 500.181.240</b>	<b>\$ 515.105.803</b>
<b>Activo no corriente</b>					
Propiedad, planta y equipo	\$ 264.467.522	\$ 264.467.522	\$ 264.467.522	\$ 264.467.522	\$ 264.467.522
Depreciación acumulada	-\$ 7.025.122	-\$ 14.050.243	-\$ 21.075.365	-\$ 28.100.487	-\$ 35.125.608
<b>Total activo no corriente</b>	<b>\$ 271.492.643</b>	<b>\$ 250.417.278</b>	<b>\$ 243.392.157</b>	<b>\$ 236.367.035</b>	<b>\$ 229.341.913</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 600.477.391</b>	<b>\$ 737.838.978</b>	<b>\$ 738.180.291</b>	<b>\$ 736.548.275</b>	<b>\$ 744.447.716</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>Pasivo corriente</b>					
Obligaciones laborales	\$ 26.517.264	\$ 27.418.851	\$ 28.296.254	\$ 29.173.438	\$ 30.048.641
Obligaciones financieras	\$ 112.268.870	\$ 103.188.334	\$ 102.360.000	\$ -	\$ -
Impuestos	\$ 7.030.612	\$ 7.269.653	\$ 7.502.281	\$ 7.734.852	\$ 7.966.898
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>\$ 145.816.746</b>	<b>\$ 137.876.837</b>	<b>\$ 138.158.535</b>	<b>\$ 36.908.290</b>	<b>\$ 38.015.539</b>
<b>Pasivo no corriente</b>					
Obligaciones financieras	\$178.378.347,78	\$ 81.756.743	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>\$ 178.378.348</b>	<b>\$ 81.756.743</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$324.195.093,78</b>	<b>\$219.633.580</b>	<b>\$138.158.535</b>	<b>\$36.908.290</b>	<b>\$38.015.539</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital social	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000
Reserva ocasional			\$ 65.701.221	\$ 149.023.510	\$ 139.540.195
Utilidad del ejercicio	\$ 246.282.297	\$ 254.655.895	\$ 262.804.884	\$ 270.951.835	\$ 279.080.391
Utilidad acumulada		\$ 246.282.297	\$ 254.655.895	\$ 262.804.884	\$ 270.951.835
Pago dividendos		-\$ 12.732.795	-\$ 13.140.244	-\$ 13.140.244	-\$ 13.140.244
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 276.282.297</b>	<b>\$ 518.205.398</b>	<b>\$ 600.021.756</b>	<b>\$ 699.639.985</b>	<b>\$ 706.432.177</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$600.477.391,09</b>	<b>\$ 737.838.978</b>	<b>\$ 738.180.291</b>	<b>\$ 736.548.275</b>	<b>\$ 744.447.716</b>

*Ilustración 29. Estado de la situación financiera*

Fuente: Elaboración propia.

### 4.1.4. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA A 5 AÑOS	AÑO 0	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022
SALDO INICIAL DE CAJA		\$ 33.100.000	\$ 18.838.489	\$ 121.818.958	\$ 224.219.335	\$ 426.021.517
+ INGRESOS						
Ingresos por venta de contado		\$ 328.984.748	\$ 457.295.725	\$ 463.698.129	\$ 468.127.444	\$ 482.090.392
Préstamos recibidos	\$ 267.567.522					
Aporte de socios	\$ 30.000.000					
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 297.567.522</b>	<b>\$ 328.984.748</b>	<b>\$ 457.295.725</b>	<b>\$ 463.698.129</b>	<b>\$ 468.127.444</b>	<b>\$ 482.090.392</b>
EGRESOS						
Compra de activos fijos						
Edificaciones	\$ 208.839.822					
Maquinaria y equipo	\$ 17.609.600					
Muebles y enseres	\$ 38.018.100					
Egresos por compras de producto terminado						
Pago de planta de personal		\$ 156.960.000	\$ 161.982.720	\$ 167.004.184	\$ 172.014.310	\$ 177.174.739
Pago de prestaciones sociales y aportes parafiscales		\$ 61.286.777	\$ 63.247.954	\$ 65.208.640	\$ 67.164.900	\$ 69.179.847
Egresos por gastos operacionales		\$ 5.700.000	\$ 5.893.800	\$ 6.082.402	\$ 6.270.956	\$ 6.459.085
Egreso por pago de impuesto de renta		\$ 7.030.612	\$ 7.269.653	\$ 7.502.281	\$ 7.734.852	\$ 7.966.898
Pago de dividendos		\$ -	\$ 12.732.795	\$ 13.140.244	\$ 13.140.244	\$ 13.140.244
Pago préstamo		\$ 112.268.870	\$ 103.188.334	\$ 102.360.000	\$ -	\$ -
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 264.467.522</b>	<b>\$ 343.246.259</b>	<b>\$ 354.315.255</b>	<b>\$ 361.297.752</b>	<b>\$ 266.325.262</b>	<b>\$ 273.920.812</b>
<b>DIFERENCIA ENTRE INGRESOS Y EGRESOS</b>	<b>\$ 33.100.000</b>	<b>-\$ 14.261.511</b>	<b>\$ 102.980.470</b>	<b>\$ 102.400.377</b>	<b>\$ 201.802.182</b>	<b>\$ 208.169.580</b>
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>\$ 33.100.000</b>	<b>\$ 18.838.489</b>	<b>\$ 121.818.958</b>	<b>\$ 224.219.335</b>	<b>\$ 426.021.517</b>	<b>\$ 634.191.097</b>

*Ilustración 30.* Flujo de caja proyectado a 5 años.

Fuente: Elaboración propia

**4.1.5. Flujo de caja neto**

FLUJO DE CAJA NETO A 5 AÑOS	AÑO 0	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ -	\$ 308.776.624	\$ 319.275.029	\$ 329.491.830	\$ 339.706.077	\$ 349.897.259
DEPRECIACIÓN	\$ -	\$ 7.025.122	\$ 7.025.122	\$ 7.025.122	\$ 7.025.122	\$ 7.025.122
AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS	\$ -	\$ 29.135.372	\$ 30.125.975	\$ 31.090.006	\$ 32.053.796	\$ 33.015.410
AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO	\$ -	\$ 112.268.870	\$ 103.188.334	\$ 102.360.000	\$ -	\$ -
INVERSIONES FIJAS	\$ 267.567.522	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE FONDOS NETO</b>	<b>-\$ 267.567.522</b>	<b>\$ 232.668.247</b>	<b>\$ 253.237.792</b>	<b>\$ 265.246.958</b>	<b>\$ 378.784.995</b>	<b>\$ 389.937.791</b>

*Ilustración 31.* Flujo de caja proyectado a 5 años.

Fuente: Elaboración propia

### 4.2. Inversión inicial y financiamiento

Para conocer el valor que se debe invertir, se realizó el cálculo de los activos de la organización divididos en tres: edificaciones, en la cual se evalúa el costo de construcción de dos pozos sépticos, dos cabañas, un hamaquero, adecuación de un terreno para zona de camping y la construcción de tres *glamping* (ver [tabla 32](#)); muebles y enseres, donde se encuentra la dotación que posee cada tipo de acomodación (ver [tabla 33](#)) y maquinaria y equipo, donde se hallan los elementos necesarios en cada área (ver [tabla 34](#)). Lo precedente da un valor de \$267.567.522 y la empresaria abona \$30.000.000 destinados para el capital de trabajo, es decir, que el primer monto será adquirido mediante un préstamo. Se accederá a este mediante un banco de segundo piso: Bancoldex, lo que quiere decir que apoya al empresario mediante el otorgamiento de créditos a través de intermediarios financieros (Bancoldex, s.f.). Se escogió esta entidad debido a que ofrecen tasas de redescuento con el fin de apoyar a las microempresas, la tasa proporcionada es una DTF (EA) + 3 puntos (EA). A continuación, se muestra la tabla de amortización del crédito a otorgado a 3 años.

**Tabla 35.**

Amortización del préstamo.

Cuotas	Abono a capital	Valor intereses	Valor cuota	Saldo (capital)
0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$267.567.521,67
1	\$7.432.431,16	\$2.270.134,07	\$9.702.565,23	\$260.135.090,51
2	\$7.432.431,16	\$2.207.074,79	\$9.639.505,95	\$252.702.659,36
3	\$7.432.431,16	\$2.144.015,51	\$9.576.446,67	\$245.270.228,20
4	\$7.432.431,16	\$2.080.956,23	\$9.513.387,39	\$237.837.797,04
5	\$7.432.431,16	\$2.017.896,95	\$9.450.328,11	\$230.405.365,88
6	\$7.432.431,16	\$1.954.837,67	\$9.387.268,83	\$222.972.934,73
7	\$7.432.431,16	\$1.891.778,39	\$9.324.209,55	\$215.540.503,57
8	\$7.432.431,16	\$1.828.719,11	\$9.261.150,27	\$208.108.072,41

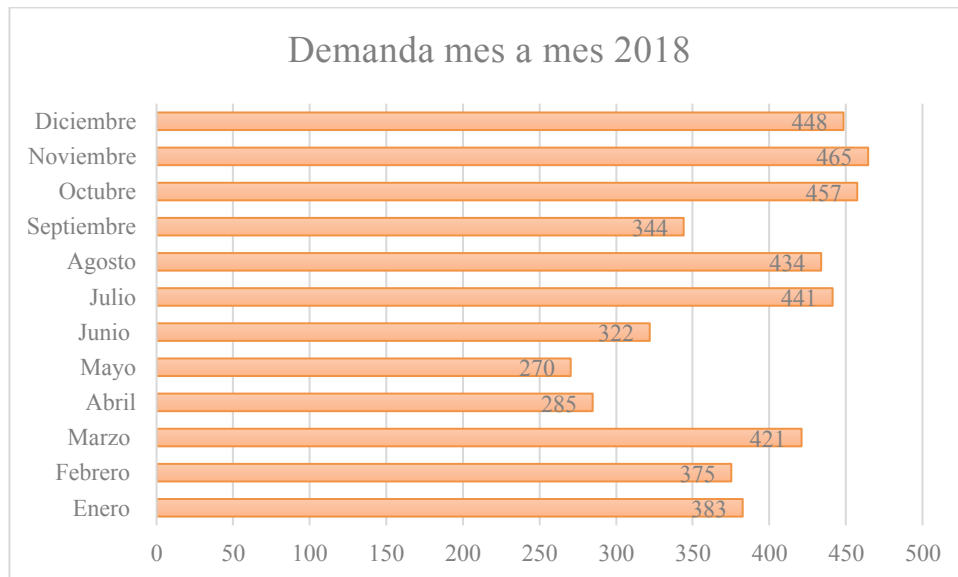
9	\$7.432.431,16	\$1.765.659,83	\$9.198.090,99	\$200.675.641,25
10	\$7.432.431,16	\$1.702.600,55	\$9.135.031,71	\$193.243.210,10
11	\$7.432.431,16	\$1.639.541,27	\$9.071.972,43	\$185.810.778,94
12	\$7.432.431,16	\$1.576.481,99	\$9.008.913,15	\$178.378.347,78
13	\$7.432.431,16	\$1.513.422,72	\$8.945.853,87	\$170.945.916,62
14	\$7.432.431,16	\$1.450.363,44	\$8.882.794,59	\$163.513.485,47
15	\$7.432.431,16	\$1.387.304,16	\$8.819.735,31	\$156.081.054,31
16	\$7.432.431,16	\$1.324.244,88	\$8.756.676,03	\$148.648.623,15
17	\$7.432.431,16	\$1.261.185,60	\$8.693.616,75	\$141.216.191,99
18	\$7.432.431,16	\$1.198.126,32	\$8.630.557,47	\$133.783.760,84
19	\$7.432.431,16	\$1.135.067,04	\$8.567.498,19	\$126.351.329,68
20	\$7.432.431,16	\$1.072.007,76	\$8.504.438,91	\$118.918.898,52
21	\$7.432.431,16	\$1.008.948,48	\$8.441.379,63	\$111.486.467,36
22	\$7.432.431,16	\$945.889,20	\$8.378.320,35	\$104.054.036,21
23	\$7.432.431,16	\$882.829,92	\$8.315.261,07	\$96.621.605,05
24	\$7.432.431,16	\$819.770,64	\$8.252.201,79	\$89.189.173,89
25	\$7.432.431,16	\$756.711,36	\$8.189.142,52	\$81.756.742,73
26	\$7.432.431,16	\$693.652,08	\$8.126.083,24	\$74.324.311,58
27	\$7.432.431,16	\$630.592,80	\$8.063.023,96	\$66.891.880,42
28	\$7.432.431,16	\$567.533,52	\$7.999.964,68	\$59.459.449,26
29	\$7.432.431,16	\$504.474,24	\$7.936.905,40	\$52.027.018,10
30	\$7.432.431,16	\$441.414,96	\$7.873.846,12	\$44.594.586,95
31	\$7.432.431,16	\$378.355,68	\$7.810.786,84	\$37.162.155,79
32	\$7.432.431,16	\$315.296,40	\$7.747.727,56	\$29.729.724,63
33	\$7.432.431,16	\$252.237,12	\$7.684.668,28	\$22.297.293,47
34	\$7.432.431,16	\$189.177,84	\$7.621.609,00	\$14.864.862,32
35	\$7.432.431,16	\$126.118,56	\$7.558.549,72	\$7.432.431,16
36	\$7.432.431,16	\$63.059,28	\$7.495.490,44	\$0,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$267.567.521,67</b>	<b>\$41.997.480,34</b>	<b>\$309.565.002,01</b>	

Elaboración propia basada en Bancoldex.

### 4.3. Ingresos, costos y gastos 2018

Para la proyección de los ingresos de El Caimaneco, para el mes a mes del 2018, se tuvo en cuenta la tendencia del porcentaje de ocupación que ha tenido el departamento del Magdalena en los últimos 2 años. De acuerdo con el Citur (2018c), los meses que generalmente superan el 50% de ocupación son: enero, febrero, marzo, julio, agosto, octubre, noviembre y diciembre. Los demás meses permanecen entre 36% y 46%. Es así que, según la demanda proyectada en el

segundo capítulo correspondiente a 748 huéspedes al mes, indicando este valor como el 100% de la ocupación aunque el número de plazas sea mayor, y teniendo en cuenta los porcentajes de ocupación, la demanda se encontraría distribuida de la siguiente manera, como se observa en el gráfico 13.



*Gráfico 13.* Demanda proyectada del 2018.  
Fuente: Elaboración propia.

Esta demanda mensual fue distribuida en las diferentes modalidades de acomodación conforme con los resultados obtenidos en las encuestas, específicamente en la séptima pregunta que hace alusión a la preferencia de acomodación en la que se concluyó que el *glamping* es la más popular seguido de las cabañas, las hamacas y por último el *camping*. De este mismo modo se proyectaron los ingresos recibidos por la venta de artículos para el cuidado personal, que se encuentran incluidos en el estado de resultados como otros ingresos; seguido a esto se encuentra el costo de ventas el cual representa el 33% de los ingresos recibidos por estos artículos.

En lo que concierne a los gastos, se tuvo en cuenta el gasto obtenido por nómina (ver [tabla 36](#)), el cual, en el estado de resultados, se encuentra discriminado en dos: el

## Alojamiento El Caimaneco

primero es la nómina que involucra los cargos que están asociados directamente al alojamiento y el segundo la nómina de los cargos restantes. Para realizar el cálculo de esta se tuvo en cuenta que acorde con el Decreto 2269 de 2017 el salario mínimo legal vigente para el año 2018 es de \$781.242 y el subsidio de transporte es de \$88.211 según el Decreto 2270 de 2017. Además se consideraron las contribuciones a salud, al fondo de pensiones y los riesgos profesionales. También parafiscales destinados al Servicio Nacional de Aprendizaje [Sena], al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar [ICBF] y a las cajas de compensación familiar. Paralelamente, los porcentajes asociados con las cesantías, primas, vacaciones e intereses a las cesantías.

En los gastos adquiridos en equipos de operación está la lencería y los uniformes de los empleados del alojamiento. En gastos, se sumaron los obtenidos por la compra de amenities; lavandería; comisión a dos agencias de viajes; pago en publicidad de las redes sociales: *Facebook, Intragram* y *Twitter*; compras de elementos de aseo y un valor fijo de \$1.000.000 decidido por gerencia.

Finalmente en otros gastos, en el inciso administración y general se asocian los generados por el gravamen a los movimientos financieros [GMF], las comisiones de 1,25% por usos de tarjetas débito y crédito y por último el impuesto a la renta del 9%, este porcentaje debido a que el gobierno colombiano implementó un incentivo tributario a alojamientos que fueran construidos en zonas con menos de 200.000 habitantes (Mincit, 2018). En mantenimiento se asignó un gasto del 1,8% de los ingresos, en servicios de 4% y la amortización adquirió un porcentaje de 3%. La depreciación aplicada fue el método lineal en la que la organización estimó los años de desgaste de cada artículo adquirido.

Aparte de lo anterior, se adiciona la comisión que debe darse a PNN puesto que en el contrato APP, la organización estipula que el concesionario le debe destinar un

## Alojamiento El Caimaneco

porcentaje de los ingresos. De acuerdo con la entrevista otorgada por la funcionaria Merly Pacheco, el porcentaje más alto se encuentra en el Tayrona y es del 16,25% y el más bajo en Amacayacu y es de 5,66%, agrega que el empresario es libre de estipular el porcentaje con el fin de que sea un beneficio ganar-ganar. Es así que se decidió implantar un porcentaje del 8%. A continuación en la tabla 37, se muestra de forma detallada lo anteriormente mencionado.

**Tabla 37.**  
Gastos 2018

<b>Equipos de operación</b>	
<b>Lencería</b>	Información tomada de Homecenter
<b>Uniformes alojamiento</b>	Información tomada de OLX
<b>Otros uniformes</b>	Información tomada de OLX
<b>Gastos</b>	
<b>Amenities</b>	Cotización en Máxima Amenities
<b>Lavandería</b>	Cotización en Lavandería Robotina
<b>Comisión agencias de viaje</b>	10% de los ingresos (5% por cada agencia)
<b>Redes sociales</b>	USD 5 semanales x 3 redes sociales
<b>Aseo</b>	Cotización en ConSentido Verde
<b>Otros</b>	Valor fijo de \$1.000.000
<b>Otros gastos</b>	
<b>Administración y general</b>	
<b>GMF</b>	4x1000
<b>Comisiones tarjetas</b>	1,25%
<b>Impuesto a la renta</b>	9%
<b>Mantenimiento</b>	1,8% de los ingresos
<b>Servicios públicos</b>	4% de los ingresos
<b>Depreciación</b>	Lineal
<b>Amortización de diferidos</b>	3% de los ingresos
<b>Comisión PNN</b>	8% de los ingresos

Elaboración propia.

#### 4.4. Proyecciones a 5 años

Para poder realizar la proyección a 5 años del estado de resultados se tuvo en cuenta dos factores. En primer lugar, para poder determinar el aumento anual de la demanda se tomó la proyección de datos macroeconómicos realizada por la entidad financiera



## Alojamiento El Caimaneco

Bancolombia (2018) en la cual se define el porcentaje de aumento del PIB. Y, en segundo lugar, de la misma referencia, se obtuvo la proyección del aumento del índice de precios al consumidor [IPC]. Este porcentaje fue aplicado a los precios, costos y gastos. A continuación, se muestra el comportamiento del PIB y del IPC.

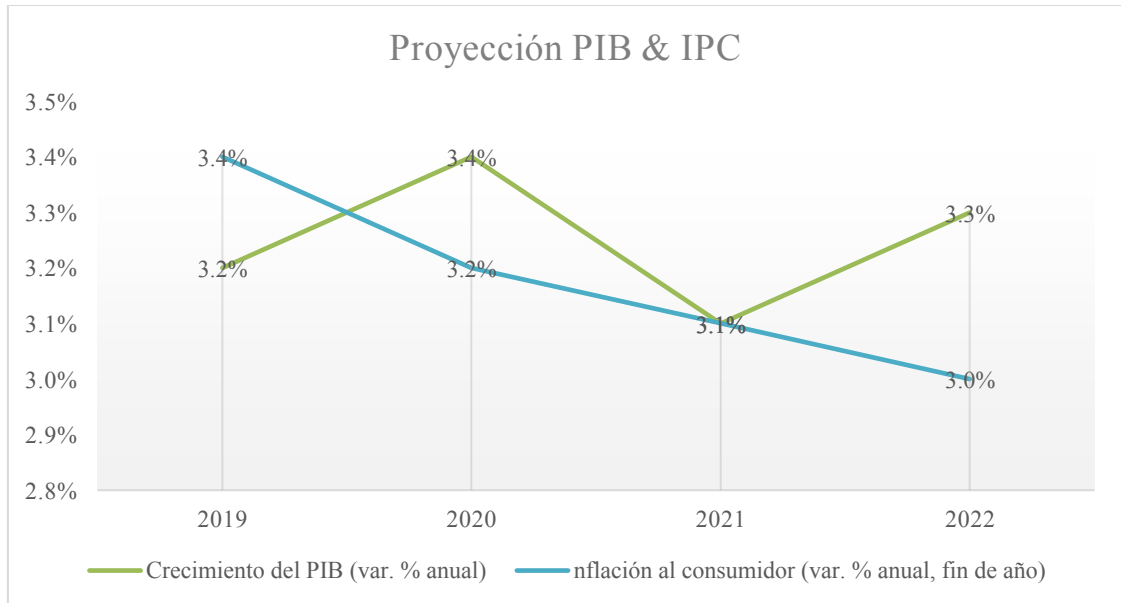


Gráfico 14. Proyección del PIB e IPC

Fuente: Elaboración propia basada en Bancolombia (2018).

### 4.5. Indicadores financieros

- Indicadores de solidez

De acuerdo a la tabla 38, se observa que el capital de trabajo durante los 5 años proyectados son valores positivos e indican los recursos que la empresa necesita para operar, por ejemplo, en el primer año se necesita \$183.168.002 para cubrir las necesidades, hay que tener en cuenta que al iniciar la operación se aportó \$30.000.000 destinados al capital de trabajo. A lo largo de los años el valor va aumentando hasta llegar a \$463.272.950 en el año 2022. En cuanto a la razón corriente, se muestra que el

## Alojamiento El Caimaneco

alojamiento en el año 2018 por cada peso que debe pagar en el pasivo a corto plazo, tiene \$2,2 para cubrirlos, lo que indica que es solvente y su capacidad de pago es consistente. Este indicador va creciendo año tras año mostrando su moderable aumento en la capacidad de pago, sin embargo, en el último año se ve un crecimiento significativo puesto que se termina de pagar el préstamo que se pidió para la inversión inicial.

**Tabla 38.**

Indicadores de solidez

Concepto	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2022
<b>Solidez</b>				
<b>Capital de trabajo</b>	\$ 183.168.002	\$ 349.544.862	\$ 356.629.600	\$ 463.272.950
<b>Razón corriente</b>	2,256152032	3,535196403	3,581307042	13,55200247

Elaboración propia.

- Indicador de endeudamiento

El endeudamiento total de la empresa en el primer año es de 53,99% debido a que se adquirió el crédito de inversión a 3 años en el 2018, por lo tanto, se observa que este indicador va disminuyendo al largo plazo llegando en el año 2022 a un nivel de endeudamiento de 5,11%.

**Tabla 39.**

Indicador nivel de endeudamiento

Concepto	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Endeudamiento:					
Nivel de endeudamiento	53,99%	29,77%	18,72%	5,01%	5,11%

Elaboración propia.

- Indicadores de rentabilidad

Para conocer cómo se comportará la rentabilidad de la empresa se aplicaron cinco indicadores: rendimiento del activo total [ROA], rendimiento del patrimonio [ROE], margen bruto, margen operacional y el margen neto. En primer lugar, el

ROA que indica el rendimiento que se tienen sobre los activos e igualmente muestra la capacidad de este para generar utilidades, sin tener en cuenta el método de su financiación, en el primer año se identifica un ROA de 41,01% , sin embargo, este decrece en el año siguiente pero en los años siguientes muestra una tendencia en un aumento moderado.

En segunda instancia, en el rendimiento que obtienen los socios sobre su inversión, se observa que en el año 2018 se encuentra en 89% y en el año 5 obtuvieron un rendimiento de su inversión del 39,51%.

En el tercer indicador, el margen bruto, la empresa se encuentra entre 57,54% y 65,31%, lo que es favorable puesto que supone que ha cubierto en su totalidad el costo y lo demás es utilidad. El siguiente, el margen operacional, muestra, en su mejor escenario, que por cada peso en ventas genera \$3,9, este indicador no baja de 34,83%. Por último, dentro del análisis del margen neto se encuentra que por cada peso de venta que se realice para el año 2018, después de cubrir costos, gastos e impuestos queda un porcentaje de 31,53%%, el más alto en los 5 años.

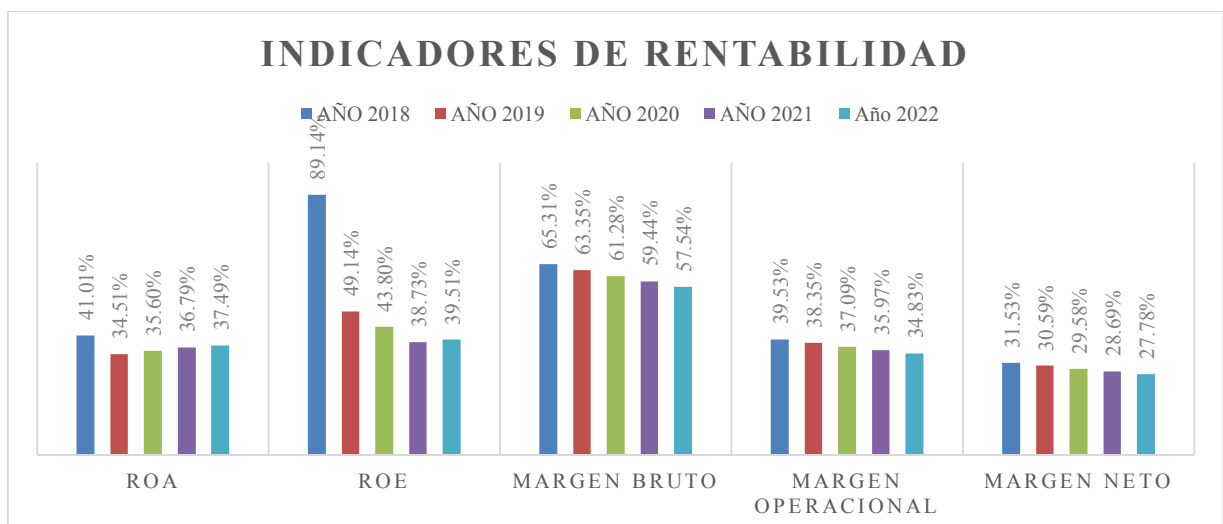


Gráfico 15. Indicadores de rentabilidad.

Fuente: Elaboración propia.

- Otros indicadores

Adicionalmente se analizó el EBITDA y el margen EBITDA. El primero hace referencia a la capacidad de El Caimaneco para generar beneficios, es decir, que para el 2018 se tiene un EBITDA de \$253.307.419 que son las ganancias que se esperan antes de deducir impuestos, intereses, amortizaciones y depreciaciones y que a través de los años tiene un crecimiento medido. Con el segundo indicador, se puede decir que por cada \$1 en ventas, quedan \$3,2 luego de restar los costos y gastos operacionales excluyendo el efecto contable de la depreciación y amortización para el primer año.

**Tabla 40.**  
Otros indicadores.

Concepto	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2022
<b>Otros</b>				
<b>EBITDA</b>	\$ 253.307.419	\$ 261.919.871	\$ 270.301.307	\$ 278.680.648
<b>Margen EBITDA</b>	0,324262932	0,314577147	0,30425229	0,295120155

Elaboración propia.

- Indicadores hoteleros

En el sector hotelero existen tres indicadores que permiten comparar la empresa con los demás competidores e igualmente sirven para ver la situación hotelera de forma nacional. Estos indicadores son: porcentaje de ocupación, tarifa promedio y *revenue per available room* [Revpar].

El porcentaje de ocupación en el alojamiento en el primer año es de 34,88%, en los siguientes 4 años sigue su aumento llegando al 2022 con una ocupación del 39,63%. Su tarifa promedio inicialmente es de \$116.167, la cual va aumentando moderadamente año tras año. El Revpar es la adjudicación de la venta al día de habitaciones por habitación disponible y es la relación entre la venta de habitaciones entre las

habitaciones disponibles, siendo así el alojamiento tiene un ingreso promedio por cada acomodación de \$40.513 en el año 2018 hasta alcanzar un Revpar de \$52.174.

**Tabla 41.**

Indicadores hoteleros.

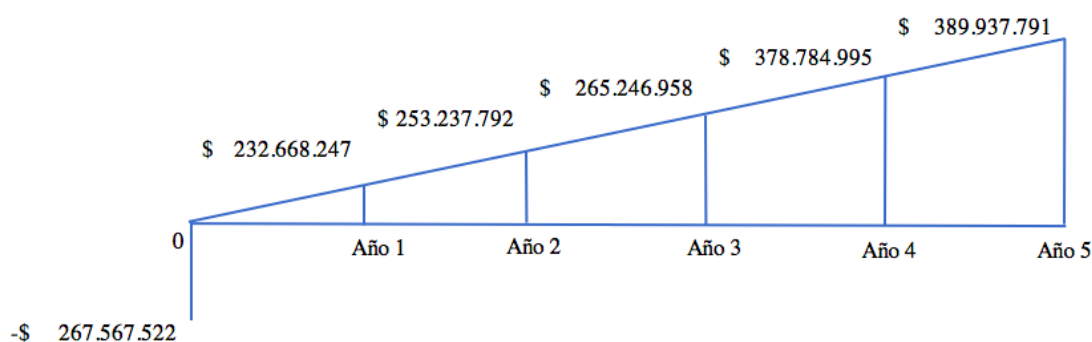
	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
<i>% ocupación</i>	34,88%	35,99%	37,21%	38,37%	39,63%
<i>Tarifa promedio</i>	\$ 116.167	\$ 120.116	\$ 123.960	\$ 127.803	\$ 131.637
<i>Revpar</i>	\$ 40.513,4	\$ 43.231,34	\$ 46.131,65	\$ 49.036,14	\$ 52.173,96

Elaboración propia.

### 4.6. Evaluación financiera

#### 4.6.1. Valor presente neto (VPN)

Con la ayuda del flujo de caja neto proyectado, se pudo obtener el valor presente neto, que sirve para hallar la viabilidad del proyecto en 5 años. En el 5 año, la inversión del proyecto se verá extendida en \$851.242.226,70.



*Ilustración 32.* Flujo de caja neto proyectado a 5 años.

Elaboración propia.

#### 4.6.2. Tasa interna de retorno (TIR)

Con la información obtenida del flujo de caja neto, se calculó que la tasa interna de retorno de la empresa en el año negativa (-13%), pero en el año 2 sube a un 50%

para obtener en el quinto año un TIR de 93% como se ve en el gráfico a continuación.

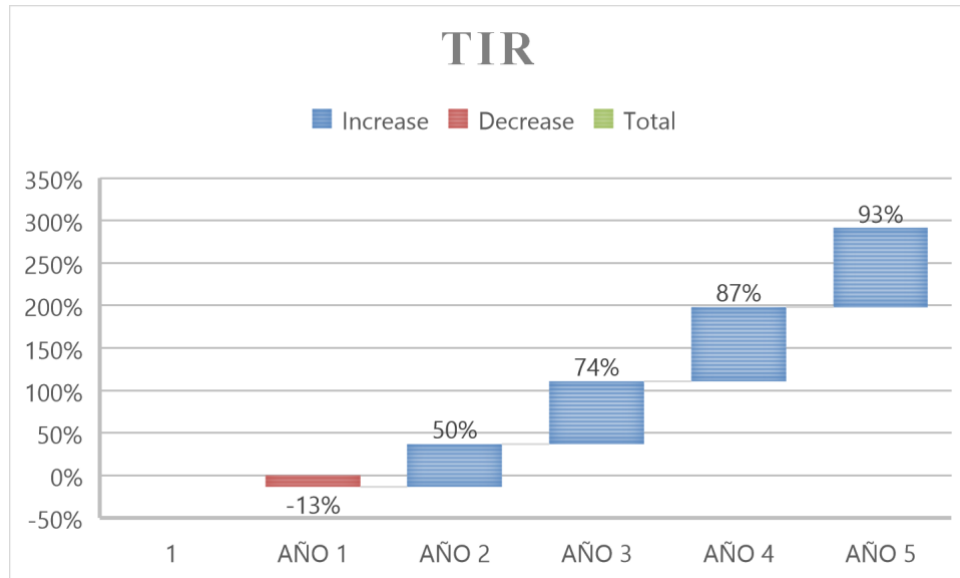


Gráfico 16. TIR  
Elaboración propia.

#### 4.6.3. Periodo de recuperación de la inversión (PRI)

Como se mencionó anteriormente el proyecto es viable en términos financieros, ahora es necesario saber en cuánto tiempo se va a recuperar la inversión. De acuerdo con la siguiente tabla, la inversión será recuperada en un año, diez meses y 11 días.

**Tabla 42.**

PRI

PRI	
Flujo de inversión	-\$ 267.567.522
Flujos de recuperación	\$ 485.906.039
Diferencia	\$ 218.338.517
PRI	0,862187733
Año	1
Meses	10,35
Días	10,5

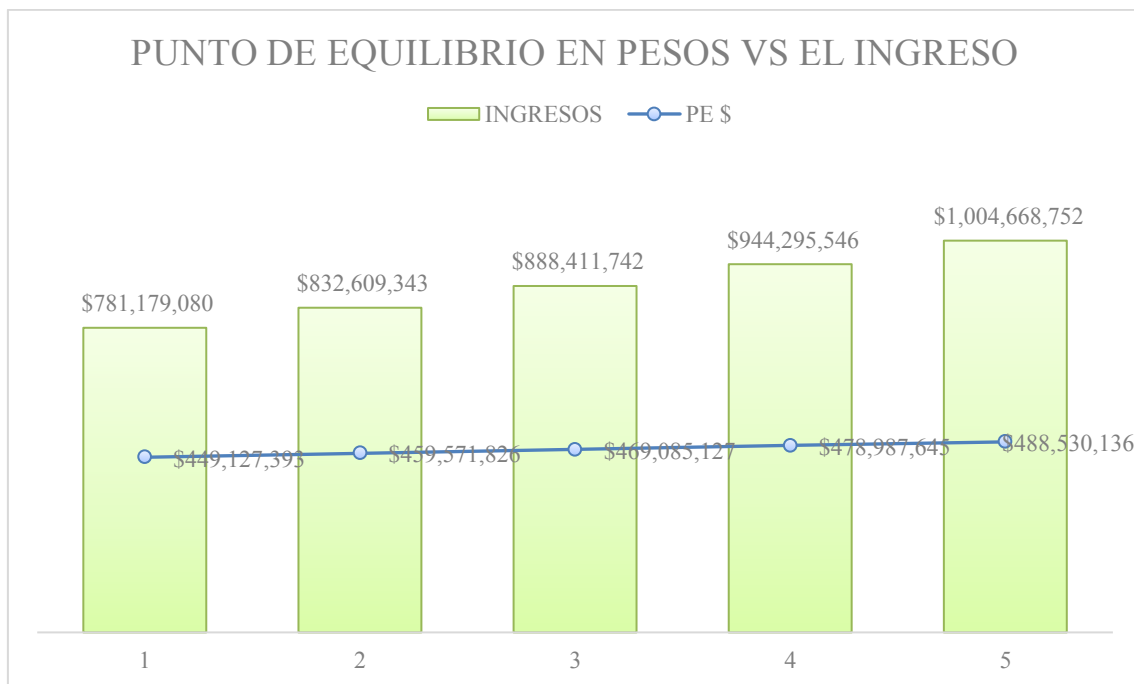
Elaboración propia.

#### 4.6.4. Punto de equilibrio

Para la organización es necesario conocer su punto de equilibrio, es por esto que se identificaron los costos variables y fijos en los 5 años proyectados. Para el primer año deben realizarse unas ventas de \$449.127.393, lo que indica que la empresa en su primer año alcanza el punto de equilibrio puesto que sus ventas son de \$781.179.080. A continuación, en el gráfico, se puede ver de una forma más específica la relación entre las ventas proyectadas y el punto de equilibrio en pesos en cada año.

**Tabla 43.**

Punto de equilibrio en pesos vs el ingreso



Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

Conforme a lo planteado en este plan de negocios, se concluye que el panorama del sector de alojamiento en Colombia es favorable gracias a diferentes factores como la firma del acuerdo de paz que contribuye al aumento de turistas extranjeros y a las tendencias ecoturísticas que han venido surgiendo durante los últimos años. Del mismo modo, el departamento del Magdalena tiene perspectiva positiva pues es un destino

## Alojamiento El Caimaneco

turístico reconocido en el cual en el año 2018 su porcentaje de ocupación osciló entre 36% y 61%, lo que favorece a la creación de alojamientos como el presente plan de negocios.

Adicionalmente, se identificó, de acuerdo con las personas encuestadas, que existe interés por hospedarse en un alojamiento ubicado dentro de un área natural y se encuentran aún mas interesados en hospedarse en *glamping*, una tendencia que ha llegado fuerte a la población colombiana por el interés de las personas en realizar actividades que sean sostenibles con el ambiente. En adición a lo anterior, el análisis de las encuestas permitió conocer el perfil del cliente, el servicio a brindar y la estructura organizacional.

Finalmente, se concluye que gracias a la investigación realizada en los capítulos 1, 2 y 3 se pudo determinar que el proyecto es viable financieramente pues la empresa alcanza su punto de equilibrio en el primer año y conforme con los resultados brindados por los indicadores financieros, se deduce que El Caimaneco es una empresa sólida, con liquidez y con márgenes de rentabilidad que comienzan desde el 27,78%.



### REFERENCIAS

- Actualícese. (2016) *¿Cuáles son los requisitos de funcionamiento para crear y mantener empresa?* Recuperado de: <http://actualicese.com/2014/05/29/cuales-son-los-requisitos-de-funcionamiento-para-crear-y-mantener-empresa/>
- Alcaldía Municipal de Puebloviejo. (2012). *Nuestro Municipio: Información general*. Recuperado de: [http://www.puebloviejo-magdalena.gov.co/informacion\\_general.shtml](http://www.puebloviejo-magdalena.gov.co/informacion_general.shtml)
- Alcaldía Municipal de Sitionuevo. (2014). *Nuestro Municipio: Información general*. Recuperado de: [http://www.sitionuevo-magdalena.gov.co/informacion\\_general.shtml](http://www.sitionuevo-magdalena.gov.co/informacion_general.shtml)
- Alcaldía Municipal de Sitionuevo. (2004). Plan de Desarrollo del Municipio Sitio nuevo 2004-2007. Recuperado de: [http://sitionuevo-magdalena.gov.co/apc-aa-files/35343562666132656565373661653531/Plan\\_de\\_GOBIERNO\\_\\_\\_Sitionuevo.pdf](http://sitionuevo-magdalena.gov.co/apc-aa-files/35343562666132656565373661653531/Plan_de_GOBIERNO___Sitionuevo.pdf)
- Anónimo. (15 de noviembre de 2017). Economía creció el 2% en tercer trimestre impulsada por el agro. *Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/economia/articulo/pib-de-colombia-en-el-tercer-trimestre-de-2017-dane/252405>
- Anónimo. (2007). Cúpulas. Recuperado de <http://www.apxu.ru/article/dome/>
- Ascanio, A. (2012). *Marketing Turístico*. (1 ed.). México: Trillas.
- Asociación Hotelera y Turística de Colombia [Cotelco]. (2017). Medición del turismo receptor. [Archivo PDF].
- Asociación Hotelera y Turística de Colombia [Cotelco]. (19 de febrero de 2016). *Informe Mensual Indicadores Hoteleros*. [Archivo PDF].

Bancoldex. (s.f.). Microempresas. Recuperado de

<https://www.bancoldex.com/contenido/Microempresas41.aspx>

Bancolombia. (2018). Proyecciones económicas a mediano plazo. Recuperado de

<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/tablas-macroeconomicos-proyectados>

Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias*. (2 ed.). Colombia: Pearson.

Bravo, J. (1990). *El Marketing Mix: Concepto, Estrategia y Aplicaciones*. (1 ed.).

España: Díaz de Santos.

Cámara de Comercio de Santa Marta para el Magdalena. (2016). CAE- Centro de Atención Empresarial: *Portal para la Creación Empresa*. Recuperado de:

[http://www.ccsm.org.co/es/camara/serv/func\\_legales/cae.php?IdCae=43](http://www.ccsm.org.co/es/camara/serv/func_legales/cae.php?IdCae=43)

Castillero, O. (s.f.) ¿Qué significa el color verde? Su simbología y emociones asociadas.

Recuperado de <https://psicologiaymente.com/psicologia/que-significa-el-color-verde>

Centro de información turística [Citur]. (2018c). Ocupación hotelera. Recuperado de

<http://www.citur.gov.co/estadisticas/departamental/situr/47/9>

Centro de información turística [Citur]. (septiembre de 2018b). Estadísticas nacionales – Turismo receptor. Recuperado de

[http://www.citur.gov.co/estadisticas/df\\_viajeros/all/4](http://www.citur.gov.co/estadisticas/df_viajeros/all/4)

Centro de información turística [Citur]. (Febrero de 2018a) Estadísticas Nacionales – Empleo. Recuperado de

[http://www.citur.gov.co/estadisticas/df\\_ocup\\_actividad/porcentual/36?t=1](http://www.citur.gov.co/estadisticas/df_ocup_actividad/porcentual/36?t=1)

## Alojamiento El Caimaneco

Centro de Información Turística [Citur]. (2017b). Indicador de oferta – Ocupación hotelera. Recuperado de

<http://www.citur.gov.co/estadisticas/departamental/situr/47/9>

Centro de información turística [Citur]. (2017a). Indicador receptor – tipo de alojamiento. Recuperado de

<http://www.citur.gov.co/estadisticas/departamental/situr/47/23>

Chávez de la Peña, J. (2005). *Ecoturismo TAP*. (1 ed.). México: Trillas turismo.

Colciencias. (12 de abril de 2018). El cambio climático en Colombia. Recuperado de <http://www.todoesciencia.gov.co/cambio-climatico-en-colombia>

Congreso de la República. (10 de enero de 2012). Ley por la cual se establece el régimen jurídico de las Asociaciones Público Privadas. [Ley 1508 de 2012]. DO: 48.308.

Congreso de la República. (5 de diciembre de 2008). Ley por la cual se crea la sociedad por acciones simplificada. [Ley 258 de 2008]. DO: 47.194.

Congreso de Colombia. (10 de julio de 2000). Ley de las micro, pequeñas y medianas empresas. [Ley 590 de 2000]. DO: 44.078.

Congreso de Colombia. (30 de julio de 1996). Ley general de turismo. [Ley 300 de 1996]. DO: 42.845.

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas [Dane]. (s.f.). Estimaciones de población. [Archivo PDF].

Diccionario de Marketing. (s.f.). *Promoción*. Recuperado de:

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/promocion-definicion-concepto.html>

Facebook. (2018). Cuánto cuesta anunciarse en Facebook. Recuperado de

<https://www.facebook.com/business/help/201828586525529>

- Jaramillo, F. (2009). Tamaño apropiado de muestra para obtención de conclusiones válidas en una investigación. *Lupa Empresarial Edición 09*. [Archivo PDF].
- Geosota. (2010). Geocupol. Recuperado de <http://geosota.ru/technology/geodome/#advantages>
- Gobernación del Magdalena. (Abril, 2012). Plan Municipal de Desarrollo 2012-2015. [Archivo word]
- González, M. (24 de septiembre de 2017). El turismo, motor del PIB en tiempos de posconflicto. *Portafolio*. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/economia/el-turismo-motor-del-pib-en-tiempos-de-posconflicto-510019>
- Ituarte, E. (2015). “Análisis retrospectivo de propuestas de desarrollo turístico en choele choel durante el período 1990-2012. Estrategia innovadora para el desarrollo del turismo rural: glamping”. (Trabajo de grado, Universidad Nacional del Sur).  
Recuperado de:  
[http://repositoriodigital.uns.edu.ar/bitstream/123456789/3251/1/Tesis\\_Ituarte.pdf](http://repositoriodigital.uns.edu.ar/bitstream/123456789/3251/1/Tesis_Ituarte.pdf)
- Michael, E. (2003). Tourism micro-clusters. *Tourism Economics*. Ed. 9.
- Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. (Enero, 2007). Resolución 025. Recuperado de <https://www.parquesnacionales.gov.co/PNN/portel/libreria/pdf/Res.Adop025VISPIS.pdf>
- Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, Unidad Administrativa Especial del Sistema de Parques Nacionales Naturales & Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (julio de 2004). LINEAMIENTOS PARA PROMOVER LA PARTICIPACIÓN PRIVADA EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS ECOTURÍSTICOS EN EL SISTEMA DE PARQUES



## Alojamiento El Caimaneco

NACIONALES NATURALES – SPNN. Recuperado de

<https://www.parquesnacionales.gov.co/PNN/portel/libreria/pdf/CONPES3296.P>

DE

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [Mincit]. (5 de febrero de 2018). Incentivo

tributario para hoteles en municipios con menos de 200.000 habitantes no

necesita decreto reglamentario: Gobierno. Recuperado de

[http://www.mincit.gov.co/publicaciones/39841/incentivo\\_tributario\\_para\\_hoteles\\_en\\_municipios\\_con\\_menos\\_de\\_200000\\_habitantes\\_no\\_necesita\\_decreto\\_reglamentario\\_gobierno](http://www.mincit.gov.co/publicaciones/39841/incentivo_tributario_para_hoteles_en_municipios_con_menos_de_200000_habitantes_no_necesita_decreto_reglamentario_gobierno)

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [Mincit]. (13 de octubre de 2017). La

ocupación hotelera sigue impactando de manera positiva la industria de viajes y

turismo. Recuperado de

[http://www.mincit.gov.co/publicaciones/39249/la\\_ocupacion\\_hotelera\\_sigue\\_impactando\\_de\\_manera\\_positiva\\_la\\_industria\\_de\\_viajes\\_y\\_turismo](http://www.mincit.gov.co/publicaciones/39249/la_ocupacion_hotelera_sigue_impactando_de_manera_positiva_la_industria_de_viajes_y_turismo)

Mosqueda, V. (s.f.). Color gris significado y psicología. Recuperado de

<https://www.lifeder.com/psicologia-significado-color-gris/>

Muñoz, A. (2005). Turismo y logística. Ed. 1. España.

Octavio, A. (23 de abril de 2018). El turismo en Colombia crecerá 3,2% en 2018, según

el Consejo Mundial de Viajes. *La República*. Recuperado de:

<https://www.larepublica.co/especiales/hoteles-y-turismo/el-turismo-en-colombia-crecera-32-en-2018-segun-el-consejo-mundial-de-viajes-2717218>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. (2015). Diseñando la propuesta

de valor. Barcelona: Grupo Planeta.

Osterwalder, A & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelo de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. (Trad. L. Vásquez). Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Parques Nacionales Naturales de Colombia (2017a). ESQUEMA DE CONCESIONES PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS ECOTURÍSTICOS EN PARQUES NACIONALES NATURALES DE COLOMBIA. [Archivo PDF].

Parques Nacionales Naturales de Colombia (2017b). Plan de Manejo Vía Parque Isla de Salamanca 2017-2022. [Archivo PDF].

Parques Nacionales Naturales de Colombia. (2016). Manual de contratación. [PDF].

Parques Nacionales Naturales de Colombia. (2016). Cobro de los derechos de ingreso de 2016. [PDF]

Parques Nacionales Naturales de Colombia. (2015). COMPORTAMIENTO DE VISITANTES EN INFORME ANUAL 2015 ÁREAS PROTEGIDAS NACIONALES (AP) CON VOCACIÓN ECOTURÍSTICA. Recuperado de: <http://www.parquesnacionales.gov.co/portal/wp-content/uploads/2013/11/informe-final-correccion.pdf>

Parques Nacionales Naturales de Colombia. (2005). Plan de manejo básico Vía Isla Parque de Salamanca. Recuperado de: <http://www.parquesnacionales.gov.co/portal/wp-content/uploads/2013/12/PMVPSalamanca.pdf>

Parques Nacionales Naturales de Colombia. (s.f.). *Fortalecimiento del ecoturismo en Parques Nacionales*. Recuperado de: <http://www.parquesnacionales.gov.co/portal/es/ecoturismo/fortalecimiento-del-ecoturismo-en-parques-nacionales-naturales/>



## Alojamiento El Caimaneco

Parques Nacionales Naturales de Colombia. (s.f.). *Concesiones de servicios*

*ecoturísticos*. Recuperado de:

<http://www.parquesnacionales.gov.co/portal/es/ecoturismo/fortalecimiento-del-ecoturismo-en-parques-nacionales-naturales/concesion-de-servicios-ecoturisticos/>

Parques Nacionales Naturales de Colombia y Ministerio de Ambiente y Desarrollo

Sostenible (2017). COMPORTAMIENTO DE VISITANTES EN 2017 ÁREAS PROTEGIDAS (AP) CON VOCACIÓN ECOTURÍSTICA. Recuperado de

<https://storage.googleapis.com/pnn-web/uploads/2013/11/INFORME-VISITANTES-2017.-FINAL.pdf>

Perez, M & Quiñones, V. (s.f.). El diagrama o *blueprint* del servicio: herramienta de diseño y control en la prestación de los intangibles. [Archivo PDF].

Presidencia de la República. (30 de diciembre de 2017). Salario Mínimo Legal Mensual.

[Decreto 2269 de 2017]. DO: 50.462

Presidencia de la República. (30 de diciembre de 2017). Subsidio de transporte.

[Decreto 2270 de 2017]. D.O: 50.462

Procolombia. (7 de septiembre de 2017). Colombia y su potencial en ecoturismo.

Recuperado de <http://prensa.procolombia.co/noticias/colombia-y-su-potencial-en-ecoturismo>

Raquel, P. (octubre de 2018). El simbolismo de las figuras circulares con ejemplo del área andina. (Trabajo de grado, Universidad Nacional, Mendoza). Recuperado

de [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/3887/rpisisesis.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/3887/rpisisesis.pdf)

Rodríguez, V. (1993). *Teoría de la administración aplicada a la educación*. Recuperado

de:

[http://recursos.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/20050101/889/1/Lectura\\_3\\_Teoria\\_de\\_los\\_sistemas\\_.pdf](http://recursos.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/20050101/889/1/Lectura_3_Teoria_de_los_sistemas_.pdf)

Sandoval, E. (2006). *Ecoturismo*. (1 ed.). México: Trillas turismo

Scheel, A. (junio de 2017). Evaluación Operacional y Financiera. Recuperado de:

<https://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:3187/pdfreader/evaluacin-operacional-y-financiera>.

Schwab, K & Sala-i-Martín, X. (2017). The Global Competitiveness Report 2017–2018.

*World Economic Forum*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2017-2018/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>

Unidad Administrativa Especial del Sistema de Parques Nacionales Naturales;

Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial; Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Departamento Nacional de Planeación (26-06-2004). *LINEAMIENTOS PARA PROMOVER LA PARTICIPACIÓN PRIVADA EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS ECOTURÍSTICOS EN EL SISTEMA DE PARQUES NACIONALES NATURALES – SPNN*. Recuperado de:

<https://www.parquesnacionales.gov.co/PNN/portel/libreria/pdf/CONPES3296>.  
[PDF].

Universidad Externado de Colombia. (noviembre de 2007). Guía para la elaboración de un plan de negocios con enfoque hacia la sostenibilidad. [Archivo PDF]

Valdés, L. (2005). *Planeación estratégica con enfoque sistemático*. (1 ed.). México: Fondo editorial FCA.

Valdés, L. (1999). *El enfoque de análisis de sistemas y la administración para la calidad*. *Contaduría y Administración*, 195(1), 49-63. Recuperado de:

<http://www.ejournal.unam.mx/rca/195/RCA19505.pdf>



Valenzuela, A., Majano, A., Jäger, U. & Kilan, B. [Centro de investigaciones económicas]. (Abril, 2013). La política de turismo sostenible en Costa Rica como fuente de innovación para servicios de hospitalidad: Innovación y Productividad en el Sector Servicios. [PDF].

Velásquez, F. (2000). EL ENFOQUE DE SISTEMAS Y DE CONTINGENCIAS APLICADO AL PROCESO ADMINISTRATIVO. *Estudios Gerenciales*, 16(77), 27-40. Recuperado de:  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232000000400002&lng=en&tlng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232000000400002&lng=en&tlng=en).

Wojtarowski, A., Silva, E., Piñar, M. & Negrete, A. (2016). La Responsabilidad Social Empresarial como pieza clave en la transición hacia el desarrollo sustentable en el sector turístico. *Pasos*, 14(1), 127-139.

## ANEXOS

**Anexo 1.** Entrevista con funcionario de Parques Nacionales Naturales. [Volver.](#)

**Entrevista:** Merly Pacheco, encargada de la estructuración público-privada

**Día:** 27 de junio de 2017

**Lugar:** Sede Parques Nacionales Naturales en Bogotá

**Natalia:** Buenos días Merly, ¿cómo está?

**Merly:** Buenos días Natalia, muy bien gracias. De acuerdo con tu solitud enviada por correo electrónico, a cerca de la creación de alojamientos en las áreas de Parques

## Alojamiento El Caimaneco

Naturales, te comento que en la ley 1508 de 2012 se habla de las APP (Asociaciones Público Privadas), en donde se explica que puede haber infraestructura bajo tres modalidades:

- PNN administra los servicios ecoturísticos
- Empresas privadas pueden acceder por medio de un contrato de concesión de ecoturística
- Contrato de ecoturismo comunitario

No necesariamente debe trabajarse conjunto con la comunidad para la concesión.

En tu correo nombraste que estabas especialmente interesada en el Vía Parque Isla de Salamanca.

**Natalia:** Si señora, en mi visita a Salamanca los funcionarios del Parque me contaron que hace unos años, Salamanca tenía servicios ecoturísticos.

**Merly:** Claro que si, anteriormente había concesión con Bioparque que administraba el restaurante, las canoas y la taquilla.

**Natalia:** Si yo deseo realizar una construcción como propuesta de un alojamiento en este parque, que apoye la infraestructura de servicios que ya existe ¿es posible?

**Merly:** Sí, en la resolución 531, se dice que se puede construir espacios para camping, hamacas, cabañas y *glamping*. Sin embargo, la infraestructura que ya esta construida dentro del parque si se puede utilizar. De hecho, dentro de VIPIS ya se está estudiando la posibilidad de crear alojamiento bajo las APP y por medio de entidades como: BID, consultora KPMG (para lo financiero) y proyecto *experience* (para lo social).

## Alojamiento El Caimaneco

En general, en todos los parques si se quiere realizar una construcción pesada debe realizarse en la zona de amortiguación. En las zonas de alta densidad de uso y en la zona general de recreación se pueden desarrollar proyectos ecoturísticos si hay ya infraestructura construida o bajo las APP.

Además, dentro de todos los PNN se encuentran muchos privados o baldíos de la nación. No todo el terreno está clasificado debido a que cada predio debe ser estudiado para establecer si es del estado o de un privado. Igualmente, los privados podrán poner a producir su terreno siempre y cuando cumplan con las condiciones de construcción dentro de un área natural.

**Natalia:** Entiendo. En cuanto a lo financiero ¿qué porcentaje de comisión debe otorgar la empresa a la entidad de Parques Naturales?

**Merly:** La comisión que debe otorgarse a PNN depende de la proyección de los estados financieros. La idea es que sea un ganar-ganar para la empresa y para parques.

Generalmente se saca un porcentaje de los ingresos brutos, ejemplo: en Tayrona es del 16,25% y en Amacayacu es de 5,66%. Todo depende de la dinámica del negocio y del modelo financiero que el empresario haya propuesto. Hay un valor que se llama cuota fija que se paga cada cuatro meses, si a lo último, la cuota fija es menos a la cuota variable se debe pagar el restante en el otro año. No siempre debe haber una cuota fija o variable, se puede utilizar de acuerdo con la decisión del empresario.

**Natalia:** En la página de PNN leí que solo los parques con vocación turística pueden ofrecer servicios ecoturísticos, VIPIS es uno de ellos, pero quisiera saber si este estado de vocación turística puede cambiar.

## Alojamiento El Caimaneco

**Merly:** Entre 24 y 29 parques tienen vocación turística todo depende de las condiciones de los parques. Si hay riesgo natural o público se cierra el parque y ya no tiene vocación turística, pero si ya pasó el riesgo vuelve a entrar entre los parques con vocación turística. Puede ser que de acuerdo con los estudios se determine que un parque salga de esta denominación, pero no el caso de VIPIS. También se debe tener en cuenta a la comunidad que vive dentro del área porque a veces ellos no están de acuerdo con que haya turismo y para eso se debe realizar una consulta previa.

**Natalia:** Listo. ¿Qué debo tener en cuenta para la puesta en marcha del alojamiento?

**Merly:** Todos los parques deben tener plan de manejo que debe ser actualizado cada 5 años. Los empresarios deben hacer un plan de manejo ambiental con los ICA (Indicadores de cumplimiento ambiental) y estos hacen parte de los planes operacionales y este contiene programas:

- Agua
- Energía
- Manejo ambiental
- Higiene
- Mantenimiento: correctivo y preventivo
- Operaciones
- Seguridad: pólizas, industrial

Bueno, en seguridad, los parques tienen convenios con los policías y los del ejército para proteger al visitante.



## Alojamiento El Caimaneco

**Natalia:** La guianza turística es dada por parques o el concesionario debe hacerse cargo de ello.

**Merly:** Hay parques en donde PNN considera que la guianza debe darse por los mimos funcionarios, pero en otros parques puede darla el concesionario con ayuda de los funcionarios.

**Natalia:** También leí acerca de unos beneficios que debe proporcionar el concesionario a los funcionarios. ¿En qué consisten?

**Merly:** En el contrato PNN estipula unas cláusulas como: la empresa debe garantizar 50 noches gratuitas para los funcionarios de parques y descuento en las demás actividades, también descuentos para los funcionarios, los niños menores de 5 años no pagan al igual que los adultos mayores de 60 años, los turistas extranjeros pagan más, personas de estratos 1 y 2 tienen tarifas diferenciadas, personas en condición de discapacidad no pagan. Hay libertad tarifaria.

**Natalia:** Muchas gracias Merly por tu ayuda. Por ahora no tengo más dudas.

**Merly:** De nada Natalia, estamos para solucionar tus preguntas. Si te surgen más, no dudes en escribirme al correo. Igualmente, te enviaré por este medio el número de celular de la encargada de VIPIS por si necesitas información más detallada del Salamanca.

**Natalia:** Gracias, muy amable. Hasta luego.

**Merly:** Que te vaya bien.

**Anexo 2.** Precios Playa Los Ángeles. [Volver.](#)



## TARIFAS

**01 de marzo 2018 al 28 de febrero 2019**

### **CABAÑA 1 (con 3 habitaciones que se pueden alquilar separadas):**

#### **Habitación "AMOR" con baño privado y vista al mar:**

- 1 persona.: \$160.000 pesos por noche (sin desayuno incluido)
- 2 personas: \$200.000 pesos por noche (sin desayuno incluido)
- 3 personas: \$260.000 pesos por noche (sin desayuno incluido)

#### **Habitaciones "FE" o "ESPERANZA" con baño compartido entre las 2 habitaciones:**

- 1 persona: \$110.000 pesos por noche (sin desayuno incluido)
- 2 personas: \$160.000 pesos por noche (sin desayuno incluido)
- 3 personas (solo por la habitación FE): \$210.000 pesos por noche (sin desayuno incluido)

### **CABAÑA 2 (con 1 habitación):**

#### **Habitación "LUCERO" con baño privado y vista al mar:**

- 1 persona: \$130.000 pesos por noche (sin desayuno incluido)
- 2 personas: \$180.000 pesos por noche (sin desayuno incluido)
- 3 personas: \$230.000 pesos por noche (sin desayuno incluido)

### **CABAÑA 3 (con 2 habitaciones que se pueden alquilar separadas):**

#### **Habitaciones "TIERRA" o "CIELO" con baño privado y vista al mar:**

- 1 persona: \$150.000 pesos por noche (sin desayuno incluido)
- 2 personas: \$200.000 pesos por noche (sin desayuno incluido)
- 3 personas: \$260.000 pesos por noche (sin desayuno incluido)
- 4 personas (solo por la habitación TIERRA): \$300.000 pesos por noche (sin desayuno incluido)

- *Por cada habitación, en temporada Alta (Semana Santa: 25 al 31 de marzo 2018 incluido + 16 diciembre 2018 al 15 de enero 2019 incluido): aumento de \$ 15.000 pesos por persona por noche*
- *Menores de 6 años NO PAGAN.*
- *Menores de 6 a menos de 12 años pagan 50 % del total (Si hay 2 niños de 6 a menos de 12 años que viajan con sus padres, pagan el precio para 3).*

Fuente: Playa Los Ángeles.



- **GLAMPING (CARPA GRANDE CON CAMA) con terraza y baño compartido:**

1 persona: **70.000 pesos** por noche (sin desayuno incluido)

2 personas: **110.000 pesos** por noche (sin desayuno incluido)

- *En temporada Alta (Semana Santa: 25 al 31 de abril 2018 incluido + 16 diciembre 2018 al 15 de enero 2018 incluido): aumento de \$ 10.000 pesos por persona por noche.*
- *Menores de 6 años NO PAGAN.*
- *Menores de 6 a menos de 12 años pagan 50 % del precio.*

- **DORMITORIO (de 10 camas – 5 camarotes):**

Por persona: **35.000 pesos** por noche, incluye locker (sin desayuno incluido)

- *Todo menor que ocupe cama debe pagar tarifa normal.*

- **ALQUILER DE CAMPING (con colchoneta, sabana y almohada):**

1 persona: **\$35.000 pesos** por noche (sin desayuno incluido)

2 personas: **\$60.000 pesos** por noche (sin desayuno incluido)

3 personas: **\$80.000 pesos** por noche (sin desayuno incluido)

4 personas: **\$100.000 pesos** por noche (sin desayuno incluido)

- **ZONA DE CAMPING (si usted trae su carpa):**

**\$20.000 pesos** por persona por noche (sin desayuno incluido)

- **HAMACAS (con mosquitero, cobija y locker):**

**\$25.000 pesos** por persona por noche (sin desayuno incluido)

- **COMIDAS:**

Desayuno: **\$8.000 a \$10.000 pesos** por persona

Almuerzo: **\$12.000 a \$55.000 pesos** por persona (menú "a la carta")

- El Restaurante y Bar acepta pagos en efectivo y tarjeta, esta cuenta es totalmente independiente a la de hospedaje.

Fuente: Playa Los Ángeles.

**Anexo 3.** Encuesta. [Volver](#).

**Encuesta para el análisis de la demanda potencial  
Universidad Externado de Colombia  
Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras**

Objetivo: Identificar las características de la demanda potencial para un alojamiento ecoturístico

**¡Buen día!**

A continuación lo invitamos a contestar una serie de preguntas con el fin de conocer la factibilidad de un plan de negocios para la creación de un alojamiento ecoturístico en PNN. Toda información es de uso exclusivamente académico.

**1.** Indique su género

Femenino \_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_ Otro \_\_\_\_

- b. Cabañas
- c. *Camping*
- d. Hamacas

**2.** Indique su rango de edad

- a. Menor de 18 años
- b. Entre 18 y 25 años
- c. Entre 26 y 45 años
- d. Entre 46 y 65 años
- e. Más de 65 años

**8.** ¿Con quién visitó el PNN?

- a. Familia
- b. Pareja
- c. Amigos
- d. Solo

**3.** ¿De dónde es usted?

- a. Colombia (especifique la ciudad)  
\_\_\_\_\_
- b. Internacional (especifique el país)  
\_\_\_\_\_

**9.** ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una noche en el PNN cabaña?

- a. Menos de \$50.000
- b. Entre \$50.000 y \$100.000
- c. Entre \$100.000 y \$150.000
- d. Más de \$150.000

**4.** ¿Cuál es su actual ocupación?

- a. Estudiante
- b. Empleado
- c. Empresario
- d. Independiente
- e. Jubilado

**10.** ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una noche en el PNN en camping?

- a. Menos de \$50.000
- b. Entre \$50.000 y \$100.000
- c. Entre \$100.000 y \$150.000
- d. Más de \$150.000

**5.** ¿Por qué motivo visita Vía Parque Isla de Salamanca?

- a. Por las actividades ecoturísticas
- b. Por estudio
- c. Por su belleza paisajística
- d. Por ocio

**11.** ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una noche en el PNN en hamaca?

- a. Menos de \$50.000
- b. Entre \$50.000 y \$100.000



## Alojamiento El Caimaneco

6. ¿Le interesaría hospedarse en el parque?  
a. Si  
b. No
7. ¿Qué tipo de alojamiento preferiría?  
(Puede escoger más de una opción)  
a. *Glamping*
- c. Entre \$100.000 y \$150.000  
d. Más de \$150.000
12. ¿Volvería a visitarlo?  
a. Si  
b. No

¡Gracias!

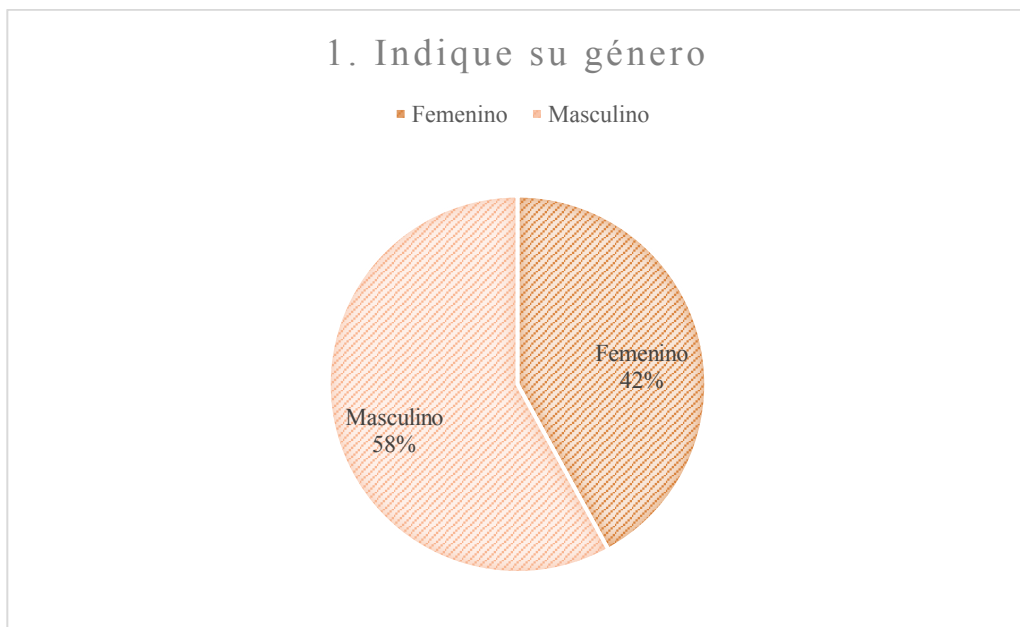
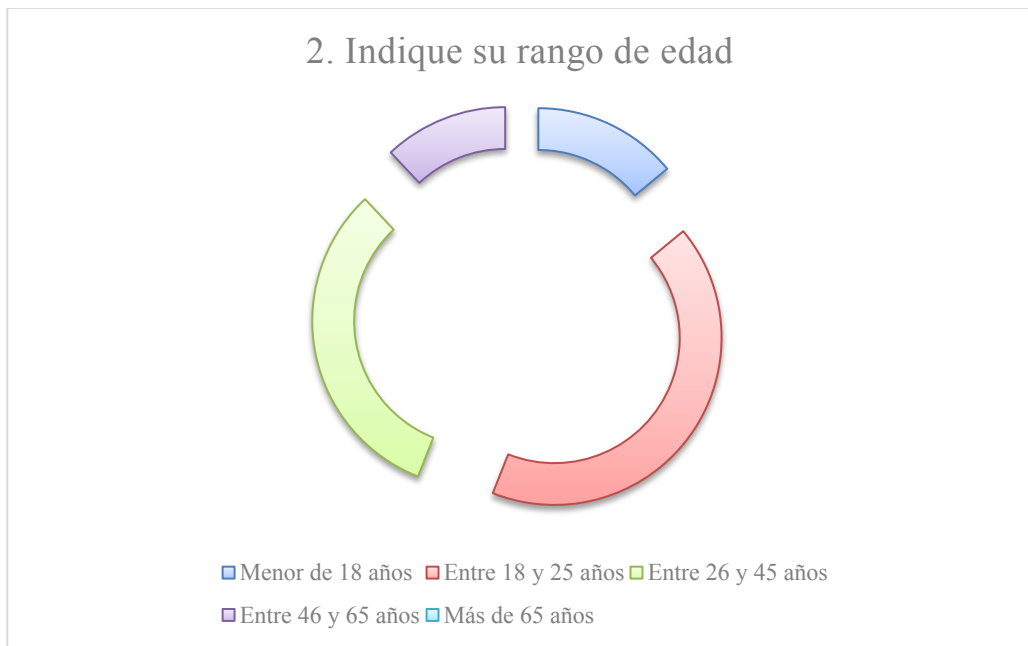
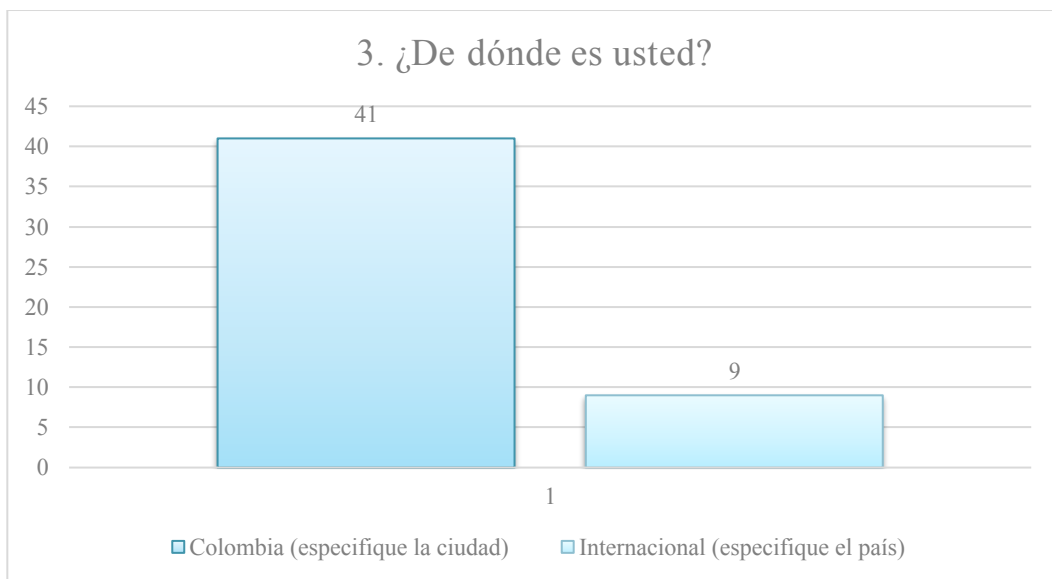


Gráfico 1. Género del visitante. [Volver](#).  
Fuente: Elaboración propia (2017).



*Gráfico 2. Rango de edad del visitante. [Volver.](#)  
Fuente: Elaboración propia (2017)*



*Gráfico 3. Lugar de proveniencia de los visitantes. [Volver.](#)  
Fuente: Elaboración propia (2017).*

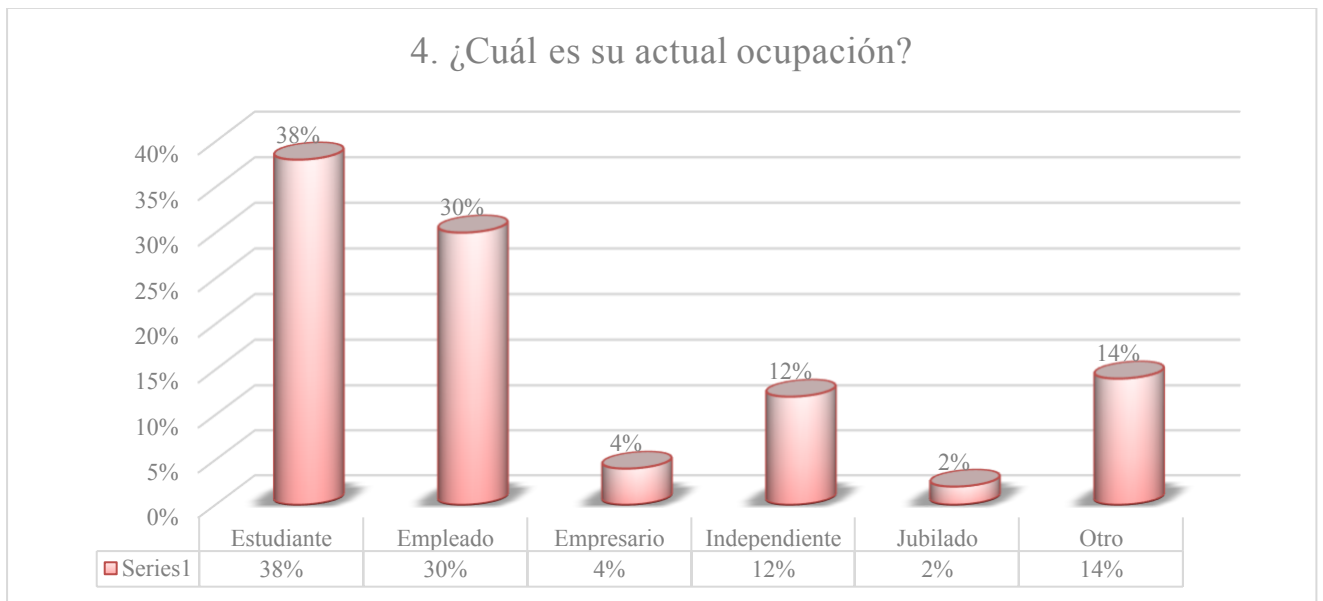


Gráfico 4. Ocupación de los visitantes. [Volver.](#)

Fuente: Elaboración propia (2017).

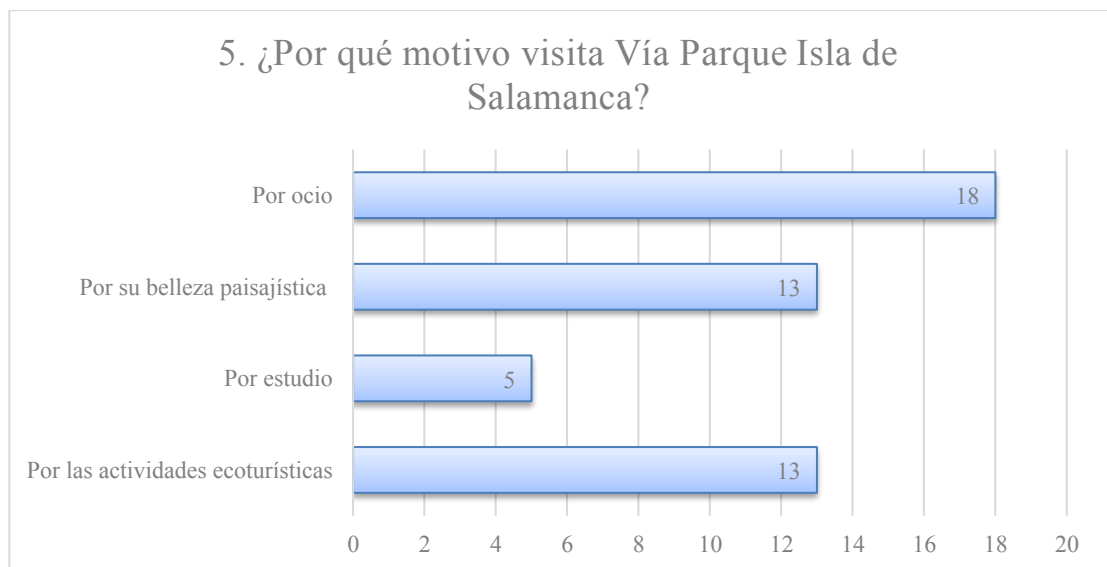


Gráfico 5. Motivo por el cuál visita el parque. [Volver.](#)

Fuente: Elaboración propia (2017).

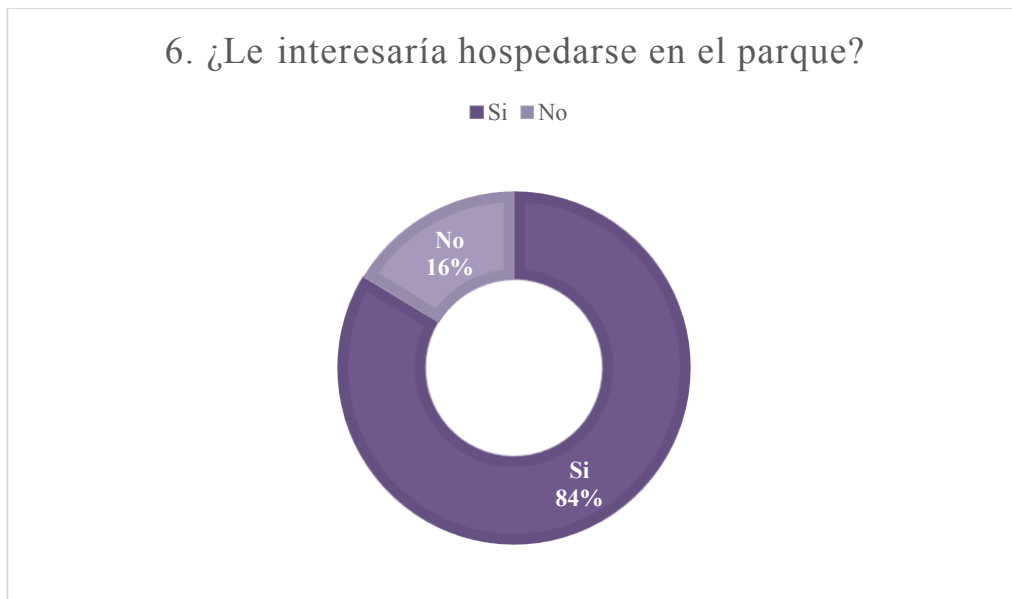


Gráfico 6. Interés de los visitantes en hospedarse en el parque. [Volver](#).  
Fuente: Elaboración propia (2017).

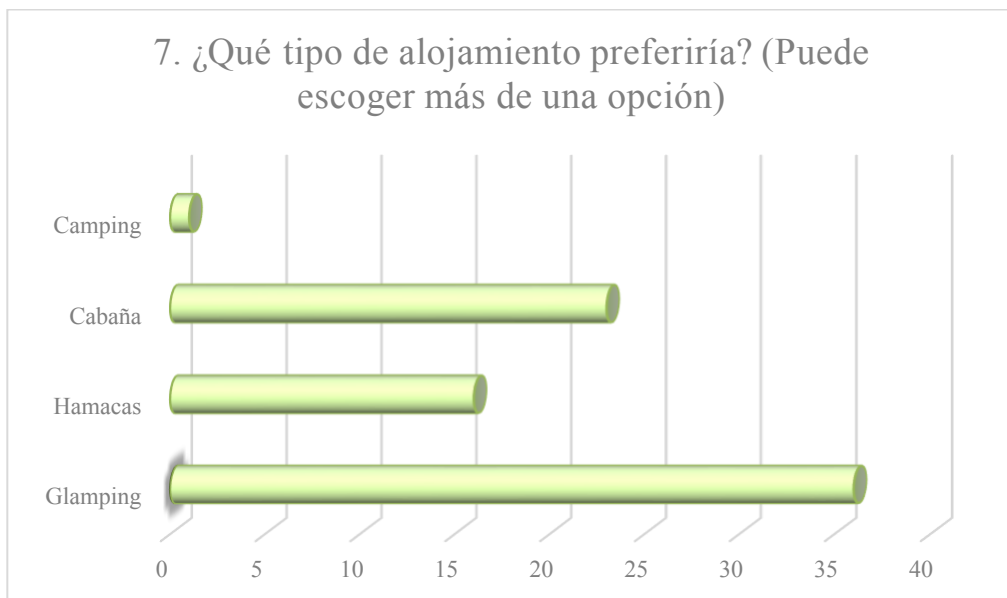


Gráfico 7. Alojamiento de preferencia de los visitantes. [Volver](#).  
Fuente: Elaboración propia (2017).

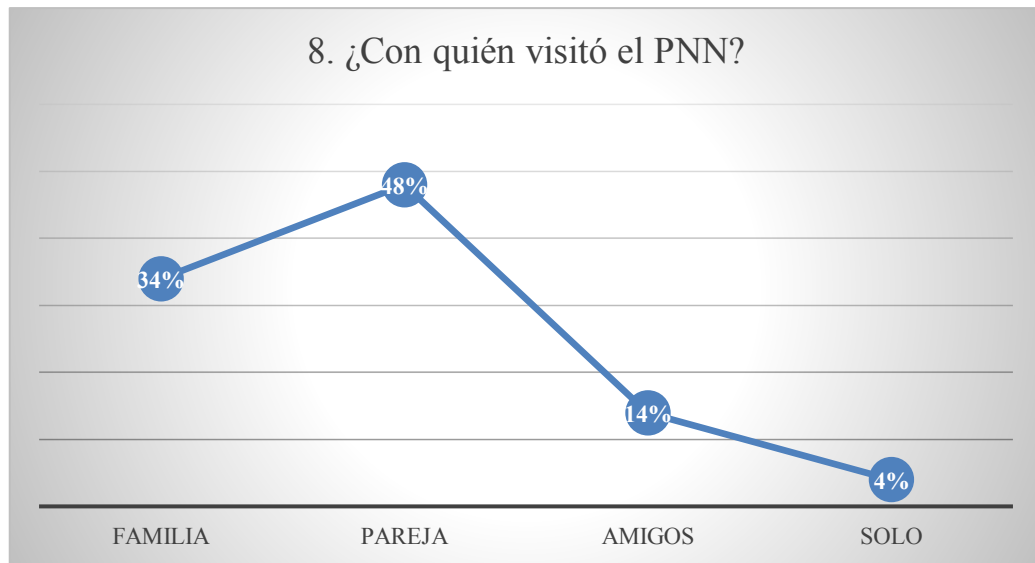


Gráfico 8. Acompañantes de los visitantes. [Volver.](#)

Fuente: Elaboración propia (2017).

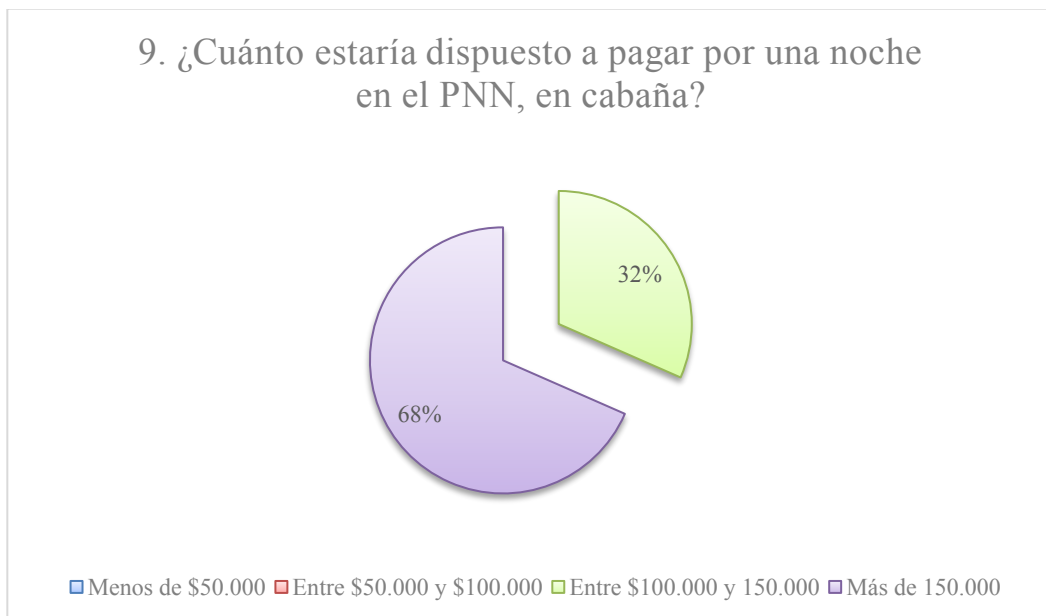
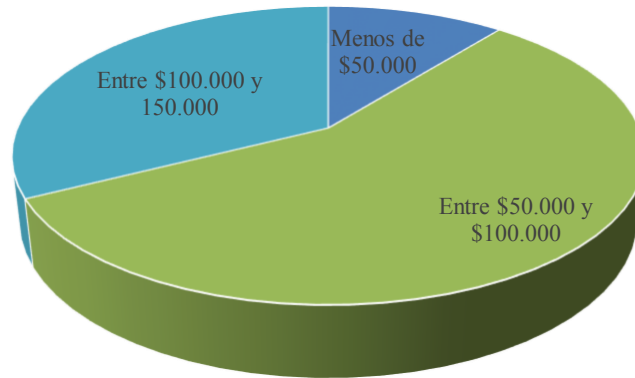


Gráfico 9. Disposición de pago por alojamiento en cabaña. [Volver.](#)

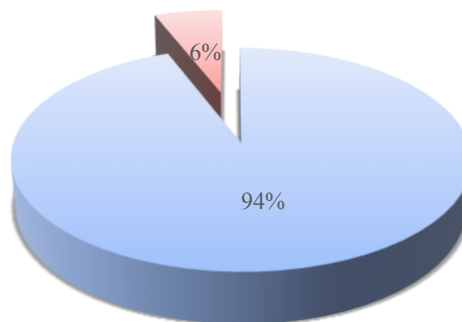
Fuente: Elaboración propia (2017).

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una noche en el PNN, en camping?



*Gráfico 10.* Disposición de pago por alojamiento en camping. [Volver.](#)  
Fuente: Elaboración propia (2017).

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una noche en el PNN, en hamaca?



■ Menos de \$50.000 ■ Entre \$50.000 y \$100.000 ■ Entre \$100.000 y 150.000 ■ Más de 150.000

*Gráfico 11.* Disposición de pago por alojamiento en hamacas. [Volver.](#)  
Fuente: Elaboración propia (2017).

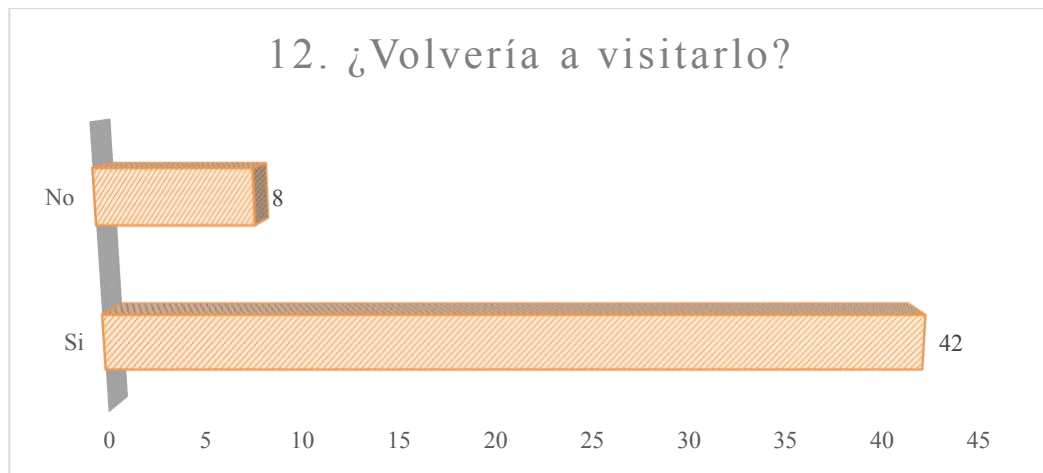


Gráfico 12. ¿Volvería a visitar el PNN? [Volver](#).  
Fuente: Elaboración propia (2017).

**Tabla 7.**  
Atractivos turísticos de VIPIS. [Volver](#).

Senderos de VIPIS			
Nombre	Característica	Capacidad de carga	Descripción
El Manglar	Terrestre	11	Este sendero tiene una longitud de 250 m, en el cual durante su recorrido se podrá observar manglares, lotos, espejos de agua y aves. La duración aproximada del recorrido es de una hora.
Los Cangrejos	Terrestre	6	Los Cangrejos cuenta con una longitud de 160 m, desde el cual se observa el manglar negro en donde habitan cangrejos y donde ocasionalmente pasan babillas. Igualmente se puede realizar avistamiento de aves.
El Cocodrilo	Terrestre	6	Este sendero posee una longitud de 583 m, es el más antiguo y cuenta con vallas de interpretación ambiental. El Cocodrilo está rodeado por el mangle negro en donde en donde habitan cangrejos y donde ocasionalmente pasan babillas.
Negro y Rojo	Acuático	15	Recibe su nombre debido a que los manglares rojo y negro predominan durante el recorrido en canoa. Desde se aprecian las ciénagas, manglares y aves.
Los Islotes de Marchena	Acuático	15	Es un recorrido a través de la Ciénaga Marchena de donde proviene su nombre e igualmente por las islas formadas por los manglares. Se pueden avistar cangrejos, aves y peces. Tiene 9,20

			m de longitud.
Las Playeras	Acuático	15	Tiene una longitud de 14,90 m de longitud dentro de las cuales se encuentran ciénagas, caños, manglares y playas del mar Caribe. De igual forma, se hace avistamiento de aves. Es uno de los principales atractivos del parque.
Ruta de la Almeja	Acuático	No especifica	Es recorrido que se antiguamente se realizaba en lancha de motor. Es el único sendero que permite interactuar con el río Magdalena. Cuenta con 20 km de distancia y especies como la babilla, bocachico, mojarra, almeja, colibrí cienaguero y árboles.

Fuente. Elaboración propia (2017). Basado en PNN (2017). [Volver.](#)

**Tabla 10.**

Evaluación de atributos de los competidores y UMV en cabañas temporada alta.

<b>CABAÑAS</b>			
<b>IMPORTANCIA</b>	<b>ATRIBUTO</b>	<b>Aviatur ecoturístico</b>	<b>Los Ángeles</b>
20%	Precio favorable	5	10
25%	Ambiente (decoración)	10	8
30%	Ubicación	8	6
15%	Servicios extras	10	6
10%	Capacidad	10	9
<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>		<b>8,40</b>	<b>7,60</b>
<b>PRECIO</b>		<b>\$ 572.316</b>	<b>\$ 145.000</b>
<b>UM</b>		<b>\$ 68.133</b>	<b>\$ 19.079</b>
<b>UMV</b>		<b>\$ 43.605,87</b>	

Elaboración propia basada en A. Ortega (2017). [Volver.](#)

**Tabla 11.**

Evaluación de atributos de los competidores y UMV en cabañas temporada baja.

<b>CABAÑAS</b>			
<b>IMPORTANCIA</b>	<b>ATRIBUTO</b>	<b>Aviatur ecoturístico</b>	<b>Los Ángeles</b>
20%	Precio favorable	5	10
25%	Ambiente (decoración)	10	8
30%	Ubicación	8	6
15%	Servicios extras	10	6
10%	Capacidad	10	9
<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>		<b>8,40</b>	<b>7,60</b>
<b>PRECIO</b>		<b>\$ 416.132</b>	<b>\$ 130.000</b>
<b>UM</b>		<b>\$ 49.539,55</b>	<b>\$ 17.105,26</b>
<b>UMV</b>		<b>\$ 33.322,41</b>	

Elaboración propia basada en A. Ortega (2017). [Volver.](#)

**Tabla 12.**



## Alojamiento El Caimaneco

Evaluación de atributos de los competidores y UMV en camping temporada alta.

<b>CAMPING</b>			
<b>IMPORTANCIA</b>	<b>ATRIBUTO</b>	<b>Aviatur ecoturístico</b>	<b>Los Ángeles</b>
20%	Precio favorable	7	7
25%	Ambiente (decoración)	10	7
30%	Ubicación	8	5
15%	Servicios extras	8	6
10%	Capacidad	10	8
<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>		<b>8,50</b>	<b>6,35</b>
<b>PRECIO</b>		<b>\$ 25.000</b>	<b>\$ 22.000</b>
<b>UM</b>		<b>\$ 2.941</b>	<b>\$ 3.465</b>
<b>UMV</b>		<b>\$ 3.202,87</b>	

Elaboración propia basada en A. Ortega (2017). [Volver.](#)

**Tabla 13.**

Evaluación de atributos de los competidores y UMV en camping temporada baja.

<b>CAMPING</b>			
<b>IMPORTANCIA</b>	<b>ATRIBUTO</b>	<b>Aviatur ecoturístico</b>	<b>Los Ángeles</b>
20%	Precio favorable	7	7
25%	Ambiente (decoración)	10	7
30%	Ubicación	8	5
15%	Servicios extras	8	6
10%	Capacidad	10	8
<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>		<b>8,50</b>	<b>6,35</b>
<b>PRECIO</b>		<b>\$ 21.000</b>	<b>\$ 20.000</b>
<b>UM</b>		<b>\$ 2.470,59</b>	<b>\$ 3.149,61</b>
<b>UMV</b>		<b>\$ 2.810,10</b>	

Elaboración propia basada en A. Ortega (2017). [Volver.](#)

**Tabla 14.**

Evaluación de atributos de los competidores y UMV en hamaca temporada alta.

<b>HAMACAS</b>			
<b>IMPORTANCIA</b>	<b>ATRIBUTO</b>	<b>Aviatur ecoturístico</b>	<b>Los Ángeles</b>
20%	Precio favorable	4	8
25%	Ambiente (decoración)	10	6
30%	Ubicación	8	5
15%	Servicios extras	8	6
10%	Capacidad	10	8
<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>		<b>7,90</b>	<b>6,30</b>
<b>PRECIO</b>		<b>\$ 49.500</b>	<b>\$ 26.000</b>
<b>UM</b>		<b>\$ 6.265,82</b>	<b>\$ 4.126,98</b>
<b>UMV</b>		<b>\$ 5.196,40</b>	

Elaboración propia basada en A. Ortega (2017). [Volver.](#)

**Tabla 15.**

Evaluación de atributos de los competidores y UMV en hamaca temporada baja.

<b>HAMACAS</b>			
<b>IMPORTANCIA</b>	<b>ATRIBUTO</b>	<b>Aviatur ecoturístico</b>	<b>Los Ángeles</b>

## Alojamiento El Caimaneco

20%	Precio favorable	4	8
25%	Ambiente (decoración)	10	6
30%	Ubicación	8	5
15%	Servicios extras	8	6
10%	Capacidad	10	8
<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>		<b>7,90</b>	<b>6,30</b>
<b>PRECIO</b>		<b>\$ 46.500</b>	<b>\$ 25.000</b>
<b>UM</b>		<b>\$ 5.886,08</b>	<b>\$ 3.968,25</b>
<b>UMV</b>		<b>\$ 4.927,16</b>	

Elaboración propia basada en A. Ortega (2017). [Volver.](#)

**Tabla 16.**

Evaluación de atributos de los competidores y UMV en *glamping* temporada alta.

<b>GLAMPING</b>			
<b>IMPORTANCIA</b>	<b>ATRIBUTO</b>	<b>Sleek eco-tends</b>	<b>Off the grid</b>
20%	Precio favorable	8	8
25%	Ambiente (decoración)	8	10
30%	Ubicación	9	4
15%	Servicios extras	8	8
10%	Capacidad	9	4
<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>		<b>8,40</b>	<b>6,90</b>
<b>PRECIO</b>		<b>\$ 210.000</b>	<b>\$ 183.150</b>
<b>UM</b>		<b>\$ 25.000,00</b>	<b>\$ 26.543,48</b>
<b>UMV</b>		<b>\$ 25.771,74</b>	

Elaboración propia basada en A. Ortega (2017). [Volver.](#)

**Tabla 17.**

Evaluación de atributos de los competidores y UMV en *glamping* temporada baja.

<b>GLAMPING</b>			
<b>IMPORTANCIA</b>	<b>ATRIBUTO</b>	<b>Sleek eco-tends</b>	<b>Off the grid</b>
20%	Precio favorable	8	8
25%	Ambiente (decoración)	8	10
30%	Ubicación	9	4
15%	Servicios extras	8	8
10%	Capacidad	9	4
<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>		<b>8,40</b>	<b>6,90</b>
<b>PRECIO</b>		<b>\$ 194.000</b>	<b>\$ 183.000</b>
<b>UM</b>		<b>\$ 23.095,24</b>	<b>\$ 26.521,74</b>
<b>UMV</b>		<b>\$ 24.808,49</b>	

Elaboración propia basada en A. Ortega (2017). [Volver.](#)

**Tabla 18.**

Precio óptimo de cabañas en temporada alta del Caimaneco

<b>CABAÑAS</b>
----------------

## Alojamiento El Caimaneco

IMPORTANCIA	ATRIBUTO	MI NEGOCIO
20%	Precio favorable	5
25%	Ambiente (decoración)	7
30%	Ubicación	8
15%	Servicios extras	4
10%	Capacidad	4
<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>		<b>5,60</b>
<b>PRECIO JUSTO DE MERCADO</b>		<b>\$ 244.193</b>

Elaboración propia basada en A. Ortega (2017). [Volver.](#)

**Tabla 19.**

Precio óptimo de cabañas en temporada baja del Caimaneco

CABAÑAS		
IMPORTANCIA	ATRIBUTO	MI NEGOCIO
20%	Precio favorable	6
25%	Ambiente (decoración)	7
30%	Ubicación	8
15%	Servicios extras	4
10%	Capacidad	4
<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>		<b>5,80</b>
<b>PRECIO JUSTO DE MERCADO</b>		<b>\$ 193.270</b>

Elaboración propia basada en A. Ortega (2017). [Volver.](#)

**Tabla 20.**

Precio óptimo de camping en temporada alta del Caimaneco

CAMPING		
IMPORTANCIA	ATRIBUTO	MI NEGOCIO
20%	Precio favorable	7
25%	Ambiente (decoración)	7
30%	Ubicación	8
15%	Servicios extras	4
10%	Capacidad	4
<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>		<b>6,00</b>
<b>PRECIO JUSTO DE MERCADO</b>		<b>\$ 19.217</b>

Elaboración propia basada en A. Ortega (2017). [Volver.](#)

**Tabla 21.**

Precio óptimo de camping en temporada baja del Caimaneco

CAMPING		
IMPORTANCIA	ATRIBUTO	MI NEGOCIO
20%	Precio favorable	7
25%	Ambiente (decoración)	7
30%	Ubicación	8
15%	Servicios extras	4
10%	Capacidad	4
<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>		<b>6,00</b>

<b>PRECIO JUSTO DE MERCADO</b>	<b>\$ 16.861</b>
--------------------------------	------------------

Elaboración propia basada en A. Ortega (2017). [Volver.](#)

**Tabla 22.**

Precio óptimo de hamacas en temporada alta del Caimaneco

<b>HAMACAS</b>		
<b>IMPORTANCIA</b>	<b>ATRIBUTO</b>	<b>MI NEGOCIO</b>
20%	Precio favorable	8
25%	Ambiente (decoración)	7
30%	Ubicación	8
15%	Servicios extras	4
10%	Capacidad	4
<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>		<b>6,20</b>
<b>PRECIO JUSTO DE MERCADO</b>		<b>\$ 32.218</b>

Elaboración propia basada en A. Ortega (2017). [Volver.](#)

**Tabla 23.**

Precio óptimo de hamacas en temporada baja del Caimaneco

<b>HAMACAS</b>		
<b>IMPORTANCIA</b>	<b>ATRIBUTO</b>	<b>MI NEGOCIO</b>
20%	Precio favorable	8
25%	Ambiente (decoración)	7
30%	Ubicación	8
15%	Servicios extras	4
10%	Capacidad	4
<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>		<b>6,20</b>
<b>PRECIO JUSTO DE MERCADO</b>		<b>\$ 30.548</b>

Elaboración propia basada en A. Ortega (2017). [Volver.](#)

**Tabla 24.**

Precio óptimo de *glamping* en temporada alta del Caimaneco

<b>GLAMPING</b>		
<b>IMPORTANCIA</b>	<b>ATRIBUTO</b>	<b>MI NEGOCIO</b>
20%	Precio favorable	8
25%	Ambiente (decoración)	9
30%	Ubicación	9
15%	Servicios extras	6
10%	Capacidad	9
<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>		<b>8,20</b>
<b>PRECIO JUSTO DE MERCADO</b>		<b>\$ 211.328</b>

Elaboración propia basada en A. Ortega (2017). [Volver.](#)

**Tabla 25.**

Precio óptimo de *glamping* en temporada baja del Caimaneco

<b>GLAMPING</b>		
<b>IMPORTANCIA</b>	<b>ATRIBUTO</b>	<b>MI NEGOCIO</b>
20%	Precio favorable	8
25%	Ambiente (decoración)	9
30%	Ubicación	9
15%	Servicios extras	6
10%	Capacidad	9
<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>		<b>8,20</b>
<b>PRECIO JUSTO DE MERCADO</b>		<b>\$ 203.430</b>

Elaboración propia basada en A. Ortega (2017). [Volver.](#)

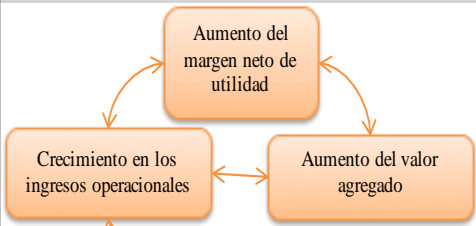

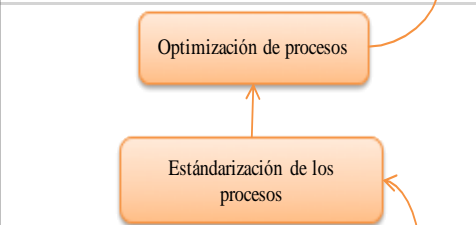

MAPA ESTRATÉGICO EL CAIMANECO	BALANCE SCORE CARD			PLAN DE ACCIÓN
Tema: Diferenciación	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
<b>Financiera</b> 	Disminuir los gastos	Gasto por tipo de acomodación	Disminuir los gastos en un 10%	Alianzas con los proveedores para disminuir los gastos de suministros y amenities
	Aumentar los ingresos operacionales	Ingreso por acomodación	Incrementar los ingresos operacionales en un 5%	Invertir en publicidad
<b>Cliente</b> 	Posicionar la marca en los paquetes ecoturísticos de las agencias de viajes	# participación paquetes ecoturísticos /Total de paquetes ecoturísticos	Incrementar la participación dentro de los paquetes turísticos	Alianzas con agencias de viajes enfocadas en turismo de naturaleza
	Atraer nuevos clientes	Variación de los cliente del año 1 al año2	Aumentar en un 4% la visita de nuevos clientes	Redactar un manual de servicio al cliente Inversión en publicidad, alianzas con agencias de viajes y OTA's
<b>Proceso</b> 	Minimizar los errores	Tasa de error en los procesos	Disminuir el margen de error hasta llegar a un 0%	Realizar un manual de procesos para cada área
<b>Aprendizaje</b> 	Capacitar a los empleados del alojamiento	# empleados capacitados/Total de empleados del alojamiento	Capacitar el 100% de los empleados	Convenio con el SENA para capacitación
	Generar una cultura organizacional orientada al cliente	% de satisfacción del cliente y % de satisfacción de los empleados	Obtener un nivel de satisfacción del 100% tanto de los clientes como de los empleados	Ofrecer un servicio de calidad a los cliente e incentivar a los empleados

Ilustración 10. Mapa estratégico y *Balanced Score Card* El Caimaneco

Fuente: Elaboración propia basada en L. Bernal (2017). [Volver](#).

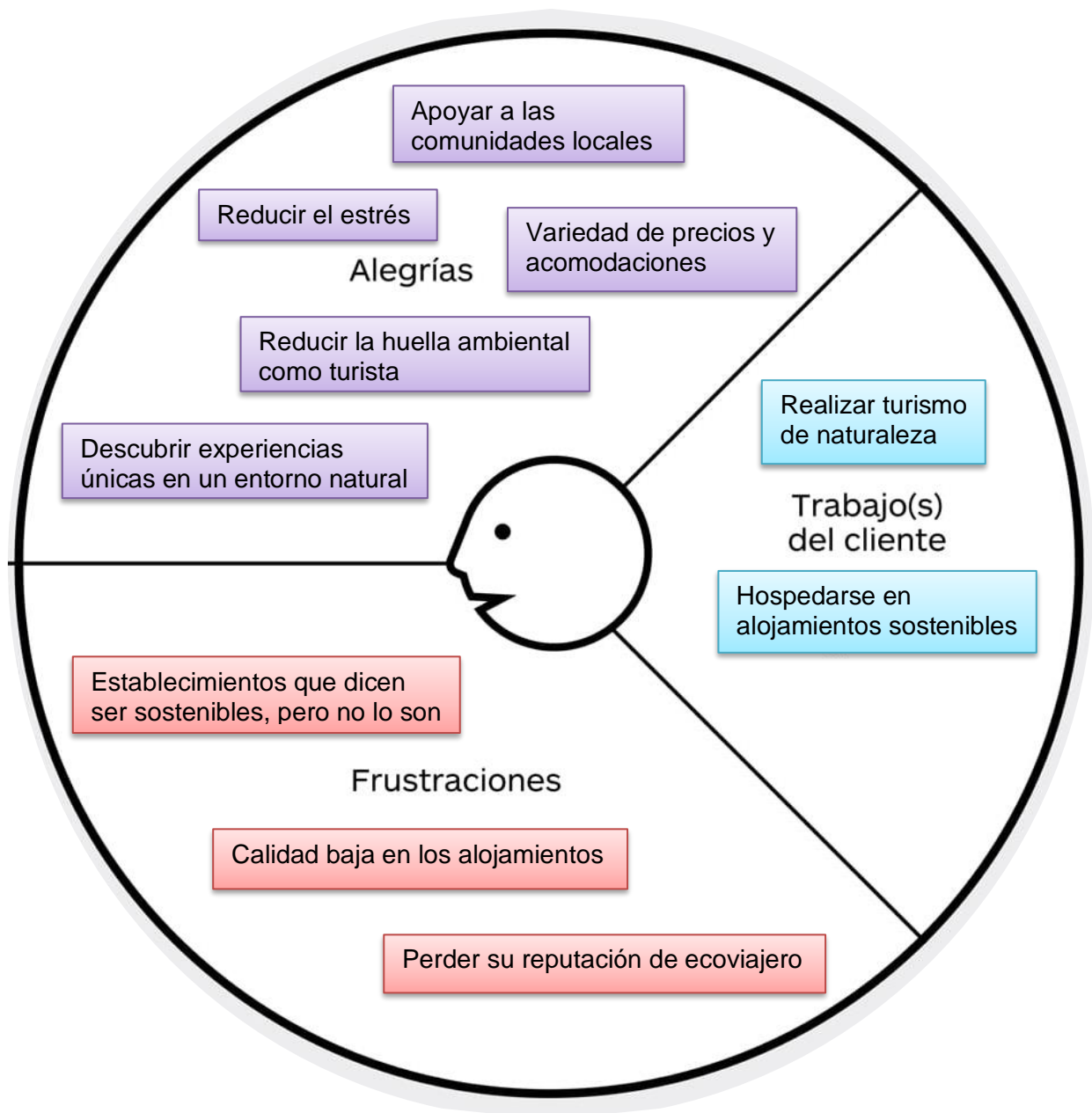


Ilustración 11. Mapa de valor

Fuente. Elaboración propia basada en Osterwalder et al 2015. [Volver](#).

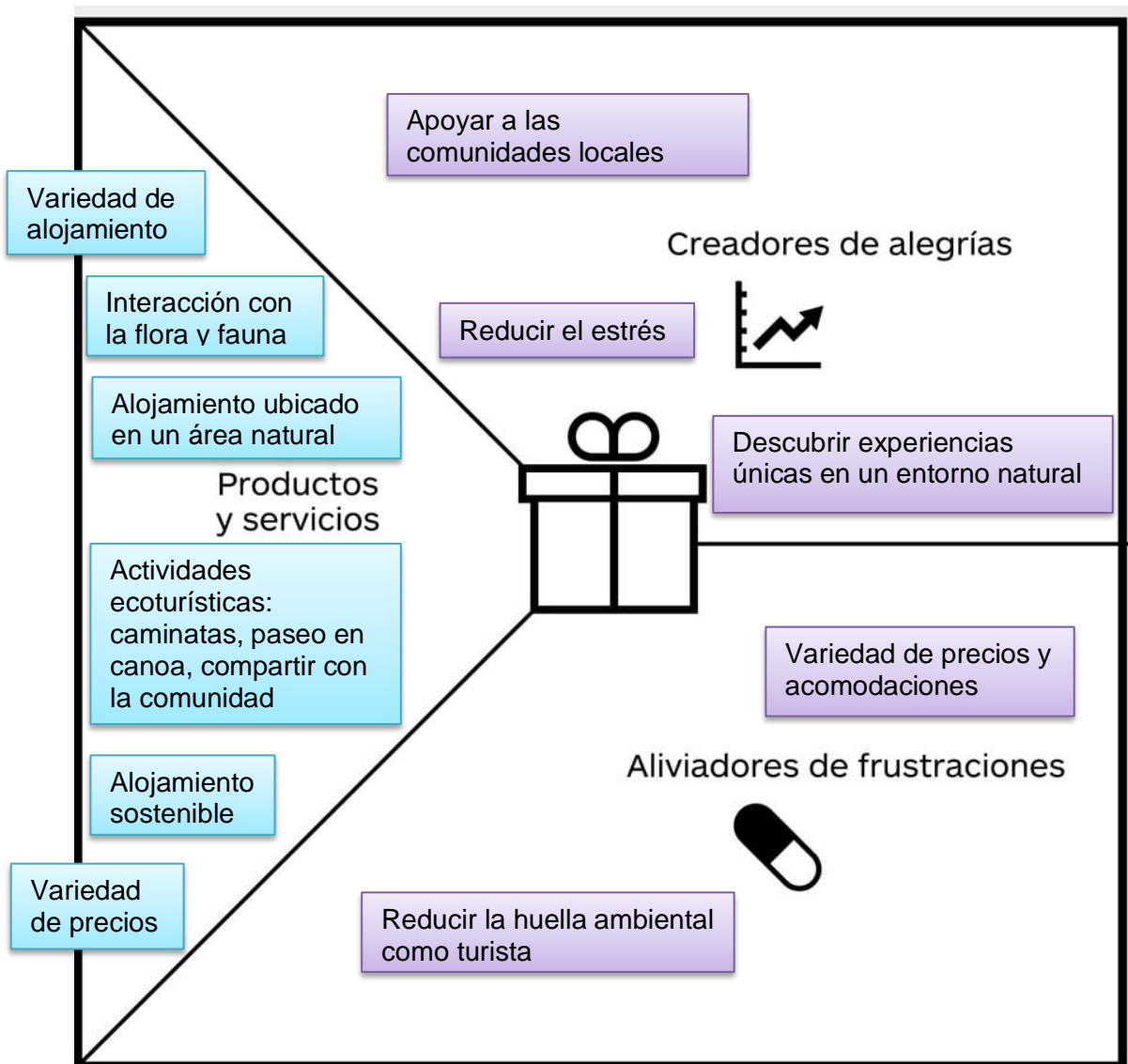


Ilustración 12. Perfil del cliente

Fuente. Elaboración propia basada en Osterwalder et al 2015. [Volver.](#)



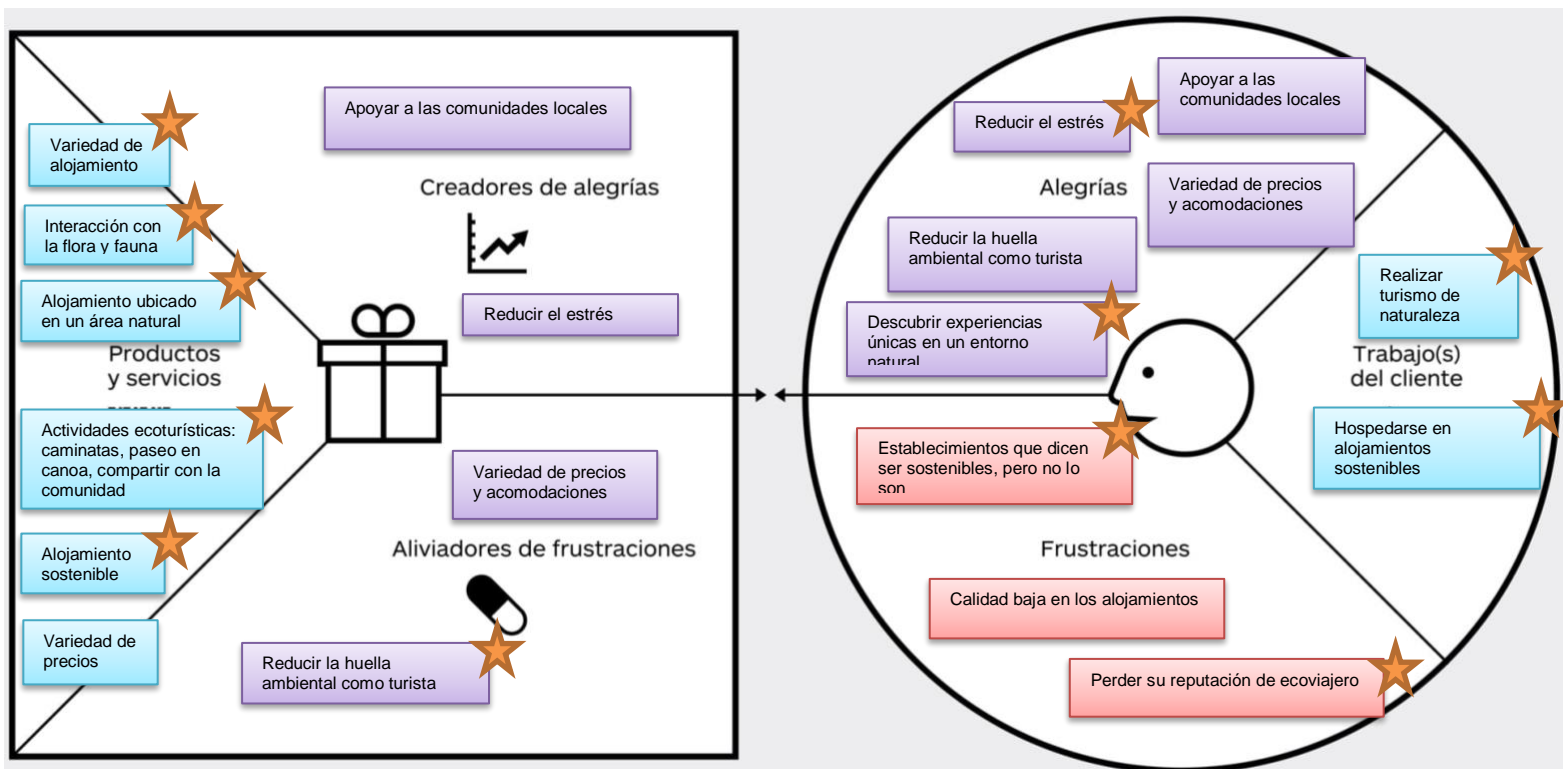


Ilustración 13. Encaje entre el perfil del cliente y el mapa de valor.

Fuente. Elaboración propia basada en Osterwalder et al 2015. [Volver](#).

Tabla 29.

Definición de perfiles.

CARGO	PERFIL DE COMPETENCIAS	TIPO DE RESPONSABILIDADES
<b>Gerente general</b>	Profesional en administración turística y hotelera 2 años de experiencia Nivel de inglés alto Habilidades para desarrollar sus funciones principales: planear, dirigir, organizar y controlar Habilidad para transmitir información efectivamente	Supervisar la totalidad de las áreas del alojamiento Manejo de la publicidad Evaluación y selección de tarifas Reclutamiento, selección, formación y contratación del personal  Pago de nómina
	Capacidad de adaptarse a los cambios Capacidad de trabajar en equipo	Efectuar relaciones con OTA's y agencias de viaje
<b>Jefe administrativo</b>	Profesional en administración de empresas 2 años de experiencia Nivel de inglés alto	Realizar las operaciones contables Analizar las inversiones de la empresa Realizar reportes de los estados financieros

	<p>Conocimiento de herramientas informáticas</p> <p>Capacidad de análisis</p>	<p>Administrar y gestionar la financiación, el presupuesto y la tesorería.</p> <p>Gestionar el aprovisionamiento</p>
<b>Jefe de recepción</b>	<p>Tecnólogo en gestión hotelera</p> <p>2 años de experiencia</p> <p>Nivel de inglés alto</p>	<p>Vigilar la auditoría nocturna</p> <p>Control de la facturación</p> <p>Comunicación con las OTA's y agencias de viaje</p> <p>Autorizar bloqueos, prolongación de estancias, salidas tardías y descuentos a los huéspedes</p> <p>Informar a cada área la ocupación</p>
<b>Jefe de mantenimiento</b>	<p>Profesional en ingeniería mecánica o afines</p> <p>2 años de experiencia</p> <p>Conocimientos en prácticas sustentables y energías renovables.</p>	<p>Realizar mantenimientos preventivos y correctivos a los pozos sépticos y demás máquinas y equipos adquiridos durante la operación del alojamiento</p> <p>Realizar proyectos que busquen la disminución de la huella del turista en el territorio</p> <p>Cumplir y diligenciar el formato ICA</p>
<b>Auditor Nocturno</b>	<p>Tecnólogo en gestión hotelera</p>	<p>Realizar la auditoría nocturna</p> <p>Realizar los informes para Migración Colombia</p>
<b>Recepcionista</b>	<p>Tecnólogo en gestión hotelera</p> <p>1 año de experiencia</p> <p>Nivel de inglés alto</p> <p>Habilidades comunicativas</p>	<p>Asignar la acomodación a cada cliente</p> <p>Realizar las reservas</p> <p>Atender al cliente durante su estadía</p> <p>Realizar la facturación</p> <p>Manejo de redes sociales</p>
<b>Ama de llaves</b>	<p>Tecnólogo en gestión hotelera</p> <p>2 años de experiencia</p> <p>Nivel de inglés alto</p> <p>Conocimiento de técnicas de limpieza y de uso de suministros de aseo</p> <p>Habilidades en supervisión</p>	<p>Programar actividades de limpieza</p> <p>Supervisar la limpieza de todas las áreas</p> <p>Coordinar la gestión de lavandería</p> <p>Administrar y controlar los suministros de aseo y los amenities</p> <p>Supervisar el funcionamiento de los equipos</p> <p>Evaluar e estado de la lencería y las hamacas</p>
<b>Camareras</b>	<p>Bachiller</p> <p>1 año de experiencia</p> <p>Técnicas de montaje de camas</p> <p>Técnicas de limpieza, ordenamiento y aseo aplicables a instalaciones y equipos</p>	<p>Proveer las cabañas de amenities</p> <p>Adecuar el tipo de acomodación según el cliente</p> <p>Informar el estado de las acomodaciones</p> <p>Hacer limpieza de todas las áreas del alojamiento</p>

Elaboración propia basada en M. Puentes (2017). [Volver](#).

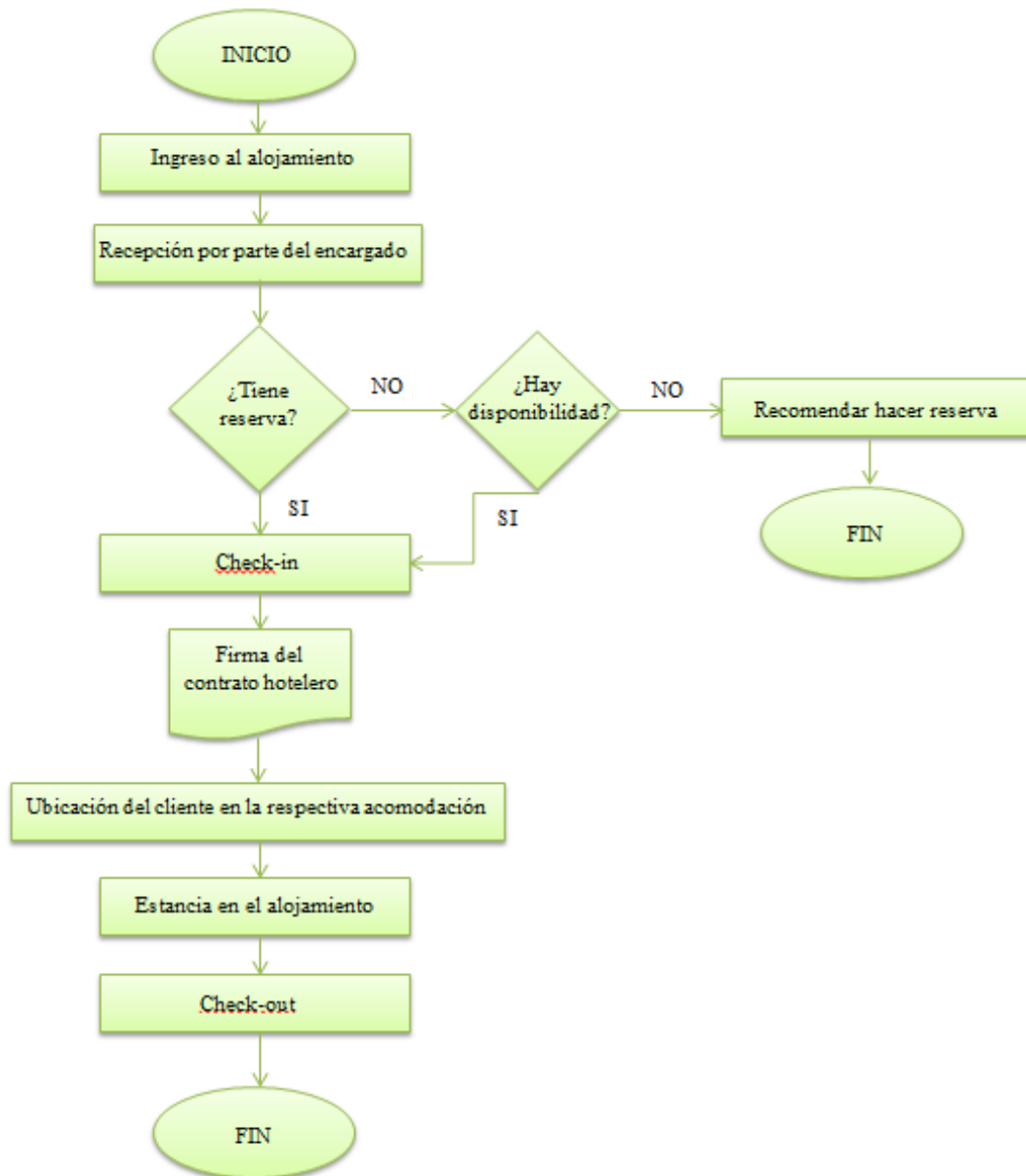


Ilustración 26. Flujograma de servicios del proceso de alojamiento.

Fuente: Elaboración propia (2017). [Volver](#).

**Tabla 30.**

Ficha técnica del *check-in*.

FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO		
TIEMPO DE PRODUCCIÓN DEL SERVICIO	20	/MINUTOS
CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO Y PRESENTACIÓN DEL MISMO		
Recepción del cliente. El personal del alojamiento debe encontrarse en disposición para dar la bienvenida al huésped. Se deberá realizar el check in y acto seguido dirigirlo a su		

acomodacion.		
<b>EQUIPO HUMANO REQUERIDO</b>		<b>COMPETENCIA REQUERIDAS POR EL EQUIPO HUMANO</b>
Recepcionista Camarera		Conocimiento del software y destreza para la comunicación Destreza para la comunicación
<b>TIEMPO TOTAL HORAS HOMBRE POR UNIDAD DE PRODUCCIÓN</b>	20	/MINUTOS
<b>SITIO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO</b>		Recepción y sendero ecológico hasta la acomodación
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO A UTILIZAR PARA EL SERVICIO</b>		<b>CANTIDAD / TIEMPO</b>
Computador		6
Walkie talkie		4
<b>TIEMPO TOTAL MÁQUINA EMPLEADO</b>	10	/MINUTOS
<b>INSUMOS A EMPLEAR</b>		
Contrato de alojamiento		
<b>INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA</b>		
Recepcionista y camarera deben estar en comunicación pues la camarera será quien lleve al turista a su alojamiento ya que se encuentra a 10 minutos de la recepción.		

Elaboración propia basada en E. Lizarazo (2017). [Volver.](#)

### Tabla 31.

Ficha técnica del *check-out*.

<b>FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO</b>		
<b>TIEMPO DE PRODUCCIÓN DEL SERVICIO</b>	10	/MINUTOS
<b>CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO Y PRESENTACIÓN DEL MISMO</b>		
Proceso de check out. El cliente se dirige a la recepción a realizar el proceso de salida del alojamiento, la recepcionista entrega factura y encuesta de satisfacción, el cliente paga y devuelve encuesta.		
<b>EQUIPO HUMANO REQUERIDO</b>		<b>COMPETENCIA REQUERIDAS POR EL EQUIPO HUMANO</b>
Recepcionista		Conocimiento del software y destreza para la comunicación
<b>TIEMPO TOTAL HORAS HOMBRE POR UNIDAD DE PRODUCCIÓN</b>	10	/MINUTOS
<b>SITIO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO</b>		Recepción y sendero ecológico hasta

## Alojamiento El Caimaneco

	la acomodación
MAQUINARIA Y EQUIPO A UTILIZAR PARA EL SERVICIO	CANTIDAD / TIEMPO
Computador	6
TIEMPO TOTAL MÁQUINA EMPLEADO	6 /MINUTOS
INSUMOS A EMPLEAR	
Encuesta de satisfacción y factura	

Elaboración propia basada en E. Lizarazo (2017). [Volver.](#)

**Tabla 32.**


Inversión en construcciones y edificaciones.

Construcciones y edificaciones	
<b>Cabaña 5 pax</b>	\$ 102.500.000
<b>Cabaña 3 pax</b>	\$ 52.500.000
<b>Zona camping</b>	\$ 10.000.000
<b>Hamaquero</b>	\$ 20.000.000
<b>Glamping</b>	\$ 3.903.822
<b>Pozo séptico</b>	\$ 19.936.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 208.839.822</b>






Elaboración propia basada en Habitissimo y Mercado Libre. [Volver.](#)

**Tabla 33.**

Inversión en muebles y enseres.

Producto	Proveedor	Cantidad	Precio unitario	Total	Depreciación en años	Depreciación en dinero	Imagen
Camá semidoble	Amoblando	8	\$ 449.000	\$ 3.592.000	20	\$ 179.600	

Colchón semidoble, protector y almohada	Amoblado	8	\$ 630.000	\$ 5.040.000	5	\$ 1.008.000	
Cama Queen	Amoblado	4	\$ 549.000	\$ 2.196.000	20	\$ 109.800	
Colchón Queen, protector y almohada	Amoblado	4	\$ 850.000	\$ 3.400.000	5	\$ 680.000	
Mesa de noche	Homecenter	9	\$ 239.900	\$ 2.159.100	20	\$ 107.955	
Armario	Homecenter	6	\$ 649.900	\$ 3.899.400	20	\$ 194.970	

Sanitario	Homecenter	8	\$ 229.900	\$ 1.839.200	15	\$ 122.613	
Ducha	Homecenter	8	\$ 999.900	\$ 7.999.200	15	\$ 533.280	
Lavamanos	Homecenter	8	\$ 349.900	\$ 2.799.200	15	\$ 186.613	
Puff	Homecenter	12	\$ 169.900	\$ 2.038.800	10	\$ 203.880	
Mesa de centro	Homecenter	6	\$ 69.900	\$ 419.400	20	\$ 20.970	





Walkie talkie x 2	Homecenter	2	\$ 399.900	\$ 799.800	10	\$ 79.980	
Caja registradora	Homecenter	1	\$ 609.900	\$ 609.900	10	\$ 60.990	
Cámara fotográfica	Ktronix	1	\$ 1.199.900	\$ 1.199.900	5	\$ 239.980	
<b>TOTAL</b>				\$ 17.609.600			

Elaboración propia basada en Homecenter y Ktronix (2018). [Volver.](#)

**Tabla 36.**

Nómina



**Alojamiento El Caimaneco**

CARGO	TIPO DE CONTRATACIÓN	SUELDO BÁSICO	AUX. TRANSPORTE	SEGURIDAD SOCIAL		PARAFISCALES		PRESTACIONES		TOTAL
<b>Gerente general</b>	Contrato a término indefinido	\$ 2.880.000	N/A	<b>Salud</b>	\$115.200	<b>SENA</b>	\$ 57.600	<b>Cesantías</b>	\$ 239.904	\$ 4.013.338
				<b>Pensiones</b>	\$115.200	<b>ICBF</b>	\$ 86.400	<b>Primas</b>	\$ 239.904	
				<b>Riesgos laborales</b>	\$ 15.034	<b>Caja de compensación</b>	\$115.200	<b>Vacaciones</b>	\$ 120.096	
								<b>Intereses cesantías</b>	\$ 28.800	
<b>Jefe administrativo</b>	Contrato a término indefinido	\$ 1.800.000	N/A	<b>Salud</b>	\$ 72.000	<b>SENA</b>	\$ 36.000	<b>Cesantías</b>	\$ 149.940	\$ 2.508.336
				<b>Pensiones</b>	\$ 72.000	<b>ICBF</b>	\$ 54.000	<b>Primas</b>	\$ 149.940	
				<b>Riesgos laborales</b>	\$ 9.396	<b>Caja de compensación</b>	\$ 72.000	<b>Vacaciones</b>	\$ 75.060	
								<b>Intereses cesantías</b>	\$ 18.000	
<b>Jefe de recepción</b>	Contrato a término indefinido	\$ 1.300.000	N/A	<b>Salud</b>	\$ 52.000	<b>SENA</b>	\$ 26.000	<b>Cesantías</b>	\$ 108.290	\$ 1.811.576
				<b>Pensiones</b>	\$ 52.000	<b>ICBF</b>	\$ 39.000	<b>Primas</b>	\$ 108.290	
				<b>Riesgos laborales</b>	\$ 6.786	<b>Caja de compensación</b>	\$ 52.000	<b>Vacaciones</b>	\$ 54.210	
								<b>Intereses cesantías</b>	\$ 13.000	
<b>Jefe de mantenimiento</b>	Contrato a término indefinido	\$ 1.800.000	N/A	<b>Salud</b>	\$ 72.000	<b>SENA</b>	\$ 36.000	<b>Cesantías</b>	\$ 149.940	\$ 2.508.336
				<b>Pensiones</b>	\$ 72.000	<b>ICBF</b>	\$ 54.000	<b>Primas</b>	\$ 149.940	
				<b>Riesgos laborales</b>	\$ 9.396	<b>Caja de compensación</b>	\$ 72.000	<b>Vacaciones</b>	\$ 75.060	
								<b>Intereses cesantías</b>	\$ 18.000	
<b>Auditor nocturno</b>	Contrato a término indefinido	\$ 900.000	N/A	<b>Salud</b>	\$ 36.000	<b>SENA</b>	\$ 18.000	<b>Cesantías</b>	\$ 82.318	\$ 1.218.864
				<b>Pensiones</b>	\$ 36.000	<b>ICBF</b>	\$ 27.000	<b>Primas</b>	\$ 82.318	
				<b>Riesgos laborales</b>	\$ 4.698	<b>Caja de compensación</b>	\$ 36.000	<b>Vacaciones</b>	\$ 37.530	
								<b>Intereses cesantías</b>	\$ 9.000	
<b>Recepcionista</b>	Contrato a término	\$ 800.000	\$ 88.211	<b>Salud</b>	\$ 32.000	<b>SENA</b>	\$ 16.000	<b>Cesantías</b>	\$ 73.988	\$ 1.129.512



## Alojamiento El Caimaneco

	indefinido			<b>Pensiones</b>	\$ 32.000	<b>ICBF</b>	\$ 24.000	<b>Primas</b>	\$ 73.988	
				<b>Riesgos laborales</b>	\$ 4.176	<b>Caja de compensación</b>	\$ 32.000	<b>Vacaciones</b>	\$ 33.360	
								<b>Intereses cesantías</b>	\$ 8.000	
<b>Ama de llaves</b>	Contrato a término indefinido	\$ 1.300.000	N/A	<b>Salud</b>	\$ 52.000	<b>SENA</b>	\$ 26.000	<b>Cesantías</b>	\$ 108.290	\$ 1.811.576
				<b>Pensiones</b>	\$ 52.000	<b>ICBF</b>	\$ 39.000	<b>Primas</b>	\$ 108.290	
				<b>Riesgos laborales</b>	\$ 6.786	<b>Caja de compensación</b>	\$ 52.000	<b>Vacaciones</b>	\$ 54.210	
								<b>Intereses cesantías</b>	\$ 13.000	
<b>Camareras</b>	Contrato a término indefinido	\$ 781.242	\$ 88.211	<b>Salud</b>	\$ 31.250	<b>SENA</b>	\$ 15.625	<b>Cesantías</b>	\$ 72.425	\$
				<b>Pensiones</b>	\$ 31.250	<b>ICBF</b>	\$ 23.437	<b>Primas</b>	\$ 72.425	1.103.372
				<b>Riesgos laborales</b>	\$ 4.078	<b>Caja de compensación</b>	\$ 31.250	<b>Vacaciones</b>	\$ 32.578	
								<b>Intereses cesantías</b>	\$ 7.812	

Elaboración propia (2018). [Volver](#).



## Alojamiento El Caimaneco