



**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de Buenos Aires**

Especialización en Dirección de Marketing  
y Estrategia Competitiva

Escuela de Estudios de Posgrado

**Diseño del plan de negocios para la implementación de un Hostel  
Ecoturístico en la zona de San Andrés y Providencia**

Camilo Alberto Hernández Escobar

Plan de Tesis

Tutor:

Luis Miguel Rodríguez Carrasco

Gerente de Mercadeo en Servicios Financieros

Telefónica Movistar – Colombia Telecomunicaciones S.A - ESP (Colombia)

Mayo de 2012



**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de Buenos Aires**



## CLAUSULA DE ORIGINALIDAD

*"Declaro que el material incluido en este Trabajo Final de Carrera es, a mi mejor saber y entender, original, producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifiquen explícitamente las contribuciones de otros), y que no he presentado este material en forma parcial o total, como una tesis, en ésta u otra institución".*

Camilo Alberto Hernández Escobar



**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de Buenos Aires**



**AGRADECIMIENTOS**

Tras terminar este trabajo y haber dedicado largo tiempo y esfuerzo en la investigación y desarrollo del mismo, hoy solo deseo agradecer a todos aquellos que de una u otra forma han colaborado para que mediante el aprendizaje y motivación haya finalizado este proyecto de vida; En especial quiero agradecer a mi tutor y a mis maestros por ser un faro de conocimiento, compartiendo su conocimiento y experiencia, motivandome día a día a crecer y aprender nuevos conceptos que me permitirán desarrollarme profesionalmente.



**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de Buenos Aires**



## ÍNDICE

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| • Introducción                                                        | 6  |
| • Capítulo 1                                                          |    |
| Antecedentes                                                          | 8  |
| • Capítulo 2                                                          |    |
| 2.1 Planteo del problema                                              | 10 |
| 2.2 Objetivo general                                                  | 10 |
| 2.3 Objetivos específicos                                             | 10 |
| 2.4 Objetivo Académico                                                | 11 |
| • Capítulo 3                                                          |    |
| 3.1 Hipótesis                                                         | 12 |
| 3.2 Justificación                                                     | 12 |
| • Capítulo 4                                                          |    |
| 4.1 Análisis de la metodología de la investigación                    | 13 |
| 4.2 Marco teórico                                                     | 13 |
| • Capítulo 5                                                          |    |
| Análisis del entorno turístico de la Isla de San Andrés y Providencia | 19 |
| • Capítulo 6                                                          |    |
| Mercado objetivo                                                      | 27 |
| • Capítulo 7                                                          |    |
| Instrumento                                                           |    |
| 7.1 Diseño del instrumento (encuesta)                                 | 28 |



**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de Buenos Aires**



|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| 7.2 Análisis del instrumento (encuesta)    | 31 |
| • Capítulo 8                               |    |
| Análisis FODA                              | 40 |
| • Capítulo 9                               |    |
| Planteamiento de la estrategia             |    |
| 9.1 Estrategia de servicio                 | 42 |
| 9.2 Estrategia de precio                   | 44 |
| 9.3 Estrategia de distribución             | 46 |
| 9.4 Estrategia de promoción y comunicación | 47 |
| 9.5 Proyección financiera                  | 48 |
| • Capítulo 10                              |    |
| 10.1 Conclusiones                          | 51 |
| 10.2 Recomendaciones                       | 51 |
| • Capítulo 11                              |    |
| Bibliografía                               | 53 |
| • Anexos                                   | 55 |
| Contenidos adicionales                     |    |
| • Carátula                                 |    |
| • Cláusula de compromiso de originalidad   |    |
| • Agradecimientos                          |    |
| • Índice                                   |    |



**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de Buenos Aires**



## **INTRODUCCIÓN**

Todo país cuenta con territorios de gran belleza, con recurso e infraestructura ideales para la explotación turística; en Colombia contamos con varios lugares destinados para el turismo, dentro de los cuales se destacan Cartagena, Santa Marta, Medellín, Bogotá y San Andrés y Providencia, entre otros, sin embargo este último llegó en un momento a ser el destino turístico principal del país gracias al apoyo del sector público y privado, en donde el comercio impulsó la región y fue el motor principal para el desarrollo de la misma. Sin embargo con el innovación en infraestructura, tecnología, servicios y capacitación al recurso humano lugares que en un pasado no tenían atractivo turístico, hoy se convierten en la principal alternativa de los turistas, dichos lugares pueden o no estar dentro del territorio nacional y se convierten en una fuerte competencia en el mercado del turismo.

Tras el paso de las décadas, el factor ambiental y ecológico tomo una parte importante en la preocupación de las personas, cada día se realizan más esfuerzos por la protección y adecuación de ambientes propicios para la preservación de especies animales y vegetales; El turismo ha volcado todos sus esfuerzos para convertirse en un sector verde, denominación con la cual se caracteriza a agentes privados o públicos que tienen dentro de sus prioridades la fomentación por una cultura sana y encaminada a la preservación del medio ambiente.

El ecoturismo es una de las alternativas que ha encontrado este sector en donde cada día gana más adeptos y se convierte en una interesante opción de entretenimiento, muchos países dedicados al turismo o que su principal fuente económica es esta última, desarrollan proyectos pensados en generar turismo en convivencia con la naturaleza, sin dejar de lado la rentabilidad necesaria para mantener al sector.

En Colombia se han comenzado a desarrollar importantes proyectos ecoturísticos en algunas regiones de excelencia turística, como una nueva propuesta de vacaciones y esparcimiento, sin embargo en la Isla de San Andrés y Providencia aún no se ha desarrollado este tipo de turismo a pesar de los esfuerzos que la Gobernación del departamento ha hecho por atraer inversionistas públicos y privados.

El Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, está localizado en el mar Caribe, a 770 kilómetros aproximadamente del continente, se ubica al noroeste de la



**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de Buenos Aires**



costa Atlántica del país. Este es el único departamento de Colombia que se compone por islas, cayos e islotes. Desde el 23 de junio de 1822 la bandera de la entonces República de la Gran Colombia, ondeó como símbolo de presencia e independencia del Imperio Español, ese mismo año se admitió como parte del territorio nacional.

Según el último censo realizado por el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas de Colombia), realizado en el año 2005 San Andrés y Providencia cuentan con una población estimada de 73 320 habitantes, convirtiéndose en el departamento más densamente poblado de Colombia, esto, si tenemos en cuenta que el total de tierra firme de las islas es de tan solo de 44 km<sup>2</sup>, lo que representa una densidad poblacional de 1604 personas por kilómetro cuadrado; se podría decir que es la isla más poblada del planeta, lo que la pone en una delicada situación en cuanto a la administración y explotación de recursos. Las lenguas principales habladas en el territorio son el criollo sanandresano (patwa o patua), el español y el inglés; La isla, es un territorio enmarcado por la cultura típica de sus pobladores, en donde se resalta la cultura reggae, la pesca y el uso de distintas lenguas como medio de comunicación entre sus habitantes en el día a día. La gran mayoría de su población es de color negro y proviene del caribe, en especial de Jamaica, esta mezcla ha hecho que su riqueza cultural sea tan apreciada tanto en el territorio nacional de Colombia, como en el extranjero.

San Andrés y Providencia a pesar de haber encontrado algunos diferenciales como, sitios y actividades únicas que se pueden desarrollar y realizar en este lugar, deberá enfocarse en la explotación del segmento de ecoturistas a los que les gusta además de la playa, las islas y las actividades propias del lugar, las actividades que involucren un contacto real con la naturaleza y vida marina de la isla. La economía de esta región se basa en el turismo y desde sus inicios se ha procurado el desarrollo del mismo por parte del sector público y privado, la formación de cadenas hoteleras, centros de comercio y reservas naturales han beneficiado su territorio.



**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de Buenos Aires**



## **CAPITULO 1**

### **ANTECEDENTES**

En primer lugar y para ofrecer al lector un mayor entendimiento, del tema a tratar en esta tesis, se deberán aclarar algunos conceptos básicos, el turismo, según La organización mundial del turismo, define el turismo como la acción que “comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año y mayor a un día, con fines de ocio, por negocios o por otros motivos”<sup>1</sup>

Por otra parte el Ecoturismo, según la definición de la OMT (organización Mundial del Turismo) es “Todas las formas de turismo en las que la principal motivación del turista es la observación y la apreciación de la naturaleza y que contribuyen a la conservación del entorno natural y del Patrimonio cultural con el menor impacto negativo posible”<sup>2</sup>.

Un hostel se podría definir según Hostel Management como: “Un albergue orientado a la habitación compartida ("dormitorio") alojamiento que acepta los viajeros individuales (típicamente mochileros) o grupos para estancias de corta duración, y que cuenta con zonas comunes y servicios comunes”.<sup>3</sup>

Para ser considerado un hostel, la propiedad debe proporcionar alojamiento a corto plazo, compartida (estilo dormitorio) para los viajeros individuales, aunque muchos albergues también ofrecen habitaciones privadas.

Durante los años ochentas y noventas, San Andrés y Providencia se convirtieron en un lugar de comercio y turismo de gran calidad; a principios de la década de los ochenta, las islas se transformaron en un lugar de preferencias comerciales, es decir la calidad y precio de sus artículos eran superiores que las demás ciudades del territorio nacional, si tenemos en cuenta que Colombia tenía un modelo económico proteccionista; como resultado más y más personas se desplazaban desde el continente a realizar compras de productos con

---

<sup>1</sup> Definición de Turismo según la OMT, <http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo>

<sup>2</sup> *Código Ético Mundial para el Turismo* elaborado por la Organización Mundial del Turismo (OMT) 2002.

<sup>3</sup> <http://www.hostelmanagement.com/glossary/hostel.html>





**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de Buenos Aires**



precios más baratos. Sin embargo esto trajo consigo grandes problemas para la Isla de San Andrés y Providencia, dentro de los cuales se destacan la alta migración de personas desde el continente y el narcotráfico que termino de perjudicar a la ya fragil economía isleña.

La desición de escoger un destino turistico ya no solo se basa en disfrutar la playa o ir de compras, ahora las personas buscan experiencias de vida, algo que les cambie la rutina diaria, es por esto que en los últimos tiempos los lugares turisticos se han concentrado en ofrecer actividades y lugares poco convencionales, únicos y que su promesa básica es cambiar la rutina y tener un contacto real con el medio ambiente que lo rodea.

El desarrollo tecnológico, la creación de zonas de reservas ecológica y marítimas, la construcción de infraestructura turística de calidad, es decir construcción de aeropuertos, puertos, hoteles, rutas de acceso, zonas de recreación y deporte y la capacitación del personal en la atención y el servicio a los turistas, han marcado un fuerte diferencial en las zonas de turismo de los diferentes países.

El uso apropiado y responsable de los recursos naturales y marítimos, el desarrollo de proyectos competitivos, enfocados en la generación de valor al turista, la implementación de zonas de reservas naturales y marítimas, el desarrollo de programas encaminados a promover el contacto con la biodiversidad existente en la isla y la adaptación de la infraestructura actual a la concepción del turismo ecológico, además de una estrategia de comunicación efectiva que se planifique haciendo uso de medios como internet, la creación de marca región, el posicionamiento de la misma y el uso de nuevas tecnologías móviles como forma de contacto con el cliente o potencial usuario, pueden hacer que esta región se aproxime a cumplir de mejor manera su objetivo de convertirse en un lugar de turismo de gran importancia; lo más importante es que el cliente pueda conocer de manera detallada el portafolio de servicios con los que cuenta la región, más allá de la oferta hotelera, la idea debe nacer de las autoridades locales, así mismo debe clarificar las ventajas que tiene esta frente a la competencia.

El cambio en la oferta turística convencional por parte de la isla, va a permitir a diferentes actores, a participar en el mercado del turismo ecológico, con una oferta variada, en este caso hostels con paquetes vacacionales incluidas actividades ecoturísticas, permitiendo acceder a un nuevo tipo de cliente.



**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de Buenos Aires**



## **CAPITULO 2**

### **2.1 PLANTEO DEL PROBLEMA**

¿Es viable iniciar un proyecto de hostel ecoturístico en la Isla de San Andrés y Providencia?

¿El proyecto ecoturístico en la Isla de San Andrés y Providencia es rentable para el emprendedor?

¿Qué características definen un hostel ecoturístico?

¿Qué interés tienen los turistas de la isla de San Andrés y Providencia por actividades ecoturísticas?

¿Existe el interés por parte de los turistas de San Andrés y Providencia, en alojarse en un hostel ecoturístico?

¿Qué atributos y características son fundamentales para tener un diferencial claro frente a otros proyectos ecoturísticos de la región?

### **2.2 OBJETIVO GENERAL**

Determinar la viabilidad de un proyecto estilo hostel ecoturístico en la región de San Andrés y Providencia, Colombia, a iniciar en el año 2015.

### **2.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Determinar cual es la opción más recomendable de proyectos turísticos que involucren actividades ecológicas, como fuente de entretenimiento.
- Determinar el comportamiento del mercado y sus actores, con el fin de identificar cuál es la manera más eficaz de administrarlo asegurando su rentabilidad.



**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de Buenos Aires**



- Establecer cual es la infraestructura necesaria para llevar a cabo proyectos de este tipo.
- Identificar los gustos y preferencias de los turistas de San Andrés y Providencia al momento de planear sus actividades de entretenimiento.
- Identificar potenciales aliados que puedan servir como proveedores de actividades ecoturísticas en San Andrés y Providencia
- Establecer potenciales agentes de turismo que puedan ofrecer dentro de sus paquetes vacacionales, hostels ecoturísticos como otra forma de entretenimiento y descanso.

## **2.4 OBJETIVOS ACADÉMICO**

Demostrar que los temas y asignaturas vistos en la especialización de Gestión y dirección de marketing y estrategias competitivas, son de vital importancia al momento de enfrentarse a los distintos retos que el mercado laboral nos impone día a día.



**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de Buenos Aires**



## **CAPITULO 3**

### **3.1 HIPOTESIS**

Tras un fuerte cambio tanto cultural como económico que afectó la oferta turística, gastronómica y cultural de la isla de San Andrés y Providencia, se han creado nuevos mercados turísticos, en especial el ecoturismo, lo que ha permitido el desarrollo de un nuevo proyecto tipo hostel ecoturístico, que permitirá atraer un tipo de cliente interesado en actividades ecológicas y al aire libre, además de generar un diferencial frente a otros proyectos similares en la región.

### **3.2 JUSTIFICACIÓN**

San Andrés y Providencia tiene un gran número de zonas protegidas, ahora convertidas en reservas naturales y marítimas, las cuales busca convertirlas en lugares de turismo ecológico, es por esto que en la isla se deben desarrollar proyectos ecoturísticos que se adapten a esta nueva tendencia mundial, pensando no solo en hacer uso responsable de aquellas zonas que permitan generar experiencias de vida únicas en los turistas y habitantes de la región, si no también causar un impacto positivo en aquellas personas que se vinculen en esta clase de proyectos, de esta manera generar un entorno en la que todas las partes involucradas tengan beneficios tangibles en sus vidas, además motivar el desarrollo de convenios turísticos con agencias, cruceros y asociaciones de turismo, contemplando a nivel nacional e internacional.



## **CAPITULO 4**

### **4.1 ANALISIS DE LA METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para llevar a cabo el desarrollo de este proyecto y apoyandose en los comentarios de diferentes autores, se utiliza un modelo de estudio exploratorio, con enfoque cualitativo, mediante el cual se quiere identificar con claridad el mercado ecoturístico en la Isla de San Andrés y Providencia. Estos datos serán la base necesaria para levantar información relevante que se utilizará en el planteamiento estratégico del proyecto tema de investigación.

Durante la búsqueda de información, se encontraron algunos estudios que se centran en el turismo en general y el impacto que tiene este en el territorio de San Andrés y Providencia, sin embargo no se encuentran estudios realizados para la implementación de actividades ecoturísticas, los escasos trabajos formales existentes acerca del tema, se centran en el desarrollo específico de actividades ecoturísticas en algunas zonas del país y sirven como base para fomentar el ecoturismo, dichos estudios han servido como punto de partida para el inicio de actividades en emprendimientos formales.

### **4.2 MARCO TEÓRICO**

El turismo se puede definir como una actividad que en esencia se realiza por ocio o tiempo libre y que implica un desplazamiento de personas y objetos a un territorio para recibir un servicio previamente contratado, esperando una satisfacción de unas necesidades previamente establecidas.

La organización mundial del turismo define el turismo como la acción que “comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año y mayor a un día, con fines de ocio, por negocios o por otros motivos”<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Definición de Turismo según la OMT, <http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo>



**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de Buenos Aires**



El concepto de turismo aparece en escena mundial en el siglo XIX, ya que los Griegos expresaban la importancia que tenía el ocio y el esparcimiento de la vida cotidiana, para ellos todas las actividades como entretenimiento, deporte, recreación estaban contenidas dentro del ocio, es así como gracias a sus desplazamientos entre regiones para participar en las olimpiadas organizadas cada 4 años, crearon la necesidad de conocer y viajar dentro de la población europea.

Entre las décadas de los 50 y 70 el turismo, comenzó a figurar como el indicador claro de la recuperación económica de muchos países, en especial Alemania y Japón, tras la segunda guerra mundial, se desarrollo la clase media a nivel mundial, quienes sintieron el interés y el deseo de viajar por el mundo y conocer nuevas culturas, así mismo, se creó el interés por la educación y la tecnología, dos sectores claves que movilizaron a muchas personas jóvenes alrededor del mundo.

A finales de los 70 y comienzos de los 80 el turismo decae tras la gran crisis en el sector energético y la inflación de muchos países potencia a nivel mundial que terminaron por afectar el sector del transporte, lo que determino un gran impacto en las tarifas tanto aéreas como terrestres, sin embargo para mediados de los años 80, el turismo se convirtió en la pieza clave en la economía de muchos países, dinamizando la economía local de cada país con la entrada de nuevos competidores, la oferta de productos y servicios de gran calidad y generando la necesidad del cliente por más y mejores ofertas que involucrara diversidad de destinos.

Los primeros viajeros estilo mochilero, quienes son entre otros, los grandes consumidores de los hostels, se desarrollaron en la década de los 60 y 70, en donde la moda hippie, la libertad de expresión, el amor y las ganas de compartir experiencias mediante el viaje, hicieron que en Europa se creara la ruta hippie, un lugar de tránsito por Europa y el sur de Asia donde los jóvenes viajaban en tren, bus o simplemente levantados por el camino, con pocas pertenencias para bajar costos y alargar la duración de los viajes.

Según el informe de la OMT, el sector del turismo tuvo un gran crecimiento para el año 2013, "El total de ingresos derivados de exportaciones que generó el turismo internacional alcanzó los 1,4 billones de dólares. Los ingresos obtenidos por los destinos turísticos gracias a los visitantes de otros países crecieron en un 5 %, hasta sumar



**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de Buenos Aires**



1.159.000 millones de dólares, mientras el transporte internacional de pasajeros supuso otros 218.000 millones”<sup>5</sup>.

El turismo en Colombia ha tenido un crecimiento constante, gracias a los avances en materia de seguridad, fortalecimiento económico, infraestructura, inversión, entre otros, todo esto ha creado un clima de tranquilidad dentro de la comunidad nacional e internacional, tras décadas de violencia, hoy Colombia ha cambiado la cara y se presenta como un lugar que tiene que conocer y seguramente no se querrá ir, de ahí que el slogan para la comunicación del turismo por parte de la marca país es “Colombia, el riesgo es que te quieras quedar”.

Se concentro el mayor esfuerzo en la seguridad, ya que es un problema que aquejaba al país desde los años 50 y que era el común denominador en los comentarios de los turistas extranjeros que visitaban al país, en los último 10 años, se realizaron más progresos en esta materia que en las últimas 3 décadas en conjunto, esto ha permitido que grandes compañías de cruceros tengan como lugar de transito y descanso a Cartagena y San Andrés; así mismo la oferta de turismo a Colombia por parte de las agencias de viajes extranjeras ha aumentado en gran medida.

Grandes regiones del país se han convertido en verdaderos destinos turísticos, incluyendo a la capital del mismo, la cual recibe al año un aproximado de 1.800.000 turistas tanto nacionales como extranjeros<sup>6</sup>; El gobierno nacional ha impulsado el turismo en la mayor parte del país incluyendo la zona objeto de estudio, sin embargo los esfuerzos son insuficientes si queremos competir con países altamente turísticos como Brasil, Argentina, Panamá, entre otros.

Para la elaboración de este trabajo, es necesario iniciar hablando del marketing y no solamente para el sector turístico, ya que es importante tener en cuenta que el marketing es solo uno y es aplicable a cualquier campo, me inclino por la definición que presenta el Dr. Alberto Levy en su blog y el comentario que agrega después de la definición, en donde en resumen asegura que el marketing es solo uno y es aplicable para cualquier sector; la definición que nos presenta es, “Marketing es el proceso de análisis, interpretación,

---

<sup>5</sup> Comunicado de prensa OMT, El turismo internacional genera 1,4 billones en ingresos derivados de exportaciones, Madrid, 2014.

<sup>6</sup> Fuente COTELCO (Asociación Hotelera y Turística de Colombia), mercado del turismo Colombia 2010



**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de Buenos Aires**



evaluación y prospectiva de los requerimientos de la demanda total y de los segmentos significativamente diferentes que la constituyen, para formular o reformular el diseño ideal de la oferta de un satisfactor del conjunto de requerimientos de uno o más de esos segmentos, con el objetivo de lograr un posicionamiento conceptual de la identidad de ese satisfactor, en oposición al posicionamiento conceptual de la identidad de otros satisfactores competitivamente antagónicos, que, a través de la construcción y accesibilidad de esa oferta, haga máxima su capacidad de creación de valor sostenible y sustentable”.<sup>7</sup>

Según Kotler, “los dos sectores principales dentro de las actividades llamadas turísticas, son el de la hotelería y el de los viajes. La hotelería también es una de las principales industrias en el mundo, la cual se ha transformado con el paso del tiempo. Por lo cual, lo que antes eran empresas familiares, ahora son cadenas hoteleras que se mueven en un entorno muy competitivo”.<sup>8</sup>

Por lo anterior, creo necesario incluir a las demás partes involucradas en el proceso del servicio del turismo, pues no solamente las cadenas hoteleras y las agencias de viajes son los sectores principales, se debe tener en cuenta entre otros al gobierno local, los habitantes los negocios de comercio formal e informal, las instituciones publicas y privadas, cada una de estas se involucra en el servicio de una u otra manera y puede llegar a influir en el resultado y la percepción del mismo.

Por otra parte el Ecoturismo, según la definición de la OMT (organización Mundial del Turismo) “Todas las formas de turismo en las que la principal motivación del turista es la observación y la apreciación de la naturaleza y que contribuyen a la conservación del entorno natural y del Patrimonio cultural con el menor impacto negativo posible<sup>9</sup>”, como se mencionaba antes, cada día es más impotante para los consumidores de cualquier servicio o producto, que las empresas o instituciones involucradas en el mercado sean eco amigables, es el caso del sector turístico, en el cual en los últimos años se han desarrollado diferentes proyectos ecoturísticos que han generado nuevos mercados,

---

<sup>7</sup> Marketing político segunda parte, Alberto Levy, <http://www.albertoleyvblog.com/general/marketing-politico-segunda-parte/>

<sup>8</sup> Marketing para el turismo Kotler, Bowen y Makens (2003, p.20), 3ª Edición, Editorial Pearsons, Prentise Hall.

<sup>9</sup> *Código Ético Mundial para el Turismo* elaborado por la Organización Mundial del Turismo (OMT) 2002.





**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de Buenos Aires**



brindando la oportunidad a nuevos actores a vincularse y desarrollar propuestas atractivas al consumidor.

En la Isla de San Andrés y Providencia, se vienen desarrollando algunos proyectos ecoturísticos para los turistas, y el gobierno nacional de Colombia lo ha hecho saber por medio de la página de internet de Proexport, quien es la entidad encargada de la promoción del turismo internacional, la inversión extranjera y las exportaciones no tradicionales en Colombia, allí se muestran algunas alternativas que tienen los viajeros interesados en el ecoturismo<sup>10</sup>; sin embargo no se plantean como paquete integrado al plan vacacional o solo se ofrecen en lugares muy específicos a los cuales no todas las personas tienen acceso, es por esto que la isla tiene un gran potencial de ofrecer actividades ecoturísticas vinculadas dentro de un plan vacacional.

La búsqueda principal del marketing cultural debe estar centrada en la creación de una oferta de valor importante para el consumidor, a fin de que este lo prefiera y cree vínculos de pertenencia

A San Andrés y Providencia llegan 13 cruceros internacionales, Princess Cruises, Holland America, Celebrity Cruises, Pullmantur Cruises, See Tour, Star Clippers, Silver Cruises, MSC Cruises, Azamara Cruises, Regent Seven, Seas Cruises, MTC Hamburg y Fred Olsen, los cuales provienen de EE.UU, Europa y Centro América, dichos cruceros los cruceros desembarcan en la zona del Cove, al sureste de San Andrés, donde se encuentra el muelle turístico, en donde son recibidos con la calidez típica del lugar, allí mismo los turistas podrán encontrar todos los servicios necesarios para continuar su viaje por la isla.

Según el Gobierno Nacional uno de los problemas que presenta el archipiélago es una baja oferta de servicios etno y ecoturísticos, marítimo – costero, pues la isla a partir de ser declarada como puerto libre de comercio en la década del 50, se dedicó a establecer un turismo convencional, sin embargo la cantidad de recursos naturales, le permitiría avanzar en otras alternativas de turismo, como el eco o el etnoturismo, pero, su aplicación no ha sido posible por la falta de conocimiento en la población en general, la falta de capacitación y recursos financieros, por otro lado la comunidad que vive allí se ve excluida de la poca oferta que en este momento existe.

---

<sup>10</sup> <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/actividad/atracciones-turisticas-recomendadas-informes-especiales/ecoturismo-en-san-andres>



**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de Buenos Aires**



En 1909, Richard Schirrmann, profesor Alemán, creó el primer hostel del mundo, en Altena, Alemania, él se desempeñaba como profesor en un pueblo minero, su preocupación por sus alumnos, creció día a día por la gran contaminación del ambiente de este lugar, así que planificó diferentes salidas al campo como una manera de mitigar el problema, al inicio no habían hostels, por lo que tuvieron que recurrir a alojarse en escuelas que quedaban vacías en los fines de semanas y vacaciones. Fueron tan populares los viajes, que en 1909 se creó el primer hostel permanente del mundo, este fue concebido como albergue para jóvenes que estudiaban en el pueblo y no tenían un lugar donde dormir, sin embargo más adelante se transformó en alojamiento para personas que estaban de tránsito por la ciudad, tenía gran cantidad de dormitorios, los cuales fueron compartidos por varias personas al mismo tiempo, de ahí nace la esencia de un hostel, compartir dormitorio con extraños para motivar a las personas a conocerse, compartir y crear nuevas amistades.

Los hostels a diferencia de los hoteles no son estandarizados, es decir todos son diferentes y presentan diversidad en atención y servicios, por lo general no requieren tarjetas de membresía, algunos hostels de la costa este de EE.UU o Europa ofrecen excursiones y eventos diurnos y nocturnos, otros que están ubicados en el Caribe, ofrecen planes más tranquilos en la playa; En la actualidad y desde hace un par de décadas se creó Hosteling International (HI), que es una asociación que concentra hostels alrededor del mundo, con el objetivo de ofrecerle al viajero un lugar de descanso seguro y de calidad, su objetivo es concentrar un amplio portafolio de hostels que cumplan ciertos requisitos en cuanto a infraestructura, servicios, calidad, ubicación y cuidado del medio ambiente, en la última década se han creado otras asociaciones que ofrecen servicios similares, sin embargo aún existen gran cantidad de hostels independientes que ofrecen los servicios de alojamiento, sin pertenecer a alguna asociación, esto por supuesto puede representar un riesgo para el turista pues no existe una empresa o asociación que represente el lugar.



**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de Buenos Aires**



## **CAPITULO 5**

### **ANÁLISIS DEL ENTORNO TURÍSTICO DE LA ISLA DE SAN ANDRÉS Y PROVIDENCIA**

Para comprender la complejidad del ecoturismo en la región de San Andrés y Providencia, es importante como primera medida conocer la realidad del turismo en general en la isla, de esta manera se podrá comprender como podría llegar a funcional la implementación del hostel ecoturístico.

El gobierno de Colombia, ha desarrollado diferentes planes con el objetivo de incentivar el turismo en esta región, no solo a nivel local, es decir en el territorio colombiano, si no a nivel internacional con el Plan Vive Colombia, el cual esta dirigido a que los extranjeros puedan encontrar la mayor cantidad de oinformación que les sea útil al momento de planificar sus vacaciones en Colombia.

Durante los último 5 años, el Gobierno Nacional, ha iniciado la recuperación de espacios públicos y otros sitios de interés en la isla que se habían deteriorado o simplemente fueron tomados por personas privadas para su comodidad, es por esto que se inicio la contrucción del Boulevard se Spratt Bight, el Paseo de la Avenida Newball y la rehabilitación de los parques Central y Simón Bolívar, estas recuperaciones permitieron a la isla tener un crecimiento en la infraestructura y adecuación de zonas de esparcimiento destinadas al sector turístico, de la misma manera se invirtieron 29.000 millones de pesos en la pavimentación de las vías de acceso y de mayor tráfico en San Andrés y Providencia y que estan incluidas en el Plan 2500. Por otra parte se realizó el mantenimiento de la Avenida Circunvalar en San Andrés el cual ya se ejecutó y tuvo un costo aproximado de 1.715 millones de pesos, se realizó el mantenimiento y mejora del Aeropuerto Internacional Gustavo Rojas Pinilla en la ciudad de San Andrés y la repavimentación de la pista; además de la ampliación en la redes de distribución de energía eléctrica, para la cual se destinó cerca de 12.300 millones de pesos y beneficiará al 30% del total de residentes.

Una de los principales objetivos de este gobierno tras el fallo de la HAYA, es destacar el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, como una forma de generar



**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de Buenos Aires**



mayor capacidad económica y ventajas competitivas en la región, que permitan de cierta manera subsanar el golpe financiero que recibió la comunidad del archipiélago tras el fallo.

Uno de los temas de análisis son las altas tasas de los combustibles y su impacto de los tickets aéreos, pues la cantidad y frecuencia de vuelos desde el continente al grupo de islas es poco, 5 aerolíneas realizan viajes desde Colombia, 4 aerolíneas lo hacen desde el extranjero directamente, 2 viajan hacia Providencia y Santa Catalina desde San Andrés; Es decir la oferta aérea es poca y limitada, sin embargo, la frecuencia de vuelos se ha venido incrementando en los últimos años, en el presente año, las frecuencias en los vuelos desde Colombia pasaron de 6 a 8 o 10 vuelos diarios, en el caso de vuelos internacionales, pasaron de 3 a 4 o 5 vuelos diarios en la mayoría de aerolíneas.

El Producto Interno Bruto de hoteles, restaurantes, bares y similares asciende a \$183.000 millones de pesos, el cual representa el 23.3% en el total del PIB del Archipiélago, teniendo en cuenta estos datos, es de vital importancia conocer la cantidad de hoteles que tiene San Andrés y Providencia, además de los posibles hostels que tenga la región y puedan ser competencia.

El Gobierno Nacional, a tomado diferentes medidas legales y políticas con el fin de enfrentar la decisión de la Corte Internacional de la HAYA, dentro de este paquete de medidas, se contempla el Plan San Andrés, Providencia y Santa Catalina, este plan contempla entre otros, iniciativas puntuales que tienen como objetivo principal, hacer de este archipiélago una región sostenible que provea a sus habitantes las oportunidades de desarrollo y crecimiento.

Como medidas principales se destaca la reforma Tributaria (Ley 1607 de 2012), esta tiene como propósito fomentar la creación de empleo y el crecimiento económico en el archipiélago, en la que se establecen oportunidades o beneficios para establecen Alianzas Público-Privadas, que busquen como objetivo principal un mayor beneficio para el departamento.



**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de Buenos Aires**



También se creó una comisión Intersectorial de orientación y apoyo al financiamiento de programas y proyectos de inversión, los miembros escogidos son personas que representan a la sociedad y buscan un bienestar común.<sup>11</sup>

Por otro lado, se están llevando a cabo diferentes iniciativas que buscan apoyar entre otras cosas, la pesca artesanal e industrial, la educación, la infraestructura y el transporte, la cultura, el deporte, la salud, la movilidad y el comercio y turismo, en este último que es de interés para el proyecto, el Gobierno Nacional, ha tenido en cuenta que la región tiene el gran potencial turístico y cultural, está implementando un proyecto de apoyo a las posadas nativas de Providencia,, este proyecto, busca, que los habitantes del archipiélago hospeden a los turistas y que estos vivan el cotidiano vivir de sus habitantes, sus costumbres, vivencias, entre otros, de esta forma los turistas generan experiencias de vida únicas.

De la misma forma, se construirá un spa en Providencia que será manejado por la población; además se desarrollará la construcción del sendero al Peak y de la Marina de Providencia, se está adelantando la construcción del hotel y Centro de Convenciones El Isleño, el cual es una alianza público – privada.

Con el fin de incentivar y promocionar la inversión en el sector turístico, en general en Colombia, pero aplicable en el caso de San Andrés y Providencia, el Gobierno Nacional, dispuso la exención de impuesto a la renta hasta por 20 años para la construcción de hoteles, centros recreativos y culturales, la idea con esta medida es fortalecer la infraestructura turística de la región, mediante capital privado nacional o extranjero.

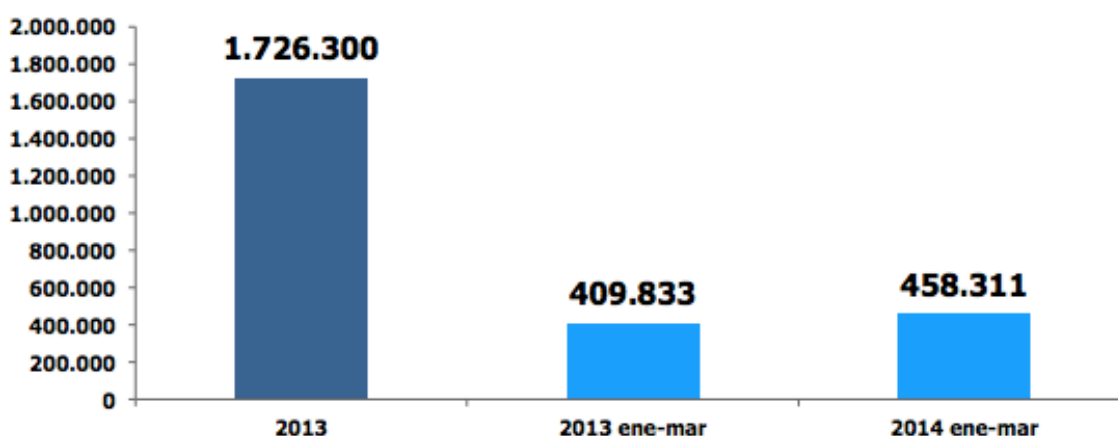
En el último informe realizado por Proexport Colombia, sobre turismo extranjero en Colombia, fechado de 2013, se registró un total de 2.594.809 viajeros, de estos 1.832.098, eran extranjeros, mientras que 561.815 son Colombianos que residen en el exterior, la medición también indica que para el primer trimestre del 2014, se presentó un incremento de 11.8% más de viajeros frente al mismo periodo del año anterior, esto quiere decir que el sector viene con un crecimiento constante según lo indican las cifras mostradas en sus reportes año tras año.

---

<sup>11</sup> <http://www.urnadecristal.gov.co/gestion-gobierno/estas-son-iniciativas-puntuales-programa-san-andres-providencia-y-santa-catalina>

Según la gráfica mostrada a continuación, el total de turistas extranjeros no residentes en Colombia, durante 2013 fue de 1.726.300, así mismo muestra el comportamiento del ingreso de turistas extranjeros al país durante los primeros 3 meses del año 2013 vs 2014.

*Grafica: Viajeros extranjeros en Colombia 2013 - 2012<sup>12</sup>*



Según el último informe de coyuntura económica regional de Colombia, publicado por el Banco de la Republica fechado en 2012<sup>13</sup>, la Isla de San Andrés y Providencia, nos dice que durante todo el año 2012, se reportaron 629.972 turistas, 99.915 más que en el año inmediatamente anterior, este crecimiento se debió a la mayor afluencia de turistas nacionales (18,6%) y turistas internacionales (11,7%), es decir un incremento del 18,9%, el cual es bastante acelerado si consideramos que el incremento de 2010 a 2011, fue del 11.01%.

Según el reporte, en el mes de Febrero, se presentó la mayor cantidad de visitantes, esto a pesar de que es el mes de menor cantidad de días (12,3%), seguido de diciembre y enero con 10,8% y 9,1% respectivamente.

<sup>12</sup> Grafica informe TEC Proexport Colombia 2013 – 2014,  
<http://www.proexport.com.co/resultados?proexport=informe+tec+2013>

<sup>13</sup> Informe de coyuntura económica regional, icer\_sanandres\_2012.pdf, Banco de la Republica año 2013.



**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de Buenos Aires**



Según la Cotelco (Asociación Hotelera de Colombia), para el año 2012, el promedio de ocupación hotelera en San Andrés y Providencia estuvo alrededor de 63,3%, lo que significó el crecimiento en puntos porcentuales de 7,5% respecto al año anterior, este crecimiento se debe en su mayoría a la ocupación hotelera de los meses de Junio, Agosto, Septiembre y Noviembre, por otra parte también se vio influenciada por la llegada de un nuevo operador aéreo, Copa Airlines, que cubre el trayecto Panamá – San Andrés Islas.

Según la Gobernación del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina para el año 2013 la cantidad de visitantes acumulada del año superaba los 678.000 visitantes, en el período del 1 de Enero al 30 de Abril el total de visitantes era de 206.070 visitantes, en el mismo periodo pero del 2014, la cantidad de visitantes es de 236.186, es decir un incremento de 14,61%<sup>14</sup>

En el caso del turismo internacional la cantidad de visitantes internacionales para el primer cuatrimestre del año 2013 fue de 37.129 visitantes, mientras que para el 2014 fue de 44.147 visitantes, es decir un incremento del 18,90%, estos incrementos en la cantidad de turistas que visitan las islas, se debe principalmente a los esfuerzos promocionales de la Gobernación, a través de la secretaria de turismo, el objetivo principal es motivar tanto al turismo local como extranjero a que venga a conocer y disfrutar de las islas.

San Andrés cuenta con aproximadamente 80 hoteles, 30 aparta hoteles, 100 residencias y 16 hostels, sin embargo, en los últimos años Cotelco ha informado que cada día crece el alojamiento ilegal, en el que personas alquilan parte de sus viviendas o residencias para los turistas, sin las medidas y características adecuadas para establecer alojamiento.

De estos 80 hoteles, 24 hoteles son 4 y 5 estrellas, 16 de estos son todo incluido, es decir ofrecen a sus huéspedes paquetes que incluyen alojamiento, transporte y comida; 36 son hoteles de 2 a 3 estrellas media pensión, es decir ofrecen alojamiento y desayuno.

De los 16 Hostels, tan solo 1 se dedica a ofrecer actividades que permiten el involucramiento del huésped con el entorno, es decir con la cultura y la naturaleza de San Andrés y Providencia.

---

<sup>14</sup> [http://www.sanandres.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2074:gobierno-departamental-demuestra-con-cifras-que-el-turismo-sigue-en-aumento-&catid=151:rotador-de-noticias&Itemid=124#](http://www.sanandres.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=2074:gobierno-departamental-demuestra-con-cifras-que-el-turismo-sigue-en-aumento-&catid=151:rotador-de-noticias&Itemid=124#)



**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de Buenos Aires**



## **COMPETENCIA DIRECTA**

De acuerdo con lo explicado en el párrafo anterior, se establece como competencia directa, este hostel: El Viajero, que tienen similares características en la prestación y oferta del servicio, ya que en general ofrecen actividades que buscan alto involucramiento de sus clientes con el entorno.

### ***El viajero Hostel:***



#### **Características:**

Este hostel tiene presencia en Paraguay, Uruguay y Colombia, está calificado como uno de los mejores en su clase ya que además de ofrecer excelente acomodación, busca que los huéspedes tengan contacto real con el entorno, tiene como objetivo conocer y dar a conocer otras culturas diferentes, así vivir experiencias enriquecedoras.

Con el fin de que el huésped entre en contacto real con el entorno, organiza actividades diarias en la que se pueda conocer la cultura, las costumbres y en general el diario vivir de la isla; esto con apoyo de su staff propio, el cual es nativo y capacitado constantemente, son bilingües y en la mayoría de los casos estudian turismo.

Todos los Hostels de la marca, son miembros de Hostelling International (HI) y en 2011 los auditores internacionales de HI certificaron todos los Hostels bajo el régimen de HI QUALITY, es decir que tienen un excelente nivel de calidad según su nivel de complejidad.

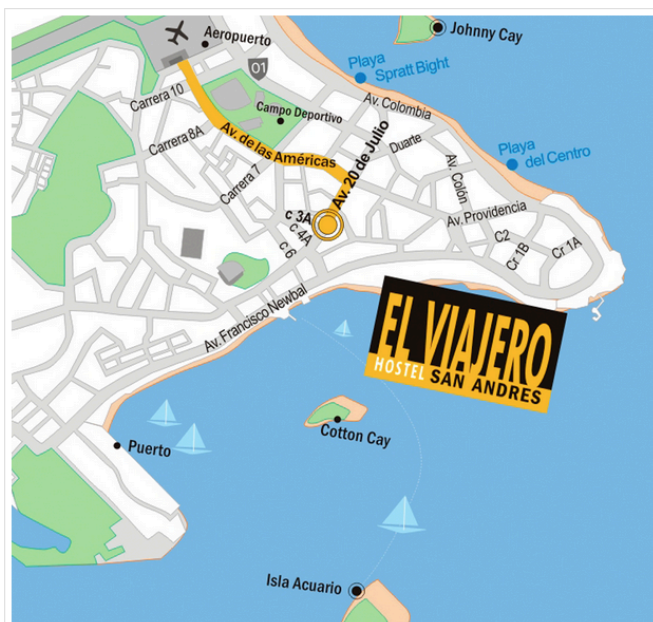


| Precio:                             | Pesos Colombianos | USD |
|-------------------------------------|-------------------|-----|
| Habitación DOUBLE ensuite           | \$260.000         | 137 |
| Habitación DOUBLE ensuite TWIN      | \$280.000         | 147 |
| Habitación SINGLE                   | \$240.000         | 126 |
| Habitación DORM 8 BED MIXED ensuite | \$47.000          | 25  |

\*TRM (Tasa representativa del mercado) \$1.911,50 COP

Ubicación:

Avenida 20 de Julio # 3A-122, San Andrés Islas, Colombia.



Servicios:

Internet Wi Fi, Restaurante, Bar, Barbacoa, TV, Desayuno incluido, Librería, Lavandería, Recepción 24 horas, Parking, Cambio de moneda, Alquiler de bicicletas, Guía turística, Paseos diarios, Actividades ecoturísticas y etnoturísticas.



**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de Buenos Aires**



**COMPETENCIA INDIRECTA**

Como competencia indirecta se establecen los demás hostels que conforman la oferta de hostels en San Andrés y providencia, estos serían los 15 restantes, los cuales dentro de su oferta establecen, hospedaje, media pensión, piscina, Wi Fi, zonas recreativas, jardines, televisión por cable, bar, restaurantes y en algunos casos ofrecen traslados desde el aeropuerto y hacía este, dentro de este grupo se destacan

Listado competencia indirecta

Hotería Mar y Sol , Blue Almond Hostel , Cli's Place , Wata Hostel, Hostal Mar y Mar, Casona Sheyllas Place, Casa Di Fiori, Coconut Paradise Lodge, Villa San Miguel, Posada San Andrés Ultd, Haynes Cay View, Hansa Coral Club, Cabañas Sonny, Budha Villa, Bersantai Hostel



**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de Buenos Aires**



## **CAPITULO 6**

### **MERCADO OBJETIVO**

Este plan concibe el desarrollo de un proyecto tipo hostel ecoturístico en la región de San Andrés y Providencia, es por esto que como primer paso es necesario plantear el grupo objetivo al cual se le quiere dirigir todo el esfuerzo de marketing y comunicación.

El proyecto se dirigirá a hombres y mujeres mayores de 25 años, que buscan desarrollar actividades ecoturísticas al momento de emprender una temporada de vacaciones o descanso, existen dos tipos de consumidores del ecoturismo las personas contemplativas y las personas activas, es importante conocer a cada una pues la manera de consumir el servicio es completamente diferente.

Consumidor contemplativo, son personas que buscan involucrar el entorno natural al momento y lugar de descanso o vacaciones en el que están, se dedican a visitar, contemplar, visualizar, etc., el entorno natural sin que su involucramiento con este sea demasiado alto.

Consumidor activo, son personas altamente involucradas con el entorno natural, buscan vivir experiencias únicas, actividades que marquen su estilo de vida, estas personas están dispuestas a vivir y disfrutar al máximo el ecoturismo, su grado de involucramiento es alto.

Según diferentes estudios que se han realizado del tema, el 80% de los consumidores de ecoturismo no les gusta frecuentar centros de visitantes en los lugares en los que se ofrecen actividades ecoturísticas, el 52% les gustan las actividades de observación de la naturaleza y el 36% las actividades de senderismo<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Sustainable Development of Ecotourism - A Compilation of Good Practices – OMT Organización Mundial del Turismo 2003.



**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de Buenos Aires**



## **CAPITULO 7**

### **7.1 DISEÑO DEL INSTRUMENTO (ENCUESTA)**

Como método de recolección de información, se desarrollará a continuación el instrumento, que servirá como base para conocer el interés y lograr determinar si este proyecto de la creación de un hostel ecoturístico en la isla de San Andrés y Providencia, es o no afín a los gustos y preferencias de los turistas que frecuentan este lugar. El tipo de preguntas utilizada para esta encuesta son: Preguntas cerradas, preguntas de opción múltiple y escala Likert.

Se tomará una pequeña muestra de 20 personas, que hacen turismo en diferentes lugares de Sur América, y los cuales residen la ciudad de Bogotá, Colombia, esta muestra servirá como un acercamiento inicial para determinar si existe o no afinidad con el proyecto.

#### *Cuestionario*

Muy buenos días, mi nombre es \_\_\_\_\_, estoy realizando un proyecto de investigación acerca de turismo, en especial ecoturismo en el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, le agradezco por tomarse un momento y contestar las siguientes preguntas.

Nombres y Apellidos:

Edad:

Género: \_\_M \_\_F

1. ¿Se interesa usted por realizar actividades ecoturísticas en sus vacaciones?  
Si \_\_ No \_\_

Si la persona contesta **NO**, de por terminada la encuesta.



**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de Buenos Aires**



2. ¿Ha realizado usted alguna actividad ecoturística en sus vacaciones?

Si \_\_\_ No \_\_\_

Si la persona contestó **SI** pase a la pregunta 4

3. Según la respuesta del punto anterior, ¿Por qué no ha realizado ninguna actividad ecoturística?

|                                                                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Falta de conocimiento                                                                                     | ___ |
| Costo de las actividades ecoturísticas                                                                    | ___ |
| Falta de tiempo                                                                                           | ___ |
| Poca oferta de actividades ecoturísticas                                                                  | ___ |
| Los destinos que frecuento en mis vacaciones<br>no tienen actividades ecoturísticas o están muy retiradas | ___ |

4. ¿Qué lugares de Colombia conoce que realicen actividades ecoturísticas? - Puede seleccionar múltiples opciones

|              |     |
|--------------|-----|
| Cartagena    | ___ |
| Santa Marta  | ___ |
| Medellín     | ___ |
| Eje cafetero | ___ |
| Bogotá       | ___ |
| Pasto        | ___ |

5. ¿Qué actividades ecoturísticas ha realizado usted? - Puede seleccionar múltiples opciones

|                                                            |     |
|------------------------------------------------------------|-----|
| Buceo                                                      | ___ |
| Caminatas en reservas ecológicas                           | ___ |
| Avistamiento de fauna y flora                              | ___ |
| Caminatas por senderos y bosques                           | ___ |
| Convivencia con la cultura local y sus actividades diarias | ___ |
| Ninguna                                                    | ___ |



**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de Buenos Aires**



6. En los lugares en lo que realizó actividades turísticas o ecoturísticas, ¿En dónde se hospedó?

Hotel \_\_\_\_\_  
Apartahotel \_\_\_\_\_  
Hostel \_\_\_\_\_  
Casa / Departamento propio \_\_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_

7. ¿Al momento de planificar sus vacaciones, ha pensado usted en una alternativa de ecoturismo que incluya el alojamiento?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

8. ¿Conoce las diferentes actividades ecoturísticas que ofrece San Andrés y Providencia?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

9. ¿Si le ofrecieran un alojamiento tipo hostel, que además de ofrecer servicios como, internet, bar, restaurante, zonas comunes, piscina, etc. Le incluyera un paquete de actividades ecoturísticas, usted estaría?, califique de 1 a 5, teniendo en cuenta que 1 es No interesado y 5 es Muy interesado.

1 \_\_\_\_ 2 \_\_\_\_ 3 \_\_\_\_ 4 \_\_\_\_ 5 \_\_\_\_

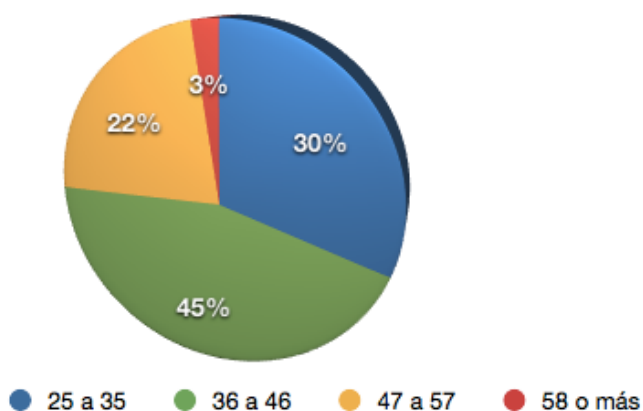
10. ¿Cuáles de las siguientes variables tendría usted en cuenta, al momento de decidir alojarse en un hostel?

Limpieza \_\_\_\_\_  
Ubicación \_\_\_\_\_  
Precio \_\_\_\_\_  
Cantidad de personas por habitación \_\_\_\_\_  
Cantidad de baños \_\_\_\_\_  
Zonas de entretenimiento y acceso a internet \_\_\_\_\_

## 7.2 ANÁLISIS DEL INSTRUMENTO (ENCUESTA)

Pregunta: Edad

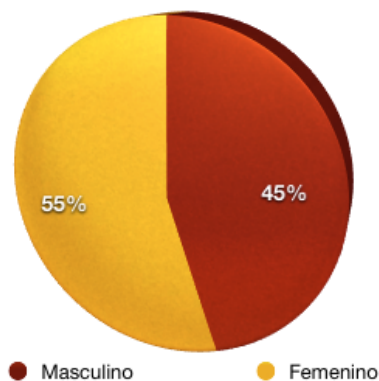
**Distribución del rango de edad**



La mayor concentración de entrevistados, tiene un rango de edad que oscila entre los 36 y 46 años, el 75% de los entrevistados hacen parte del grupo objetivo, hombre y mujeres de 25 a 46 años.

Pregunta: Género

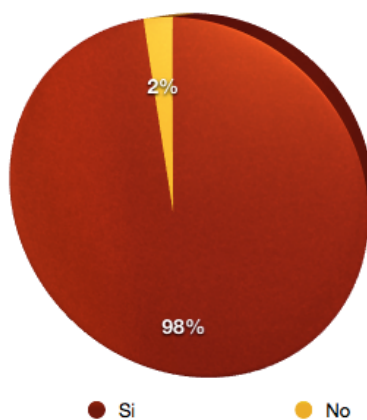
**Género**



En cuanto al género de los entrevistados es muy equilibrado, a pesar de que más mujeres contestaron la encuesta, esto muestra el interés de este género por los temas de ecoturismo.

Pregunta 1: ¿Se interesa usted por realizar actividades ecoturísticas en sus vacaciones?

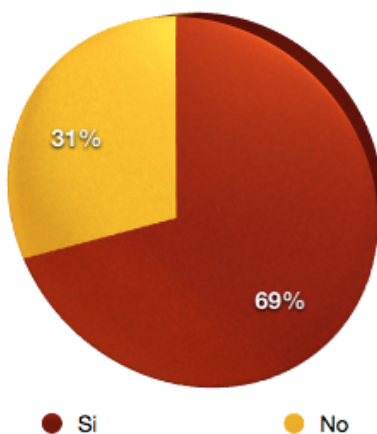
**Interés por actividades ecoturísticas**



El 98% de las personas entrevistadas se interesó en las actividades ecoturísticas, solamente 1 persona contestó No a la respuesta.

Pregunta 2: ¿Ha realizado usted alguna actividad ecoturística en sus vacaciones?

**Ha realizado actividades ecoturísticas**

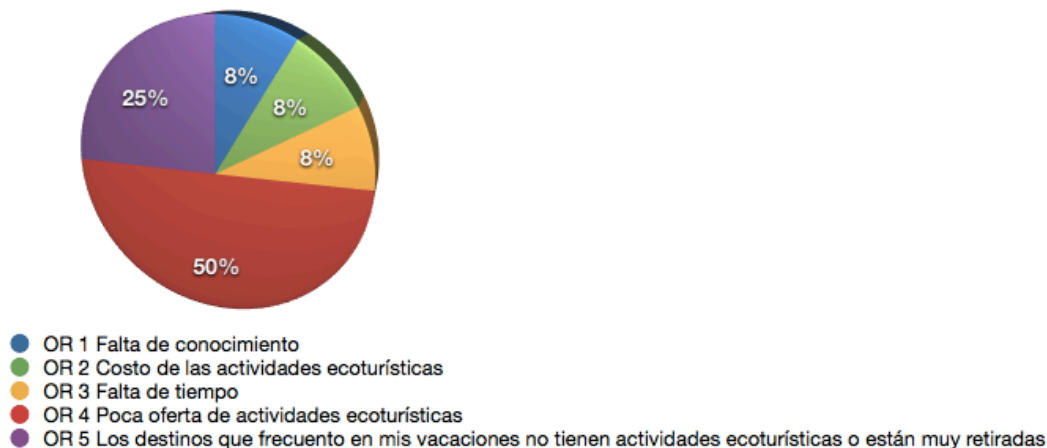


El 69% de los entrevistados han realizado alguna vez en su vida actividades ecoturísticas, existe un potencial de casi el 31% de las personas entrevistadas a las cuales dirigir la comunicación para atraerlos a hacer actividades ecoturísticas.



Pregunta 3: Según la respuesta del punto anterior, ¿Por qué no ha realizado ninguna actividad ecoturística?.

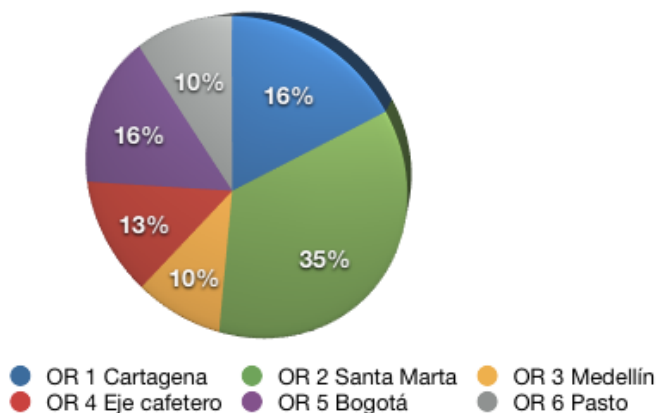
**Razones por las que no ha hecho actividades ecoturísticas**



De ese 31% de personas que no había hecho actividades ecoturísticas, se destaca que el 50% de los entrevistados coincide que existe poca oferta de actividades ecoturísticas, sin embargo si se analiza el contexto, el 75% de los encuestados no tiene acceso a actividades ecoturísticas o estás se encuentran muy lejos de donde están ellos ubicados, esto puede ser una clara desventaja al momento de ofertar esta clase de servicios pues implica carencia de actividades de este tipo o las pocas ofertas implican desplazamiento y tiempo.

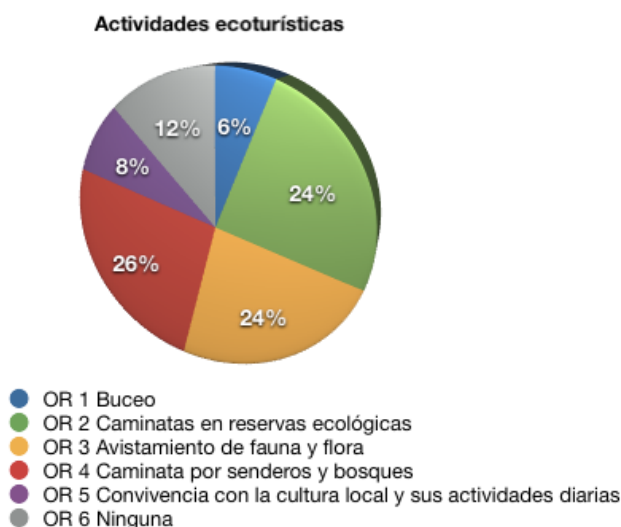
Pregunta 4: ¿Qué lugares de Colombia conoce que realicen actividades ecoturísticas? - Puede seleccionar múltiples opciones.

**Conocimiento de lugares que tienen ecoturismo**



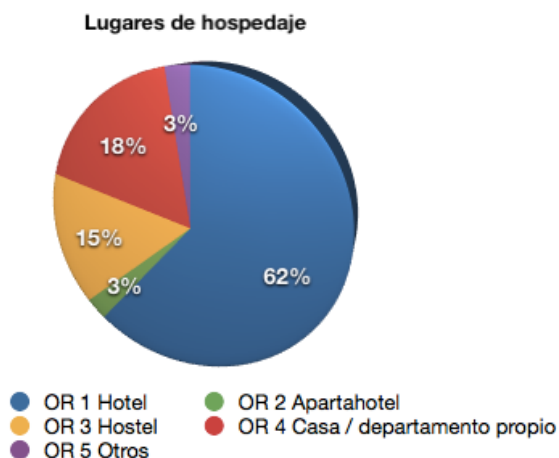
Del 69% de las personas que alguna vez había hecho actividades ecoturísticas, se puede observar que en cuanto a las ciudades Colombianas que dentro de su portafolio de servicios ofrecen actividades ecoturísticas, el caribe Colombiano tiene el 51% de la participación, esto indica entre otras cosas que estas ciudades son las más visitadas, además coincide que ambas tienen presencia de mar y tienen grandes áreas de reserva natural.

Pregunta 5: ¿Qué actividades ecoturísticas ha realizado usted? - Puede seleccionar múltiples opciones



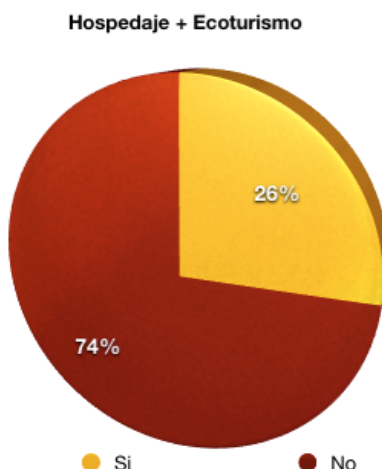
El 74% de los encuestados ha realizado actividades ecoturísticas pasivas, es decir avistamientos y senderismo, entre otros, sin embargo, es clave para el proyecto incentivar y difundir el buceo y la convivencia con la cultura local, como otras opciones viables de ecoturismo activo.

Pregunta 6: En los lugares en lo que realizó actividades turísticas o ecoturísticas, ¿En dónde se hospedó?



El 62% de los encuestados se hospedó en Hoteles, entre tanto solo un 15% lo hizo en hostels, esto podría ser un indicador de la costumbre del turista por hospedarse en lugares que ofrecen múltiples servicios y calidad, sin embargo también podría ser un claro indicador de la poca oferta de hostels en esos lugares en donde se hospedaron.

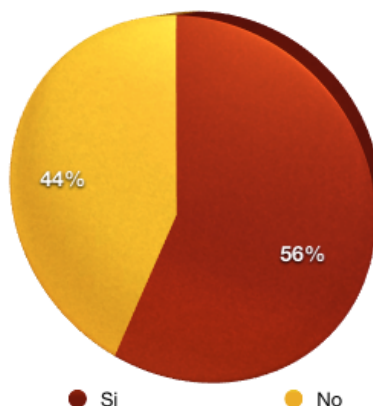
Pregunta 7: ¿Al momento de planificar sus vacaciones, ha pensado usted en una alternativa de ecoturismo que incluya el alojamiento?



Al ser tan reciente el concepto de ecoturismo, el 26% de los entrevistados ha pensado en una alternativa de hospedaje que incluya el mismo, sin embargo también existe un potencial del 74% al que se puede dirigir el esfuerzo de marketing para motivar hospedajes en hostels + paquetes incluidos de ecoturismo.

Pregunta 8: ¿Conoce las diferentes actividades ecoturísticas que ofrece San Andrés y Providencia?

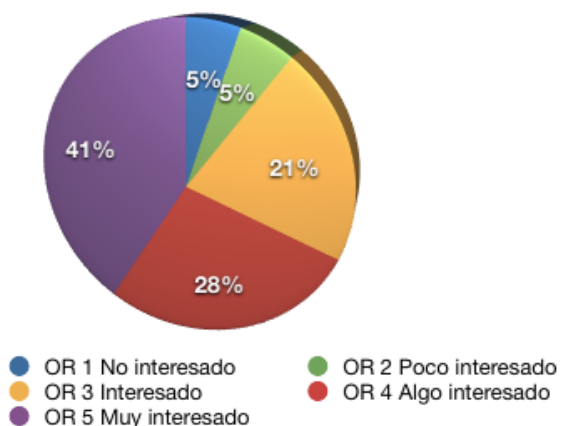
**Conocimiento de lugares para ecoturismo en San Andres y Providencia**



Este puede ser un indicador clave, ya que aunque la mayoría de los encuestados conoce la oferta ecoturística de San Andrés y Providencia, el 44% de los encuestados no lo conoce, es por esto que a estas personas es clave reforzarles el portafolio de servicios ecoturísticos de la isla y fomentar su vista ofreciendo paquetes que incluyan ecoturismo y hospedaje.

Pregunta 9: ¿Si le ofrecieran un alojamiento tipo hostel, que además de ofrecer servicios como, internet, bar, restaurante, zonas comunes, piscina, etc. Le incluyera un paquete de actividades ecoturísticas, usted estaría?, califique de 1 a 5, teniendo en cuenta que 1 es No interesado y 5 es Muy interesado.

**Interés paquete vacacional hostel + ecoturismo**



El 69% de los entrevistados esta más que interesado en la oferta de un servicio de hostel que incluya paquetes de ecoturismo como planes vacacionales, existe un 21% al que se le debería reforzar su intensión con esfuerzos de marketing.

Pregunta 10: ¿Cuáles de las siguientes variables tendría usted en cuenta, al momento de decidir alojarse en un hostel?

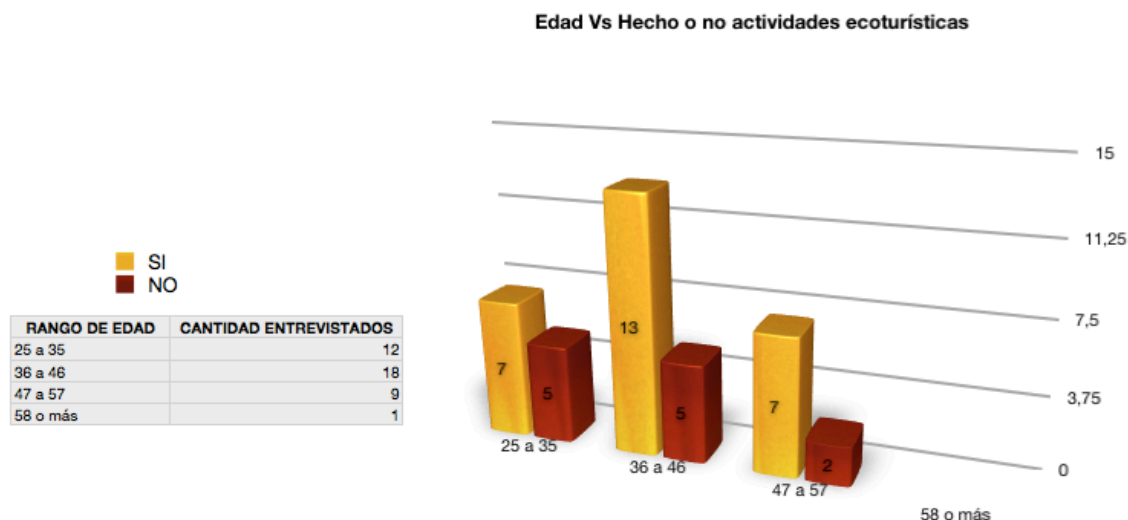
**Importancia de las variables al momento de alojarse en un hostel**



Para casi el 90% de las personas entrevistadas, la limpieza es fundamental, sin embargo la participación del precio y la cantidad de personas por habitación es del 70% aproximadamente, lo que indica que esta variable puede ser de gran importancia al momento de seleccionar un hostel.

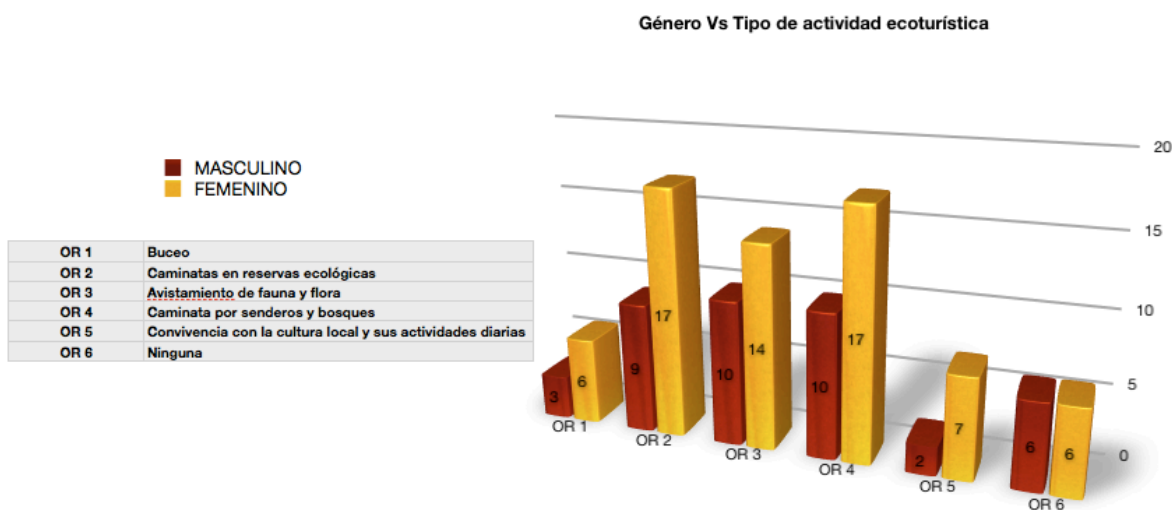
## Análisis variables cruzadas

### 1. Edad Vs. ¿Ha realizado usted alguna actividad ecoturística en sus vacaciones?



El rango de edad de los encuestados que es más afín a hacer actividades ecoturísticas se encuentra entre los 36 a 46 años, el cual representa el 45% del total de encuestados, esto podría verse influenciado por la madurez de las personas a esa edad, ya que los objetivos de vida son otros.

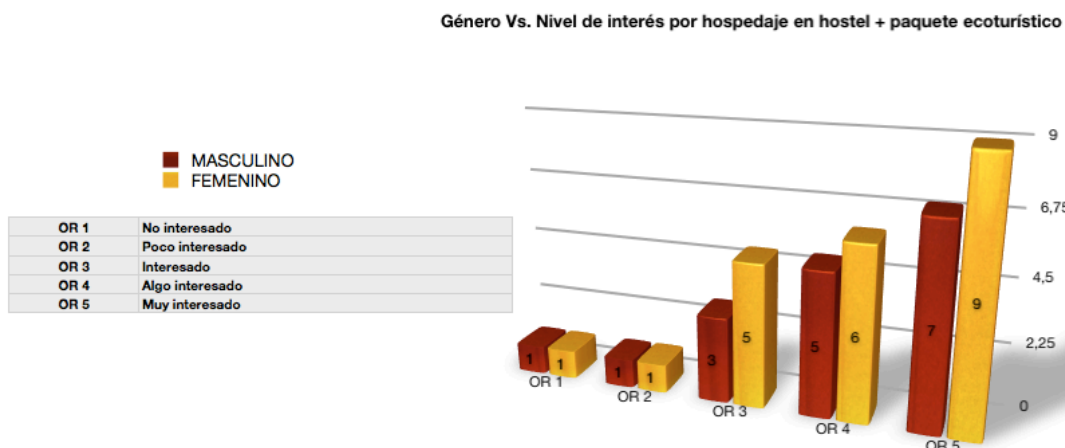
### 2. Género Vs. ¿Qué actividades ecoturísticas ha realizado usted?



La mayoría de los entrevistados realiza actividades ecoturísticas pasivas, es decir caminatas, senderismo, entre otras; el género femenino es más afín a hacer actividades de

este tipo, sin embargo, un buen porcentaje de ellas realiza actividades ecoturísticas activas como el buceo.

3. Género Vs. ¿Si le ofrecieran un alojamiento tipo hostel, que además de ofrecer servicios como, internet, bar, restaurante, zonas comunes, piscina, etc. Le incluyera un paquete de actividades ecoturísticas, usted estaría?, califique de 1 a 5, teniendo en cuenta que 1 es No interesado y 5 es Muy interesado.



El 40,91% de las mujeres encuestadas, se encuentran muy interesadas en la propuesta de un hostel que ofrezca paquetes ecoturísticos, es de destacar que para ambos géneros, la propuesta es más que interesante, en el caso de los hombres la participación cuenta con un 66,6%, para el caso de las mujeres un 68,18%.



**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de Buenos Aires**



## **CAPITULO 8**

### **ANÁLISIS FODA**

#### **Fortalezas:**

- ❖ La posibilidad que tiene el consumidor de los servicios de escoger alojamiento solamente o incluir el paquete ecoturístico incluido en el plan de hospedaje del hostel es una ventaja real frente a la poca competencia.
- ❖ El hostel debe estar reconocido y vinculado con Hosteling Internacional, así como tener el visto bueno de Trip Advisor como un hostel de calidad.
- ❖ Ser pionero en materia de responsabilidad social, dentro de la red de hostels, teniendo como fuerte, el compromiso con la oferta laboral de los habitantes de la isla bajo condiciones inmejorables (trabajo a madres cabeza de familia, apoyo a trabajadores informales, entre otros).
- ❖ Ser pionero en materia de conservación y protección de recursos naturales, esto debe ir de la mano con la oferta de servicios que tiene el hostel.
- ❖ La relación precio, calidad que ofrece el hostel, debe ser un objetivo claro a alcanzar, pues es un determinante para el consumidor de este tipo de servicios.
- ❖ Motivar la oferta del hostel dentro de la red de agencias de viajes, como un hostel único que ofrece paquetes ecoturísticos.

#### **Oportunidades:**

- ❖ Con el plan San Andrés, del Gobierno Nacional, la isla se convertirá en uno de los destinos turísticos más apetecidos de la región.
- ❖ En cifras, la tasa de visitantes año a año se incrementa en un 18%, es decir que cada vez más viajeros llegan a San Andrés y Providencia.
- ❖ La frecuencia de vuelos han aumentado, así como las aerolíneas que llegan a la isla, esto posibilita la llegada de más turistas al año.
- ❖ La isla tiene entrada por aire y mar, tiene un puerto de donde desembarcan al menos 13 rutas de cruceros internacionales, Princess Cruises, Holland America, Celebrity Cruises, Pullmantour Cruises, Sea Tour, Star Clippers, Silver Cruises, MSC





**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de Buenos Aires**



Cruises, Azamara Cruises, Regent Seven, Seas Cruises, MTC Hamburg y Fred Olsen, que tienen una frecuencia constante de Mayo a Octubre

- ❖ San Andrés fue elegida como el destino favorito de los viajeros en Trip Advisor, en el año 2012, esta es una red social de gran influencia para los viajeros alrededor del mundo.
- ❖ La Isla de San Andrés y Providencia, cuenta con uno de los mares mejor cuidados y protegidos de la región Sur Americana, este es el mar de los 7 colores, en donde se realiza la práctica del buceo, tiene 2 zonas terrestres convertidas en reservas ecológicas, y se pretende ampliar más zonas con el plan San Andrés puesto en marcha por el Gobierno Nacional.
- ❖ La reforma tributaria realizada por el Gobierno Nacional, ha puesto a San Andrés y Providencia en el mapa de inversiones, en especial el sector turismo.
- ❖ La gastronomía de la isla es única ya que refleja la fusión de culturas que allí se encuentran.

**Debilidades:**

- ❖ La competencia directa, que ofrece servicios de similares características
- ❖ La gran cantidad de hoteles de lujo que se encuentran en la isla de San Andrés y Providencia y que pueden llegar a ofrecer actividades ecoturísticas como parte adicional de su oferta de servicios.
- ❖ Capacidad de respuesta frente a la demanda de esta clase de servicios.

**Amenazas:**

- ❖ El turismo en la isla se basa en el flujo de turistas según la época del año, temporada alta o baja, esto puede incidir en la capacidad de ocupación hotelera.
- ❖ El costo de los paquetes turísticos puede influenciar la decisión de compra de un destino vacacional.
- ❖ El mercado de trabajadores ambulantes y no formales que pueden llegar a asediar al turista, incomodándolo y evitando la recompra del destino turístico.



**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de Buenos Aires**



## **CAPITULO 9**

### **PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO**

Ventajas frente a la competencia

A pesar de que la oferta de servicios que es muy similar a la de la competencia, existen diferentes elementos que permiten al hostel diferenciarse de la misma.

- ❖ Líder en la protección de la biodevesidad de San Andrés y Providencia, con reconocimiento por parte de las autoridades locales y Nacionales, a pesar de que El viajero, quien es la competencia directa, realiza esfuerzos por la conservación y respeto de la biodiversidad local, su esfuerzos se basan en programas de comunicación al huped, sin embargo este para el caso del hostel es diferente pues la idea es planificar un proyeco de sostenibilidad ecoturística en la zona con el objetivo de preservar la biodiversidad, dicho plan se contempla como un proyecto de carácter público – privado en asociación con la Gobernación del Arhipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.
- ❖ Oferta de paquetes ecoturísticos como parte integral de la oferta de servicio, este es un servicio que no ofrece ningún competidor, en especial El Viajero, ya que su oferta de servicio se centra en el alojamiento y en la oferta de visitas guiadas a algunos luagres de la isla, en el caso del hostel, además de ofrecer visitas guiadas, se dispondrá de transporte, entradas a los parque naturales, entre otros, como parte del paquete que adquieran los compradores de losmplanes ecoturísticos, dentro de la oferta de sericios, encontramos:

**El Parque Old Providence and McBean Lagoon**, Este es un lugar ideal para el ecoturismo, perfecto para realizar actividades de avistamiento de flora y fauna, senderismo, buceo, snorkeling, paseos en Kayak, entre otros, debido a la belleza y diversidad de ambientes terrestres y marinos. Como parte del paquete, se ofrece tiquetes aéreos, traslados del turista desde y hacia el hostel, guía de acompañamiento al turista.



**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de Buenos Aires**



**La playa de Cocoplum Bay,** Esta es una playa que gracias a su poca profundidad, arena blanca, la combinación de colores de su mar, hacen del sitio, un lugar obligado de paso por los amantes de la tranquilidad. Este es un lugar perfecto para el avistaje de flora y fauna marítima, Como parte del paquete, se ofrece el traslado del turista desde y hacia el hostel, guía de acompañamiento al turista.

**La Cueva de Morgan,** Este es un lugar en el que se encuentran tanto la historia como la mitología de los piratas; dice la leyenda que el pirata Henry Morgan, ocultó gran parte de sus tesoros en esta zona; Sin embargo en este lugar también se puede hacer buceo, pues esta gruta coralina, cuenta con muchos túneles que desembocan en una profunda laguna, Como parte del paquete, se ofrece el traslado del turista desde y hacia el hostel, guía de acompañamiento al turista.

**La Loma,** Este es otro de los lugares ideales para hacer avistamiento de flora y fauna, ya que a través de caminos y trochas se llega a la Laguna Big Pond, que es refugio de miles de pájaros, babillas, boas, cangrejos y peces. Palmas, mangos y otros frutales rodean la laguna, Como parte del paquete, se ofrece traslados del turista desde y hacia el hostel, guía de acompañamiento al turista.

**Cayo Cangrejo,** Este lugar se ubica frente a las costas de Providencia, cerca de la Bahía Ganet, es un pequeño islote rodeado por aguas cristalinas y fauna marina, idela para las actividades de buceo. Como parte del paquete, se ofrece tiquetes aéreos, traslados del turista desde y hacia el hostel, guía de acompañamiento al turista.

**Parque Regional Johnny Cay,** Este pequeño islote, es el lugar ideal para la práctica del buceo, gracias a su mar inquieto, la combinación de colores en sus aguas y la diversidad de fauna que llega hasta sus costas. Como parte del paquete, se ofrece el traslado del turista desde y hacia el hostel, guía de acompañamiento al turista, posibilidad de alquiler de equipo de buceo.



**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de Buenos Aires**



## **9.1 ESTRATEGIA DE SERVICIO**

Desarrollar un hostel ecoturístico, en el que se pueda generar una comunidad amante de la ecología como parte imntegral del turismo, este hostel además de ofrecer servicios básicos de hospedaje como: Servicio de alojamiento, media pensión, sala de TV, Zonas de descanso y entretenimiento, jardines y espacios abiertos, lavandería, piscina, bar y restaurante, ofrecerá la posibilidad de incluir los paquetes ecoturísticos como parte integral de la oferta de servicio, dentro de los destinos ecoturísticos y que serán explicados más adelante, se destacan:

- ❖ El Parque Old Providence and McBean Lagoon
- ❖ La playa de Cocoplum Bay
- ❖ La Cueva de Morgan
- ❖ La Loma
- ❖ Cayo Cangrejo
- ❖ Parque Regional Johnny Cay

Preocupados por el mantenimiento de la biodevirsidad y la conservación del medio ambiente, el hostel contará con un sistema de reciclaje en la recolección de basuras, en el que la separación de los desechos es parte fundamental para alcanzar el objetivo propuesto por el hostel de convertirse en líder de este tipo de alojamientos, en la conservación del medio ambiente, para esto se apoyará en los trabajadores de la isla que se dedican al reciclaje como fuente de trabajo; Por otro lado las habitaciones contarán con insumos de aseo personal biodegradables.

Este hostel se caracterizará por la prestación de un servicio amable y completo, enficandose en las necesidades del consumidor tales como la limpieza, la comodidad de las habitaciones, la cantidad de personas en las mismas, la ubicación y el precio, sin embargo, la atención y los esfuerzos de marketing se centrarán en la oferta de los paquetes ecoturísticos como parte integral de la oferta de servicio, con lo cual se desarrollará una ventaja tangible frente a la competencia.

El hostel se caracterizará por ser reconocido como gestor de bienestar para la comunidad, esto evidenciado en la parte de responsabilidad social empresarial, pues la idea del hostel



**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de Buenos Aires**



es apoyar con fuentes de trabajo madres cabeza de familia, discapacitados como parte integral del personal de hostel, es decir cargos administrativos y operativos.

El hostel también centrará su oferta de servicios encaminada a buscar un cambio en la forma de pensar de turista la momento de seleccionar la opción de viaje que mejor se adapte a sus necesidades, esto quiere decir que esta oferta de servicio turístico es no convencional, ya que busca que el husped disfrute, se relaje en la isla con sus playas, gastronomía, lugares exóticos y sobretodo que sea un elemento activo en el conocimiento y preservación de la biodiversidad local.

Por otro lado, también apoyará las fuentes de trabajo de personas que se encargan de la oferta de servicios turísticos, en especial excursiones, paseos, traslados, guía, entre otros a lo largo de la isla y que aún no están organizados como empresas formales, la idea es motivarlos a organizarse para percibir beneficios reales, tanto económicos como sociales del sector turístico, como resultado de la oferta de los paquetes ecoturísticos por parte de las agencias de turismo inicialmente a nivel nacional y la generación de nuevos negocios vía internet.

## 9.2 ESTRATEGIA DE PRECIO

Según los resultados de la encuesta, otro aspecto que puede llegar a influenciar la toma de decisión es el precio, muchas de las personas que toman la decisión de alojarse en un hostel, lo hacen para optimizar recursos y destinarlos en otras actividades durante las vacaciones, es por esto que el hostel va a tener un precio acorde a la oferta de servicios, y a los paquetes ecoturísticos que están en su portafolio.

El hotel cuenta con 2 habitaciones para alojamiento doble, 3 habitaciones sencillas para alojamiento individual y 5 habitaciones para alojamiento para 4 personas, por tanto la estrategia de precio va a ser 5% por debajo de la competencia.

| CLASE DE ALOJAMIENTO                                                                                                 | HOSTEL     | USD \$    | VARIACIÓN % | EL VIAJERO | USD \$  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|-------------|------------|---------|
| <b>PLAN HOSPEDAJE</b>                                                                                                |            |           |             |            |         |
| HABITACIÓN DOBLE                                                                                                     | \$ 247.000 | \$ 129    | 5,00%       | \$ 260.000 | \$ 137  |
| HABITACIÓN SENCILLA                                                                                                  | \$ 228.000 | \$ 119    | 5,00%       | \$ 240.000 | \$ 126  |
| HABITACIÓN ACOMODACIÓN CUÁDRUPLE*                                                                                    | \$ 44.650  | \$ 23     | 5,00%       | \$ 47.000  | \$ 25   |
| <b>PAQUETE ECOTURÍSTICO</b>                                                                                          |            |           |             |            |         |
| El Parque Old Providence and McBean Lagoon (transporte tiquete aéreo + transporte hotel - aeropuerto - hotel + Guía) | \$ 380.000 | \$ 198,80 | N/A         | 0          | 0       |
| La playa de Cocoplum Bay (transporte + guía)                                                                         | \$ 30.000  | \$ 15,69  | N/A         | 0          | 0       |
| La Cueva de Morgan (transporte + guía)                                                                               | \$ 30.000  | \$ 15,69  | N/A         | 0          | 0       |
| La Loma (transporte + guía)                                                                                          | \$ 30.000  | \$ 15,69  | N/A         | 0          | 0       |
| Cayo Cangrejo (transporte tiquete aéreo + transporte hotel - aeropuerto - hotel + Guía)                              | \$ 380.000 | \$ 198,80 | N/A         | 0          | 0       |
| Parque Regional Johnny Cay (transporte en lancha + transporte local + guía)                                          | \$ 30.000  | \$ 15,69  | N/A         | 0          | 0       |
| TRM Tasa representativa del mercado Colombiano                                                                       |            |           |             |            | 1911,50 |



**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de Buenos Aires**



### **9.3 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN**

La estrategia de distribución del hostel será de manera directa,, en el caso de que el consumidor no tenga una reservación anticipada, esto quiere decir que por medio de la página web propia, donde los turistas podrán encontrar toda la información turística necesaria para la toma de decisión.

Por otro lado de manera indirecta se podrá realizar compra de hospedajes y/o paquetes turísticos desde la web de la red social Trip Advisor, al estar vinculado con esta red, el hostel logrará tener un nivel de reputación y calificación de servicios que será comprado por todos los miembros de esta, por otro lado al ser miembro de Hosteling Internacional (HI), el hostel tendrá un gran prestigio internacional, posibilidad de realizar compras de paquetes o alojamientos, además funciona como sistema de reputación y calificación de cada uno de los hostels a nivel mundial, tiene un listado de más de 4.000 hostels a nivel mundial.

En principio como primera etapa se establecerá una relación con aquellas agencias de viajes que ofrezcan turismo ecológico o también llamado ecoturismo, por cada reserva confirmada que la agencia realice, tendrá un 10% de comisión.

### **9.4 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN**

La estrategia de promoción, se centrará en dar a conocer el hostel y sus servicios, para esto se desarrollará una página web con e-commerce incluido, en donde las personas podrán realizar la compra de los paquetes de alojamiento o alojamiento + paquete ecoturístico, como lanzamiento del hostel se planeará un descuento del 20% válido para el hospedaje y un descuento del 10% sobre los paquetes ecoturísticos, como forma de motivar a las personas a conocer un nuevo hostel y una nueva forma de hacer turismo en la isla.

Para la estrategia de comunicación, se establecerá un tono de comunicación amigable, pero que cree conciencia, el objetivo es generar lazos emotivos con el público objetivo, haciendo énfasis en el cuidado y protección del medio ambiente, como primera etapa se crearán las páginas de las redes sociales de Facebook, Twitter, Youtube, Instagram y Google Plus, en

el que el objetivo es dar a conocer tanto las instalaciones, tarifas y ubicación, como los planes ecoturísticos que hacen parte del portafolio de servicios.

Por otra parte se realizará una acción en calle para repartir flyers en las zonas más representativas de la isla, con el objetivo de dar a conocer el hostel y sus descuentos de lanzamiento, en las cercanías del Aeropuerto Internacional Rojas Pinilla de la Isla de San Andrés, con el objetivo de captar algunos turistas que se dirijan a hoteles de paso o hostels que puedan ser competencia del hostel, inicialmente se planificará tener una campaña de AdWords en Google, para captar a todas aquellas personas que buscan alojamientos, hoteles y lugares ecoturísticos, para que puedan ser redirigidas a la web corporativa, así mismo se desarrollará una campaña de display en Youtube, en donde se pondrá un reel del hostel, sus locaciones y los planes ecoturísticos que hacen parte de la oferta de servicio., se hará una campaña de Social ADS en Facebook, con el objetivo de sumar fans para darles a conocer el hostel y sus servicios, así como comunicarles los descuentos por inauguración.

## 9.5 PROYECCIÓN FINANCIERA

Para la proyección financiera se tiene en cuenta los tipos de temporadas turísticas de la Isla de San Andrés y Providencia, es decir, temporada alta y temporada media, según los indicadores de cada temporada la ocupación de la capacidad instalada, se estima de la siguiente forma:

Temporada alta: Consumo capacidad instalada 100% - 25 personas

Temporada media: Consumo capacidad instalada 75% - 19 personas

| DESCRIPCIÓN                       | ENERO         | FEBRERO       | MARZO         | ABRIL         | MAYO          | JUNIO         | JULIO         | AGOSTO        | SEPTIEMBRE    | OCTUBRE       | NOVIEMBRE     | DICIEMBRE     | TOTAL AÑO               | TOTAL AÑO USD     |
|-----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------------|-------------------|
| Número días por temporada         | 19            | 19            | 29            | 19            | 19            | 29            | 29            | 19            | 19            | 19            | 19            | 29            | 268                     |                   |
| Ingreso diario temporada media    | \$ 1.017.450  | \$ 1.017.450  | \$ 1.017.450  | \$ 1.017.450  | \$ 1.017.450  | \$ 1.017.450  | \$ 1.017.450  | \$ 1.017.450  | \$ 1.017.450  | \$ 1.017.450  | \$ 1.017.450  | \$ 1.017.450  |                         |                   |
| Ingreso diario temporada alta     | \$ 1.356.600  | \$ 1.356.600  | \$ 1.356.600  | \$ 1.356.600  | \$ 1.356.600  | \$ 1.356.600  | \$ 1.356.600  | \$ 1.356.600  | \$ 1.356.600  | \$ 1.356.600  | \$ 1.356.600  | \$ 1.356.600  |                         |                   |
| Ingreso mensual                   | \$ 19.331.550 | \$ 19.331.550 | \$ 39.341.400 | \$ 19.331.550 | \$ 19.331.550 | \$ 39.341.400 | \$ 39.341.400 | \$ 19.331.550 | \$ 19.331.550 | \$ 19.331.550 | \$ 19.331.550 | \$ 39.341.400 | \$ 312.018.000          |                   |
| Plan ecoturístico temporada media | \$ 2.530.000  | \$ 2.530.000  | \$ 2.530.000  | \$ 2.530.000  | \$ 2.530.000  | \$ 2.530.000  | \$ 2.530.000  | \$ 2.530.000  | \$ 2.530.000  | \$ 2.530.000  | \$ 2.530.000  | \$ 2.530.000  |                         |                   |
| Plan ecoturístico temporada alta  | \$ 3.373.333  | \$ 3.373.333  | \$ 3.373.333  | \$ 3.373.333  | \$ 3.373.333  | \$ 3.373.333  | \$ 3.373.333  | \$ 3.373.333  | \$ 3.373.333  | \$ 3.373.333  | \$ 3.373.333  | \$ 3.373.333  |                         |                   |
| Ingreso mensual                   | \$ 48.070.000 | \$ 48.070.000 | \$ 97.826.667 | \$ 48.070.000 | \$ 48.070.000 | \$ 97.826.667 | \$ 97.826.667 | \$ 48.070.000 | \$ 48.070.000 | \$ 48.070.000 | \$ 48.070.000 | \$ 97.826.667 | \$ 775.866.667          | \$ 405.894        |
| <b>TOTAL ANUAL</b>                |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               | <b>\$ 1.087.884.667</b> | <b>\$ 569.126</b> |



| PERIODOS ANUALES        | AÑO 1            | AÑO 2            | AÑO 3            | AÑO 4            | AÑO 5            |
|-------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Crecimiento estimado    |                  | 4,50%            | 4,50%            | 4,50%            | 4,50%            |
| Ingresos por ventas     | \$ 1.087.884.667 | \$ 1.136.839.477 | \$ 1.187.997.253 | \$ 1.241.457.130 | \$ 1.297.322.700 |
| Ingresos por ventas USD | \$ 569.126,17    | \$ 594.736,84    | \$ 621.500,00    | \$ 649.467,50    | \$ 678.693,54    |

| HABITACIONES DOBLES 2 UNID | PERSONAS   | USD    | HABITACIONES SENCILLAS 3 UNID | PERSONAS   | USD    | HABITACIONES CUÁDRUPLES 4 UNID | PERSONAS   | USD   | INGRESO DIARIO          | USD                  |
|----------------------------|------------|--------|-------------------------------|------------|--------|--------------------------------|------------|-------|-------------------------|----------------------|
| Personas por habitación    | 2          |        | Personas por habitación       | 1          |        | Personas por habitación        | 4          |       | Habitaciones dobles     | \$ 494.000 \$ 258,44 |
| Número de habitaciones     | 2          |        | Número de habitaciones        | 3          |        | Número de habitaciones         | 4          |       | Habitaciones sencillas  | \$ 684.000 \$ 357,83 |
| Total persona              | 4          |        | Total persona                 | 3          |        | Total persona                  | 16         |       | Habitaciones cuádruples | \$ 178.600 \$ 93,43  |
| Valor por persona          | \$ 123.500 | \$ 65  | Valor por persona             | \$ 228.000 | \$ 119 | Valor por persona              | \$ 44.650  | \$ 23 | TOTAL                   | \$ 1.356.600 \$ 710  |
| Valor total                | \$ 494.000 | \$ 258 | Valor total                   | \$ 684.000 | \$ 358 | Valor total                    | \$ 178.600 | \$ 93 |                         |                      |

| FLUJO DE CAJA              |                |                  |                  |                  |                  |                  |
|----------------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Periodo años               | Año 0          | Año 1            | Año 2            | Año 3            | Año 4            | Año 5            |
| Saldo Inicial              | \$ 30.000.000  | \$ 20.000.000    | \$ 911.675.838   | \$ 1.820.699.133 | \$ 2.743.518.012 | \$ 3.675.500.519 |
| <b>INGRESOS</b>            |                |                  |                  |                  |                  |                  |
| Ingresos por ventas        |                | \$ 1.087.884.667 | \$ 1.136.839.477 | \$ 1.187.997.253 | \$ 1.241.457.130 | \$ 1.297.322.700 |
| Créditos aprobados         | \$ 25.000.000  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Ingresos no operacionales  |                | \$ 200.000       | \$ 215.000       | \$ 231.125       | \$ 248.459       | \$ 267.094       |
| Total ingresos periodo     | \$ 25.000.000  | \$ 1.088.084.667 | \$ 1.137.054.477 | \$ 1.188.228.378 | \$ 1.241.705.589 | \$ 1.297.589.794 |
| <b>EGRESOS</b>             |                |                  |                  |                  |                  |                  |
| Compra de activos          | \$ 35.000.000  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Costos básico de operación |                | \$ 19.600.000    | \$ 22.050.000    | \$ 24.806.250    | \$ 27.907.031    | \$ 31.395.410    |
| Pagos salarios             |                | \$ 92.750.751    | \$ 104.344.595   | \$ 117.387.669   | \$ 132.061.128   | \$ 148.568.769   |
| Aportes salud y pensión    |                | \$ 11.593.844    | \$ 13.043.074    | \$ 14.673.459    | \$ 16.507.641    | \$ 18.571.096    |
| Servicios público          |                | \$ 12.320.000    | \$ 13.860.000    | \$ 15.592.500    | \$ 17.541.563    | \$ 19.734.258    |
| Gastos papelería           |                | \$ 5.750.000     | \$ 6.468.750     | \$ 7.277.344     | \$ 8.187.012     | \$ 9.210.388     |
| Gastos publicidad          |                | \$ 54.394.233    | \$ 68.264.763    | \$ 85.672.277    | \$ 107.518.708   | \$ 134.935.979   |
| Total egresos del periodo  | \$ 35.000.000  | \$ 196.408.828   | \$ 228.031.182   | \$ 265.409.499   | \$ 309.723.082   | \$ 362.415.900   |
| Flujo neto del periodo     | -\$ 10.000.000 | \$ 891.675.838   | \$ 909.023.295   | \$ 922.818.879   | \$ 931.982.506   | \$ 935.173.894   |
| Saldo final del periodo    | \$ 20.000.000  | \$ 911.675.838   | \$ 1.820.699.133 | \$ 2.743.518.012 | \$ 3.675.500.519 | \$ 4.610.674.413 |
| Saldo final USD            | \$ 10.463      | \$ 476.943       | \$ 952.498       | \$ 1.435.270     | \$ 1.922.836     | \$ 2.412.071     |

Para realizar el análisis financiero, se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos: Se realizaría una inversión inicial de \$30.000.000, como parte del monto accionario de la sociedad que manejará el hostel, por otro lado se solicitará in crédito para la compra del predio por \$25.000.000. Una vez iniciada la operación en el año 1 se tomaron los costos que tiene un hostel similar en la ciudad de Bogotá, incrementandole un 5% para facilitar el análisis, esto debido a que es casi imposible conocer los costos de la competencia directa “El Viajero”, en cuanto a los ingresos por ventas, se calculo a partir de los dos tipo de temporada, es decir que; En el caso del mes de Enero el ingreso mensual es de \$19.331.550, el cual resulta de multiplicar la cantidad de días con ocupación al mes 19 por el ingreso diario en temporada media \$1,017.450, para el caso de la temporada alta se multiplicaran los días con ocupación al mes por el ingreso diario en temporada alta.



**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de Buenos Aires**



Por otro lado se proyecta un crecimiento anual de ventas del 4,5% durante 5 años, gracias a lo cual la utilidad durante el primer año es de \$911.675.838.

En resumen y despues de analizar el comportamiento financiero durante los 5 periodos, se puede decir que el proyecto para la implementación de un hostel ecoturístico en la zona de San Andrés y Providencia es viable en términos financieros.



**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de Buenos Aires**



## **CAPITULO 10**

### **10.1 CONCLUSIONES**

Después de realizar el plan de negocios y según lo planteado en el capítulo 2, se puede concluir que:

- ❖ La viabilidad del proyecto es positiva, como se puede analizar en el capítulo anterior, las utilidades año tras año presentan un crecimiento constante, lo que hace de este un negocio rentable y atractivo para el emprendedor; El incremento en las utilidades del primer al segundo año superan el 99%.
- ❖ Según los resultados, esta clase de proyectos son muy interesantes para los turistas que disfrutan de actividades al aire libre, ecoturismo y experiencias de vida únicas.
- ❖ Este tipo de proyectos en donde se combinan el alojamiento con paquetes ecoturísticos ofrecen un diferencial claro frente a otros competidores que presentan una oferta de servicios similar, inclusive podría llegar a ser atractivo para personas que se alojan en hoteles, pero que disfrutan haciendo actividades ecoturísticas.

### **10.2 RECOMENDACIONES**

- ❖ Se debe profundizar en los estudios de mercado, ya que la zona en donde se planea iniciar el proyecto es sensible a fuertes cambios tanto económicos como políticos que pueden llegar a afectar el negocio.
- ❖ Tras el resultado del análisis del presente proyecto, es recomendable iniciar estudios para comprobar la viabilidad del mismo en otras zonas turísticas del país.
- ❖ Es importante para el crecimiento de este tipo de proyectos generar fuertes alianzas con autoridades medio ambientales y gobiernos locales para la promoción de actividades ecoturísticas que puedan beneficiar a la zona, sus habitantes y los proyectos que se benefician de este tipo de turismo, para esto se recomienda la



**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de Buenos Aires**



planificación de proyectos de conservación, adecuación y sostenibilidad de recursos naturales.



**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de Buenos Aires**



**BIBLIOGRAFÍA**

**Libros**

ANDY DRUMM, ALAN MOORE, Introducción a la planificación del Ecoturismo, 2º edición, 2005, The Nature Conservancy Arlington, Virginia, USA.

ANDY DRUMM, ALAN MOORE, ANDREW SALES, CAROL PATTERSON, JOHN E. TERBORGH  
Desarrollo y manejo del Ecoturismo, 1º edición, 2004, The Nature Conservancy Arlington, Virginia, USA.

PHILIP KOTLER, Marketing para turismo, 3º Edición 2003, Editorial Pearson, Prentice Hall

AARKER DAVID A. – Estrategia de la cartera de Marcas – Editorial Gestión 2000

FORD ROB, WIENDERMANN JULIUS – Cómo triunfar en Internet: Guía para el éxito, Editorial Taschen, 2011

GRUPO RAIN FOREST ALLIANCE , BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, FORD  
FOUNDATION – Buenas prácticas para el turismo sostenible, 2012

**Artículos / Comunicados de prensa / Páginas internet**

Marketing en las redes sociales.pdf, Seminario de redes sociales, lic. Roberto Igarza, UBA

Estrategias de pricing.pdf, Plan y táctica de precios, Lic. Aldo Alberellos, UBA

Pricing y valor.pdf, Plan y táctica de precios, Lic Aldo Alberellos, UBA

Avenirse, Actualización en negociación estratégica.pdf, Lic, Carlos Altschul, UBA

OMT, Desarrollo del turismo sostenible, <http://sdt.unwto.org/es/content/definición>

Sustainable Development of Ecotourism - A Compilation of Good Practices – OMT  
Organización Mundial del Turismo 2003, <http://sdt.unwto.org/es/content>.

<http://media.unwto.org/es/press-release/2014-05-14/el-turismo-internacional-genera-14-billones-en-ingresos-derivados-de-export>



**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de Buenos Aires**



<http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/actividad/atracciones-turisticas-recomendadas-informes-especiales/ecoturismo-en-san-andres>

<http://www.banrep.gov.co/publicaciones-serie/2450/Meta>, Informe de coyuntura económica regional, icer\_sanandres\_2012.pdf

<http://www.albertolevyblog.com/general/el-modelo-del-paradigma-vincular-en-la-evolucion-de-un-sector-industrial/>

[www.radar.net](http://www.radar.net)

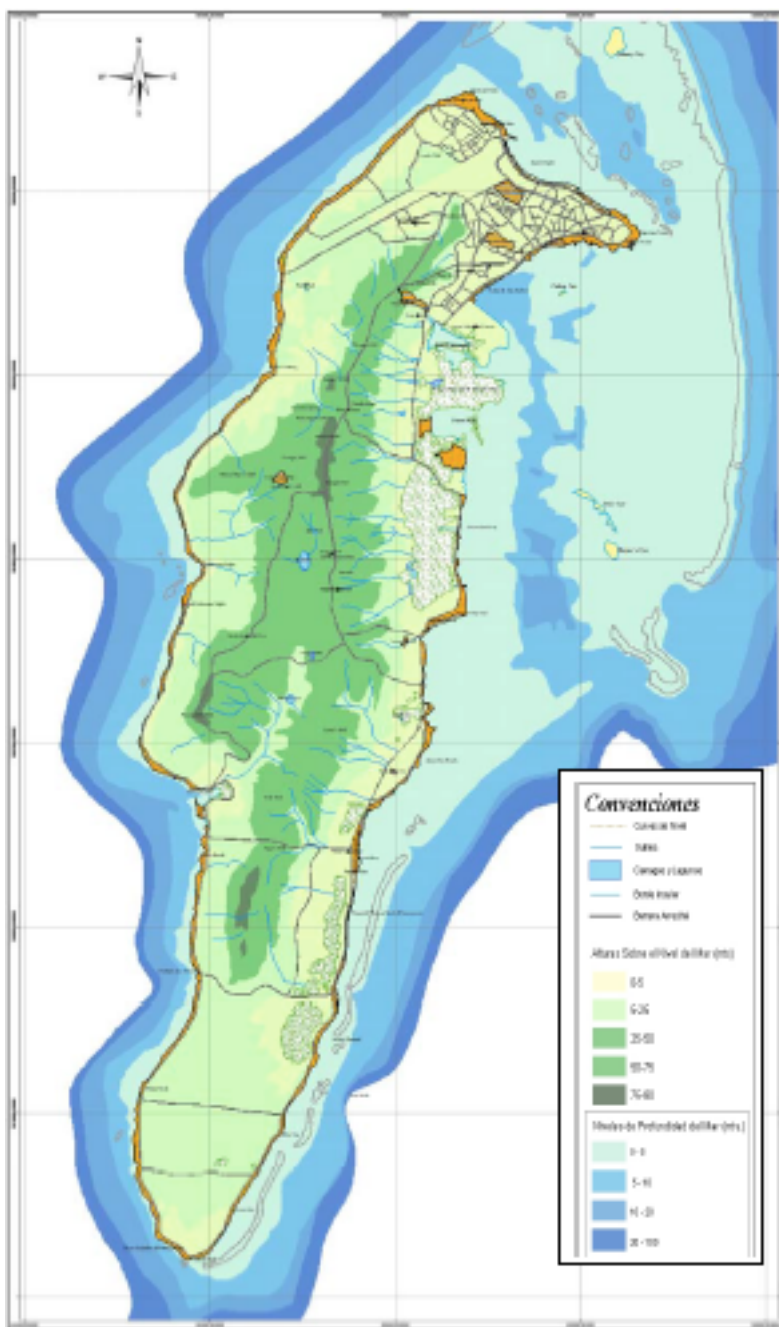
[www.cotelco.org/](http://www.cotelco.org/)

<http://www2.unwto.org/es>

[http://www.experienciacolombia.com/destino.php?Colombia=San-Andres-Isla\(San-Andres-y-Providencia\)&San-Andres,-Providencia-y-Santa-Catalina&destino=12](http://www.experienciacolombia.com/destino.php?Colombia=San-Andres-Isla(San-Andres-y-Providencia)&San-Andres,-Providencia-y-Santa-Catalina&destino=12)

## ANEXOS

### Anexo 1: Mapa de San Andrés



# Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Buenos Aires

## Anexo 2: Mapa Providencia y Santa Catalina





### Anexo 3: Artículo de la Gobernación del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina

**Gobierno Departamental demuestra con cifras que el turismo sigue en aumento**  
Jueves, 15 de Mayo de 2014 10:11



Los primeros cuatro meses del presente año han sido de luna de miel para sector turístico de San Andrés y Providencia, contrario de lo manifestado por sectores de la hotelería la llegada de turismo sigue en aumento, incluso durante la temporada de Semana la isla estuvo colmada de visitantes.

En el periodo de enero hasta abril según cifras de la Secretaría de Turismo Departamental se incrementó en un 18% la llegada de viajeros en comparación con el mismo periodo del año 2013, para un total de 200 mil turistas arribados hasta la primera quincena de mayo.

El Comparativo de turistas nacionales e internacionales llegados del primero de enero al 30 de abril presentado por la secretaría de Turismo, incrementó en 236.186 visitantes, 30.116 personas más llegadas a las islas que durante el mismo periodo del año 2013 que fue 206.070 viajeros llegados al Archipiélago.

En los primeros cuatro meses del año 2014, el repunte del turismo internacional fue altamente significativo para las islas, un total de 44.147 visitantes extranjeros llegaron a San Andrés y Providencia, mientras que de enero hasta abril del año pasado, arribaron un total 37.129 turistas internacionales, para una diferencia de 7.018 viajeros más y un porcentaje de 18.90 % por ciento.

El total de turistas nacionales llegados al Archipiélago colombiano durante los meses de enero, febrero, marzo y abril del presente año fue de 192.039 turistas, mientras que en el 2013 arribaron un total de 168.941 visitantes, lo cual representó una diferencia de 23.098 viajeros nacionales más, manteniéndose así el ingreso de turistas nacionales llegados de las diferentes regiones del país, para un porcentaje de 13, 67% por ciento.



**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de Buenos Aires**



**TUTOR**

Buenos Aires, 30 de Mayo de 2014

**Sr. Director**

**Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva**

**Dr. Alberto Levy**

**S/D**

De mi consideración:

Me dirijo a usted a los efectos de presentar mi conformidad para actuar como tutor del trabajo final de tesis ***“Diseño del plan de negocios para la implementación de un Hostel Ecoturístico en la zona de San Andrés y Providencia”***, a realizar por el licenciado Camilo Alberto Hernández Escobar.

Sin más, aprovecho la oportunidad para saludarlo atentamente,

Luis Miguel Rodríguez Carrasco

Gerente de Mercadeo en Servicios Financieros

Telefónica Movistar – Colombia Telecomunicaciones S.A - ESP (Colombia)



**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de Buenos Aires**



**ANEXO**

**CV TUTOR – LUIS MIGUEL RODRÍGUEZ CARRASCO**

# Luis Miguel Rodríguez Carrasco

Fecha de nacimiento: Julio 13 de 1977, Bogotá

Dirección: Transv. 54# 114-51 Torre 3 apto 502 Bogotá, Colombia

Tel. Ofic: 7050000 ext 71868 Cel: 315 7801728 Tel: 7 588549

E-mail: luis\_miguel\_r@hotmail.com

---

## PERFIL PERSONAL Y PROFESIONAL

---

Soy Ingeniero industrial con especialización en Mercadeo y he desarrollado mis habilidades en área de mercadeo y de negociación dentro de diferentes empresas.

Considero que el trabajo en equipo facilita la consecución de objetivos y en mi experiencia liderando personal he aprendido que el dar buen ejemplo y el desarrollar las capacidades y talentos de las personas es determinante para lograr grupos comprometidos.

Tengo experiencia en diseño e implementación de estrategias de marketing y de ventas; creación, desarrollo y mantenimiento de productos; y en negociaciones efectivas y manejo de proveedores y socios comerciales.

---

## EXPERIENCIA LABORAL

---

### Telefónica Movistar - Colombia Telecomunicaciones S.A. ESP

**Gerente de Mercadeo en Servicios Financieros**  
Enero de 2013 – Hasta la fecha

#### Principales Responsabilidades

- Responsable de mercadeo para la línea de productos de servicios financieros en Movistar
- Manejo y dirección del equipo de trabajo de servicios financieros
- Creación y desarrollo de productos
- Diseño de estrategias de venta y promoción para los productos de la línea
- Diseño e implementación de estrategias de marketing

### Tigo - Colombia Móvil S.A. ESP

**Product Manager para Mobile Financial Services**  
Septiembre de 2010 – Diciembre 2012

#### Principales Responsabilidades

- Creación y desarrollo de productos y servicios móviles financieros
  - Responsable del manejo de marketing para MFS
-

- Manejo y direccionamiento de personal a cargo
- Diseño e implementación de estrategias de marketing y planes de negocio
- Diseño y desarrollo de estrategias de ventas
- Responsable por el diseño y desarrollo del plan de comunicación y de medios.
- Responsable por la búsqueda de oportunidades de negocio y socios de negocio
- Participación en comités directivos del área

## **Banco BBVA Colombia**

**Product Manager para el área de Marketing y Estrategia - BBVA**  
**Agosto 15 de 2008 – Septiembre 17 de 2010**

### **Principales Responsabilidades**

- Creación y desarrollo de estrategias de mercadeo y planes de negocio
- Manejo de la línea de productos empresariales del Activo: Créditos de capital de trabajo, créditos de inversión fija, microcréditos, cupos rotativos empresariales, y líneas de Redescuento (Bancoldex y Findeter).
- Implementación y seguimiento a productos de la tesorería del Banco como Forwards, commodities y créditos en dólares con cobertura.
- Implementación y seguimiento de las garantías empresariales del Fondo Nacional de Garantías (FNG).
- Manejo de relaciones con entidades de redescuento y con el Fondo Nacional de Garantías – FNG.
- Direccionamiento de campañas publicitarias de la línea empresarial.
- Seguimiento y análisis de mercados y competencia.
- Asegurar el modelo de comisiones e ingresos de los productos a cargo.
- Apoyo a la red comercial en la comercialización de las líneas empresariales de crédito.
- Acompañamiento y capacitación de ejecutivos de ventas en líneas empresariales.

**Asistente de Vicepresidencia para la Vicepresidencia Comercial e Hipotecaria**  
**Control Interno Riesgo Operacional - BBVA**  
**Agosto 1 de 2007 – Agosto 15 de 2008**

### **Principales Responsabilidades**

- Estudio y documentación de los procesos del Área Comercial del Banco
- Identificación, análisis y documentación de Riesgos y de controles para mitigarlos.
- Promoción de ambiente de autoevaluación de las áreas y en la alta dirección.
- Coordinación y dirección de comités de Control Interno Riesgo Operacional con las áreas comerciales.
- Participación en comités de nuevos productos.
- Aseguración del cumplimiento de Normas de Control de riesgo: Sarbanes Oxley(USA), Basilea(Europa), y SARO(Superintendencia Financiera Colombiana).

**Ejecutivo de Canales Indirectos de Venta/Dpto. Canales Comerciales BBVA**  
**Julio 22 de 2005 – Julio 31 de 2007**

**Principales Responsabilidades**

- Desarrollo e implementación de planes de negocio y estrategias de ventas de tarjetas de crédito y créditos de consumo.
- Implementación y desarrollo de nuevos canales de comercialización.
- Elaboración y análisis de estudios de competencia.
- Dirección y manejo de callcenters y contact centers.
- Entrenamiento de grupos de trabajo
- Diseño de tarjetas de crédito de marca compartida con empresas aliadas
- Seguimiento continuo a fuerzas de ventas externas en consecución de metas.
- Desarrollo de planes de incentivación para fuerzas de ventas.

**Profesional en entrenamiento - BBVA**  
**Enero 17 de 2005 – Julio 21 de 2005**

**Principales Responsabilidades**

- Capacitación teórica durante los primeros 2 meses.
- Venta cruzada de productos y servicios bancarios en red comercial
- Soporte y atención al cliente en puntos de venta.
- Evaluación de riesgo de créditos
- Seguimiento al vencimiento de cartera de clientes.
- Cumplimiento de campañas y metas de ventas.

**Grupo Editorial Norma, Organización Carvajal S.A.**  
**Empresa editorial multinacional.**

**Coordinador Jefe de Producción y Compras.**  
**Marzo 1 de 2001 – Enero 15 de 2005**

**Principales Responsabilidades**

- Negociación con proveedores evaluando precios, plazos de pago, calidad, proveedor y tiempo de producción de productos.
- Elaboración, control y análisis de presupuestos de proyectos editoriales.
- Manejo y monitoreo de solicitudes de impresión: entrega de material gráfico al proveedor, elaboración y análisis de especificaciones de impresión, elaboración de ordenes de compra, coordinación y consolidación de envíos de mercancía y de relaciones de desempaquete con depósito.
- Gerencia del control de la calidad.
- Apoyo y soporte continuo al área de mercadeo y editorial.

**Pharmacia & Upjohn Interamerican Corporation**  
**Multinacional farmacéutica.**

**Analista de Compras**  
**Junio 24 1999 - Diciembre 24 1999**

- Manejo y selección de proveedores
- Compra de las necesidades internas de toda la organización.
- Requisición de cotizaciones y evaluación de las mismas.
- Elaboración de órdenes de compra y entradas de almacén.
- Seguimiento a entrega de productos.

---

**FORMACIÓN PROFESIONAL.**

**Especialización en Mercadeo** - Universidad de los Andes  
Abril 2003 - Julio 2004

**Ingeniería Industrial** - Universidad de los Andes  
1995 - 2000

Bachiller - Colegio Liceo de Cervantes Norte - Bogotá 1982 – 1994  
Hagadagal Skolan - Uppsala, Suecia 1988

---

**IDIOMAS**

|        |                                                                                        |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Inglés | Lectura, escritura y conversación.<br>Callan School, Londres<br>Junio – Noviembre 2000 |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------|

---

**CURSOS, SEMINARIOS Y DIPLOMADOS**

|                                               |                                                        |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Diplomado Marketing Estratégico               | Septiembre de 2008<br>Forum – Universidad de la Sabana |
| Diplomado Administración y Control del Riesgo | Julio de 2008<br>Forum - Universidad de la Sabana      |
| Contratación de callcenters y contact centers | 11 y 12 de Octubre 2006<br>Chanell planet              |

---

**PREMIOS RECIBIDOS**

Cumplimiento de metas en Tigo. Evaluación PDP. 2011  
Cumplimiento de metas propuestas. Banco BBVA. 2006, 2007, y 2009