



UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN PARQUE TEMÁTICO DE TURISMO
DE AVENTURA EN CUBARRAL, META.”

Presentado por:
María Teresa Ortega Rodríguez
María Fernanda Parra Gálvez

Director:
Yefri Pascagaza

Bogotá, D.C., 22 de febrero de 2018

TABLA DE CONTENIDO

TÍTULO	7
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	7
INTRODUCCIÓN	7
JUSTIFICACIÓN	11
OBJETIVOS	12
OBJETIVO GENERAL	12
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
MARCO DE REFERENCIA	13
MARCO TEÓRICO	13
MARCO CONCEPTUAL	15
MARCO CONTEXTUAL	16
CAPÍTULO 1: ESQUEMA - PRESENTACIÓN	18
EVALUACIÓN DEL ENTORNO	18
<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	19
<i>Mapa Estratégico</i>	20
<i>Cadena de valor</i>	21
PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIO	22
<i>Actividad de Negocio</i>	23
<i>Oportunidad de Negocio</i>	23
CAPÍTULO 2: MERCADEO	24
PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	24
<i>Descripción del producto y servicios</i>	24
<i>Necesidades</i>	26
<i>Aspectos diferenciales</i>	26
PROPUESTA DE VALOR	27
MERCADO	28
<i>Público objetivo</i>	28
<i>Nicho de mercado</i>	29
CARACTERÍSTICAS DEL CONSUMIDOR	30
<i>Situación del mercado</i>	31
TASA DE CRECIMIENTO EN VENTAS	34
COMPETENCIA	34
<i>Descripción de la competencia</i>	34
<i>Análisis de comparación con la competencia</i>	36
PRECIO	40
<i>Variables para la fijación del precio</i>	40
<i>Determinación del precio</i>	41
DISTRIBUCIÓN	42
<i>Canales de distribución</i>	42
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	42

<i>Publicidad</i>	43
<i>Promoción</i>	43
PROYECCIONES DE VENTAS	43
CAPÍTULO 3: SERVUCCIÓN Y CALIDAD	44
SERVUCCIÓN	44
<i>Tipo de Proceso Servucción</i>	44
<i>Objetivo del Proceso</i>	44
<i>Resultados Esperados</i>	44
<i>Recursos Requeridos: Equipos, Herramientas, Máquinas</i>	45
<i>Planta de Personal Requerida</i>	45
<i>Actividades Requeridas</i>	45
<i>Blueprints de los Procesos</i>	45
<i>Presupuesto de Costos del Proceso</i>	46
CALIDAD	46
<i>Control de calidad</i>	46
EQUIPOS E INFRAESTRUCTURA	47
SEGURIDAD EN EL TRABAJO Y MEDIO AMBIENTE	48
<i>Normativa de prevención de riesgos</i>	48
<i>Normativa ambiental y productos contaminantes</i>	49
CAPÍTULO 4: ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN	50
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	50
<i>Misión</i>	50
<i>Visión</i>	51
<i>Objetivo general</i>	51
<i>Objetivo específicos</i>	51
ORGANIZACIÓN	52
<i>Organigrama</i>	52
<i>Organización del trabajo (perfiles, cargos y funciones)</i>	52
GESTIÓN DE PERSONAL - CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL	53
<i>Clima y cultura organizacional</i>	53
<i>Proceso de selección</i>	57
<i>Capacitación y entrenamiento</i>	58
<i>Salario y prestaciones sociales</i>	59
CAPÍTULO 5: JURÍDICO Y TRIBUTARIO	60
JURÍDICO Y TRIBUTARIO	60
<i>Forma jurídica</i>	60
<i>Tramitación</i>	61
<i>Costos</i>	62
LEGALIZACIÓN LABORAL SOCIOS	62
MODALIDADES CONTRACTUALES DE LOS TRABAJADORES	63
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS O FISCALES	63
<i>Tributos</i>	63

PERMISOS, LICENCIAS Y DOCUMENTACIÓN OFICIAL	66
<i>Permisos y licencias</i>	66
<i>Contabilidad</i>	68
COBERTURA DE RESPONSABILIDADES	69
<i>Seguros</i>	69
PATENTES, MARCAS Y OTROS TIPOS DE REGISTRO	70
<i>Protección legal</i>	70
<i>Registro de dominio</i>	70
CAPÍTULO 6: FINANCIERO	71
PLAN FINANCIERO	71
<i>Inversión total inicial</i>	71
SISTEMA DE COBROS Y PAGOS	71
<i>Sistema de cobros y pagos</i>	71
PROYECCIONES CONTABLES	72
<i>Estado de pérdidas y ganancias</i>	72
<i>Estado de la situación financiera (balance general)</i>	72
<i>Flujo de caja</i>	73
<i>Punto de equilibrio</i>	74
ANÁLISIS FINANCIERO: OTROS INDICADORES	74
<i>Margen de contribución</i>	74
<i>Costo promedio ponderado de capital</i>	75
<i>ROE y ROA</i>	75
CONCLUSIONES Y RESULTADOS	76
REFERENCIAS	77
ANEXOS	83
TABLAS	83
<i>Tabla 1: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	83
<i>Tabla 2: Precios de manillas</i>	84
<i>Tabla 3: Precios de actividades</i>	84
<i>Tabla 4: Precios de servicios complementarios</i>	85
<i>Tabla 5: Identificación del cargo de gerente general</i>	86
<i>Tabla 6: Identificación del cargo de gerente administrativo</i>	87
<i>Tabla 7: Identificación del cargo de tesorería</i>	88
<i>Tabla 8: Identificación del cargo de chef</i>	89
<i>Tabla 9: Identificación del cargo de auxiliar de cocina</i>	90
<i>Tabla 10: Identificación del cargo de tesorería</i>	91
<i>Tabla 11: Identificación del cargo de cajero</i>	92
<i>Tabla 12: Identificación del cargo de cafetería</i>	93
<i>Tabla 13: Identificación del cargo de taquillero</i>	94
<i>Tabla 14: Identificación del cargo de camping, hamacas y cabañas</i>	95
<i>Tabla 15: Identificación del cargo de celador</i>	96
<i>Tabla 16: Identificación del cargo de aseo</i>	97

<i>Tabla 17: Identificación del cargo de jardinero</i>	98
<i>Tabla 18: Liquidación de los empleados</i>	99
<i>Tabla 19: Subsidio de transporte trabajo suplementario</i>	99
<i>Tabla 20: Descuentos y prestaciones sociales de nómina</i>	100
<i>Tabla 21: Aportes parafiscales y seguridad social de nómina</i>	100
<i>Tabla 22: Ejemplo de comprobante de pago</i>	101
<i>Tabla 22: Proyección de nómina a 5 años</i>	102
<i>Tabla 23: PIB del sector en el departamento del Meta</i>	102
<i>Tabla 24: Tasa de crecimiento en ventas</i>	102
<i>Tabla 25: Presupuesto del área de Recursos Humanos</i>	103
<i>Tabla 26: Ventas año 1</i>	103
<i>Tabla 27: Ventas año 1</i>	104
<i>Tabla 28: Ventas proyectadas segundo y tercer año</i>	104
<i>Tabla 29: Ventas proyectadas</i>	104
<i>Tabla 30: Margen de contribución</i>	105
<i>Tabla 31: Flujo de caja proyectado</i>	106
<i>Tabla 32: Cálculo de capital inicial</i>	107
<i>Tabla 33: Cálculo de capital inicial</i>	107
<i>Tabla 34: Estado de resultados proyectado</i>	108
<i>Tabla 35: Balance general proyectado</i>	109
<i>Tabla 36: Razón corriente</i>	109
<i>Tabla 37: Nivel de endeudamiento</i>	110
<i>Tabla 38: Punto de equilibrio</i>	110
<i>Tabla 39: Ventas totales por producto</i>	111
<i>Tabla 40: Presupuesto del área de Recursos Humanos</i>	111
<i>Tabla 41: Costos de constitución de la sociedad</i>	112
<i>Tabla 42: Tributos</i>	113
<i>Tabla 43: Costo promedio Ponderado de Capital, ROE, ROA</i>	114
<i>Tabla 44: Maquinaria y equipos</i>	114
FIGURAS	115
<i>Figura 1: Ciclo de vida del mercado del turismo de naturaleza</i>	115
<i>Figura 2: Grado de rivalidad del mercado</i>	115
<i>Figura 3: Poder de negociación del comprador</i>	116
<i>Figura 4: Barreras de entrada al sector</i>	117
<i>Figura 5: Poder de negociación de proveedores</i>	117
<i>Figura 6: Presencia de sustitutos</i>	118
<i>Figura 7: Resultado del análisis del sector</i>	118
<i>Figura 8: Matriz de Factores de Éxito</i>	118
<i>Figura 9: Organigrama</i>	119
APÉNDICES	119
<i>Apéndice 1: Mapa aproximado del Parque Temático</i>	119
<i>Apéndice 2: Tarifas de los servicios del parque Arví</i>	120
<i>Apéndice 3: Tarifas de los servicios del Ecoparque el Gaitero</i>	120

<i>Apéndice 4: Tarifas de los servicios del parque Arví</i>	121
<i>Apéndice 5: Tarifas de los servicios de El Portal, Paraíso Natural</i>	121
<i>Apéndice 6: Propuesta de valor</i>	122
<i>Apéndice 7: Cadena de valor</i>	123
<i>Apéndice 8: Género</i>	123
<i>Apéndice 9: Rango de edad</i>	124
<i>Apéndice 10: Práctica de deporte</i>	124
<i>Apéndice 11: Clase de deporte extremo que prefiere</i>	125
<i>Apéndice 12: Atributos más importantes del parque</i>	125
<i>Apéndice 13: Capacidad adquisitiva</i>	126
<i>Apéndice 14: Modo de alojamiento</i>	126
<i>Apéndice 15: Tipo de alimentación preferido</i>	127
<i>Apéndice 16: Importancia del factor ambiental</i>	127
<i>Apéndice 17: Blueprint del proceso de alojamiento</i>	128
<i>Apéndice 18: Blueprint del proceso de alimentación</i>	130
<i>Apéndice 19: Blueprint del proceso de práctica de deportes extremos</i>	131
<i>Apéndice 20: Costos de procedimientos para licencias de construcción</i>	132
<i>Apéndice 21: Registro de dominio</i>	134
<i>Apéndice 22: Ficha técnica de la Encuesta</i>	135

Título

Plan de negocios para la creación un parque temático de turismo de aventura en Cubarral,
Meta

Línea de investigación

Plan de negocios

Introducción

Para iniciar es necesario tener en cuenta que el concepto de temático es porque se enfoca en el “tema” de turismo extremo y de aventura.

Para que uno de los sectores productivos como las empresas tenga éxito necesita de la colaboración y cooperación de los otros elementos que conforman el sistema para lograr una sinergia. Las alianzas público-privada son una estrategia básica para el logro de este objetivo.

Una de las herramientas que hacen posible el desarrollo de una empresa en un territorio es la planificación turística. Esta es el instrumento, por el cual se optimizan los recursos disponibles en un territorio y se define un plan de trabajo en el cual intervienen las diferentes disciplinas involucradas en el sistema turístico, tales como medio ambiente, legislación, comercialización, servicios de acogida, etc. (Sancho, 2008, para. 2,3). Dentro del sistema turístico se identifican 4 elementos principales: la oferta, representada por los atractivos turísticos y servicios de acogida; la demanda, en donde se encuentran los turistas; el espacio geográfico o territorio, que no solo denota el espacio físico sino también la población residente; y los prestadores de servicios que son los intermediarios de los elementos mencionados (Boullón, 2006, p. 32).

Ahora bien, el turismo corresponde al sector terciario o de servicios, el cual ofrece un producto intangible que contribuye al ingreso nacional (Banrepcultural, s.f., sectores económicos, para. 5). Una de las características del sector servicios es que el producto a consumir es el servicio mismo; por tanto, un activo vital en este sector es el talento humano (Universidad de Alicante, s.f., pp. 4,5). Según Manuel Fraga Iribarne, el turismo necesita de ciertos parámetros para existir tales como la seguridad, la convivencia ciudadana, infraestructura y suministros abundantes en cuanto a recursos naturales y alimentación. Los elementos mencionados, dice Fraga, son los mismos elementos que necesita la población para vivir; por ende, es necesario asegurar el bienestar de la comunidad para que exista un buen turismo (Fraga, 1981 citado por Muñoz de Escalona, 2003).

Es así que tomando como referencia las ideas de Fraga se puede decir que los habitantes no se pueden ver como un segmento separado del turismo; así como no se puede pretender separar la infraestructura turística del resto del destino. Todo está interconectado, las calles por las que camina un residente son las mismas por las que camina un turista.

Por otro lado, “el turismo es un hecho social, es un encuentro entre turistas y receptores” (Jiménez, 1990, p. 147). La población residente en un destino es aquella que se encarga de acoger a los viajeros (p. 214), es la que de cierta manera le da el sentido de identidad a un lugar y puede hacer, por medio de sus acciones, que los turistas se sientan bienvenidos o rechazados.

Es así como en el municipio de Cubarral en los últimos años se ha empezado a desarrollar acciones y actividades involucradas con el turismo, donde cabe resaltar que el gobierno que terminará periodo de mandato en este año, ha sido el primero en impulsar el

potencial turístico de este territorio, con el propósito de estructurar un sistema turístico en el que participen todos los actores, se genere un beneficio colectivo y un posicionamiento del destino (Plan municipal de desarrollo de Cubarral, 2012).

Para alcanzar un reconocimiento en el turismo se debe tener en cuenta que un territorio debe contar con un elemento diferenciador, el cual se represente en cada uno de los productos y servicios que se ofrezcan; por tanto, el hecho de crear un parque temático que reciba a los turistas, satisfaga sus necesidades y expectativas de un mercado y propenda por un turismo sostenible en el destino, lo convierte en un pionero en el desarrollo turístico del municipio.

Ahora bien, el turismo como factor de desarrollo económico, político, social y cultural debe brindar un beneficio colectivo. Por ejemplo, en el caso del beneficio económico, la plusvalía que se genera debería ser invertida en el destino. Las necesidades insatisfechas de la población hacen que se creen nuevas formas de supervivencia que no siempre van de la mano con las reglas. Este es el caso de las empresas informales que al ver la necesidad de ingresos aprovechan el auge del turismo y aunque suplen una necesidad del turista generan un descenso en la competitividad del sector (Arroyave, 2010, pp. 96,97). De ahí que es importante que la planeación estratégica de la organización esté acorde con la visión del municipio.

Cubarral es un municipio ubicado en el departamento del Meta, en la región del Piedemonte Llanero, se encuentra a 144 km de la ciudad de Bogotá. Limita con los municipios Guamal, Cundinamarca, San Martín, El Dorado, El Castillo, Lejanías y La Uribe (Página web de la alcaldía de Cubarral, 2015, geografía, para. 1). Se caracteriza por

poseer variedad de fuentes hídricas como lo son el río Ariari, Humadea, Tonoa, Nevado, Volcán, caño la Cristalina, el Jujuaro, el Quebradón entre otros. De ahí que, sus ríos y cordilleras tengan tal importancia porque algunos de estos se encuentran en el Parque Nacional Natural Sumapaz y un 75% de su área hace parte de este Parque Natural (Página web de la Alcaldía de Cubarral, 2015, recursos forestales, para. 1). (Ver imagen No. 1).

Su principal atractivo turístico es el agua donde es utilizado para deportes extremos, balnearios y espacio para entretenimiento y recreación. En el aspecto económico se destacan los sectores de la agricultura, por el cultivo de una amplia variedad de productos como papaya, plátano, café, cítricos, maracuyá, entre otros (Página web de la Alcaldía de Cubarral, 2015, economía, para. 1). El sector pecuario y turístico se establecen como los principales sectores de la economía de este municipio (Página web de la Alcaldía de Cubarral, 2015, economía, para. 1).

Cubarral es un territorio que cuenta con el potencial y la infraestructura para convertirse en un destino turístico a nivel regional y departamental; sin embargo, la falta de planificación turística y una entidad rectora en este sector, no ha permitido que este municipio se promoció dentro de la oferta de la región Orinoquia. A partir de una adecuada planificación turística y la participación conjunta de la comunidad local en pro del desarrollo turístico de este territorio se pueden gestionar proyectos de emprendimiento en donde la comunidad sea el principal activo dentro del sistema.

Es inevitable que el turismo se desarrolle en Cubarral, incluso ya se pueden ver algunos hoteles que recientemente abrieron sus puertas y algunos establecimientos que proporcionan las facilidades para que el turista descansa y disfrute de la belleza natural del

municipio. Lo que el proyecto pretende no es competir contra estas empresas ya establecidas sino hacerlas parte de una cadena de valor que genere un beneficio primero para la comunidad y en consecuencia a los prestadores de servicios turísticos, los establecimientos de comercio y los turistas. Como administradoras de empresas turísticas y hoteleras es un gran logro tener la oportunidad de participar, no solo en la creación de una empresa que impulse el crecimiento económico, sino también la planificación turística de un territorio con alto potencial.

Justificación

Generalmente, cuando se habla de turismo se piensa en la satisfacción de necesidades del cliente, en el beneficio a las empresas por la competitividad y en la mejora de la calidad del servicio (Díaz Granados, 2012). Incluso se le ha denominado la “palanca de recuperación” en cuanto se busca “lograr un mayor y más justo reconocimiento político, social y ciudadano sobre la contribución del turismo a nuestro país y su papel clave como locomotora para impulsar la recuperación” (Zoreda, 2014, para. 6). Sin embargo, se deja a un lado los impactos negativos que puede traer el desarrollo turístico en términos de cambios culturales, sociales, económicos y políticos.

Con base en lo anterior, el proyecto de la creación de un parque temático tiene como enfoque el desarrollo sostenible endógeno del municipio, es decir, de adentro hacia afuera y el fortalecimiento del capital social lo que permitirá que todos los actores de este sistema turístico se articulen por medio de una cadena de valor.

Objetivos

Objetivo General

Planificar la creación de un parque temático de turismo de aventura, que impulse el desarrollo turístico sostenible en el tiempo.

Objetivos Específicos

- Determinar la viabilidad de la creación de un parque temático de turismo de aventura en el municipio de Cubarral, Meta.
- Establecer un esquema que articule los diferentes actores involucrados en el sistema a través de la creación de una cadena basada en la unión de prestadores.
- Determinar la localización del parque teniendo en cuenta variables como ubicación estratégica, económica, operacional y productiva con el fin de reducir costos lo que se verá representado en un desarrollo óptimo.
- Realizar un estudio de mercado en el que se pueda identificar la oferta y demanda para la aplicación de un plan de negocios para la creación de un parque temático en el municipio de Cubarral, Meta.
- Analizar la factibilidad y rentabilidad económica del proyecto en el marco de un turismo sostenible.
- Diseñar una estructura organizacional y administrativa para el parque.
- Realizar un estudio que determine los impactos que puede generar la realización de este proyecto y establecer estrategias que mitiguen y disminuyan este impacto.

Marco de Referencia

Marco Teórico

El desarrollo sostenible, según Acerenza (2007), es “mantener un equilibrio entre los factores económicos, sociales y ambientales aplicando procesos de sostenibilidad en todos los sectores y actividades con el fin de lograr el bienestar y el progreso de la sociedad”. Por su parte, la Comisión Brunthand lo define como “el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. De otro lado, la Organización Mundial del Turismo (OMT) da una definición enfocada hacia el turismo en donde se promueve la atención a los turistas ya sean locales o extranjeros y al mismo tiempo vela por la preservación de los recursos para que puedan ser disfrutados en el futuro (OMT, citado por Acerenza, 2007).

Se puede concluir entonces, en relación con lo anterior, que el desarrollo sostenible tiene como objetivo procurar el bienestar de la sociedad en general a partir del uso consciente de los recursos para que estos puedan ser disfrutados a lo largo del tiempo, teniendo en cuenta factores socioculturales, económicos y ambientales.

Ahora bien, estos conceptos deben complementarse con la teoría general de sistemas la cual define a un todo como el conjunto de todas sus partes que están interrelacionadas con el fin de lograr un objetivo en común (Bertalanffy, 1986). Así pues, el desarrollo sostenible del turismo requiere la participación de todos los elementos presentes en el sistema turístico como también de una parte rectora que logre una correcta cohesión, consenso y colaboración de todas las partes involucradas (Acerenza, 2007, pág. 15).

La teoría turística moderna, aduce el doctor Luis Fernando Jiménez (1986), consta de diversas corrientes entre las que se encuentran la económica, la cinética y la psicosocial.

La corriente económica, como su nombre lo indica, ve al turismo como una manera de aprovechar los recursos naturales para obtener beneficios económicos. La corriente cinética, por su parte, concibe el turismo como el movimiento o traslado de turistas desde su lugar de residencia hacia un mundo exterior que cuenta con atractivos de su interés y finalmente, la corriente psicosocial, conjuntamente con la Escuela Humanística, se interesa en el hombre como el eje principal. El turista no viaja por intereses económicos sino por elevar su estatus, por necesidad de establecer relaciones sociales (Veblen, 1899, citado por Jiménez, 1986).

En este orden de ideas, en la Carta de Turismo Cultural publicada por la Asociación Internacional de Expertos Científicos en Turismo (AIEST), se declara al turismo como “un hecho social humano, económico y cultural irreversible” (1978). A pesar de que la economía es un factor relevante en el desarrollo del turismo no es el más importante. La AIEST aduce que “las formas más puras del turismo son aquellas que utilizan los lugares como son, aquellas que se fijan más en las relaciones sociales, así no produzcan mayor remuneración económica” (1982).

Sin embargo, la Escuela Económica toma el turismo como un producto cuyo fin es proporcionar resultados económicos para la comunidad receptora. Según Luis Fernández Fuster (1967), el turismo tiene un efecto multiplicador dado que los beneficios económicos resultantes del gasto de los turistas en el territorio fortalecen la economía y activan el flujo económico de gasto interno en la población local. El concepto de economía y rentabilidad debe ser tomado en cuenta en el turismo si los ingresos recibidos se invierten de nuevo en el destino y la comunidad.

Marco Conceptual

Desarrollo y sostenibilidad, articulación institucional, competitividad, demanda y oferta turística, son elementos fundamentales por la manera en que estos se interrelacionan para una gestión adecuada del turismo.

De acuerdo con el marco teórico se puede concluir que el desarrollo sostenible es la articulación de los diferentes elementos en un territorio con el fin de aprovechar sus recursos de una manera consciente y conservarlos para generaciones futuras.

El sistema turístico se compone de diversos elementos que interactúan entre sí y que permiten el desarrollo del turismo. Dicho sistema está influenciado por el entorno o ambiente que consta de cinco elementos: físico, tecnológico, cultural, económico, social, y político (Neil Leiper citado por Quesada, 2006, p. 128). Para los fines de este proyecto el enfoque será en los aspectos sociales, culturales y económicos sin desconocer los restantes.

Dentro del elemento económico se encuentra el mercado que está compuesto por la oferta y la demanda. Según Jiménez (2010), la demanda turística combina aquellos bienes y servicios reales existentes solicitados por un demandante o consumidor (p. 133) y la oferta es el conjunto de productos disponibles en el mercado turístico y que están compuestos por atractivos y servicios turísticos (p. 137).

Es así como el desarrollo de estos elementos se plasman en un complejo turístico denominado Parque temático el cual es considerado como “un recinto de mediano o grande tamaño, donde sus instalaciones estrella son las atracciones temáticas (montañas rusas, caídas libres, atracciones infantiles, atracciones acuáticas...) junto con espectáculos, restaurantes, tiendas... de todos los atractivos del parque” (parcstematics, 2007).

Se debe tener en cuenta que para la realización de este proyecto se busca determinar lineamientos y parámetros que permitan el desarrollo del mismo; para lo cual, este proyecto se estructura bajo un plan de negocio (Balanko, 2008). Este es un documento que establece una dirección hacia un negocio objetivo, a través de una estructura y análisis de todos los aspectos que inciden en la empresa como organizacional, legal, operacional, mercadeo y ventas, compras, producción e infraestructura; el cual busca consolidar a partir de estrategias y tácticas, una base de éxito para el negocio (Balanko, 2008).

Ahora bien, la Teoría de la competitividad formulada por Michael Porter se compone de cuatro elementos importantes que al interactuar afectan el funcionamiento del sistema. En primer lugar, están los factores de la producción entre los cuales se encuentran la infraestructura, la mano de obra calificada, la disponibilidad de recursos naturales, capitales, etc.; en segundo lugar, las condiciones de la demanda que es dinámica y exigente; en tercer lugar están las organizaciones soporte como los proveedores, canales de mercado, entidades e instituciones, y finalmente, la rivalidad entre las empresas.

La competitividad es importante dado que estimula el fortalecimiento y mejoramiento de productos y servicios de las empresas a través de la innovación, el estudio de procesos de producción y transformación y de estudio de mercado con el fin de anticiparse a la necesidades de los consumidores (Jaramillo, s.f., págs. 34, 35).

Marco Contextual

Colombia es un país que cuenta con abundancia de recursos naturales y de biodiversidad: es el primer país en el mundo con diversidad de aves y orquídeas; el segundo en diversidad de plantas, anfibios, peces dulce-acuícolas y mariposas; tercero en diversidad

de reptiles y plantas, y cuarto en diversidad de mamíferos (SIB, 2014, cifras). Gracias a su ubicación en América del Sur con acceso a dos océanos el Atlántico y el Pacífico es un punto estratégico para el comercio; además, su variedad topográfica y climática hacen de este país un gran atractivo turístico (Casa Cultural Colombiana, 2012, para. 1). Dadas estas circunstancias, se puede evidenciar una variación en las cifras del turismo: un aumento del 10.5% de la llegada de viajeros extranjeros, no residentes, en el año 2013 con respecto al 2012 por motivo de ocio y del 25.5% por motivo de negocios; siendo estos dos los principales motivos de viaje (MinComercio, 2014). Sin embargo, pese a las bondades económicas y las divisas que genera el turismo, este también ha traído consigo consecuencias nefastas para el ambiente y la sociedad. El turismo ha generado desigualdad, pobreza, incremento del desempleo, problemática social, política y abandono a las comunidades (Fernández y Guzmán, s.f., pp. 1,2).

Cubarral es un municipio ubicado en el departamento del Meta, en la región del Piedemonte Llanero, se encuentra a 144 km de la ciudad de Bogotá. Limita con los municipios Guamal, Cundinamarca, San Martín, El Dorado, El Castillo, Lejanías y La Uribe (Página web de la alcaldía de Cubarral, 2015, geografía, para. 1). Se caracteriza por poseer variedad de fuentes hídricas como lo son el río Ariari, Humadea, Tonoa, Nevado, Volcán, caño la Cristalina, el Jujaro, el Quebradón entre otros. De ahí que, sus ríos y cordilleras tengan tal importancia porque algunos de estos se encuentran en el Parque Nacional Natural Sumapaz y un 75% de su área hace parte de este Parque Natural (Página web de la Alcaldía de Cubarral, 2015, recursos forestales, para. 1). Su principal atractivo turístico es el agua donde es utilizado para deportes extremos, balnearios y espacio para entretenimiento y recreación. En el aspecto económico se destacan los sectores de la

agricultura, por el cultivo de una amplia variedad de productos como papaya, plátano, café, cítricos, maracuyá, entre otros (Página web de la Alcaldía de Cubarral, 2015, economía, para. 1). El sector pecuario y turístico se establecen como los principales sectores de la economía de este municipio (Página web de la Alcaldía de Cubarral, 2015, economía, para. 1).

Cubarral es un territorio que cuenta con el potencial y la infraestructura para convertirse en un destino turístico a nivel regional y departamental; sin embargo, la falta de planificación turística y una entidad rectora de este sector, no ha permitido que este municipio se promocióne dentro de la oferta de la región Orinoquia.

A partir de una adecuada planificación turística en este municipio y la participación conjunta de la comunidad local en pro del desarrollo turístico de este territorio se puede gestionar proyectos de emprendimiento para en donde la comunidad sea el principal activo dentro del sistema.

Capítulo 1: Esquema - Presentación

Evaluación del Entorno

El turismo de naturaleza es una tipología de turismo que en la última década ha cobrado más fuerza en el mercado, ya sea por circunstancias globales como el cambio climático, lo que obliga a los consumidores a reflexionar y crear conciencia sobre la vida de consumismo e indiferencia sobre el cuidado de los recursos naturales de los territorios en donde habitan. Estas situaciones han creado una tendencia mundial que día a día establece un crecimiento continuo en el mercado turístico y que se posiciona en los destinos como un sector en auge y con gran potencial para su aprovechamiento.

Cabe resaltar que el turismo de naturaleza aguarda varios subproductos como lo son el turismo de aventura, el ecoturismo y el turismo rural; cada uno de estos enfocados a buscar un aprovechamiento para el desarrollo del turismo, basados en la conciencia, cuidado y conservación de los recursos naturales.

Ahora bien, los destinos emergentes que ofrecen esta tipología de turismo tales como Israel, Chile, Bulgaria, República Checa, Rumania y Letonia se caracterizan por ser territorios con gran diversidad de recursos naturales y culturales auténticos de cada región; esto les permite tener una ventaja comparativa frente al mercado mundial (Diario del Viajero, 2011).

Dado que la naturaleza es el insumo principal de este tipo de turismo, países como Palau, Chile, Islandia, Eslovenia y Botswana se han beneficiado de esta premisa y han logrado proteger grandes extensiones de tierra que son utilizados para realizar actividades al aire libre. Cabe acotar que es necesario establecer parámetros en cuanto a la capacidad de carga y el tipo de actividades que cada lugar puede soportar.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Por otra parte, para entender la dinámica del sector es necesario identificar las variables del mismo a través de la matriz MEFE (ver tabla 1), la cual permite evaluar el contexto en aspectos políticos, económicos, sociales, ambientales y competitivos de un sector, territorio o lugar (L. Bernal, comunicación personal, abril 5 de 2016).

La evaluación se pondera entre un valor de 1 a 4 en donde 1 y 2 representan las amenazas y 3 y 4 las oportunidades. El resultado de la evaluación es de 2.56, esto quiere decir que aunque existen amenazas, las oportunidades son más fuertes. Una de las

amenazas que más peso tiene es la relacionada con el Plan Básico de Ordenamiento Territorial (PBOT) con respecto al uso del suelo y las áreas de protección. Esto es de gran cuidado en la zona de Cubarral dado su proximidad con el páramo de Sumapaz. Aunado a ello, se encuentra la amenaza del bajo caudal del río Ariari debido al fenómeno del niño por el cambio climático. A pesar de ser situaciones que no son controlables por la empresa, es necesario tomar medidas de contingencia en caso de que se lleguen a presentar.

Ahora bien, entre los factores que generan más oportunidades se encuentran el aumento de la práctica de deportes de aventura, el aumento del dólar lo cual impulsa el turismo interno y el turismo receptivo.

Mapa Estratégico

Según los autores Kaplan y Norton, creadores del Balanced Score Card, el mapa estratégico es la representación gráfica de las estrategias de la empresa organizadas en las perspectivas principales de esta; en el caso de Ariari Adventure, perspectivas financieras, del cliente, del proceso y de aprendizaje y crecimiento de los empleados. Aunado a ello, este mapa permite visualizar las relaciones de causa y efecto de los factores que constituyen cada perspectiva y la coherencia de los objetivos y sus indicadores de gestión (Martínez, s.f.). (ver Tabla 28).

En Ariari Adventure lo más importante es el servicio al cliente dado que es el cliente interno y externo la razón de ser de la organización, crear fidelización y lograr una expansión de ventas gracias al voz a voz. Además, es importante reconocer que la empresa pretende generar buenas prácticas de responsabilidad social empresarial por lo cual las

estrategias deben estar orientadas a seguir los valores de la empresa y los objetivos de crecimiento sostenible y sustentable.

Aunado a lo anterior, cabe resaltar que de este mapa estratégico se desprende la planeación estratégica que define la misión, visión, objetivos y estrategias a corto y largo plazo.

Cadena de valor

El sector turístico es un sistema compuesto por diversas empresas cuyo objetivo es crear y agregar valor para mejorar la experiencia del producto turístico; en este caso, el turismo de naturaleza en el municipio de Cubarral, Meta. Con el fin de lograr un servicio impecable y de alta calidad de principio a fin se puede desarrollar una cadena de valor que contenga todos los servicios, tanto principales como complementarios, que el cliente puede adquirir de manera completa o por separado según sus necesidades, su capacidad económica, sus gustos y su experiencia (Yildirim & Umit, 2006). Es necesario entender el producto turístico como una combinación de un atractivo y facilidades que interactúan entre sí para cumplir un objetivo en común: ofrecer un servicio turístico. Estas facilidades comprenden infraestructura, servicios públicos, servicios de salud, señalización, vías de acceso (aeropuertos, malla vial, transporte público, etc.), servicios de acogida, Súper - estructura y servicios complementarios.

Como lo explica el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia:

“la cadena de valor del turismo es una forma de organización del sector turístico que integra a los proveedores de todos los productos y servicios que forman parte de la experiencia del turista, desde la planificación de su viaje, la permanencia en el

destino turístico, hasta el regreso a su lugar de residencia” (MINCIT, 2011. Citado por Turismo y sostenibilidad, s.f.).

Ariari Adventure, además de ser una empresa que genere rentabilidad, pretende ser un eslabón de unión entre la comunidad, los empresarios y el sector público en la región. La comunidad ha sido tomada como un elemento transversal en la cadena de valor puesto que es la población residente quien recibe al turista, la que mantiene la cultura viva y se encarga de generar el hecho social (ver apéndice 7).

Propuesta de Plan de Negocio

Crear un espacio de aventura dirigido a personas con espíritu extremo y aventurero que buscan vivir una experiencia inolvidable. Los paisajes y la diversidad de ecosistemas que ofrece este parque permiten disfrutar de cada actividad dependiendo su concepto de aventura. Adicionalmente, se pretende brindar al cliente un servicio integral por medio de la oferta de un amplio portafolio de servicios complementarios como alimentación, alojamiento y transporte.

Esto se logrará en un espacio de 2 hectáreas localizadas en Puerto Ariari, en el municipio de Cubarral, Meta. La idea es ofrecer un espacio de dedicado al ocio y que le permita al turista disfrutar de su propia aventura y conectarse con la naturaleza.

El parque estará compuesto de 10 cabañas construidas en guadua o materiales similares ambientalmente sostenibles. Las casas tendrán un área de aproximadamente 100m². 6 de estas cabañas serán exclusivas para alojamiento con 3 habitaciones cada una y una capacidad de 6 a 9 personas máximo por cabaña, dando una disponibilidad para 54 personas en su periodo de ocupación más alto. Cabe resaltar que también se tendrá la

posibilidad de alojamiento en hamacas, que estarán ubicadas en la cabaña 7.

Adicionalmente, se dará un espacio para alojamiento en carpas que serán provistas por el parque según disponibilidad. Las cabañas restantes serán destinadas para: 1. el área de alimentos y bebidas; 2. Para baños y duchas y la última será el área de recepción (ver apéndice 1).

Actividad de Negocio

Si bien, la actividad del negocio hace referencia principalmente a turismo de aventura y deportes extremos, dado el amplio portafolio de servicios, la empresa no puede ser clasificada bajo un código CIIU específico; sin embargo, para lograr enfocar la empresa en un mercado específico se determinó que el código CIIU que más se ajusta al objetivo de este proyecto es el 9329 el cual hace referencia a “otras actividades recreativas y de esparcimiento” (DANE, 2012). Adicionalmente, el código se estableció con base en las actividades que realizan empresas similares a este plan de negocio.

Oportunidad de Negocio

La idea de negocio surgió a partir de la oportunidad de aprovechar los recursos naturales que ofrece el municipio y el reciente auge turístico que este está teniendo. Cubarral no tiene una planeación turística definida; por lo cual, el hecho de crear empresa en el ámbito turístico puede servir como ejemplo para que otras personas emprendedoras puedan lograr surgir.

Ahora bien, Cubarral es un territorio que cuenta con un potencial turístico, que en los últimos años se ha buscado planificar a partir de lineamientos y programas por parte de la Alcaldía municipal en el ámbito turístico (Página web de la Alcaldía de Cubarral, 2015,

Turismo, para. 1). Esto ha generado el emprendimiento para la creación de empresas que brinden servicios turísticos y den a conocer los atractivos que ofrece este territorio dentro de los que se destacan cascadas, el río Ariari, paisajes naturales, entre otros (Página web de la Alcaldía de Cubarral, 2015, Turismo, para. 1). Cabe resaltar, que los atractivos con los que cuenta este municipio permiten establecer una tipología de turismo como el ecoturismo (Instituto de Turismo del Meta, s.f.).

No obstante, este destino no cuenta con un establecimiento que brinde un servicio complementario al turista, es decir, los servicios de alojamiento, alimentación, entretenimiento y diversión y transporte son independientes razón por la cual, generalmente, el turista no llega a conocer o tener acceso de todos estos servicios .(Página web de la Alcaldía de Cubarral, 2015, Turismo, para. 1).

Capítulo 2: Mercadeo

Productos y/o Servicios

Descripción del producto y servicios

“Los deportes de aventura o deportes de riesgo son aquellos que ofrecen cierto grado de adrenalina con bajo riesgo, en Santander podemos disfrutar de la práctica o iniciarnos en esta clase de deportes, con guía o instructor (si se precisa). Entre los deportes de aventura más populares practicados gracias a la majestuosidad de sus escenarios naturales se encuentran:” (Oviedo, 2011).

- Rafting o canotaje: Es el descenso por un río de caudal, en un bote inflable sin motor. Este deporte consiste en que el bote sea arrastrado por la corriente mientras

que las personas que van a bordo traten de mantener la dirección del mismo por medio del uso de remos (MinCIT, 2012).

- Rappel: Descenso vertical en barrancos o paredes naturales o estructuras artificiales, sujetado por unas cuerdas y equipos de escalada en donde la persona se va impulsando contra la pared para ir bajando de modo seguro (MinCIT, 2012).
- Torrentismo: Descenso que se realiza en cascadas en donde la persona que se encuentra sujeta con una cuerda y un arnés que le permite descender a través de esta corriente de agua de manera segura (MinCIT, 2012).
- Senderismo: Consiste en hacer caminatas por ambientes naturales y de vegetación, lo que permite ejercitarse y disfrutar de los paisajes naturales (MinCIT, 2012).
- Cacería fotográfica: Consiste en lograr observar y capturar en una foto los hermosos paisajes que ofrece la región Orinoquia como el amanecer llanero y otros sitios turísticos del municipio (MinCIT, 2012).
- Alojamiento: Este servicio cuenta con tres alternativas de hospedaje ya sea en cabañas, camping o hamacas.
- Alimentación: Este servicio se basará en la cocina regional como una estrategia para promover la cultura gastronómica de la región. No obstante, la variedad de platos permite al cliente disfrutar de otros platos.
- Transporte: Este servicio se ofrece de manera personalizada, es decir, previamente se establece las condiciones como número de pasajeros, punto de encuentro, horarios, etc.

Necesidades

En el mundo de hoy que está lleno de estrés, donde el tiempo está tan medido y la rutina es constante, la cotidianidad en el diario vivir se han convertido en las principales causas de estrés y enfermedades físicas y emocionales del ser humano (Juárez, 2008).

Ariari Adventure busca ofrecer al cliente un escape de la monotonía. Este proyecto tiene como propósito satisfacer la necesidad del ser humano de tener un espacio para recargarse de energía a través del esparcimiento y el entretenimiento. Este espacio no solo está creado para actividades deportivas y de adrenalina sino también como una alternativa de descanso y tranquilidad. Ahora bien, la práctica de deportes extremos produce una liberación de energía que a su vez genera la producción de serotonina y endorfinas las cuales se encargan de provocar sensaciones de placer y felicidad y a su vez, eliminando el estrés y la fatiga. Adicionalmente, fortalece en el ser humano el cumplimiento de logros y metas, el trabajo en equipo y el desarrollo de confianza, lo que en efecto genera una mayor eficiencia y rendimiento en sus labores diarias (Andrade, 2013). Por otro lado, este plan de negocios busca obtener ganancias económicas y consecuentemente facilitar nuevas opciones laborales en el municipio y la región.

Aspectos diferenciales

El Parque Temático de Turismo de Aventura ofrece un paquete para la práctica de un deporte de aventura, este paquete se realiza teniendo en cuenta los gustos, preferencias y expectativas de los clientes. Así mismo, se promueve un turismo de naturaleza y cultural, todo esto a un precio asequible y con un alto estándar de calidad y servicio.

Ariari Adventure dispone de equipos especializados y mano de obra calificada que garantizan el bienestar y la seguridad en la práctica de las diversas actividades que se

ofrecen. Su meta es llegar a tener un reconocimiento regional y nacional como empresa líder en el servicio turístico y el desarrollo de deportes extremos y de aventura.

Por otro lado, este parque se diferencia de sus competidores puesto que ofrece un espacio óptimo en donde los servicios complementarios se integran de manera armónica con el fin de transmitir al cliente una sensación de confort, bienestar y satisfacción de sus necesidades en un solo lugar.

Adicionalmente, se le ofrece al cliente la posibilidad de crear su propio paquete e itinerario con la ayuda de un guía especializado y conocedor de la región. Si bien ya existe un plan estándar, este se puede modificar de acuerdo a los gustos y preferencias del consumidor.

Propuesta de Valor

La idea de negocio de un Parque temático de turismo de aventura tiene como propósito ser un complejo que ofrezca todos los servicios para brindarle al cliente comodidad, satisfacción y experiencia inolvidable; y que de esta manera, pueda conocer y disfrutar de cada uno de los atractivos y paisajes que tiene Cubarral. Aunado a ello, la temática que caracterizará a este parque será la de brindar un espacio lleno de adrenalina, naturaleza y diversión en un solo complejo; convirtiéndolo en un gestor del turismo de aventura, una tendencia que día a día cobra más fuerza en territorios impactados negativamente por un contexto social (Ver apéndice 6) (Portafolio, 2016).

Mercado

Público objetivo

Según Antonio del Rosal, director ejecutivo para América Latina de la ATTA, existen alrededor del mundo más de 1100 operadores de turismo de aventura. Esta tipología de turismo es una combinación de tres factores: contacto con la naturaleza, requiere de actividad física y existe un intercambio cultural. Es pertinente preguntar por qué alguien iría a un destino específico a realizar turismo de aventura si hay muchos más? Bueno la respuesta está dada por el tercer factor, el intercambio cultural. Hoy en día, el consumidor está cambiando, se está alejando del consumo masivo, especialmente este segmento de mercado que busca refugiarse en la naturaleza de la rutina y el afán citadino. El turista de aventura valora nuevas emociones y actividades, tiempo con la familia y el contacto con la naturaleza (A. Del Rosal, comunicación personal, 3 de marzo de 2016).

Según un estudio realizado por la ATTA, existen tres perfiles del consumidor de turismo de aventura:

1. Novatos. Estos turistas son principiantes en los deportes extremos, buscan experiencias únicas bajo un riesgo moderado. Su gasto es esporádico y no hay seguridad de que repitan la experiencia.
2. Aventureros: Tienen cierto nivel de experiencia. Disfrutan repitiendo actividades con el fin de desarrollar su habilidad en el deporte de su preferencia. De acuerdo a su nivel de compromiso se puede generar una fidelidad y una relación a largo plazo.

3. Entusiastas: Expertos en deportes extremos, buscan los mejores sitios para practicar sus actividades favoritas y están dispuestos a tomar riesgos. Le dan mucha importancia al tema cultural y gastronómico.

En el caso de Ariari Adventure, la idea es poder cumplir las expectativas de los tres perfiles a través de un amplio portafolio de servicios y la constante innovación en la planta física, equipos y procesos.

Nicho de mercado

El mercado objetivo al cual pretende llegar este parque temático es:

- Turistas con espíritu aventurero, sociables.
- Jóvenes, parejas y grupos.
- Son personas que buscan estar bien informadas del destino que quieren visitar. Generalmente, les llama la atención un lugar cuando escuchan referencias y comentarios por parte de su núcleo social.
- El rango de edad de este mercado se encuentra entre los 18 y 35 años de edad.
- Su principal motivación para visitar un destino es para tener sensaciones de adrenalina y euforia al momento de realizar las actividades de aventura.
- Son turistas de origen nacional e internacional.
- Buscan un turismo de aventura y a la misma vez que este sea consciente con el cuidado del ambiente y sus recursos naturales.
- El poder adquisitivo de este segmento de mercado es medio, puesto que el parque brindará diferentes paquetes y servicios como alojamiento, pasadía, circuito de aventura, alimentación, balneario, entre otros.

Así como el sistema turístico es un sistema abierto Ariari Adventure considera que sus productos y servicios deben ser flexibles para adaptarse a los cambios del mercado, es decir, este complejo turístico permite ofrecer un espacio tanto a niños, familias y grupos, a través de servicios de balneario, alimentación, alojamiento, entre otros.

El mercado se segmentó a partir de tres variables principales: la práctica de algún deporte, la capacidad adquisitiva y la disposición de desplazamiento al municipio de Cubarral para visitar un parque de turismo de aventura. Se realizó una encuesta con el fin de encontrar el público objetivo a partir del estudio de los siguientes factores: género, edad, ciudad de proveniencia, percepción sobre el turismo de naturaleza, preferencia de deportes extremos, capacidad adquisitiva y preferencia y servicios complementarios. La ficha técnica de la encuesta se puede ver en el apéndice 22. Con base en los resultados obtenidos se determinó:

Características del Consumidor

A partir de una encuesta realizada a una muestra de 157 individuos en donde se analizaron variables de precio, calidad, servicios preferidos, gustos y preferencias del mercado, capacidad adquisitiva, etc., se obtuvieron los siguientes resultados:

- ✓ De la totalidad de encuestados el 58% corresponde al género femenino (ver apéndice 8).
- ✓ La edad que más prevalece es el rango de 20 a 30 años representado por el 57.3%, seguido por el rango de menor de 20 años que representa un 17.8%, esto cruzado con la pregunta de si practica algún deporte y qué deporte extremo prefiere, afirma el segmento de mercado objetivo (ver apéndices 9, 10 y 11).

- ✓ Se concluyó que los principales servicios que los encuestados esperan encontrar en el parque Ariari Adventure son en orden de relevancia centros de salud, caminatas ecológicas, cabalgatas, alimentación, alojamiento y servicio de transporte y parqueadero
- ✓ Los atributos más importantes a la hora de elegir una empresa de deporte extremo son la seguridad y la experiencia (ver apéndice 12).
- ✓ La capacidad adquisitiva que más eligieron los encuestados se encuentra en el rango de \$46.000 y \$70.000 pesos con un porcentaje de 42% (apéndice 13).
- ✓ En cuanto los servicios complementarios, específicamente el alojamiento, los encuestados escogieron con un 75.2% las cabañas. Cruzando esta variable con el género se encontró que la mayoría de estos son mujeres dado que prefieren el confort a la hora de elegir el hospedaje (ver apéndice 14).
- ✓ El tipo de alimentación que más se destacó fue la cocina regional y la cocina típica colombiana con un porcentaje de 36.9% y 34.4% respectivamente (ver apéndice 15).
- ✓ Finalmente, se concluyó que el cuidado al medio ambiente es un factor relevante dado que los resultados arrojaron que un 91.1% de los encuestados creen importante y muy importante la conservación y preservación de la naturaleza (ver apéndice 16).

Situación del mercado

El turismo de aventura es una rama dentro del turismo de naturaleza. La ATTA (Adventure Travel Trade Association) la define como un viaje que realizan las personas fuera de su lugar habitual de residencia por un periodo de al menos 24 horas y no más de 1 año consecutivo. Debe incluir al menos dos de estas actividades: actividad física, ambientes naturales e inmersión cultural. Existen 34 tipos de actividades consideradas dentro de la tipología del turismo de aventura, entre las que se encuentran: acampar, actividades

culturales, eco turismo, caminatas ecológicas, kayaking, rafting, safaris, entre otras ATDI, 2015, pág. 5).

El índice de desarrollo de turismo de aventura (ATDI, por sus siglas en inglés) es una herramienta que ayuda a encontrar qué tan listo está un país para realizar turismo de aventura. La organizaciones encargadas del turismo pueden utilizar este índice para crear estrategias de desarrollo turístico o fortalecerlas en caso de que ya existan (ATDI, 2015).

Esta tipología de turismo está avaluada en \$263 billones de dólares y es una de las categorías de turismo con más alto índice de crecimiento. Aunado a ello, atrae a turistas de alto nivel adquisitivo, brinda soporte a las economías locales e impulsa prácticas de turismo sostenible. (Global Report on Adventure Tourism, 2014, citado por ATDI, 2015).

En cuanto a índices macroeconómicos, el turismo, en general, es responsable de generar el 8.9% de los empleos a nivel mundial; por lo cual, muchos países están apostando por invertir en este tipo de turismo y aprovechar, de manera responsables, los recursos proporcionados por la naturaleza.

Ahora bien, dado que la naturaleza es el insumo principal de este tipo de turismo, países como Palau, Chile, Islandia, Eslovenia y Botsuana se han beneficiado de esta premisa y han logrado proteger grandes extensiones de tierra que son utilizados para realizar actividades al aire libre. Cabe acotar que es necesario establecer parámetros en cuanto a la capacidad de carga y el tipo de actividades que cada lugar puede soportar.

Dentro de un estudio realizado entre 2010 y 2011 por la Comunidad Andina de Naciones (CAN), la Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales (DSCN) y el

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), se resaltó la importancia que tiene el turismo interno dentro del turismo al interior del país. Contrario a lo que se cree, el turismo interno representa un alto porcentaje de participación, 75% de turismo total, frente al turismo receptor. A razón de esto, el Viceministerio acordó junto con la Dirección de Metodología y producción estadística del DANE, realizar la Encuesta del Gasto de Turismo Interno con el fin de diseñar estrategias de fortalecimiento del turismo en el país (MOVE 2013, 2013). Este estudio es de gran utilidad a la hora de entender los patrones de comportamiento de los turistas en Colombia y con base en ello realizar un estudio de mercado a profundidad para estudiar la viabilidad del proyecto. Se toma este estudio dado que se realizó en 13 ciudades principales del país incluyendo el lugar de interés para el proyecto, Villavicencio.

Según ATDI, el turismo de aventura aportó al Producto Interno Bruto (PIB) global, de manera directa en el año 2013, un total de \$2.15 trillones de dólares. Por otro lado, en el año 2015 el turismo en Colombia, a nivel general, tuvo una participación del 5.9% del total del PIB de la nación (Dinero, 2015).

Ahora bien, según un documento realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE y la Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales DSCN, para las actividades de esparcimiento, culturales y deportivas, se evidencia un crecimiento en pesos en el PIB del sector durante los últimos cuatro años; sin embargo, la participación porcentual disminuyó probablemente por la fuerte competencia de los otros sectores productivos del país. (ver tabla 23).

Tasa de Crecimiento en Ventas

Según la tabla anterior, las ventas tuvieron una disminución en el año 2012 con respecto al 2011 pero tuvieron un gran aumento en el 2014 con respecto al 2013. Esto corresponde al número de empresas que han surgido en los últimos años y el aumento de la demanda en el turismo de naturaleza y turismo de aventura. (ver tabla 24).

Ahora bien, con respecto al ciclo de vida del producto, según un estudio realizado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, ProColombia y el Programa de Transformación productiva, Colombia es un destino potencial en el turismo de aventura gracias a su gran biodiversidad. Este territorio permite el desarrollo de diferentes deportes de aventura en distintos escenarios como tierra, agua y aire.

Por otro lado, a partir de la gráfica 1, el turismo de aventura se encuentra en un punto de crecimiento junto con el ecoturismo y el turismo rural. Dada su posición en la gráfica, el turismo de aventura tiene un gran potencial de crecimiento y es una gran posibilidad de negocio que abre las puertas a un mercado que tiene como objetivo que está enfocado en el medio ambiente y en el aprovechamiento de sus recursos de una manera consciente (T & L Europraxis, 2013).

Competencia

Descripción de la competencia

Para poder obtener un análisis global del mercado es necesario también realizar un análisis estructural del sector el cual estudia las variables de competitividad expuestas por Michael Porter tales como grado de rivalidad del mercado, poder de negociación del comprador, barreras de entrada al sector, poder de negociación de los proveedores y

presencia de sustitutos. El resultado de este análisis se puede ver en la siguiente gráfica que fue alimentada por matrices de cada una de las variables. (Ver figuras 2 – 6)

Se evidencia que la variable que más peso tiene dentro del análisis es el grado de rivalidad del mercado dada la acelerada velocidad de crecimiento del sector y el gran número de competidores dentro de la tipología de turismo de naturaleza. En segundo lugar se encuentra la presencia de sustitutos que buscan ofrecer mejores y nuevas experiencias, tienden a buscar un mejoramiento en los costos y tienden a innovar su producto. Le sigue el poder de negociación de los compradores dada su importancia en el sector, grado de relevancia de los insumos por equipos especializados y el alto costo de cambio. Las menos relevantes, pero no menos importantes son las barreras de entrada en cuanto a experiencia, costos, regulaciones y marco legal y por último, el poder de negociación con los proveedores debido al bajo nivel de estos. (Ver figura 7).

Es de vital importancia tener en cuenta a los competidores no formales tales como las fincas o haciendas de la zona que pueden ofrecer actividades de entretenimiento como cabalgatas o senderismo y servicios complementarios como alojamiento. Sin embargo; al ser informales no cuentan con Registro Nacional de Turismo ni licencias para operar por lo cual no brindan seguridad a los clientes quienes deben ir por su propio riesgo. Por ello, aunque pueden ofrecer parte de los servicios ofrecidos por Ariari Adventure, no se consideran una amenaza por el facto diferenciador de la empresa que ofrece un amplio portafolio de servicios y de manera integral.

Análisis de comparación con la competencia

Si bien es cierto que se puede hacer un análisis de la competencia basada en código CIIU, las empresas con las que se compara esta compañía no comparten la misma actividad económica. Algunas están definidas como empresas de entretenimiento, otras como agencias de viajes y otras como actividades de alojamiento. En este orden de ideas, la elección de los competidores se hizo con base en las empresas que tienen actividades similares a la oferta de Ariari X-treme. Sin embargo, ninguna de las empresas analizadas ofrece un servicio integral de deportes extremos, transporte, alimentación y alojamiento. A continuación se hace un análisis de la oferta de los competidores y sus precios.

Sin embargo, es de conocimiento del grupo que en los alrededores de Cubarral existen lugares que pueden ofrecer servicios de caminatas ecológicas, senderismo pero que no son certificados en estas actividades, no cuentan con Registro Nacional de Turismo. Son empresas familiares que hacen de sus actividades rutinarias un negocio.

Ahora bien, durante la investigación realizada se encontró la Asociación Colombiana de Atracciones y Parques de Diversiones ACOLAP, la cual representa y asesora a sus afiliados en cuanto a conocimiento y experiencia en este sector. Esta asociación se encarga de brindar capacitación a trabajadores, realiza mantenimiento y supervisión de equipos, prevención de accidentes y diseño de estrategias comerciales con miras a brindar siempre un buen servicio al cliente (ACOLAP, 2014). La mayoría de empresas nombradas a continuación pertenecen a ACOLAP excepto por Dosis Verde, Manoa y Ecoparque El Gaitero.

En el corto plazo no se proyecta pertenecer a esta asociación; sin embargo, no se descarta el contacto con esta dado el objetivo de la empresa de realizar sinergias con otras empresas y lograr una cooepetencia en el sector.

Parque Arví

Ubicado en el Valle de Aburrá en Medellín.

Servicios. Incluye: guianza, snacks, seguros, botella de agua, servicio de ambulancia

- Senderismo (2 a 5 horas) PP*: \$23000
- Bienestar (6 horas) entrenamiento funcional, yoga, meditación PP: \$102000
- Picnic Depende del tipo de comida
- Paseos a caballo (6 horas) \$143500 (ver apéndice 2).

Kanaloa

Ubicado en Santa Fe de Antioquia

Servicios: Parque acuático, Riokaudal, tobotuga, Aquakonda.

Servicios complementarios: alojamiento (ver apéndice 3)

Comfama

Cuenta con 5 parques ubicados en zonas estratégicas

- Parque Guatapé. Kayak, barcos asoleadores, muelles de pesca

Tarifa todo parque: \$5000

- Parque Copacabana. Piscinas, lanchas choconas, botes, triciclos acuáticos.

Tarifa todo parque: desde \$5700

- Parque Arví

- Parque Rionegro. Zona extrema, deportes extremos, mundo acuático.

Tarifa todo parque: desde \$5700

- Parque La Estrella. Sillas voladoras, muro de escalar

Tarifa todo parque: desde \$5700

Nota: Estos parques no brindan el servicio de alojamiento

<http://acolap.org.co/asociados/comfama/3769/>

Hacienda Marsella

Ubicada en Puerto López, Villavicencio en el departamento del Meta

Finca ganadera enfocada al turismo ecológico

- Cabalgata ecológica

- Travesía por el Llano. Incluye alojamiento en hamacas, camping o cabañas

- Canopy, rappel, caminatas ecológicas

<http://marsellahaciendaparque.com>

Ecoparque El Gaitero

Ubicado en Antioquia

Servicios: Skyjumper, cabalgatas ecológicas, senderismo, canopy, tarifas por persona (ver apéndice 3)

Parque Manoa

Ubicado a 15 minutos de Paipa en el departamento de Boyacá, es un parque de diversiones basado en la cultura Muisca. Ofrece actividades de senderismo, cabalgatas, botes, arborismo.

Sus tarifas varían dependiendo el tipo de paquete que el cliente escoja, incluyen la entrada al parque, actividades y el uso de las instalaciones pero no ofrecen servicios complementarios. Tienen un rango de precios de \$19.000 a \$40.000 para niños y \$21.000 a \$55.000 para adultos (ver apéndice 3).

El Portal, Paraíso Natural

Ubicado en Rio Negro Santander

El pase por día incluye el disfrute de todas las instalaciones, coctel de bienvenida, almuerzo y guía turístico.

Senderismo, ciclo montañismo, camping

Dosis Verde

Lugares: Útica, Tobia, San Gil, Villavicencio, Melgar, Villeta, Villa de Leyva, La Mesa, Choachí, Sopó y Suesca.

Servicios: Rafting, Kayak, Torrentismo, Canopy y cabalgatas

Las tarifas dependen del lugar y el servicio requerido.

<http://dosisverde.com>

Es importante mencionar que la competencia tiene ciertas ventajas al tener experiencia en el mercado. Algunas de las empresas mencionadas pertenecen a Cajas de Compensación familiar y están respaldadas y resguardadas por estas, por ello tienen un mercado que se puede decir es fijo. Sin embargo, hay que tener en cuenta el segmento de mercado al que apunta Ariari X-treme es uno que evita las multitudes y busca lugares en donde se pueda relajar y realizar sus actividades preferidas. Adicionalmente, hay que tener en cuenta que las actividades de deporte extremo, por el riesgo que implican, deben ser

realizadas bajo supervisión de un profesional por lo cual no permiten ser realizadas en multitudes.

Matriz de factores de éxito

Esta matriz tiene como objetivo comparar la empresa con dos de sus más fuertes competidores en el mercado y en los factores de éxito que se consideran primordiales. En el caso de Ariari Adventure, sus más fuertes competidores son Dosis Verde y Manoa que a pesar de no pertenecer al mismo código CIU, representan una competencia grande al prestar servicios similares. De acuerdo a los resultados, se puede concluir que Ariari Xtreme pretende superar a los competidores en todos los factores teniendo en cuenta que no se pretende llegar al destino a competir sino más bien a complementar y ser parte de una cadena de valor que como su nombre lo indica, agregue valor a la región. (Ver figura 8).

Precio

Variables para la fijación del precio

La fijación del precio se realizó con base en los costos fijos y variables de la empresa; adicionalmente, se hizo un análisis del punto 9 de la encuesta que tiene como objetivo averiguar cuánto está dispuesto a pagar el cliente por disfrutar un día en un parque temático de turismo de Aventura. La respuesta con mayor porcentaje fue la del rango de \$46.000 a \$70.000; con base en esto, se definió que dentro del rango el valor mínimo corresponde al costo aproximado del paquete y el máximo corresponde al precio. Dentro de este rango se encuentra el precio de los competidores. (ver figura 2).

Ahora bien, según la encuesta en cuanto a la capacidad adquisitiva, las mujeres estarían dispuestas a pagar más por un servicio debido a que su principal variable es

sentirse seguras mientras que para los hombres su razón de comprar está determinada por la variedad de portafolio de servicio.

Cabe resaltar que todos los precios incluyen el valor del seguro por el uso de las instalaciones y la práctica de deportes extremos.

Determinación del precio

Como se mencionó, el precio se fijó con base en el valor que el cliente está dispuesto a pagar. Si bien es cierto que la competencia puede ofrecer precios más bajos, el precio de cada pasaporte o manilla de Ariari Adventure está dado por un paquete de servicios integral que no ofrece la competencia. Adicionalmente, se le puede dar la posibilidad al cliente de armar su propio paquete según sus preferencias de actividades, alojamiento y alimentación. El parque ofrece dos manillas o pasaportes que son:

- Manilla verde: pasadía, incluye ingreso al parque, servicio de piscina, y uso de las instalaciones (ver tabla 2).

- Manilla azul: circuito de aventura que incluye la realización de las diversas actividades de deporte extremo (ver tabla 2).

En caso de que el cliente desee realizar actividades individuales o por separado, se ofrece un precio por cada actividad (ver tabla 3). Y en cuanto al servicio de alojamiento y alimentación, este varía según el número de personas, la acomodación y la preferencia del cliente (ver tabla 4).

Distribución

Canales de distribución

- **Redes sociales:** Actualmente estas se han convertido en una herramienta de gran importancia para conocer la percepción y el pensamiento del turista en un destino a través de sus comentarios, blogs, sugerencias o menciones que se realizan por estos medios.
- **Página web oficial de la empresa:** Es una herramienta la cual permitirá conocer e identificar al cliente, los productos y servicios de la empresa como también entender un poco de la cultura y el municipio de Cubarral como un territorio con potencial natural y turístico.
- **Voz a voz:** La satisfacción de un cliente se ve reflejada en sus comentarios y/ o sugerencias. Un cliente satisfecho da la oportunidad de atraer nuevos clientes.
- **FEDEC y ANATO:** La participación continua en actividades, conferencias, seminarios y eventos que desarrolle esta entidad será de vital importancia para dar a conocer este complejo turístico al segmento de mercado objetivo.
- **Agencias de viajes:** Serán las encargadas de ser un intermediario entre la empresa y los clientes. Cabe resaltar que estas agencias se encuentran ubicadas en Villavicencio y Bogotá.

Promoción y Publicidad

El propósito de estas estrategias es dar a conocer los servicios y las instalaciones que ofrece Ariari Adventure, con el fin de posicionar el servicio y generar en el cliente una recordación del servicio y/o producto.

Publicidad

- Exposición de vallas publicitarias dentro del parque, con el fin de informar al cliente sobre los servicios y precios correspondientes.
- Creación de espacios en las principales redes sociales por parte de un community manager, en donde continuamente se actualice el portafolio de servicios, eventos, descuentos y promociones que ofrece el parque.
- Establecer relaciones públicas por parte de las directivas del parque, para realizar alianzas estratégicas y acciones de cooperación.

Promoción

- Conseguir las primeras posiciones en opciones de resultados en los meta buscadores virtuales.
- Actualización de la página web oficial de la empresa, que sea interactiva e innovadora para el cliente.
- Realizar publicidad en los principales medios de comunicación de la región Orinoquia como programas de televisión, periódicos y cuñas de radio.

Proyecciones de ventas

- ✓ El producto de mayor venta en el año 1 es restaurante el cual participa con un 33,58%. el producto de menor participación en el portafolio es hamacas con una contribución de solo el 0,13% (ver tabla 26 y 39).
- ✓ Las ventas inician en el mes 1 del 2018. en el primer año se espera vender 891 millones de pesos. se confía tener la mayor venta en el mes 6 de la proyección, por valor de 106 millones de pesos (ver tablas 26 y 27).

- ✓ En el segundo año se presupuesta incrementan las ventas en un 29,97% teniendo ventas promedio mensuales de 96,5 millones de pesos. para el tercer año se espera tener ventas por 1455,79 millones de pesos. correspondiente a un crecimiento del 25,71% con respecto al año anterior (ver tablas 28 y 29).

Capítulo 3: Servucción y Calidad

Servucción

En este Componente se describen de manera amplia y detallada los procesos de servucción a través de los cuales se van a construir los servicios que ofrecerá Ariari Adventure

Tipo de Proceso Servucción

Los procesos presentes en la empresa son de servucción dada la característica de ser una empresa enfocada en servicio y no producción

Objetivo del Proceso

Identificar cada acción con el fin de tener un mayor control sobre las actividades que se desarrollan en cada servicio y evitar fuentes de fallo y posibles cuellos de botella y no lastimar la percepción del cliente cuando este tiene contacto con el empleado.

Resultados Esperados

Tener todos los procesos de cada servicio estandarizados con el fin de mantener la calidad y con ello sobrepasar las expectativas del cliente. De igual manera este esquema permite mejorar los tiempos y movimientos de cada actividad para optimizar beneficios.

Recursos Requeridos: Equipos, Herramientas, Máquinas

Dado que el objetivo principal de esta empresa es la prestación del servicio, la principal herramienta es la actitud del empleado; sin embargo, como instrumentos de apoyo se tienen equipos tecnológicos, redes sociales y equipos de tecnología de punta que buscan día a día generar conciencia en la sociedad sobre el cuidado y conservación de los recursos naturales y el medio ambiente que son el principal insumo y atractivo de Ariari Adventure.

Planta de Personal Requerida

La planta de personal requerida para las operaciones de la empresa se puede ver en el capítulo: La Organización Soporte dado que es la totalidad del personal quien es el encargado de todos los procesos de servucción.

Actividades Requeridas

Si bien las actividades para cada cargo se encuentran establecidas en el manual de funciones, cada trabajador debe tener presente el estar disponible y dispuesto ante cualquier eventualidad que pueda estar por fuera de sus actividades principales. Esto con el fin de satisfacer las necesidades del cliente. (ver tablas 5 – 17)

Blueprints de los Procesos

Para efecto del ejercicio se graficaron los procesos de alojamiento, alimentación y actividades de deporte de aventura desde el punto de vista del cliente y tras bastidores.

Para el procesos de alojamiento, se describió desde el procesos de llegada del cliente, la selección del tipo de acomodación y la salida o procesos de check out (ver apéndice 17).

Ahora bien, para el proceso de alimentación, se tiene en cuenta la llegada del cliente al establecimiento, la comanda, la entrega del servicio, el procesos de pago y la salida (ver apéndice 18).

Y en el procesos de deportes de aventura, es importante resaltar las acciones de seguridad suministradas por el guía profesional y como acciones de soporte el mantenimiento, control y supervisión de herramientas o instrumentos para la realización de estos deportes (ver apéndice 19).

Presupuesto de Costos del Proceso

Estos están estimados dentro de la nómina. Referirse al capítulo de la organización soporte.

Calidad

Control de calidad

Ariari Adventure tiene el compromiso de brindar un espacio en donde sus productos y servicios se caractericen por la eficiencia y calidad, con el fin de dar al cliente una satisfacción y superar las expectativas de los mismos. Para ello, la empresa busca estar a la vanguardia de los avances tecnológicos y operativos que permitan un desarrollo óptimo de las diferentes actividades que ofrece el parque; también, tendrá un personal idóneo y comprometido con el desarrollo de la empresa y la disposición hacia el cliente.

Ahora bien, para el área de alimentos y bebidas se mantendrán estándares de calidad como Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y Sistema de análisis de peligros y puntos de control críticos (HACCP). Además, como política interna en el recibimiento de materia prima se establecen estándares para los proveedores, en donde la persona encargada de

recibir los insumos debe verificar el estado inocuo de cada producto; en el caso que se presente alguna situación con un producto por su estado de descomposición este será devuelto inmediatamente al proveedor y se dejará una observación.

Con base en el factor ambiental se tiene como meta a largo plazo para el parque buscar la certificación en la NTS 001-1 “Destinos Turísticos de Colombia. Requisitos de sostenibilidad”, con el fin de crear una conciencia ambiental en cada una de las personas que hagan parte de manera directa e indirecta del parque ya sea los clientes, personal de la empresa, proveedores, etc (Icontec, 2006). De igual manera con esta certificación se propende establecer estándares para los visitantes y turistas en un entorno de ecoturismo y turismo responsable.

Equipos e infraestructura

La infraestructura del parque se encuentra compuesta por 10 cabañas, las cuales están distribuidas en las diferentes áreas como alojamiento, baños y duchas, restaurante y recepción (ver apéndice 1). Los elementos que se utilizarán para la construcción de estas cabañas y otros espacios como la fachada del parque serán en Guadua, para lo cual se seleccionó dos empresas constructoras como posibles alternativas para la construcción del proyecto Indiguadua y Guadua Bambú Colombia. El objetivo de realizar esta construcción en Guadua es no generar un mayor impacto negativo en el ambiente, buscando no alterar el bienestar de los ecosistemas y los seres vivos que allí habitan.

Por otro lado, para la construcción de la piscina únicamente se requerirá el diseño de un espacio dentro del cuerpo de agua (arroyo Aguas claras). Esto permitirá utilizar esta fuente de agua, sin generar un mayor impacto.

Ahora bien, los equipos necesarios para el desarrollo de las actividades del parque se encuentran principalmente en el área de restaurante y cocina como congeladores, neveras; y para otras áreas operativas se destinarán computadores (ver Tabla 44). Cada uno de los equipos tiene el costo unitario, las cantidades que se requieren y la vida útil de cada uno expresada en años.

Seguridad en el Trabajo y Medio Ambiente

Normativa de prevención de riesgos

La salud ocupacional es una herramienta muy útil en el momento de proteger la salud y la calidad de vida de los trabajadores en una empresa dado que propende por la prevención de enfermedades, crear un ambiente de trabajo sano, seguro y con bajo riesgo de accidentalidad. Esto es posible mediante el desarrollo del talento humano, la gestión de calidad, la mejora de procesos y el acondicionamiento de puestos de trabajo (Sánchez, 2014).

La empresa se basará en el Decreto 1443 de 2014 en el cual “se dictan las disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) (Ministerio del Trabajo, 2014). En este documento se habla sobre las acciones, políticas, directrices, responsabilidades y derechos de los trabajadores en su lugar de trabajo.

Adicionalmente, se tendrá en cuenta el Plan Nacional de Salud Ocupacional compilado por el Ministerio de la Protección Social y el Fondo de Riesgos Profesionales, en el cual se establecen los siguientes objetivos:

1. Fortalecer la promoción de la salud de los trabajadores y la prevención de los riesgos profesionales.
2. Mejorar la actuación de la entidades, instituciones e instancias del Sistema General de Riesgos Profesionales (SGRP) en la gestión de la prevención y el control de riesgo profesional en las distintas actividades económicas y formas de vinculación laboral.
3. Impulsar el desarrollo técnico, tecnológico y científico del SGRP.
4. Optimizar y garantizar el reconocimiento de las prestaciones sociales asistenciales y económicas al trabajador en el SGRP.
5. Garantizar la viabilidad y sostenibilidad financiera del SGRP.
6. Favorecer la ampliación de cobertura y la búsqueda de mecanismos de protección y atención especial en seguridad y salud en el trabajo para la población no cubierta por el SGRP (Ministerio de la Protección Social, 2009).

Normativa ambiental y productos contaminantes

La Corporación para el Desarrollo Sostenible del Área de Manejo Especial La Macarena, tiene como política de calidad la administración y protección del medio ambiente y sus recursos naturales por medio de la planeación y ejecución de programas y proyectos direccionados a dicho objetivo (CORMACARENA, 20016).

Entre las funciones que esta entidad ejerce se encuentra ser la máxima autoridad ambiental en el área de jurisdicción; promover la participación de la comunidad en la protección y conservación del ambiente; coordinar el procesos de preparación de planes, programas y proyectos de desarrollo medioambiental; implantar y operar el sistema de información ambiental en el área y promover la creación de organizaciones no

gubernamentales para la defensa y conservación del medio ambiente. Aunque todas estas funciones aplican para cualquier empresa, Ariari Adventure debe cumplir de manera específica los siguientes requerimientos: obtener, permisos, autorizaciones, y licencias ambientales requeridas por ley para hacer uso de los recursos naturales; ser evaluado y controlado con respecto al uso del agua y seguir las normas y directrices para el manejo de las cuencas hidrográficas (CORMACARENA, 2016).

Aunado a ello, la empresa debe registrarse por el Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos PGRIS con el fin de conocer y aplicar la normativa vigente a este respecto. Este documento incluye componentes de recolección, transporte y disposición final de residuos sólidos con base en los Decretos 1713 de 2002 y 1505 de 2003. Este documento también sirve como base para la solución integral de la prestación del servicio público de aseo, sanitario y ambiental (Torres, 2008).

Es importante resaltar que Ariari Adventure propende por el cuidado del medio ambiente por lo cual, como se mencionó, sus construcciones serán hechas en materiales sostenibles que características naturales, saludables, perdurables, reciclables, reutilizables y biodegradables entre los cuales se encuentran: el yeso natural, el barro, la piedra y la guadua.

Capítulo 4: Organización y gestión

Planeación Estratégica

Misión

Ariari Adventure es una empresa dedicada a la prestación de servicios turísticos de deporte extremo y aventura y servicios complementarios orientado a personas que buscan

diversas opciones de recreación, ocio y descanso en lugares naturales y espacios abiertos. Adicionalmente, se enfoca en brindar el mejor servicio por personal calificado y procura un desarrollo sostenible, de la empresa y el territorio, en el tiempo por medio de la conservación de los recursos naturales y la interacción armoniosa con la naturaleza y la población a través de la práctica de los valores de la empresa: responsabilidad, respeto, conciencia ambiental y social, ética, integridad, compromiso, honestidad y puntualidad.

Visión

Ser reconocidos en el 2018 como la empresa líder en actividades de esparcimiento y deportes de aventura de la región Orinoquía y lograr un desarrollo turístico sostenible y sustentable en el tiempo.

Objetivo general

Realizar la creación de un parque temático de turismo de aventura en el municipio de Cubarral Meta, que genere un espacio para la recreación, el ocio y el descanso y la práctica de deportes extremos a través del aprovechamiento de los recursos naturales que el departamento ofrece y generando rentabilidad a los accionistas

Objetivo específicos

- Impulsar el desarrollo de turismo de aventura en el municipio
- Realizar una investigación de mercados con el fin de determinar el grado de aceptación de la empresa en compradores potenciales
- Establecer la estructura organizacional de la empresa así como la planeación estratégica

- Efectuar el estudio financiero para determinar ingresos, costos y gastos y con ello encontrar la rentabilidad de la empresa
- Hacer un estudio en el municipio con el fin de determinar los beneficios sociales que genera el proyecto
- Hacer uso responsable y consciente de los recursos naturales para hacer la empresa sostenible en el tiempo

Organización

Organigrama

El organigrama para Ariari Adventure (ver figura 9) está organizado de forma jerárquica en cuanto muestra los cargos en orden descendente. Adicionalmente, es de carácter informativo ya que permite saber cuál es la distribución orgánica de la empresa y su ámbito es general. Este no describe el número de puestos de cada cargo; sin embargo esta información se encuentra en la identificación de cada cargo (R. Hurtado, comunicación personal, 26 de marzo de 2015) (ver tablas 5 – 17).

Organización del trabajo (perfiles, cargos y funciones)

La identificación de cada cargo es esencial dado que es la carta de navegación de los diferentes cargos en la organización. En esta se identifican nombre del cargo, dependencia, jefe inmediato, número de personas en el cargo, personal que tiene a cargo, horarios, requisitos en cuanto a perfil profesional, experiencia y capacitaciones; objetivos, responsabilidades y funciones. En las gráficas siguientes se puede ver la identificación de cada uno de los cargos en la empresa.

Es muy importante y necesario tener identificado el cargo a profundidad dado que de esta manera el equipo de trabajo conoce sus funciones, responsabilidades y roles dentro

de la empresa de esta manera cada trabajador sabe qué es lo que debe hacer, el momento en que debe realizarlo y a quién responde. A su vez, estos cuadros sirven para que los jefes inmediatos y gerentes puedan ejercer una mejor administración del personal, realicen mejores procesos de evaluación y ejerzan un mayor control sobre las diferentes actividades y procesos de la empresa al tener claro quien es el responsable de estos.

Es necesario resaltar que estos cuadros complementan el Reglamento Orgánico Interno el cual tiene como objetivo resaltar los deberes y derechos de cada persona que hace parte del equipo de trabajo así como también el tipo de comunicación que se debe realizar a lo largo de la jornada de trabajo tanto con el cliente externo como internamente.

En las tablas 5 a la 17 se puede ver la identificación de cada cargo.

Gestión de Personal - Clima y Cultura Organizacional

Clima y cultura organizacional

La Filosofía de la empresa está orientada a satisfacer las necesidades de los clientes que desean ocupar su tiempo libre o de ocio en sus actividades favoritas. En este caso practicar deportes extremos y disfrutar de la naturaleza. Un ambiente natural ofrece tranquilidad, libertad, calma; por ello, es necesario que la cultura de la organización tenga estas premisas presentes. Sin embargo, las operaciones deben ser realizadas de manera efectiva, teniendo en cuenta la atención al detalle y la seguridad del cliente.

Para que el equipo de trabajo represente dicha cultura, esta debe ser inculcada desde los altos mandos, los gerentes deben comportarse con tranquilidad, ser respetuosos con todo el equipo de trabajo y al mismo tiempo ser exigentes y estrictos para así lograr los estándares de calidad requeridos y crear un ambiente acorde con el servicio que se presta.

Ariari Adventure tiene como objetivo proporcionar un ambiente de tranquilidad y seguridad para sus clientes tanto internos como externos; por lo cual, los valores y principios en los que se apoya la organización deben estar acorde con este objetivo.

- Responsabilidad

Hacia los clientes internos e internos. Responder cumplidamente con las promesas de servicio de la empresa. Aceptar los errores que se cometan y buscar la solución más justa.

- Respeto

Tratar al personal y a los clientes de manera atenta y considerada. Reconocer, valorar, aceptar y apreciar las cualidades de las demás personas (Definición.de, 2016).

- Conciencia ambiental y social

Dado que la naturaleza es la materia prima del turismo de aventura, la empresa debe inculcar su cuidado para asegurar la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo. Por otro lado, el turismo es un hecho social, es un intercambio de culturas y experiencias, por lo cual es necesario cuidar de los residentes locales quienes se hacen cargo de su territorio y mantienen viva su cultura.

- Ética profesional

Realizar labores bajo valores de lealtad, legalidad, honestidad, entre otros.

- Integridad

Actuar conforme a las normas sociales en el ámbito del trabajo, sin mentir, ni engañar.

Respetar la confidencialidad de la información personal y laboral.

- Compromiso

Cumplir con la promesa que se le ha hecho el cliente y sobrepasar sus expectativas (Definición.de, 2016).

- Honestidad

Observar los códigos de conducta y ser fiel a los principios de la empresa. Discernir entre lo que es correcto y lo que no (Amital, s.f.)

- Puntualidad

Disciplina de estar a tiempo para cumplir las obligaciones (Universia, 2015).

Ahora bien, es necesario establecer un sistema de indicadores con el fin de medir y controlar variables relevantes en el departamento de RRHH. Los indicadores que serán empleados por Ariari Adventure son:

- Indicadores de capacitación

Para lograr un servicio de calidad y poder estandarizar los procesos es necesario que los trabajadores estén capacitados en su área de trabajo como también en servicio al cliente para que el cliente tenga una percepción de unión y profesionalismo en la empresa. Si bien se puede medir el número de capacitaciones que se le dan a un trabajador, lo más importante es poder establecer cuánto de los conocimientos recibidos en dichas capacitaciones aplica en su puesto de trabajo y si es una herramienta útil.

Se mide: total de horas de capacitación / # de empleados en la empresa.

- Índice de rotación

Este indicador tiene como objetivo conocer el número de personas que salen y entran de la organización. Es importante porque sus resultados pueden reflejar la eficiente

acción del gerente administrativo en cuanto a generar sentido de pertenencia y motivación para trabajar como también puede indicar la falta de clima y cultura organizacional (R. Hurtado, comunicación personal, 26 de marzo de 2015).

Se mide: promedio de ingresos y salidas de personal por periodo / # de empleados

- Índice de ausentismo

Los resultados de este indicador muestran el patrón de comportamiento de los empleados en cuanto a asistencia al trabajo. En este caso es necesario tener en cuenta que existen diversas causas y por ello, es necesario identificarlas.

Se mide: ($\#$ de días perdidos por inasistencia / $\#$ de empleados por periodo) * días de trabajo * 100

- Evaluación de desempeño

Esta evaluación tiene como particularidad realizar una evaluación del trabajador desde diferentes ángulos o puntos de vista; es decir, el trabajador es evaluado por sus jefes, sus subalternos (si aplica), sus pares y en la medida de lo posible los clientes con los que tiene contacto. Adicionalmente, es bueno conocer cómo se siente el trabajador con el fin de mejorar su desempeño en su trabajo y conocer qué tan motivado está con el fin de desarrollar planes de entrenamiento y promoción, propiciar reubicación o traslado de empleados y mejorar relaciones humanas (R. Hurtado, comunicación personal, 26 de marzo de 2015).

- Índice de accidentalidad

Dado el riesgo que se corre en la empresa al tener varios espacios y en especial al aire libre, es necesario conocer si están ocurriendo accidentes, en qué momento y cuáles

son sus principales causas con el fin de tomar acciones al respecto. La seguridad de los empleados es primordial dado que son ellos quienes están al frente de las operaciones en cada momento y un accidente puede generar un sentido de desconfianza en los procesos de la organización.

Se mide de varias maneras:

total de accidentes en la empresa y por áreas

de accidentes que generan incapacidad

de días de trabajo perdidos por incapacidad

Proceso de selección

El gerente administrativo es el responsable de atraer, elegir y contratar el personal idóneo que asegure la efectividad de las operaciones y el logro de los objetivos de la empresa (R. Hurtado, comunicación personal, abril 17 de 2015). Para ello, es necesario definir los cargos requeridos en la empresa y establecer los procesos de reclutamiento y selección, contratación e inducción.

Dado el propósito de la empresa de ofrecer un servicio de calidad e involucrar, en la medida de lo posible a la comunidad, es necesario realizar un proceso de selección cuidadoso y detallado de personas que estén dispuestas a aprender y a trabajar en equipo. La empresa brindará las capacitaciones necesarias para que los estándares de calidad se cumplan en todos los aspectos del servicio.

Capacitación y entrenamiento

Las capacitaciones son esenciales con el fin de desarrollar las competencias, habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores y en consecuencia, alinear los objetivos de los trabajadores con los de la empresa; adicionalmente, ayudan a crear un sentido de pertenencia y de responsabilidad hacia la organización debido a que promueven el crecimiento a nivel profesional y personal. La capacitación se puede realizar en el puesto de trabajo o por medio de conferencias, charlas y actividades.

Cabe resaltar que Ariari Adventure realizará un convenio con el SENA de Cubarral con el fin de realizar la contratación de personal calificado y a su vez obtener la experiencia en capacitación por profesionales expertos en el tema. El SENA tiene cursos cortos virtuales que pueden ser de gran utilidad para los trabajadores de la empresa tales como aditivos: análisis y control de calidad en la industria alimentaria, administración de recursos humanos, administración documental en el entorno laboral, administración y control de inventarios, análisis financiero, aseguramiento de la calidad en alimentos, aspectos sanitarios en la alimentación y nutrición, cálculo e interpretación de indicadores financieros y CRM la administración de la relación con los clientes (SENA, 2014)

Ahora bien, es necesario establecer un presupuesto en el área de Recursos Humanos con el fin de lograr realizar los proyectos de capacitación y motivación del personal. Además de impulsar a los empleados a que alineen sus objetivos con los de la organización. Dentro de este presupuesto se deben tener en cuenta los siguiente rubros: gastos de nómina, procesos de selección y contratación del personal, programas y planes de capacitación, requisitos de salud ocupacional y seguridad industrial y actividades de bienestar social (R. Hurtado, comunicación personal, 12 de marzo de 2015).

La mejor manera de elaborar un presupuesto en el área de RRHH es a través de la recopilación de información acerca del número de empleados que se requieren para el servicio esperado, aumento en las prestaciones sociales, cambios en las políticas de la empresa y las necesidades actuales y proyectadas para el periodo siguiente (Fernández y Hastings, 2015).

En la tabla 40 se puede evidenciar el presupuesto para cada rubro proyectado a 5 años suponiendo un aumento del 7% anual con excepción del rubro de proceso de selección y contratación puesto que se pretende mantener la rotación de personal al nivel más bajo posible. Este presupuesto es un estimado según el número de empleados con que cuenta la empresa actualmente y se puede adaptar a los cambios que tenga la empresa en el futuro.

Salario y prestaciones sociales

Para poder establecer una remuneración justa es necesario tener en cuenta el Código Sustantivo del Trabajo y las Leyes pertinentes a este tema con el fin de proporcionar al empleado una remuneración justa y proporcional al trabajo realizado y al promedio salarial del sector. Como lo explica el código en su 1^{er} artículo: “la finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre {empleadores} y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social (CST, 2016). Para el desarrollo y consolidación de una nómina se hizo una simulación de liquidación quincenal para los catorce empleados que tiene el parque.

Ahora bien, para la liquidación y respectivo pago de salario a los trabajadores, se estableció un comprobante de pago de salario el cual tiene discriminado todos los rubros y

descuentos estimados por los días trabajados de cada empleado. En la tabla 22 se puede apreciar un ejemplo de comprobante de pago quincenal con el cargo de chef.

De acuerdo a la estimación de los salarios se realizó una proyección de nómina, teniendo en cuenta la nómina de la empresa y los honorarios pagados por contratos de prestación de servicios. Cabe resaltar que en esta simulación se determinó un incremento anual del Salario Mínimo Mensual Legal Vigente (SMMLV) del 0,4% (ver tabla 23).

Aunado a lo anterior, es importante mencionar que el estimado de salario se realizó con base en horas trabajadas permitidas por la Ley y cumpliendo con las exigencias de pago de horas extras, dominicales, diurnas, nocturnas, etc.

Capítulo 5: Jurídico y Tributario

Jurídico y Tributario

Forma jurídica

La sociedad que se escogió para la empresa es la de tipo SAS. Sociedad por Acciones Simplificada. Esta puede estar constituida por una o más personas naturales o jurídicas, su creación se hace de manera unilateral mediante un contrato o documento privado que debe ser autenticado en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio correspondiente. No tiene una vigencia establecida (Superintendencia de Sociedades, s.f.). Los estatutos de esta sociedad son los que fijan los órganos necesarios y sus funciones incluyendo el representante legal y accionistas y no es necesario tener revisoría fiscal. Ahora bien, los socios responden hasta el monto de sus aportes (Consultorio Contable, s.f.).

Una de las ventajas que tiene esta sociedad es que los empresarios pueden escoger las normas societarias que más les conviene por lo que posee una regulación flexible. Aunado a ello, los aportes puede ser diferido hasta un límite de dos años y no es necesario aportar una cuota inicial (Dinero, 2009).

Dado que las gestoras de este proyecto tendrán una participación activa en la empresa se establecerá la clase de acciones de pago, la cual consiste en que estas personas que se encuentren laborando dentro de la empresa tendrán una remuneración con acciones de la misma organización (Consultorio Contable, s.f.).

Tramitación

La Cámara de Comercio de Villavicencio exige que el empresario realice los siguientes pasos con el fin de constituir y matricular una sociedad:

- Determinar qué tipo de documento se necesita para la constitución de la sociedad, escritura pública o documento privado.
- Identificar nombre de los socios o accionistas, tipo de sociedad, razón social, domicilio, objeto social, vigencia o término, capital social, forma en la que será administrada la sociedad y demás cláusulas legales.
- Realizar la Matrícula Mercantil
- Registrar el documento de constitución y matrícula
- Obtener el Registro Único Empresarial y Social RUES
- Inscripción del RUT
- Renovación de Matrícula Mercantil. Primeros 3 meses del año.

Adicionalmente se debe realizar el pago para la inscripción de la escritura pública o documento de constitución de la sociedad el cual contiene: nombre, nacionalidad, domicilio, objeto y duración de la sociedad; capital y acciones; dirección, administración, representación y revisoría fiscal de la sociedad; estados financieros, reservas y distribución de utilidades; disolución y liquidación; resolución de conflictos; remisión y , disposiciones transitorias como representantes legales. El registro causa también genera un impuesto de registro a favor del departamento de Cundinamarca y de Bogotá, el cual tiene una tarifa del 7% sobre el valor del capital social y capital suscrito (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016).

Costos

Los costos de constitución de la sociedad comprenden la tarifa de matrícula mercantil, la inscripción por proponente, la actualización de inscripción, los certificados, la expedición de copias, la constitución de la sociedad como tal, la matrícula de personería jurídica, la inscripción de registro mercantil, actos y documentos, inscripción de libros, depósito de estados financieros, certificados de matrícula mercantil, certificados especiales, formularios, cuota de afiliación, certificado de existencia y representación legal, Registro Nacional de Turismo y apertura bancaria (ver tabla 41).

Legalización Laboral Socios

Dado que los socios son los dueños y administradores de la empresa, y hacen parte de la nómina como tal, la legalización laboral se registrará bajo las mismas condiciones que los demás trabajadores, esto es seguridad social integral que comprende salud, pensiones, riesgos laborales, servicios sociales complementarios, cesantías, vacaciones, etc. (ver tablas 18, 20, 21, 22).

Modalidades Contractuales de los Trabajadores

Es importante aclarar que la modalidad de contrato que se realizará en la empresa es de término indefinido dado que al no tener una fecha fija de terminación de la relación laboral, da más estabilidad al trabajador y genera un sentido pertenencia hacia la empresa. Aunado a ello, tiene derecho a todos los pagos de prestaciones sociales (R. Hurtado, comunicación personal, abril 17 de 2015).

Obligaciones Tributarias o Fiscales

Tributos

Dados los diversos servicios que se ofrecerán en el parque tales como: actividades de deporte extremo y de turismo de aventura, alojamiento y alimentación, se presentan los tributos en los que incurre la empresa durante su operación. Estos tributos se dividen en nacionales, departamentales y municipales (Ver tabla 42).

- Nacionales:

Impuesto sobre la renta y complementarios

Impuesto sobre la renta para la equidad (CREE)

Impuesto Nacional al Consumo

Retención en la fuente

Impuesto al patrimonio o a la riqueza (todo lo que tengo, ingresos...)

GMF (gravamen a los movimientos financieros)

Contribuciones parafiscales

- Departamentales:

Impuesto al consumo de licores, vinos, aperitivos y similares

Impuesto al consumo de cervezas, sifones, refajos y mezclas

Impuesto al consumo de cigarrillos y tabacos elaborados

- Municipales:

En el Acuerdo No. 024 de 2010 del municipio de Cubarral se establece el Estatuto de Rentas, la normatividad sustantiva tributaria, el procedimiento tributario y el régimen sancionatorio tributario del Municipio de Cubarral – Meta (Departamento del Meta, 2010).

En el artículo 22 se habla de la estructura de los ingresos municipales los cuales están compuestos de:

Impuesto predial unificado

Impuesto de Industria y Comercio

Sobretasa ambiental art. 66

Avisos y tableros art 127

Publicidad exterior visual art 136

Impuesto de delineación

Sobretasa bomberil

Impuesto sobre servicio de alumbrado público

Estampillas (tasas parafiscales) pro anciano, pro cultura, pro turismo

Contribución sobre contratos de obra pública

Impuesto de delineación urbana (edificación nueva o remodelación)

Registro de marcas (2SMMLV)

Ahora bien, es necesario tener en cuenta que existen algunas exenciones especiales para el municipio de Cubarral:

1. Impuesto predial: según el artículo 57 del Acuerdo 024 de 2010, “los inmuebles en los cuales se desarrollen construcciones destinadas al alojamiento y/o recreación de turistas, tales como cabañas, hoteles campestres, y en general todas aquellas que permitan el desarrollo agro, eco y acua-turístico en el municipio” tiene un descuento en el valor del impuesto predial dependiendo del área construida; en este caso será un descuento del 30% por la construcción entre 1001 y 3000 m². Para poder acceder a la exención es necesario cumplir con ciertos requisitos de construcción, materiales que se utilicen y es necesario presentar al Departamento de Planeación la zona de ubicación del inmueble, el área construida y el cumplimiento de usos del suelo reglamentado por el Esquema de Ordenamiento Territorial (Concejo municipal de Cubarral, 2010).
2. Impuesto de Comercio, Industria y Turismo: el artículo 93 del Acuerdo en cuestión explica que se concede un estímulo tributario para empresas que generen empleos y cumplan las siguientes condiciones:
 - A. Las empresas o personas naturales que generen entre 5 a 10 empleos serán exentas del 50% del pago de dicho impuesto por un periodo de 5 años. Este es el

caso de la empresa Ariari Adventure la cual tiene como propósito contratar trabajadores locales.

Para lograr la exención la empresa debe cumplir con estos requisitos:

1. Solicitud escrita al Secretario Municipal de Hacienda.
2. Anexar certificado de Cámara de Comercio vigente.
3. Anexar certificado de pago de aportes parafiscales y de aportes al sistema de seguridad social.

Permisos, Licencias y Documentación Oficial

Permisos y licencias

Según el artículo 24 del Acuerdo 005 de 2010, la zona del municipio de Cubarral se encuentra delineada por el río Ariari por lo cual se declara como área de riesgo para el asentamiento de construcciones urbanas. Cualquier uso inadecuado de estas zonas tendrán las mismas sanciones que la invasión de espacio público (Concejo Municipal de Cubarral, 2010).

Cabe resaltar que el Parque Nacional Natural Sumapaz está situado en el eje de la Cordillera Oriental, sobre el páramo Sumapaz, el cual cubre una superficie de 154.000 hectáreas de las cuales 80.600 o 52% corresponden al municipio de Cubarral. A su vez, estas 86.000 hectáreas representan el 61.6% del territorio de Cubarral por lo cual es importante para Ariari Adventure velar por la conservación y preservación de los recursos naturales los cuales son el atractivo principal del parque (Concejo Municipal de Cubarral, 2010).

Adicionalmente. El río Ariari está clasificado en el Acuerdo 005 como cuerpo de agua clase II cuya capacidad de asimilación de cargas contaminantes es buena lo cual admite vertimientos con algún tipo de tratamiento previo (Concejo Municipal de Cubarral, 2010). También, existen las áreas de ronda de protección de cuerpos de agua las cuales son no edificables y tienen como principal objetivo, entre otras cosas, proteger los cuerpos de agua del impacto de los usos urbanos,

De acuerdo con lo anterior, es necesario obtener licencias de construcción y parcelación en el terreno donde se encontrará Ariari Adventure. En el proyecto sub nacional del informe Doing Business del Banco Mundial se analiza y compara las regulaciones de las pequeñas empresas en varias regiones de Colombia, allí se pueden encontrar los procedimientos, costo y tiempo para construir, obtención de permisos y licencias y conexiones a servicios públicos en la zona de Villavicencio (Grupo Banco Mundial, 2016).

A continuación se describe la lista de los procedimientos necesarios para obtener la licencia de construcción en el municipio de Cubarral y los costos y tiempos para cada actividad de describen en apéndice 20.

1. Es necesario obtener el Certificado de Tradición y Libertad de la propiedad en la Oficina de Registro de Instrumentos Públicos.
2. Obtención del certificado de existencia y representación de la empresa constructora en la Cámara de Comercio correspondiente.
3. Obtención del certificado de parámetros en las oficinas de la Secretaría de Control Físico Municipal con el fin de establecer la delimitación de las áreas públicas y privadas de una unidad predial (Alcaldía de Villavicencio, 2016).

4. Obtención de la licencia de construcción en la curaduría urbana.
5. Pago de estampillas en un banco comercial.
6. Obtención para la autorización previa para la conexión de los servicios de acueducto y alcantarillado de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villavicencio (EAAV).
7. Obtención de la conexión telefónica de la empresa de telecomunicaciones.
8. Obtención de la conexión a los servicios de acueducto y alcantarillado de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villavicencio (EAAV).
9. Inspección final por parte de la Alcaldía la cual ejerce la vigilancia y el control de los proyectos de construcción que se adelantan en el municipio. Dichas inspecciones se realizan con el fin de comprobar que la construcción cumple con lo aprobado en la licencia de construcción.

Licencia Urbanística

“(…) Autorización previa, expedida por la Secretaría Municipal de Planeación y Obras, para adelantar obras de urbanización y parcelación de predios, de construcción y demolición de edificaciones, de intervención y ocupación del espacio público, y para realizar el loteo o subdivisión de predios, expedida cumpliendo las normas urbanísticas y de edificación adoptadas en el Esquema de Ordenamiento Territorial (...)” (Departamento del Meta, 2010).

Contabilidad

Los libros que va a llevar la empresa en cuanto a información contable son:

- Libro Diario
- Libro Mayor que se encarga de registrar los ingresos por partida doble

- Registro de caja
- Libro para el registro de inventarios y balances
- Libro auxiliar de compras y ventas

Es importante tener en cuenta que estos libros deben estar registrados en la Cámara de Comercio del lugar que corresponda, en este caso de Villavicencio, según el artículo 39 del Código de Comercio. Ahora bien, según el artículo 50, la contabilidad solo podrá llevarse a través del sistema de partida doble en libros que tengan información clara, completa y fidedigna acerca del negocio en cuestión (Código de Comercio, 1971).

Adicionalmente, la empresa solicitará los servicios de un contador para que se haga cargo de la información contable y financiera.

Cobertura de Responsabilidades

Seguros

Ariari Adventure contará con un guía profesional de deportes extremos y de aventura el cual posee todos los seguros necesarios para cubrir cualquier eventualidad que se presente tanto con los clientes como con los trabajadores. En este caso es necesario mencionar que el programa de salud ocupacional y ambiental tiene como propósito la prevención de accidentes dentro del puesto de trabajo por lo cual será una herramienta importante en este aspecto.

Con respecto a otros tipos de riesgos, la empresa debe asegurarse con pólizas especiales con el fin de respaldarse económicamente si llegase a presentarse una situación imprevista ya sea por desastres naturales o durante la operación de los servicios

complementarios que ofrece el parque. Adicionalmente, se deben asegurar los equipos, construcciones y demás recursos necesarios para la operación.

Patentes, Marcas y Otros Tipos de Registro

Protección legal

Es importante proteger el conocimiento y los procesos que se crean en la empresa dado que estos son una ventaja competitiva en el mercado. Para lograrlo es necesario protegerlo mediante la propiedad intelectual regulada por la Dirección Nacional de Derechos de Autor. La Superintendencia de Industria y Comercio SIC ofrece cursos gratuitos sobre propiedad intelectual en los que se tratan temas de registro de marca, patentes y derechos de autor (SIC, 2016).

Para proteger la marca, Ariari Adventure, es necesario seguir los procedimientos requeridos por la SIC, llenar la documentación necesaria y pagar las tasas correspondientes. Así mismo se debe proteger *know how* que la manera en que se presta el servicio, el factor diferenciador, portafolio de servicios que lleva a la personalización de la experiencia.

Registro de dominio

El registro de dominio se hace mediante el registrador oficial de dominios .Co. AriariAdventure.com.co se puede registrar con protección de privacidad por un periodo de un año a costo de \$14.990 o 5 años a \$214.950. Se pueden añadir 2 cuentas de correo electrónico por un costo adicional de \$80.000 (ver apéndice 21) (Mi.com.co, 2016).

Capítulo 6: Financiero

Plan Financiero

En este componente se integran las cifras calculadas en cada capítulo para establecer la viabilidad y factibilidad financiera de la idea de negocio planteada a través de la proyección y cálculos de estados financieros e indicadores financieros. Cabe resaltar que para el cálculo de la estructura financiera se realizó con base en el formato de emprendimiento, Plan Financiero de Bogotá Emprende, de la Cámara de Comercio de Bogotá especializada en la elaboración de planes de negocio y cuyos resultados están proyectados a tres años. Ahora bien, dada la dinámica del ejercicio, la proyección de la estructura financiera se realizará cada dos años para obtener proyecciones más reales y ajustadas a la operación.

Inversión total inicial

La inversión total para la realización del proyecto es de \$243'721.000. Se aporta el 35.3% con recursos propios y se obtendrán recursos de donaciones o subvenciones del 64.7% por parte del programa Mujeres por Colombia de la Universidad de Harvard. Ahora bien, de la inversión, se destina para capital de trabajo el 6.15% y para activos fijos el 93.85% (ver tablas 31 y 32).

Sistema de Cobros y Pagos

Sistema de cobros y pagos

El sistema de cobros y pagos es así: la empresa vende el 65% de contado, a 30 días el 35%. Y compra el 100% de contado, la empresa debe tener presente la cartera para que el flujo de efectivo no se afecte (ver tablas 44 y 45).

Proyecciones Contables

Estado de pérdidas y ganancias

El Estado de Resultados en el primer año muestra una pérdida por - \$122'000.000 de pesos. La rentabilidad bruta es del 9.69% anual.

Por otro lado, la rentabilidad operacional es del -12.66% anual. La rentabilidad sobre ventas es de -13.69% anual. Es necesario tener en cuenta que esto se debe a que los primeros años absorben los costos y gastos de inversión y operación y costos y gastos pre operativos (ver tabla 33).

Estado de la situación financiera (balance general)

Este se analiza con dos indicadores: razón de liquidez y nivel de endeudamiento (ver tabla 35).

1. Razón de liquidez: mide la capacidad de pago de la empresa en el corto plazo por lo cual, mientras más líquido sea el activo corriente, más significativo es su resultado. Para su análisis se deben tener en cuenta la calidad y el carácter de los activos corrientes en términos de su facilidad de conversión en dinero y las fechas de vencimiento de las obligaciones en el pasivo corriente. Al terminar el primer año se concluye que por cada peso de pasivo corriente que debe, la empresa tiene \$0 de activo líquido para cubrirlo por lo cual lo que ingresa como activo sale como pasivo (Ver tabla 36).
2. Razón de endeudamiento: determina la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones con terceros a corto y largo plazo. Es importante conocer la discriminación del pasivo total. En el momento de arranque de la empresa se

evidencia que no posee nivel de endeudamiento, lo cual se considera favorable para su viabilidad y operación. Al terminar el primer año el 0% de los activos está respaldados con los recursos de los acreedores. Se considera que un nivel de endeudamiento del 60% es manejable, un endeudamiento menor muestra una empresa capaz de contraer más obligaciones; mientras que un endeudamiento mayor muestra una empresa a la que se le puede dificultar la consecución de más financiamiento. En las tablas 34 y 35 se puede visualizar la evolución de los dos indicadores. Lo ideal es que la razón corriente suba y el nivel de endeudamiento disminuya (ver tabla 37).

Flujo de caja

El proyecto posee una inversión de \$243'721.000. Al primer año de operación arroja un flujo de efectivo negativo de -\$123'436.488; para el segundo año, el valor es de \$41'016.695; y el tercer año \$178'535.938. (ver tabla 32). La viabilidad financiera se determina a través de tres indicadores.

1. Tasa interna de retorno (TIR) la cual es -10.8% lo cual quiere decir que el proyecto arroja una rentabilidad del -18.8% promedio anual; si bien esta rentabilidad es baja es necesario tener en cuenta que los primeros años soportan los costos y gastos de la inversión del proyecto.
2. Valor Presente Neto (VPN), en este indicador se tiene en cuenta la tasa de interés de oportunidad, la cual hace referencia al 5% de ingreso por inversión de capital a un CDT. Según los cálculos la inversión produce resultados mejores si se invierte en el CDT; sin embargo, el incremento de rentabilidad anual permite mejorar la viabilidad del proyecto e incrementar este indicador por la realización del mismo.

3. Viabilidad Financiera. Se calcula sumando utilidades y restando inversión. En los cálculos se concluye que se requiere más de tres años para recuperar la inversión.

Punto de equilibrio

Teniendo en cuenta la estructura de costos y gastos fijos y el margen de contribución de la empresa, se llega a la conclusión que la organización requiere vender \$ 1.115.698.891 al año para no perder ni ganar dinero. Se requieren ventas mensuales promedio de 93 millones de pesos. Al analizar las proyecciones de ventas se determina que la empresa, en el segundo año, alcanza el punto de equilibrio. Teniendo en cuenta la estructura de costos y gastos fijos y el margen de contribución de la empresa, se llega a la conclusión que la organización requiere vender \$1.115.698.891 al año para no perder ni ganar dinero. Se requieren ventas mensuales promedio de 93 millones de pesos. Al analizar las proyecciones de ventas se determina que la empresa, en el segundo año, alcanza el punto de equilibrio (ver tabla 38).

Análisis Financiero: otros indicadores

Con base en los resultados del análisis financiero se obtuvieron los siguientes resultados:

Margen de contribución

El margen de contribución de la empresa es 50,21% lo cual se interpreta así: por cada peso que venda la empresa se obtienen 50 centavos para cubrir los costos y gastos fijos de la empresa y generar utilidad. El producto con mayor margen de contribución es hamacas, circuito de aventura adultos es el producto de menor margen de contribución (ver tabla 30).

Costo promedio ponderado de capital

El Costo promedio ponderado de capital (CPPC o WACC por sus siglas en inglés) pondera los costos de cada una de las fuentes de capital con el fin de encontrar el porcentaje de costo de operación de la empresa. Además, este indicador es necesario para calcular el EVA el cual es el valor económico agregado para los accionistas (L. Guarín, comunicación personal, mayo 10 de 2016). Para Ariari Adventure el CPPC equivale al 26% en los 3 primeros años con el supuesto de que los porcentajes de costo de deuda, de capital e impuestos permanecen constantes. El EVA, a pesar de ser negativo en el primer año y el segundo, muestra un valor positivo para el tercer año lo cual coincide con la conclusión de que se necesitan tres años para recuperar la inversión (ver tabla 43).

ROE y ROA

Estos indicadores son negativos el primer año y se recuperan en el segundo y tercer año. Dado que los primeros años se espera tener un nivel de endeudamiento bajo, el monto del patrimonio es similar al de los activos por lo cual estos indicadores tienen valores similares. Cabe acotar que se está bajo el supuesto que los valores en los 3 años son constantes (ver tabla 43).

En este orden de ideas, el retorno en la inversión del patrimonio y en los activos es negativo el primer año debido a que la inversión para la apertura y operación del primer año es soportada por los ingresos. Se espera que para el segundo y tercer año se empiece a ver retornos positivos en la inversión.

Conclusiones y Resultados

Con base en el estudio y análisis realizado a lo largo del documento, se determinó que la creación del parque temático de turismo de aventura Ariari Adventure es viable, puesto que el desarrollo de este proyecto genera una aceptación en el mercado y el territorio.

Si bien, algunos de los indicadores que establecen la viabilidad del proyecto son negativos, se debe tener en cuenta que esto se debe a que el primer año la empresa debe incurrir en los costos y gastos de inicio de la operación; aun así, a partir del segundo año la empresa ya estará generando flujos de caja y para el tercer año ya se esté dando utilidades positivas para el parque.

Ahora bien, el estudio determinó que el tiempo que tarda en retornar la inversión de este proyecto es mayor de tres años, lo cual es lógico dado que es un complejo que ofrece diferentes espacios como alojamiento, restaurante y actividades de deportes de aventura. Adicionalmente, debido a que la realización del proyecto se hará con el apoyo de donación o subvención del programa “Mujeres por Colombia” de la Universidad de Harvard, con un patrocinio 64,7%, esto no genera un riesgo en los aportes de capital.

Se espera que el proyecto de la misma manera que genera rentabilidad pueda crear oportunidades de empleo en la región y la cohesión de empresas locales bajo el modelo de coopectencia, colaboración entre empresarios.

Referencias

- Andrade, J. (2013). 8 beneficios de los deportes extremos. E-culturismo. Recuperado de <http://www.e-culturismo.com/portal/turismo/extremo-verde/8-beneficios-de-los-deportes-extremos>
- Aguilera, M., Bernal, C, y Quintero, P. (2006). Turismo y desarrollo en el Caribe Colombiano. *Documentos colombianos sobre economía regional*. No. 79. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/DTSER-79.pdf>
- AIEST. (1978). Charte du Tourisme Cultural. ICOMOS. *Revue de Tourisme*, 2. Berne.
- AIEST. (1982, septembre 12 – 19). Rapport du group de travail 2. 32o. Congrès AIEST. Zagreb (Yougoslavie). *Revue de Tourisme*, 4. Berne.
- Alcaldía municipal de Cubarral. (2015). Cubarral, nuestro municipio. Recuperado de http://www.cubarral-meta.gov.co/informacion_general.shtml
- Alcaldía de Villavicencio. (2012). Trámites y servicios. Recuperado de http://www.villavicencio.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=366&Itemid=237
- Amital. (s.f.). Qué es la honestidad laboral?. Recuperado de <http://www.amitai.com.mx/articulos/2011/Que-es-la-honestidad-laboral.html>
- Aristizábal, C. (2008). *Teoría y metodología de investigación*. Colombia: Fundación Universitaria Luis Amigo. Recuperado de <http://www.funlam.edu.co/administracion.modulo/NIVEL-06/TeoriaYMetodologiaDeLaInvestigacion.pdf>
- ATDI, Adventure Travel Development Index. (2015). The 2015 Report. Fifth Edition, [Versión en Línea]. Recuperado de (http://www.adventureindex.travel/docs/atdi_2015.pdf)

- Balanko, G. (2008). *Como preparar un plan de negocios exitoso*. [Documento en PDF]. Recuperado de http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/BV/AC104/unidad%202/24_lect_Formato_Plan_Neg.pdf
- Banco Mundial. (2016). Informe Doing Business, facilidad para manejo de permisos de construcción en Villavicencio, Colombia. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/colombia/sub/villavicencio/topic/dealing-with-construction-permits>
- Bertalanffy, L. (1986). Teoría general de los sistemas fundamentos, desarrollo, aplicaciones. [En línea]. Recuperado de: <http://archivosociologico.files.wordpress.com/2010/08/teoria-general-de-los-sistemas-ludwig-von-bertalanffy.pdf>
- Biodiversidad en Colombia. (2014). SIB Sistema de información de Biodiversidad en Colombia. Recuperado de <http://www.sibcolombia.net/web/sib/cifras>
- Bisquerra, R. (1989). Clasificación de los métodos de investigación. Métodos de investigación educativa guía práctica. P. p. 55 – 70.
- Caballero, J. (2006). *Etnometodología: una explicación de la construcción social de la realidad*. Reis. Universidad Complutense: Madrid, España.
- Casa Cultural Colombiana. (2012). *Geografía de Colombia*. Recuperado de http://www.casaculturalcolombiana.com/index.php?option=com_content&view=article&id=91&Itemid=65&lang=en
- Código de Comercio. (1971). Decreto 410 de 1971. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102>
- Código Sustantivo del trabajo. (2016). Compilado por Avance Jurídico. Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html
- Concejo Municipal de Cubarral. (2010). Acuerdo 005 de 2010 por el cual se adopta el ajuste al Esquema de Ordenamiento Territorial. Recuperado de <http://cubarral->

meta.gov.co/apc-aa-
files/32336132306139616634346361653163/ACUERDO_No._005_MARZO_10_2
010___AJUSTE_E.O.T..pdf

Consultorio contable. (s.f.). Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). Recuperado de
[http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-
contable/Documents/Nota%20de%20clase%2018%20SAS.pdf](http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota%20de%20clase%2018%20SAS.pdf)

CORMACARENA. (2016). Política de calidad. Recuperado de
[http://www.cormacarena.gov.co/contenido-
vin.php?tp=2&contenido_in=46&titulo=POLITICA](http://www.cormacarena.gov.co/contenido-vin.php?tp=2&contenido_in=46&titulo=POLITICA)

Diario del Viajero. (2011). *Diez Destinos de Aventura Sorprendentes*. Recuperado de
<http://www.diariodelviajero.com/aventura/diez-destinos-de-aventura-sorprendentes>

Dinero. (2009, febrero 2). SAS es el tipo de sociedad más usado en Colombia. Recuperado
de [http://www.dinero.com/negocios/articulo/sas-tipo-sociedad-usado-
colombia/84554](http://www.dinero.com/negocios/articulo/sas-tipo-sociedad-usado-colombia/84554)

Dinero. (2015, enero 9). Colombia es realismo mágico para los turistas. Recuperado de
[http://www.dinero.com/economia/articulo/el-turismo-impulsa-economia-colombia-
2015/212909](http://www.dinero.com/economia/articulo/el-turismo-impulsa-economia-colombia-2015/212909)

Duque, C. (2016). Consultas Laborales. Recuperado de [http://consultas-
laborales.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=441%3A2015-
12-30-00-49-00&catid=1%3Alaboral&Itemid=86](http://consultas-laborales.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=441%3A2015-12-30-00-49-00&catid=1%3Alaboral&Itemid=86)

Fernández, L. (1978). Teoría y técnica del turismo, tomo I. Madrid: editora Nacional.

- Fernández y Guzmán. (s.f.). *Impactos negativos del turismo convencional*. [Documento en PDF]. Recuperado de <http://www.turismo-sostenible.org/docs/Impactos-negativos-del-turismo-convencional.pdf>
- Icontec. (2006). Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS 001 – 1. Destinos turísticos de Colombia. Requisitos de sostenibilidad. [Documento en PDF]. Recuperado de http://www.fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2006/NTS_TS001_1.pdf
- Jaramillo, C. (s.f.). Competitividad. Ecuador: Abya Yala. [Documento en PDF]. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=U1JMOHiON1wC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Jiménez, L. (1990). *Teoría Turística. Un enfoque integral del hecho social*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Juárez, A. (2008). *Efectos psicológicos del trabajo: su concepción y hallazgos en algunos centros ocupacionales en México*. Revista RESPYN. Volumen 9 No. 3> Recuperado de http://www.respyn.uanl.mx/ix/3/articulos/efectos_pisclogicos.htm
- Ley 300 General de Turismo de 1996. (1996, julio). Bogotá, Colombia. [Versión en línea]. *Secretariassenado.gov.co*. Recuperado el 18 de agosto de 2012, de: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1996/ley_0300_1996.html.
- Mi.com.co. (2016). Precios de registro de dominio. Recuperado de <https://www.mi.com.co>
- Ministerio del Trabajo. (2014, julio 31). Decreto número 1443 de 2014. Por el cual se dictan las disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).
- Ministerio de la Protección Social. (2009). Plan Nacional de Salud Ocupacional 2008 – 2012. [Documento en PDF]. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20nacional%20de%20salud%20ocupacional.pdf>

- Metro Cuadrado. (2016). El abc de las licencias de construcción. Recuperado de <http://www.metrocuadrado.com/noticias/actualidad/el-abece-de-las-licencias-urbanisticas-1729>
- Muñoz, F. (2003). *El turismo explicado con claridad*. Libros en red. [Versión en línea]. Recuperado de http://books.google.com.co/books?id=Zbk5BJ8YKhIC&pg=PA133&lpg=PA133&dq=el+turismo+como+productor+de+servicios&source=bl&ots=CNG_TE6bKW&sig=PqyUgzEjP9KJAsyNYW-UiFrqeuA&hl=es&sa=X&ei=uq0yU_uZNOzisATTtILAAw&ved=0CHwQ6AEwCA#v=onepage&q=el%20turismo%20como%20productor%20de%20servicios&f=false
- Oviedo, E. (2011). Estudio de factibilidad para la creación de una empresa que desarrolle el turismo alternativo y el deporte de aventura en la ciudad de Bucaramanga. Universidad EAN. [Documento en PDF] Recuperado de <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/1646/OviedoElver2012.pdf?sequence=3>
- Parques temáticos 2.0. (2007). Elblogdedream. Elblogdedream.com. [Versión en línea]. Recuperado de <https://parcstematics.wordpress.com/parc-tematic-2/>
- Portafolio. (2016). El turismo de aventura, oportunidad para el país. [Versión en línea]. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/el-turismo-aventura-oportunidad-el-pais>
- Quesada, R. (2006). *Elementos del turismo*. Costa Rica: EUNED. [Versión en línea]. Recuperado de http://books.google.com.co/books?id=z8SgCXUIsGUC&pg=PA128&lpg=PA128&dq=sistema+turistico+de+leiper&source=bl&ots=MD3P_plV58&sig=oFWHEBIwyb4ipMq9H_IcKJ4II5w&hl=es&sa=X&ei=zLRHU9f4PKrSsAT_2oHwDA&ved=0CGkQ6AEwDA#v=onepage&q=sistema%20turistico%20de%20leiper&f=false

- Sánchez, Y. (2014). Nuevo sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST) en Colombia. Recuperado de <http://www.gerencie.com/nuevo-sistema-de-gestion-de-la-seguridad-y-salud-en-el-trabajo-sg-sst-en-colombia.html>
- SENA SofiaPlus. (2014). Portal de oferta educativa del SENA. Recuperado de <http://oferta.senasofiaplus.edu.co/sofia-oferta/>
- Torres, J. (2008). *Plan de gestión integral de residuos sólidos PGRIS*. Contrato de consultoría No. 119 de 2008. Recuperado de <http://cubarral-meta.gov.co/apc-aa-files/66373830663334636235393663343630/pgirs-cubarral.pdf>
- Tourism, Leisure & Sports Europraxis. (2013). Plan de negocio de turismo de naturaleza de Colombia. Recuperado de <https://www.ptp.com.co/documentos/Presentación%20Final.pdf>
- Universia. (2015). La puntualidad: un factor básico de tu trabajo. Recuperado de <http://desarrollo-profesional.universia.es/recursos-y-consejos/guias-y-consejos/puntualidad/>
- Veblen, T. (1978). *Théorie de la classe de loisir*. Paris: Gallimard.
- Seguridad social (régimen). <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/subdireccion-de-empleo-y-seguridad-social/Paginas/Seguridad-Social-Integral.aspx>
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2016). Marcas. Recuperado de <http://www.sic.gov.co/drupal/marcas>

Anexos

Tablas

Tabla 1: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Ámbito	% Importancia sector	Factor	Ponderación	Evaluación	Total	Acciones factor mejoramiento
Político	20%	Cambios estructurales en el POT, respecto a los usos del suelo y áreas de protección.	7%	1	0.07	Radicar licencias de construcción y operación en el momento oportuno teniendo en cuenta los lineamientos del POT
		Regulación de normas técnicas sectoriales.	4%	2	0.08	Participar activamente en la mesa técnica sectorial, con el fin de construir de manera conjunta los parámetros y lineamientos que beneficien el sector.
		Cambio en las políticas de gobierno por elecciones municipales	3%	2	0.06	Mantenerse al tanto de las políticas implementadas por los funcionarios entrantes
		Licencias de operación	6%	2	0.12	Estar pendiente de las actualizaciones con respecto a las licencias de operación
Económico	25%	Aumento del dólar.	4%	3	0.12	El aumento del dólar impulsa el turismo interno y la llegada de turistas extranjeros por lo cual la empresa debe estar preparada para un incremento en la demanda.
		Alto potencial de crecimiento del turismo de aventura.	9%	4	0.36	Estar a la vanguardia en servicios y las nuevas tendencias del mercado
		Incremento en el porte del sector en el PIB del país.	4%	3	0.12	Evidencia del crecimiento del sector
		Incremento de promoción de Colombia como destino de turismo de aventura	8%	4	0.32	Aprovechar la oportunidad de promoción turística generada por ProColombia
Social	20%	Generación de empleo para los residentes locales del municipio	5%	4	0.2	Procurar el empleo de personas de la región. Alianzas con la SENA.
		Falta de personal calificado para los deportes de aventura	9%	2	0.18	Proveer facilidades de capacitación para las personas interesadas que pertenecen a la industria del turismo de naturaleza, de aventura y servicios complementarios
		Seguridad	6%	2	0.12	Crear alianzas con la policía nacional con el fin de que el turista se sienta seguro en todas las actividades realizadas en el destino
Ambiental	15%	Desarrollar estrategias y planes de acción para el cuidado y la conservación de los ecosistemas de la región.	2%	4	0.08	Fomentar buenas prácticas ambientales
		Bajo caudal del río Ariari causa del fenómeno del niño.	6%	1	0.06	Fortalecer deportes terrestres para temporadas de bajo caudal del río
		Alta conciencia ambiental por parte de los consumidores y clientes.	3%	3	0.09	Incentivar y premiar la conciencia ambiental
		Cambio climático.	4%	2	0.08	Implementar planes de acción para futuras situaciones de emergencia
Competitivo	20%	Estándares de calidad.	3%	2	0.06	Mantener servicios de excelencia con base en constantes capacitaciones del personal
		Falta de infraestructura para el desarrollo de actividades de aventura.	4%	2	0.08	Mantener la infraestructura de los servicios ofrecidos y las expectativas de los clientes
		Existencia de estudios de mercado sobre turistas	3%	2	0.06	Revisar los estudios de mercado con el fin de adaptarse a los cambios del mercado
		Tendencia a la práctica del deporte de aventura a nivel nacional e internacional	5%	4	0.2	Aprovechar la auge del turismo de aventura
		Existencia de otros destinos con mejor infraestructura para la práctica de deportes extremos.	5%	2	0.1	Realizar un estudio de la competencia con el fin de establecer las ventajas competitivas de la empresa y el destino

Fuente: Elaboración propia con base en modelos proporcionados por el profesor Bernal

Tabla 2: Precios de manillas

PRODUCTOS		TEMPORADA	
		BAJA	ALTA
Manilla verde (Pasadía)	Niños	\$ 15.000	\$ 12.000
	Adultos	\$ 20.000	\$ 15.000
Manilla azul (circuito de aventura)	Adultos	\$ 70.000	\$ 60.000
	Grupos	\$ 60.000	\$ 50.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 3: Precios de actividades

PARQUE TEMÁTICO DE TURISMO DE AVENTURA ARIARI ADVENTURE	
Actividad	Tarifa al público
Cacería fotográfica (amanecer llanero, Laguna Cubarro, Puerto Angosturas, Cascadas la Esmeralda y la Flauta, Río Ariari, caño de aguas claras, senderismo, atardecer, entre otros). (incluye transporte a los sitios de interés)	\$ 30.000
Caminata ecológica desde la vereda Aguas claras hasta la cascada La Esmeralda. (duración 40 minutos)	\$ 25.000
Caminata ecológica desde vereda Aguas claras hasta Puerto Angosturas.	\$ 20.000
Rappel y torrentismo en cascada La Flauta (con descenso en cuerda sobre roca).	\$ 40.000
Canotaje o rafting (Recorrido desde la vereda Angosturas hasta Puerto Ariari).	\$ 50.000
Ciclomontañismo (con alquiler de bicicleta).	\$ 20.000
Ciclomontañismo (sin alquiler de bicicleta).	\$ 55.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4: Precios de servicios complementarios

TIPO DE ALOJAMIENTO	N° PAX	TEMPORADA	
		BAJA	ALTA
Cabañas	6 a 9 pax	\$ 200.000	\$ 250.000
Camping	2 pax	\$ 15.000	\$ 20.000
	4 pax	\$ 35.000	\$ 40.000
Hamacas	1 pax	\$ 4.000	\$ 5.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5: Identificación del cargo de gerente general

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Gerente General
DEPENDENCIA	Departamento Operativo
CARGO DEL REFERENTE INMEDIATO	Junta Directiva
N° DE PERSONAS EN EL CARGO	1
PERSONAL A SU CARGO	Todos los trabajadores de la empresa
HORARIO	Indefinido. Alta disponibilidad
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN	Educación superior en el área de Administración de Empresas. Especialista en finanzas y gestión de proyectos.
EXPERIENCIA	Al menos 5 años de experiencia en el sector y por lo menos 3 años en cargos gerenciales. Experiencia en finanzas, innovación del personal, control de gasto administrativo y eficiente manejo de recursos de operación.
CAPACITACIONES	Conocimiento en finanzas. Conocimiento de software comercial y sistemas de gestión de calidad. Conocimiento de idiomas y servicio al cliente. Habilidades gerenciales.
OBJETIVO PRINCIPAL	
Planificar, organizar, dirigir y controlar los diversos procesos que ocurren en la empresa con base en la misión, la visión y los objetivos de la organización. Adicionalmente, debe encargarse de resolver cualquier situación inesperada mientras se asegura de generar rentabilidad.	
RESPONSABILIDAD Y FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> * Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa en el corto y largo plazo * Coordinar la estructura organizacional de la empresa * Velar por mantener la calidad del producto en todo momento * Asegurar la capacitación del personal y velar por su buen desempeño en la empresa * Realizar reuniones periódicas con los diferentes departamentos con el fin de conocer hasta el mínimo detalle de lo que sucede en la empresa en el ámbito financiero, operativo, administrativo, etc. * Controlar las diversas operaciones para maximizar costos y beneficios. * Elaborar informes de gestión para ser presentados a los directivos e inversionistas * Tomar decisiones bajo presión cuando la situación lo amerita. * Alinear los objetivos de los trabajadores con los de la organización * Delegar funciones a nivel operativo * Elaborar presupuestos, diseñar y hacer seguimiento de indicadores financieros, analizar e interpretar estados financieros. * Supervisar el trabajo de los jefes de área * Comercializar y vender el producto * Mercadear actividades especiales * Implementar programas de ahorro y control de gasto administrativo. * Responder directamente a la Junta Directiva 	

Fuente: elaboración propia con base en las enseñanzas del profesor Ramiro Hurtado

Tabla 6: Identificación del cargo de gerente administrativo

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Gerente Administrativo
DEPENDENCIA	Departamento Administrativo y Operativo
CARGO DEL EFECTO MEDIATO	Gerente General
Nº DE PERSONAS EN EL CARGO	1
PERSONAL A SU CARGO	Todos los trabajadores de la empresa
HORARIO	L a V 8am a 5pm. Sábados 8am a 12m
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN	Educación superior en el área de Administración de Empresas. Master en recursos humanos y solución de conflictos. Especialista en relaciones industriales, conocimiento en psicología y derecho.
EXPERIENCIA	Al menos 5 años de experiencia en el departamento de RRHH y por lo menos 3 años en cargos gerenciales. Experiencia en manejo de personal y recursos humanos. Eficiente manejo de presupuesto departamental.
CAPACITACIONES	Conocimiento en servicio al cliente. Conocimiento de software comercial y sistemas de gestión de calidad. Habilidades gerenciales y conocimiento de idiomas. Habilidades de liderazgo y trabajo en equipo.
OBJETIVO PRINCIPAL	
Garantizar una buena cultura y clima organizacional con el fin de procurar cumplir los objetivos de la empresa. Debe saber planificar, organizar, dirigir y controlar los diversos procesos que ocurren en la empresa dado que es el segundo al mando en la organización y debe ser capaz de tomar decisiones en caso de que el Gerente General no esté disponible.	
RESPONSABILIDAD Y FUNCIONES	
<p>* Contribuir con el logro de los objetivos de la empresa estimulando la creatividad, el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo de todos los trabajadores de la organización</p> <p>* Velar por un buen nivel de vida del equipo de trabajo</p> <p>* Asegurar la capacitación del personal y velar por su buen desempeño en la empresa</p> <p>* Inculcar el compromiso y ética hacia la organización</p> <p>* Realizar evaluaciones periódicas del personal con el fin de reconocer su afinidad hacia la empresa</p> <p>* Contratar y asignar el personal adecuado para cada cargo.</p> <p>* Elaborar informes de gestión para ser presentados a los directivos e inversionistas</p> <p>* Tomar decisiones bajo presión cuando la situación lo amerita.</p> <p>* Alinear los objetivos de los trabajadores con los de la organización</p> <p>* Delegar funciones en nivel operativo</p> <p>* Elaborar, analizar e interpretar los indicadores adecuados en el departamento con el fin de tomar decisiones</p> <p>* Establecer una remuneración justa de acuerdo a la media del sector y realizar programas de incentivos con el fin de motivar al personal.</p> <p>* Implementar programas de ahorro y control de gasto administrativo.</p> <p>* Responder directamente al Gerente General</p>	

Fuente: elaboración propia con base en las enseñanzas del profesor Ramiro Hurtado.

Tabla 7: Identificación del cargo de tesorería

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Tesorería
DEPENDENCIA	Departamento Financiero
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Gerente
N° DE PERSONAS EN EL CARGO	Una
PERSONAL A SU CARGO	Ninguno
HORARIO	L-V 8am a 5pm Sábados 8am a 1pm
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN	Profesional en Contaduría o Administración de empresas. Conocimiento en contabilidad general.
EXPERIENCIA	Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares.
CAPACITACIONES	Contabilidad general y sistema contable.
OBJETIVO PRINCIPAL	
Es la encargada de la gestión de cobros, realización de pagos a proveedores, control de cumplimiento de obligaciones financieras, control de la caja menor, supervisión de movimientos y dinero de departamento de A & B y departamento operativo.	
RESPONSABILIDAD Y FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> *Desarrollar las actividades y registros del Sistema,informando sobre los ingresos y egresos y los soportes como documentos y registros. *Desembolsar los pagos establecidos y aprobados por la gerencia. * Llevar el registro individual de cartera, créditos y cuentas por pagar de la empresa. * Verificar los sobres de cajs y movimientos diariamente de las taquillas. *Diligenciar diariamente el libro auxiliar de caja. * Tener la documentación necesaria para que el contador mensualmente pueda actualizarla en los documentos y plataforma contable de la empresa. * Informar oportunamente al Contador sobre las situaciones que deban registrarse. *Preparar y entregar los informes solicitados por la Gerencia como balance y estado de la empresa en un periodo determinado. *Verificar y cuadrar diaramente la caja menor de la empresa relacionando los movimientos con el dinero en efectivo o titulos valores. * Ser el apoyo y mano derecha del Gerente y Contador al momento de presentar los resultados frente a la Junta Directiva de la empresa. *Cumplir con el reglamento y normas de la empresa. 	

Fuente: elaboración propia con base en las enseñanzas del profesor Ramiro Hurtado.

Tabla 8: Identificación del cargo de chef

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Chef
DEPENDENCIA	Departamento de A & B
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Gerente
N° DE PERSONAS EN EL CARGO	Una
PERSONAL A SU CARGO	Dos
HORARIO	L-V 5am a 5pm (Excepción de martes) Sábados 8am a 8pm Domingos 5am a 5pm
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN	Profesional en gastronomía y cocina. Conocimiento en inventarios y manipulación de alimentos. Conocimiento en sistema PEPS.
EXPERIENCIA	Mínimo 3 años de experiencia.
CAPACITACIONES	Conocimiento en HACCP Y BPM.
OBJETIVO PRINCIPAL	
Persona líder, creativa, responsable y capaz de asumir retos. Es el encargado de dirigir organizar, coordinar y controlar el área de producción de alimentos y bebidas, buscando tener mantener un estándar de calidad y eficiencia en esta área.	
RESPONSABILIDAD Y FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> *Dirigir la preparación de alimentos. *Manejo del persona de la cocina. * Supervisar y mantener el orden en el equipo y sitio de trabajo. *Verificar la limpieza y normas de manipulación de alimentos para los insumos que se encuentren almacenados. *Crear el menú del restaurante. *Supervisar la salida de los platos al momento de llevarlos al cliente. *Realizar formatos como requisiciones y lista de mercado, teniendo en cuenta el par stock de cada insumo. *Supervisar el adecuado uso y mantenimiento de utensilios, batería, menaje, fogones, electrodomésticos. *Analizar periódicamente los costos reales de la cocina. *Inspeccionar porciones, guarniciones, limpieza y decoración de los platos. *Aplicar procedimientos para una mejor rotación de inventarios en la cocina, basado en el sistema PEPS. *Cumplir con el reglamento y normas de la empresa. 	

Fuente: elaboración propia con base en las enseñanzas del profesor Ramiro Hurtado.

Tabla 9: Identificación del cargo de auxiliar de cocina

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Auxiliar de cocina
DEPENDENCIA	Departamento de A & B
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Chef
N° DE PERSONAS EN EL CARGO	Dos
PERSONAL A SU CARGO	Ninguna
HORARIO	L-V 5am a 5pm (Excepción de martes) Sábados 8am a 8pm Domingos 5am a 5pm
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN	Técnico en gastronomía y cocina. Conocimiento en inventarios y manipulación de alimentos.
EXPERIENCIA	Mínimo 1 año de experiencia.
CAPACITACIONES	Conocimiento en HACCP Y BPM.
OBJETIVO PRINCIPAL	
Auxiliar de Chef en la preparación y distribución de los platos. Debe velar por el orden y limpieza del área de trabajo.	
RESPONSABILIDAD Y FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> *Preparar los alimentos establecidos en el menú del día previamente aprobado por el chef. *Hacer el Mise en place. *Preparar la comida del personal del parque. *Revisar los refrigeradores y equipos donde se encuentre materia prima, para verificar su estado. *Servir los platos que se encuentran en las comandas. *Mantener el área de trabajo en orden y completa limpieza. *Cumplir con el reglamento y normas de la empresa. 	

Fuente: elaboración propia con base en las enseñanzas del profesor Ramiro Hurtado.

Tabla 10: Identificación del cargo de tesorería

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Mesero
DEPENDENCIA	Departamento de A & B
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Chef
N° DE PERSONAS EN EL CARGO	Dos
PERSONAL A SU CARGO	Ninguno
HORARIO	L-V 11m a 9pm (Excepción de martes) Sábados 7am a 9pm Domingos 7am a 7pm
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN	Bachiller.
	Técnico en Mesa y Bar.
	Conocimiento en servicio y atención al cliente.
EXPERIENCIA	Mínimo 6 meses de experiencia en cargos similares.
CAPACITACIONES	Conocimiento en servicio y atención al cliente.
OBJETIVO PRINCIPAL	
Persona amable con espíritu de servicio y atención al cliente. Debe tener los conocimientos básicos de servicio a la mesa y menú del restaurante.	
RESPONSABILIDAD Y FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> *Presentarse al cliente con amabilidad y cortesía (No tutear). * Tener conocimiento de los platos de la carta, y los insumos que integran cada uno. *Sugerir alguna entrada antes de tomar la orden. *Conocer y aplicar los sistemas para las ordenes y comandas. *Presentar la comanda al área de cocina para que se prepare el plato. *Servir los alimentos a la mesa del cliente. *Recoger los platos en el momento que los comensales hallan terminado. *Presentar al cliente la cuenta. *Observar que los clientes no dejen ningún objeto y si es el caso hacer su respectiva devolución. *Hacer la limpieza de las mesas. *Hacer el montaje de las mesas de servicio. *Cumplir con el reglamento y normas de la empresa. 	

Fuente: elaboración propia con base en las enseñanzas del profesor Ramiro Hurtado.

Tabla 11: Identificación del cargo de cajero

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Cajero
DEPENDENCIA	Departamento de A & B
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Tesorería
N° DE PERSONAS EN EL CARGO	Una
PERSONAL A SU CARGO	Una
HORARIO	L-V 11m a 9pm (Excepción de martes) Sábados 7am a 9pm Domingos 7am a 7pm
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN	Bachiller. Técnico en Contabilidad o Administración de empresas. Conocimiento en servicio y atención al cliente.
EXPERIENCIA	Mínimo 6 meses en cargos similares.
CAPACITACIONES	Conocimiento en servicio y atención al cliente y contabilidad básica.
OBJETIVO PRINCIPAL	
Persona amable con espíritu de servicio y atención al cliente. Capaz de supervisar el entorno e identificar y solucionar de manera efectiva las situaciones que se puedan generar en el restaurante. Debe tener habilidades matemáticas para el manejo de dinero.	
RESPONSABILIDAD Y FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> *Presentarse al cliente con amabilidad y cortesía (No tutear). *Recibir los pagos de los clientes. *Verificar que los billetes se encuentren en buen estado y no sean falsos. *Entregar el cambio correcto. *Dar a conocer los medios de pago (efectivo, tarjetas de crédito y débito). *Coordinar con el personal de servicio la organización y atención de las mesas. *Diligenciar los formatos de movimientos de caja y entrega de dinero para la Tesorería. *Verificar la cuenta de cobro con el cliente para evitar situaciones incómodas. *Ingresar al sistema los movimientos que se generen en este cargo. *Contestar el teléfono. *Cumplir con el reglamento y normas de la empresa. 	

Fuente: elaboración propia con base en las enseñanzas del profesor Ramiro Hurtado.

Tabla 12: Identificación del cargo de cafetería

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Cafetería
DEPENDENCIA	Departamento de A & B
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Cajero
N° DE PERSONAS EN EL CARGO	Una
PERSONAL A SU CARGO	Ninguno
HORARIO	L-V 9m a 6pm (Excepción de martes) Sábados 7am a 9pm Domingos 7am a 7pm
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN	Bachiller. Conocimiento en servicio y atención al cliente.
EXPERIENCIA	Mínimo 6 meses de experiencia en cargos similares.
CAPACITACIONES	Servicio al cliente y sistema de inventarios.
OBJETIVO PRINCIPAL	
Persona amable con espíritu de servicio y atención al cliente. Velar por la inocuidad de los productos que se van a vender.	
RESPONSABILIDAD Y FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> *Presentarse al cliente con amabilidad y cortesía (No tutear). *Entregar el pedido del cliente. *Verificar que el recibo sea coherente con el pedido. *Controlar ingresos y salidas de productos en la cafetería *Seguir estrictamente las especificaciones y condiciones de calidad. *Vigilar los niveles de stock. *Realizar requisiciones y ordenes de compra. *Realizar inventarios físicos. *Recibir mercancía. *Prevenir la pérdida o robo de mercancía. *Efectuar una correcta rotación de inventarios. *Rendir cuentas a la administración. *Garantizar cumplimiento de los proveedores. *Cumplir con el reglamento y normas de la empresa. 	

Fuente: elaboración propia con base en las enseñanzas del profesor Ramiro Hurtado.

Tabla 13: Identificación del cargo de taquillero

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Taquillero (a)
DEPENDENCIA	Departamento Operativo
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Tesorería
N° DE PERSONAS EN EL CARGO	Dos
PERSONAL A SU CARGO	Ninguno
HORARIO	L-V 7m a 6pm (Excepción de martes) Sábados 7am a 4pm Domingos 7am a 3pm
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN	Educación superior en el área de mercadeo y ventas y servicio al cliente. Conocimiento en contabilidad general.
EXPERIENCIA	Mínimo seis meses en servicio al cliente y ventas.
CAPACITACIONES	Conocimiento en servicio al cliente.
OBJETIVO PRINCIPAL	
Vender oportunamente los pasaportes de ingresos a los clientes, dar una orientación adecuada y clara de los servicios que ofrece el parque, manejar y ser responsable del recaudo de dinero por venta de boletería y diligenciar, verificar y entregar los informes diariamente a tesorería a final de la jornada laboral.	
RESPONSABILIDAD Y FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> *Verificar las manillas y pasaportes y sus consecutivos respectivamente. *Brindar un servicio al cliente calido y amable en todo momento. *Orientar al cliente sobre la diferencia y los servicios que ofrece cada pasaporte o manilla de ingreso. *Clasificar las manillas de ingreso para niños, adultos y grupos. *Vender los pasaportes o manillas de ingreso al parque. *Verificar que la cantidad de pasaporte vendidos sea igual a la cantidad de personas que ingresaron al parque. *Elaborar un registro diario, clasificando la cantidad de personas que ingresaron al parque (niños, adultos y grupos). *Elaborar un informe de flujo de caja diario de la venta de pasaportes de ingreso. *Verificar la cantidad de pasaportes vendidos en todas sus clasificaciones. *Ordenar y contar el dinero recaudado en la taquilla de venta. *Diligenciar y entregar el sobre de recaudo y movimientos diario de la taquilla al departamento de tesorería al finalizar la jornada de trabajo. *Resolver cualquier situación que se presente con el cliente, de manera cordial y oportuna. *Cumplir con el reglamento y normas de la empresa. 	

Fuente: elaboración propia con base en las enseñanzas del profesor Ramiro Hurtado.

Tabla 14: Identificación del cargo de camping, hamacas y cabañas

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Camping y hamacas
DEPENDENCIA	Departamento Operativo
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Gerente
N° DE PERSONAS EN EL CARGO	Una
PERSONAL A SU CARGO	Ninguno
HORARIO	L-V 10m a 9pm (Excepción de martes) Sábados 7am a 9pm Domingos 7am a 7pm
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN	Bachiller. Técnico en servicios hoteleros. Conocimiento en servicio y atención al cliente.
EXPERIENCIA	Mínimo 1 año de experiencia en cargos similares.
CAPACITACIONES	Conocimiento en atención y servicio al cliente.
OBJETIVO PRINCIPAL	
Persona amable con espíritu de servicio y atención al cliente. Debe propender por dar la mejor opción al huésped, para que este sienta su comodidad y tranquilidad a través de un servicio e instalaciones de calidad.	
RESPONSABILIDAD Y FUNCIONES	
<p>*Presentarse al cliente con amabilidad y cortesía (No tutear).</p> <p>*Cumplir con el reglamento y normas de la empresa.</p> <p>*Dar a conocer las alternativas de alojamiento y sus tarifas.</p> <p>*Verificar el estado de las hamacas, carpas y cabañas para su respectiva venta.</p> <p>*Supervisar continuamente el buen uso de los servicios por parte de los clientes.</p> <p>*Atender cualquier sugerencia, inquietud o inconformidad que presenten los huéspedes y dar una solución oportuna.</p>	

Fuente: elaboración propia con base en las enseñanzas del profesor Ramiro Hurtado.

Tabla 15: Identificación del cargo de celador

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Celador
DEPENDENCIA	Departamento Operativo
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Gerente
N° DE PERSONAS EN EL CARGO	Dos
PERSONAL A SU CARGO	Ninguno
HORARIO	L-V 7m a 9pm Sábados 7am a 9pm Domingos 7am a 7pm
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN	Bachiller. Provenir de una empresa de seguridad con los servicios necesarios para ejercer el cargo.
EXPERIENCIA	Mínimo 1 año en cargos similares.
CAPACITACIONES	Conocimiento y aprendizaje en caso de situaciones que puedan alterar el bienestar o la integridad de personas.
OBJETIVO PRINCIPAL	
Garantizar la seguridad de todas las personas que se encuentran en el parque y velar por el ingreso organizado a las instalaciones del parque.	
RESPONSABILIDAD Y FUNCIONES	
<p>*Referirse al cliente con amabilidad y cortesía (No tutear).</p> <p>*Velar por la seguridad de las personas que trabajan en el parque.</p> <p>*Permitir el ingreso únicamente a clientes que tengan su pasaporte de ingreso o los que estén autorizados por la gerencia.</p> <p>*Suministrar información de carácter general solicitada por los turistas, clientes o empleados del parque.</p> <p>*Controlar la entrada y salida a personas con paquetes o encomiendas, en tal caso reportar cualquier situación irregular que se presente.</p> <p>*Controlar la no entrada de personas en horarios donde no se este prestando servicio.</p> <p>*Permanecer en el lugar de trabajo asignado.</p> <p>*Cumplir con el reglamento y normas de la empresa.</p>	

Fuente: elaboración propia con base en las enseñanzas del profesor Ramiro Hurtado.

Tabla 16: Identificación del cargo de aseo

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Aseo
DEPENDENCIA	Departamento de mantenimiento y aseo
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Gerente
N° DE PERSONAS EN EL CARGO	Dos
PERSONAL A SU CARGO	Ninguno
HORARIO	L-V 6m a 4pm Sábados 7am a 6pm Domingos 7am a 7pm
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN	Bachiller.
EXPERIENCIA	Mínimo 1 año en cargos similares.
CAPACITACIONES	Conocimiento de procesos de higiene y limpieza en las áreas de trabajo y el uso adecuado de los productos de limpieza y desinfección.
OBJETIVO PRINCIPAL	
Velar por la limpieza de las instalaciones del parque. De igual manera, atender las responsabilidades asignadas por su jefe.	
RESPONSABILIDAD Y FUNCIONES	
<p>*Referirse al cliente con amabilidad y cortesía (No tutear).</p> <p>*Mantener las instalaciones en limpieza para un adecuado uso.</p> <p>*Barrer, trapear y despercular los pisos, salones, pasillos, oficinas y demás instalaciones que sean asignadas.</p> <p>*Limpiar y sacudir escritorios, mesas, sillas, estantes, vidrios y ventanas del parque.</p> <p>*Solicitar oportunamente la reposición de elementos necesarios para el desarrollo de su labor.</p> <p>*Lavar y despercular baños y servicios higienicos en general.</p> <p>*Abastecer los baños de elementos de higiene como papel higienico y jabón de manos.</p> <p>*Cumplir con el reglamento y normas de la empresa.</p>	

Fuente: elaboración propia con base en las enseñanzas del profesor Ramiro Hurtado.

Tabla 17: Identificación del cargo de jardinero

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Jardinero
DEPENDENCIA	Departamento de mantenimiento y aseo
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Gerente
N° DE PERSONAS EN EL CARGO	Uno
PERSONAL A SU CARGO	Ninguno
HORARIO	L-V 8m a 5pm Sábados 7am a 4pm Domingos 7am a 4pm
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN	Bachiller. Provenir de una empresa de seguridad con los servicios necesarios para ejercer el cargo.
EXPERIENCIA	Mínimo 1 año en cargos similares.
CAPACITACIONES	Conocimiento y aprendizaje en caso de situaciones que puedan alterar el bienestar o la integridad de personas.
OBJETIVO PRINCIPAL	
Velar por el bienestar y buena imagen del paisaje que ofrece el parque, cuidando y conservando los jardines y zonas verdes del mismo. De igual manera, propender por un ambiente sano y libre de plagas o animales que vulneren el bienestar de las personas.	
RESPONSABILIDAD Y FUNCIONES	
<p>*Referirse al cliente con amabilidad y cortesía (No tutear).</p> <p>*Abonar la tierra, jardines y zonas verdes del parque.</p> <p>*Podar los jardines y zonas verdes con el fin de dar una mejor presentación a las instalaciones.</p> <p>*Hacer un mantenimiento preventivo de bombas de riego y equipos contra plagas y roedores.</p> <p>*Utilizar los elementos de dotación, protección y seguridad personal.</p> <p>*Velar por el mantenimiento y cuidado de elementos como rastrillos, podadoras, tijeras, etc.</p> <p>*Realizar jornadas de fumigación para evitar la acumulación de insectos y plagas.</p> <p>*Cumplir con el reglamento y normas de la empresa.</p>	

Fuente: elaboración propia con base en las enseñanzas del profesor Ramiro Hurtado.

Tabla 18: Liquidación de los empleados

EMPRESA		PARQUE TEMÁTICO DE TURISMO DE AVENTURA ARIARI ADVENTURE			FECHA DE PAGO DE LA QUINCENA		viernes, 29 de abril de 2016				
NIT	N°	DV	9								
ARL	PORVENIR										
C.C.F.	COMPENSAR										
EMPLEADOS											
N°	APELLIDOS		NOMBRES		C.C.	CARGO	DEPARTAMENTO	RIESGO	DÍAS TRABAJADOS	SUELDO	RECARGO NOCTURNO
	PRIMERO	SEGUNDO	PRIMERO	SEGUNDO							
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	ORTEGA	RODRÍGUEZ	MARÍA	TERESA	1.500.626.673	GERENTE GENERAL	ADMINISTRATIVO	AD	15	6.894.550	0
2	PARRA	GÁLVEZ	MARÍA	FERNANDA	1.072.853.912	GERENTE DE RR.HH	ADMINISTRATIVO	AD	15	4.826.185	4
3	CASTRO	ORJUELA	SEBASTIÁN		1.378.654.707	AUXILIAR DE COCINA	A&B	OP	15	689.455	10
4	CORREDOR	ORDOÑEZ	NATALIA		1.848.640.079	CHEF	A&B	OP	15	2.757.820	10
5	GUERRA	GONZÁLEZ	JENNY	MARÍA	1.199.186.927	CAJERO	A&B	OP	15	689.455	5
6	HERRERA	DÍAZ	LUIS	HERNANDO	1.441.888.743	MESERO	A&B	OP	15	689.455	5
7	CASTRO	SIERRA	KAREN	TATIANA	1.476.642.238	CAFETERÍA	A&B	OP	15	689.455	0
8	POLANCO	POLANIA	GLORIA		1.808.586.578	CAMPING, HAMACAS Y CABAÑAS	OPERATIVO	OP	15	896.292	7
9	TRUJILLO	GIRALDO	CARLOS	ALBERTO	1.809.995.832	TESORERÍA	ADMINISTRATIVO	AD	15	1.516.801	8
10	VANEGAS	VENEGAS	JUAN	DAVID	1.993.756.838	TAQUILLERO	OPERATIVO	OP	15	827.346	0
11	ROJAS	LUNA	SANTIAGO	ALEX	1.567.876.900	PUNTO DE INF. TURÍSTICA	OPERATIVO	OP	15	689.455	0
12	GUALTEROS	ALVARADO	ALEJANDRA		1.321.445.675	CELADOR	OPERATIVO	OP	15	965.237	0
13	ARIZA	CAMARGO	CAMILA	ANDREA	1.446.578.686	ASEADOR	MANTENIMIENTO	OP	15	827.346	12
14	MARTINEZ	CASTRO	BRIAN	CAMILO	1.123.432.556	JARDINERO	MANTENIMIENTO	OP	15	758.401	0

Fuente: elaboración propia, con base en enseñanzas del profesor Carlos Trujillo.

Tabla 19: Subsidio de transporte trabajo suplementario

EMPRESA		PARQUE TEMÁTICO DE TURISMO DE AVENTURA ARIARI ADVENTURE					
NIT	N°	800.900.700	DV	9			
ARL	PORVENIR						
C.C.F.	COMPENSAR						
EMPLEADOS				DEVENGADOS			
N°	APELLIDOS Y NOMBRES		C.C.	SUELDO DEL MES	SUBSIDIO DE TRANSPORTE	TRABAJO SUPLEMENTARIO	TOTAL DEVENGADO
0	0	0	0	0	0	0	0
1	ORTEGA	RODRÍGUEZ MARÍA TERESA	1.500.626.673	3.447.275	0	0	3.447.275
2	PARRA	GÁLVEZ MARÍA FERNANDA	1.072.853.912	2.413.093	0	28.153	2.441.245
3	CASTRO	ORJUELA SEBASTIÁN	1.378.654.707	344.728	38.850	10.055	393.632
4	CORREDOR	ORDOÑEZ NATALIA	1.848.640.079	1.378.910	0	40.218	1.419.128
5	GUERRA	GONZÁLEZ JENNY MARÍA	1.199.186.927	344.728	38.850	5.027	388.605
6	HERRERA	DÍAZ LUIS HERNANDO	1.441.888.743	344.728	38.850	5.027	388.605
7	CASTRO	SIERRA KAREN TATIANA	1.476.642.238	344.728	38.850	0	383.578
8	POLANCO	POLANIA GLORIA	1.808.586.578	448.146	38.850	9.150	496.145
9	TRUJILLO	GIRALDO CARLOS ALBERTO	1.809.995.832	758.401	0	17.696	776.097
10	VANEGAS	VENEGAS JUAN DAVID	1.993.756.838	413.673	38.850	0	452.523
11	ROJAS	LUNA SANTIAGO ALEX	1.567.876.900	344.728	38.850	0	383.578
12	GUALTEROS	ALVARADO ALEJANDRA	1.321.445.675	482.619	38.850	0	521.469
13	ARIZA	CAMARGO CAMILA ANDREA	1.446.578.686	413.673	38.850	14.479	467.002
14	MARTINEZ	CASTRO BRIAN CAMILO	1.123.432.556	379.200	38.850	0	418.050
				11.858.626	388.500	129.804	12.376.930

Fuente: elaboración propia, con base en enseñanzas del profesor Carlos Trujillo.

Tabla 20: Descuentos y prestaciones sociales de nómina

DESCUENTOS								PRESTACIONES SOCIALES					
SALUD	PENSIONES	FONDO DE SOLIDARIDAD PENSIONAL	BASE RETEFUENTE	PRÉSTAMOS	LIBRANZA	EMBARGO	TOTAL DESCUENTOS	NETO A PAGAR	CESANTIAS	INT. S/CESA	PRIMA	VACACIONES	TOTAL PREST. SOCIALES
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
96.524	96.524	34.473	0	0	0	0	227.520	3.219.755	0	0	0	143.636	143.636
97.650	97.650	0	0	0	0	0	195.300	2.245.946	203.437	24.412	203.437	101.719	533.005
14.191	14.191	0	0	0	0	0	28.383	365.249	32.803	3.936	32.803	14.783	84.325
56.765	56.765	0	0	0	0	0	113.530	1.305.598	118.261	14.191	118.261	59.130	309.843
13.990	13.990	0	0	0	0	0	27.980	360.624	32.384	3.886	32.384	14.573	83.227
13.990	13.990	0	0	0	0	0	27.980	360.624	32.384	3.886	32.384	14.573	83.227
13.789	13.789	0	0	0	0	0	27.578	355.999	31.965	3.836	31.965	14.364	82.130
18.292	18.292	0	0	30.000	75.000	54.000	195.584	300.562	41.345	4.961	41.345	19.054	106.705
31.044	31.044	0	0	0	0	0	62.088	714.009	64.675	7.761	64.675	32.337	169.448
16.547	16.547	0	0	0	0	0	33.094	419.429	37.710	4.525	37.710	17.236	97.181
13.789	13.789	0	0	0	0	0	27.578	355.999	31.965	3.836	31.965	14.364	82.130
19.305	19.305	0	0	0	0	0	38.609	482.859	43.456	5.215	43.456	20.109	112.236
17.126	17.126	0	0	0	0	0	34.252	432.749	38.917	4.670	38.917	17.840	100.344
15.168	15.168	0	0	0	0	0	30.336	387.714	34.838	4.181	34.838	15.800	89.657
438.170	438.170	34.473	0	30.000	75.000	54.000	1.069.813	11.307.118	744.140	89.296	744.140	499.518	2.077.094

Fuente: elaboración propia, con base en enseñanzas del profesor Carlos Trujillo.

Tabla 21: Aportes parafiscales y seguridad social de nómina

APORTES PARAFISCALES					SEGURIDAD SOCIAL				TOTAL GASTO EMPRESA
C.COMPENSACION FAMILIAR	I.C.B.F	SENA	C.C.F	TOTAL	SALUD	PENSION	ARL	TOTAL	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
137.891	0	0	137.891	275.782	293.018	413.673	17.995	724.686	1.000.468
97.650	0	0	97.650	195.300	207.506	292.949	12.743	513.199	708.498
14.191	0	0	14.191	28.383	30.156	42.574	3.704	76.434	104.817
56.765	0	0	56.765	113.530	120.626	170.295	14.816	305.737	419.267
13.990	0	0	13.990	27.980	29.729	41.971	3.651	75.351	103.332
13.990	0	0	13.990	27.980	29.729	41.971	3.651	75.351	103.332
13.789	0	0	13.789	27.578	29.302	41.367	3.599	74.268	101.846
18.292	0	0	18.292	36.584	38.870	54.875	4.774	98.520	135.103
31.044	0	0	31.044	62.088	65.968	93.132	4.051	163.151	225.239
16.547	0	0	16.547	33.094	35.162	49.641	4.319	89.122	122.216
13.789	0	0	13.789	27.578	29.302	41.367	3.599	74.268	101.846
19.305	0	0	19.305	38.609	41.023	57.914	5.039	103.975	142.585
17.126	0	0	17.126	34.252	36.393	51.378	4.470	92.241	126.493
15.168	0	0	15.168	30.336	32.232	45.504	3.959	81.695	112.031
479.537	0	0	479.537	959.074	1.019.017	1.438.612	90.370	2.547.998	3.507.073

Fuente: elaboración propia, con base en enseñanzas del profesor Carlos Trujillo.

Tabla 22: Ejemplo de comprobante de pago

EMPRESA PARQUE TEMÁTICO DE TURISMO DE AVENTURA ARIARI ADVENTURE				
NIT N° -9		CÓDIGO DEL EMPLEADO		4
SEGUNDA QUINCENA LIQUIDADADA EL:		29	abril	DEL AÑO 2016
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EMPLEADO		CORREDOR ORDOÑEZ NATALIA		
C.C.	1848640079	DEP.	CHEF	
DÍAS TRABAJADOS	15	A&B		
CONCEPTOS		CANTIDAD	VALORES	
D E V E N G A D O S	SUELDO		\$	1.378.910,00
	SUBSIDIO DE TRANSPORTE		\$	-
	RECARGO NOCTURNO	10	\$	40.218,00
	HORAS EXTRAS DIURNAS ORDINARIAS	0	\$	-
	HORAS EXTRAS DIURNAS DOM.O FES.	0	\$	-
	HORAS EXTRAS NOCTURNAS ORDINARIAS	0	\$	-
	HORAS EXTRAS NOCTURNAS DOM.O FES.	0	\$	-
	DOMINICALES OCASIONALES SIN COMP	0	\$	-
	DOMINICALES OCASIONALES CON COMP	0	\$	-
	DOMINICALES HABITUALES	0	\$	-
	FESTIVOS SIN COMP	0	\$	-
	FESTIVOS CON COMP	0	\$	-
	TOTAL DEVENGADO			\$
D E S C U E N T O S	SALUD		\$	56.765,00
	PENSIONES		\$	56.765,00
	FONDO DE SOLIDARIDAD PENSIONAL		\$	-
	BASE RETEFUENTE		\$	-
	PRÉSTAMOS		\$	-
	LIBRANZA		\$	-
	EMBARGO		\$	-
TOTAL DESCUENTOS			\$	113.530,00
NETO A PAGAR			\$	1.305.598,00

Fuente: elaboración propia, con base en enseñanzas del profesor Carlos Trujillo.

Tabla 22: Proyección de nómina a 5 años

NÓMINA DE LA EMPRESA						
CÓDIGO DE CARGO	SUELDO MENSUAL	TOTAL DEVENGADO				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	\$ 6,439,508.00	\$ 7,274,096.00	\$ 8,146,927.30	\$ 9,798,681.48	\$ 7,341,770.72	\$ 10,907,846.55
2	\$ 4,491,892.00	\$ 3,902,704.00	\$ 7,999,309.50	\$ 2,639,254.26	\$ 7,900,951.62	\$ 3,876,235.37
3	\$ 730,502.00	\$ 8,766,024.00	\$ 9,432,241.82	\$ 10,186,821.17	\$ 1,042,514.15	\$ 2,014,255.39
4	\$ 2,611,196.00	\$ 1,334,352.00	\$ 3,715,762.75	\$ 6,413,023.77	\$ 9,471,717.77	\$ 2,945,228.93
5	\$ 721,250.00	\$ 8,655,000.00	\$ 9,312,780.00	\$ 10,057,802.40	\$ 10,902,657.80	\$ 1,862,091.69
6	\$ 721,250.00	\$ 8,655,000.00	\$ 9,312,780.00	\$ 10,057,802.40	\$ 10,902,657.80	\$ 1,862,091.69
7	\$ 712,000.00	\$ 8,544,000.00	\$ 9,193,344.00	\$ 9,928,811.52	\$ 10,762,831.69	\$ 1,709,960.88
8	\$ 601,124.00	\$ 7,213,488.00	\$ 7,761,713.09	\$ 8,382,650.14	\$ 9,086,792.75	\$ 9,886,430.51
9	\$ 428,018.00	\$ 7,136,216.00	\$ 8,438,568.42	\$ 9,913,653.89	\$ 1,586,400.82	\$ 3,486,004.09
10	\$ 838,858.00	\$ 10,066,296.00	\$ 10,831,334.50	\$ 1,697,841.26	\$ 2,680,459.92	\$ 3,796,340.39
11	\$ 712,000.00	\$ 8,544,000.00	\$ 9,193,344.00	\$ 9,928,811.52	\$ 10,762,831.69	\$ 1,709,960.88
12	\$ 965,718.00	\$ 1,588,616.00	\$ 2,469,350.82	\$ 3,466,898.88	\$ 4,598,118.39	\$ 5,882,752.81
13	\$ 865,500.00	\$ 10,386,000.00	\$ 11,175,336.00	\$ 12,069,362.88	\$ 13,083,189.36	\$ 14,234,510.03
14	\$ 775,428.00	\$ 9,305,136.00	\$ 10,012,326.34	\$ 10,813,312.44	\$ 11,721,630.69	\$ 12,753,134.19
TOTAL		\$ 71,370,928.00	\$ 91,995,118.53	\$ 15,354,728.01	\$ 41,844,525.16	\$ 71,926,843.38

NÓMINA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS						
CARGO	SUELDO MENSUAL	TOTAL DEVENGADO				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Contador	\$ 500,000.00	\$ 8,000,000.00	\$ 9,368,000.00	\$ 10,917,440.00	\$ 12,674,504.96	\$ 14,669,861.40
Community Manager	\$ 6,000,000.00	\$ 6,000,000.00	\$ 8,736,000.00	\$ 1,834,880.00	\$ 5,349,009.92	\$ 9,339,722.79
TOTAL NÓMINA		\$ 25,370,928.00	\$ 50,099,118.53	\$ 78,107,048.01	\$ 109,868,040.04	\$ 145,936,427.57

Fuente: elaboración propia, con base en enseñanzas del profesor Carlos Trujillo.

Tabla 23: PIB del sector en el departamento del Meta

59. Actividades de asociaciones n.c.p.; actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas; otras actividades de servicios de mercado								
	2011		2012		2013		2014	
	\$ millones	%	\$ millones	%	\$ millones	%	\$ millones	%
Depto del Meta	\$ 30	1.19%	\$ 33	1.17%	\$ 41	1.15%	\$ 48	1.14%
Total Colombia	\$ 10,928		\$ 11,413		\$ 12,299		\$ 13,016	

Fuente: elaboración propia

Tabla 24: Tasa de crecimiento en ventas

	2011	2012	2013	2014
\$	\$ 1,195,432	\$ 1,680,625	\$ 2,077,337	\$ 8,048,224
%	41%	24%	191%	

Fuente: elaboración propia

Tabla 25: Presupuesto del área de Recursos Humanos

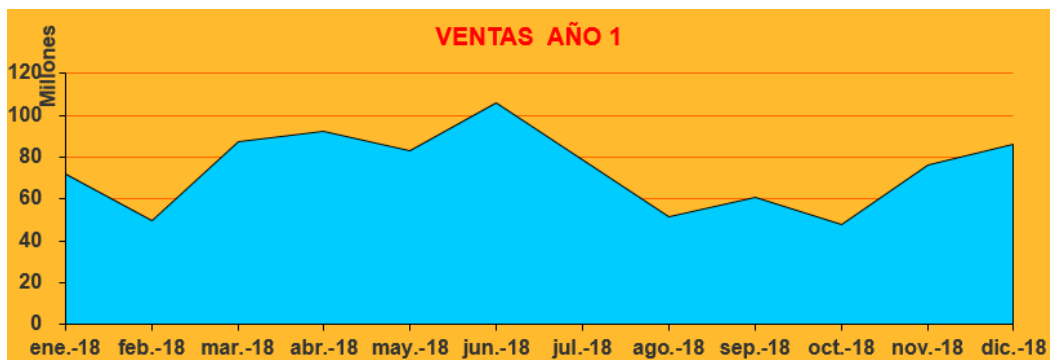
Presupuesto de Gastos Administrativos proyectado 5 años					
Items	Valor Annual \$				
	1 año	2 año	3 año	4 año	5 año
Gastos de nómina	\$271,370,928.00	\$291,723,747.60	\$312,144,409.93	\$333,994,518.63	\$357,374,134.93
Procesos de Selección y Contratación	\$778,000,000.00	\$778,000,000.00	\$778,000,000.00	\$778,000,000.00	\$778,000,000.00
Programas y Planes de Capacitación	\$778,000,000.00	\$778,560,000.00	\$778,159,200.00	\$778,800,344.00	\$778,048,368.08
Salud Ocupacional y Seguridad Industrial	\$772,000,000.00	\$772,840,000.00	\$773,738,800.00	\$774,700,516.00	\$775,729,552.12
Actividades de Bienestar Social	\$778,000,000.00	\$778,420,000.00	\$778,869,400.00	\$779,350,258.00	\$779,864,776.06
Total	\$300,370,928.00	\$320,543,747.60	\$342,911,809.93	\$366,845,636.63	\$392,454,831.19

Fuente: elaboración propia

Tabla 26: Ventas año 1

VENTAS AÑO 1		
PERIODO	\$	%
ene/2018	71.760.000	8,05%
feb/2018	49.545.000	5,56%
mar/2018	87.240.000	9,79%
abr/2018	92.445.000	10,38%
may/2018	82.755.000	9,29%
jun/2018	106.000.000	11,90%
jul/2018	78.683.000	8,83%
ago/2018	51.370.000	5,77%
sep/2018	60.775.000	6,82%
oct/2018	47.915.000	5,38%
nov/2018	76.240.000	8,56%
dic/2018	86.275.000	9,68%

Fuente: elaboración propia con base en el formato de la Cámara de Comercio de Bogotá

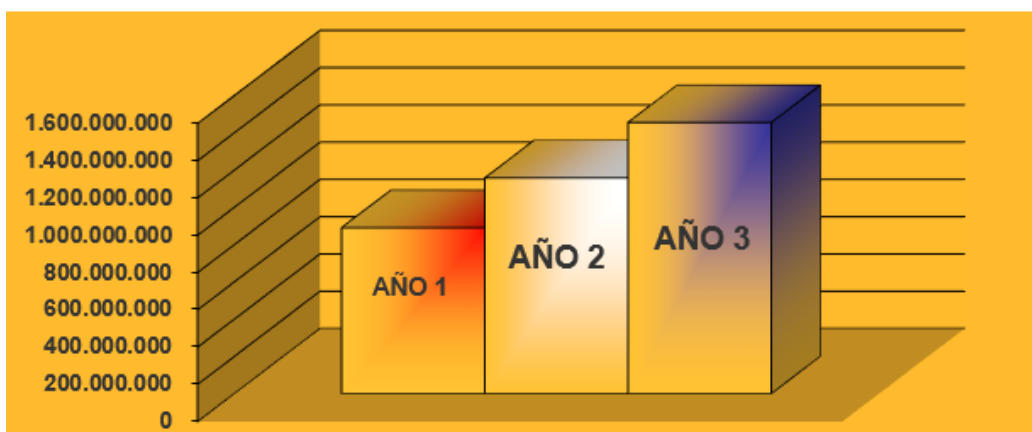
Tabla 27: Ventas año 1

Fuente: elaboración propia con base en el formato de la Cámara de Comercio de Bogotá

Tabla 28: Ventas proyectadas segundo y tercer año

VENTAS PROYECTADAS AÑOS 2 Y 3			
PERIODO	\$	PROM.MES	CRECIMIENTO ANUAL
AÑO 1	891.003.000	74.250.250	
AÑO 2	1.158.058.016	96.504.835	29,97%
AÑO 3	1.455.785.717	121.315.476	25,71%

Fuente: elaboración propia con base en el formato de la Cámara de Comercio de Bogotá

Tabla 29: Ventas proyectadas

Fuente: elaboración propia con base en el formato de la Cámara de Comercio de Bogotá

Tabla 30: Margen de contribución

MARGEN DE CONTRIBUCION										
PRODUCTOS	PRECIO DE VENTA	MATERIA PRIMA	M.O. VARIABLE	GASTOS DE VENTA	TOTAL COSTOS VARIABLES	MARGEN DE CONTRIBUCION		CONTRIBUCION A VENTAS	TOTAL	
Pasadía niños	15.000	3.000	0	90	3.090	11.910	79,40%	3,90%	3,09%	
Pasadía adultos	20.000	3.750	0	120	3.870	16.130	80,65%	5,10%	4,11%	
Circuito de aventura adultos	60.000	36.000	0	6.360	42.360	17.640	29,40%	21,54%	6,33%	
Circuito de aventura grupos	50.000	30.000	0	5.300	35.300	14.700	29,40%	13,96%	4,10%	
Cabañas	250.000	70.000	0	1.500	71.500	178.500	71,40%	0,56%	0,40%	
Camping	35.000	3.000	0	210	3.210	31.790	90,83%	1,89%	1,71%	
Hamacas	10.000	500	0	60	560	9.440	94,40%	0,13%	0,13%	
Restaurante	17.000	4.568	0	102	4.670	12.330	72,53%	33,58%	24,35%	
Cafetería	9.500	1.125	0	57	1.182	8.318	87,56%	4,69%	4,11%	
								ANO 2	100,00%	50,21%

Fuente: elaboración propia con base en el formato de la Cámara de Comercio de Bogotá

Tabla 31: Flujo de caja proyectado

FLUJO DE FONDOS ANUAL			
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS OPERATIVOS			
VENTAS DE CONTADO	\$ 574,713,000	\$ 750,601,536	\$ 931,872,731
VENTAS 30 DÍAS	\$ 284,630,000	\$ 398,330,620	\$ 512,255,108
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	\$ 859,343,000	\$ 1,148,932,156	\$ 1,444,127,839
EGRESOS OPERATIVOS			
MATERIA PRIMA	\$ 406,690,082	\$ 504,664,344	\$ 623,265,673
GASTOS DE VENTAS	\$ 36,975,018	\$ 47,693,996	\$ 61,126,013
MANO DE OBRA VARIABLE	\$ -	\$ -	\$ -
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA	\$ 198,311,388	\$ 212,589,808	\$ 231,473,799
OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 166,026,000	\$ 177,979,872	\$ 177,979,872
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 162,197,200	\$ 164,987,440	\$ 169,912,814
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	\$ 970,199,688	\$ 1,107,915,460	\$ 1,263,758,171
FLUJO NETO OPERATIVO	-\$ 110,856,688	\$ 41,016,696	\$ 180,369,668
INGRESOS NO OPERATIVOS			
APORTES			
ACTIVOS FIJOS	\$ 228,721,000	\$ -	\$ -
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 15,000,000	\$ -	\$ -
FINANCIACIÓN			
CAPITAL PROPIO	\$ 50,000,000	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000
ACTIVOS FIJOS	\$ -	\$ -	\$ -
CAPITAL DE TRABAJO	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	\$ 293,721,000	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000
EGRESOS NO OPERATIVOS			
GASTOS PREOPERATIVOS	\$ 27,579,800	\$ -	\$ -
AMORTIZACIONES	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTOS	\$ -	\$ -	\$ 1,833,731
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ -	\$ -	\$ -
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	\$ 228,721,000	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	\$ 256,300,800	\$ -	\$ 1,833,731
FLUJO NETO NO OPERATIVO	\$ 37,420,200	\$ 10,000,000	\$ 8,166,269
FLUJO NETO	-\$ 73,436,488	\$ 51,016,696	\$ 188,535,937
SALDO FIJO FINAL ACUMULADO	\$ 37,420,200	\$ 10,000,000	\$ 8,166,269

Fuente: elaboración propia con base en el formato de la Cámara de Comercio de Bogotá

Tabla 32: Cálculo de capital inicial

RESUMEN DE INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN							
	RECURSOS PROPIOS		CREDITO		NO REEMBOLSABLES Y DONACIONES		TOTAL
ACTIVOS FIJOS	\$ 71.045.000	83%	\$ -	0%	\$ 157.676.000	100%	\$ 228.721.000 94%
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 15.000.000	17%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ 15.000.000 6%
Total general	\$ 86.045.000		\$ -		\$ 157.676.000		\$ 243.721.000
DISTRIBUCION INVERSION	35,30%		0,00%		64,70%		

Fuente: elaboración propia con base en el formato de la Cámara de Comercio de Bogotá

Tabla 33: Cálculo de capital inicial

ACTIVOS FIJOS				
Periodo de inversión:	TOTAL			TOTAL
	APORTES	CRÉDITO	OTRAS FUENTES	
TERRENOS	60.000.000	0	0	60.000.000
EDIFICIOS	0	0	50.000.000	50.000.000
MAQUINAS	0	0	0	0
EQUIPOS	0	0	59.676.000	59.676.000
VEHICULOS	0	0	0	0
MUEBLES Y ENSERES	6.125.000	0	36.000.000	42.125.000
HERRAMIENTAS	1.990.000	0	12.000.000	13.990.000
COMPUTAD. PRODUC.	0	0	0	0
COMPUTAD. ADMON.	2.930.000	0	0	2.930.000
CAPITAL DE TRABAJO	15.000.000	0	0	15.000.000
TOTAL	86.045.000	0	157.676.000	243.721.000

Fuente: elaboración propia con base en el formato de la Cámara de Comercio de Bogotá

Tabla 34: Estado de resultados proyectado

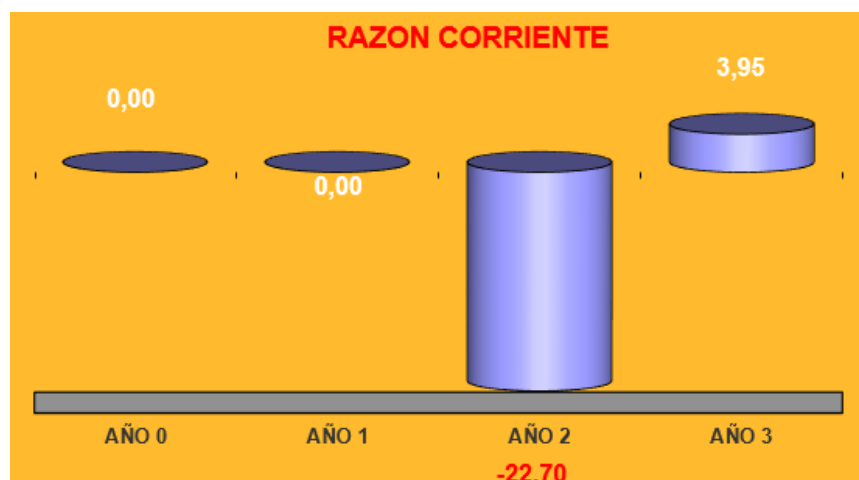
ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO ANUAL				
VENTAS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
		891.003.000	1.158.058.016	1.455.785.717
INV. INICIAL		0	0	0
+ COMPRAS		406.690.082	504.664.344	623.265.673
- INVENTARIO FINAL		0	0	0
= COSTO INVENTARIO UTILIZADO		406.690.082	504.664.344	623.265.673
+ MANO DE OBRA FIJA		198.311.388	212.589.808	231.473.799
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION		166.026.000	177.979.872	177.979.872
+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS		33.614.367	33.614.367	32.364.367
TOTAL COSTO DE VENTAS		804.641.837	928.848.391	1.065.083.711
UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)		86.361.163	229.209.625	390.702.006
GASTOS ADMINISTRATIVOS		162.197.200	164.987.440	169.912.814
GASTOS DE VENTAS		36.975.018	47.693.996	61.126.013
UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta- G.F.)		(112.811.055)	16.528.189	159.663.179
- OTROS EGRESOS				
- GASTOS FINANCIEROS		0	0	0
- GASTOS PREOPERATIVOS		9.193.267	9.193.267	9.193.267
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr G.)		(122.004.321)	7.334.922	150.469.912
IMPUESTOS		0	1.833.731	37.617.478
UTILIDAD NETA		\$ -122.004.321	\$ 5.501.192	\$ 112.852.434

Fuente: elaboración propia con base en el formato de la Cámara de Comercio de Bogotá

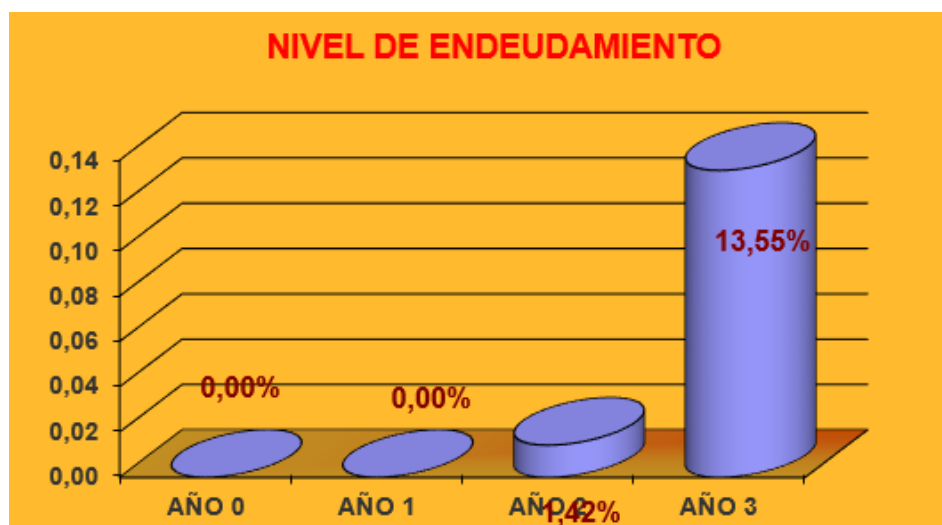
Tabla 35: Balance general proyectado

BALANCE GENERAL PROYECTADO				
ACTIVO	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CAJA	(12.579.800)	(123.436.488)	(82.419.793)	96.116.145
CUENTAS POR COBRAR	0	31.660.000	40.785.860	52.443.738
INVENTARIOS	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	(12.579.800)	(91.776.488)	(41.633.932)	148.559.882
ACTIVOS SIN DEPRECIACION	228.721.000	228.721.000	228.721.000	228.721.000
DEPRECIACION		33.614.367	67.228.733	99.593.100
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	228.721.000	195.106.633	161.492.267	129.127.900
OTROS ACTIVOS	27.579.800	18.386.533	9.193.267	0
TOTAL ACTIVOS	243.721.000	121.716.679	129.051.601	277.687.782
PASIVO				
CUENTAS POR PAGAR		0	0	0
PRESTAMOS	0	0	0	0
IMPUESTOS POR PAGAR		0	1.833.731	37.617.478
TOTAL PASIVO	0	0	1.833.731	37.617.478
PATRIMONIO				
CAPITAL	243.721.000	243.721.000	243.721.000	243.721.000
UTILIDADES RETENIDAS		0	(122.004.321)	(116.503.130)
UTILIDADES DEL EJERCICIO		(122.004.321)	5.501.192	112.852.434
TOTAL PATRIMONIO	243.721.000	121.716.679	127.217.870	240.070.304
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	243.721.000	121.716.679	129.051.601	277.687.782

Fuente: elaboración propia con base en el formato de la Cámara de Comercio de Bogotá

Tabla 36: Razón corriente

Fuente: elaboración propia con base en el formato de la Cámara de Comercio de Bogotá

Tabla 37: Nivel de endeudamiento

Fuente: elaboración propia con base en el formato de la Cámara de Comercio de Bogotá

Tabla 38: Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO		VENTAS TOTALES ANUALES:		\$ 1.115.698.891
PRODUCTOS	VENTAS ANUALES	UNIDADES ANUALES	VENTAS MENSUALES	UNIDADES MENSUALES
Pasadía niños	43.463.275	2.898	3.621.940	241,46
Pasadía adultos	56.874.156	2.844	4.739.513	236,98
Circuito de aventura adultos	240.344.023	4.006	20.028.669	333,81
Circuito de aventura grupos	155.708.967	3.114	12.975.747	259,51
Cabañas	6.260.915	25	521.743	2,09
Camping	21.036.676	601	1.753.056	50,09
Hamacas	1.502.620	150	125.218	12,52
Restaurante	374.631.894	22.037	31.219.324	1.836,43
Cafetería	52.341.253	5.510	4.361.771	459,13
	49.586.450	41	4.132.204	3,44
	38.817.676	39	3.234.806	3,23
	75.130.986	15	6.260.915	1,25
TOTAL VENTAS ANUALES	\$ 1.115.698.891	VENTAS MENSUALES	\$ 92.974.908	

Fuente: elaboración propia con base en el formato de la Cámara de Comercio de Bogotá

Tabla 39: Ventas totales por producto

VENTAS TOTALES POR PRODUCTO				
PRODUCTO	EN PESOS		EN UNIDADES	
	VENTAS AÑO	%	VENTAS AÑO	%
Pasadía niños	34.710.000	3,90%	2.314	7,02%
Pasadía adultos	45.420.000	5,10%	2.271	6,89%
Circuito de aventura adultos	191.940.000	21,54%	3.199	9,70%
Circuito de aventura grupos	124.350.000	13,96%	2.487	7,54%
Cabañas	5.000.000	0,56%	20	0,06%
Camping	16.800.000	1,89%	480	1,46%
Hamacas	1.200.000	0,13%	120	0,36%
Restaurante	299.183.000	33,58%	17.599	53,39%
Cafetería	41.800.000	4,69%	4.400	13,35%
TOTAL	891.003.000	100,00%	32.966	100,00%

Fuente: elaboración propia con base en el formato de la Cámara de Comercio de Bogotá

Tabla 40: Presupuesto del área de Recursos Humanos

Presupuesto de Gastos Administrativos proyectado 5 años					
Items	Valor Annual \$				
	1 año	2 año	3 año	4 año	5 año
Gastos de nómina	\$271,370,928.00	\$291,723,747.60	\$312,144,409.93	\$333,994,518.63	\$357,374,134.93
Procesos de Selección y Contratación	\$778,000,000.00	\$778,000,000.00	\$778,000,000.00	\$778,000,000.00	\$778,000,000.00
Programas y Planes de Capacitación	\$778,000,000.00	\$778,560,000.00	\$778,159,200.00	\$778,800,344.00	\$778,048,368.08
Salud Ocupacional y Seguridad Industrial	\$772,000,000.00	\$772,840,000.00	\$773,738,800.00	\$774,700,516.00	\$775,729,552.12
Actividades de Bienestar Social	\$776,000,000.00	\$776,420,000.00	\$776,869,400.00	\$777,350,258.00	\$777,864,776.06
Total	\$300,370,928.00	\$320,543,747.60	\$342,911,809.93	\$366,845,636.63	\$392,454,831.19

Fuente: elaboración propia

Tabla 41: Costos de constitución de la sociedad

DESCRIPCIÓN	VALOR
Tarifa de Registro Mercantil	\$ 1,104,000
Inscripción por proponente	\$ 31,000
Actualización de inscripción	\$ 30,000
Certificados	\$ 9,000
Expedición de copias	\$ 2,300
constitución de sociedad	\$ 6,000
Matrícula de Persona Jurídica	\$ 1,145,000
Inscripción RM de Actos y Doc	\$ 6,000
Inscripción de libros	\$ 2,000
Depósito de Estados Financieros	\$ 9,300
Certificación de RM	\$ 2,400
Certificados especiales	\$ 4,800
Formulario para RM	\$ 4,800
Cuota de afiliación	\$ 27,000
Certificación de Representación legal	\$ 4,300
Registro Nacional de Turismo	\$ 1,900
Apertura de cuenta bancaria	\$ 500,000
TOTAL	\$ 7,789,800

Fuente: elaboración propia

Tabla 42: Tributos

Impuestos	Hecho generador	Base gravable	Sujeto Activo	Exenciones	Periodo gravable	Tarifa %	Tarifa \$
Nacionales							
Impuesto sobre renta	Venta y generación de ingresos a través del desarrollo de una actividad comercial	Todos los ingresos en el año	Entidades financieras como bancos	Ninguna	Anual	25%	\$ 14,835,750
CREE	Generación de actividad económica que tenga fuentes de ingresos	Ingresos brutos del año, sin incluir devoluciones, rebajas, descuentos y reducciones	DIAN	Ninguna	Anual	8%	\$ 68,747,440
Impuesto al consumo	Prestación y venta de un servicio en actividades desarrolladas en restaurantes	Valor total de los consumos	Estado administrado a través de la DIAN	Ninguna	Bimestral	8%	\$ 7,278,640
Retención en la fuente	-	-	-	-	-	-	\$ -
Impuesto al patrimonio	Se genera por el 1% presuntiva del patrimonio	Valor del patrimonio al 1 de enero de cada año gravable	Estado administrado a través de la DIAN	Ninguna	Anual	3%	\$ 6,861,630
GMF	Grava movimientos financieros	Depende del monto de la transacción	DIAN	Ninguna	Instantáneo	4% 1.000	\$ 10,000
Parafiscales	Obtención de ingresos susceptibles de incrementar el patrimonio	Ingresos	Estado	Ninguna	Anual	0.25%	\$ 148,358
Subtotal Nacionales							\$ 19,881,818
Departamentales							
Consumo de licor, vinos, aperitivos y similares	Venta, comercialización de estos productos	Depende de los grados alcoholímetros	DIAN	Ninguna	Instantáneo	Depende de los grados alcoholímetros	\$ 5,000
Consumo de cervezas, refajos y mezclas	Venta, comercialización de estos productos	Depende de los grados alcoholímetros	DIAN	Ninguna	Instantáneo	Depende de los grados alcoholímetros	\$ 5,000
Consumo de cigarrillos y tabacos elaborados	Venta, comercialización de estos productos	Depende de los grados alcoholímetros	DIAN	Ninguna	Instantáneo	Depende de los grados alcoholímetros	\$ 5,000
Subtotal Departamentales							\$ 50,000
Municipales							
Impuesto Predial Unificado	Existencia de un pedio urbano rural ubicado dentro de la jurisdicción del municipio	Avalúo catastral determinado conforme a la ley	Jurisdicción del Municipio de Cubarral	20% para empresas que presten servicio de alojamiento a turistas	Anual	Depende del avalúo catastral	\$ 5,000,000
Impuesto de Industria y Comercio	Realización de actividades comerciales y de servicios	Promedio mensual de ingresos brutos del año	Jurisdicción del Municipio de Cubarral	50% para empresas que generen de 500 empleos	Anual	0.2%	\$ 718,686
Sobretasa Ambiental	Posesión de predios dentro de la región Orinoquía	15% del total del recaudo del impuesto predial	CORMACARENA	Ninguna		15%	\$ 200,000
Avisos y Tableros	Colocación de vallas, avisos y tableros en la vía pública o lugares públicos	15% del total del recaudo de la ICA	Jurisdicción del Municipio de Cubarral	Ninguna	Bimensual	15%	\$ 257,803
Impuesto de delineación	Ejecución de obras de construcción dentro del municipio	Monto total del presupuesto de obra de construcción	Jurisdicción del Municipio de Cubarral	Ninguna		0.04%	\$ 687
Sobretasa Bomberil	Hecho generador del impuesto predial unificado ICA	Impuesto predial unificados ICA	Municipio de Cubarral	Ninguna	Anual	8%	\$ 77,495
Impuesto sobre el servicio de alumbrado público	Scriptorio de empresa de energía	Impuesto predial unificados ICA	Municipio de Cubarral	Ninguna		8%	\$ 233,495
Estampillas	Celebración de contratos con personas naturales o jurídicas	valor bruto del contrato	Municipio de Cubarral	Ninguna	Instantáneo	4%	\$ 5,000
Procedimiento mayor	personas naturales o jurídicas			Ninguna	Instantáneo	1%	\$ 5,000
Pro cultura				Ninguna	Instantáneo	2%	\$ 5,000
Proturismo	sociedades de hecho			Ninguna	Instantáneo	2%	\$ 5,000
Subtotal Municipales							\$ 2,203,166
Total							\$ 32,234,984

Fuente: elaboración propia con base en el Acuerdo 024 de 2010 del municipio de Cubarral

Tabla 43: Costo promedio Ponderado de Capital, ROE, ROA

	Año 1	Año 2	Año 3
WACC	26%	26%	26%
ROE	-100.24%	4.26%	40.64%
ROA	-100.24%	4.26%	40.64%
EVA	-\$ 53,650,658	-\$ 8,052,224	\$ 10,653,611

Fuente: elaboración propia

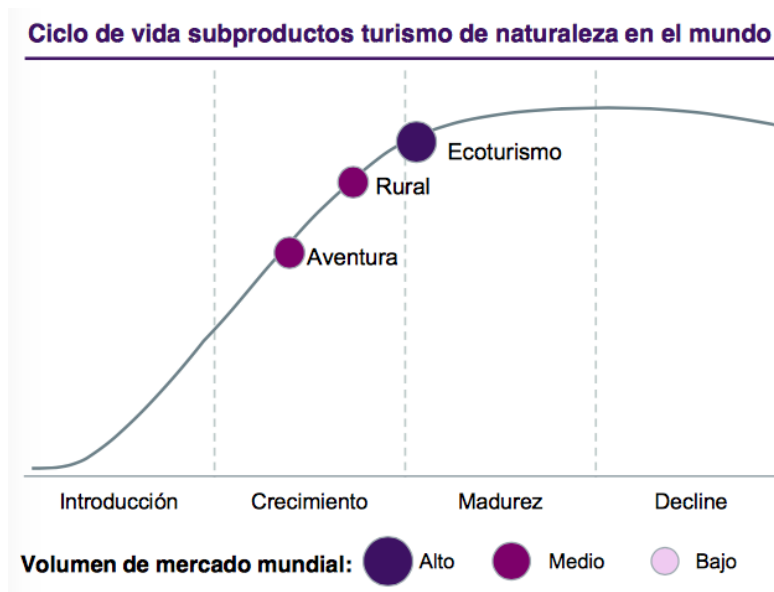
Tabla 44: Maquinaria y equipos

ITEM	CANTIDAD (UNIDADES)	COSTO UNITARIO (\$)	COSTO TOTAL (\$)	VIDA ÚTIL (AÑOS)
Neveras	3	\$ 710,000	\$ 2,130,000	10
Congeladores	2	\$ 1,750,000	\$ 3,500,000	10
Calentadores de agua por energía solar	4	\$ 620,000	\$ 2,480,000	20
Filtro de agua	5 LT	\$ 157,600	\$ 788,000	5
Maquina fabricadora de hielo	1	\$ 850,000	\$ 850,000	9
Computadores	4	\$ 250,000	\$ 1,000,000	6

Fuente: elaboración propia basado en las ideas del profesor Leonardo Guarín

Figuras

Figura 1: Ciclo de vida del mercado del turismo de naturaleza



Fuente: Plan de negocio de turismo de naturaleza en Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y ProExport. <https://www.ptp.com.co/documentos/Presentación%20Final.pdf>

Figura 2: Grado de rivalidad del mercado

ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR			
GRADO DE RIVALIDAD DEL MERCADO			
VARIABLES	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	TOTAL
1 Gran Número de Competidores	15	2	0.3
2 Costos Fijos elevados	6	1	0.06
3 Velocidad de crecimiento del sector	20	4	0.8
4 Falta de Diferenciación.	8	1	0.08
5 Competidores Diversos	12	3	0.36
6 Incrementos en la capacidad de producción	5	2	0.1
7 Presencia Extranjera	5	1	0.05
8 Nivel de Barreras de Salida			0
a. Activos Especializados	18	3	0.54
b. Costos Fijos de Salida	4	1	0.04
c. Inter-relaciones Estratégicas	15	4	0.6
d. Barreras Emocionales (de salida)	0	0	0
e. Restricciones Sociales - Gubernamentales	15	3	0.45
			0
			0
9 Costos elevados de Transporte y Almacenamiento	4	2	0.08
10 Costos Ocultos (Seguros- Perdidas, etc)	20	4	0.8
11			0
12			0
13			0
GRADO DE RIVALIDAD DEL SECTOR	95		4.26

NIVEL	VALORACIÓN
Alto	5
Medio Alto	4
Equilibrio	3
Medio Bajo	2
Inexistente	1

Fuente: elaboración propia con base en matriz proporcionada por el profesor Luis Eduardo Bernal

Figura 3: Poder de negociación del comprador

ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR			
PODER DE NEGOCIACIÓN DEL COMPRADOR			
VARIABLES	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	TOTAL
1 Alto grado de concentración de compradores	12	3	0.36
2 Compras de grandes volúmenes al proveedor	5	1	0.05
3 Importancia del proveedor para el comprador	17	5	0.85
4 Grado de hacinamiento	7	3	0.21
5 Las compras al proveedor no son diferenciadas o de calidad estándar	1	1	0.01
6 Costos de cambio	15	4	0.6
7 Facilidad de Integración hacia atrás	10	3	0.3
8 Información del comprador sobre el proveedor	15	4	0.6
9 Los compradores devengan bajos márgenes	0	0	0
10 Grado de Importancia del Insumo	15	4	0.6
11 Influencia de ONG en la decisión de compra	3	1	0.03
12			0
13			0
PODER DE NEGOCIACIÓN DEL COMPRADOR	100		3.61

NIVEL	VALORACIÓN
Alto	5
Medio Alto	4
Equilibrio	3
Medio Bajo	2
Inexistente	1

Fuente: elaboración propia con base en matriz proporcionada por el profesor Luis Eduardo Bernal

Figura 4: Barreras de entrada al sector

ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR BARRERAS DE ENTRADA AL SECTOR			
VARIABLES	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	TOTAL
1 Economías de escala desarrolladas en el sector	3	2	0.06
2 Operaciones Compartidas	0	0	0
3 Acceso privilegiado materias primas	0	0	0
4 Procesos productivos especiales	5	2	0.1
5 Curva de aprendizaje	9	4	0.36
6 Curva de experiencia	9	4	0.36
7 Costos Compartidos	0	0	0
8 Tecnología	2	1	0.02
9 Costos de Cambio	5	2	0.1
10 Tiempos de Respuesta	7	3	0.21
11 Posición de Marca			0
12 Posición de Diseño	8	2	0.16
13 Posición de Servicio	9	2	0.18
14 Posición de Precio	9	2	0.18
15 Patentes	1	1	0.01
16 Niveles de Inversión			0
17 Acceso a Canales de Distribución	1	1	0.01
18 Políticas Gubernamentales	5	2	0.1
19 Niveles de Aranceles	1	1	0.01
20 Niveles de Subsidio	1	1	0.01
21 Regulaciones y marco legal	10	3	0.3
22 Grados de Impuestos	7	3	0.21
23 Respuesta de Rivales			0
24 Nivel de liquidez	4	3	0.12
25 Capacidad de endeudamiento	3	2	0.06
26			0
27			0
NIVEL DE BARRERAS DE ENTRADA AL SECTOR	99		2.56

NIVEL	VALORACIÓN
Alto	5
Medio Alto	4
Equilibrio	3
Medio Bajo	2
Inexistente	1

Fuente: elaboración propia con base en matriz proporcionada por el profesor Luis Eduardo Bernal

Figura 5: Poder de negociación de proveedores

ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR			
VARIABLES	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	TOTAL
1 Bajo Nivel de Proveedores	15	1	0.15
2 Presión de sustitutos	10	2	0.2
3 Importancia del sector para el proveedor	11	3	0.33
4 Nivel de importancia del insumo en procesos	8	1	0.08
5 Costos de cambio	13	3	0.39
6 Amenaza de integración hacia delante	6	1	0.06
7 Información del proveedor sobre el comprador	3	2	0.06
8 Accesibilidad	17	4	0.68
9 Estacionalidad de productos insumos / materia prima	6	1	0.06
10 Seguridad	7	2	0.14
PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR	96		2.15

NIVEL	VALORACIÓN
Alto	5
Medio Alto	4
Equilibrio	3
Medio Bajo	2
Inexistente	1

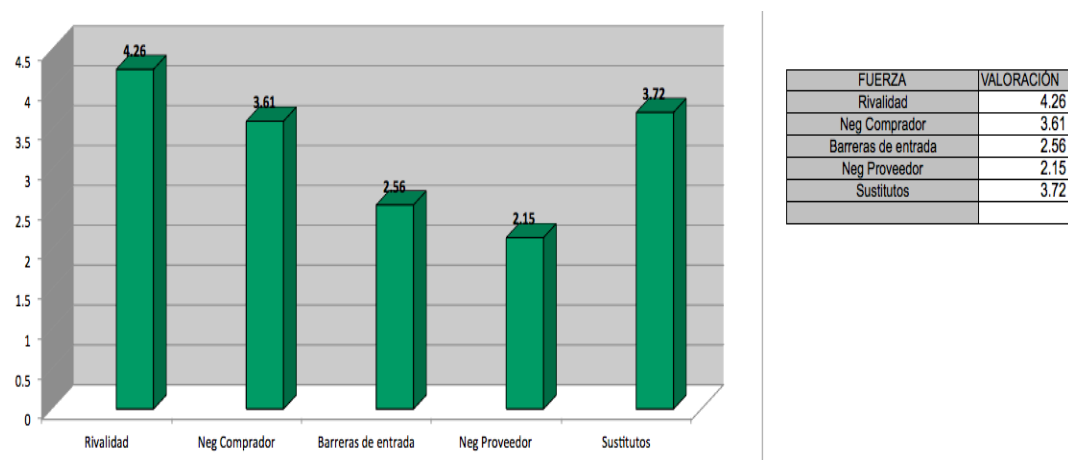
Fuente: elaboración propia con base en matriz proporcionada por el profesor Luis Eduardo Bernal

Figura 6: Presencia de sustitutos

ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR PRESENCIA DE SUSTITUTOS			
VARIABLES	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	TOTAL
1 Tendencias a mejorar costos	15	4	0.6
2 Tendencias a mejorar precios	10	3	0.3
3 Tendencias a mejoras en desempeño	8	3	0.24
4 Tendencias a altos rendimientos	11	4	0.44
5 Tendencias a mejorar calidad	11	3	0.33
6 Tendencias a declarar obsolescencia	1	1	0.01
7 Tendencias a nuevos desarrollos tecnológicos	10	3	0.3
8 Tendencias a innovar	14	5	0.7
9 Tendencias a buscar nuevas experiencias	20	4	0.8
			0
PRESENCIA DE SUSTITUTOS EN EL SECTOR	100		3.72

NIVEL	VALORACIÓN
Alto	5
Medio Alto	4
Equilibrio	3
Medio Bajo	2
Inexistente	1

Fuente: elaboración propia con base en matriz proporcionada por el profesor Luis Eduardo Bernal

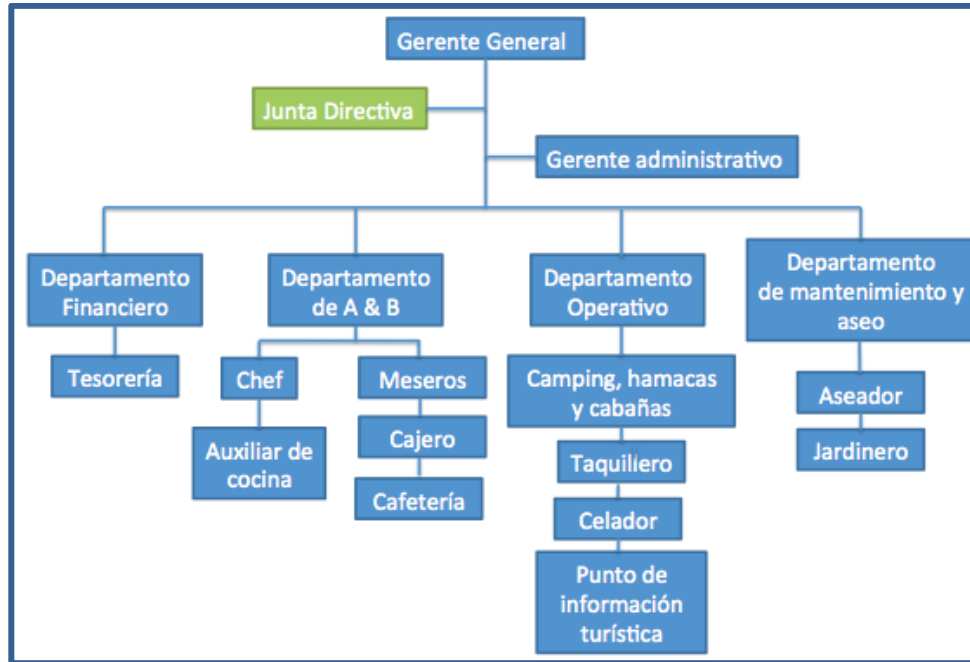
Figura 7: Resultado del análisis del sector

Fuente: elaboración propia con base en matriz proporcionada por el profesor Luis Eduardo Bernal

Figura 8: Matriz de Factores de Éxito

Factores clave	Ponderación	Ariari Adventure		Dosis Verde		Manoa	
		Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Instalaciones	10%	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Precio	10%	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Experiencia	17%	4	0.68	3	0.51	2	0.34
Publicidad	7%	3	0.21	3	0.21	2	0.14
Servicio al cliente	9%	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Ubicación	12%	4	0.48	4	0.48	3	0.36
Portafolio de servicios	13%	4	0.52	4	0.52	2	0.26
Seguridad	12%	4	0.48	3	0.36	2	0.24
Accesibilidad	10%	3	0.3	3	0.3	3	0.3
	100%	Total	3.64	Total	3.35	Total	2.61

Fuente: elaboración propia con base en enseñanzas proporcionada por el profesor Luis Eduardo Bernal

Figura 9: Organigrama

Fuente: elaboración propia con base en las enseñanzas del profesor Ramiro Hurtado.

Apéndices

Apéndice 1: Mapa aproximado del Parque Temático



Apéndice 2: Tarifas de los servicios del parque Arví

	ORQUÍDEA (típico)	CARRIQUÍ (gourmet)	TUCANETA (delicatessen)	COLIBRÍ (saludable)	EXPLORADORES ANÍ (menú infantil)
ENTRADA	Reserva en línea o presencial	Reserva en línea o presencial	Reserva en línea o presencial	Reserva en línea o presencial	Reserva en línea o presencial
FINCONE	Reserva en línea o presencial	Reserva en línea o presencial	Reserva en línea o presencial	Reserva en línea o presencial	Reserva en línea o presencial
POSTRE	Reserva en línea o presencial	Reserva en línea o presencial	Reserva en línea o presencial	Reserva en línea o presencial	Reserva en línea o presencial
BEBIDA	Reserva en línea o presencial	Reserva en línea o presencial	Reserva en línea o presencial	Reserva en línea o presencial	Reserva en línea o presencial

	ORQUÍDEA (típico)	CARRIQUÍ (gourmet)	TUCANETA (delicatessen)	COLIBRÍ (saludable)	EXPLORADORES ANÍ (menú infantil)
CANASTA CARTÓN TOTAL por persona para grupos de 10 personas	\$14.000 IVA incluido	\$14.000 IVA incluido	\$12.000 IVA incluido	\$10.000 IVA incluido	\$10.000 IVA incluido
CANASTA MIMBRE TOTAL por persona para grupos de 10 personas	\$12.000 IVA incluido	\$12.000 IVA incluido	\$7.500 IVA incluido	\$10.000 IVA incluido	\$10.000 IVA incluido
CANASTA PLÁSTICA CUADROS (menú) TOTAL por persona para grupos de 10 personas	\$14.000 IVA incluido	\$14.000 IVA incluido	\$7.000 IVA incluido	\$11.000 IVA incluido	\$10.000 IVA incluido
MARTEL MORTAL TOTAL por persona para grupos de 10 personas	\$15.000 IVA incluido	\$14.000 IVA incluido	\$10.500 IVA incluido	\$13.000 IVA incluido	\$10.000 IVA incluido

Fuente: ACOLAP. <http://acolap.org.co/asociados/parque-arvi/5579/>

Apéndice 3: Tarifas de los servicios del Ecoparque el Gaitero

PLAN TURÍSTICO	PARA TENER EN CUENTA	PLAN		VALOR	
		Temporada alta	Temporada baja (Todos los fines de semana sin puentes)		
Día de Sol Individual 8.00 a 5.00 pm	- Adulto (Mayor a 10 años)	\$11.000	\$11.000	CARALGATA Mayores de 10 años 4.000	
	- Niño (4 a 10 años)	0	0		
Plan Camping / Carpas Ecoparque Una Noche	- Adulto (Mayor a 10 años)	\$26.000	\$20.000	CANOPY Mayores de 12 años 4.000	
	- Niño (4 a 10 años)	\$12.500	\$10.000		
Plan Camping / Carpas Usuario Una Noche	- Adulto (Mayor a 10 años)	\$20.000	\$15.000	BOTES DE REMO 8 CAPACIDAD Niños menores de 10 años con acompañante 6.000	
	- Niño (4 a 10 años)	\$11.000	\$7.500		
Casa-Camping Una Noche	- Adulto (Mayor a 10 años)	\$40.000	\$30.000	ALQUILER DE VARA Con 1/2 semana 5.000	
	- Niño (4 a 10 años)	\$20.000	\$15.000		
				KILÓ DE PESCADO (Sin Viseras) Pago proporcional a la que grupos 8.000	
INFORMACIÓN ADICIONAL					
DESAYUNOS					6.400
				ALMUERZOS	17.000
				REFRIGERIO	4.400

Fuente: Ecoparque El Gaitero. <http://www.elgaitero.com.co>

Apéndice 4: Tarifas de los servicios del parque Arví

 <p>Pasaporte Básico</p> <p>Este pasaporte incluye nuestras atracciones básicas como el laberinto temático, carros eléctricos, tren eléctrico, inflables, barcos y ajedrez.</p> <p>El pasaporte es válido por un día y le permite el acceso ilimitado a las atracciones.</p> <p>No incluye Sendero Guetcha "Arborismo", fuerte Muisca "Accrospider" ni cabalgatas.</p> <p>(desde 12 años) Adultos : \$ 21'000</p> <p>Niños : \$ 19'000</p>	 <p>Pasaporte Aventura</p> <p>Este pasaporte incluye las atracciones del pasaporte Básico y el Fuerte Muisca o "Accrospider" Puede practicarse por adultos y niños con una altura mínima de 1m.</p> <p>El pasaporte es válido por el día y permite el acceso ilimitado a las atracciones.</p> <p>No incluye Sendero Guetcha "Arborismo" ni cabalgatas</p> <p>(desde 12 años) Adultos : \$ 33'000</p> <p>Niños : \$ 28'000</p>	 <p>Pasaporte Extremo</p> <p>Este pasaporte incluye todas las atracciones del parque excepto las cabalgatas. Puede practicarse por adultos y niños con una altura mínima de 1m para el Fuerte Muisca y de 1.20 m de altura mínima para el Sendero Guetcha o "Arborismo" que consta de 3 líneas, línea azul y roja y 1.40 m para la línea negra.</p> <p>El pasaporte es válido por el día y le permite el acceso ilimitado a las atracciones.</p> <p>(desde 12 años) Adultos : \$ 55'000</p> <p>Niños : \$ 40'000</p>
---	--	--

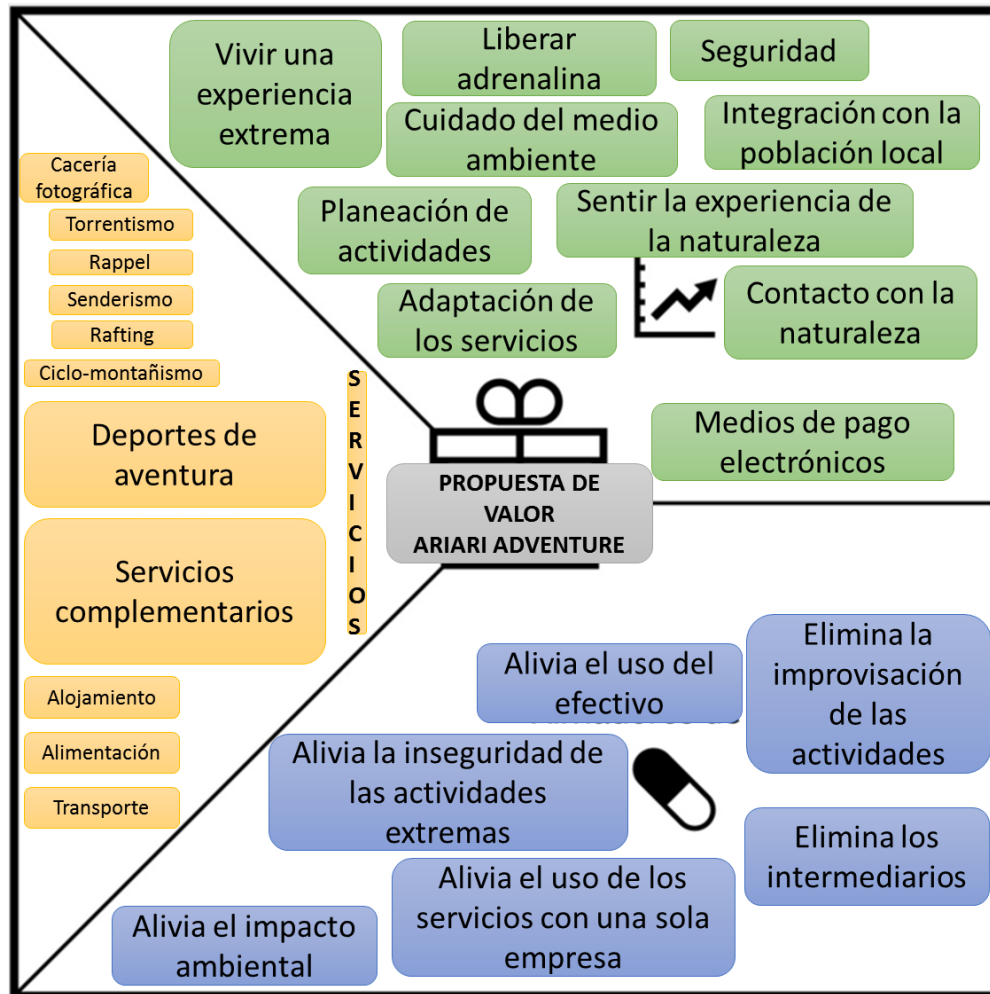
Fuente: Parque Manoa. <http://www.manoaparque.com/español/inicio/>

Apéndice 5: Tarifas de los servicios de El Portal, Paraíso Natural

Tipos de planes DayPass	Tarifas
Plan sin transporte Adulto	80.000
Plan sin transporte niño 5 a 11 años	40.000

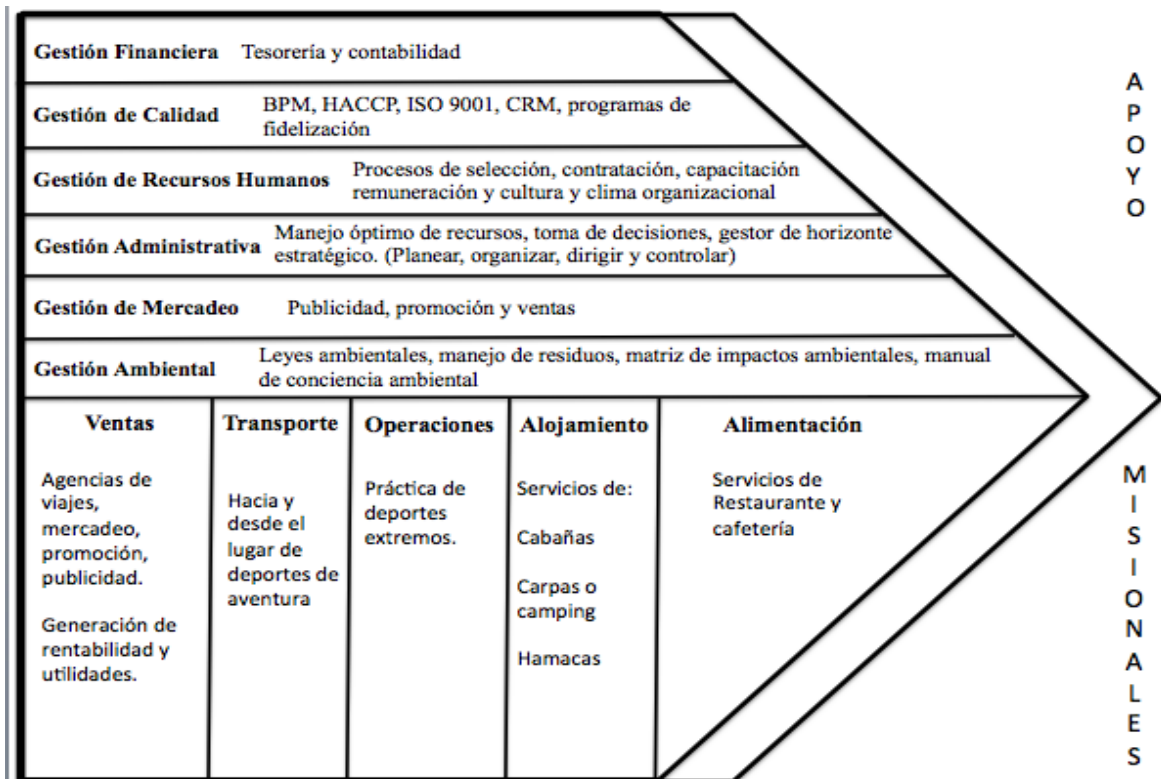
Fuente: EL portal, Paraíso natural <http://www.elportal.com.co>

Apéndice 6: Propuesta de valor



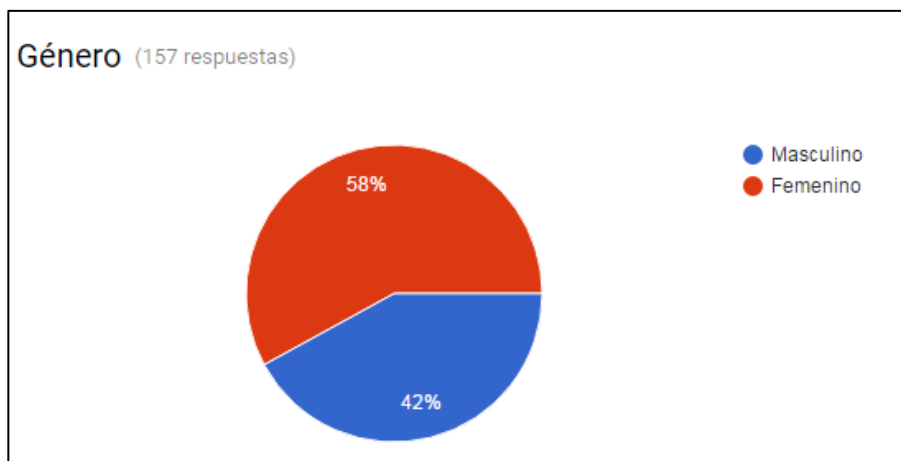
Fuente: Elaboración propia basados en el mapa de valor de Osterwalder et al (2015).

Apéndice 7: Cadena de valor



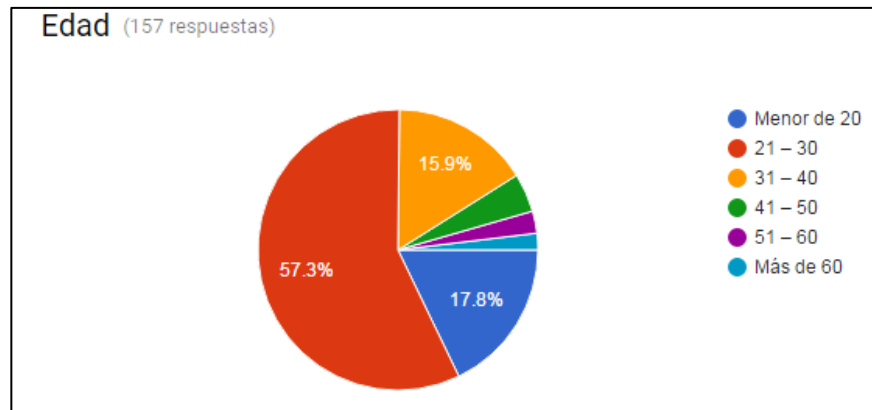
Fuente: elaboración propia con base en el formato de Michael Porter

Apéndice 8: Género



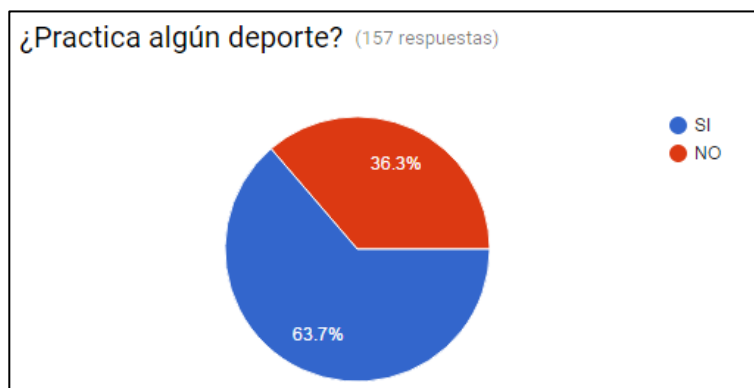
Fuente: elaboración propia con base en formato de herramienta virtual

Apéndice 9: Rango de edad



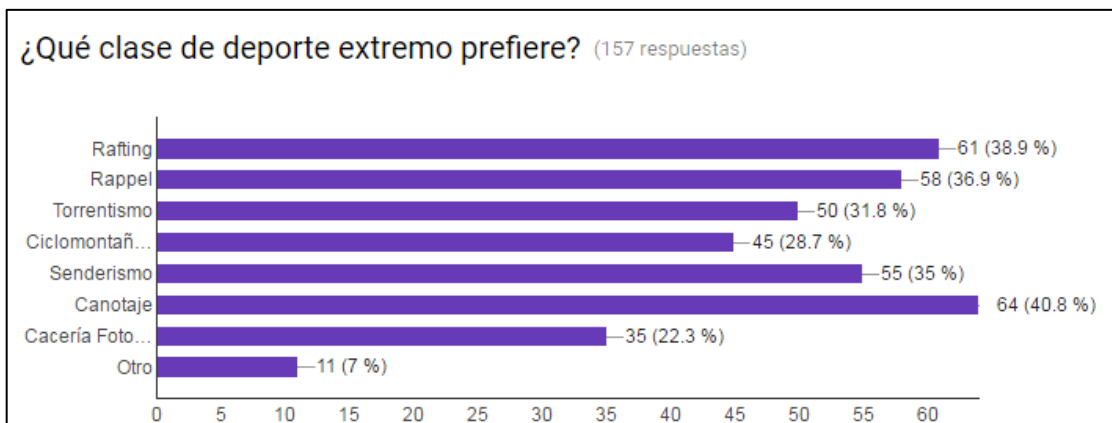
Fuente: elaboración propia con base en formato de herramienta virtual

Apéndice 10: Práctica de deporte



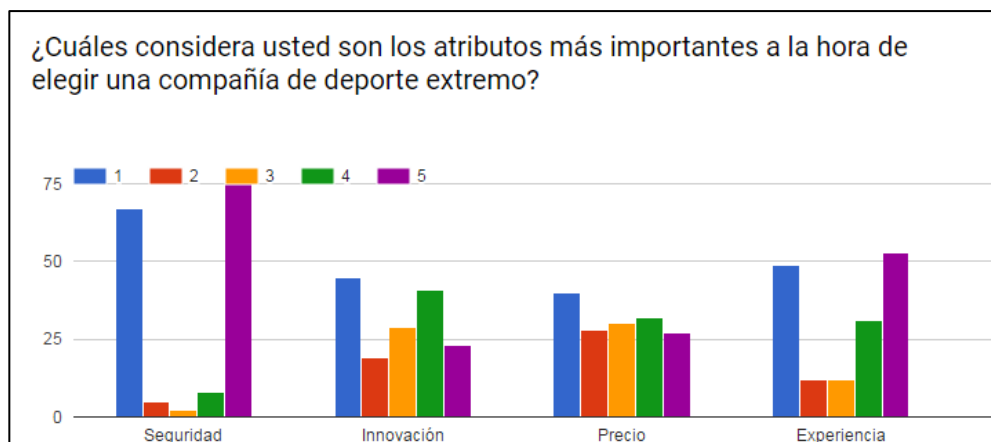
Fuente: elaboración propia con base en formato de herramienta virtual

Apéndice 11: Clase de deporte extremo que prefiere



Fuente: elaboración propia con base en formato de herramienta virtual

Apéndice 12: Atributos más importantes del parque



Fuente: elaboración propia con base en formato de herramienta virtual

Apéndice 13: Capacidad adquisitiva

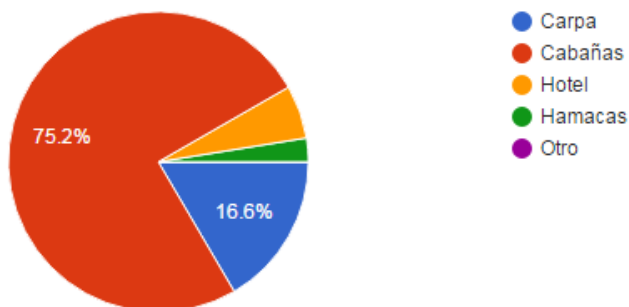


Fuente: elaboración propia con base en formato de herramienta virtual

Apéndice 14: Modo de alojamiento

¿Cuál sería, para usted, el mejor modo de alojamiento en un ambiente de naturaleza?

(157 respuestas)

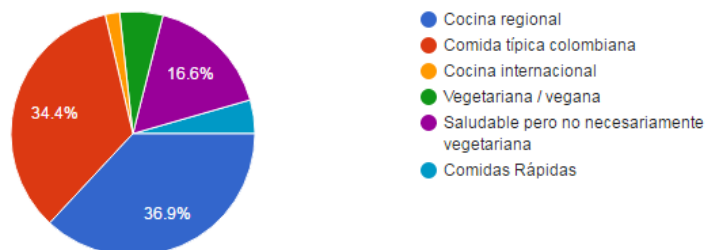


Fuente: elaboración propia con base en formato de herramienta virtual

Apéndice 15: Tipo de alimentación preferido

¿Qué tipo de alimentación considera se debería implementar en el parque temático?

(157 respuestas)

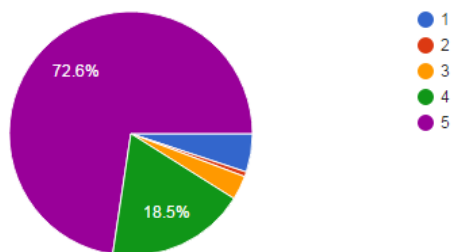


Fuente: elaboración propia con base en formato de herramienta virtual

Apéndice 16: Importancia del factor ambiental

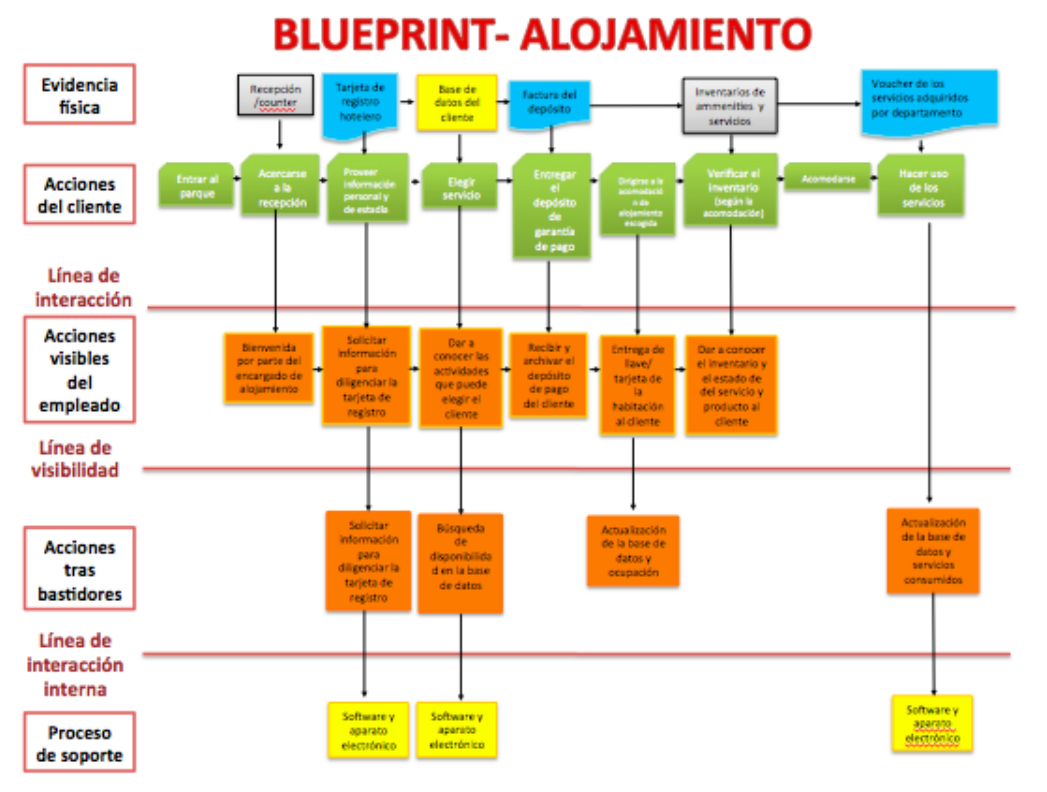
¿Qué tan importante es para usted el factor ambiental en cuanto al ahorro de agua, reciclaje, ahorro de energía, entre otros? Recuerde 5 es importante y 1 se considera de poca importancia

(157 respuestas)

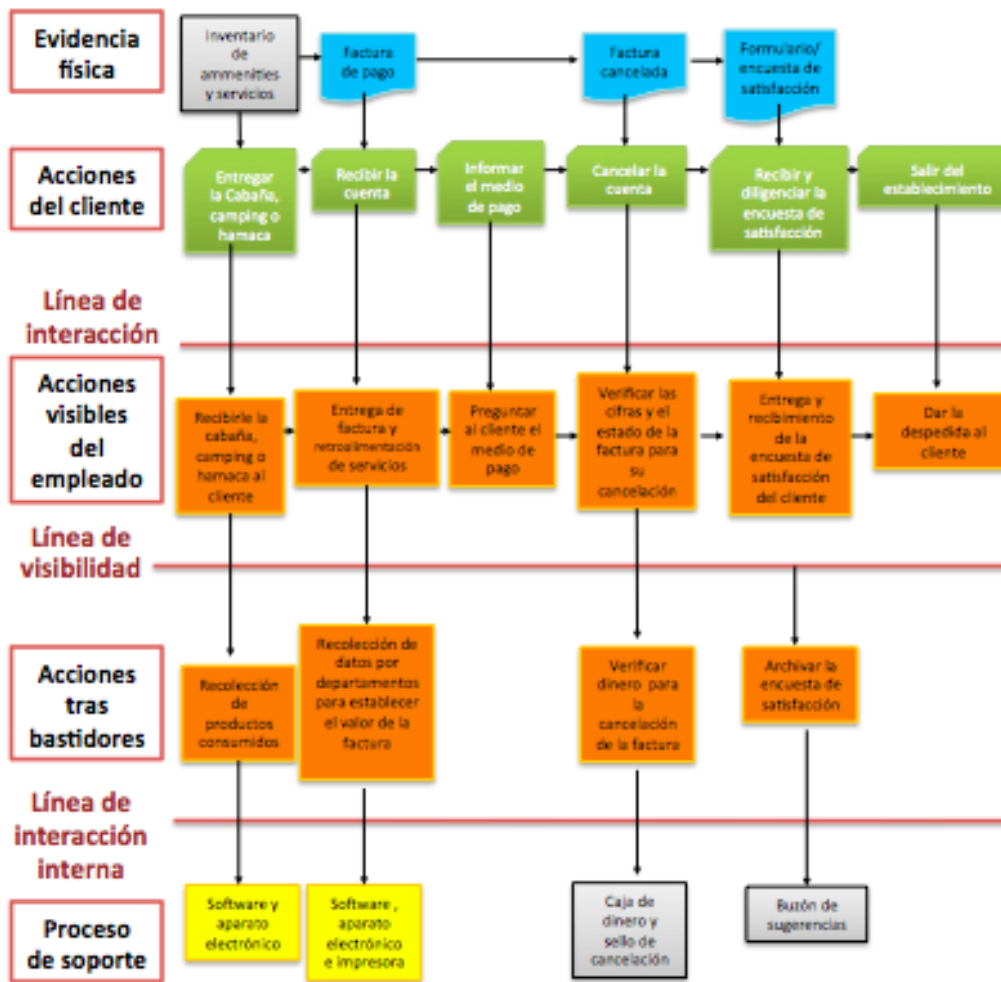


Fuente: elaboración propia con base en formato de herramienta virtual

Apéndice 17: Blueprint del proceso de alojamiento

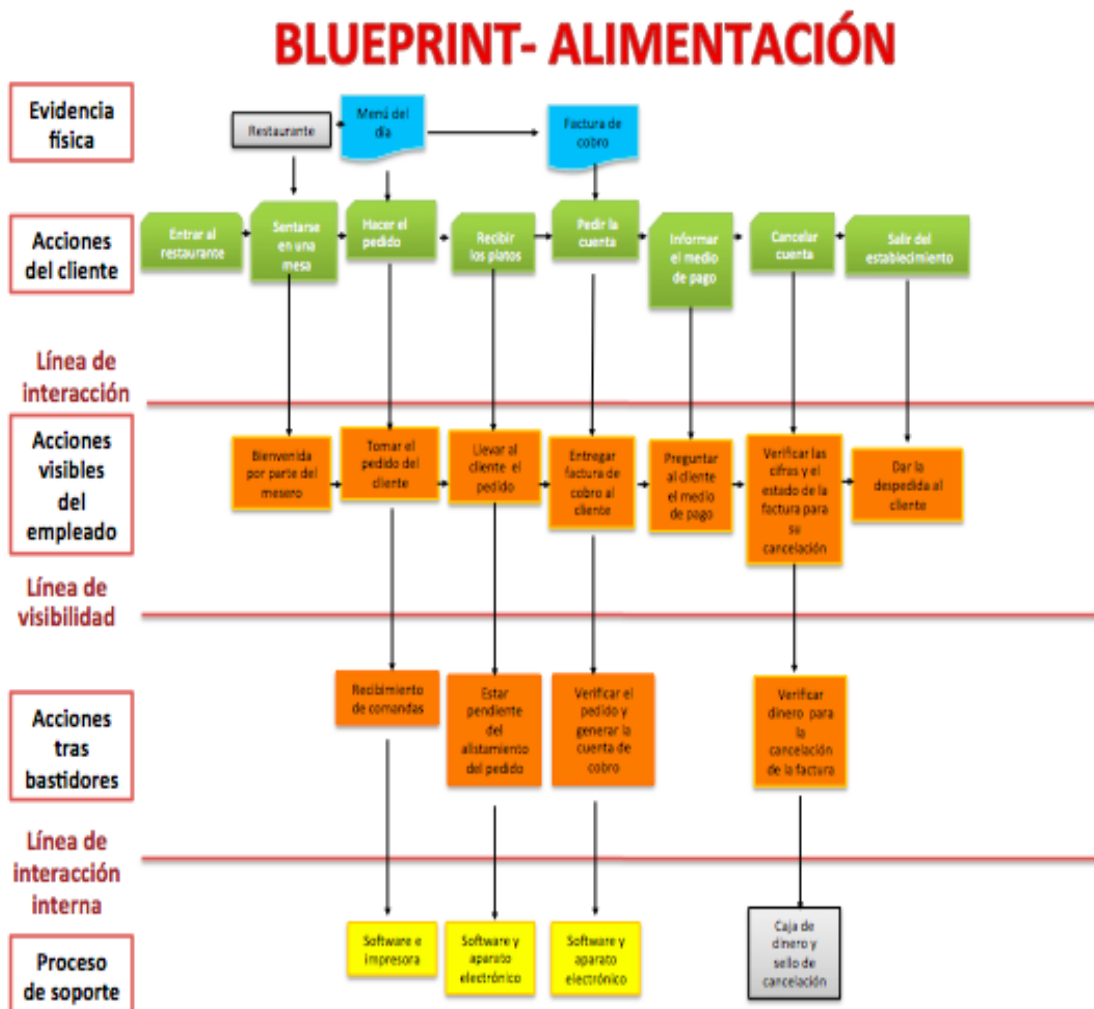


Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

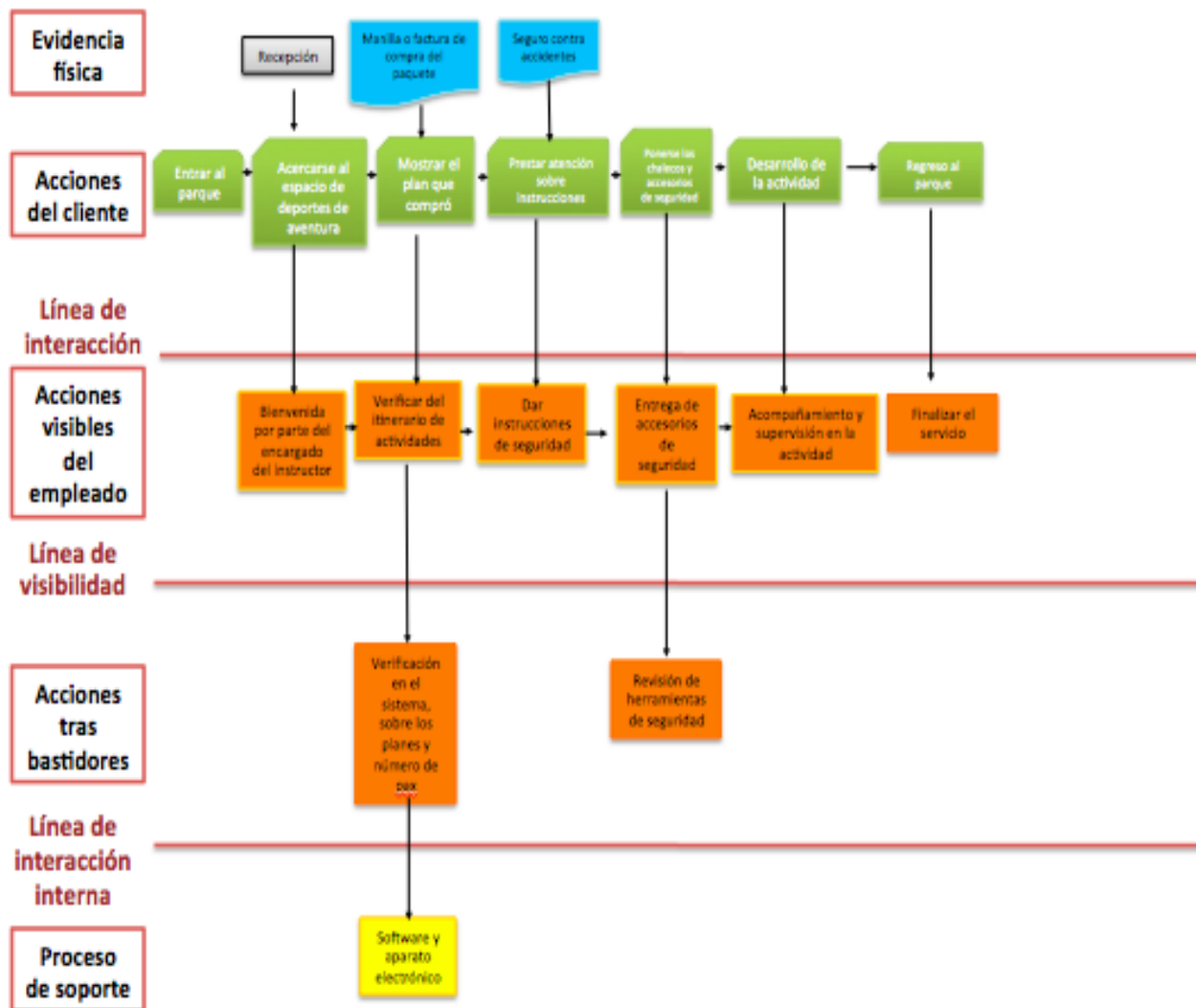
Apéndice 18: Blueprint del proceso de alimentación



Fuente: elaboración propia

Apéndice 19: Blueprint del proceso de práctica de deportes extremos

BLUEPRINT- DEPORTES DE AVENTURA



Fuente: elaboración propia

Apéndice 20: Costos de procedimientos para licencias de construcción

No.	Procedimientos	Tiempo (días)	Costo
1	<p>Obtención del certificado de tradición y libertad de la propiedad en la Oficina de Registro de Instrumentos Públicos</p> <p>El certificado sirve para conocer los datos jurídicos de un predio y la posesión actual y anterior. El trámite tiene sustento en la Ley 1579 de 2012, y la tarifa se basa en el Decreto 2280 de 2008, modificado por la Resolución 0175 de 2012. Toda persona natural o jurídica puede solicitar la expedición del certificado de tradición y libertad de un inmueble en la Oficina de Registro de Instrumentos Públicos.</p> <p>Este certificado también está disponible en línea a través del sitio web de la Superintendencia de Notariado y Registro http://www.supernotariado.gov.co</p>	1 día	COP 12,930
* 2	<p>Obtención del certificado de existencia y representación legal de la empresa constructora en la Cámara de Comercio</p> <p>El certificado prueba la existencia de una persona jurídica, su fecha de constitución y terminación, objeto y domicilio social, socios principales, capital social y la identidad de su representante o representantes legales junto con sus facultades. La tarifa se fija de acuerdo con lo establecido en el Decreto 393 de 2002.</p>	1 día	COP 4,000
3	<p>Obtención del certificado de paramentos en las oficina de la Secretaría de Control Físico Municipal</p> <p>Para solicitar el certificado, el constructor debe presentar el formato de solicitud y el certificado de tradición y libertad. Este trámite incluye una vista de inspección por parte de funcionarios de la Alcaldía.</p>	10 días	Sin costo

4	Obtención de la licencia de construcción en la Curaduría Urbana	60 días	COP 5,552,391
<p>El constructor debe presentar los siguientes documentos (Arts. 21 y 25 del Decreto 1469 de 2010 del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fotocopia del certificado de tradición y libertad del inmueble o inmuebles objeto de la solicitud, cuya fecha de expedición no sea superior a un mes antes de la fecha de solicitud de la licencia; 2. Formulario único nacional para la solicitud de licencias, adoptado mediante la Resolución 1002 de 2010 del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial; 3. Fotocopia del certificado de existencia y representación legal, cuya fecha de expedición no sea superior a un mes antes de la fecha de solicitud de la licencia; 4. Fotocopia del documento o declaración privada del impuesto predial del último año donde figure la nomenclatura alfanumérica o identificación del predio; 5. Planos estructurales, de localización e identificación del predio objeto de la solicitud; 6. Relación de la dirección de los predios colindantes. <p>Adicionalmente, las curadurías urbanas pueden solicitar otros documentos con ocasión de la expedición de la licencia (Art. 33 del Decreto 1469 de 2010 del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial). En Villavicencio, las curadurías urbanas solicitan el certificado de paramentos. Las expensas están reguladas por el Art. 118 del Decreto 1469 de 2010 del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial.</p> <p>La fórmula para el cálculo de las expensas es $E = [Cf * i * m] + [Cv * i * j * m]$, donde: Cf = cargo fijo: COP 226.680 (40% de 1 SMLMV); Cv = cargo variable: COP 453.360 (80% de 1 SMLMV); i = factor por estrato y categoría de uso: 4 por ser una construcción de uso industrial con un área superior a 1.001 metros cuadrados; m = factor del municipio de acuerdo al mercado: 0,54 para Villavicencio; j = relación entre el valor de las expensas y el número de metros cuadrados, está dado por la fórmula de costo. La variable j es calculada como $3,8 / [0,12 + (800/Q)]$, donde Q es el área total en metros cuadrados.</p> <p>El cálculo del costo de la licencia en Villavicencio (E) es el siguiente: $E = [226.680 * 4 * 0,54] + [453.360 * 4 * 5,17 * 0,54] + [16\% \text{ IVA}]$</p>			
* 5	Pago de estampillas en un banco comercial	1 día	COP 166,572 [COP 111.047: estampilla pro-cultura + [COP 55.524: estampilla Unillanos]
<p>El valor de la estampillas tiene sustento en:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pro-cultura. Art. 190 del Acuerdo 30 de 2008 del Concejo de Villavicencio. Equivale al 2% del valor de las expensas de la curaduría por emisión de licencia de construcción (IVA no incluido); 2. Unillanos. Art. 2 de la Ordenanza 724 de 2010 de la Asamblea del Meta. Equivalente al 1% del valor de las expensas de la curaduría por emisión de licencia de construcción (IVA no incluido). <p>El pago de estas estampillas es necesario para la expedición de la licencia de construcción. Su lugar de recaudo es distinto al asignado para el impuesto de delimitación urbana.</p>			
* 6	Pago del impuesto de delimitación urbana en la Tesorería Municipal	1 día	COP 9,791,697 [valor del metro cuadrado de construcción * 1.300,6 metros cuadrados de la bodega * 2%]. Se asume que el precio del metro cuadrado de construcción es de COP 376.430.
<p>Las curadurías urbanas realizan la liquidación del impuesto. La tarifa del impuesto tiene sustento en el Art. 169 del Acuerdo 30 de 2008 (Estatuto Tributario de Villavicencio).</p>			
7	Obtención de la autorización previa para la conexión de los servicios de acueducto y alcantarillado de Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villavicencio (EAAV)	30 días	COP 1,797,478
<p>El constructor debe obtener el certificado de posibilidad técnica de servicios de acueducto y alcantarillado de la empresa EAAV. Para solicitar el certificado el constructor debe presentar los siguientes documentos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Carta solicitando el certificado de posibilidad técnica; 2. Fotocopia de certificado de tradición y libertad; 3. Plano de localización; 4. Carta catastral. <p>Una vez aprobada la posibilidad técnica, el constructor debe solicitar la disponibilidad. Para obtener la disponibilidad, debe presentar el certificado de posibilidad técnica con los siguientes documentos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Carta de solicitud; 2. Certificado de tradición y libertad; 3. Diseños hidrosanitarios. <p>EAAV estudia la solicitud y realiza la aprobación. Este proceso incluye una visita de inspección para calcular los costos de la acometida. Su pago es requisito para solicitar la conexión definitiva.</p>			

* 8	Obtención de la conexión telefónica de la empresa de telecomunicaciones	3 días	Sin costo
	Para requerir el servicio, el constructor debe presentar la solicitud a la empresa de su preferencia. La conexión a este servicio no tiene costo.		
9	Obtención de la conexión a los servicios de acueducto y alcantarillado de Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villavicencio (EAAV)	10 días	Sin costo
	Una vez que el constructor paga el costo de la obra de conexión, EAAV programa y hace una visita para inspeccionar el estado de las redes internas y realizar la conexión definitiva.		
10	Inspección final por parte de la Alcaldía	1 día	Sin costo
	A través de las oficinas de planeación o las encargadas del control urbano, la Alcaldía ejerce la vigilancia y el control de los proyectos de construcción que se adelantan en el municipio. Las inspecciones se llevan a cabo para confirmar que la construcción cumple con lo aprobado en la licencia de construcción.		

* Simultáneo con el trámite anterior.

Fuente: Informe Doing Business del grupo Banco Mundial

Apéndice 21: Registro de dominio

INGRESE ACÁ EL DOMINIO PARA REGISTRAR.

ariariadventure.com.co

BUSCAR

● Busque entre los dominios disponibles presentados abajo. Dé click en el + para agregar y realizar la solicitud de registro.

Extensiones disponibles:

ariariadventure.com.co	\$14,990	+
ariariadventure.co	\$24,990	+
ariariadventure.com	\$29,990	+
ariariadventure.net	\$49,990	+
ariariadventure.net.co	\$14,990	+
ariariadventure.org	\$49,990	+

Nuevas Extensiones Disponibles:

ariariadventure.club	\$12,080	+
ariariadventure.xyz	\$29,990	+
ariariadventure.website	\$49,990	+
ariariadventure.space	\$19,990	+
ariariadventure.la	\$179,990	+
ariariadventure.legal	\$249,980	+

DOMINIOS

PRINCIPAL	DOMINIO	AÑOS	PROTECCIÓN	PRECIO	QUITAR
●	ariariadventure.com.co	1 año	✓ ✕	\$ 14,990.00	-

CORREO ELECTRÓNICO

	2 Cuentas de correo electrónico	CARACTERÍSTICAS	\$ 80,000.00	-
--	---------------------------------	-----------------	--------------	---

Fuente: <https://www.mi.com.co>

Apéndice 22: Ficha técnica de la Encuesta

FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA	
Nombre del proyecto	Parque Temático de Turismo de Aventura Ariari Adventure
Fecha de aplicación de la encuesta	Febrero a abril 2016
Tamaño de la muestra	157 personas
Técnica de recolección de datos	Encuesta corta por medio de formulario electrónico
Fuente de financiación	Fondos propios
Universo	Residentes y turistas en la ciudad de Bogotá
Grupo objetivo	Residentes y turistas en la ciudad de Bogotá entre 18 y 50 años que tengan interés en el turismo de naturaleza y la práctica de deportes de aventura.
Tipo de muestreo	Probabilístico
Temas a los que se refiere	Turismo de naturaleza, deportes extremos, servicios complementarios de alojamiento y alimentación, atributos más importantes para los consumidores y perfil de la demanda

Fuente: elaboración propia con base en modelos de MinCIT y la Cámara de Comercio de Bogotá