

Desarrollo de un Producto Turístico Experiencial en la Granja “La Castilla” en el

Distrito de Santa Marta

Lorena Díaz Castilla

Universidad Externado de Colombia

Notas del Autor

Lorena Díaz Castilla, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Maestría en Gestión y Evaluación de Proyectos de Inversión, Universidad Externado de Colombia.

Este proyecto ha sido financiado con recursos propios.

La correspondencia relacionada con este proyecto debe ser dirigida al Tutor Herberth Trejos, Universidad Externado de Colombia.

Contacto: lodica20@yahoo.com

CONTENIDO

Indice de Tablas.....	6
Indice de Ilustraciones.....	8
INTRODUCCIÓN	11
Planteamiento de la Oportunidad de Negocio.....	13
OBJETIVOS.....	16
Objetivo General	16
Objetivos Específicos	16
REVISIÓN DE LITERATURA.....	17
MARCO REFERENCIAL	24
El Turismo Naturaleza.....	26
Turismo Rural.....	27
El Turismo Experiencial.....	27
El Turismo Gastronómico	28
El Agroturismo	28
Las Granjas Agropecuarias Experienciales	29
METODOLOGÍA	30
Tipo de investigación	30
Diseño Muestral.....	31
Descripción de la Metodología.....	32

DESARROLLO	34
Estudio de Mercado	34
Análisis del Sector y Tendencias.....	34
Análisis de la Demanda	41
Segmentación del Mercado	41
Análisis Mercado Obejtivo.....	42
Resultados Investigación de Mercados	44
Análisis de la Competencia	61
Alojamiento:	62
Restaurantes:.....	62
Propuesta de Valor	67
Análisis De Las 5 Fuerzas De Porter.....	68
Rivalidad entre competidores existentes:	69
Amenaza de nuevos competidores:.....	69
Poder de negociación con los clientes:	70
Poder de negociación con los proveedores:	70
Amenazas de productos y servicios sustitutos:.....	70
DOFA.....	71
Estrategia de Mercado.....	73
Estrategia Frente a Negocios que Ofertan Productos y Servicios Experienciales.....	73

Estrategia Frente a Negocio de las Granjas Experienciales	74
Marca	75
Estrategia de Producto	76
Oferta Directa	77
Posicionamiento del producto.....	78
Canales de distribución.....	78
Promoción y publicidad	79
Estudio Técnico.....	79
Tamaño del Proyecto	79
Capacidad Instalada	80
Tipos de Alojamiento.....	81
Localización del proyecto.....	84
Ingeniería del proyecto	87
La Organización	94
Direccionamiento Estratégico.....	94
Tipo de Organización Legal para la Fase de Operación.....	95
Equipo Gestor	95
Perfil del equipo gestor	95
Estructura Organización.....	96
Evaluación Ambiental.....	101

Evaluación Social	101
Análisis de Riesgo	102
Plan Financiero	106
Inversión en Activos	106
Inversión de Capital de Trabajo (KW)	110
Ingresos	110
Costos Indirectos.....	112
Estados de Financieros.....	113
Flujo de Caja.....	116
Financiación.....	117
Punto de equilibrio.....	118
Simulación de Monte Carlo	119
Indicadores Financieros	121
Plan de Implementación.....	129
CONCLUSIONES	130
BIBLIOGRAFÍA.....	134
GLOSARIO.....	141
ANEXOS.....	146

Índice de Tablas

Tabla 1. Índice de competitividad de viaje y turismo 2017 – Sur América.....	36
Tabla 2 Análisis mercado objetivo.....	44
Tabla 3 Información Demográfica de los encuestados	45
Tabla 4. Análisis de la Competencia.....	66
Tabla 5 Cuadro Comparativo propuesta de valor.....	68
Tabla 6 Matriz de análisis DOFA	71
Tabla 7 Capacidad Instalada de alojamiento de la granja	80
Tabla 8 Servicios de la granja agroturística	81
Tabla 9 Descripción de las zonas de la granja	85
Tabla 10 Equipos de Cocina	92
Tabla 11 Equipos de Atención al Cliente.....	92
Tabla 12 Equipo adecuación de zonas de alojamiento.....	93
Tabla 13 Equipo adecuación de zonas de servicio de duchas y baños.....	93
Tabla 14 Adecuaciones iniciales	107
Tabla 15 Maquinaria y Equipo.....	108
Tabla 16 Costo muebles, enseres y equipo de computo.....	109
Tabla 17 Determinación del capital de trabajo.....	110
Tabla 18 Ingresos del proyecto	112
Tabla 19 Costos Indirectos.....	112

Tabla 20 Gastos de Personal	113
Tabla 21 Proyección del Estado de Resultados.....	114
Tabla 22 Proyección Flujo de Caja	114
Tabla 23 Proyecciones del Balance General	115
Tabla 24 Flujo de caja libre, flujo de caja de los accionistas y cálculos tasa de descuento ..	116
Tabla 25 Resumen de la inversión inicial en activos	117
Tabla 26 Características y proyección del crédito	118
Tabla 27 Análisis punto de equilibrio	118
Tabla 28 Escenarios de la simulación del Monte Carlos	119
Tabla 29 Plan de Implementación.....	129

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Diagrama las cinco fuerzas de Porter.....	19
Ilustración 2 Funcionamiento del Ecosistema Turístico	25
Ilustración 3 Turismo de Naturaleza	26
Ilustración 4 Productos turísticos más vendidos	39
Ilustración 5 Análisis mercado objetivo.....	43
Ilustración 6 ¿Sabes qué es el turismo experiencial?	45
Ilustración 7 ¿Ha realizado alguna vez turismo experiencial?.....	46
Ilustración 8 ¿Ha disfrutado realizar turismo experiencial?.....	47
Ilustración 9 ¿Qué fuente de información utilizó para organizar su viaje?.....	48
Ilustración 10 ¿Qué lo motiva a viajar?	49
Ilustración 11 ¿Con quién realiza habitualmente sus viajes?.....	50
Ilustración 12 ¿Cuántas veces al año viaja?.....	51
Ilustración 13 ¿Cuántos días en promedio dura cada uno de sus viajes?.....	52
Ilustración 14 ¿Cuánta suele gastar en sus viajes?.....	53
Ilustración 15 ¿En qué suele gastar más durante sus viajes?	54
Ilustración 16 ¿En qué lugar prefiere hospedarse?	55
Ilustración 17 ¿Qué tiene en cuenta en los lugares donde decide alojarse?.....	56
Ilustración 18 ¿Durante sus viajes se interesa por visitar y/o hospedarse en granjas agroturísticas?	57

Ilustración 19 ¿En caso de alojarse en una granja o finca agroturística se interesaría por aprender/ participar de la actividad productiva con la granja e interactuar con los animales que se encuentran en estas?.....	58
Ilustración 20 ¿En los sitios en que usted se ha alojado antes, le han ofrecido actividades alternativas de turismo experiencial?.....	59
Ilustración 21 ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una experiencia en una granja, que incluya alojamiento, gastronomía de la región, conocimiento de la actividad agropecuaria y atractivos tradicionales como turismo de sol y playa?	60
Ilustración 22 Marca del negocio.....	76
Ilustración 23 Zona habitaciones tubulares.....	82
Ilustración 24 Zona de Camping y alquiler de camping	83
Ilustración 25 Zona kiosco con hamacas	83
Ilustración 26 Mapa de Santa Marta	84
Ilustración 27 Plano del diseño de la granja agroturística “La Granja”	85
Ilustración 28 Flujograma del proceso de servicio	91
Ilustración 29 Organigrama de la Organización	96
Ilustración 30 Análisis de Riesgo pre-operativos.....	103
Ilustración 31 Análisis de Riesgo Operativos	104
Ilustración 32 Análisis de Riesgo Comunes.....	105
Ilustración 33 Simulación de Monte Carlo VPN	120
Ilustración 34 Simulación de Monte Carlo TIR.....	121
Ilustración 35 Razón corriente esperada	122
Ilustración 36 EBITDA proyectado	123

Ilustración 37 Rotación de proveedores proyectada	124
Ilustración 38 Margen de utilidad bruta proyectado	124
Ilustración 39 Margen de utilidad operacional proyectado	125
Ilustración 40 Margen neto de utilidad proyectado.....	126
Ilustración 41 Indicadores de rentabilidad proyectados	127
Ilustración 42 Indicadores de Endeudamiento proyectados	128

INTRODUCCIÓN

En los últimos años el turismo ha tomado una nueva dirección, la cual no solo relaciona la vivencia convencional sino un estilo experiencial, donde este pueda generar en el turista un aprendizaje del entorno, la cultura, gastronomía y de las personas nativas con las cuales esta interactuando.

Segùn el informe presentado por la Organizaciòn Mundial del Turismo -OMT “Futuro, Tendencias, Investigación y Experiencias de Turismo Gastronómico” (2017), el turismo gastronómico se ha convertido en una de las motivaciones principales de los viajeros para visitar un destino. Su relación con la identidad y la cultura local, así como con otros intangibles del sector, como el arte, la naturaleza o la historia, lo convierten en una de las áreas más consolidadas del turismo.

En la medida que el turista pueda no solo observar sino también involucrarse con los procesos productivos de la región, la elaboración de la comida típica entre otros ejemplos, puede adquirir una mayor experiencia y conocimientos de actividades que no haya realizado y tambien, de productos que no haya visto o probado jamás en país de origen.

Las experiencias turísticas, en fin, parecen identificarse cada vez más como el verdadero producto turístico en la actualidad, mientras que la oferta de servicios turísticos, aun siendo de

calidad, ya no es suficiente para conseguir la satisfacción plena y el bienestar psicológico de los turistas y consumidores (Rivera, 2013).

Con lo anterior, se hace visible la gran demanda que tiene esta clase de turismo, el cual puede ser aprovechado en este país de una forma sostenible y amigable con el medio ambiente, generando así mayores ingresos para los nativos y de manera directa una mejor calidad de vida. (Organization World Tourism, 2017).

Resulta pertinente desde el punto de vista de las tendencias del mercado que la oferta de turismo alternativo crezca y se diversifique, generando no sólo nuevos atractivos para los turistas y viajeros, sino también nuevas oportunidades de emprendimiento y generación de empleos, en un contexto de baja inversión. Para destinos como Santa Marta, ricos en biodiversidad, patrimonio y cultura, el turismo alternativo representa la oportunidad de atraer mucha más demanda, en especial aquella interesada en involucrarse con las costumbres locales y que llega hasta dicha región buscando un sentido mucho más experiencial a sus viajes.

El presente documento constituye una propuesta de creación de un producto turístico experiencial basado en las actividades productivas que se realizan en la Granja “La Castilla”. El propósito de la investigación es establecer la factibilidad técnica y financiera del ‘producto’, a fin de aprovechar la infraestructura de la granja y su geolocalización en la jurisdicción del Parque Nacional Natural Tayrona.

Este documento está compuesto por doce secciones incluida esta introducción. La segunda corresponde al planteamiento de la oportunidad del negocio en el marco de territorio y las tendencias del mercado. La tercera sección responde a los objetivos de la investigación. La cuarta ofrece una revisión de la literatura respecto al proyecto. La quinta presenta el marco referencial que orientará la investigación, la sexta plantea los aspectos metodológicos que permitirán alcanzar los objetivos del proyecto, la séptima corresponde al estudio de mercadeo que se realizó, la octava define la estrategia de mercadeo, la novena discrimina el estudio técnico del proyecto, la décima explica detalladamente los aspectos que se involucran en la Organización, la onceava determina el tipo de evaluación y finalmente se realiza el análisis de riesgo.

Planteamiento de la Oportunidad de Negocio

Una de las principales tendencias del turismo en la actualidad es la que relaciona al turista o viajero con las experiencias nativas de las regiones con atractivos rurales o urbanos (Buckhard, 2017). El viajero y el turista ya no sólo busca disfrutar de playas, arquitectura y cultura, sino que le interesa mucho más adentrarse en la cotidianidad de los destinos que visitan, y vivir experiencias que en su lugar de origen no podría tener a su alcance.

En este sentido, el turismo rural es uno de las categorías con mayor potencial puesto que los turistas y viajeros, especialmente los provenientes de grandes urbes, están dispuestos cada vez más a pagar por convertirse en sujetos activos dentro de los destinos, y dejar la pasividad del observador que por años fue el modelo imperante (FIDUCOLDEX, 2012).

En Colombia, la zona del Eje Cafetero es pionera en ofrecer este tipo de turismo, primero a través del Parque Temático Panaca cuya apertura se remonta al año 1999 (Panaca, 2018), pero posteriormente con la explosión de las fincas cafeteras como atractivos, a las cuales empezaron a llegar cada año turistas y viajeros interesados no sólo en disfrutar de los paisajes, sino en aprender todo acerca del cultivo, la preparación y la degustación de café (López, Mancalano, & Pulido, 2016).

El éxito de este nuevo modelo de negocio, que rompió con los paradigmas del turismo nacional, hizo que en muchas regiones del país los operadores turísticos empezaran a explorar con el turismo rural. Así, muy pronto en Colombia se empezó a ofrecer subcategorías del turismo rural como la observación de actividades agropecuarias, el etnoturismo, las fincas o granjas experienciales, y la preparación y uso de medicina tradicional; de acuerdo con cifras del Programa de Transformación Productiva (PTP), a corte de febrero de 2015 en el país existían 1.649 prestadores de servicios turísticos dedicados a ofrecer servicios de turismo rural (FIDUCOLDEX, 2012).

En el departamento del Magdalena los casos más representativos de turismo rural giran alrededor del Parque Nacional Natural Tayrona, la Ciudad Perdida en la Sierra Nevada de Santa Marta, y Minca, en las estribaciones de la misma Sierra, en donde además se encuentran fincas cafeteras que ofrecen a viajeros y turistas servicios de alojamiento, recorridos por éstas e interacción con las actividades productivas. Según las cifras del PTP, en el Magdalena habían registradas formalmente 76 prestadores de servicios de turismo rural entre agencias de viaje,

guías profesionales de turismo, y establecimientos de alojamiento y hospedaje (FIDUCOLDEX, 2012)

Por otro lado, la localización de la Granja “La Castilla” resulta estratégica para el futuro de la idea de negocio en cuanto confluyen en el área una serie de factores determinantes como la son: la cercanía de esta a la playa, la escasa oferta de espacios o infraestructura para alojamiento y desarrollar actividades propias del turismo rural y experiencial, y la gran demanda de turistas que visitan la zona para pasar un momento agradable en el principal atractivo, el balneario de Bahía Concha. Según informe realizado por la universidad del Norte (2008), esta playa se caracteriza por la llegada de turistas principalmete de Bogotá, seguida de Barranquilla y Santa Marta y de turistas extranjeros en un mayor porcentaje de Belgica e India (Iglesia, Johnson, & Ernesto, 2008).

Asímismo, de acuerdo con el Sistema de Información Turística - SITUR del Magdalena, las principales experiencias que pueden disfrutar del turismo de naturaleza en la zona de Bahía Concha son: buceo recreativo, snorkeling, pesca deportiva, camping, wakeboard y avistamiento de aves. Actividades que junto a la gastronomía típica de la región, costumbres y entorno, suelen ser muy llamativas y por ello, atraen a cientos de turistas cada mes (Universidad del Magdalena, 2017).

OBJETIVOS

Objetivo General

Formular un plan de negocios para evaluar la factibilidad de la creación y puesta en marcha de un producto de turismo experiencial en la granja “La Castilla” en el distrito de Santa Marta.

Objetivos Específicos

-Definir el mercado existente, y su proyección, del servicio turístico experiencial en la granja “La Castilla” para identificar los posibles clientes potenciales, el segmento de mercado al cuál se va a dirigir la estrategia comercial y las estrategias para obtener ventajas comparativas respecto a la competencia.

- Establecer los procesos y requerimientos técnicos de la granja para definir cuales son los bienes y servicios necesarios para la puesta en marcha del negocio de servicio turístico experiencial.

- Estructurar el modelo de organización administrativa para definir la capacidad operativa del negocio y los aspectos asociados a la formalización y normatividad legal vigente.

- Formular la evaluación financiera del proyecto para determinar la factibilidad y rentabilidad del negocio de servicio turístico experiencial en la granja “La Castilla”.

- Realizar un plan de implementación para identificar y establecer las actividades que afectan el inicio de la operación del negocio, así como tiempos de ejecución y costos de estas

REVISIÓN DE LITERATURA

Un plan de negocios es la intención que tiene un inversionista de plasmar una idea de acuerdo con las necesidades del entorno o de su propio ingenio, organizando de manera coherente cuáles serán las actividades, las metas y los instrumentos que se utilizarán. Para ello, debe conocer o responder una serie de preguntas que le ayudarán a analizar y a tomar decisiones sobre el sector en el que va a incursionar, tales como: ¿cuáles son las condiciones del mercado? ¿A quién va dirigido? ¿Qué va a satisfacer? ¿Cuál es su población objetivo? ¿Quiénes son los competidores en el mercado? ¿Cuál puede ser la capacidad y localización del negocio? ¿En qué sector de la economía se encuentra la idea? ¿Tipos de financiación? entre otras. Para lo anterior, se hace necesario realizar estudios para resolver dichos interrogantes y que brinden las herramientas necesarias que contribuyan y den una base para saber qué tan viable o no es la idea, si es necesario replantearla o sencillamente desistir de esta y optar por otra alternativa (Balanko-Dickson, 2007).

Es así como son muchos los autores que basan sus estudios en este amplio campo de investigación, como lo es la creación, administración y operación de los negocios y cuáles son las claves para llegar al éxito. En tanto, se puede definir “un plan de negocios como un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa” (Fleiteman, 2000)

De igual forma, las características principales que debe tener un plan de negocios son: conocer cuidadosamente el sector al cual pertenece la idea, sus fases, los detalles de la operación, para así saber cuáles son los factores que influenciarán de manera positiva o negativa sobre el proyecto. Para ello, se debe buscar una alternativa de diagnóstico (acciones de evaluación) que permita determinar cuál es la estrategia que se debe implementar para garantizar la entrada, permanencia y éxito del negocio, identificando los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas), así como también los riesgos a los que pueden estar expuesto esta idea en el mercado. (Fleiteman, 2000)

Por otro lado, dentro de la estructura del plan de negocios, se utilizan los siguientes componentes:

Un estudio de mercado, el cual, *“es una necesidad actual ya que independientemente de la actividad a que se vaya a dedicar un empresario, se necesita conocer el mercado al que se dirige su prestación, las motivaciones y hábitos de compra de sus consumidores, las estrategias de la competencia y las tendencias del entorno. Estos elementos le permiten a la administración tomar*

medidas correctas para el lanzamiento de su actividad, reduciendo de esta forma, el riesgo de decisiones administrativas” (Fleiteman, 2000)

Asimismo, este estudio es muy importante, ya que ayuda a los emprendedores a conocer y analizar no solo la demanda, sino también la competencia a la cual se va a enfrentar en el mercado. Para ello, se pueden utilizar modelos estratégicos, entre ellos “Las Cinco Fuerzas de Porter”, propuesta en el año 1980 por el economista Michael E. Porter, en su libro titulado: “*Competitive Strategy: Technoques for Analyzing and Competitors*”. En el diagrama 1. Se observa cómo se da la relación de estas fuerzas y como garantizan la rentabilidad de las empresas en el mercado: 1. Amenaza de entrada de nuevos competidores, 2. La rivalidad entre los competidores, 3. Poder de negociación de los proveedores, 4. Poder de negociación de los compradores y 5. Amenaza de ingresos de productos sustitutos. (Porter, 1980)

Ilustración 1
Diagrama las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Amaya (2005). Gerencia & Planeación, pág. 40.

La primera fuerza - *amenaza de entrada de nuevos competidores*- analiza que tan vulnerable es la empresa al momento que entra en el mercado un nuevo competidor que puede compartir similares características en cuanto al producto a ofrecer y como este puede afectar de manera negativa la rentabilidad y sostenibilidad del negocio en el mercado. La segunda fuerza - *la rivalidad entre los competidores* – realiza un diagnóstico de los competidores directos e indirectos con los cuales se están dividiendo la cuota de mercado y de qué forma estos pueden acaparar el mercado y reducir el segmento de la población a la cual se está satisfaciendo.

Por otra parte, la tercera fuerza - *Poder de negociación de los proveedores* – analiza la necesidad de todo negocio de insumos, materias primas para poder entregar al mercado un producto final, es así como los proveedores se convierten en un aliado, en un agente de gran importancia para la empresa y saber negociar con estos determinará en qué medida se pueden obtener precios que no perjudiquen la cantidad o el volumen de insumos y con ello, el de los productos que se van a ofrecer en el mercado. Por su parte, la cuarta - *Poder de negociación de los compradores*- a diferencia de la anterior fuerza, se debe buscar negociar con aquellos que desean adquirir el producto final y de esta manera satisfacer sus necesidades, en tanto, una vez más una de las variables que se debe modificar es el precio, llegando a un punto de gana y gana entre los oferentes y demandantes. Evitando así que estos últimos opten por bienes o productos sustitutos que tengan un mejor precio y que igualmente se acomode a las necesidades del cliente. Es allí donde entra a jugar la última fuerza de Porter *amenaza de ingresos de productos sustitutos* – obligando a la firma a implementar estrategias de precios más competitivos, reducción en costos fijos, entre otros, para poder competir con estos sustitutos y evitar que estos reduzcan su cuota en el mercado (Amaya, 2005).

De igual forma, otro de los modelos estratégicos que se pueden utilizar para la realización del estudio de mercado es la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), donde se identifican las variables o los factores internos y externos que pueden comprometer la sostenibilidad de una empresa en el mercado. Además, esta matriz es un instrumento de gran ayuda para poder identificar, analizar y concretar las estrategias que se van a utilizar como una alternativa que genere valor y de las pautas o lineamientos que lleven a la empresa a cumplir con sus objetivos sociales, económicos y/o financieros (Ponce, 2007).

Otro modelo que resume la generación de valor de la empresa es el CANVAS, creado por Alexander Osterwalders en el año 2004, cuyo autor lo define como una herramienta que “describir la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor”. Dentro de los elementos o factores para cumplir dichos objetivos son: socios, recursos y actividades claves; estructura de costes, propuesta de valor, relación con los clientes, canales, segmento de los clientes y fuentes de ingresos. (Osterwalders, 2004)

Otros de los autores que expone sobre la propuesta de valor es James Anderson, quien en su artículo titulado “*Propuesta de valor para el cliente en los mercados de empresas*”, señala que “todo inversionista debe realizar un listado de todos los beneficios que los clientes reciben de un producto o servicio de mercado, así como también determinar todos los puntos favorables de diferencia que un producto o servicio de mercado tienen en relación con la siguiente mejor alternativa y por último, focos de resonancias los cuales son uno o dos puntos de diferencia (y,

quizás, un punto de paridad) que al mejorar entregan el máximo valor al cliente en el futuro visible”. (Jamez C. Anderson, 2006, pág. 86)

Por otro lado, para el desarrollo de un plan de negocios, se debe realizar un estudio técnico o plan de producción, que detalla todas las operaciones que se deben desarrollar, para convertir un conjunto de insumos en un producto y servicio que serán ofrecidos en el mercado. Asimismo, varios investigadores exponen que en este plan se describen todos los *“procesos productivos involucrados en la fabricación del nuevo producto y para ello se puede diseñar un “diagrama de procesos” donde se establecen cuáles son los procesos por departamento y cuál es la secuencia de producción”*. Asimismo, discuten que otro de los puntos a tratar es especificar los recursos físicos que se van a emplear en el negocio, de acuerdo con la capacidad instalada, tamaño y ubicación de este, como la son la maquinaria, tecnologías, mano de obra, entre otros. Y que también se debe contemplar la estrategia de producción, determinando que servicios va a prestar el negocio de acuerdo con su *“Core Business”* y cuáles serán tercerizados o subcontratados, teniendo estos un impacto directo sobre los costos de la incipiente empresa. (Jamez C. Anderson, 2006)

Otros de los estudios que se deben realizar es el organizacional, el cual permitirá al negocio *“definir su composición interna en torno a los objetivos de este, y por medio del conjunto de las funciones y de las relaciones se determinará formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad”*. (Weinberger, 2009).

Asimismo, con este estudio se logran plasmar el direccionamiento estratégico de la futura empresa, donde se consignan los objetivos estratégicos, la misión, visión de la empresa, así como y también las políticas empresariales. Se logra identificar qué tipo de organización legal se va a constituir, el equipo gestor que organizará y llevara a cabo el cumplimiento, seguimiento y monitoreo de los medios para la consecución de las metas trazadas; se define la estructura de la organización, cada uno de los niveles jerárquicos y la división de los departamentos, así como también, cada uno de los procesos que se van a llevar a cabo al interior de la empresa, para lograr el producto final, es decir, su sistema de negocio y cada una de las alianzas y acuerdos con terceros que complementen o contribuyan al desarrollo y finalización del proceso productivo.

Por último, para la creación de una empresa, se debe contemplar un estudio financiero, en el cual se pueda determinar los recursos económicos, costos totales, de producción, ventas el monto de la inversión inicial, las fuentes de financiación, como también las ventajas y desventajas de cada una de las alternativas que se planteen, para luego proyectar los estados financieros, donde se logrará evaluar la rentabilidad económica y financiera de plan de negocio. (Osterwalders, 2004)

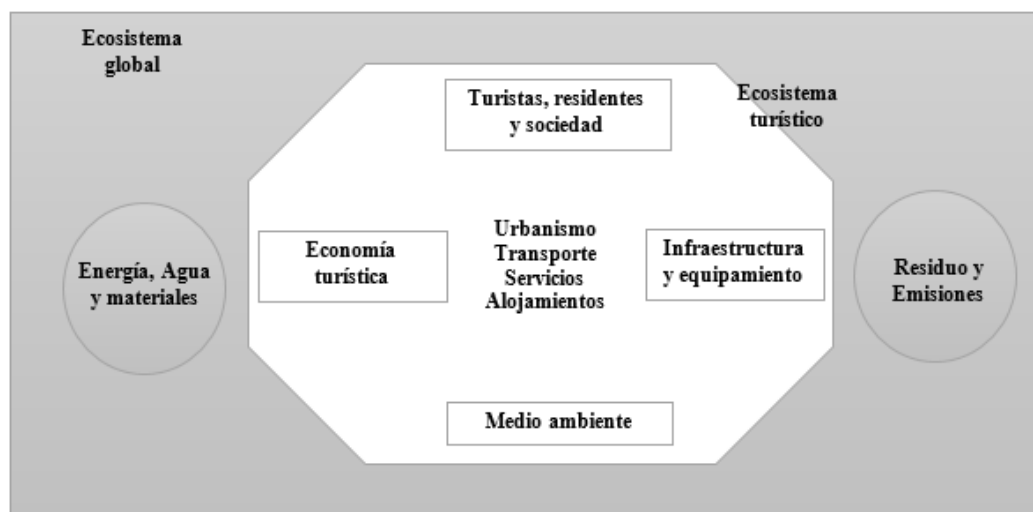
MARCO REFERENCIAL

Para 2030 la actividad turística crecerá 57% en las economías emergentes del mercado global, esto motivado por la búsqueda generalizada de lo auténtico, lo local y lo alternativo (Organización Mundial del Turismo, 2016). Pero este crecimiento del turismo a nivel mundial no solo va afectar a los países en términos económicos, de ingresos, sino también a su medio ambiente, a la diversidad de flora y fauna con que cuenta cada uno de estos territorios y es así como entra a jugar unos nuevos términos como el ecoturismo o ecosistema de turismo, tratando de explicar cómo esta actividad económica hace sensible o afecta directamente sobre un ecosistema.

Según el investigador Pulido (2004), el turismo involucra el entorno o todo el conjunto e interacción del turista con el medio ambiente, es así como surge el concepto de ecosistema turístico que se entiende como:

“(...) unidad de análisis territorial compuesta por elementos abióticos –suelo, recursos naturales, infraestructuras, equipamientos, construcciones- y bióticos –población, turistas, biodiversidad-, especializada en la generación o comercialización de productos y/o servicios turísticos. La producción y venta de estos productos y/o servicios se traduce en una serie de flujos físicos (materiales y energéticos) y socioeconómicos” (pág. 6).

Ilustración 2
Funcionamiento del Ecosistema Turístico



Fuente: Pulido (2004). Turismo y medio ambiente. Planteamientos para la orientación medioambiental de la política turística española, pag. 7.

En cualquier caso, lo que es evidente es que el medio ambiente es fundamental para la actividad turística, que, a su vez, genera un conjunto de impactos, positivos y negativos, sobre aquel. Entre los positivos, se pueden considerar la creación de empleo, el incremento de los ingresos económicos, la consecución de mayores inversiones en la conservación del medio ambiente, la reducción de la emigración de la población local, la recuperación del patrimonio monumental y la cultura local, el aumento de inversiones en infraestructuras y equipamientos en destinos turísticos, etc. Entre los efectos negativos, cabría destacar el incremento del consumo de suelo, agua y energía, la destrucción de paisaje como consecuencia de la creación de nuevas infraestructuras y edificios, el aumento de la producción de residuos y aguas residuales, la

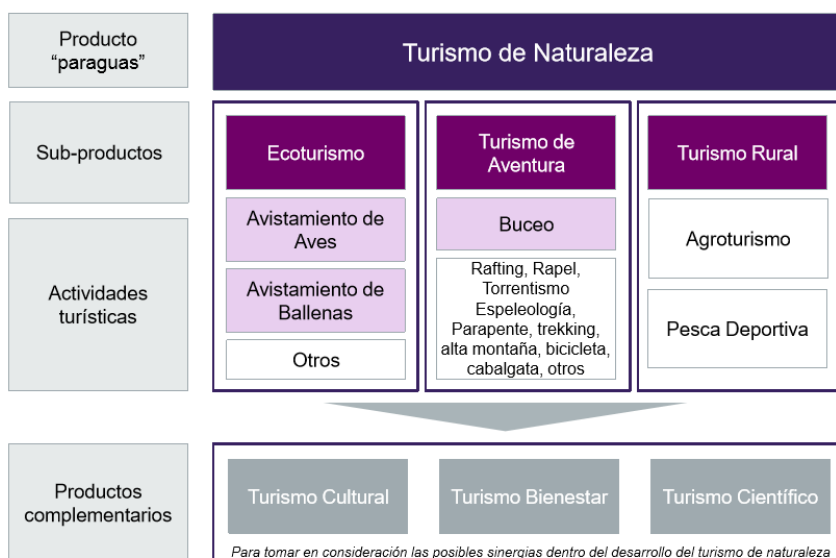
alteración de los ecosistemas, la pérdida de los valores tradicionales y de la diversidad cultural, el aumento de precios que afecta a la población local (Pulido, 2004).

Por otro lado, para entender otros conceptos que intervienen en la actividad turística, el Ministerio de Comercio Industria y Turismo (2012) en su Diagnóstico titulado “Turismo de Naturaleza en Colombia” define los siguientes términos de referencia así:

El Turismo Naturaleza

Es todo aquel tipo de turismo que tiene como motivación principal la observación y apreciación de la naturaleza y de las culturas tradicionales. Dentro de este se clasifican las siguientes subcategorías: i) Ecoturismo -avistamiento de aves, avistamiento de ballenas, etc.-, ii) Turismo de Aventura -buceo, senderismo, etc.-, y iii) Turismo Rural –agroturismo-.

Ilustración 3
Turismo de Naturaleza



Fuente: Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Plan de Negocio de Turismo de Naturaleza de Colombia (2013).

Turismo Rural

Referido a las actividades que tienen lugar en un ambiente rural, con las costumbres y actividades que se deriven en los ambientes lejos de las ciudades y áreas industrializadas, tales como pueblos, granjas, etc.

La característica diferenciadora de productos de turismo rural es el deseo de facilitar al cliente un contacto personalizado, una impresión del entorno físico y humano de las zonas rurales y, en cuanto posible, permitir su participación en actividades, costumbres, y estilo de vida de la población (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2012, pág. 13).

El Turismo Experiencial

Modalidad de turismo que permite a los viajantes extender su creatividad gracias a su posibilidad de dejarlos participar activamente en las experiencias del propio lugar que visitan. Como también aquel turismo que tiene la característica de hacer interactuar a sus viajeros de tal manera que se sientan como ciudadanos, haciendo referencia a la parte emocional, educativa, social y cultural ((Dimitrova, 2016).

El Turismo Gastronómico

Según Hall (2003) el Turismo Gastronómico “*es un viaje experiencial a una región gastronómica, con fines recreativos o de ocio, que incluye visitas a productores primarios y secundarios de los alimentos, festivales y ferias gastronómicas, eventos, mercados de agricultores, programas de cocinas y demostraciones, degustación de productos alimenticios de calidad o cualquier actividad turística relacionada con los alimentos. Además, dicho viaje experiencial está relacionado con un estilo de vida particular que incluye la experimentación y el aprendizaje de las diferentes culturas o atributos relacionados con los productos turísticos, así como especialidades culinarias que se producen en la región visitada a través de su consumo*”. (Organization World Tourism, 2017)

El Agroturismo

Para el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo -MinCIT, el agroturismo es una modalidad de oferta turística que consiste en alojamientos rurales, cuyo objetivo es que el turista pueda experimentar el proceso de producción de la comunidad. Este tipo de oferta se enfoca básicamente al estilo de vida de los destinos, ofreciendo así actividades relacionadas con el mundo agrario y rural alimentación de productos con cosecha propia, alquiler de caballos, escuelas de ecología o cursos de cocina tradicional. (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Diagnóstico del Turismo de Naturaleza en el Mundo. Plan de Negocio del Turismo de Naturaleza de Colombia. Programa de Transformación Productiva., 2012)

Las Granjas Agropecuarias Experienciales

Este tipo de producto turístico es uno de los que más rápido crecimiento y aceptación a tenido en el mercado y hace parte de las nuevas tendencias en el sector turismo a nivel mundial.

(Buckhard, 2017)

En Colombia este tipo de turismo ha sido explotado en mayor medida en las zonas rurales del Eje Cafetero, en las que los turistas no sólo llegan a hospedarse sino también a vivir la experiencia de la comunidad alrededor del cultivo, recolección y preparación del café. Este mismo concepto ha sido introducido en Cundinamarca, Boyacá, Antioquia, Los Santanderes, Los Llanos, y en muchos municipios del Caribe colombiano. Actualmente, de acuerdo con COTELCO, a cierre de 2016 en el país habían más de 24 mil predios utilizados como fincas agroturísticas, de las cuales el 6,5% (1.548) están apuntados en el Registro Nacional de Turismo. (Universidad del Magdalena, 2017)

En Santa Marta, los finqueros y hacendados con propiedades en la Sierra Nevada y en la Zona Bananera, han optado por ofrecer servicios turísticos experienciales como mecanismo generador de ingresos más allá de la actividad agropecuaria realizada, lo cual es muestra del viraje en la región hacia la tendencia del turismo de experiencias.

METODOLOGÍA

Tipo de investigación

Para llevar a cabo un estudio de mercado, metodológicamente es preciso partir de un tipo de investigación cualitativa, “la cual se orienta a profundizar en casos específicos y no en generalizar, pues su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir un fenómeno en estudio a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada” (P, 2000, pág. 68). De esta manera se buscará entender una situación como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y dinámicas.

En otras palabras, el método a implementar permitirá que se establezcan las principales características del turismo rural experiencial partiendo de información obtenida de fuentes primarias: turistas y viajeros, agencias de viaje en la ciudad de Santa Marta.

Con la información obtenida en campo se logrará establecer los factores más determinantes para la creación de un producto turístico experiencial en una granja agropecuaria ubicada en el balneario de Bahía Concha, en inmediaciones del Parque Nacional Natural Tayrona.

Diseño Muestral

La muestra a la cual se le aplicará un instrumento de caracterización se tomará del tamaño de la población turista y viajera que ingresó por los 14 puntos de control migratorio de Santa Marta durante el 2017, reportada por la oficina de Migración Colombia.

En esta investigación de mercado se empleará el método de muestreo probabilístico aleatorio simple (Cantoni, 2009), que permitirá calcular un tamaño muestral con base en una población finita (conocida), a través de la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{S^2}{\frac{\varepsilon^2}{Z^2} + \frac{S^2}{N}}$$

Donde:

n = tamaño necesario de la muestra.

Z = margen de confiabilidad o número de unidades de desviación estándar en la distribución normal que producirá el nivel deseado de confianza.

S = Desviación estándar de la población.

ε = error o diferencia máxima entre la media muestral y la media de la población que se está dispuesto a aceptar con el nivel de confianza que se ha definido.

$$n = \frac{(0,4)^2}{(0,5^2/1,96^2) + ((0,4)^2/759243)} = 245$$

Por otro lado, se aplicará una encuesta virtual, las cuales no se pudieron realizar de manera presencial por limitantes de tiempo y costos. Para el desarrollo de dicha encuesta, se hizo necesario recurrir a la herramienta google drive para realizar su formulación y tabulación. Esta herramienta permite la creación de un link, el cual será colgado en medios sociales más reconocidos como lo son Facebook e instagram y enviado en cadena a travez de whatsapp. Se espera que como mínimo se respondan 245 encuestas.

Descripción de la Metodología

Para la formulación de las encuestas, se utilizaron 23 preguntas (ver anexo 1), de las cuales 6 son demográficas y 17 preguntas abiertas y cerradas, las cuales están relacionadas con la obtención de información de las preferencia y gustos de los consumidores, que ayude a los investigadores a identificar, analizar e inferir sobre las necesidades de la población objetivo, cuál es realmente el mercado potencial, cuál va ser la estrategia a utilizar, si se va a competir por precio, por diferenciación, calidad, ambiente, entre otras variables que afectan directamente la decisión de compra de los consumidores, y con ello establecer la propuesta de valor del proyecto. Igualmente, con esta herramienta se determinará la viabilidad de nuestro producto, la disponibilidad a pagar de los futuros clientes, así como también la cantidad de bienes y servicios demandados, el análisis de la competencia, conociendo así el mercado al cual se va a enfrentar. De igual forma, en este mismo estudio de mercado, se analizará y definirá una propuesta de valor

para los futuros clientes objetivos de la Granja “La Castilla” en el cual, se especificarán las características que se deben tener en cuenta para poder realizar una buena y acertada propuesta, siendo así necesario realizar un listado de beneficios que pueda generar el nuevo establecimiento de alojamiento, así como una diferenciación de su producto y/o servicio y los focos de resonancia.

Asimismo, se realizará un estudio técnico, que nos permita crear el diseño que tendrá la granja La Castilla, con cada uno de los servicios a ofrecer y del proceso que se va a manejar interiormente para cada uno de los turistas que visiten el establecimiento. Así mismo determinar el layout, tamaño y la capacidad del negocio, entre otros, para poder tener un aproximado de los costos y gastos necesarios en la inversión del proyecto, así como la disponibilidad de recursos humanos y financieros. Otro de los factores que se van a describir en esta sección es la micro y macro localización de la granja, para dar a conocer la cercanía que este tiene con el Parque Tayrona y con ello a una de las playas de este parque, Bahía Concha.

En cuanto al estudio financiero, se realizará un análisis y evaluación financiera, así como también proyecciones de ventas y demás variables que afecten de manera directa el proyecto. Con ayuda del software Crystal ball, se realizará una simulación de Monte Carlo, proyectando máximo tres escenarios (optimista, pesimista y real o moderado) en un horizonte de tiempo de mínimo cinco años, donde se evidencie los resultados de diferentes variables económicas y financieras como la valoración de la empresa, Flujo de caja neto, Valor presente Neto y la tasa interna de retorno que ayuden a los inversionistas en la toma de decisiones.

DESARROLLO

Estudio de Mercado

Análisis del Sector y Tendencias

A nivel mundial la actividad turística genera más del 7% de las exportaciones y representa el 10% del PIB mundial y el 10% de los puestos de trabajo en todo el mundo. Estas cifras son el producto de una industria de servicios especializados y en donde más de la mitad de los turistas viajan por ocio y recreación, 3 de cada 10 lo hacen por salud y religión, y 1 de cada 10 lo hace por negocios (Organization World Tourism, 2017).

Según el Informe del World Economic Forum (2017) titulado “ The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017”, en las últimas décadas, los viajes y el turismo y su ecosistema han demostrado ser importantes impulsores del crecimiento económico, ya que contribuyen con más del 10% al PIB mundial y representan uno de cada 10 trabajos en el planeta. La industria continúa siendo una fuerza, brindando oportunidades únicas para que las naciones en desarrollo y emergentes puedan ascender en la cadena de valor.

Este mismo informe revela que en el año 2017 *“la industria de viajes y turismo continúa marcando una diferencia real en las vidas de millones de personas impulsando el crecimiento, creando empleos, reduciendo la pobreza y fomentando el desarrollo y la tolerancia. Por sexto año consecutivo, el crecimiento de la industria supera al de la economía global, mostrando la resistencia de la industria frente a la incertidumbre geopolítica global y la volatilidad económica. La industria contribuyó con US \$ 7,6 billones a la economía global (10,2% del PIB*

mundial) y generó 292 millones de empleos (1 de cada 10 empleos en el planeta) en 2016” (pág. 3).

El crecimiento sostenido del turismo durante las últimas décadas ha dado como resultado el surgimiento de cientos de destinos emergentes a nivel mundial, y en ese sentido, el continente americano y especialmente Colombia no han sido la excepción. De acuerdo con las cifras de la Organización Mundial del Turismo, de los 1.235 millones de llegadas de viajeros en 2016, aproximadamente 199 millones fueron en las Américas, lo que corresponde a un 25,7% de cuota del mercado y ingresos de más de US\$ 1.570 millones generados por turismo en las Américas (Organization World Tourism, 2017).

De igual forma, de los países de América, Colombia está entre los 5 primeros con mayor flujo migratorio con una participación de 0,27% de total de llegadas en el mundo. Sólo entre enero y diciembre de 2017 entraron al país 6.535.182 viajeros, presentando un aumento del 28,3% respecto al año anterior; de estos, 3.233.162 eran de origen extranjero, lo que evidencia un crecimiento 24.69% en este rubro en comparación con el año anterior (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2018).

De acuerdo con el último reporte del Foro Económico Mundial, The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017, el país se encuentra en la cuarta posición en apertura por aspectos como requerimientos de visa o el número de acuerdos comerciales regionales. Igualmente, Colombia está en el puesto 20 a nivel global gracias a sus recursos culturales y de negocios, y en el 22 por su biodiversidad natural.

Tabla 1.
Índice de Competitividad de viaje y turismo 2017 – Sur América

País	Ranking Global	ENTORNO FAVORABLE					Índice de Competitividad del Turismo
		Entorno Empresarial	Seguridad	Salud e Higiene	Recursos Humano y Mercado de Trabajo		
Brasil	27	3.5	4.5	5.3	4.3	4.6	
Chile	48	5.0	5.7	5.2	4.8	4.9	
Argentina	50	3.1	5.0	6.4	4.6	4.7	
Perú	51	4.3	4.5	4.8	4.7	4.2	
Ecuador	57	3.9	5.2	5.1	4.2	3.9	
Colombia	62	4.0	2.6	5.0	4.6	4.4	
Uruguay	77	4.6	5.5	6.0	4.6	5.5	
Bolivia	99	3.0	5.0	4.4	4.0	3.8	
Venezuela	104	2.4	3.3	5.1	3.9	3.5	
Paraguay	110	4.3	4.7	5.0	4.1	3.7	
Promedio Sur América		3.8	4.6	5.2	4.4	4.3	

Fuente: World Economic Forum. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017

En cuanto a Latinoamérica, Colombia se ubica por detrás de otros países como Brasil (27), Chile (48), Argentina (50), Perú (51) o Ecuador, en la posición número 57. Este rezago en la competitividad que tiene Colombia en cuanto al turismo tiene varias explicaciones, entre las que se encuentra de forma destacada la seguridad, factor en el que Colombia ocupa la última posición del ranking (pág. 14).

Según la Revista Dinero (2017) en su artículo titulado “Ocupación hotelera en Colombia alcanzó cifras récord en 2016”, la mayor motivación de viajeros tanto extranjeros como nacionales que fue Ocio (vacaciones y recreación), seguido de Negocios y convenciones. Asimismo, el periódico Portafolio (2018), expone que en los últimos seis años el PIP del turismo

creció 24% y esto llevó a que, según el Banco de la República, el sector turismo se haya convertido en el segundo que más divisas le genera al país (5.7 millones de USD), superando productos tradicionales como el café, las flores y el banano; además de crear alrededor de 1.800.000 empleos directos en todo el territorio nacional.

Según el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, en el Plan Sectorial de Turismo: Turismo para la construcción de la Paz 2014-2018 (2016) expone que la relevancia que ha cobrado el turismo para Colombia se ha visto reflejada en su rápido y exponencial crecimiento. En cifras, Colombia se ha insertado exitosamente en el mercado global del turismo, prueba de ello es que entre 2010 y 2014, en promedio, el país fue receptor de más de 3 millones de viajeros por año, lo que se tradujo en más de US\$ 21 millones en ingresos. Para ese período, el turismo ya era el tercer sector más representativo en la economía del país, y el primero del sector terciario.

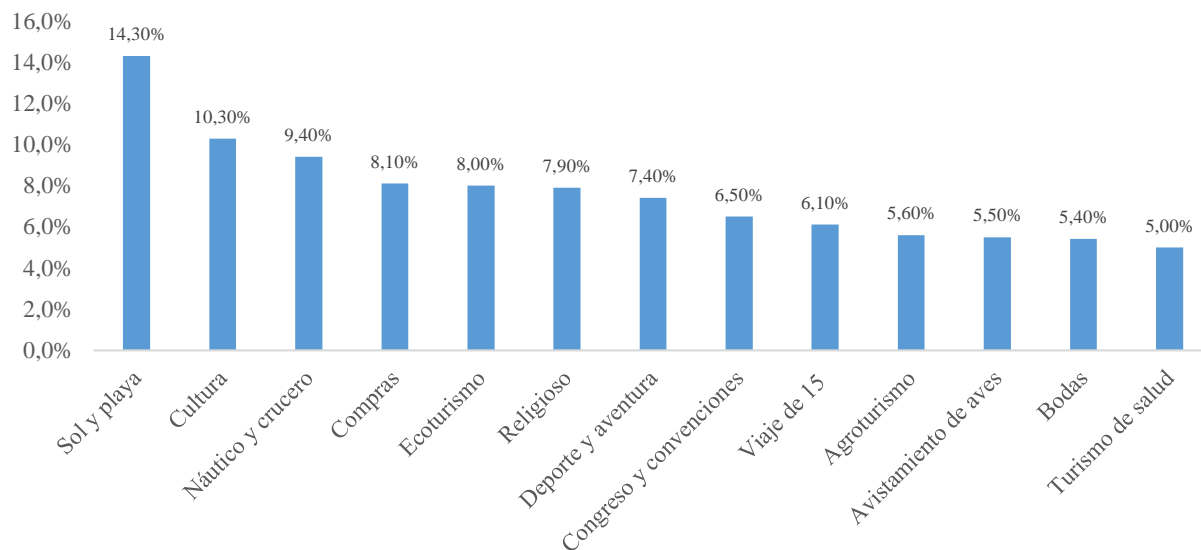
Por otro lado, el Departamento Nacional de Planeación (2011), en su informe “Visión Magdalena 2030: un mundo de oportunidades”, sustentan que en el departamento del Magdalena la actividad turística depende estructuralmente de los bienes y servicios ambientales que proveen los ecosistemas, en particular, los marino-costeros: no obstante, la trayectoria del sector hacia el turismo masivo con poder adquisitivo ha propiciado el crecimiento de servicios turísticos basados en infraestructuras sin internalizar los valores ambientales inmersos y que son ventajas comparativas naturales del destino. Si bien ello posiciona al Magdalena como un destino turístico de potencial internacional, su crecimiento orientado por la demanda promueve la inversión nacional y extranjera incrementando las infraestructuras.

De acuerdo al Sistema de Información Turística del Magdalena y Santa Marta - SITUR (2017), el sector turístico en el departamento del Magdalena se sigue consolidando como una actividad económica de alta relevancia, evidenciando para el tercer trimestre de 2017 un promedio de generación mensual de empleos de 7.000 y el fortalecimiento de una oferta cada vez más especializada con capacidad para atender tanto visitantes nacionales como los internacionales, demostrando las competencias de la ciudad de Santa Marta para el desarrollo de eventos como los XVIII Juegos Bolivarianos, que se realizaron en noviembre de este mismo año.

En lo que respecta a la ciudad de Santa Marta, según la encuesta liderada por Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo (2018), para la temporada de Semana Santa del presente año, los destinos nacionales más vendidos y por tanto, más preferidos por los turistas para este periodo de descanso son los de playa. Con un 43% son los más vendidos por las Agencias de Viajes, liderados por Cartagena (11,6%), SanAndrés (11,4) y Santa Marta (10,0%). Asimismo, esta misma encuesta resalta que algunos paquetes turísticos ofrecidos como innovadores o como experiencias únicas son entre ellos los de Aventuras de montaña en la Sierra Nevada de Santa Marta, compartiendo con la comunidad Kogui y los Arhuácos.

A continuación en la siguiente ilustración se evidencian los productos turísticos según la importancia de las ventas para las agencias de viajes durante este periodo de Semana Santa:

Ilustración 4
Productos turísticos más vendidos.



Fuente: Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo (2018).

Y es que en cuanto a las tendencias mundiales en turismo, se prevé para los próximos años comportamientos tales como la personalización de los viajes, el aumento de la demanda por lo “auténtico”, una mayor exigencia por servicios y destinos sostenibles y responsable con el medio ambiente, la cultura y la calidad de vida de las comunidades receptoras, la tendencia a los viajes más cortos pero más intensos en experiencias, el papel protagonista que alcanzarán las TIC y las redes sociales, así como la consolidación de los mercados y el “*turismo verde*”. (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Diagnóstico del Turismo de Naturaleza en el Mundo. Plan de Negocio del Turismo de Naturaleza de Colombia. Programa de Transformación Productiva., 2012).

Según los datos presentados por Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Plan de Negocio de Turismo de Naturaleza de Colombia (2013), el volumen de mercado del ecoturismo mundial es mayor que el volumen de mercado del turismo rural y de aventura. El Eco-turista tiende a ser culto, maduro y enfocado en el medioambiente, pero mantiene una conducta de compra con los criterios tradicionales (precio, confort, servicios, calidad). Se estima 64 millones de ecoturistas internacionales al año. Por su lado, el turismo de aventura tiene un fuerte crecimiento mundial, con dos grandes segmentos, donde la aventura suave representa mayor oportunidad de negocio. Hay aproximadamente 23 millones de turistas de aventura anuales; 89 billones valor global del mercado; un crecimiento anual del 15 – 20%.

Por último, de acuerdo a las estadísticas dadas a conocer por Cámara de Comercio de Medellín (2015), el mercado mundial de turismo de aventura se estima actualmente en 6 billones de Euros sin incluir gastos de viaje y equipos (alrededor del 27% del turismo mundial), el turista de aventura gasta alrededor de 2.200 euros por viaje, sin contar transporte y equipos, se estima que la llegada de turistas mundiales crecerá alrededor de 3.3 % anualmente hasta el año 2030, llegando a 1.8 billones de turista. 37% de todos los viajes turísticos contienen un elemento cultural, los grupos (redes) de personas e internet son los canales mas importantes para la obtención de información por parte de los viajeros Europeos interesados en el turismo cultural y cada año se dan alrededor de 12 millones de viajes ecoturísticos, entre el 20% y el 40% de todos los turistas internacionales tienen interés en algún elemento del ecoturismo.

Específicamente para Colombia, se expuso en este mismo foro de competitividad que el numero de visitantes a los Parques Nacionales Naturales de Colombia en 2013 fue de 878,842,

en 2014 fue de 910,100 y en 2015 va en 494,541 a Junio 30 de 2015, con un crecimiento del 3,6% aprox. en un año.

Análisis de la Demanda

Para el análisis de la demanda se llevó a cabo una encuesta a 248 personas entre nacionales y extranjeras, con el fin, de conocer si estas personas tienen conocimiento sobre el turismo experiencial, caracterizar sus preferencias, disposición a pagar, entre otros aspectos.

Segmentación del Mercado

Son muchos los turistas que anualmente llegan al país interesados en visitar la ciudad de Santa Marta, debido que es un lugar que con sus hermosos paisajes, cultura y gastronomía logra encantar y atraer este tipo de población.

Es así como este plan de negocio está dirigido a turistas que dentro de sus planes no solo es estar interesados en hacer un turismo de playa, hotel y fiesta, sino también que quieren salir de la rutina, pero al mismo tiempo desean adquirir un aprendizaje o conocimiento adentrándose al entorno cultural y ecológico del lugar que visitan. Según el Fondo de Promoción Turística de Colombia - FONTUR (2017), realizó un análisis del Segmento del turismo de naturaleza y concluyó: los turistas de naturaleza tienen intereses claramente definidos y son muy atractivos económicamente, gastan 25% más que los turistas promedio. Los turistas americanos están dispuestos a gastar de \$1,000 a \$1,500 dólares adicionales por un viaje de turismo de naturaleza

de 2 semanas, buscan viajes originales en lugar de viajes tradicionales (sol y playa), tienen sed de aventura y de buscar experiencias únicas, distintivas en cada destino, un deseo de contribuir filantrópicamente apoyando comunidades locales, tienen mayor nivel de estudios e ingresos, son líderes de opinión, con alta posibilidad de compartir con otros sus experiencias de viaje, interesados en viajes ecológicamente responsables, el 87% británicos consideran que las vacaciones no deben degradar el ambiente y el 53% turistas de EE.UU. disfrutaban más de sus vacaciones cuando aprenden sobre las costumbres y las culturas locales.

Asimismo, personas que vivan en la zonas urbana, que no tienen ningún o poco contacto con el campo, que deseen interactuar y aprender de animales (especies menores) que se encuentran actualmente en la granja o simplemente tienen un amor o afecto por los animales.

También otro factor importante, es la capacidad adquisitiva de nuestros futuros clientes, por ende este plan de turismo experiencial estará dirigido principalmente a personas de estrato 3, 4 y 5, las cuales puedan costear estos servicios.

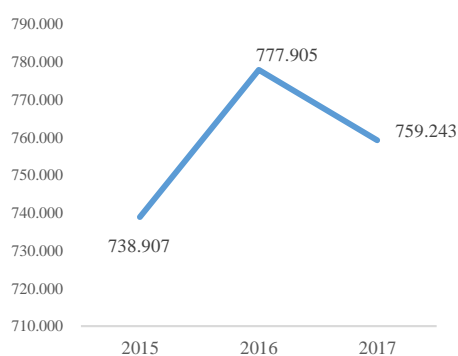
Análisis Mercado Obejtivo

Según los datos obtenidos en los informes Sistema de Información Turística del Magdalena y Santa Marta (2017), para el años 2015, 2016 y 2017 llegaron 738.907, 777.905 y 759.243 turistas nacionales y extranjeros respectivamente al departamento del Magdalena y cerca del 95% visitaron y/o se alojaron en la ciudad de Santa Marta. En cuanto al porcentaje de modalidad del servicio de alojamiento (se seleccionaron solo los de de camping y fincas

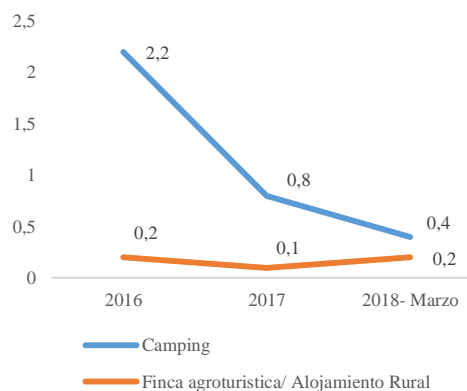
agroturísticas/alojamiento rural por los que son tratados en este plan de negocios), las preferencias de alojamientos para los visitantes que utilizaron camping para el año 2016, 2017 y 2018 (marzo), fue de 2.2%, 0.8% y 0.4% respectivamente y para y fincas agroturísticas y/o alojamiento rural para estos mismos años fue de 0.2%, 0.1% y 0.2% y la duración media de estancia de estos fue menor a 5 días para los camping y de 4 a 6 días para las fincas agroturísticas. Por último, uno de los tours y paquete turístico que más ofrecen los operadores turísticos es a playa de Bahía Concha con participación entre 63% y 65% (ver ilustración 5).

Ilustración 5 Análisis mercado objetivo.

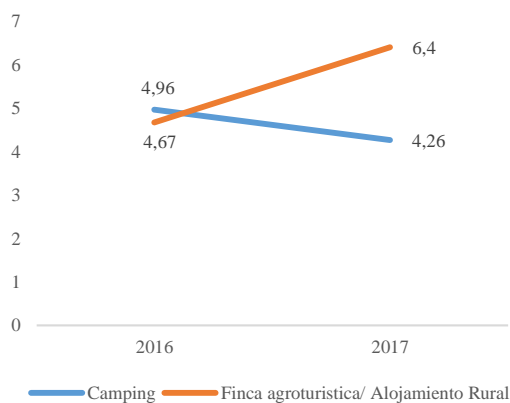
4a. Número de visitantes al Dpt del Magdalena.



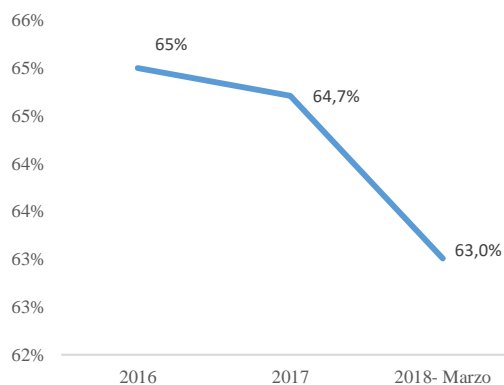
4b. Porcentaje tipo de servicio de alojamiento utilizado



4c. Duración media de la estancia según tipo de establecimiento



4d. Tours y paquete ofertados agencias de viajes



Fuente: Sistema de Información Turística del Magdalena y Santa Marta – SITUR, informes.

En la siguiente tabla se especifica la variable que fue utilizadas para determinar el mercado objetivo de este plan de negocios y cuyos datos fueron obtenidos por una encuesta realizada por el SITUR Magdalena en el año 2017:

Tabla 2
Análisis mercado objetivo

Mercado Potencial	Turistas que visitan el departamento del Magdalena en el año 2017	759.243
Cuota de mercado	Promedio de Turistas que se alojan en camping y fincas agroturísticas/alojamiento rural 2017	0,013
Mercado Meta		9.870

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, en el año 2017 ingresaron al departamento del Magdalena 759.243 turistas nacionales y extranjeros y según la encuesta del SITUR Magdalena, en promedio el 0,0130% eligieron como tipo de alojamiento Camping y el 0,0016% fincas agroturísticas o alojamientos rurales para un total de 1,3%, es decir, 9.870 turistas tomaron como alternativa dos de las cuatro opciones de alojamiento que ofrecerá el negocio (SITUR Magdalena, 2017).

Resultados Investigación de Mercados

De acuerdo a la encuesta realizada por medio virtual a 248 personas, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 3
Información Demográfica de los encuestados

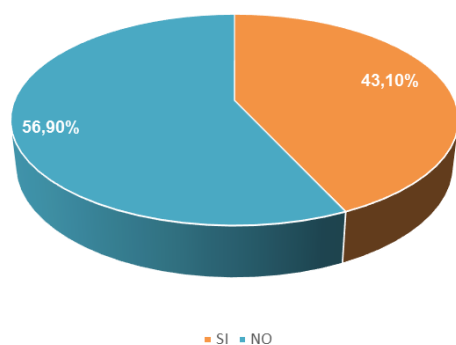
Sexo	Hombres	39,5%	Nivel de estudios	Primaria	0,0%
	Mujeres	60,5%		Secundaria	8,5%
Edad	Entre los 18 y 25 años	14,9%		Pregrado	41,9%
	Entre los 26 y 35 años	55,6%		Posgrado	49,6%
	Entre los 36 y 45 años	21,0%	Ocupación	Ciencias sociales y Eco	31,5%
	Más de 46 años	8,5%		Ciencias de la salud	7,3%
Estado civil	Soltero	49,6%		Estudiantes	8,5%
	Casado	29,0%		Otros	52,8%
	Unión Libre	18,1%	Procedencia	Nacional	86,3%
	Viudo	3,2%		Extranjeros	13,7%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados, la mayoría de los encuestados fueron mujeres, con un porcentaje del 60,5%. Mas del 70% se encontraban en edades entre 26 y 45 años. Cerca del 50% eran solteros, con un nivel de educación superior (91,5%) y de procedencia nacional (86,3%).

Conocimiento de los turistas sobre turismo experiencial y sus preferencias al momento de viajar.

Ilustración 6
¿Sabes qué es el turismo experiencial?

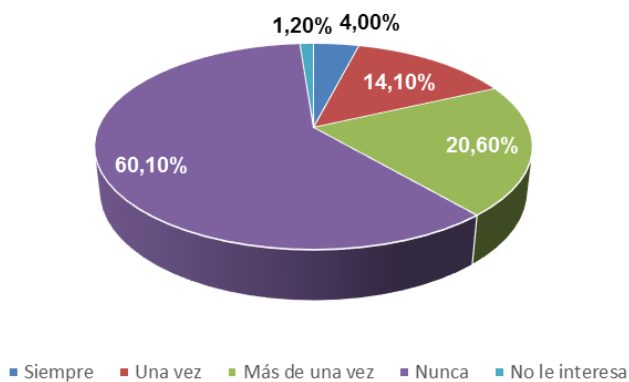


Fuente: Elaboración propia

El 56,90% de los encuestados no sabe o no tiene conocimiento sobre qué es el turismo experiencial, mientras que el 43,10% si entiende sobre esta clase de turismo. Del total de los encuestados extranjero el 38,2% y si conocia sobre este tipo de turismo, mientras que el 61,7% no sabia. Al hablar de los encuestados nacionales, el 43,7% si tenia conocimiento de este termino y el 56,2% no.

Por otro lado, cuando se les preguntó a los encuestados en una o en pocas palabras expresaran qué entendian por turismo experiencial, estos contestaron: vivir al máximo el destino, adentrarse en una cultura, vivir una experiencia inolvidable, adquirir conocimiento por medio de las experiencias, adentraentre otras.

Ilustración 7
¿Ha realizado alguna vez turismo experiencial?

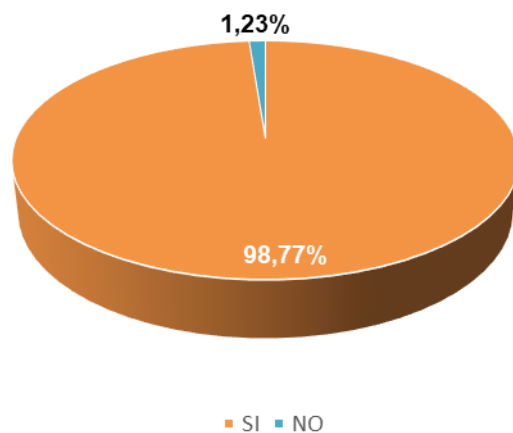


Fuente: Elaboración propia

Màs del 60% de los turistas nunca no ha realizado este tipo de turismo, el 20,60% lo ha experimentado màs de una vez, el 14,10% una vez y con un menor porcentajes, el 4% de los turistas siempre lo realiza y el 1,20% no le interesa practicarlo. Este gran porcentaje de turistas

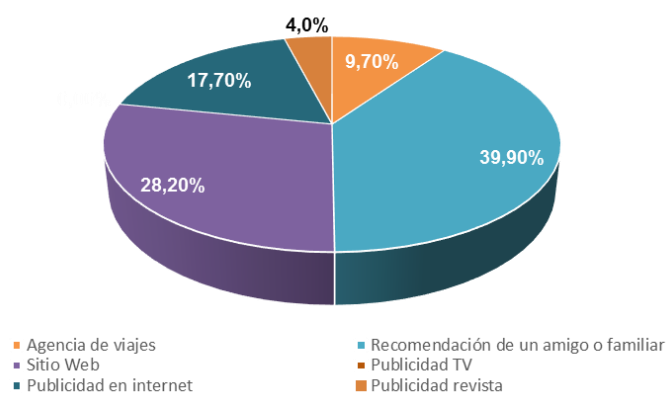
que respondieron nunca haber realizado este tipo de turismo, se puede deber que no tienen claro o no están relacionados con este término, tal como se evidenció en la ilustración 6.

Ilustración 8
¿Ha disfrutado realizar turismo experiencial?



Fuente: Elaboración propia

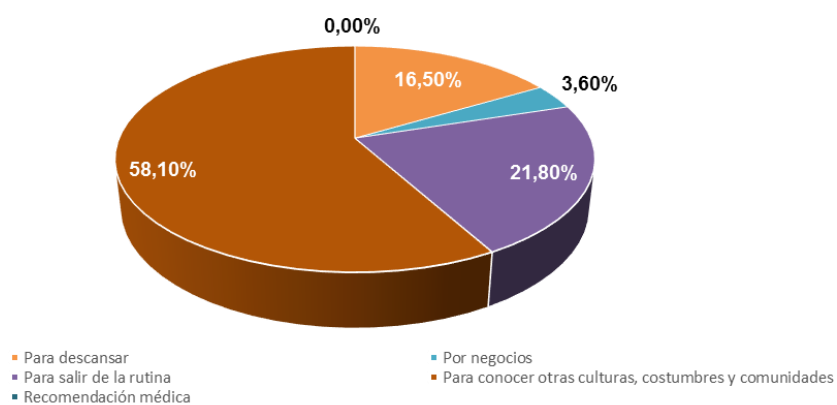
Del total de los encuestados que si expresaron que les gusta el turismo experiencial, el 98,77% de los encuestados manifiesta que si ha disfrutado este tipo de turismo, mientras que el 1,23% opina lo contrario. Entre las razones que dieron los que afirmaron disfrutar de este turismo, es que se sintieron felices al realizar nuevas experiencias, les abrió un escenario para interactuar y conocer las comunidades locales, entre otras y los que no lo disfrutaron fue porque aun no lo han realizado.

*Ilustración 9**¿Qué fuente de información utilizó para organizar su viaje?*

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados, el 39,9% de los encuestados utilizan como fuente de información para organizar sus viajes la recomendación de un amigo o familiar, seguido con un 28,2% los sitios web, publicidad en internet con un 17,7% y agencias de viaje y publicidad en revista con menos del 10%.

Ilustración 10
¿Qué lo motiva a viajar?

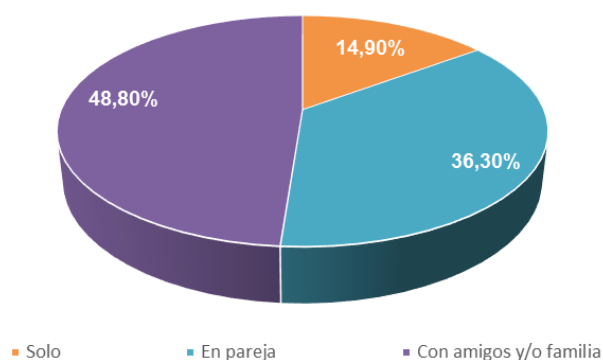


Fuente: Elaboración propia

En la ilustración 10, se puede observar que las tendencias de las personas es viajar para conocer otras culturas, costumbres y comunidades (58,1%), así como también para salir de la rutina (21,8%), descansar (16,5%) y por temas de negocios (3,6%).

Específicamente, más del 50% de los turistas nacionales los motiva viajar el conocer otras culturas, costumbres y comunidades; mientras que a los turistas extranjeros el 82,35%.

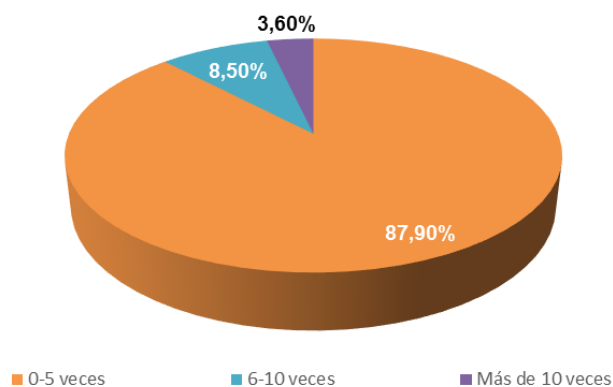
Ilustración 11
¿Con quién realiza habitualmente sus viajes?



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, según los resultados, el 48,8% de los encuestados tienden a viajar con amigos y/o familias, un 36,3% con la pareja y solos un 16,5%. Si se realiza la comparación entre la tendencia de los turistas residentes de otros países y los nacionales, se puede inferir la tendencia de los colombianos es viajar más con amigos (50,93%), seguido con la pareja (37,38%) y por último solos (11,68%): por el contrario, los extranjeros tienen el mismo porcentajes de preferencia en cuanto a viajar solos o con amigos (35,29%) y con la pareja el (29,41%).

Ilustración 12
¿Cuántas veces al año viaja?

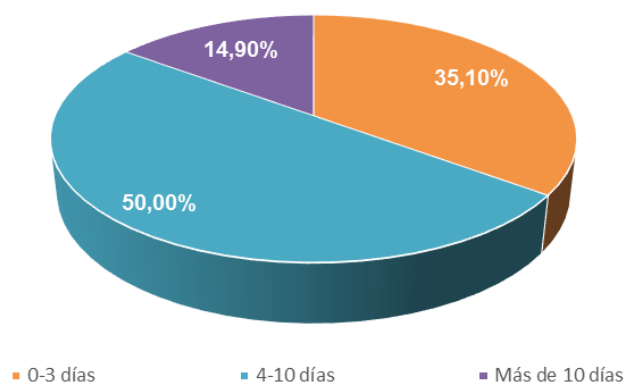


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la ilustración 12, más del 80% de los encuestados viaja de 5 o menos de 5 veces al año, alrededor del 8% de 6 a 10 veces y el 3,60% más de 10 veces al año.

Alrededor del 90% de los turistas internos viajan como máximo 5 veces al año, mientras que los turistas extranjeros el 76,46% junto con el 14,71% que viajan hasta 10 veces al año.

Ilustración 13
¿Cuántos días en promedio dura cada uno de sus viajes?

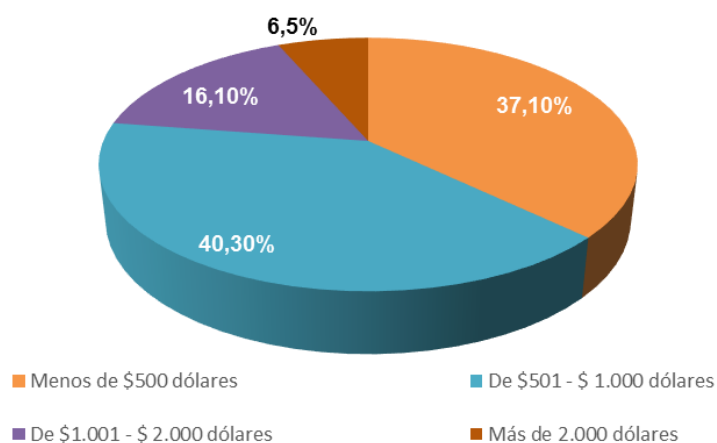


Fuente: Elaboración propia

Según la ilustración 13, el 50% de la duración promedio de los turistas es de 4 a 10 días, seguido de 3 o menos días con el 35,10% y más de 10 días con el 14,90%.

Por otro lado, el 47,06% de los extranjeros en promedio tienen una estadia de 4 a 10 días y el 41,18% más de 10 días y los colombianos, el 39,25% dura en promedio máximo 3 días y el 50,93% no más de 10 días.

Ilustración 14
¿Cuánta suele gastar en sus viajes?



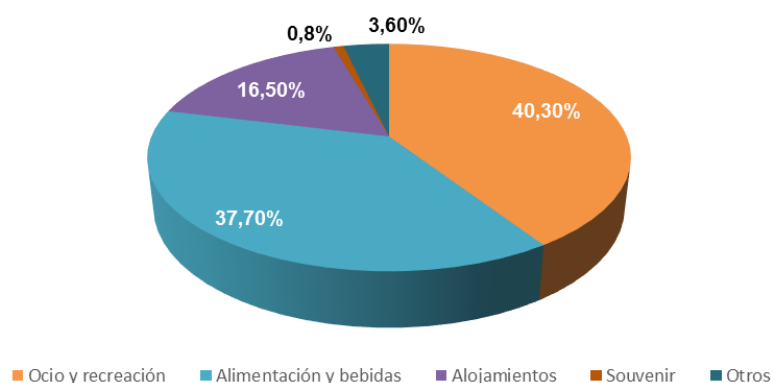
Fuente: Elaboración propia

En la ilustración anterior se puede apreciar que, en lo que respecta al gasto medio durante cada viaje de turismo, el mayor porcentaje (40.3%) de los encuestados respondió que gasta menos de 500 dólares. También resulta importante la proporción de los entrevistados que dijeron gastar entre 501 dólares y 1.000, que corresponde al 37.1%, y significativo el porcentaje de los que aseguraron gastar entre 1.001 dólares y 2.000. Éstos datos son coherentes con el tiempo de duración que en promedio (el 50% afirmó que ente 4 y 10 días) los encuestados aseguraron permanecer en sus destinos durante sus viajes de turismo.

Al realizar una comparación entre las respuestas dadas por estos dos tipos de turistas (nacionales y extranjeros), hay una similitud en gastar menos de 500 dólares, esta estuvo entre 35% y 37%, mientras que hubo una diferencia en gastar hasta \$1.000 dólares y \$ 2.000 dólares: los extranjeros gastan un 26,47% y 29,41% respectivamente y los nacionles 42,06% y 14,49%.

Ilustración 15

¿En qué suele gastar más durante sus viajes?

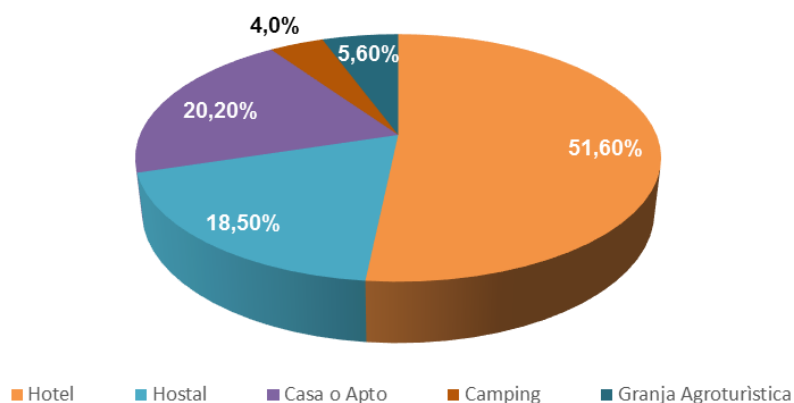


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la destinación del gasto, la ilustración 12 revela que la mayor parte de los encuestados gasta más en sus viajes en Alimentación y bebidas (37,70%) y en Ocio y recreación (40,30%), más que en alojamiento (16,5%) y souvenir (3,60%).

Al analizar la respuesta por separado de los turistas, se observa que los turistas nacionales gastan más en ocio y recreación (41,12%) y en alimentación y bebidas (41,59%) y los extranjeros en la misma proporción en ocio y recreación y en alojamiento (29,41%), seguida de alimentación y bebidas (23,53%).

Ilustración 16
¿En qué lugar prefiere hospedarse?

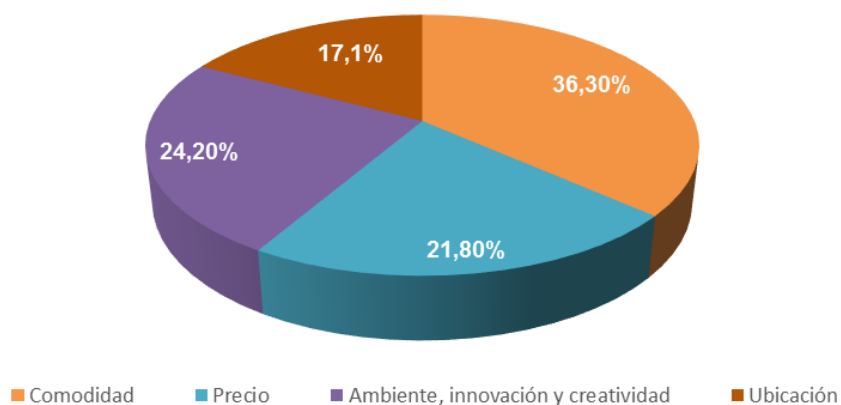


Fuente: Elaboración propia

Como lo muestra la ilustración 16, la preferencia de los encuestados por el lugar de hospedaje es representativamente alta por los hoteles (51.6%), hostales (18.5%) y casas o apartamentos (20.2%), y mucho menos por los camping y/o granjas agroturísticas, lo que evidentemente constituye un reto para la Granja La Castilla, sobre todo en promoción y posicionamiento de los servicios que ofrecerá.

Dentro de los encuestados que respondieron que prefieren hospedarse en camping el 90% fueron colombianos y el 10% extranjeros y en granjas agroturísticas el 100% colombianos.

Ilustración 17
¿Qué tiene en cuenta en los lugares donde decide alojarse?

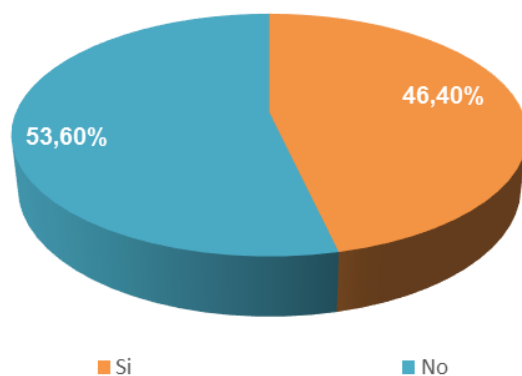


Fuente: Elaboración propia

La razón por las preferencias hacia el lugar de alojamiento se desvela en el siguiente gráfico, en el que queda claro que la mayor proporción de los entrevistados busca para hospedarse la comodidad (36.3%), el ambiente (24.2%), el precio (21.8%) y por último la ubicación (17.7%) resultó ser la condición menos relevante para decidirse por un lugar de alojamiento. Lo anterior explica por qué prefieren alojarse en hoteles, hostales o apartamentos más que en casas rurales o camping.

En cuanto a las respuesta de los turistas colombianos, estos eligieron la comodidad (37,85%) como el factor principal para tener en cuenta a la hora de alojarse, seguido de Ambiente, innovación y creatividad (26,17%) y precio (21,96%) y los extranjeros decidieron por la ubicación (41,18%) y la comodidad y precio en un mismo porcentaje (23,53%).

Ilustración 18
¿Durante sus viajes se interesa por visitar y/o hospedarse en granjas agroturísticas?



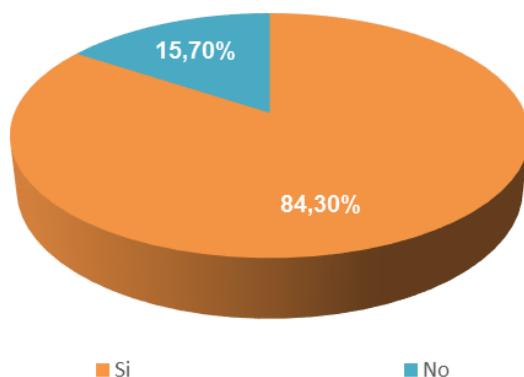
Fuente: Elaboración propia

Tal como lo muestra en la ilustración 18, el 46.4% de los encuestados aseguró que durante sus viajes se interesa por visitar granjas agroturísticas, lo que resulta de gran interés para el proyecto Granja “La Castilla” por cuanto se valida la oportunidad en el mercado y plantea el desafío de llegarle a la masa de viajeros y turistas que estarían dispuestos a hospedarse en este tipo de alojamientos.

Desagregando esta información entre los encuestados, alrededor del 50% de los colombianos si estarían interesados en visitar y hospedarse en este lugar agroturístico y cerca del 30% de los extranjeros igualmente.

Ilustración 19

¿En caso de alojarse en una granja o finca agroturística se interesaría por aprender/ participar de la actividad productiva con la granja e interactuar con los animales que se encuentran en estas?

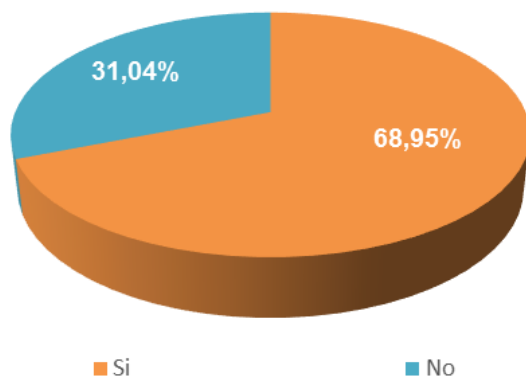


Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se indagó sobre el interés de los encuestados en aprender y/o participar de la actividad productiva realizada en la granja, a lo que el 84.3% respondió que sí, un porcentaje que es acorde con la tendencia mundial de vivir nuevas experiencias durante los viajes de turismo.

Con respecto a esta pregunta, esta tuvo aceptación tanto para los turistas nacionales como extranjeros, ya que se tuvo porcentajes del 86,92% y 76,47% respectivamente.

Ilustración 20
¿En los sitios en que usted se ha alojado antes, le han ofrecido actividades alternativas de turismo experiencial?

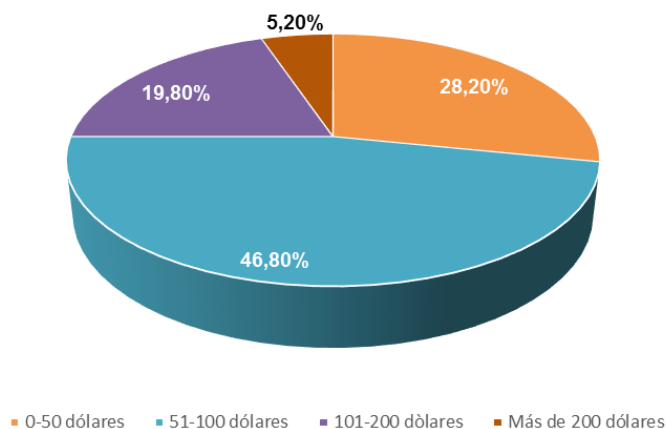


Fuente: Elaboración propia

Las respuestas de la pregunta anterior quizás tienen mucho que ver con lo que se evidencia en la ilustración 19, en la que se revela que al 68,95% de los encuestados nunca recibió ofertas de actividades de turismo experiencial mientras estuvo alojado en un hospedaje tradicional, por tanto se supone una gran oportunidad integrar ambos servicios en mismo establecimiento o en su defecto, como no saben que es esta clase de turismo, desconocen las actividades que este puede ofrecer.

Ilustración 21

¿Cuánto está dispuesto a pagar por una experiencia en una granja, que incluya alojamiento, gastronomía de la región, conocimiento de la actividad agropecuaria y atractivos tradicionales como turismo de sol y playa?



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se les consultó a los encuestados cuánto estarían dispuestos a pagar por vivir una experiencia agroturística en una granja que les ofrezca tanto el alojamiento como la alimentación y la oportunidad de aprender y disfrutar de las actividades agropecuarias que allí se realicen, así como otras actividades tradicionales. Frente a esto, sólo el 28.20% respondió que estaría dispuesto a pagar entre 0 y 50 dólares, en tanto que el porcentaje restante informó que pagaría más de 51 dólares: 46.8% (US\$ 51-100), 19.8% (US\$ 101-200), y 5,2% más de US\$ 200.

En el momento de realizar la comparación entre los turistas, se obtuvo que la mitad de los turistas extranjeros estarían dispuestos a pagar hasta U\$200 dólares seguido de un 38,24% alrededor de U\$ 50 dólares y cerca del 47% de los colombianos de U\$ 51 a U\$ 100 dólares y el 26,64% no más de U\$ 50 dólares.

Análisis de la Competencia

Durante el año 2017, se obtuvo un total de 772 Nuevos registro nacional de turismo-RNT que realizaron su proceso en la Cámara de Comercio de Santa Marta, para el Magdalena de los cuales 632 fueron de personas naturales y 140 de personas jurídicas. Por otro lado, para este mismo año, en cuanto al registro nacional de turismo en alojamiento y similares fue de 654, representados bajo las siguientes categorías: hotel (40), apartahotel (89), hostel (65), alojamiento rural (21) campamento (4), centro vacacional (2), albergue (1) vivienda turística (432) (Cámara de Comercio de Santa Marta, Informe Económico: prestadores de servicios turísticos actualizados en el RNT del Magdalena 2017, 2018)

Los servicios en el segmento de Turismo de Naturaleza que hacen parte de la oferta de Santa Marta son principalmente los relacionados con el ecoturismo y el turismo de aventuras. En estas categorías se encuentran tanto empresas formalmente constituidas como operadores informales (Alcaldía de Santa Marta, 2008). Muchos de estos ofrecen sus servicios a través de plataformas digitales y sitios web especializados, mientras que otros recurren más a estrategias de posicionamiento de alcance local y al voz a voz para llegar a la demanda.

A continuación se relaciona la oferta en alojamiento y/o gastronomía que actualmente se encuentra en Bahía Concha y son la competencia directa:

Alojamiento:

Zona de camping: dentro del balneario y a pocos metros de la playa de Bahía Concha se haya una zona de camping que ofrece a los turistas el servicio de arrendamiento del suelo que van a utilizar para acampar, el cual tiene un costo de \$10 mil pesos. Este no incluye ningún tipo de servicio de alimentación. Dentro del lugar se encuentran unos baños y duchas. Asimismo, hay un espacio común que es la zona BBQ, donde los turistas pueden llevar sus insumos y realizar un asado u otro tipo de comida totalmente al aire libre.

Cabaña privada: en esta playa se encuentra una cabaña privada de una de las personas u apellido reconocido en la ciudad. Esta es alquilada por \$ 3 millones de pesos el día y no se permite pasar la noche en esta. Sus instalaciones son confortables.

Restaurantes:

Maria Palo: junto a la entrada donde se realiza el cobro del parqueadero de los vehiculos que ingesan al balneario, se encuentra el restaurante “Maria Palo”, es es un establecimiento pequeño y muy rudimentario, el cual consta de 6 mesas con sus respectivas sillas. Se pueden encontrar desde almuerzos tipicos de la región hasta los ejecutivos y su costo oscila entre \$15 mil a \$30 mil pesos.

Kiosco: a pocos metros de la playa se encuentra el kiosco principal, donde se oferta 5 variedad de pescado, acompañado de arroz de coco o blanco, patacones de gineo verde y ensada de la casa (lechuga, tomate y cebolla). Los precios varian del tipo y tamaño des pescado, los

cuales estan entre \$ 30 y \$40 mil pesos. El kiosco es grande y tiene las condiciones para ofrecer un buen servicio.

Por otro lado, en Santa Marta se encuentran los siguientes lugares donde se ofrecen a los turistas un turismo experiencial:

Competencia directa:

La Vecindad Campestre: restaurante y parque temático ubicado a las afueras de Santa Marta, en el Kilómetro 23, Vía Riohacha – sector Calabazos. Según uno de los periodico local de la ciudad de Santa Marta, este lugar esta lleno de múltiples atracciones que podrán disfrutar personas de todas las edades: Piscinas, spa, cocina típica, juegos infantiles, gusanito, carruseles, maquinas infantiles traga monedas, río, zoológico interactivo con animales del campo, paseos a caballos, aviones, helicópteros, carros de carreras, billar, canchas de tejo, bolo, fútbol, voleibol, dominó, ajedrez, inflables y muchas atracciones más. Darle de beber a un ternero, recoger huevos de las gallinas y pasear en tren por todo el lugar, son solo algunas de las actividades que pequeños y grandes podrán realizar durante su visita a ‘La Vecindad Campestre’, convirtiéndose así en un sitio de esparcimiento y diversión, además de disfrutar de buena gastronomía típica de la región y un buen servicio al cliente. La entrada a ‘La Vecindad Campestre’ es totalmente gratuita, y solo algunas de las atracciones tienen un costo para su propio mantenimiento, organizando para sus visitantes actividades especiales cada mes. Por último, solo se encuentra disponible al público los domingos de cada semana, puesto que se encuentra diseñado como un lugar de descanso en donde niños y adultos puedan divertirse y usar como lugar pedagógico (Hoy Diario del Magdalena, 2017).

Competencia Indirecta:

Hacienda “La Victoria”: esta ubicada en el corregimiento de Minca, a 30 minutos de la ciudad de Santa Marta. Esta hacienda se encuentra “abierta al turismo como un gran museo activo del Café, dónde los visitantes podrán conocer todo el proceso del café, de la mano de un guía, desde su siembra bajo sombra en las montañas hasta degustar una exquisita taza de café producida allí mismo. En la Hacienda se puede comprar café orgánico y miel de abejas 100% natural producida en la hacienda.

Te puedes tomar un delicioso café acompañado de un cake del bistro francés. Y además de esto esta la cervecería Nevada” (Victoria, 1998).

Macana: “es un proyecto de turismo comunitario iniciado en el 2017 en la Sierra Nevada de Santa Marta en Colombia. El proyecto vincula inicialmente a 32 familias víctimas del conflicto en las zonas de Minca y de Boquerón. Está liderado por la Red de Productores Ecológicos de la Sierra Nevada de Santa Marta (Red Ecolsierra), apoyado desde el Ministerio de Trabajo a través del Programa Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). La propuesta de Macana Turismo se enfoca en el Turismo Rural Comunitario el cual propone una forma de viajar diferente y única, por una parte, los turistas pueden descubrir las bellezas de la Sierra Nevada de Santa Marta como cascadas, vistas panorámicas y avistamiento de aves y por otra parte una alternativa vivencial y experiencial alrededor del Agro y ecoturismo” (Carmona, 2018).

Granja Turística los Cocos: ubicada en el corregimiento de Bonda, a 15 minutos de la ciudad de Santa Marta. Este establecimiento turístico ofrece variedad de servicios, entre ellos alojamiento

(habitaciones y camping), servicio de restaurante, bañera de hidromasajes y jacuzzi, senderismo entre otros.

Seynekun Finca Turística: Esta finca está situada en el corredor turístico de Bonda, dispone de habitaciones en acomodación múltiple que cuentan con baño privado, televisor y ventilador. Asimismo, cuenta con zonas de recreación donde se encuentran juegos de mesa, zonas verdes, piscina; realizan caminatas ecológicas, hay acceso al río Bonda, entre otras. En este lugar se pueden hacer eventos empresariales y sociales, ya que cuenta con un auditorio para más de 100 personas.

La Milagrosa Finca Turística: esta finca se encuentra localizada cerca del corregimiento de Bonda, tiene muchas zonas verdes y grandes plantaciones de mango. Como está ubicada cerca al paso de mango (lugar turístico de Bonda), ofrece guía turística para ir a pie o en bicicleta a este lugar que es hermoso por sus paisajes, flora y fauna. De igual forma tiene acceso al Río Bonda, Ofrecen servicios de alojamiento, restaurante - bar (cocina comunal), alquiler de bicicletas, servicio de lavandería, y algo novedoso, sus clases de español.

Tabla 4. Análisis de la Competencia

Establecimiento	Servicios	Precio	Horarios	Dirección	Factor Diferenciador	Publicidad y Promociones	Puntos de venta	Sitio Web
Competencia Directa								
La Vecindad Campestre	*Restaurante * Zonas de Recreación * Parque temático *Interacción con animales	Entrada \$ 5.000 Costo promedio de atracciones \$ 5.000 Costo promedio de comida \$ 30.000	Domingos 10:00 am - 5:00 pm	Km 23 vía Santa Marta	* Los visitantes pueden interactuar con los animales del lugar. * En el restaurante se ofrece platos de la región *Ambiente familiar. *Hay actividades para adultos y niños.	Redes sociales	Sede única	https://es-la.facebook.com/lavecindacampestre/
Competencia Indirecta								
Hacienda "La Victoria"	* Tour de Café *Museo activo del Café *Degustación de Café Organico de la Hacienda. *Venta de café orgánico y miel de abejas 100% natural. * Cervecería artesanal	Valor entrada: \$ 80.000	De lunes a Domingo: 9:00 am - 5:00 pm.	A 6 km de Minca	*Se realiza un tour por las plantaciones de Café de la hacienda. * Explicación en el museo del proceso productivo del café. * El turista puede degustar de una taza de café y comprar este producto orgánico al igual que la miel de abeja. * Refrescarse con una cerveza artesanal.	Redes sociales	Sede única	www.la-victoria-coffe.com
Macana	* Caminatas ecológicas * Avistamiento de aves * Aprendizaje de los procesos productivo (Café y miel). * Aprendizaje de las costumbres y gastronomía de los habitantes del sector	Valor mínimo \$130.000	De domingo a domingo de 8: 00 am - 5:00 pm	Sierra Nevada de Santa Marta: vereda Boquerón y Minca	*Los turistas tienen la oportunidad de hospedarse y ser atendidos en la casa de los residentes *Los Turistas se involucran en las actividades productivas de los anfitriones de las casas (Café y miel). *Los prestadores del servicio hacen parte de la Red de Productores Ecológicos de la Sierra Nevada de Santa Marta.	Redes sociales	Sede única	http://macanaturismo.com/
Granja Turística los Cocos	* Restaurante *Bañera de hidromasaje *Aparcamiento privado *Vistas a las montañas * Habitaciones Familiares	Valor pasadía : \$30.000 incluye almuerzo. Costo promedio de servicio de hospedaje más actividad de senderismo \$70.000	De domingo a domingo.	Carrera 32, #4B-03 Bonda	* Ofrecen servicio de Senderismo. * En el servicio de spa y bienestar ofrecen bañera de hidromasaje / jacuzzi.	Redes sociales	Sede única	https://www.loscocosgranjaturistica.com/es-es
Seynekun Finca Turística	* Alojamiento en cabañas. * Piscina. * Zona de juegos de mesa y cancha de microfútbol *Caminatas ecológicas. * Acceso al Río. * Paseo a los caminos indígenas * Fogatas *Kiosco con chinchorros	Pasadia desde \$25.000 Costo promedio de servicios de hospedaje \$35.000 Costo promedio actividades de Etnoturismo y turismo de naturaleza \$70.000 incluye guía.	De domingo a domingo.	Corredor turístico Bonda - Masinga - Paso del Mango	* Tiene Salón de Eventos y auditorio * Salida al Río * Alojamiento rural * Ofrece Etnoturismo y turismo de naturaleza	Redes sociales	Sede única	https://www.seynekun.com.co/
La Milagrosa Finca Turística	*Restaurante * Hospedaje * Alquiler de bicicleta * Bar *Lavandería *Clases de Ingles * Acceso al Río	Costo promedio de servicios de hospedaje \$30.000 * Alquiler de bicicleta el día \$15.000 Clases de Inglés por hora \$ 15.000	De domingo a domingo.	Corredor turístico Bonda - Masinga	* Se ofrecen clases de Inglés * Se alquilan bicicletas - Turismo de naturaleza	Redes sociales	Sede única	https://hostellamilagrosa.webs.com/

Propuesta de Valor

La ciudad de Santa Marta, es una región que geográficamente se encuentra favorecida por una variedad de paisajes y biodiversidad, lo cual permite que sea un lugar llamativo para miles de turistas. Sin embargo, a la ciudad le hace falta más inversión en atractivos turísticos, mejora en la infraestructura y aprovechamientos de los lugares ecológicos con que cuenta. Asimismo, se presenta serios problemas estructurales en la ciudad, los cuales no son desconocidos para sus habitantes y quienes la visitan. Entre estos se tienen las dificultades en la movilidad, deficiencia en el agua potable y aguas negras, entre otras, situaciones que generan externalidades negativas en el crecimiento de la “Perla más linda de América”.

Santa Marta es un distrito que con una buena planeación e inversión tanto pública como privada, puede llegar a aprovechar de una mejor forma sus ventajas competitivas que por naturaleza posee. Se requiere del desarrollo y puesta en marcha de ideas productivas que vayan acorde con la vocación del territorio y que se sume un toque de innovación que ayude a la sostenibilidad de los mismos. En el país, el Caribe colombiano lidera el turismo, con ciudades como Cartagena, San Andrés y Santa Marta, las cuales son destinos turísticos tanto nacionales como internacionales. Estas ciudades gozan de una localización geográfica ante el mar Caribe, de 1.600 km de costa, de una capacidad hotelera y de una oferta de servicios, de una riqueza natural que tiene tres declaratorias de reserva por la Unesco y un gran valor histórico y cultural, hasta tal punto que algunos de estos sitios han sido también declarados Patrimonio de la Humanidad por esta institución internacional (Romero & Terán, 2017).

A continuación, se especifican las características que se deben tener en cuenta para poder realizar una buena y acertada propuesta de valor con el desarrollo del turismo experiencial en la granja “La Castilla”:

Tabla 5
Cuadro Comparativo propuesta de valor

BENEFICIOS	DIFERENCIACIÓN
Productos orgánicos	Alimentos de la región
Productos ricos en vitaminas y minerales	Ambiente rústico y tranquilo
Alimentos de la región	Lugar cercano a la playa
Sabor casero y caribeño	Relaciona al turista con la naturaleza y proceso productivo de la granja
Precio justo	Alojamiento innovador y único en Colombia (Habitaciones tubulares en material de concreto).
Alojamiento cómodo e innovador	Alojamiento en contacto directo con la naturaleza.
FOCOS DE RESONANCIA	
Oferta gastronómica con sabores de la región	
Productos orgánicos	

Fuente: Elaboración propia

Análisis De Las 5 Fuerzas De Porter

A continuación se realiza un análisis de las 5 fuerzas de Porter para el plan de negocios granja “La Castilla”.

Rivalidad entre competidores existentes:

Dentro de las ofertas turísticas que evalúa el viajero cuando elige su lugar de destino, son los sitios que puede ir a visitar, y es en este momento cuando selecciona una gama de opciones que pueden ser complementarias o sustitutas. Todas estas posibles elecciones son para el plan de negocios la Granja “La Castilla” una competencia directa o indirecta. Dentro de esta primera competencia, se tienen los establecimientos que prestan un servicio de turismo experiencial, como aquellas fincas cafeteras en la Sierra Nevada de Santa Marta o las turísticas que se encuentran en el sector de Bonda y Minca (corregimientos que quedan a 15 y 30 minutos respectivamente de Santa Marta) y las indirectas como aquellos sitios en este mismo lugar que ofertan otros servicios de turismo de naturaleza como lo son el avistamiento de aves, caminatas ecológicas, visita a comunidades indígenas, entre otras.

Amenaza de nuevos competidores:

El sector turístico en el país ha ido en aumento en los últimos años y ha representado ganancias a sus inversionistas, estas variables generan que sean muchos más personas que quieran entrar e invertir en este negocio (Revista Dinero, 2018). Santa Marta, cuenta con muchos lugares agradables en cuanto a clima y paisajes de fácil acceso, y actualmente son muchos los inversores extranjeros que están comprando las tierras de los colonos para poder crear sus negocios y/o conservar el entorno natural de los mismo. Dentro de los lugares atractivos se encuentran Minca, Guachaca, río Don Diego y demás sitios cercanos a la Sierra Nevada de Santa Marta,

encontrándose una variedad de casa, granjas privadas que actualmente (algunas) prestan alojamiento y/o recorridos al aire libre.

Poder de negociación con los clientes:

Son muchas ofertas turísticas que se encuentran en cada uno de los medios de información y están al alcance de los turistas extranjeros y nacionales. Por tal motivo, los clientes, tienen un alto nivel de negociación, pues pueden elegir entre la oferta que más le convenga tanto en precio como en satisfacer sus gustos y preferencias.

Poder de negociación con los proveedores:

Los proveedores que se deben tener en cuenta son los que proporcionarán los insumos alimentarios tanto para los animales como para el servicio del restaurante (desayunos) que se ofrecerá a los turistas. Estos tienen poco poder de negociación, debido que es mucha la competencia que se presenta en el mercado y siempre se estará buscando aquellos que brinden muy buenas promociones y sobre todo calidad en los productos.

Amenazas de productos y servicios sustitutos:

En la ciudad de Santa Marta se ofrecen muchos servicios de turismo, como hospedajes, restaurantes, excursiones de montaña, centros deportivos o de recreación, entre otros, que actualmente están organizados, agremiados, dotados de una avanzada o reciente tecnología,

tienen más tiempo en el mercado y pueden llegar a manejar precios competitivos. Por tanto, se deberían desarrollar ciertas estrategias posiblemente de promoción, publicidad entre otras, lo que ocasionaría un aumento de los costos fijos y con ello, se vería afectada la rentabilidad del negocio.

Por otro lado, se ha presentado un incremento considerable en el número de operadores informales, cuyos precios bajos desnaturalizan la demanda y representan una gran amenaza para aquellos operadores con servicios y productos en el mercado, pero sobre todo para aquellos que desde la formalidad buscan un espacio que les permita ganar un segmento de clientes que no sólo le apuesten a la calidad, sino también a hacer rendir su dinero (Urieles, 2018). En este sentido, el producto turístico experiencial de la Granja “La Castilla” tiene en frente desafíos que van desde competir con operadores informales (precios bajos), como con operadores que han entrado al mercado ofreciendo experiencias diversas tanto en ecoturismo (avistamiento de aves) como en turismo rural (fincas cafeteras).

DOFA

Tabla 6
Matriz de Análisis DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con la infraestructura de la Granja en la zona de Bahía Concha - Se cuenta con acceso sin restricciones a la playa de Bahía Concha 	<ul style="list-style-type: none"> - Carencia del servicio de agua potable en el sector y de internet. - El 80% de los empleados no hablan como segundo idioma el inglés.

-
- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - La Granja se encuentra a máximo 15 minutos de distancia de Santa Marta - Se cuenta con acceso para transporte terrestre y acuático desde Santa Marta. - Son las únicas habitaciones tubulares (innovadoras), que se ofrecen en la costa Caribe de Colombia. | <ul style="list-style-type: none"> - Falta de capacitaciones para los empleados de la finca. - Poco conocimiento agroturístico del dueño y de los empleados de la Granja. |
|---|---|

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Turismo de experiencia es tendencia a nivel mundial (Santa Marta es ideal para este tipo de oferta debido a la diversidad de su naturaleza y de su cultura e historia) - Creciente tendencia entre los turistas a pernoctar en ambientes rurales - Disposición a pagar por parte de viajeros y turistas por actividades de turismo rural y turismo de experiencia. - Variedad de las alternativas de experiencia que ofrece la localización de la Granja. - La demanda de mercado no es estacionaria, es decir en cualquier época del año hay demanda de servicios en la zona. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oferta elevada de productos sustitutos con precios competitivos y costos fijos bajos. - Altas exigencias de las autoridades en temas ambientales y sanitarios. - Zona rural aislada que podría presentar inseguridad. - Presencia de operadores informales en la zona. - Fácil entrada de nueva competencia (formal e informal). - Alta preferencia de los consumidores por productos

sustitutos de bajo costo

(ofrecidos principalmente por informales).

- Bajo poder de negociación con clientes.
- Alta competencia en el mercado.

Fuente: Elaborado por autores basado en el Libro Gerencia & estrategia (Amaya, 2005)

Estrategia de Mercado

La estrategia se enfocará en un tipo de mercadeo para la toma de acción, y específicamente empleando un *mercadeo directo* y un *mercadeo de contenido*. El primero es un tipo de estrategia que se puede emplear de diversas maneras: correo electrónico, mensajes de textos, panfletos de publicidad o flayers, en los que se resume efectivamente el mensaje que se desea entregar al mercado. Por su parte el segundo estará más dirigido a hacer uso de internet y emplear técnicas creativas para crear contenido informativo acerca del producto experiencial, con el fin de llegar a una base más amplia del segmento del mercado objetivo, aprovechando la masificación y el acceso a internet (Maria Juliana Giana, 2012).

Estrategia Frente a Negocios que Ofertan Productos y Servicios Experienciales

La oferta de productos y servicios experienciales forma parte de las tendencias más importantes a nivel mundial en el sector turismo. En Santa Marta dicha tendencia ha impactado

tanto que la oferta de servicios y productos de experiencia ha crecido durante los últimos años (Alcaldía de Santa Marta, 2008). Con lo anterior y el alientada y la gratuidad que permite la publicidad en las redes sociales y en plataformas digitales como Tripadvisor y Airbnb se suma a la promoción y acercamiento de los servicios y bienes de la ciudad a los turistas tanto nacionales como extranjeros. .

La mencionada oferta presenta como particularidad que está compuesta tanto por operadores formales como por informales, lo que implica que existe una competencia directa e indirecta en un mercado de nicho.

Frente a esta competencia se planteará una estrategia de *mercadeo de diversidad*, la cual complementará la estrategia general de mercadeo, y que consistirá en realizar un análisis del mercado con el fin de captar una idea clara y concreta de las necesidades presentes en el mercado y de los productos que este requiere. Entendiendo mejor el mercado se establecerán las bases para plantear atributos diferenciadores que hagan frente a los precios bajos de la competencia informal y de las características de los productos y servicios de los operadores formales (Maria Juliana Giana, 2012).

Estrategia Frente a Negocio de las Granjas Experienciales

Debido al auge del turismo de naturaleza, del rural y en particular el experiencial, en Santa Marta se ha presentado una explosión de productos y servicios que buscan satisfacer la cada vez más alta demanda por estos. Es así como en plataformas como Tripadvisor se pueden encontrar

ofertas de fincas que buscan atraer a turistas o viajeros para que vivan experiencias rurales.

Actualmente, si se hace un filtro por esta página y colocar como destino la ciudad de Santa Marta y tipo de propiedad, aparecen 266 opciones de las cuales el 70% hacen referencia a piso/apartamento, el 20% a casas de alquiler vacacionales (incluye fincas y demás establecimiento rural) y el 10% a habitaciones privadas. Por otro lado, al revisar el otro sitio web Booking y realizar el mismo filtro por la ciudad, se encuentran 527 opciones de alojamientos, y al realizar el filtro por actividades recreativas (senderismo, Buceo, esnorquel, tour a pie, tour o clase sobre cultura local, playas y pesca), la búsqueda se reduce a 67 establecimientos, es decir, el 12,7% del total de alojamientos que se ofrecen en la ciudad, brindan este tipo de actividades y dentro de estos se pueden hallar los establecimientos rurales.

Marca

El negocio tendrá la denominación comercial GRANJA “LA CASTILLA”, con la cual se busca extender la percepción de ser una empresa en la que prima la experiencia y el saber hacer del propietario, así como la capacidad para brindar a los visitantes vivencias únicas a través de la interacción con la actividad productiva y las especies menores que se encuentran en la Granja.

Ilustración 22
Marca del negocio



Fuente: Elaboración propia - Gáficos&Diseños

Como la “Granja Agroturística La Castilla”, será una nueva marca para la ciudad de Santa Marta, la creadora del presente plan de negocios, se dirigirá a la Superintendencia de Industria y Comercio y se procederá a diligenciar los documentos pertinentes para dicho objetivo, garantizando una protección para esta marca en el mercado competitivo y que se establezca como propio cada uno de los colores y demás elementos que reposan en el logo.

Estrategia de Producto

En respuesta a la creciente demanda de productos y servicios de turismo rural y experiencial, tanto en el mercado local como mundial, se desarrollarán tres productos como oferta directa de la Granja “La Castilla”:

- 1) Alojamiento en hamacas, camping (alquiler de carpa y espacio), habitaciones tubulares.
- 2) La experiencia de convivir con los recursos de la granja (las gallinas ponedoras y otros animales de corral).
- 3) Aprender y degustar de la cultura gastronómica de la región.

Oferta Directa

Alojamiento: servicio principal de la Granja cuya venta se hará directamente a los turistas o viajeros nacionales o extranjeros que busquen la granja como lugar alternativo para el hospedaje y tener contacto con la naturaleza.

Interacción con los animales: este producto se ofrecerá como el principal valor agregado de la Granja, pues permitirá a huéspedes y visitantes estar en contacto directo con los animales, saber como son cuidados, darles de comer y conocer sobre sus principales características.

Experiencia gastronómica: los turistas podrán disfrutar a la hora del desayuno de dos platos típicos de la Región Caribe, los cuales son: el mote de queso acompañado de un huevo criollo frito o asado y una arepa de huevo criollo, ambos platos son muy ricos y con su diversidad de sabores y texturas encantarán el paladar de los visitantes, Lo anterior, puede ser sustando por el informe que realizó el Fondo Nacional de Turismo – FONTUR en el año 2009, titulado “Evaluación de la gastronomía colombiana como factor potencial del turismo”.

Posicionamiento del producto

Los productos y servicios de la Granja “La Castilla” serán posicionados en internet, para lo cual se creará una página web donde podrá acceder cualquier turista o viajero para conocer la oferta, además le permitirá hacer reservaciones y ponerse en contacto por medio de una chat para aclarar cualquier inquietud.

Por último, como estrategia de posicionamiento se hará uso de cuentas en las redes sociales de mayor impacto (facebook e instagram) así como también en la plataforma Tripadvisor, buscando llegar al segmento de mercado especializado en demanda de productos y servicios de experiencia. En la plataforma de Tripadvisor, se creará un perfil totalmente gratis, según sus políticas, se pueden incluir en el perfil descripción, fotos del lugar de alojamiento, así como puntuación y opiniones de los turistas que hayan visitado la Granja agroturística. Para solicitar que el establecimiento o negocio se incluya en esta plataforma, se debe cumplir con requisitos básicos como estar abierto al público en general, disponer de un nombre oficial, entre otros, y hay ciertas restricciones que pueden ser profundizadas al entrar en las políticas de la plataforma y en las directrices para perfil alojamiento.

Canales de distribución

El producto experiencial, como se explicó antes, se ofrecerá a través de dos canales principales: 1) internet (las redes sociales, plataformas, página web) y 2) publicidad en las vallas y demás medios en la ciudad. Adicional a estos se ofrecerá el producto de manera directa en la

Granja, a donde podrán llegar los turistas y viajeros a adquirirlo en una tarifa diferencial respecto a los otros dos canales.

Promoción y publicidad

La estrategia de promoción de la Granja “La Castilla” tendrá dos enfoques. 1) publicidad informativa para llegar a la mayor cantidad de público a través de internet y material publicitario; y 2) publicidad persuasiva con la que se buscará atraer a los potenciales clientes con un producto único en el mercado, con diferenciales significativos respecto a la competencia o productos sustitutos.

Estudio Técnico

En este capítulo se describen las características del servicio que brindará la granja “La Castilla”, así como sus respectivos procesos de transformación. En este sentido, el estudio técnico abarca las características técnicas de los productos, tales como las fisicoquímicas, cantidad y tamaño.

Tamaño del Proyecto

Las instalaciones y futuras adecuaciones de la Granja Agroturística “La Castilla”, cuenta con 2 hectáreas, las cuales serán distribuidas entre la actividad productiva de la granja, servicios de alojamiento y áreas comunes (baños, duchas, parqueaderos, recepción y restaurante).

Actualmente en este espacio se encuentra la granja que la componen 4 corrales, 1 galpón y un lago pequeño y en total hay 66 animales distribuidos de la siguiente forma: chivos (un macho y

tres hembras), cerdos (una pareja), pavos (un macho y cuatro hembras), conejos (un macho y cinco hembras), patos (un macho y cuatro hembras) y el galpón (40 gallinas) y las tortugas (un macho y tres hembras). Este espacio se encuentra especificado en el la ilustración 27 – Plano del diseño de la Granja Agroturística “La Castilla”. Estos animales no se están reproduciendo y de esta forma se controlan el número de animales en la granja.

Capacidad Instalada

Inicialmente la capacidad instalada de la granja “La Castilla” está planeada para tener 4 tipos de zonas de alojamientos, que en conjunto suman 68 espacios para descansar, de los cuales solo las hamacas son para una persona y los demás si se puede para acomodación doble, por lo tanto, se pueden en total albergar a un máximo de 96 personas al día. En la siguiente tabla se especifica la distribución de estos tipos de alojamiento:

Tabla 7
Capacidad Instalada de alojamiento de la granja

Descripción	Cantidad	Capacidad	Capacidad Máxima de atención
Zona de hamacas	20	1	20
Zona de camping	12	2	24
Zona alquiler de espacio para camping	12	2	24
Zona habitaciones tubulares	12	2	24
Capacidad Máxima de atención	68		96

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, en la granja los turistas podrán disfrutar de los servicios que describen en la siguiente la tabla:

Tabla 8
Servicios de la granja agroturística

Servicios	Cantidad
Restaurante	1
Recepción	1
Baños	4
Ducha	6
Recorrido de la granja	1
Parqueadero interno	16

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el Sistema de Información Turística del Magdalena y Santa Marta (2017), el porcentaje de ocupación hotelera para el año 2017 fue del 49%, pero específicamente el de alojamiento rurales fue del 33% , lo cual se toma o estima que la capacidad de atención de la Granja “La Castilla” será este último dato (33%). El establecimiento abrirá de domingo a domingo con un horario de 6 am a 10 pm. Los recorridos en la Granja se realizarán dos veces al día uno a las 8.30 am y el segundo a las 3:30 pm y sólo se ofrecerá desayunos de 6:00 am a 9:30 am.

Tipos de Alojamiento

Dentro de la granja agroturística “ La Castilla” se podrá gozar de cuatro zonas para descansar y disfrutar de la naturaleza, a continuación se describen cada una de estas:

Zona de habitaciones tubulares

Estas habitaciones serán de un material de tubos de concretos reciclados (tubos de denaje de aguas lluvias), con aproximadamente 2,30 metros de diametro por 3,00 metros de largo. Estos estarán agrupados por tres tubos, formando un triangulo y los turistas ubicados en la habitación de la parte superior podrá ingresar por una escalera de madera. Los tubos en la parte interior serán pintados de blanco y tendrán pinturas alusivas al Magdalena y la Costa Caribe (mujeres y hombres con atuendos de cumbia, indigenas arhuacos de la Sierra Nevada de Santa Marta, paisajes de la región, entre otros). Estas habitaciones tendrán en la parte interior un somier de madera, un colchon doble y una lámpara de mesa. Debajo de la cama podrán acomodar un equipaje ligero y los más grandes serán guardados en los locker que estan disponibles en un espacio en el kiosco de la recepción. Para mayor comodidad cada habitación contará con un aire acondicionado mini split.

Ilustración 23
Zona Habitaciones tubulares



Fuente: Tomada de imcyc.com

Zona de Camping y alquiler de espacio para camping

Dentro de la granja se tendra un espacio donde estarñan ubicadas las tiendas de camping y tambien uno para que los turistas que tengas consigo sus tiendas, las puedan instalar en las zonas verdes disponibles para esta actividad.

Ilustración 24

Zona de Camping y alquiler de camping



Fuente: Tomada de livevalledelcauca.com

Zona de Hamaca

En la Granja habrán dos kioscos de madera contecho de palma seca, en estos estarán colgados las hamacas y tendrá disponible unos lockers para poder guardar el equipaje.

Ilustración 25

Zona kioscos con hamacas



Fuente: Tomada de confetur.co

Localización del proyecto

El proyecto estará localizado en la ciudad de Santa Marta, departamento del Magdalena.

La granja “La Castilla” está localizada en el sector del Parque Nacional Natural Tayrona-PNNT, específicamente en la playa Bahía Concha. Esta playa tiene acceso terrestre y acuático por la ciudad de Santa Marta. La granja “La Castilla” está a 15 minutos caminando hasta la playa y a 7 minutos en vehículo.

Ilustración 26
Mapa de Santa Marta

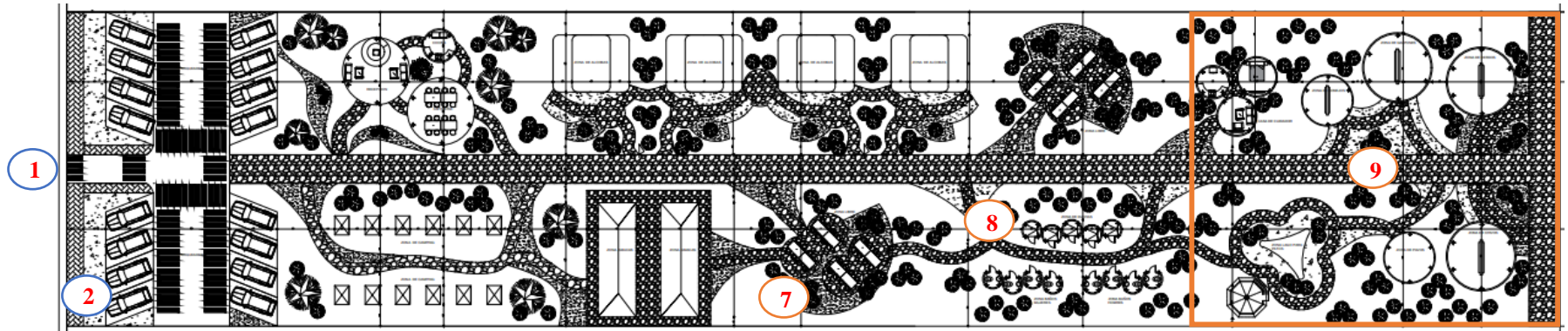


Fuente: Colombia.com (Universidad del Magdalena, 2017)

Diseño del proyecto

Ilustración 27

Plano del diseño de la Granja Agroturística “La Castilla”



Fuente: Elaboración propia – Arq. Richard Jaimes.

Tabla 9

Descripción de las zonas de la granja

ÁREAS	DESCRIPCIÓN
Zona 1	Entrada de la granja
Zona 2	Se encuentran 16 parqueaderos, 8 en cada lado de la entrada de la granja.
Zona 3	Kiosco de la Recepción, locker, sillas del restaurante y cocina

Zona 4	Se encuentran las tiendas de camping
Zona 5	Kioscos del alojamiento de las hamacas
Zona 6	Módulos de las habitaciones tubulares
Zona 7	Zonas libres y donde se alquila el terreno para los turistas que tienen sus tiendas de camping
Zona 8	Duchas y baños
Zona 9	Espacio donde se encuentra la casa del cuidador de la granja y los animales (lugar de recorrido a los turistas).

Fuente: Elaboración propia

Ingeniería del proyecto

Descripción del producto y/o servicio

La granja contará con una recepción que será el primer kiosco que los turistas tendrán a la entrada de la granja, en este ellos podrán recibir información de los servicios, se podrá cancelar los servicios, descansar un momento en el lobby y disfrutar de algunas de las bebidas alcoholicas y no alcoholicas que estarán a la venta y exhibidas en unas neveras cerca al mostrador de atención.

Para el ingreso de los turistas que traigan consigo vehículos, la granja tendrá a su disposición 16 parqueaderos, los cuales no tendrán costos adicionales mientras los turistas se encuentren disfrutando de la estadía en el establecimiento. Asimismo, se encuentra el restaurante, el cual estará aun costado de la recepción, este será atendido por dos cocineras y un mesero que se encargarán de tomar la orden de los pedidos, preparación, llevar los desayunos a la mesa y levantar la mesa una vez que los turistas hayan terminado de desayunar.

A parte de los servicios de alojamiento, la granja prestará el servicio de interacción con los animales de la granja. Una vez el turista llegue a las instalaciones de la granja “La Castilla”, se le ofertará un recorrido campestre por sus instalaciones, mediante el cual se dará a conocer la variedad de especies menores que se maneja en estas, tales como cerdos, cabras, conejos, patos, pavos, tortugas y gallinas ponedoras. Con estos últimos animales, se buscará mostrar a los

turistas todo el proceso productivo de esta especie, en el cual puedan aprender este proceso e interactuar con los animales, dándoles de comer y realizando la recolección de los huevos.

De igual forma, se brindará los servicios de alojamiento en kioscos con hamacas, zona de camping, zona de alquiler de espacio para camping y habitaciones tubulares, espacios diseñados para cada tipo de turista y de acuerdo a la disposición que estos tengan para pagar.

Por otro lado, se tendrá un servicio de restaurante el cual ofrecerá un desayuno típicos de la región, donde el turista escogerá entre comer mote de guineo verde con un huevo criollo asado o frito y una arepa de huevo criollo ambos desayunos acompañados de jugo de naranja, café con leche o tinto. Adicional a esto, se ofreceran bebidas no alcohólicas como agua y gaseosa y alcohólicas como cervezas nacionales e importadas, las cuales se encontrarán exhibidas en un refrigerador que estará cerca al mostrador de la recepción facilitando así que el Gerente o el auxiliar administrativo puedan proveer al demandante de este servicio o si es en horarios del desayuno, el mesero del restaurante.

Se debe aclarar que en un primer momento el negocio solo ofrecerá a sus huéspedes el desayuno (el cual estará incluido en el precio del alojamiento), luego y de acuerdo a la experiencia del negocio y el conocimiento de este sobre las necesidad de los clientes, la granja agroindustrial “La Castilla” podrá ofrecer almuerzos y/ o cena en las temporadas altas, para compensar el gasto de mantener este servicio de alimentación. Mientras, como alternativa, los turistas podrán conseguir establecimientos muy cerca a la Playa Bahía Concha, dedicados a ofrecer exclusivamente este servicio gastronomico.

Cada uno de los turista tendrá acceso a los baños y duchas, este ultimo servicios estará habilitados en los horarios de 6-10 a.m y de 4-7 p.m. Este será otro servicio que estrá incluido en la compra del paquete turistico y no será cobrado a los turista cada vez que ingresen a estos.

De igual forma, en la granja se podrán realizar las siguientes actividades de aprendizaje, interacción:

En el restaurante los turistas tendrán la oportunidad de interactuar con estos productos locales y los cocineros, teniendo la oportunidad de ver como se realizan estos platos, también podrán preparar parcial o totalmente sus platos solicitados.

Asimismo, en las noches se tendrá una actividad de “cine a la Granja”, donde los turistas podrán gozar de documentales colombianos sobre la música (el mapale, la cumbia, la champeta, el joropo, el vallenato, entre otros), fabricación de productos colombianos (mochilas wayuu, hamacas, sombrero vueltiao, entre otros), gastronomía y paisajes no solo de la Costa Caribe, sino de Colombia en general. Lo anterior con la idea de que los turistas puedan conocer más de Colombia, promocionarla y que los turistas se animen a visitar otras partes de Colombia en próximas vacaciones o entradas al país.

Igualmente, se tendrá una colaboración mutua con La Casa Indígena de Santa Marta, para que un grupo de indígenas de la Sierra Nevada de Santa Marta puedan llegar a la Granja y sentarse en las zonas libres y realizar sus actividades como el tejido de manillas, mochilas, hamacas y así los turistas puedan interactuar con ellos, ver como realizan sus creaciones y luego se ofreceran a la venta estos productos terminados. Las ganancias de las ventas de su mercancía serán 100% de

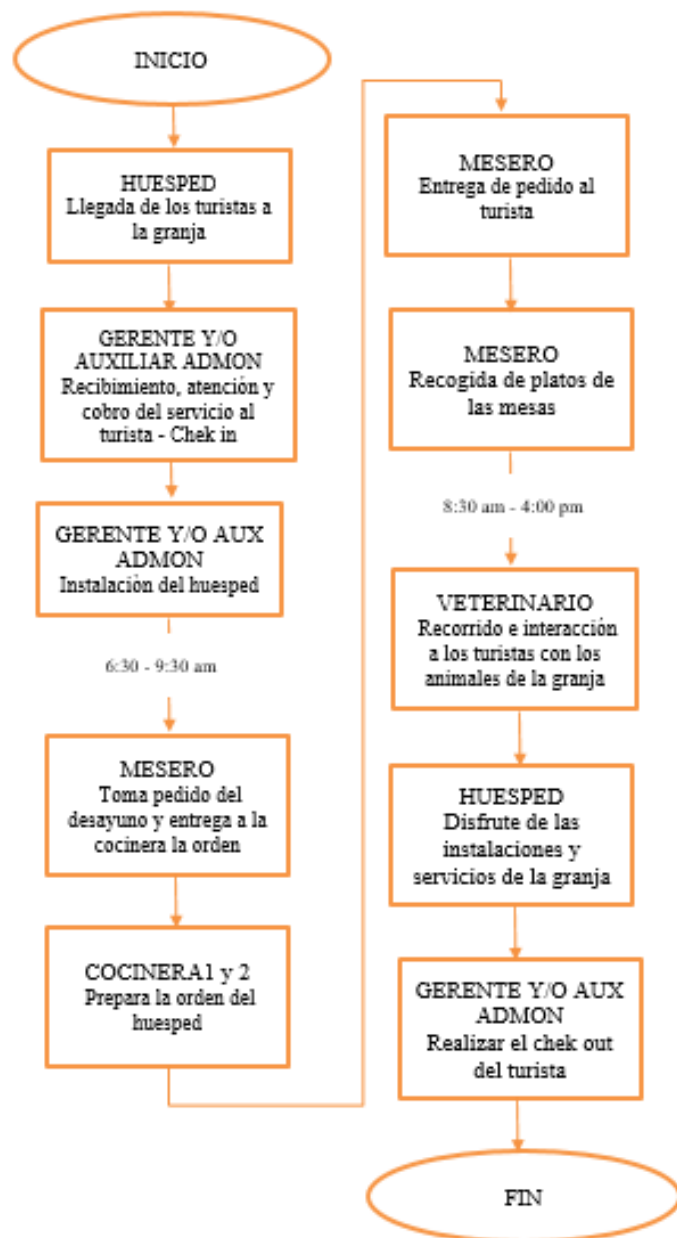
los indígenas y la ganancia para el negocio es mucha más experiencia y conocimiento de nuestra cultura a los turistas que lleguen a visitarnos. La granja ofrecerá a los indígenas un refrigerio dependiendo de la sesión del día que se encuentren, ya sea en la mañana (10:00 – 12 M) o en la tarde (3-5 p.m).

Los turistas se van a llevar consigo experiencias, recuerdos, sabor de la comida costeña, la calidez de la gente que los va atender, costumbres y también las fotos que ilustraran esta gran aventura en la Granja “La Castilla”.

Flujograma del proceso del servicio

Ilustración 28

Flujograma del proceso de servicio



Fuente: Elaboración propia

Equipos y/o Maquinarias

Para prestar un buen servicio y de calidad en la Granja “La Castilla”, se hace necesario los siguientes equipos y maquinarias:

Tabla 10
Equipos de Cocina

Lavaplatos	Sartenes	Dispensador de jugo	Vasos
Mesón	Cuchillos	Termo	Pocillos
Exprimidor de naranja Industrial	Rallador	Prensa	Estufa
Olla presión	Espatulas	Platos	Lavaplatos
Caldero	Escurreidora	Cubiertos	Nevera

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11
Equipos de Atención al Cliente

Caja registradora
Mostrador
Computador
Impresora
Mesas y sillas
Ventilador de techo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12
Equipo adecuación de zonas de alojamiento

Descripción	Cantidades
Tubo de Concreto	12
Colchones dobles	12
Almohada	24
Sábanas	24
Somier	12
Lámpara	12
Repisa	12
Puertas de vidrio	12
Escaleras	4
Tiendas de camping	12
Hamacas	12

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13
Equipo adecuación de zonas de servicio de duchas y baños

Duchas/vestier/baños

Regadera	Lavamanos + grifería
Puertas	Espejo
Perchero	Sanitarios

Fuente: Elaboración propia

La Organización

Direccionamiento Estratégico

Misión




Ofrecer a nuestros clientes turistas o viajeros la experiencia turística y gastronómica más significativa en un ambiente natural rural, generando vivencias únicas alrededor de las actividades desarrolladas en la Granja “La Castilla”.

Esta misión se estableció a partir de la construcción del siguiente Modelo CANVAS para la Granja “La Castilla” (ver anexo 2 del documento).

Visión

Estar posicionados en el año 2030 como el mejor producto de turismo experiencial rural de Santa Marta, con los estándares de calidad más elevados en la prestación de servicios de alojamiento, guianza turística agropecuaria y gastronomía local.

Valores

-  Responsabilidad y excelencia en la prestación de nuestros servicios.
-  Compromiso con innovar en los procesos y productos utilizados para la prestación de nuestros servicios.
-  Respeto para con los empleados, clientes internos y externos.

✚ Dedicación para la elaboración de nuestro producto y la atención a nuestros clientes.

Tipo de Organización Legal para la Fase de Operación

La Granja “La Castilla”, funcionará en un primer momento bajo la figura legal de una empresa unipersonal, debido a que contará con un solo inversionista, el cual será el gerente-administrador del negocio encargándose de todos los trámites administrativos, decisiones financieras y económicas del lugar, excepto el llevar la parte contable.

Equipo Gestor

La gestora del negocio será Lorena Díaz Castilla que inicialmente estará a cargo de la gerencia y administración del negocio.

Perfil del equipo gestor

Administradora / Gerente: Lorena Díaz Castilla: Economista de la Universidad del Magdalena, especialista en evaluación social de proyectos de la universidad de Los Andes y magister en gestión y evaluación de proyectos de la universidad Externado de Colombia.

Posee experiencia en cargos administrativos, especialmente en el área de Planeación, donde se ha desempeñado en la asesoría, formulación y evaluación de proyectos de inversión en el sector público, especialmente en el área rural, sector donde se concentran los mayores recursos sociales

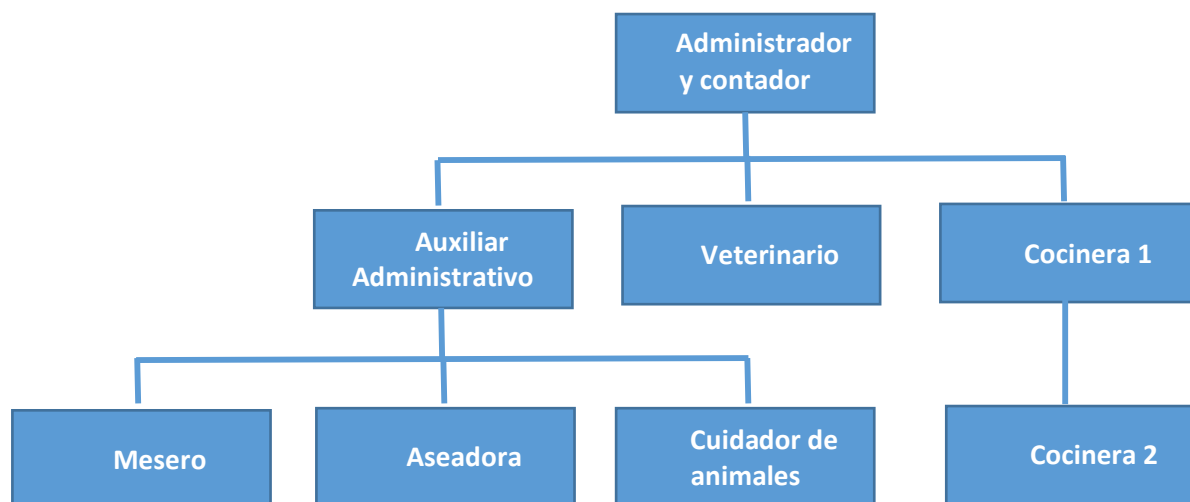
del Estado. Asimismo, en el diseño, elaboración e implementación de esquemas de planeación, monitoreo y seguimiento de presupuesto, políticas, planes, programas y estrategias en dicho sector.

Se considera una persona participativa, comunicativa, con capacidades de liderazgo, autónoma y responsable.

Estructura Organización

Organigrama

Ilustración 29
Organigrama de la Organización



Fuente: Elaboración propia

Descripción de los cargos

Administrador / Gerente

Perfil académico, experiencia y habilidades: Administrador de empresa, economista, ingeniero industrial, Gastronomía y/o hotelería y turismo con tarjeta profesional. Con conocimientos en manejo de presupuesto, control interno, compras. Experiencia mínima de 2 años relacionados con el cargo. Persona analítica, pensamiento estratégico y capacidad de negociación. Excelente liderazgo, comunicación (escrita y oral) y habilidades interpersonales.

Funciones del cargo:

- Responsable de las metas del presupuesto.
- Delegar funciones del personal.
- Supervisar, motivar y dirigir los departamentos inferiores.
- Asignar los recursos económicos y humanos necesarios.
- Garantizar los estándares de calidad exigidos por la Ley.
- Definir las mejores estrategias para mantener y atraer nuevos clientes.
- Asegurar la satisfacción al cliente.
- Administración eficiente de los recursos.
- Responsable de las tomas de decisiones y de las estrategias a implementar en la empresa.
- Asegurar la provisión oportuna de los recursos que requiera la empresa para su normal operación.
- Gestionar, supervisar los indicadores financieros de la empresa.
- Realizar informes mensuales de los estados financieros.

- Mantener y cumplir con las normas sobre el Sistema de Gestión de la Calidad y los procedimientos de seguridad en el trabajo.
- Realizar un seguimiento, monitoreo y control de los ingresos y egresos de la granja.
- Elaborar la nómina y liquidación de seguridad social.
- Mantener en orden los documentos legales de la empresa.

Auxiliar administrativo

Perfil académico, experiencia y habilidades: Técnico o tecnólogo en carreteras administrativas. Con conocimientos de contabilidad general, procedimientos de caja, arqueos de caja. Persona responsable, que trabaje en equipo y bajo presión, comprometido, amable, con actitud positiva y excelente presentación personal.

Funciones del cargo:

- Atención al cliente.
- Realizar arqueos de caja diarios.
- Llevar el registro y control de la caja.
- Elaborar y reportar diariamente informes de balance de caja.
- Realizar los check in y check out de los huéspedes.

Cocineras (2)

Perfil académico, experiencia y habilidades: Bachiller o técnico en culinaria. Cocinera con experiencia en preparación de alimentos típicos de la región y conocimientos de la gastronomía basada en huevo orgánico y gallina criolla, y manejo de las normas de higiene. Buena

presentación personal, excelente capacidad para trabajar en equipo y bajo presión, comprometido, con gran sentido de pertenencia, proactivo

Funciones del cargo:

- Tener capacidad innovadora en la preparación del menú.
- Seleccionar y manipular los insumos necesarios.
- Responsable del buen funcionamiento en la cocina.
- Se encargará del aderezo, preparación y decoración de los platos.
- Colaborará en la gestión de costos de los insumos utilizados.

Mesero

Perfil académico, experiencia y habilidades: bachiller con experiencia en atención al cliente.

Con muy buena presentación personal y con experiencia en el cargo de mínimo 1 año.

Funciones del cargo:

- Atender los pedidos de los clientes.
- Estar atento que el restaurante se encuentre aseado.
- Tener conocimiento del menú y la preparación de estos.
- Tener conocimiento de la existencia o no de los productos del restaurante.
- Recoger la mesa, una vez el comensal haya terminado con su pedido y dejar la mesa aseada.

Veterinario

Perfil académico, experiencia y habilidades: Técnico, tecnólogo o profesional veterinario.

Mínimo 2 años de experiencia, conocimientos en manejo y tratamiento de animales de corral.

Funciones del cargo:

- Realizar chequeos periódicos a los animales
- Atender las urgencias de salud de los animales
- Y demás funciones que requiera el Gerente referentes a la salud de los animales.

Cuidador de animales

Perfil académico, experiencia y habilidades: Bachiller. Mínimo 2 años de experiencia, conocimientos en manejo y tratamiento de animales de corral.

Funciones del cargo:

- Realizar chequeos periódicos a los animales y reportar al Gerente
- Alimentar a los animales
- Mantener limpios los corrales
- Y demás funciones que requiera el Gerente referentes al cuidado de los animales.

Aseadora

Perfil académico, experiencia y habilidades: Bachiller, con experiencia demostrada de mínimo 1 año en tareas de servicios generales en fincas o granjas.

Funciones del cargo:

- Mantener limpias todas las instalaciones de la granja.
- Mantener aseadas las habitaciones, carpas y hamacas
- Y demás funciones que requiera el Gerente referentes al aseo en la granja.

Evaluación Ambiental

La Granja “La Castilla” será un negocio amigable con el medio ambiente, contará con un plan para el Manejo de residuos orgánicos, ordinarios y peligrosos, y un Plan de Reciclaje y Reutilización. Así como también programas de sensibilización dirigido a los visitantes para que hagan uso adecuado de los residuos que lleven a la Granja, para que no recolecten muestras de la flora y fauna, fósiles o algún otro elemento de la ecología del área, y para que no alimenten animales propios del ecosistema y aquellos de la Granja sólo si lo hacen bajo supervización. De igual se establecerán los procesos y procedimientos de calidad en relación a la gestión ambiental y sanitaria, específicamente los referidos a la inocuidad en los alimentos, la debida deposición de aguas residuales y el manejo de los desechos propios de la actividad agropecuaria.

Evaluación Social

Como resultado de la implementación y de la operación de la Granja “La Castilla”, se generará una serie de impactos sobre el territorio, la población circundante y el mercado.

El proyecto vinculará de manera directa a cinco (5) personas en cargos o empleos en los niveles administrativo (administrador), operativo (veterinario y cocineras) y técnico (cuidador de animales). De manera indirecta el proyecto tiene el potencial de generar más puestos de trabajo en la medida en que se superen las proyecciones de ocupación, en esa medida se hará necesaria la vinculación de personal en las labores operativas como el manejo y cuidado de los animales y la guía de los visitantes por la granja.

Por otro lado, la granja agroturística “La Castilla”, realizaría convenios con fundaciones de Santa Marta como “Casa en el Árbol” y “Tras la perla de la América” y la Alcaldía del distrito o la Gobernación del Magdalena, para el traslado de niños, adolescentes y adultos en condiciones especiales para que puedan disfrutar e interactuar de los animales de la granja. Esta actividad se realizará inicialmente dos veces al año.

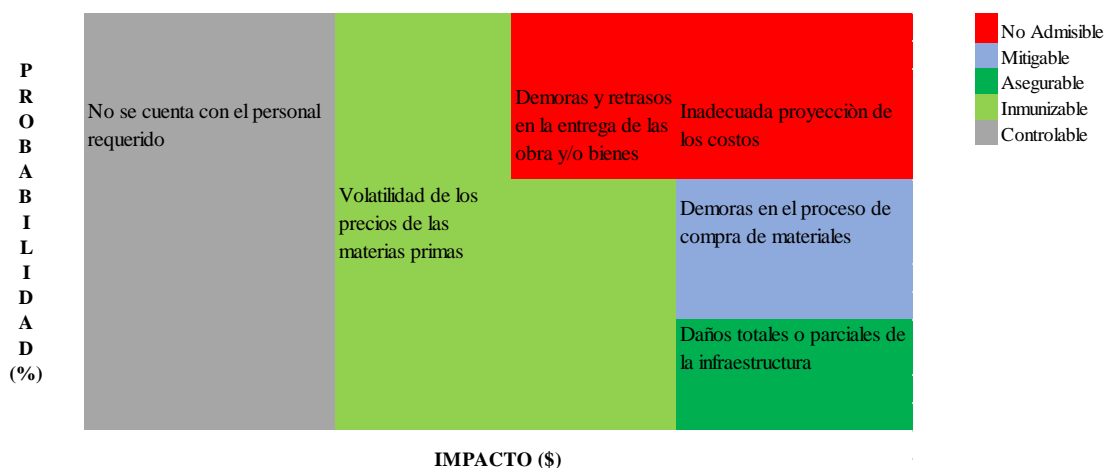
Análisis de Riesgo

En cada una de las etapas del proyecto se pueden presentar diversos riesgos, los cuales, se podrían aceptar, evitar, mitigar y/o transferir de acuerdo al tipo de circunstancia o escenarios en que se originen; la probabilidad de ocurrencia e impacto pueden afectar negativamente el flujo de caja real del proyecto y con esto su desarrollo y sostenibilidad. A continuación, se presentan de forma gráfica los riesgos que se identificaron para la implementación del proyecto y se describen los que tuvieron una mayor relevancia según el análisis cualitativo que se realizó previamente:

Riesgos Pre – operativos

En la siguiente gráfica se organizaron los riesgos pre-operativos según la probabilidad e impacto de estos sobre el proyecto:

Ilustración 30
Análisis de Riesgo pre-operativos



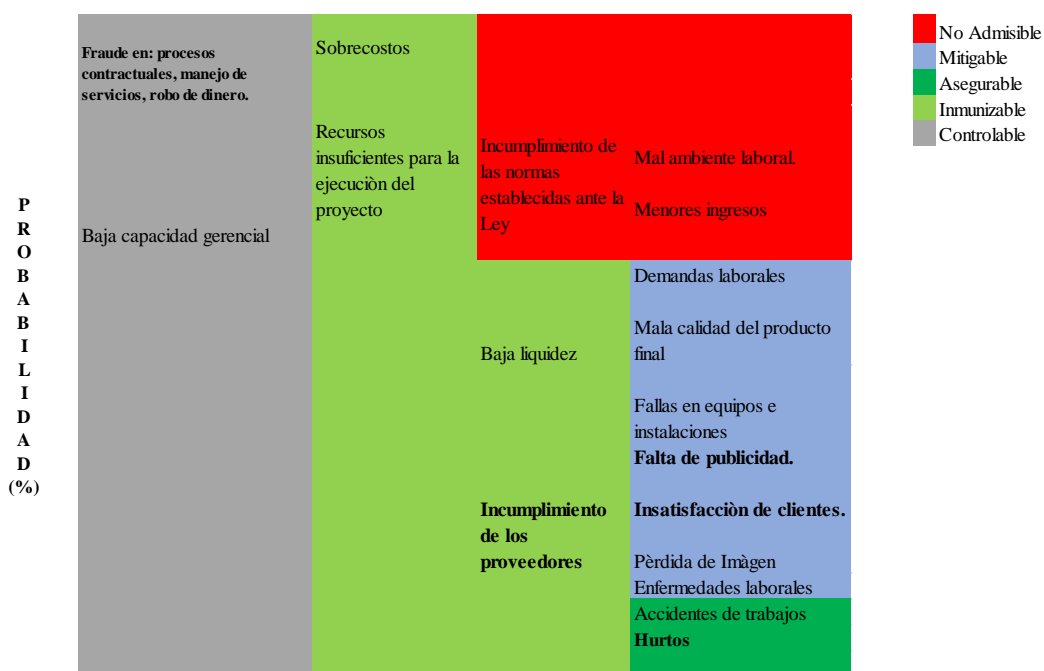
Fuente: Elaboración propia

- Inadecuada proyección de los costos de las adecuaciones iniciales: al momento de realizar las adecuaciones de la granja, se pueden presentar inconvenientes que no se podían apreciar a simple vista como filtraciones, plagas, desniveles, entre otras. La exposición a este tipo de riesgo puede generar un incremento de la inversión inicial, lo cual, puede significar aumentar el financiamiento que en ultimas terminaran por reducir las utilidades del negocio.
- Demoras y retrasos en la entrega de las obra y/o bienes, para evitar o mitigar este riesgo es necesaria una buena planeación de los tiempos y ser diligentes o estar muy pendiente de los proveedores de los bienes o de quienes van a realizar las obras, puesto que, esto puede generar retrasos para la entrada en funcionamiento, lo que, implica una apertura del negocio en fechas no establecidas o programadas y con ellos demorados en la entradas de ingresos para la Granja agroturística.

Riesgos Operativos

En la siguiente gráfica se organizaron los riesgos Operativos según la probabilidad e impacto de estos sobre el proyecto:

Ilustración 31
Análisis de Riesgo Operativos



Fuente: Elaboración propia

- **Mal ambiente laboral:** Para poder evitar bajos rendimientos y productividad de los empleados, a causa de un mal ambiente laboral, se debe presentar en el negocio buena comunicación, no confundir el liderazgo con opresión y mal trato, al momento de presentarse un problema no dilatarlo y dar solución lo más pronto posible, brindar incentivos a los empleados y reconocimiento, mantenerlos motivados y que el trabajo no se vuelva algo monótono, rutinario.
- **Incumplimiento de las normas de sanidad:** aunque la cocina del negocio no será muy

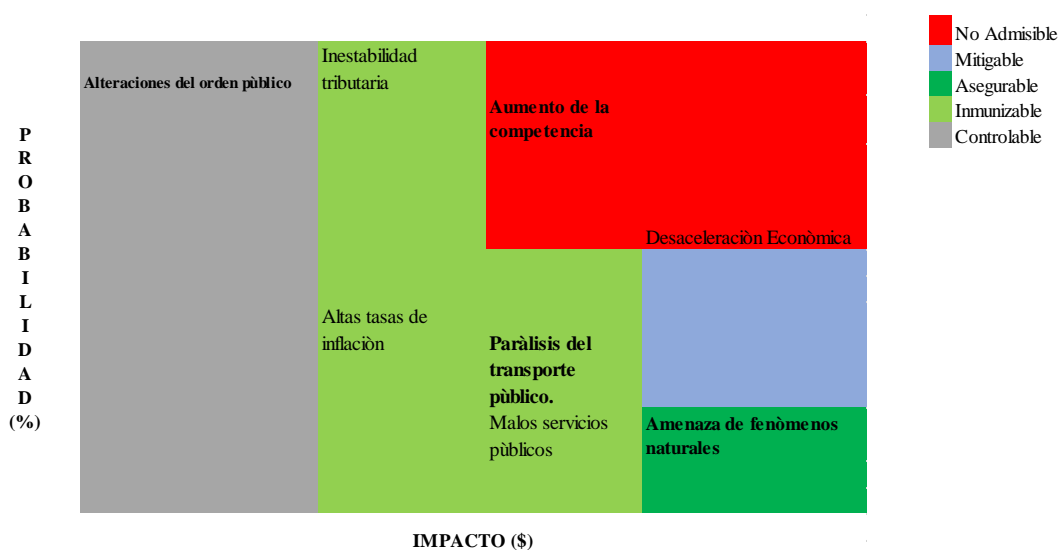
grande y no se prepararan platos de una preparación de mayor tiempo o especializados, si contará con una higiene adecuada, además se capacitará a las dos cocineras para la manipulación de los alimentos y estas contarán con muy buena presentación personal.

- **Menores Ingresos:** para contrarrestar esta situación se debe realizar periódicamente un sondeo de mercado que permita conocer que tanto han cambiado los gustos, necesidades y capacidad de compra de los clientes; poseer una buena planificación y estrategia de ventas, contratar empleados con sentido de pertenecía y capacitarlos, evitar un servicio de mala calidad y sobre todo llevar la contabilidad adecuada de los egresos e ingresos del negocio.

Riesgos comunes

En la siguiente gráfica se organizaron los riesgos comunes según la probabilidad e impacto de estos sobre el proyecto:

Ilustración 32
Análisis de Riesgo Comunes



Fuente: Elaboración propia

- **Desaceleración Económica:** en la medida que se presenten crisis a nivel mundial y/o internas, estas podrían afectar de manera directa el ingresos de los residentes de dichos países y así las familias tendrían que ajustar los gastos y sus prioridades, por ejemplo esta situación podría “obligar a las personas a tener hábitos de ahorro más fuertes a la hora de programar sus espacios de ocio, en este caso las vacaciones” (Portafolio, 2012).
- **Aumento de la competencia:** con la entrada de nuevos competidores a este sector la cuota de mercado tendría que dividirse entre más negocios o estos nacientes establecimientos pueden acaparar una mayor porción del mercado. Para mitigar este riesgo, la granja deberá crear eficientes campañas de publicidad, prestar una excelente atención al cliente, generar un ambiente cómodo, usar promociones y ofrecer una muy buena calidad, innovación y ampliación de sus servicios y con cada una de estas opciones se lograría el objetivo de la fidelización del cliente.

Plan Financiero

En este apartado se analiza la viabilidad económica, el retorno de la inversión en la granja agroturística “La Castilla” y la sensibilidad del valor de la empresa ante cambios en variables tales como precios, cantidades, crecimiento en ventas, entre otras. A continuación, se detallarán los estados financieros, el balance, el flujo de caja, indicadores financieros, análisis del punto de equilibrio, sensibilidad y valoración de la empresa.

Inversión en Activos

Para llevar a cabo el desarrollo de un producto turístico experiencial en la Granja “La

Castilla”, es necesaria una inversión inicial \$206.286.938, lo cuales, se distribuirán en la compra de maquinaria, equipos, muebles, enseres, publicidad, costos de constitución y adecuaciones del establecimiento. En este sentido, la financiación de dicha inversión se hará a través de un crédito de libre inversión por \$123.772.163 y un aporte de los socios por \$82.514.773.

Dentro de la inversión en activos que se llevará a cabo, un componente importante son las adecuaciones que se deben realizar a la granja, las cuales, consisten en la construcción de la recepción, la cocina, zonas de alojamiento (kiosco para las hamacas, tiendas de camping y las habitaciones tubulares), baños y duchas comunes, sitio para mostrador y un cuarto de aseo, además, de la instalación de la iluminación y decoración del local y un letrero con la razón social del establecimiento. En este sentido, para estas adecuaciones es necesaria una inversión \$155.180.970; a continuación, se presenta los costos de cada una de estas adecuaciones.

Tabla 14
Adecuaciones iniciales

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Adecuaciones Iniciales			\$ 155.180.970,00
Arreglo corrales	7	\$ 300.000,00	\$ 2.100.000,00
Kiosco recepción	1	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00
Kiosco Hamacas	2	\$ 10.000.000,00	\$ 20.000.000,00
Habitaciones Tubulares	12	6.210.828,33	\$ 74.529.940,00
Tiendas de camping	12	\$ 334.990,00	\$ 4.019.880,00
Hamacas	24	\$ 75.990,00	\$ 1.823.760,00
Duchas/vestier	6	\$ 1.554.627,67	\$ 9.327.766,00
Baños	4	\$ 2.319.906,00	\$ 9.279.624,00
Cocina	1	\$ 12.000.000,00	\$ 12.000.000,00

Fuente: Elaboración propia

La inversión en maquinaria y equipos es \$9.409.948, la cual, está representada en elementos de la cocina tales como, estufa, exprimidor de naranjas industrial, ollas, utensilios, etc., a continuación, se presenta de forma detallada el costo y cantidad de cada uno de estos elementos.

Tabla 15
Maquinaria y Equipo

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Maquinaria y Equipo			\$ 4.939.780,00
Boquitoquis	2	\$ 109.990,00	\$ 219.980,00
Nevera cocina	1	\$ 1.429.000,00	\$ 1.429.000,00
Nevera Recepción	1	\$ 1.799.900,00	\$ 1.799.900,00
Estufa	1	\$ 1.490.900,00	\$ 1.490.900,00
Activos operativos			\$ 4.470.168,00
Lavaplatos	1	\$ 161.800,00	\$ 161.800,00
Mesón	1	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00
Exprimidor de naranja Industrial	1	\$ 144.990,00	\$ 144.990,00
Olla presión	1	\$ 449.900,00	\$ 449.900,00
Caldero	2	\$ 75.900,00	\$ 151.800,00
Sartenes	3	\$ 99.900,00	\$ 299.700,00
Cuchillos	1	\$ 201.900,00	\$ 201.900,00
Rallador	2	\$ 24.900,00	\$ 49.800,00
Espatulas	6	\$ 9.900,00	\$ 59.400,00
Escurreidora	2	\$ 60.900,00	\$ 121.800,00
Dispensador jugo	1	\$ 149.900,00	\$ 149.900,00
Termo	1	\$ 199.900,00	\$ 199.900,00
Prensa (machacador)	2	\$ 75.064,00	\$ 150.128,00
Platos	50	\$ 5.600,00	\$ 280.000,00
Cubiertos (pares)	50	\$ 8.000,00	\$ 400.000,00
Vasos	50	\$ 4.483,00	\$ 224.150,00

Pocillos	50	\$ 4.500,00	\$ 225.000,00
----------	----	-------------	---------------

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, para realizar las labores de atención al cliente y cobro del servicio ofrecido, se hace necesario la dotación del lugar con mostrador y caja registradora, mesas, sillas, entre otros, que permita generar un ambiente propicio para el normal desarrollo de estas actividades, para lo cual, es necesaria una inversión total de \$19.361.400, distribuidas para muebles y enseres una inversión de \$12.787.600 y equipos de computo \$6.573.800. En la tabla a continuación se detallan los muebles, enseres y equipos de computo a utilizar y el precio de cada uno de estos.

Tabla 16
Costo muebles, enseres y equipo de computo

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Muebles y Enseres			\$ 12.787.600,00
Mostrador	1	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00
Mesas y sillas	12	\$ 344.900,00	\$ 4.138.800,00
Ventilador de techo	2	\$ 274.900,00	\$ 549.800,00
Extintores	2	\$ 80.000,00	\$ 160.000,00
Lockers	10	\$ 514.900,00	\$ 5.149.000,00
Uniformes	5	\$ 200.000,00	\$ 1.000.000,00
Artículos de aseo	1	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00
Canecas de reciclaje (punto ecológico)	3	\$ 230.000,00	\$ 690.000,00
Equipos de computo			\$ 6.573.800,00
Computador	1	\$ 1.449.000,00	\$ 1.449.000,00
Caja registradora	1	\$ 2.290.000,00	\$ 2.290.000,00
Software empresarial	1	\$ 1.250.000,00	\$ 1.250.000,00
Impresora	1	\$ 259.900,00	\$ 259.900,00
Video Beam	1	\$ 1.324.900,00	\$ 1.324.900,00

Fuente: Elaboración propia

Inversión de Capital de Trabajo (KW)

Para poder cubrir las actividades diarias que realizará el negocio en el corto plazo, tales como pago de nómina, servicios públicos, impuestos, publicidad, compra de materias primas, entre otros; se hará necesario la inversión de un capital de trabajo inicial mensual de \$12.073.958 millones, lo que en el primer año de estudio sería equivalente a \$144.887.493 millones. Para calcular este capital del proyecto, se utilizó el método corriente, el cual consiste en restar de los activos corrientes (fuente) los pasivos corrientes menos las obligaciones financieras a corto plazo (Fornero, 2017). En la siguiente tabla se describen las variables utilizadas para este cálculo y los resultados obtenidos en cuanto al KW que utilizará la empresa en su periodo de estudio:

Tabla 17
Determinación del capital de trabajo

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Uso					
Pasivo Corriente - Obligaciones financieras a Corto Plazo	- 85.504.605	- 65.275.568	- 40.536.173	- 10.521.996	25.920.569
Fuente					
Activos Corrientes	59.382.888	67.292.287	74.973.328	84.477.232	94.610.127
Fuente-Uso (KW)	144.887.493	132.567.855	115.509.501	94.999.228	68.689.558

Fuente: Elaboración propia

Ingresos

Los ingresos que se van a generar de la granja agroturística serán propiamente de la venta de un solo paquete agroturístico/turismo experiencial que contará de: servicio de hospedaje (hamacas, alquileres espacio de camping y habitaciones tubulares); desayuno, interacción con los animales de la granja, disfrute de instalaciones y de las actividades

culturales que se van a realizar dentro del establecimiento. El costo de este paquete variará del tipo de alojamiento que sea escogido por el turista. Para el análisis de los ingresos de este negocio, se trabajará con un precio promedio de \$41.250 pesos, y para las proyecciones de los años de estudios con el promedio del IPC de los últimos 10 años que es de 4,3%.

Por otro lado, de acuerdo a los datos obtenidos por en cada uno de los informes mensuales por SITUR Magdalena, se puede observar que esta actividad turística es estacionaria, es decir, presenta temporadas altas los meses de diciembre - enero; junio- julio y Semana Santa, llegando a tener un nivel de ocupación hotelera del 56,3%, 55% y 49,33% respectivamente y en los meses restantes, este indicador en promedio es de 26,8%.

De acuerdo a lo anterior y de los resultados obtenidos en el estudio de mercado, con la capacidad instalada de la granja agroturística y el porcentaje de ocupación de estos tipos de establecimientos rurales (33%), se estimó que esta tendrá ventas en alojamiento anual de aproximadamente 7.000 y se proyecta vender el mismo número en bebidas. Con ello, se esperan para el primer año ingresos operacionales por \$318.799.800 representados en 92,2% en venta de alojamiento y turismo experiencial y 7,8% por concepto de bebidas, como se observa en la tabla 18.

Por otro lado, en este proyecto hay unos ingresos no operacionales por la venta de las gallinas ponedoras una vez que estas hayan cumplido su vida útil (18 meses), estos ingresos serán utilizados para la compra de pollas aptas para comenzar el ciclo de postura (ver tabla 21).

Tabla 18
Ingresos del proyecto

DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Turismo experiencial	\$ 294.030.000	\$ 306.673.290	\$ 319.860.241	\$ 333.614.232	\$ 347.959.644
Ventas bebidas	\$ 24.769.800	\$ 26.008.290	\$ 27.308.705	\$ 28.674.140	\$ 30.107.847
VENTAS TOTALES	\$ 318.799.800	\$ 332.681.580	\$ 347.168.946	\$ 362.288.372	\$ 378.067.491

Fuente: Elaboración propia

Costos Indirectos

Para que la Granja Agroturística “La Castilla” pueda cumplir con los objetivos propuestos y su normal desarrollo, se hace necesario que se incurran en costos indirectos los cuales se describen a continuación:

Tabla 19
Costos Indirectos

DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
IPC		4,30%	4,30%	4,30%	4,30%
Servicios Públicos	\$ 5.160.000,00	\$ 5.381.880,00	\$ 5.613.300,84	\$ 5.854.672,78	\$ 6.106.423,71
Agua	\$ 3.600.000,00	\$ 3.754.800,00	\$ 3.916.256,40	\$ 4.084.655,43	\$ 4.260.295,61
Luz	\$ 960.000,00	\$ 1.001.280,00	\$ 1.044.335,04	\$ 1.089.241,45	\$ 1.136.078,83
Gas	\$ 600.000,00	\$ 625.800,00	\$ 652.709,40	\$ 680.775,90	\$ 710.049,27
Impuestos	\$ 5.494.437,24	\$ 5.730.698,04	\$ 5.977.118,06	\$ 6.234.134,13	\$ 6.502.201,90
Predial	\$ 30.000,00	\$ 31.290,00	\$ 32.635,47	\$ 34.038,80	\$ 35.502,46
ICA	\$ 4.399.437,24	\$ 4.588.613,04	\$ 4.785.923,40	\$ 4.991.718,11	\$ 5.206.361,99
Cámara de Comercio	\$ 1.065.000,00	\$ 1.110.795,00	\$ 1.158.559,19	\$ 1.208.377,23	\$ 1.260.337,45
Registro Nacional de Turismo	\$ 117.100,00	\$ 122.135,30	\$ 127.387,12	\$ 132.864,76	\$ 138.577,95
TOTAL COSTOS	\$ 10.654.437,24	\$ 11.112.578,04	\$ 11.590.418,90	\$ 12.088.806,91	\$ 12.608.625,61

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, la granja agroturística deberá contar con un personal idóneo y capacitado que realice eficientemente las funciones específicas en cada una de sus labores. En la siguiente tabla, se puede observar los puestos de trabajo que requiere la granja agroturística y los gastos en los que se incurriría.

Tabla 20
Gastos de Personal

CONCEPTO	Administrador y contador	Auxiliar administrativo	Mesero	Cocinera 1	Cocinera 2	Aseadora	Veterinario y Guía	Cuidador de los animales	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Sueldo	\$ 3.400.000	\$ 1.000.000	\$ 350.000	\$ 500.000	\$ 400.000	\$ 450.000	\$ 1.800.000	\$ 500.000	\$ 8.400.000	\$100.800.000
Parafiscales	\$ 306.000	\$ 90.000	\$ 31.500	\$ 45.000	\$ 36.000	\$ 40.500	\$ 162.000	\$ 45.000	\$ 756.000	\$ 9.072.000
Primas	\$ 283.220	\$ 83.300	\$ 29.155	\$ 41.650	\$ 33.320	\$ 37.485	\$ 149.940	\$ 41.650	\$ 699.720	\$ 8.396.640
Cesantías	\$ 283.220	\$ 83.300	\$ 29.155	\$ 41.650	\$ 33.320	\$ 37.485	\$ 149.940	\$ 41.650	\$ 699.720	\$ 8.396.640
Intereses de Cesantías	\$ 2.832	\$ 833	\$ 292	\$ 417	\$ 333	\$ 375	\$ 1.499	\$ 417	\$ 6.997	\$ 83.966
Vacaciones	\$ 141.780	\$ 41.700	\$ 14.595	\$ 20.850	\$ 16.680	\$ 18.765	\$ 75.060	\$ 20.850	\$ 350.280	\$ 4.203.360
Salud	\$ 289.000	\$ 85.000	\$ 29.750	\$ 42.500	\$ 34.000	\$ 38.250	\$ 153.000	\$ 42.500	\$ 714.000	\$ 8.568.000
Pensión	\$ 408.000	\$ 120.000	\$ 42.000	\$ 60.000	\$ 48.000	\$ 54.000	\$ 216.000	\$ 60.000	\$ 1.008.000	\$ 12.096.000
ARP	\$ 17.748	\$ 5.220	\$ 1.827	\$ 2.610	\$ 2.088	\$ 2.349	\$ 9.396	\$ 2.610	\$ 43.848	\$ 526.176
Auxilio de transporte			\$ 88.211	\$ 88.211	\$ 88.211	\$ 88.211		\$ 88.211	\$ 441.055	\$ 5.292.660
TOTAL SALARIO	\$ 5.131.800	\$ 1.509.353	\$ 616.485	\$ 842.888	\$ 691.952	\$ 767.420	\$ 2.716.835	\$ 842.888	\$13.119.620	\$157.435.442

Fuente: Elaboración propia

Además de los gastos en personal, los gastos operativos de la granja están compuestos por gastos de operación, integrados por el pago de servicios públicos y pago de registro obligatorios; gastos administrativos, representados en publicidad y papelería.

Estados de Financieros

Los estados financieros proyectados muestran que las utilidades de la naciente granja agroturística son creciente, esto por cuenta del incremento de las ventas, el cual, es superior a los crecimientos de los costos y gastos, además, del aprovechamiento de los beneficios que el gobierno les otorga a las empresas pequeñas nuevas que se formalicen con la exoneración del pago del impuesto de renta en sus primeros años de existencia, como se observa en la tabla 21.

A continuación se especifican las proyecciones financieras de la granja “La Castilla”:
Estado de Resultado, flujo de caja y Balance General.

Tabla 21
Proyección del Estado de Resultados

DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS	\$ 318.799.800	\$ 332.681.580	\$ 347.168.946	\$ 362.288.372	\$ 378.067.491
Costo de Ventas	\$ 47.797.290	\$ 49.709.182	\$ 51.697.549	\$ 53.765.451	\$ 55.916.069
UTILIDAD BRUTA	\$ 271.002.510	\$ 282.972.398	\$ 295.471.397	\$ 308.522.920	\$ 322.151.421
Gastos de Personal	\$ 164.205.166	\$ 171.265.989	\$ 178.630.426	\$ 186.311.534	\$ 194.322.930
Gastos Operacionales	\$ 11.454.437	\$ 12.746.978	\$ 14.095.098	\$ 14.781.187	\$ 16.216.778
Gastos de Administración y Ventas	\$ 24.550.000	\$ 25.605.650	\$ 26.706.693	\$ 27.855.081	\$ 29.052.849
Depreciación	\$ 1.909.065	\$ 1.991.155	\$ 2.076.774	\$ 2.166.076	\$ 2.259.217
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 68.883.841	\$ 71.362.627	\$ 73.962.405	\$ 77.409.042	\$ 80.299.646
Ingresos no operacional		1.200.000	1.248.000	1.297.920	1.349.837
Financieros	\$ 27.229.876	\$ 23.711.614	\$ 19.419.335	\$ 14.182.755	\$ 7.794.126
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 41.653.965	\$ 48.851.012	\$ 55.791.070	\$ 64.524.208	\$ 73.855.357
ICA	\$ 4.399.437	\$ 4.399.437	\$ 4.588.613	\$ 4.785.923	\$ 4.991.718
Cámara de Comercio	\$ 1.065.000	\$ 1.110.795	\$ 1.158.559	\$ 1.208.377	\$ 1.260.337
Registro Nacional de Turismo	\$ 117.100	\$ 122.135	\$ 127.387	\$ 132.865	\$ 138.578
Predial	\$ 30.000	\$ 31.290	\$ 32.635	\$ 34.039	\$ 35.502
Impuestos de Renta y Complementarios 33%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 37.107.428	\$ 44.298.150	\$ 51.042.434	\$ 59.571.381	\$ 68.689.558

Fuente: elaboración propia

Tabla 22
Proyección Flujo de Caja

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ Saldo inicial de efectivo	\$ 123.772.163	\$ -	\$ 28.253.832	\$ 60.087.080	\$ 95.478.888	\$ 134.597.342
+ Ingresos de efectivo	\$ 82.514.775	\$ 318.799.800	\$ 332.681.580	\$ 347.168.946	\$ 362.288.372	\$ 378.067.491
+ Ventas	\$ -	\$ 318.799.800	\$ 332.681.580	\$ 347.168.946	\$ 362.288.372	\$ 378.067.491
+ Aporte de socios	\$ 82.514.775	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Egresos de efectivo	\$ 206.286.938	\$ 290.545.968	\$ 300.848.332	\$ 311.777.138	\$ 323.169.917	\$ 335.046.383
Pago deuda (capital +intereses)		\$43.221.974	\$43.221.974	\$43.221.974	\$43.221.974	\$43.221.974
+ Compra maquinaria	\$ 4.939.780	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Compra equipo de cómputo	\$ 6.573.800	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Caja	\$ -	\$ -				
+ Compra activos de operación	\$ 159.651.138	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Compra muebles y enseres	\$ 12.787.600	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Compra de materia prima	\$ -	\$ 47.797.290	\$ 49.709.182	\$ 51.697.549	\$ 53.765.451	\$ 55.916.069
+ Agua, gas	\$ -	\$ 5.160.000	\$ 5.381.880	\$ 5.613.301	\$ 5.854.673	\$ 6.106.424
Gastos Administrativos	\$ -	\$ 24.550.000	\$ 25.605.650	\$ 26.706.693	\$ 27.855.081	\$ 29.052.849
+ Gastos preoperativos	\$ 22.334.620					
+ Pago de impuestos	\$ -	\$ 5.611.537	\$ 5.663.658	\$ 5.907.195	\$ 6.161.204	\$ 6.426.136
+ Neto a pagar personal	\$ -	\$ 164.205.166	\$ 171.265.989	\$ 178.630.426	\$ 186.311.534	\$ 194.322.930
= Saldo neto de caja	\$ -	\$ 28.253.832	\$ 31.833.248	\$ 35.391.808	\$ 39.118.454	\$ 43.021.108
= Saldo final de caja	\$ -	\$ 28.253.832	\$ 60.087.080	\$ 95.478.888	\$ 134.597.342	\$ 177.618.450

Fuente: elaboración propia

Tabla 23
Proyecciones del Balance General

Cuentas	BI	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos	\$ 206.286.938,20	\$ 206.286.938,20	\$ 261.688.294,59	\$ 265.616.162,11	\$ 269.315.671,51	\$ 274.838.043,43
Activo Corriente	\$ 206.286.938,20	\$ -	\$ 59.382.887,99	\$ 67.292.287,11	\$ 74.973.328,11	\$ 84.477.231,63
Disponibles	\$ 206.286.938,20	\$ -	\$ 59.382.887,99	\$ 67.292.287,11	\$ 74.973.328,11	\$ 84.477.231,63
Caja	\$ 82.514.775,28					
Banco	\$ 123.772.162,92		\$ 59.382.887,99	\$ 67.292.287,11	\$ 74.973.328,11	\$ 84.477.231,63
Deudores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activo No Corriente	\$ -	\$ 206.286.938,20	\$ 202.305.406,60	\$ 198.323.875,00	\$ 194.342.343,40	\$ 190.360.811,80
Propiedad, Planta y Equipo	\$ -	\$ 183.952.318,00	\$ 183.952.318,00	\$ 183.952.318,00	\$ 183.952.318,00	\$ 183.952.318,00
Depreciación Acumulada		\$ -	\$ (3.981.531,60)	\$ (7.963.063,20)	\$ (11.944.594,80)	\$ (15.926.126,40)
Maquinaria y Equipo	\$ -	\$ 4.939.780,00	\$ 4.939.780,00	\$ 4.939.780,00	\$ 4.939.780,00	\$ 4.939.780,00
Equipo de Oficina	\$ -	\$ 12.787.600,00	\$ 12.787.600,00	\$ 12.787.600,00	\$ 12.787.600,00	\$ 12.787.600,00
Equipo de Computación y Comunicación	\$ -	\$ 6.573.800,00	\$ 6.573.800,00	\$ 6.573.800,00	\$ 6.573.800,00	\$ 6.573.800,00
Equipo de Hoteles y Restaurante	\$ -	\$ 159.651.138,00	\$ 159.651.138,00	\$ 159.651.138,00	\$ 159.651.138,00	\$ 159.651.138,00
Otros activos	\$ -	\$ 22.334.620,20	\$ 22.334.620,20	\$ 22.334.620,20	\$ 22.334.620,20	\$ 22.334.620,20
Pasivo	\$ 123.772.162,92	\$ 123.772.162,92	\$ 130.055.524,93	\$ 111.263.842,55	\$ 88.397.960,33	\$ 60.333.698,46
Pasivo Corriente	\$ -	\$ -	\$ 22.275.460,02	\$ 22.994.137,24	\$ 23.930.893,70	\$ 24.905.851,03
Proveedores	\$ -	\$ -	\$ 3.179.956,38	\$ 3.307.154,64	\$ 3.439.440,82	\$ 3.577.018,46
Proveedores Nacionales			\$ 3.179.956,38	\$ 3.307.154,64	\$ 3.439.440,82	\$ 3.577.018,46
Cuentas por Pagar	\$ -	\$ -	\$ 800.000,00	\$ 832.000,00	\$ 865.280,00	\$ 899.891,20
Costos y Gastos por Pagar			\$ 800.000,00	\$ 832.000,00	\$ 865.280,00	\$ 899.891,20
Impuestos, Gravámenes y tasas	\$ -	\$ -	\$ 5.611.537,24	\$ 5.663.657,54	\$ 5.907.194,81	\$ 6.161.204,19
Impuesto de Renta y Complementarios			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IVA por pagar			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ICA			\$ 4.399.437,24	\$ 4.399.437,24	\$ 4.588.613,04	\$ 4.785.923,40
Cámara de Comercio			\$ 1.065.000,00	\$ 1.110.795,00	\$ 1.158.559,19	\$ 1.208.377,23
Registro Nacional de Turismo			\$ 117.100,00	\$ 122.135,30	\$ 127.387,12	\$ 132.864,76
Predial			\$ 30.000,00	\$ 31.290,00	\$ 32.635,47	\$ 34.038,80
Sobretas Bomberil		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones Laborales	\$ -	\$ -	\$ 12.683.966,40	\$ 13.191.325,06	\$ 13.718.978,06	\$ 14.267.737,18
Cesantías Consolidadas			\$ 8.396.640,00	\$ 8.732.505,60	\$ 9.081.805,82	\$ 9.445.078,06
Interese por Cesantías			\$ 83.966,40	\$ 87.325,06	\$ 90.818,06	\$ 94.450,78
Vaciones consolidadas			\$ 4.203.360,00	\$ 4.371.494,40	\$ 4.546.354,18	\$ 4.728.208,34
Pasivos estimados y provisiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivo No Corriente	\$ 123.772.162,92	\$ 123.772.162,92	\$ 107.780.064,90	\$ 88.269.705,32	\$ 64.467.066,63	\$ 35.427.847,43
Obligaciones Financieras	\$ 123.772.162,92	\$ 123.772.162,92	\$ 107.780.064,90	\$ 88.269.705,32	\$ 64.467.066,63	\$ 35.427.847,43
Bancos Nacionales	\$ 123.772.162,92	\$ 123.772.162,92	\$ 107.780.064,90	\$ 88.269.705,32	\$ 64.467.066,63	\$ 35.427.847,43
Patrimonio	\$ 82.514.775,28	\$ 82.514.775,28	\$ 131.632.769,67	\$ 154.352.319,55	\$ 180.917.711,18	\$ 214.504.344,97
Capital Social	\$ 82.514.775,28	\$ 82.514.775,28	\$ 94.525.341,70	\$ 78.512.855,91	\$ 92.221.849,38	\$ 111.546.895,12
Aporte social	\$ 82.514.775,28	\$ 82.514.775,28	\$ 94.525.341,70	\$ 78.512.855,91	\$ 92.221.849,38	\$ 111.546.895,12
Reservas	\$ -	\$ -	\$ 5.566.114,20	\$ 6.644.722,48	\$ 7.656.365,16	\$ 8.935.707,09
Reservas Obligatorias			\$ 3.710.742,80	\$ 4.429.814,99	\$ 5.104.243,44	\$ 5.957.138,06
Reservas Estatutarias			\$ 1.855.371,40	\$ 2.214.907,49	\$ 2.552.121,72	\$ 2.978.569,03
Resultados del Ejercicio	\$ -	\$ -	\$ 31.541.313,77	\$ 37.653.427,39	\$ 43.386.069,25	\$ 50.635.673,51
Utilidad del Ejercicio			\$ 31.541.313,77	\$ 37.653.427,39	\$ 43.386.069,25	\$ 50.635.673,51
Perdida del Ejercicio			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Resultados del Ejercicios Anteriores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 31.541.313,77	\$ 37.653.427,39	\$ 43.386.069,25
Utilidades Acumuladas			\$ -	\$ 31.541.313,77	\$ 37.653.427,39	\$ 43.386.069,25
Perdidas Acumuladas			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivo y patrimonio	\$ 206.286.938,20	\$ 206.286.938,20	\$ 261.688.294,59	\$ 265.616.162,11	\$ 269.315.671,51	\$ 274.838.043,43

Fuente: elaboración propia

Flujo de Caja

Tabla 24

Flujo de caja libre, flujo de caja accionistas y cálculos de la tasa de descuento (WACC)

DESCRIPCIÓN	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Operacional		\$ 68.883.841	\$ 71.362.627	\$ 73.962.405	\$ 77.409.042	\$ 80.299.646
(+) Depreciación y amortización		\$ 1.909.065	\$ 1.991.155	\$ 2.076.774	\$ 2.166.076	\$ 2.259.217
= EBITDA		\$ 70.792.906	\$ 73.353.781	\$ 76.039.179	\$ 79.575.118	\$ 82.558.863
(+/-) CAPEX		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
(+/-) Var Capital de Trabajo		(\$ 12.319.638)	(\$ 17.058.354)	(\$ 20.510.273)	(\$ 26.309.670)	\$ 10.657.378
(-) Impuestos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
FLUJO DE CAJA LIBRE	-\$ 206.286.938	\$ 83.112.544	\$ 90.412.135	\$ 96.549.452	\$ 105.884.788	\$ 71.901.485
Gastos financieros		\$ 27.229.876	\$ 23.711.614	\$ 19.419.335	\$ 14.182.755	\$ 7.794.126
VAR TDF		(\$ 19.510.360)	(\$ 23.802.639)	(\$ 29.039.219)	(\$ 35.427.847)	\$ 0
FLUJO DE CAJA DE LOS ACCIONISTAS		\$ 36.372.308	\$ 42.897.882	\$ 48.090.898	\$ 56.274.185	\$ 64.107.358
VPN	\$ 351.321.484					
TIR	39%					

Tasa Libre de riesgo IBR a seis meses 30/07/2018 (Banrep)	6,25%
Bu=1.08 para el sector servicios según Domodaran	1,08
Prima de Riesgo de mercado (Bloomberg)	2,71%
Kd	22%
$\beta = \beta_e$	1,2
Ke	1,94%
WACC	2,85%

Según los resultados obtenidos en el flujo de caja proyectado, el valor presente neto¹ de la empresa es positivo, lo cual se infiere que la empresa incrementara su valor a \$351.321.484, siendo para el inversionista un negocio rentable y, por tanto, un buen indicador para llevar a cabo dicha inversión, donde se recuperara lo invertido y además se obtendrían ganancias. Por otro lado, se obtuvo una Tasa Interna de Retorno del 39%, muy superior a la tasa de descuento del proyecto 2,85%, es decir, es proyecto es favorable. El costo de oportunidad de invertir en un proyecto con la tasa del mercado es mayor en comparación al invertir en el proyecto de la granja agroturística “La Castilla”. Por último, una vez más se comprueba que los accionistas pueden

¹ Para el cálculo de VPN se utilizaron el flujo de caja libre proyectada y el WACC como tasa de descuento.

invertir en este proyecto, debido que obtendrían una mayor rentabilidad a la que les ofrece la tasa del mercado². En cuanto al Flujo de Caja de los accionistas, el proyecto también resulta muy rentable aún cuando se le han descontado las obligaciones financieras a corto y largo plazo. En promedio, durante los años de estudios, el negocio podría pagar a los accionistas el 47% de los recursos generados por esta actividad turística, una vez se hayan pagados todas las obligaciones y demás gastos de la granja agroturística.

Financiación

El total de la inversión inicial de la Granja Agroindustrial “La Castilla”, es de \$206.286.938 pesos, a continuación se especifica su distribución:

*Tabla 25
Resumen de la Inversión Inicial en Activos*

<i>DESCRIPCIÓN</i>	<i>COSTO TOTAL</i>
<i>Maquinaria y equipo</i>	\$ 4.939.780,00
<i>Activos Operativos</i>	\$ 159.651.138,00
<i>Muebles y Enseres</i>	\$ 12.787.600,00
<i>Equipo de computo</i>	\$ 6.573.800,00
<i>Total Activos</i>	\$ 183.952.318,00
<i>Costos Preoperativos</i>	\$ 22.334.620,20
<i>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</i>	\$ 206.286.938,20

Fuente: elaboración propia

Dentro de los costos preoperativos se especifican los de publicidad (\$7.150.000), constitución de la empresa (\$2.065.000) y los de nómina (8.874.995).

² Tasa Libre de riesgo IBR a seis meses 30/07/2018, Banco de la República

Para cubrir esta inversión inicial, se hace necesario un aporte de socios (40%) y financiación con bancos (60%). Con lo anterior, los socios aportaran \$82.514.775 pesos y la financiación será de \$123.772.163 pesos. Esta deuda se pagaría durante los primeros cinco años y luego de eso, la financiación de los activos se daría con capital propio.

Tabla 26
Características y proyección del crédito

Valor del Crédito	\$ 123.772.163	
Tasa	22%	Anual
Periodo	5	Años

Años	Cuota	Intereses	Amortización
1	\$43.221.974	\$27.229.876	\$15.992.098
2	\$43.221.974	\$23.711.614	\$19.510.360
3	\$43.221.974	\$19.419.335	\$23.802.639
4	\$43.221.974	\$14.182.755	\$29.039.219
5	\$43.221.974	\$7.794.126	\$35.427.847

Fuente: elaboración propia

Punto de equilibrio

Para lograr el cálculo del punto de equilibrio del proyecto, se trabajó con los costos fijos y variables al igual que con las ventas, de la siguiente forma:

Tabla 27
Análisis punto de Equilibrio

Porcentaje de costo variable	38,6%	36,9%	35,0%	32,9%	30,7%
Venta total	\$ 271.002.510	\$ 282.972.398	\$ 295.471.397	\$ 308.522.920	\$ 322.151.421
Costo Variable	\$ 104.737.166	\$ 104.408.326	\$ 103.436.878	\$ 101.657.960	\$ 98.869.469
Margen de Contribución	\$ 166.265.343	\$ 178.564.072	\$ 192.034.518	\$ 206.864.961	\$ 223.281.952
Costo fijo	\$ 168.186.698	\$ 175.247.520	\$ 182.611.958	\$ 190.293.066	\$ 198.304.462
Porcentaje punto de equilibrio	101,2%	98,1%	95,1%	92,0%	88,8%
Ventas en punto de equilibrio	\$ 274.134.202	\$ 277.716.623	\$ 280.973.497	\$ 283.807.235	\$ 286.113.873
Días en punto de equilibrio	30	29	29	28	27

Fuente: Elaboración propia.

Del total de ventas anuales proyectadas se requiere de la concreción de un 101,2% de éstas, es decir \$ 274.134.202, con lo cual se llega a un punto de equilibrio óptimo para la operación, con lo que se logra cubrir los gastos en los cuales incurre el plan de negocios anualmente. Para lograr dichas ventas la Granja deberá operar en al menos 30 días calendario cada mes durante el primer año; en promedio 29 días calendario mensuales a partir del segundo año de operación.

Simulación de Monte Carlo

A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos a partir de la simulación de Monte Carlo, donde se establecieron tres escenarios que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 28
Escenarios de la simulación de Monte Carlo

VARIABLES	Escenario pesimista	Escenario Probable	Escenario Optimista
<i>Volumen de ventas en unidades</i>	5.500	7.128	8.300
<i>Precio unitario</i>	\$ 30.000	\$41.250	\$50.000
<i>Costo Unitario</i>	\$ 5.500	\$ 6.173	\$ 8.000
<i>% Ocupación Alojamiento Rural</i>	20%	33%	50%
<i>Crecimiento anual en ventas</i>	2%	5%	8%
<i>IPC</i>	3%	4%	6%

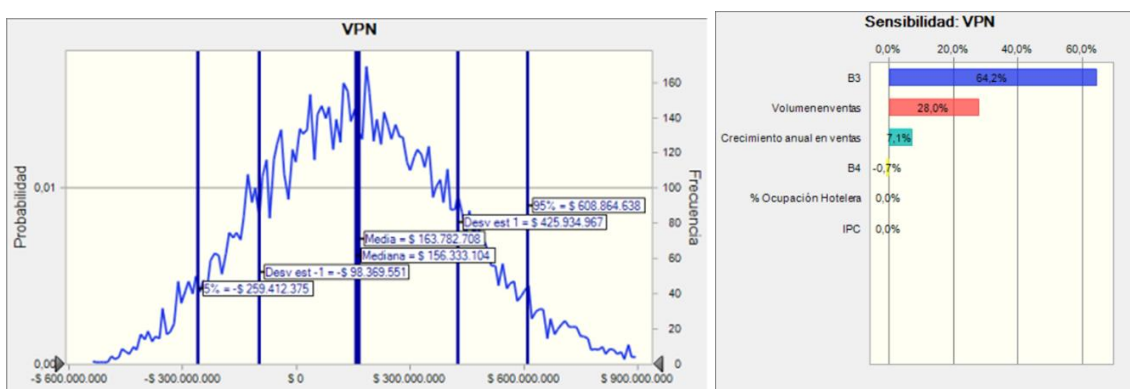
Fuente: elaboración propia

En la ilustración 33, se observa que la granja agroturística podría llegar a tener un valor máximo de \$608.864.638 millones; de igual forma, también existe una probabilidad del 5% que

la empresa llegue a un valor mínimo de \$-259.412.375 millones.

Por otro lado, de acuerdo a los resultados obtenidos del análisis de sensibilidad del VPN de la granja agroturística, se puede inferir que las variables más relevantes y que influyen de manera positiva sobre la valoración de la granja es precio unitario (B3), el volumen en ventas y el crecimiento en ventas, las cuales representan el 64,2%, 28,0% y 7,1% respectivamente en la incertidumbre de esta valoración. Asimismo, la variable crítica para el proyecto y de las que se requiere una mayor información, análisis y por tanto, se debe tener más atención son los costos unitarios de las unidades vendidas (B4), representando un 0,7% de incertidumbre sobre posibles resultados desfavorables para el negocio.

Ilustración 33
Simulación de Monte Carlo VPN

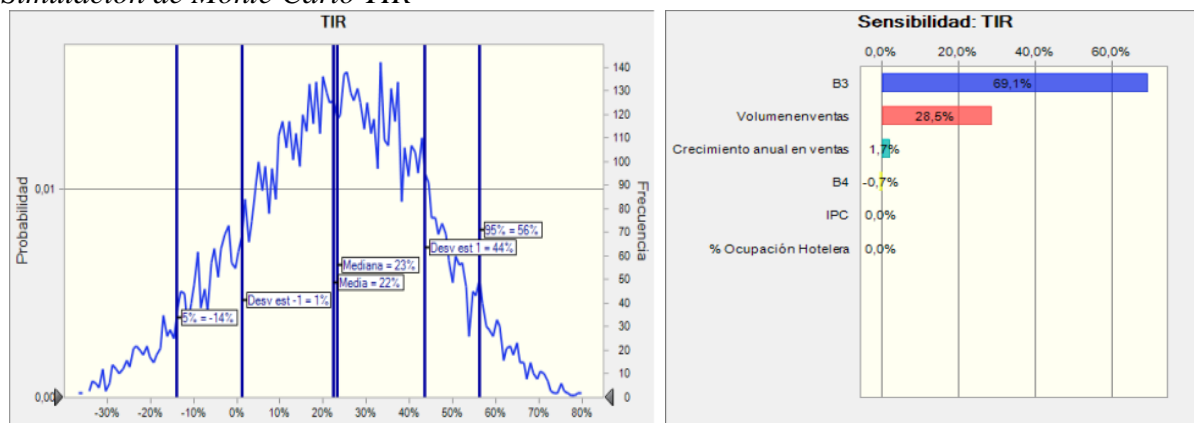


Fuente: elaboración propia

La simulación de Monte Carlo también muestra cómo se observa en la ilustración 34, que la TIR del proyecto tendría la posibilidad de alcanzar un valor máximo de 56%, sin embargo, también con una probabilidad del 5% puede tener una TIR de -14%.

Al igual que en el análisis de sensibilidad de la valoración de la empresa, la variable precio unitario y volumen en ventas influyen positivamente sobre la TIR, exactamente el 69,1% y 28,5%. Pero la variable costo unitario afecta negativamente la TIR cerca del 0,7%. Por lo anterior, la gerencia de la granja agroturística debe generar políticas de reducción de costos de ventas, para lograr mitigar o evitar estos tipos de riesgos que pueden perjudicar la sostenibilidad en el establecimiento en el mercado.

Ilustración 34
Simulación de Monte Carlo TIR



Fuente: elaboración propia

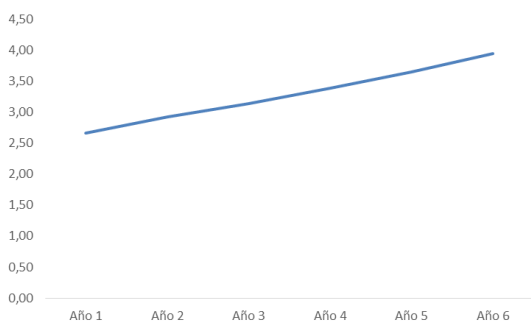
Indicadores Financieros

Razón corriente

Los resultados de este indicador para el periodo de análisis muestran que se espera que el pago de compromisos por parte de la granja agroturística sea confiable, pues a partir de la definición de este, se deduce que entre mayor sea el valor del índice será mejor para la empresa.

Es claro que la reducción rápida de este índice muchas veces representa problemas, sin embargo, un índice de solvencia alto como se observa, sólo beneficia a los acreedores, no necesariamente a la empresa, porque eso quiere decir que es posible que les dé un manejo inapropiado a los activos corrientes, es decir; no es justificable un disponible elevado, pero poco productivo; porque esto genera un costo de oportunidad para la empresa. De acuerdo a los resultados de este indicador para los años de estudio, se observa que el socio (s), si podrán responder a las deudas que ellos hayan adquirido (corto plazo), es decir, que por cada peso que tenga en deudas la Granja agroturística, el dueño tendrá 2,5 pesos para cubrir estas obligaciones de corto plazo

Ilustración 35
Razón corriente esperada



Fuente: elaboración propia

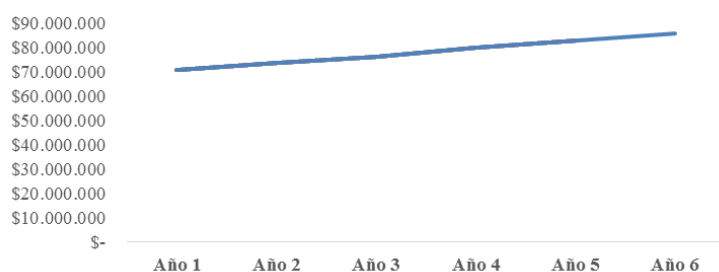
EBITDA³

El EBITDA, por sus siglas en inglés Earnings Before Interest Taxes Depreciation Amortization (Utilidad Antes de Intereses Impuestos Depreciaciones y Amortizaciones), es un indicador financiero que muestra la utilidad depurada del negocio sin tener en cuenta intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones, por esta razón el EBITDA “es un indicador de

³ Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization

desempeño del negocio y sirve como una primera referencia para valorarlo, y es posible comparar la rentabilidad, en sí mismo, y en relación con otras empresas” (Indacochea, 2015). En la siguiente ilustración se evidencia que luego de la inversión realizada, la Granja agroturística posee un flujo considerable de dinero, para poder asumir sus obligaciones. En el primer año la granja inicia con un flujo de dinero de aproximadamente \$70 millones y durante los años de estudio, este tiene un promedio de crecimiento del 4%.

Ilustración 36
EBITDA proyectado

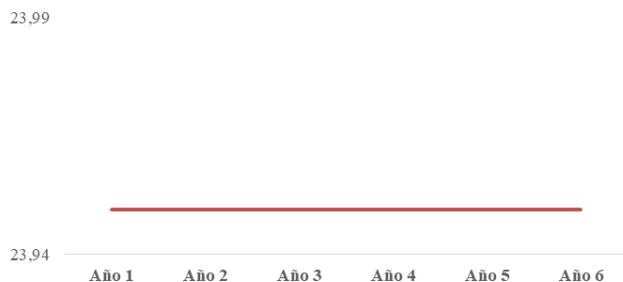


Fuente: elaboración propia

Rotación de proveedores

La granja agroturística proyecta el pago de proveedores alrededor de cada 24 días, es decir, cada mes se van a pagar las obligaciones que se adquirieran al solicitar los pedidos. Esto con el fin de evitar que el flujo de efectivo de las ventas semanales se destine de inmediato al pago de proveedores, puesto que, esto podría llevar a la naciente empresa a una iliquidez temprana.

Ilustración 37
Rotación de proveedores proyectada

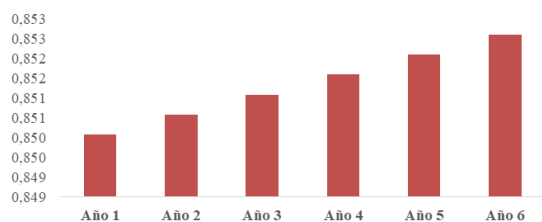


Fuente: elaboración propia

Margen bruto de utilidad

Como se observa en la ilustración 38, las ventas proyectadas de la granja agroturística para el año 1 generan un margen bruto de utilidad promedio de 85%, es decir, por cada 100 pesos que ingresan por ventas, 85 representan utilidad para la nueva empresa, esto mismo ocurre para el resto de años de estudio; esto sin tener en cuenta aún todos los gastos e impuesto en los que se incurren en la actividad económica.

Ilustración 38
Margen de utilidad bruta proyectado

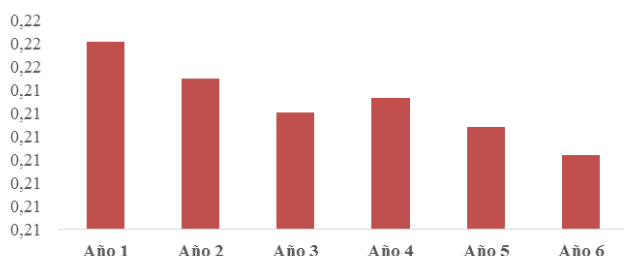


Fuente: elaboración propia

Margen de utilidad operacional

Tal y como se puede observar en la ilustración 39, el margen operacional de utilidad proyectado para la granja es superior al 20% en los años de estudio. Estas muy buenas utilidades proyectadas se debe a que se espera que el crecimiento en las ventas sea superior a los costos y gastos operacionales, porque, a partir de las campañas publicitarias, el reconocimiento de la granja con el tiempo termina por ayudar a la llegada de nuevos clientes que generarán un incremento en las ventas.

Ilustración 39
Margen de utilidad operacional proyectado

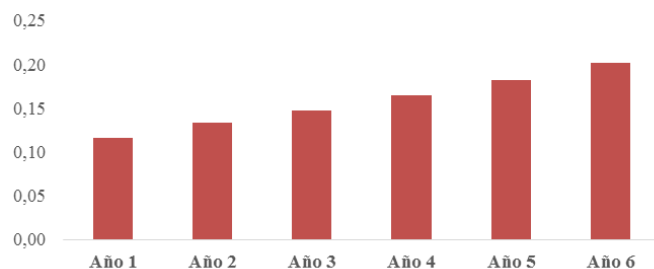


Fuente: elaboración propia

Margen neto de utilidad

El margen de utilidad neto que se proyecta para la granja tiene una tendencia creciente, esto se debe a que los impuestos de la granja son muy bajos por las exoneraciones a que tiene lugar por ser una empresa pequeña, naciente en la formalidad a lo que el estado le brinda varios beneficios, como la exoneración de los impuestos de renta por algunos periodos. El promedio de margen neto de utilidad en los años de estudio es del 16%.

Ilustración 40
Margen Neto de Utilidad proyectado



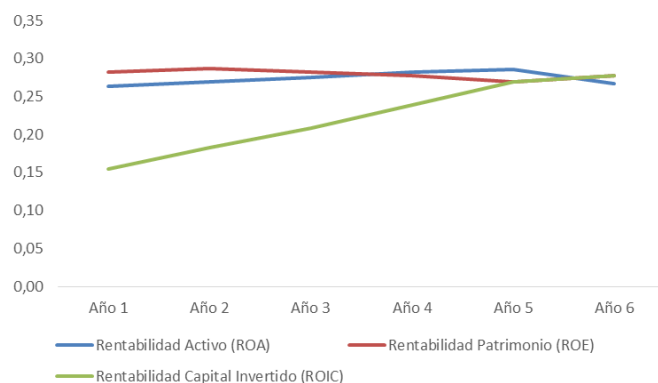
Fuente: elaboración propia

Indicadores de Rentabilidad

Como se puede observar en la ilustración 41, la rentabilidad sobre los activos ROA se mantiene aproximadamente en el 27% durante los años de estudio, adicionalmente desde el primer año de funcionamiento de la empresa el ROA (inicia en 26%) es superior a la tasa de la deuda (6%), por lo que se está generando más dinero del que se paga a los acreedores y estos beneficios en exceso quedan a disposición de los accionistas lo cual termina por incrementar la rentabilidad del patrimonio ROE, que como se observa en el gráfico también inicia con una tendencia de crecimiento, baja un poco, pero en el último año de estudio aumenta.

Por su parte, la rentabilidad sobre el capital invertido ROIC muestra la misma tendencia que los dos indicadores anteriores, en este sentido, en la medida que la granja tenga más años de experiencia en el mercado la rentabilidad de cada peso que inviertan los accionistas se incrementará.

Ilustración 41
Indicadores de Rentabilidad proyectados



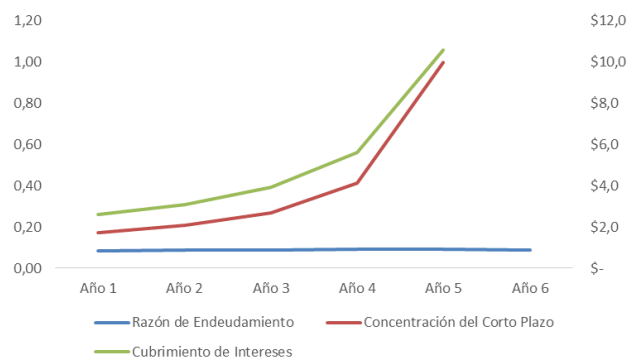
Fuente: elaboración propia

Indicadores de endeudamiento

Las proyecciones de los indicadores de endeudamiento la granja agroturística muestra que en los primeros años la mayor parte de los activos serán financiados por acreedores, lo cual deja ver que los acreedores tendrían una alta participación en la empresa, es decir, en los primeros años de la granja el endeudamiento sería alto, porque, la entrada en operación será financiada con un crédito que representa el 60% de la inversión inicial.

Sin embargo, con el pasar de los años la carga de endeudamiento de la granja agroturística se espera que baje, puesto que, el crédito inicial se va ir pagando y se espera que la rentabilidad y la solvencia de la empresa permitan financiar nuevas inversiones con recursos propios.

Ilustración 42
Indicadores de Endeudamiento proyectados



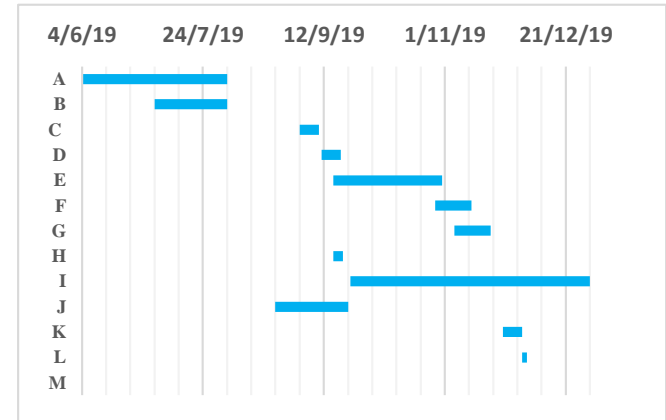
Fuente: elaboración propia

Plan de Implementación

Para convertir el proyecto en un negocio listo para poder abrir sus puertas al público, se hizo necesario identificar y prever las actividades que se deben desarrollar inicialmente, así como sus tiempos de ejecución y los costos para poder ejecutar dichas acciones. Con lo anterior, se logró establecer que el número de actividades a desarrollar son trece (13), ejecutadas en un periodo de alrededor de seis (6) meses y con un costo aproximados de \$200 millones de pesos. En la siguiente tabla se describen cada una de estas variables:

*Tabla 29
Plan de Implementación*

Id	Actividades	Duración / días	Fecha de Inicio	Fecha final	Costo
A	Solicitud de licencia y permiso para construcción	60	4/6/19	3/8/19	\$ -
B	Constitución legal del negocio	30	4/7/19	3/8/19	\$ 2.065.000
C	Solicitud de crédito bancario	8	2/9/19	10/9/19	\$ -
D	Adecuación de la granja	8	11/9/19	19/9/19	\$ 2.100.000
E	Construcción de zonas de comunes y de alojamiento	45	16/9/19	31/10/19	\$ 108.800.000
F	Compra e instalación de maquinaria equipos y demás enseres y muebles	15	28/10/19	12/11/19	\$ 28.771.348
G	Compra e instalación de materiales de decoración y arte	15	5/11/19	20/11/19	\$ 44.280.970
H	Diseños de piezas publicitarias	4	16/9/19	20/9/19	\$ 5.350.000
I	Iniciación plan de medios - Publicidad	10	23/9/19	3/10/19	
J	Creación Página web	30	23/8/19	22/9/19	\$ 1.800.000
K	Proceso selección de personal	8	25/11/19	3/12/19	\$ 13.119.620
L	Compra de materias primas	2	3/12/19	5/12/19	\$ 3.983.108
M	Día de apertura	0	7/12/19	7/12/19	\$ -



CONCLUSIONES

- Una vez realizado el estudio de mercado , se pudo determinar que hay un segmento importante de turistas nacionales e internacionales para el proyecto, sumado con el potencial de la ciudad por sus playas, paisajes, cultura, gastronomía, entre otras variables , hacen que sea una ciudad muy deseada para los viajeros para visitarla y disfrutar de su variedad. El turismo experiencial, es un tipo de turismo que según los estudios esta tomando mucho auge y las tendencias apuntan a que este tome mucha fuerza al pasar los años y Colombia, en especial Santa Marta, es una región que ofrece por naturaleza y posicionamiento geografico muchas y variadas alternativas.
- De acuerdo a las encuestas se logro determinar que más del 50% de los encuestados no sabian que era el turismo experiencial, pero aun así, más del 50% de los turistas los motiva viajar para conocer otras culturas, costumbres y comunidades. Asimismo, que la fuente de información más utilizada para organizar los viajes fue el sitio web y la publicidad en la internet (45%), que les gusta hacer sus viajes acompañados de amigos y familiares, a más de la mitad de los encuestados si les gustaria hospedarse en granjas agroturisticas y que alrededor del 86% si estaría interesado en interactuar con animales de la granja y con los procesos y/o actividades productivas de la granja.
- De acuerdo con el análisis de competencia, se logró determinar que el restaurante “La vecindad campestre” restaurante y parque temático es la competencia directa del plan de negocio la granja agroturística “La Castilla”, debido que una de sus actividades principales es la intreracción de los visitantes con aminales del campo y de igual

forma, ofrece comida propia de la región y esta ubicado en un corregimiento muy agradable (aunque sin playas) por su clima cálido y por cercanías al Río Bonda.

- La principal fortaleza del plan de negocio es su ubicación geográfica, al encontrarse en una de las playas del Parque Tayrona y la más cercana a la ciudad de Santa Marta. Asimismo, la Granja agroturística “La Castilla”, tendría muy pocos competidores en ese mismo lugar, ofreciendo a los turistas variedad de servicios.
- Debido a la era digital que nos encontramos, se deben utilizar de la forma adecuada las herramientas y diversas páginas digitales, que nos ayudaran a promocional de una forma no costosa la Graja Agrturística “La Castilla”, son muchos los turistas (tal como nos confirmo la encuesta), que se apoyan en la internet para buscar sus próximos lugares de destino y disfrute de sus vacaciones o espacios de descanso, aventura y sobre todo de aprendizaje y conocimiento de las diversas culturas y costumbres de cada uno de los países.
- Al realizar el estudio técnico y organizacional, se pudo determinar cada uno aspectos necesarios para la puesta en marcha del negocio, tales como por ejemplo, desde los utensilios de la cocina, los documentos legales requeridos conforme a la actividad turística y la Ley hasta la conformación del personal idoneo para realizar las labores en las diferentes áreas de la granja agroturística. Con lo anterior, y dando un coste a cada uno de estos, se logró establecer que la inversión de capital inicial requerida junto con los demás gastos sería de aproximadamente \$200 millones de pesos, y que el proyecto sería financiado en un 60% por recursos con terceros y un 40% con recursos propios (costo de oportunidad), distribuyendo de esta forma, los riesgos del proyecto.

- Luego efectuar la evaluación financiera y de acuerdo a los resultados obtenidos en los indicadores financieros, flujo de caja, en la TIR, VAN y demás herramientas utilizadas y descritas en esta evaluación, se puede dar tranquilidad al inversionista que este proyecto es una muy buena alternativa para invertir sus propios recursos (costo de oportunidad) e incurrir en un alto endeudamiento con terceros, aunque esta decisión traiga consigo un gran riesgo, debido al compromiso y el oportuno pago que se debe dar a esta obligación que se va adquirir con la entidad financiera (pago de cuotas e intereses) y así evitar una hipoteca y/o quiebra del negocio.
- Por otro lado, con el desarrollo de este plan de negocios se puede inferir que tipo de acciones ambientales son necesarias para mitigar o evitar el riesgo en los costos de la empresa, tales como trabajar o implementar una estrategia amigable con el medio ambiente, de ecoeficiencia, donde se lograría reducir costos de energía utilizando paneles solares y luces ledes, asimismo, con respecto al agua potable, utilizar sanitarios ahorradores, grifos reductores en las duchas y reutilizar el agua de estas para regar la finca. Para ahorrar papel para la impresión de facturas, estas serían mandadas al correo electrónico y por último, se manejarían los desechos sólidos generados en el restaurante para hacer abono y reducir así las basuras que pueda generar la finca.
- Al realizar el plan de implementación, se logra determinar que el número de actividades a desarrollar antes que el negocio abra sus puertas al público son trece (13), ejecutadas en un periodo de alrededor de seis (6) meses y con un costo aproximados de \$200 millones de pesos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía de Santa Marta. (2008). *Plan Estratégico de Turismo 2009-2011*. Santa Marta .
- Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeación & Estrategia*. Obtenido de JairoAmaya.com:
<http://jairoamaya.com/index.php/inicio/libros/libro-gerencia-planeacion-estrategia-cd>.
- Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo. (2018). *Resultado Encuesta de Temporada de Semana Santa 2018*. Bogota.
- Balanko-Dickson, G. (2007). *Como Preparar un Plan de Negocios Exitoso*. Mexico :
 McGRAW-HILL.
- Buckhard, K. &. (2017). *Tendencias del Turismo*. TrekkSoft.
- Camara de Comercio de Medellín. (2015). *Foro Regional de Competitividad: vive el norte, vive el turismo de naturaleza*. . Medellín .
- Cámara de Comercio de Santa Marta. (s.f.). Obtenido de <https://www.ccsm.org.co/registros-publicos/registros-delegados/registro-nacional-de-turismo-rnt.html>
- Cámara de Comercio de Santa Marta. (2018). *Informe Económico: prestadores de servicios turísticos actualizados en el RNT del Magdalena 2017*. Santa Marta.
- Cantoni, N. (2009). Técnicas de muestreo y determinación del tamaño de la muestra en investigación cuantitativa. *Revista Argentina de Humanidades y Ciencias Sociales*.
- Carmona, R. (24 de Mayo de 2018). *Progreso Network*. Obtenido de
<http://progresonetwork.ning.com/profiles/blogs/turismo-rural-comunitario-en-la-sierra-nevada-de-santa-marta>
- Departamento Nacional de Planeación. (2011). *Visión Magdalena 2030: un mundo de oportunidades*. Bogotá.

Dimitrova, Y. (2016). *Turismo experiencial: Una revisión de la literatura*. España: Universidad de las Islas Baleares. Obtenido de

http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/4672/Dimitrova%20Stefanova%2C%20Yoana_221253_assignsubmission_file_GADE_2017_076.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Duque, R. I. (2017). *Guía para la Elaboración de un Plan de Negocio con Enfoque hacia la Sostenibilidad*.

FIDUCOLDEX. (Noviembre de 2012). *Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior S.A.*

Obtenido de <https://www.ptp.com.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=56e56497-881d-41f6-b23c-4df2d0685f6b>

FIDUCOLDEX. (Marzo de 2013). Obtenido de [https://www.ptp.com.co/ptp-](https://www.ptp.com.co/ptp-sectores/servicios/turismo-naturaleza)

[sectores/servicios/turismo-naturaleza](https://www.ptp.com.co/ptp-sectores/servicios/turismo-naturaleza)

FIDUCOLDEX. (Octubre de 2017). Obtenido de

<https://www.fiducoldex.com.co/sites/default/files/invitaciones-archivos-pdf/T%C3%89RMINOS%20DE%20REFERENCIA%20-%20CONSULTOR%C3%8DA%20HASTA%2060%20EMPRESAS%20LA%CC%81C%20TEOS.pdf>

Fleiteman, J. (2000). *Negocios Éxitosos: Como empezar administrar y operar eficientemente un negocio*. México: McGraw-Hill.

Fondo de Promoción Turística de Colombia. (2017). *Análisis del segmento de turismo de naturaleza*. Bogotá. Obtenido de

https://fontur.com.co/aym_document/aym_estudios_fontur/ESTUDIO%20MCKIENSEY%20/3._TERCER_TOMO ESTRATEGIA_TURISMO_.PDF

Fondo de Promoción Turística de Colombia. (s.f.). *Estrategia de turismo para Colombia*.

Bogotá.

Fondo Nacional del Turismo, F. (s.f.). *Fondo Nacional del Turismo, FONTUR*. Obtenido de

<http://fontur.com.co/interactue/glosario/63>

group, S. t. (2014). *The rise of experiential travel*. New York.

Hoy Diario del Magdalena. (Septiembre de 2017). Obtenido de

<http://www.hoydiariodelmagdalena.com.co/new/archivos/17956>

Iglesia, L., Johnson, V., & Ernesto, R. (28 de Julio de 2008). *Universidad del Norte*. Obtenido de

<http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/176/45517341.pdf?sequence=1>

Jamez C. Anderson, J. A. (2006). LA PROPUESTA DE VALOR. *Harvard Business Review*,

ISSN 0717-9952, Vol. 84, N° 3, 86-97.

López, S., Mancaleano, D., & Pulido, S. (2016). Potencialidades del turismo en los municipios

de Apía y Quinchía, en el departamento de Risaralda. *Revista Gestión y Región*, 73-91.

Maria Juliana Giana. (1 de Junio de 2012). *Universidad Nacional del Comahue*. Obtenido de

http://170.210.83.98:8080/jspui/bitstream/123456789/228/3/marketing_experencial_y_turismo_Giana.pdf

Maridueña, T. (2015). *Universidad de Guayaquil*. Obtenido de

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/9088/1/AN%C3%81LISIS%20DE%20FACTIBILIDAD%20PARA%20LA%20IMPLEMENTACI%C3%93N%20DE%20UNA%20FINCA%20AGROTUR%C3%8DSTICA%20EN%20EL%20RECINTO%20BARCELONA%20CANT%C3%93N%20MILAGRO%20PROVINC~1.pdf>

Medina, M. A. (18 de Marzo de 2018). Gallinas libres de jaulas: El debate de productores y

consumidores de huevo. *El Espectador*, pág. Párrafo 5.

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (Septiembre de 2012). Obtenido de

<http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/intranet.bogotaturismo.gov.co/files/POLITICA%20DE%20TURISMO%20DE%20NATURALEZA.pdf>

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2012). *Diagnóstico del Turismo de Naturaleza en el Mundo. Plan de Negocio del Turismo de Naturaleza de Colombia. Programa de Transformación Productiva*. Bogotá.

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2013). *Plan de Negocio de Turismo de Naturaleza de Colombia*. Bogotá.

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2016). *Plan Sectorial de Turismo: Turismo para la construcción de la Paz 2014-2018*. Bogotá.

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (5 de Marzo de 2018). Obtenido de

http://www.mincit.gov.co/publicaciones/40063/en_enero_aumento_la_llegada_de_visitantes_extranjeros

Ministerio de Comercio, I. y. (Julio de 2011). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*.

Obtenido de

<http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=58954&name=PrestadoresServiciosTuristicos-Definiciones.pdf&prefijo=file>

OMT. (2017). *Futuro, Tendencias, Investigación y Experiencias de Turismo Gastronómico*. España.

Organización Mundial del Turismo. (2016). Recuperado el 25 de Julio de 2018, de

<http://observatorituristic.aralleida.com/ftp/documents/Estadistiques/UNWTO%20-%20Organitzaci%C3%B3%20Mundial%20del%20Turisme/0003.-%20OMT%20Panorama%20del%20turismo%20internacional%202016.pdf>

- Organization World Tourism. (2017). *Second Global Report Gastronomy on Tourism*. España.
- Osterwalders, A. (2004). *Modelo Canvas como herramienta para la definición dinámica de la estrategia empresarial (Parte I)*. Obtenido de <http://emprenderioja.es/blog/2013/07/16/modelo-canvas-como-herramienta-para-la-definicion-dinamica-de-la-estrategia-empresarial-parte-i/>.
- P, B. E. (2000). *Métodos cualitativos y cuantitativos. Más allá del dilema de los métodos. La investigación en las ciencias sociales*. Bogotá, Universidad de los Andes: Editorial Norma.
- Panaca. (2018). *Parque Panaca*. Recuperado el 8 de Abril de 2018, de <http://www.panaca.com.co/nuestro-parque/>
- Ponce, H. (2007). La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. En H. P. Talancón, *Enseñanza e investigación en Psicología* (págs. 113-130). Mexico.
- Portafolio. (8 de Marzo de 2018). Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/en-seis-anos-el-pib-del-turismo-crecio-24-515062>
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Technoques for Analyzing and Competitors*.
- PROCOLOMBIA. (Marzo de 2017). *PROCOLOMBIA*. Obtenido de http://www.procolombia.co/sites/default/files/perfil_de_turismo_comunitario.pdf
- Pulido, F. J. (Enero de 2004). *Universidad de Jaén*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/28096131_Turismo_y_medio_ambiente_Planteamientos_para_la_orientacion_medioambiental_de_la_politica_turistica_espanola

Ramirez, C. (s.f.). *Universidad Tecnológica Nacional Carreras de Turismo y Hotelería.*

Obtenido de <http://utntyh.com/wp-content/uploads/2017/09/Servicios-Tur%C3%ADsticos.pdf>

Revista Dinero. (2 de Febrero de 2017). Obtenido de

<https://www.dinero.com/economia/articulo/ocupacion-hotelera-en-colombia-en-2016/242246>

Revista Dinero. (2018). Colombia rompe récord en llegada de turistas en 2017. *Dinero.*

Risaralda, G. d. (Abril de 2006). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.* Obtenido de

<http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=66402&name=RISARALDA.pdf&prefijo=file>

Rivera, M. M. (2013). *Dialnet.* Recuperado el 7 de Abril de 2018, de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4768331>

Romero, A., & Terán, M. (2017). Gestión e innovación del turismo en el Caribe colombiano.

Turismo y Sociedad, 87-106.

SENATUR. (Diciembre de 2016). *Servicio Nacional de Turismo de Chile.* Obtenido de

https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2017/05/Manual_Disen%C3%83o_Experiencias_Turisticas_FINAL.pdf

Sistema de Información Turística del Magdalena y Santa Marta. (2017). *Caracterización de la oferta y el empleo generado por el sector turístico del departamento del Magdalena.*

Santa Marta.

SITUR. (2017). *Caracterización del Turismo Receptor del Departamento del Magdalena.* Santa

Marta.

SITUR Magdalena. (2017). Obtenido de <https://www.siturmagdalena.com/estadisticasReceptor>

- Socatelli, M. (Noviembre de 2013). *Universidad para la Cooperación Internacional* . Obtenido de <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS15/MGTSV15-07/semana3/LS3.1.pdf>
- Trabajo, S. A. (2016). *Informe de Actividades Al Honorable Congreso de la República*. Bogotá, D. C. .
- UNID. (s.f.). *Universidad Interamericana para el Desarrollo*. Obtenido de http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/lic/AET/TR/S01/TR01_Lectura.pdf
- Universidad del Magdalena. (2017). *Sistema de Información Turística del Magdalena y Santa Marta*. <https://www.siturmagdalena.com/>.
- Urieles, R. (21 de Junio de 2018). Venezolanos agravan problema de informalidad turística en Santa Marta. *El Tiempo*.
- Victoria, H. L. (1998). *Minca Sierra Nevada*. Obtenido de <http://www.colombiaexotic.com/victoria.php>
- Weinberger, K. (2009). *Plan de Negocios: Herramienta para Evaluar la Viabilidad de un Negocio*. Lima.
- World Economic Forum. (2017). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017*. Geneva.

GLOSARIO

Agencias de Viaje

Son las empresas comercializadoras, debidamente constituidas por personas naturales o jurídicas que se dediquen profesionalmente a vender planes turísticos (Ministerio de Comercio, 2011)

Agroturismo

Un tipo de turismo especializado en el cual el turista se involucra con el campesino en las labores agrícolas.” Por sus características, este tipo de turismo se desarrolla en actividades vinculadas a la agricultura, la ganadería u otra actividad, buscando con ello generar un ingreso adicional a la economía rural. El agroturismo es aquel turismo que se relaciona directamente con las explotaciones agrarias y que actúa como complemento de la renta de los agricultores. Es por tanto, un tipo de oferta concreta de turismo rural (Risaralda, 2006).

Alojamiento Rural

Establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento en unidades habitaciones privadas, ubicado en áreas rurales y cuyo principal propósito es el desarrollo de las actividades asociadas a su entorno natural y cultural (Cámara de Comercio de Santa Marta, Informe Económico: prestadores de servicios turísticos actualizados en el RNT del Magdalena 2017, 2018).

Demanda de Servicios Turísticos

Se define como demanda al conjunto de consumidores o posibles consumidores de bienes y servicios turísticos que buscan satisfacer sus necesidades de viaje. Sean éstos los turistas, viajeros

y visitantes, independientemente de las motivaciones que les animan a viajar y del lugar que visitan o planean visitar (Socatelli, 2013).

Destino Turístico

Espacio físico en el que un visitante pernocta por lo menos una noche. Incluye productos turísticos tales como servicios de apoyo, atracciones y recursos turísticos. Tiene límites físicos y administrativos que definen su gestión e imágenes, y percepciones que definen su competitividad en el mercado. Los destinos locales lo incorporan a varias partes interesadas que a menudo incluyen una comunidad local, y pueden albergar o formar una red para conformar destinos amplios (Fondo Nacional del Turismo, s.f.)

Establecimientos de Alojamiento

El conjunto de bienes destinados por una persona natural o jurídica a prestar el servicio de alojamiento no permanente inferior a 30 días con o sin alimentación y servicios básicos y/o complementarios o accesorios de alojamiento, mediante contrato de hospedaje, el cual es un contrato de arrendamiento, de carácter comercial y de adhesión, que una empresa dedicada a ésta actividad celebra con el propósito principal de prestar alojamiento a otra persona denominada huésped, mediante el pago del precio respectivo día a día, por un plazo inferior a 30 días (Ministerio de Comercio, 2011)

Etnoturismo

Turismo especializado y dirigido que se realiza en territorio de los grupos étnicos con fines culturales, educativos y recreativos que permite conocer los valores culturales, forma de vida,

manejo ambiental, costumbre de los grupos étnicos, así como aspectos de su historia (Risaralda, 2006).

Experiencias Turísticas

Una experiencia turística es una vivencia que actúa en el nivel subjetivo, que involucra directamente al visitante con su entorno. Como la experiencia se asocia más con procesos internos del turista, su medición resulta más compleja. En particular una experiencia turística se caracteriza por: i) articular bienes y servicios habituales (como traslados, comidas, alojamientos, servicio de guías, souvenirs, etc.) con otros menos comunes y específicamente elegidos para la ocasión; ii) múltiples sentidos, como el olfato, el oído, el tacto u otros, para sumergir al turista en el conjunto de estímulos que lo rodea e intensificar su vivencia; iii) apelar a diversas dimensiones humanas, como la física, la intelectual, la social, la espiritual y, especialmente, la emocional; iv) incorporar una narrativa, esto es, una historia o conjunto de ideas que dé significado, coherencia y organización a todos sus elementos; y v) provocar interacciones con el entorno que vayan más allá de la sola contemplación (SENATUR, 2016)

Granjas o fincas Agroturísticas

Espacio donde no solo descansa y disfruta del paisaje rural, sino que se involucra con la forma de vida del productor y de su familia (Maridueña, 2015).

Mercado Turístico

Se define como mercado turístico la confluencia de la oferta de los productos y servicios turísticos y la demanda que está interesada y motivada en adquirirlos o disfrutarlos. Además, de incluir los elementos, medios, actividades y flujos de interacción, diseñados para facilitar el

intercambio de las propuestas de los oferentes y la satisfacción de las necesidades de los consumidores (Socatelli, 2013).

Oferta de Servicios Turísticos

Se define como oferta turística al conjunto de productos y servicios asociados a un determinado espacio geográfico y socio-cultural, que tienen por objetivo permitir, facilitar y propiciar el aprovechamiento de los atractivos turísticos de ese lugar, y cuyos oferentes o vendedores quieren y pueden vender en el mercado a un precio y en un periodo de tiempo determinado, para ser usado o consumido por los turistas (Socatelli, 2013).

Prestadores de Servicios Turísticos

Son empresas operadoras de servicios turísticos clasificadas en agencias de viaje, hoteles y establecimientos de alojamiento, establecimientos de la industria gastronómica, empresas de transporte terrestre automotor turístico, organizadores profesionales de congresos, ferias y convenciones, y empresas con infraestructura para eventos, congresos, ferias y convenciones (Ministerio de Comercio, 2011).

Producto Turístico:

Es la combinación de atractivos y servicios que se ofrecen en el mercado con el fin de satisfacer las necesidades, requerimientos o deseos de los turistas (Fondo Nacional del Turismo, s.f.).

Programa de Transformación Productiva

Es una de las herramientas dispuestas por el Gobierno Nacional para la ejecución de la Política Industrial que conduzca al Desarrollo Productivo del país y con la que se generan entornos más competitivos y empresas más fuertes y productivas (FIDUCOLDEX, 2017).

Registro Nacional de Turismo

Deben inscribirse todos los prestadores de servicios turísticos que efectúen sus operaciones en Colombia. Este registro es obligatorio para su funcionamiento y debe actualizarse anualmente. Tenga en cuenta que el Registro Nacional de Turismo no genera derechos de inscripción ante las cámaras de comercio, sin embargo, deberá realizar el pago del impuesto de registro (artículo 226 de la Ley 223 de 1995 (Cámara de Comercio de Santa Marta, s.f.)).

Servicios Turísticos

Es el conjunto de actividades perfectamente diferenciadas entre sí, pero íntimamente relacionadas, que funcionan en forma armónica y coordinada con el objeto de responder a las exigencias de servicios planteadas por la composición socio-económica de una determinada corriente turística (Ramirez, s.f.).

Turismo de Naturaleza

El sector de Turismo de Naturaleza comprende todo tipo de viajes enfocados en la naturaleza, en los que la principal motivación es la observación y apreciación de la biodiversidad, acompañada de la cultura de poblaciones locales (FIDUCOLDEX, 2013).

Turismo Rural

Los viajes que tienen como fin realizar actividades de convivencia e interacción con una comunidad rural, en todas aquellas expresiones sociales, culturales y productivas cotidianas de la misma (UNID, s.f.).

Turismo Comunitario

Es aquel tipo de turismo a través del cual la población local busca mejorar su situación socioeconómica y conservar los recursos naturales de su territorio, a través del contacto establecido entre la comunidad local y el turista (PROCOLOMBIA, 2017).

ANEXOS

Anexo 1. Formulario de la encuesta del estudio de mercado.

Sexo: M F

Edad: Entre 15 y 25 años Entre 26 y 35 años Entre 36 y 45 años Más de 46 años

Estado Civil: Soltero Casado Unión Libre Viudo

Nivel de Estudios: Primaria Secundaria Pregrado Posgrado

Ocupación:

País de Origen:

1. ¿Sabe qué es el turismo experiencial?
2. En una o en pocas palabras exprese qué entiende por turismo experiencial?
3. ¿Ha realizado alguna vez turismo experiencial?
4. ¿Ha disfrutado realizar turismo experiencial?

5. ¿Qué fuente de información utilizó para organizar su viaje?
6. ¿Qué lo motiva a viajar?
7. ¿Con quién realiza habitualmente sus viajes?
8. ¿Cuántas veces al año viaja?
9. ¿Cuántos días en promedio dura cada uno de sus viajes?
10. ¿Cuánto suele gastar en sus viajes?
11. ¿En qué suele gastar más durante sus viajes?
12. ¿En qué lugar prefiere hospedarse?
13. ¿Qué tiene en cuenta en los lugares dónde decide alojarse?
14. Durante sus viajes se interesa por visitar y/o hospedarse en granjas agroturisticas ?
15. En caso de alojarse en una granja o finca agroturística se interesaría por aprender/ participar de la actividad productiva con la granja e interactuar con los animales que se encuentran en estas?
16. En los sitios en que usted se ha alojado antes, le han ofrecido actividades alternativas de turismo experiencial?
17. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una experiencia en una granja, que incluya alojamiento, gastronomía de la región, conocimiento de la actividad agropecuaria y atractivos tradicionales como turismo de sol y playa?

Anexo 2. CANVAS

<p>Aliados clave</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecimientos de alojamiento 2. Agencias de viajes y Anato 3. Asociación Avícola 4. Oficina de Turismo Distrital 5. Acodres 6. Centros de entrenamientos 7. Centros especializados de salud 8. Almacenes de cadena 	<p>Actividades clave</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Construcción de instalaciones de la granja 2. Adquisición de insumos 3. Contratar recurso humano 4. Validación de mercado 5. Acuerdos comerciales 6. Lanzamiento 7. Implementación estrategia de posicionamiento 	<p>Propuesta de valor</p> <p>Servicio de turismo experiencial de contacto directo con la naturaleza, gastronomía y costumbres de la región</p>	<p>Relación con clientes</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal 2. Telefónica 3. Redes sociales 	<p>Segmento de clientes</p> <p>Turismo</p> <p>Turistas y viajeros nacionales y extranjeros</p>
<p>Estructura de costos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Honorarios 2. Equipos, gastos administrativos, insumos y papelería 3. Técnicos: hosting, dominio, licencias 4. Constitución legal 5. Publicidad 	<p>Recursos clave</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instalaciones 2. Especies menores 3. Recurso humano 4. Oficinas 5. Equipos 6. Herramientas e insumos 7. Redes sociales 8. Sitio web 		<p>Canales de distribución</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ferias de turismo 2. Redes sociales 3. Sitios web de la granja 6. Buscadores de experiencias 	
		<p>Fuentes de ingreso</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Venta directa del servicio 2. Planes experienciales 		