

FORMULACIÓN DE UN PROYECTO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA DE LA
CIUDAD DE MEDELLÍN HACIENDO USO DE LA GUÍA METODOLÓGICA DE
FONTUR

Formulation of a project for the touristic promotion of Medellín using the
methodological guide of Fontur.

ANA MARÍA SANDOVAL VILLA

Trabajo de grado para aspirar al título de Magíster en Gerencia de Proyectos.

MARIA CECILIA HENAO ARANGO

Directora del Trabajo de Grado

UNIVERSIDAD EAFIT

MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS

UNIVERSIDAD EAFIT

MEDELLÍN

2023

CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 8 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 10 |
| JUSTIFICACIÓN..... | 12 |
| OBJETIVOS..... | 13 |
| GENERAL..... | 13 |
| ESPECÍFICOS..... | 13 |
| MARCO TEÓRICO | 14 |
| CONCEPTOS BÁSICOS | 14 |
| <i>Definición de Proyecto.....</i> | <i>14</i> |
| <i>Triple Restricción en Proyectos.....</i> | <i>14</i> |
| <i>Alcance:.....</i> | <i>14</i> |
| <i>Costo.....</i> | <i>15</i> |
| <i>Tiempo.....</i> | <i>15</i> |
| <i>Recursos:.....</i> | <i>15</i> |
| <i>Calidad:</i> | <i>16</i> |
| <i>Generación de valor:.....</i> | <i>16</i> |
| <i>Interesados</i> | <i>16</i> |
| <i>Ciclo de vida del proyecto</i> | <i>17</i> |
| FORMULACIÓN DE PROYECTOS | 18 |
| <i>Análisis Estratégico del proyecto:</i> | <i>18</i> |
| <i>Concepción de la idea del proyecto:</i> | <i>19</i> |
| <i>Caracterización del proyecto:</i> | <i>20</i> |
| <i>Estudio del entorno y análisis sectorial:.....</i> | <i>24</i> |
| <i>Estudio de mercado del proyecto:</i> | <i>25</i> |
| <i>Estudio técnico del proyecto:.....</i> | <i>27</i> |
| <i>Evaluación económica:.....</i> | <i>30</i> |
| <i>Estudio organizacional del proyecto.....</i> | <i>31</i> |
| <i>Aspectos legales del proyecto.....</i> | <i>33</i> |
| <i>Estudio económico-financiero del proyecto.....</i> | <i>35</i> |
| METODOLOGÍAS EN FORMULACIÓN DE PROYECTOS | 38 |
| <i>Marco Lógico.....</i> | <i>38</i> |
| <i>La metodología ONUDI para preparación de proyectos.....</i> | <i>40</i> |
| <i>Metodología General Ajustada.....</i> | <i>41</i> |
| <i>Consideraciones finales con respecto a la Metodología General Ajustada.....</i> | <i>42</i> |
| DISEÑO METODOLÓGICO | 43 |
| DESARROLLO DEL TRABAJO..... | 43 |
| <i>Metodología de la encuesta inicial:</i> | <i>44</i> |
| <i>Diseño de la encuesta #1 público local</i> | <i>44</i> |
| <i>Diseño de la encuesta #2 público extranjero.....</i> | <i>46</i> |
| RESULTADOS OBTENIDOS DE ENTREVISTAS A PRINCIPALES ACTORES DEL TURISMO DE MEDELLÍN | 49 |

| | |
|--|-----|
| ANÁLISIS DE LAS GUÍAS METODOLÓGICAS DE FONTUR PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS: | 51 |
| <i>Proceso Interno de Fontur para la presentación y radicación de proyectos</i> | 51 |
| <i>Manual para la destinación de recursos y presentación de proyectos (Fontur)</i> | 53 |
| ELABORACIÓN DE FICHA DE PRESENTACIÓN DE PROYECTOS DE FONTUR | 56 |
| METODOLOGÍA ONUDI APLICADA AL PROYECTO..... | 56 |
| <i>Resumen del proyecto</i> | 56 |
| <i>Concepción de la idea del proyecto</i> | 57 |
| <i>Objetivos del proyecto:</i> | 60 |
| <i>Justificación del proyecto:</i> | 60 |
| <i>Definición del horizonte del proyecto</i> | 68 |
| <i>Estudio del entorno y análisis sectorial</i> | 69 |
| <i>Estudio de Mercado</i> | 79 |
| <i>Estudio Técnico</i> | 93 |
| <i>Estudio de impacto ambiental</i> | 96 |
| <i>Estudio Legal</i> | 96 |
| <i>Estudio organizacional</i> | 98 |
| <i>Estudio financiero</i> | 101 |
| <i>Estudio de riesgos</i> | 104 |
| CONCLUSIONES | 110 |
| REFERENCIAS | 113 |
| Anexo 1 Formato de Entrevista Semiestructurada para los actores de la promoción del turismo en Medellín (Medellín Bureau, Subsecretaría de Turismo)..... | 121 |
| Anexo 2 Resultados Encuesta #1 para asistentes locales | 121 |
| Anexo 3 Resultados Encuesta #2 para asistentes extranjeros | 121 |
| Anexo 4 Transcripción Entrevistas Jennifer Cristina Gómez, Bureau de Medellín..... | 121 |
| Anexo 5 Transcripción Entrevistas Ledys López y Geraldine Londoño, Subsecretaría de Turismo | 121 |
| Anexo 6 Ficha de presentación de proyectos Fontur. | 121 |
| Anexo 7 Evaluación financiera y escenario de riesgos | 121 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|---|------------|
| <i>Tabla 1. Proyecto de mercadeo y promoción turística presentados a Fontur.....</i> | <i>10</i> |
| <i>Tabla 2. Línea estratégica competitividad.....</i> | <i>22</i> |
| <i>Tabla 3. Línea estratégica infraestructura turística.....</i> | <i>23</i> |
| <i>Tabla 4. Línea estratégica fortalecimiento de la promoción y el mercadeo turístico</i> | <i>23</i> |
| <i>Tabla 5. Días hábiles.....</i> | <i>52</i> |
| <i>Tabla 6. Requisitos Fontur Manual para la destinación de proyectos.....</i> | <i>54</i> |
| <i>Tabla 7. Rubros Cofinanciables Fontur.....</i> | <i>55</i> |
| <i>Tabla 8. Rubros no cofinanciables Fontur</i> | <i>56</i> |
| <i>Tabla 9. Análisis del sector de eventos.....</i> | <i>78</i> |
| <i>Tabla 10. Comparación eventos y precios de boletería.</i> | <i>80</i> |
| <i>Tabla 11. Precio Stands competencia.....</i> | <i>82</i> |
| <i>Tabla 12. Precio stands.....</i> | <i>83</i> |
| <i>Tabla 13. Análisis del usuario o consumidor final.....</i> | <i>86</i> |
| <i>Tabla 14. Análisis de la demanda de locales</i> | <i>89</i> |
| <i>Tabla 15. Demanda Proyectada Asistentes Locales.....</i> | <i>89</i> |
| <i>Tabla 16. Histórico visitantes extranjeros mes de agosto.....</i> | <i>90</i> |
| <i>Tabla 17. Análisis de la demanda de extranjeros.....</i> | <i>91</i> |
| <i>Tabla 18. Demanda Proyectada Asistentes Extranjeros</i> | <i>92</i> |
| <i>Tabla 19. Demanda Proyectada Asistentes Totales</i> | <i>92</i> |
| <i>Tabla 20. Inversiones</i> | <i>101</i> |
| <i>Tabla 21. Estructura de Capital</i> | <i>103</i> |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|------------|
| <i>Figura 1. Ciclo de vida del producto.....</i> | <i>26</i> |
| <i>Figura 2. Etapas del proyecto</i> | <i>41</i> |
| <i>Figura 3.Árbol de Problemas.....</i> | <i>58</i> |
| <i>Figura 4. Pregunta 1 Encuesta 2022 Medellín Tourism Survey inglés</i> | <i>61</i> |
| <i>Figura 5. Pregunta 1 Encuesta 2022 Medellín Tourism Survey español.....</i> | <i>62</i> |
| <i>Figura 6. Pregunta 2 Encuesta 2022 Medellín Tourism Survey inglés</i> | <i>63</i> |
| <i>Figura 7. Pregunta 2 Encuesta 2022 Medellín Tourism Survey español.....</i> | <i>63</i> |
| <i>Figura 8. Pregunta 3 Encuesta 2022 Medellín Tourism Survey inglés</i> | <i>64</i> |
| <i>Figura 9. Principales recursos de gastronomía.....</i> | <i>67</i> |
| <i>Figura 10. Principales productos de gastronomía</i> | <i>68</i> |
| <i>Figura 11. Matriz Foda del turismo de Medellín.....</i> | <i>68</i> |
| <i>Figura 12. Comportamiento del peso desde la subida de Petro</i> | <i>69</i> |
| <i>Figura 13. Aumento de la inflación y crecimiento del PIB.....</i> | <i>71</i> |
| <i>Figura 14 Visitantes Nacionales y Extranjeros por año en Medellín</i> | <i>72</i> |
| <i>Figura 15. Ejemplo Robot Café.....</i> | <i>73</i> |
| <i>Figura 16. Cadena de gastronómica de valor</i> | <i>76</i> |
| <i>Figura 17. Modelo Van Westendorp encuesta locales</i> | <i>81</i> |
| <i>Figura 18. Modelo Van Westendorp encuesta extranjeros</i> | <i>81</i> |
| <i>Figura 19. Ejemplo muestra comercial Expo Eje Café.....</i> | <i>83</i> |
| <i>Figura 20. Comparación visitantes extranjeros y locales en Medellín</i> | <i>91</i> |
| <i>Figura 21. Macrolocalización Google Maps.....</i> | <i>93</i> |
| <i>Figura 22. Microlocalización Google Maps</i> | <i>94</i> |
| <i>Figura 23. Planimetría Feria.....</i> | <i>95</i> |
| <i>Figura 24. Registro razón social Cámara de Comercio.....</i> | <i>97</i> |
| <i>Figura 25. Organigrama empresarial.....</i> | <i>98</i> |
| <i>Figura 26. Ingresos Feria del Café-Análisis financiero</i> | <i>102</i> |
| <i>Figura 27. Matriz de Riesgos</i> | <i>105</i> |
| <i>Figura 28. Escenario de riesgos políticos.</i> | <i>107</i> |
| <i>Figura 29. Escenario de riesgos económicos.....</i> | <i>107</i> |
| <i>Figura 30. Riesgos sociales</i> | <i>108</i> |
| <i>Figura 31. Riesgos Técnicos.....</i> | <i>109</i> |

RESUMEN

La gerencia de proyectos engloba las áreas de formulación y gestión de proyectos. Siendo la formulación de proyectos, la evaluación preliminar que involucra el estudio de mercado, estudio técnico, estudio de la organización y estudio legal (Padilla, 2011). El éxito de un proyecto depende en gran medida de una buena formulación y por esta razón algunos autores consideran esta fase como una de las más complejas (Sapag, 2007). Existen, en este ámbito, diferentes metodologías para abordar la formulación, como lo son el marco lógico, la metodología general ajustada y la metodología de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). Sin embargo, algunas entidades gubernamentales, como el Fondo Nacional de Turismo (Fontur), se basan en guías metodológicas propias para la presentación de proyectos.

En este informe se relaciona el proceso de formulación de un proyecto de promoción turística de la ciudad de Medellín, haciendo uso de la guía metodológica de Fontur y para propósitos académicos la prefactibilidad del proyecto según la metodología ONUDI. Con la formulación y presentación de este a Fontur, se busca obtener el conocimiento práctico de este proceso para posteriormente socializar las lecciones aprendidas a los demás actores privados del turismo en la ciudad de Medellín. Se pretende que esta investigación sea de utilidad para los demás prestadores de servicios turísticos y fomenta el desarrollo, la presentación y el aprovechamiento de los recursos de esta entidad.

Este trabajo se enmarca en la investigación de tipo cualitativa, se estudian a profundidad los requisitos de esta entidad para la presentación de proyectos de promoción turística basados en el *Manual para la destinación de recursos y presentación de proyectos* de abril 2020 (Fontur, 2020b). Asimismo, se realiza un análisis documental para justificar la articulación del proyecto y el objetivo del mismo con los planes de turismo nacionales y sectoriales. En cuanto al trabajo de campo, se realizan entrevistas a los actores más importantes encargados de la promoción turística de la ciudad, como lo son la Subsecretaría de Turismo y el Bureau de visitantes de Medellín. Se realiza también una encuesta para la identificación de la demanda del proyecto y el precio adecuado para esta.

Palabras clave

Formulación de proyectos, metodología, promoción turística, proyectos público-privados, proyecto, gerencia de proyectos.

ABSTRACT

Project management encompasses the areas of project formulation and management. The formulation of projects is the preliminary evaluation that involves the market study, technical study, study of the organization and legal study (Padilla, 2011). The success of a project depends to a large extent on a good formulation of it and for this reason some authors consider this phase as one of the most complex (Sapag, 2007). In this area, there are different methodologies to address the formulation, such as the logical framework, the adjusted general methodology and the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) methodology. However, some government entities, such as the National Tourism Fund (Fontur), rely on their own methodological guides for the presentation of projects.

This report analyzes the process of formulating a tourism promotion project for the city of Medellín using the Fontur methodological guide and for academic purposes the feasibility of the project according to the UNIDO methodology. By formulating and presenting this project to Fontur, the aim is to obtain practical knowledge of this process to later socialize the lessons learned to other private tourism actors in the city of Medellín. It is intended in such a way that said investigation is useful for other tourist service providers and encourages the development, presentation and use of the resources of this entity.

This report is framed on the research, which is of a qualitative type, of the requirements of this entity for the presentation of tourism promotion projects based on the Manual for the allocation of resources and presentation of projects of April 2020 (Fontur, 2020b). Likewise, a documentary analysis is carried out to justify the articulation of the project and the objective of the project with the national and local tourism plans. Regarding the field work, interviews are conducted with the most important actors in charge of promoting tourism in the city, such as the Subsecretary of Tourism and the Medellín Visitors Bureau. A survey is also carried out to identify the demand for the project and the appropriate price for it.

Keywords

Project formulation, methodology, tourism promotion, public-private projects, project, project management.

INTRODUCCIÓN

Un proyecto se define según (Clements, 2009) como un esfuerzo para lograr un objetivo específico por medio de una serie particular de tareas interrelacionadas y la utilización eficaz de recursos. Estos recursos pueden ser monetarios, como también humanos y tecnológicos. Con el ánimo de realizar una asignación de recursos de manera acertada, todos los proyectos deben estar justificados, contando con una base clara, sustentada en el estudio profundo de la problemática a abordar con el proyecto, permitiendo la disminución de riesgos. No es necesario seguir una metodología rígida para la formulación de proyectos, siempre y cuando la formulación incluya un análisis profundo de todos los factores que lo involucran (Padilla, 2011).

La formulación, por lo tanto, comprende todas las actividades de levantamiento de información concernientes a los factores que impactan el proyecto y que relacionan sus objetivos con los beneficios a ser entregados por este (Padilla, 2011). Entre estas actividades se encuentra el análisis de mercado, el estudio técnico, el legal y el estudio de la organización que desarrolla el proyecto.

El desarrollo de la presente investigación estará basado en la formulación de un proyecto de promoción turística para la ciudad de Medellín, aprovechando los fondos de Fontur disponibles para este tipo de proyectos. Este se clasificaría como un proyecto público-privado, ya que es propuesto por privados pero financiado con fondos públicos. Adicionalmente, se puede considerar un proyecto de fortalecimiento de las capacidades sociales o gubernamentales (Padilla, 2011), puesto que tiene como objetivo fortalecer la promoción de la ciudad de Medellín.

La promoción turística de destino cobra un rol esencial en el número de visitantes que recibe una ciudad y en consecuencia directamente proporcional a los ingresos económicos que dejan a su paso estos visitantes, dinamizando la economía. La promoción de destino toma los atractivos tangibles e intangibles del destino y los imaginarios que este representa y los comunica con el objetivo de lograr determinados cursos de acción (Salazar, 2012). En Medellín, las entidades encargadas de la promoción de destino son la Subsecretaría de Medellín y el Greater Medellín Convention & Visitors Bureau. Siendo la primera de carácter público y la segunda pública-privado. A nivel global, según la "World Tourism Organization" (WTO), existe una fuerte tendencia hacia la creación de alianzas público-privadas para la promoción del destino y el mercadeo de este (WTO, 1996). Ciudades referentes de turismo a nivel global como Orlando, Florida, cuenta con una agencia de promoción de destino, en inglés "Destination Marketing Organization" (DMO), con solo un miembro del gobierno y el resto participantes del sector privado, que trabajan de manera voluntaria y eficiente para la promoción de destino de la ciudad (Caribbean Business, 2012).

Aunque en el momento no existe una estructura de este tipo para la ciudad de Medellín, Fontur permite la participación de aportantes privados por medio de presentación de proyectos para promoción turística con el fin de utilizar fondos de

esta entidad. No obstante, posterior una revisión exhaustiva al registro de estos proyectos en la página web oficial de Fontur, son pocos los proyectos presentados y ejecutados por aportantes privados. Solo un 5% de proyectos de promoción turística desde el 2017 han sido presentados y ejecutados por aportantes privados.

Por consiguiente, en la presente investigación se abordará cómo aprovechar los recursos de Fontur por medio de la formulación de un proyecto de promoción turística. Como metodología se realizará una revisión documental de la guía metodológica planteada por Fontur para la realización de estos proyectos, así como también el estudio de prefactibilidad del proyecto de promoción a formular, el cual se basará en la vocación de la ciudad de Medellín, en articulación con los planes de turismo nacionales y regionales. Igualmente, se realizará un trabajo de campo con entrevistas semi-estructuradas a los actores principales de la promoción de destino de la ciudad, antes mencionados. Adicionalmente, se pretende realizar una encuesta para identificar la demanda esperada del proyecto de promoción y estrategias de precio según el modelo de Van Westendorp.

De tal modo se busca realizar la completa formulación del proyecto según los lineamientos de Fontur y los estudios de prefactibilidad de la ONUDI y posteriormente, presentar las lecciones aprendidas a prestadores turísticos de la ciudad con el fin de impulsar nuevos proyectos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Colombia, todos los prestadores de servicios turísticos deben realizar un aporte parafiscal a la entidad Fontur que corresponde al 2.5 X 1.000 de sus ingresos operacionales (Fontur, s.f). La entidad se autodefine como: “La entidad del Gobierno Nacional aliada de las regiones del país para la consolidación de destinos turísticos únicos de talla mundial, que dinamicen las economías, las culturas y las sociedades, a nivel local e impacten en el desarrollo de todo el país” (Fontur, 2022).

Fontur trabaja en un modelo de proyectos según la índole de estos, y pueden ser propuestos por actores públicos o privados que, según el manual realizado en abril 2020 para la presentación de proyectos de Fontur, son: el MinCIT, ProColombia, Entidades Territoriales, corporaciones, Cámaras de Comercio, gremios turísticos, grupo de cinco aportantes de la contribución parafiscal (Fontur, 2020d)

En los últimos 5 años, solo un 5% de los proyectos presentados a Fontur han sido formulados por el sector privado¹. Esta falta de participación se presenta por deficiencias en la articulación Estado-Empresa, desconocimiento de la posibilidad de presentar estos proyectos y el proceso burocrático para acceder a estos fondos. Todas estas causas derivan en fallas en las estrategias de turismo, ya que no están completamente alineadas con el mercado al no incluir la visión del sector privado. En consecuencia, no se aprovecha en su totalidad el potencial turístico y sus múltiples beneficios, como lo son la creación de empleos, la derrama económica comprendida como factor multiplicador del turismo en la economía. Este último es el efecto del gasto del turista en la economía en términos de consumo de industrias, sea que se relacionen o no, con el turismo y la creación subsecuente de empleos (Ball, Ibañez, & Picardi, 2006).

Tabla 1. Proyecto de mercadeo y promoción turística presentados a Fontur

| Proyectos de Mercadeo y Promoción Turística presentados a FONTUR (Enero 1, 2018-Abril 1, 2022) | |
|---|----------|
| Proyecto Presentado por: | % |
| Asociación | 1.52% |
| Cámara de Comercio | 0.30% |
| Corporación | 1.52% |
| Gremio | 11.82% |
| Privado | 5.15% |
| Público | 78.18% |
| Visitors Bureau | 1.52% |

¹ Ver .

| | |
|-------|---------|
| Total | 100.00% |
|-------|---------|

Fuente: elaboración propia basada en (Fontur, s.f)

Con el ánimo de delimitar el alcance del presente trabajo de grado, se pretende abordar la problemática teniendo en cuenta los prestadores de servicios turísticos de la ciudad de Medellín, con el objetivo de presentar proyectos ante la entidad Fontur para la promoción turística de la ciudad, enfocados en los beneficios económicos y sociales que estos tendrían como resultado.

Se busca entonces examinar la problemática y posteriormente proponer una solución a esta según el alcance previamente mencionado, respondiendo a la siguiente pregunta principal: ¿De qué manera aprovechar los recursos disponibles de Fontur para la formulación de proyectos de promoción turística de la ciudad de Medellín por parte de aportantes privados? A partir de esta pregunta, se desprenden preguntas guía, que serán de utilidad para dar foco a la resolución de la pregunta principal de investigación, tales como: ¿De qué manera puede articularse el sector privado con el público para la formulación de proyectos turísticos? ¿Qué proyectos de promoción turística prueban ser más efectivos para el destino?

JUSTIFICACIÓN

Con este trabajo de grado se busca formular un proyecto de promoción turística para la ciudad de Medellín siguiendo la guía metodológica de Fontur y los estudios de prefactibilidad de la metodología ONUDI para el acceso a estos fondos. Esta formulación resulta pertinente para la Maestría en Gerencia de Proyectos puesto que se aplican los conceptos adquiridos en el programa como: la preparación de proyectos, el análisis sectorial, investigación de mercado y los estudios financieros requeridos para el cumplimiento del alcance y objetivos del proyecto.

El perfil del Magíster en Gerencia de Proyectos de la Universidad, plantea la capacidad del egresado para cumplir roles en gestión de proyectos, tanto en el sector privado como el público. Dado que el proyecto debe formularse según los parámetros establecidos por el Gobierno Nacional, cumple el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la Maestría en un ámbito público.

Adicionalmente, con la presente investigación se busca sentar un precedente en cuanto a la presentación de proyectos por parte de aportantes privados que sean de utilidad para los demás empresarios de la industria turística. Como se menciona en la situación en estudio, solo un 5% de los proyectos de promoción turística presentados entre enero 2018 y abril 2022 en Colombia, fueron estructurados por aportantes privados. De este 5%, ninguno de estos está planteado para la promoción de Medellín. Esto evidencia la oportunidad existente de incluir la perspectiva del sector privado en estrategias novedosas y articuladas.

Por lo tanto, se pretende incrementar el número de proyectos presentados, por medio de la socialización del trabajo de grado junto a las lecciones aprendidas durante la ejecución del mismo con el gremio hotelero de Colombia (Cotelco), capítulo Antioquia. Se espera que este sirva de base para la creación de nuevos proyectos e incentivar un rol activo y cooperativo de los actores del sector turístico de la ciudad.

OBJETIVOS

GENERAL

1. Formular un proyecto de promoción turística para la ciudad de Medellín haciendo uso de la guía metodológica de Fontur con el fin de acceder a los fondos disponibles de esta entidad para 2023.

ESPECÍFICOS

1. Reconocer los actores claves en el entorno de promoción turística de la ciudad de Medellín.
2. Identificar los requerimientos para la presentación de proyectos de Fontur solicitados desde el *Manual para la destinación de recursos y presentación de proyectos* de Fontur aplicable desde el primero de abril de 2020.
3. Desarrollar la guía, las fichas y los formatos solicitados por el *Manual para la destinación de recursos y presentación de proyectos* de Fontur.
4. Desarrollar los estudios sectoriales, de mercado, técnicos, organizacionales, legales y de riesgos para el proyecto de promoción turística.

MARCO TEÓRICO

Esta investigación se plantea las bases conceptuales en las cuales se base el trabajo con referencia al área de gerencia de proyectos y sus diferentes enfoques, metodologías, estándares y guías.

Los proyectos se encuadran en diferentes estándares, metodologías y guías con el fin de aumentar sus probabilidades de éxito. Debido a que la presente investigación involucra la formulación de un proyecto con fondos del Estado, es importante revisar la literatura relacionada.

Las organizaciones cada vez se interesan más por la gerencia de proyectos, ya que la inversión en este ámbito permite la reducción de costos, mayor eficiencia, satisfacción del cliente y los interesados del proyecto junto a una ventaja competitiva que apunta a un mayor porcentaje de éxito de los proyectos (PMI, 2010).

CONCEPTOS BÁSICOS

Definición de Proyecto

Para comenzar es importante definir qué es un proyecto. Según el Project Management Institute (PMI, s.f), “estos son un esfuerzo temporal para la creación de valor a través de un producto, servicio o resultados. Por lo tanto, una característica esencial de un proyecto es que estos tienen un principio y un fin”. Según (Clements, 2009) un proyecto es un esfuerzo para lograr un objetivo específico por medio de una serie particular de tareas interrelacionadas y la utilización eficaz de recursos. Cada proyecto es único debido a que cada uno conlleva un contexto, retos y equipo de trabajo distinto.

Triple Restricción en Proyectos

Adicionalmente, los proyectos vienen condicionados por lo que se conoce como la triple restricción en proyectos, la cual se materializa como un triángulo en donde en cada vértice están las variables de alcance, tiempo y costos del proyecto. Las tres variables son interdependientes, por lo tanto, si alguna de estas requiere un cambio, al menos, una de las otras dos, cambiarán en consecuencia. Existen otras dos variables que siempre deben considerarse en cada proyecto, adicionales a la estructura del triángulo: la calidad y los recursos (Wysocky, 2014).

A continuación, se definirán estas cinco variables:

Alcance

Este es un enunciado que engloba los requisitos del proyecto. El alcance es el resultado del proyecto en cuanto a sus productos, servicios. Según su enfoque, ágil, predictivo o híbrido, el alcance puede definirse a priori, cambiar en el tiempo, o ser descubierto en el desarrollo de este (PMI, 2021).

Con base en el alcance, se construyen herramientas que permiten la consecución del alcance según el enfoque. Este puede ser la EDT o Estructura de Desglose de Trabajo, la cual plasma los paquetes de trabajo requeridos para hacer realidad estos entregables (Sapag, 2007).

Bajo el enfoque ágil se utiliza una hoja de ruta o jerarquía de los productos en donde se crean épicas que no son más que una colección de historias de usuario, según los requisitos que se deben cumplir para el usuario final. El PMBOK, séptima edición también habla de otros documentos utilizados para verificar los entregables frente al alcance, como lo son los criterios de aceptación, el diccionario de la EDT y la definición de terminado. (PMI, 2021)

Costo

El costo es definido, según (Guido & Clements, 2007), como “el monto que el cliente ha acordado pagar por productos entregables del proyecto que son aceptables” (p.6). Como principal característica es que es un recurso limitado. Por lo tanto, este debe mantenerse bajo un estricto control con el fin de utilizar los recursos limitados de la manera más eficiente posible (Pinto, 2015). El presupuesto puede encontrar variaciones según la materialización de riesgos o la incertidumbre del proyecto (PMI, 2021). El manejo del presupuesto o costos puede variar según la etapa del proyecto, el propósito, la entidad, el proceso de gerencia y otros factores. La gestión de costos abarca tres grandes áreas, como son: Estimación, Presupuesto y Control de Costos (Georgas & Vallance, 1987).

Tiempo

El tiempo trata sobre la fecha límite en la cual el proyecto debe ser finalizado. El cronograma es la herramienta fundamental para el control y manejo del tiempo, así como para el avance del progreso de este. Para un control eficaz del cronograma se deben identificar cada una de las tareas que se realizarán junto a su duración y el relacionamiento de estas tareas, para la definición del equipo del proyecto y recursos que se requerirán (Siles & Mondelo, 2018).

El tiempo se podría tratar de una de las variables más delicadas de la triple restricción, pues se utilice o no productivamente, este se consume, por lo cual, el gerente de proyectos debe ser especialmente cuidadoso con esta variable.

Algunos autores consideran el tiempo y el costo como variables inversas, principalmente porque para reducir el tiempo o lograr ajustar el cronograma por una desviación de este, por lo general, se deben utilizar más recursos que incrementan los costos. El cronograma es un proceso iterativo que debe ser revisado juiciosamente para ajustarlo en caso de imprevistos

El tiempo/cronograma contiene los siguientes elementos:

- Estimación del tiempo.
- Secuencia de actividades
- Desarrollo del cronograma

Recursos

Los recursos son los activos del proyecto como lo son el personal, el equipo, las instalaciones físicas, o inventarios, estas pueden ser programadas o

subcontratadas (Wysocky, 2014). La mayoría de los autores consideran los recursos como parte del costo, pues estos tienen un valor tangible.

Sin embargo, es considerado importante separarlo, puesto que el éxito de los proyectos y sus restricciones recae de manera amplia en los recursos disponibles y la calidad de estos, que en el caso del recurso humano no siempre puede ser cuantificable. En el sentido de que puede estimarse el salario de este recurso pero no necesariamente esto significa que tenga las competencias idóneas para llevar a cabo el proyecto. Los recursos hacen parte extendida de las restricciones ya que como los anteriores, estos también son limitados y el gerente de proyectos debe encargarse de que sean asignados eficientemente.

Calidad

La calidad es en ocasiones confundida por ciertos autores con el alcance. Sin embargo, el primero define los resultados del proyecto, principalmente los tangibles. Mientras que la calidad se refiere al nivel de especificidad en la cual el proyecto debe ser entregado (Heldman, 2005).

Por lo tanto, la calidad trata del grado de cumplimiento de los requisitos y expectativas del cliente junto con el nivel de estos. *“La calidad se centra en cumplir con los criterios de aceptación para los entregables”* (PMI, 2021, pág. 47). (Wysocky, 2014) describe dos tipos de enfoque en la calidad. Existe la calidad del producto, la cual se centra en los criterios de aceptación tangibles de este, y la calidad de los procesos, la cual es, en sí misma, la calidad de la gerencia del proyecto en sí y cómo puede ser mejorada. En este, se utilizan herramientas como la mejora continua de procesos y la gerencia de calidad en procesos.

Generación de valor

El rol actual del gerente de proyectos es el de generar valor para la organización, más allá de controlar las variables de la triple restricción (Kerzner, 2003). El valor toma connotaciones diferentes dependiendo del interesado. El valor puede significar utilidad del producto creado, rendimientos financieros o un valor social según la contribución del proyecto a la comunidad. Centrarse en un sistema de entrega de valor, hace dirigir la atención hacia la producción de resultados, lo cual permite crear valor en el largo plazo. Al enfocarse en el resultado, la organización gana los beneficios generados por el proyecto (PMI, 2021).

Interesados

Los interesados son todos aquellos actores que pueden influir positiva o negativamente, directa o indirectamente en el desarrollo del proyecto y que pueden verse afectados por este. El PMBOK 7ma edición, menciona que un interesado puede a la vez ser un actor que se perciba afectado por el proyecto, sea esta perspectiva real o no (PMI, 2021). Para lograr un buen manejo de los interesados en un proyecto debe existir una comunicación cercana para entender las necesidades de estos, según sus expectativas, nivel de influencia e interés en el proyecto, con el fin de que de esta manera se puedan tener las herramientas

necesarias de negociación con la finalidad de lograr acuerdos que generen valor al proyecto (Siles & Mondelo, 2018).

En consecuencia, las diferentes metodologías plantean por lo general una matriz de interesados, en donde estos se clasifican y se crea un plan de gestión y comunicación por parte de los mismos.

Ciclo de vida del proyecto

Son las fases en las que se realiza el proyecto. Permite poder controlar de mejor manera el desarrollo del proyecto y de esta manera mejorar la posibilidad de éxito de este (Siles & Mondelo, 2018).

Según (Pinto, 2015), un proyecto tiene 4 etapas: la conceptualización, la planeación, la ejecución y la terminación. Mientras que para (Miranda, 1997) el ciclo de vida se divide también en cuatro fases, pero con los siguientes términos: pre-inversión, inversión, ejecución y operación.

- Conceptualización/pre-inversión: en esta se determina el alcance del proyecto y se define como “todos los estudios que se precisa adelantar antes de tomar la decisión de canalizar recursos hacia algún objetivo particular; esta fase incluye los procesos de identificación, selección, formulación y evaluación del proyecto” (Miranda, 1997, p.26)
- Planeación: Se descompone el alcance en paquetes de trabajo y este a su vez en actividades para definir la ejecución. También se define como la etapa de movilización de recursos para lograr objetivo del proyecto (Miranda, 1997).
- Ejecución: Como su nombre lo indica, es la etapa donde se ejecuta como tal el proyecto.
- Terminación: Ocurre cuando el proyecto se entrega al cliente y se cierra. En ocasiones se utiliza la evaluación expost con el fin de contrastar los elementos que se planteaban en la pre-inversión, versus la operación (Miranda, 1997).

Sin embargo, el PMBOK 7ma Edición (PMI, 2021) menciona que el ciclo de vida del proyecto depende ampliamente en las cadencias de entrega y el enfoque del proyecto, según sea este: predictivo, híbrido o adaptativo. Un ejemplo de fases presentadas en el PMBOK habla de seis fases en los proyectos:

- Viabilidad.
- Diseño
- Construcción
- Prueba
- Despliegue
- Cierre

Por lo tanto, este agrega dos fases como lo son la prueba y el despliegue del proyecto. La prueba se enfoca entonces en la calidad y la medición de estándares

requeridos con respecto a la satisfacción del cliente, centrada en dos palabras claves “calidad y aceptación”. El despliegue, por otro lado, se centra en la puesta en marcha del proyecto y esencialmente en las actividades de transición, las cuales son necesarias para el sostenimiento, realización de beneficios y la gestión de cambios (PMI, 2021).

FORMULACIÓN DE PROYECTOS

La formulación es el conjunto de actividades orientadas a levantar y procesar información sobre los diferentes aspectos que tengan relación con un proyecto, para luego producir un documento donde se plasme de manera sistemática sus principales características, definiendo clara y coherentemente sus objetivos en relación con la generación de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de una comunidad sobre la base de optimización de recursos (Padilla, 2011, p. 4-5).

Con esta información se busca asignar los recursos de la manera más eficiente posible, encontrando todas las posibles opciones, en concordancia con las decisiones a tomar. Por esta razón, se considera por algunos autores como la etapa más compleja de un proyecto (Sapag, 2007).

La formulación de proyectos involucra los estudios de mercado, técnico, de la organización y legal. Los proyectos, por lo general, atraviesan cuatro etapas: la pre inversión, inversión, operación y evaluación de resultados. La fase de la pre inversión es la que está ligada a la formulación de los proyectos. En esta se debe realizar un análisis del caso de negocio o problema, las posibles soluciones y sus beneficios y costos (Padilla, 2011). En esta fase se desenvuelven diferentes etapas. Comienza con la formulación de la idea, identificando el problema o la necesidad, pasando por la etapa de perfil general, en donde se exploran los costos, hasta la etapa de prefactibilidad, en donde se consideran los antecedentes del proyecto, los aspectos técnicos, financieros, evaluación del proyecto en términos de beneficios y aspectos organizativos, finalizando esta etapa en la factibilidad en donde se ahondan las soluciones encontradas (Miranda, 1997). Se complementa esta definición incluyendo los objetivos del proyecto, las actividades a realizar para lograr estos objetivos, la localización espacial y temporal y los sistemas de monitoreo y control para verificar el seguimiento del proyecto y evitar costosas desviaciones.

Cada etapa conlleva un avance en las fuentes de información desde terciaria o conocimiento general hasta información primaria (Padilla, 2011).

A continuación, revisaremos a fondo los elementos que componen la pre-factibilidad o la preparación y evaluación de un proyecto, según la metodología ONUDI:

Análisis Estratégico del proyecto

Identificación y selección de la idea

En cuanto al desarrollo de la idea del proyecto, en primer lugar, se debe realizar la identificación de la idea y posterior a esta se hace su selección.

Las oportunidades de proyectos deben ser estudiadas en el marco del sector económico y geográfico del área de impacto del proyecto. Los planes de desarrollo o económicos sectoriales permiten la visibilización de oportunidades y barreras en cuanto a proyectos (Miranda, 1997).

En el caso del proyecto a proponer en este trabajo de grado, la selección de la idea debe estar en concordancia y total alineación con los planes públicos de turismo, tanto nacionales como sectoriales.

Posterior a la identificación de la idea, se debe seleccionar esta para adentrarse en la formulación del proyecto. Para el inversionista privado esta selección se hace más sencilla, pues la escogencia se basa en el proyecto que maximice su beneficio; en cuanto a proyectos públicos, la escogencia debe estar basada en el que le lleve mayor beneficio o valor agregado a la comunidad (tanto a los beneficiarios directos como a los demás interesados del proyecto) (Miranda, 1997). Siguiendo este planteamiento, la dificultad de la escogencia en el sector público recae en la falta de jerarquización en cuanto a las prioridades, las cuales deben estar articuladas a los planes de desarrollo. Siendo FONTUR una entidad pública, busca que todos sus proyectos vayan en articulación a la Política Nacional de Turismo y solo acepta proyectos que vayan en línea con esta jerarquización.

Identificación del promotor del proyecto

Así como es clave entender la articulación del proyecto en cuanto al entorno, también lo es identificar a los promotores del proyecto, sus motivaciones y fortalezas y debilidades, junto a los objetivos que se realizarán por medio de la ejecución del proyecto (Miranda, 1997).

Objetivos

Se debe plantear un objetivo general para el proyecto y a su vez objetivos específicos que se desprendan de este, los cuales a su vez son las soluciones concretas del proyecto (Miranda, 1997). El objetivo general “corresponde al objetivo más amplio de desarrollo nacional, regional, sectorial, multisectorial o local al cual contribuye el proyecto en conjunto con otros proyectos” (Miranda, 2017, p.68)

Concepción de la idea del proyecto

Análisis y formulación de la idea

Como lo define (Miranda, 1997) “El propósito de todo proyecto de inversión es el de resolver un problema o necesidad, o aprovechar una oportunidad cuyos efectos beneficiarán a un grupo de ciudadanos o a la comunidad” (p.61). Reconocer y analizar el problema o la necesidad a solucionar hace parte integral de la prefactibilidad del proyecto. Se hace necesario entender las causas y consecuencias

alrededor de la problemática, para de esta manera encontrar la mejor solución que será por lo tanto el proyecto a plantear.

Según (Miranda, 1997) es importante hacerse preguntas para describir la problemática, definiendo si existe o no un problema, cómo se definiría, cuáles son sus elementos y qué aspectos se requieren, las causas de estos y sus consecuencias y, sobre todo, si existe un acceso a la información para hacer un estudio a profundidad del problema y buscar soluciones.

Descripción del proyecto

Una vez se formula la idea y se analiza a profundidad, se pasa a la descripción del proyecto, donde se plantea la justificación de este con respecto al impacto que tendrá según la problemática, la población directamente afectada y las actividades encaminadas a dar resultados respecto a los objetivos formulados.

Análisis de Alternativas

En este se realiza el análisis de las diversas alternativas viables y con beneficios iguales al proyecto seleccionado, con el fin de realizar una comparación que permita identificar la solución óptima y más eficiente según los recursos (Miranda, 1997).

Caracterización del proyecto

Tipología de proyectos

Existen diferentes maneras de clasificar los proyectos según sus características, área de desempeño, recursos. A continuación, una compilación de tipologías:

- Tipos de proyectos según su área de desarrollo (Ambler, 2020).
- Tipos de proyecto según la ejecución del trabajo.

Tipo 1: Los entregables son creados durante las reuniones de equipo. Lo cual significa que son proyectos con mínimos requisitos de planeación. Por lo general, los proyectos de este tipo son los de mejora de procesos, reingeniería y planeación estratégica.

Tipo 2: Los entregables son ejecutados por el equipo fuera de las reuniones del equipo del proyecto. Este tipo de proyectos requieren la planeación y coordinación de división de trabajo, por lo tanto, requieren mayor planeación. Son equipos de trabajo de entre tres a doce personas.

Tipo 3: En este se encuentran los grandes proyectos conformados por más de 12 personas. Por esta razón, el proyecto debe ser dividido en “subproyectos” para alcanzar un mejor manejo y control. Es fundamental crear una jerarquía para una mejor coordinación entre los subproyectos (Tate & Martin, 1999).

-Tipos de proyectos según su naturaleza: los cuales pueden ser dependientes, según su correlación con otro proyecto; independientes, los cuales no dependen de otro proyecto para su ejecución y; mutuamente excluyentes, en donde la aceptación de uno, implica la cancelación del otro (Padilla, 2011).

1. Según el área a la que pertenece: productivos, de infraestructura económica, de infraestructura social, de regulación y fortalecimiento de mercados, y de apoyo de base (Padilla, 2011).
2. Según el fin buscado: se clasifican en inversión privada, inversión pública e inversión social. Según el fin el proyecto se evalúa en cuanto a la rentabilidad de la inversión, el impacto social de este, llamado retronó social, o la sostenibilidad del retorno económico para la generación de beneficios a la comunidad (Padilla, 2011).

-Tipología de proyectos según Fontur: Posterior a este análisis de la tipología de proyectos según diversos autores, es de suma importancia examinar las diferentes tipologías de proyectos que presenta Fontur en su *Manual para la destinación de recursos y presentación de proyectos* - abril de 2020 (Fontur, 2020c). Fontur considera 7 líneas estratégicas, en las que algunas, a su vez, se dividen en programas y subprogramas (Ver tablas 2, 3 y 4).

Líneas Estratégicas

1. Competitividad
2. Infraestructura turística
3. Fortalecimiento de la promoción y mercadeo turístico
4. Turismo responsable
5. Banco de proyectos
6. Administración y venta de bienes inmuebles a cargo de Fontur
7. Apoyo a la cadena de valor del sector turismo en situaciones de emergencia

Los proponentes autorizados varían según la tipología del proyecto y de igual manera cada línea estratégica, programa o subprograma conlleva restricciones en cuanto al alcance del proyecto. De igual manera, el manual establece los rubros financiables y no financiables según el tipo de proyecto, por lo tanto, la revisión exhaustiva del manual es esencial para la establecer la pre-factibilidad del proyecto.

Se puede concluir que Fontur utiliza de cierta manera la gestión de programas y proyectos como una manera de organizar su portafolio de proyectos.

Cuenta con líneas estratégicas que pueden equipararse a lo que en gerencia de proyectos se define como portafolio. Ya que el conglomerado de proyectos dentro de cada línea estratégica apunta, como su mismo nombre lo indica, a alcanzar objetivos estratégicos de Fontur, como también los objetivos de las políticas nacionales y regionales del sector turismo y el Plan Sectorial de Turismo.

Los programas engloban de la misma forma proyectos interrelacionados según la temática, sin embargo, no se podría argumentar que se utilice una correcta gestión de programas en donde se busque eficiencia y optimización de recursos.

Tabla 2. Línea estratégica competitividad

| Programa | Subprogramas |
|---|--|
| Planificación Turística | |
| Estudios e implementación de estudios para el desarrollo competitivo del sector | |
| Calidad turística | <p>Normas técnicas sectoriales</p> <p>Implementación y Certificación en Normas Técnicas Sectoriales de Turismo y Normas de Calidad Turística para destinos turísticos</p> <p>Implementación y Certificación de Normas Técnicas Sectoriales, estándares de calidad para el turismo para Prestadores de Servicios Turísticos</p> |
| Seguridad Turística | |
| Formación, Capacitación y Sensibilización Turística | |
| Innovación y Desarrollo Tecnológico | |
| Información Turística | |
| Participación Institucional | |

Fuente: Elaboración propia basada en (Fontur, 2020c)

Tabla 3. Línea estratégica infraestructura turística

| Programa | Subprograma |
|---|--------------------|
| Estudios de Pre-factibilidad y Factibilidad para Proyectos de Infraestructura Turística | |
| Estudios y Diseños de Infraestructura Turística | |
| Obras de Infraestructura Turística | |

Fuente: Elaboración propia basada en (Fontur, 2020c)

Tabla 4. Línea estratégica fortalecimiento de la promoción y el mercadeo turístico

| Programa | Subprograma |
|--|--------------------|
| Mercadeo y Promoción Turística Nacional y Regional | |
| Mercadeo y Promoción Turística Internacional | |
| Investigación de Mercados | |
| Promoción y difusión de calidad turística | |

Fuente: Elaboración propia basada en (Fontur, 2020c)

Horizonte del proyecto

El horizonte del proyecto se define como el tiempo en el cual se llevará a cabo el proyecto desde su ejecución hasta su liquidación. En este se marcan tres etapas que requieren diferente cantidad de flujo de caja: la ejecución, la operación y la liquidación.

Estudio del entorno y análisis sectorial

Análisis del entorno

El análisis del entorno compete las fuerzas externas al proyecto que pueden afectar, tanto positiva como negativamente el desarrollo del mismo. Se han identificado 6 variables relacionadas con el macro entorno: políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas, y legales. Estas pueden representar oportunidades y amenazas según las fortalezas y debilidades de la empresa (Ramírez & Cajigas, 2004).

A continuación, un breve análisis de cada una de las variables:

Factores políticos: permiten identificar las variables como los son las políticas públicas y leyes que imparte el ente gubernamental y pueden afectar el proyecto.

Factores económicos: se analizan las diferentes variables que inciden en la macroeconomía de un país y por supuesto del proyecto. Algunas variables a considerar son: el producto interno bruto (PIB), ingreso per cápita, salario mínimo, tasa de inflación, tasa de interés, devaluación, disponibilidad de crédito, nivel de empleos, reservas, impuestos, tamaño del mercado.

Factores sociales: tales como las creencias, religión, hábitos y cultura de la población en donde se desarrollará el proyecto.

Factores tecnológicos: se analizan los adelantos tecnológicos y cómo pueden ser de utilidad para el proyecto, o por el contrario representar una amenaza a la manera como está concebido este. La tecnología está en constante desarrollo y por ende se debe mantener actualizado de las tendencias.

Factores ecológicos: estos tratan de todos los factores que pueden afectar o estén relacionados con el medioambiente, tales como leyes o regulaciones o tendencias sociales.

Factores legales: este es el marco legal en el que el proyecto se ve inmerso. Son las obligaciones legales que el proyecto deberá cumplir para garantizar su funcionamiento, esto puede intervenir positiva o negativamente con el proyecto (Amador-Mercado, 2022).

Análisis sectorial

(Porter, 2008) resalta la importancia de analizar la estructura de cada industria y de esta manera poder identificar las 5 fuerzas que afectan la competencia y estrategia dentro de la industria. Estas se basan en características económicas y técnicas que determinan la fuerza de cada una.

Amenaza de nuevos competidores: esta fuerza trata de qué tan sencillo es entrar en la industria para un nuevo competidor. Según el nivel de dificultad, la rentabilidad en la industria es mayor o menos. Las principales barreras de entrada son: economías de escala por parte de la oferta, escala o “*network*” de demanda, los costos de cambio para el consumidor, requerimientos de grandes inversiones de capital, ventajas competitivas especiales, acceso desigual a los canales de distribución, políticas gubernamentales restrictivas.

El poder de los proveedores: este depende de ciertas variables como qué tan sencillo es encontrar un sustituto, qué tan costoso es para el cliente cambiar de proveedor, es más concentrado que la industria que provee y depende de qué tan dependiente es el proveedor de la industria a la que provee.

El poder de los compradores: estos pueden forzar una baja en precios, demandar mejor calidad o mayores servicios. Los compradores tienen poder si son numerosos o existen algunos que compran a un mayor volumen que los demás, existen más productos sustitutos sin diferencia alguna, no les es costoso cambiar de proveedor, tienen la capacidad de fabricar o proveer el servicio por ellos mismos.

La amenaza de sustitutos: si un producto o servicio puede tener un sustituto que cubra la necesidad, este pone en riesgo su competitividad y rentabilidad. Esta amenaza puede ser mayor cuando el costo de cambiar al sustituto es bajo, cuando el sustituto tiene una mejor relación calidad/costo.

La rivalidad entre los competidores actuales: una rivalidad grande entre los competidores actuales puede disminuir la rentabilidad de toda la industria, pues pueden verse comprometidos con competencia de precios, lanzamiento de nuevos productos, y mejoras en servicios. Esta rivalidad afecta a la industria en mayor medida cuando hay mayor número de competidores, el crecimiento de la industria es lento, las barreras de salida son altas, los rivales están comprometidos por tomar una posición de liderazgo en la industria.

Estudio de mercado del proyecto

El estudio de mercado permite estudiar algunas variables sociales y económicas que condicionan el proyecto, aun siendo aparentemente ajenas a este (Miranda, 1997). Este, por lo tanto, estudia y analiza los antecedentes del mercado para valorar la conveniencia de ofrecer el bien o servicios y la voluntad del mercado para pagar por este. Se entiende el mercado como todo el entorno que rodea el bien o servicio, como son los consumidores, usuarios, proveedores, competidores, y las limitaciones relacionadas (Miranda, 1997).

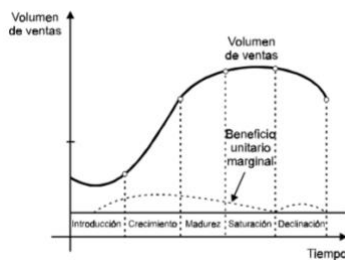
Las seis variables a considerar en el estudio de mercado, son: el producto, la demanda, la oferta, el precio, la comercialización o canales de distribución y la publicidad (Arboleda, 1998).

El producto o servicio

Un producto puede ser tangible o intangible, como es el caso de los servicios. El bien o servicio debe ser descrito en cuanto a sus características y apelando a los siguientes elementos: usos, usuarios (en este es importante describir a cabalidad el usuario objetivo), presentación, composición, características físicas, productos, sustitutos, complementario, su clasificación en cuanto a si es un bien de capital, intermediario o final, fuentes de abastecimiento de insumos, sistema de distribución, bienes y servicios del sector público, precios y costos y condiciones de la política económica (Miranda, 1997).

El ciclo de vida del producto permite identificar los niveles de ingresos que se darán durante la ejecución del proyecto. El producto tiene 5 fases: introducción, crecimiento, madurez, saturación y declinación.

Figura 1. Ciclo de vida del producto



Fuente: (Arboleda, 1998)

-La demanda

Según (Arboleda, 1998) "La demanda es la expresión de la forma en la cual una comunidad desea utilizar sus recursos con el objeto de satisfacer sus necesidades, buscando maximizar su utilidad, bienestar y satisfacción" (p.51).

La demanda tiene distintas clasificaciones según su probabilidad y sus usuarios finales: demanda efectiva, demanda aparente, demanda potencial, demanda básica, demanda derivada. Y la mueven diferentes variables como el nivel de ingreso de los consumidores; el patrón de gasto de los mismos; la tasa de crecimiento de la población; el comportamiento de los precios, tanto de los bienes sustitutos como complementarios; preferencias de los consumidores y; naturalmente, de la acción de los entes gubernamentales (Miranda, 1997).

En el caso de los proyectos sociales, el estudio de la demanda se basa en la estimación de necesidades colectivas, tengan o no respaldo de poder adquisitivo. (Miranda, 1997). Para calcular la demanda se deben estudiar estas variables, así como el área del mercado, la cual toma a la población, el ingreso, la zona de influencia del bien o servicio, y los datos históricos disponibles (Miranda, 1997).

-La oferta

El estudio de la oferta se refiere al comportamiento de esta y la cantidad de productos o servicios que entran al mercado con los demás competidores. (Arboleda, 1998). En este estudio se debe realizar un análisis de la oferta actual según los demás proveedores y sus características, así como también un pronóstico de la oferta, el cual se hace teniendo en cuenta los posibles riesgos que puedan afectarla.

-El precio

Es el valor que se le atribuye al producto o servicio y de este depende el nivel de ingresos del proyecto. Existen diferentes métodos para fijar el precio y/o el rango de precios. Se debe tener en cuenta el precio de la competencia, el precio de los productos sustitutos o complementarios, así como también los propios costos. Los precios, pueden ser imitativos, estables (según legislación), definidos como un porcentaje por encima del costo, bajo costeo marginal, con base en una tasa de retorno y precios basados en el mercado (Arboleda, 1998). Cabe aclarar que algunos proyectos no tienen como fin ser generados de ingresos, debido a ello se evalúan “en términos de beneficio social, o sea su aporte al desarrollo de una localidad, de una región o del país” (Miranda, 1998, p.92).

-Comercialización

Esta trata del movimiento del producto o servicio entre productores o usuarios. (Arboleda, 1998). En la comercialización se debe tener en cuenta la fijación de precios, así como también los esfuerzos de promoción. En esta etapa de la factibilidad no es necesario ahondar profundamente en los métodos de promoción, pero si se debe otorgar un valor aproximado al costo de la promoción y publicidad. Por lo general, esta se da en base a un porcentaje de las ventas que se quieran alcanzar.

Estudio técnico del proyecto

El estudio técnico evalúa el tamaño más conveniente, la identificación de la localización final apropiada y la selección de un modelo tecnológico y administrativo idóneo que sean consecuentes con el comportamiento del mercado y las restricciones de orden financiero (Miranda, 1997). El estudio financiero se basa en gran parte en el desarrollo del técnico, ya que en este se define el tamaño de la producción y por tanto las inversiones requeridas. La ubicación final del proyecto y el estudio de emplazamiento también tiene gran influencia en los costos relacionados al proyecto.

Tamaño

“El tamaño de un proyecto es una función de la *capacidad de producción*, del *tiempo* y de la *operación en conjunto*” (Arboleda, 1998, p.118). Es importante definir una unidad de medida para el tamaño del proyecto, usualmente se utiliza la cantidad de producción o prestación del servicio por la unidad de tiempo (Miranda, 1997). La capacidad de producción se clasifica en capacidad teórica, instalada y normal. El

tamaño del proyecto se define a partir de algunas variables en torno al mercado y la demanda.

Los costos hacen parte integral de la decisión sobre el tamaño, pues dependiendo de la industria del proyecto, los costos pueden volverse más atractivos en cuanto al tamaño de la producción. Por otro lado, se debe tener en cuenta que el proyecto requerirá insumos para su desarrollo y estos deben ser garantizados según el tamaño y localización de este. Por lo tanto, se debe investigar la capacidad de los proveedores para la atención de la demanda proyectada (Miranda, 1997).

La necesidad de localización también define el tamaño del proyecto según la dispersión geográfica de la demanda que se quiera suplir. El tamaño del proyecto depende de la capacidad de financiamiento de este. Por esta razón, se aconseja el crecimiento en fases, cuando este sea posible. De esta capacidad de financiamiento, que en teoría nace de la necesidad de inversión, se debe tener en cuenta la capacidad tecnológica y la mínima producción posible para que la tecnología sea aplicable en el proyecto en cuanto a los costos (Arboleda, 1998).

La localización

Esta depende en gran medida de las particularidades de cada proyecto. Es un factor fundamental para el éxito de este y se relaciona a sus resultados económicos y sociales. En algunos casos, la localización específica es la oportunidad de realización del proyecto; en otros casos, se deben hacer estudios para lograr identificar la mejor localización posible. En estos estudios se deben tener en cuenta variables de macrolocalización, la cual no es más que la integración con el medio nacional y la microlocalización, en la cual se identifica una zona urbana o rural (Miranda, 1997). En otras palabras, el estudio de localización se realiza en dos etapas: la primera etapa es la macrolocalización, la cual tiene como objetivo escoger la zona general en donde se instalará la empresa o se prestará el servicio; y una segunda etapa, llamada la microlocalización, que trata de seleccionar el punto exacto dentro de la macrozona en donde se ubicará definitivamente la empresa o se prestará el servicio (Arboleda, 1998). Para esta localización se deben tener en cuenta: los costos de transporte de insumos y productos, la disponibilidad de insumos y sus precios y condiciones fiscales y tributarias; existencia y adecuada infraestructura; políticas de desarrollo urbano; condiciones de vida; condiciones meteorológicas; precio de la tierra; comunicaciones; acciones para evitar la contaminación del medio ambiente (Miranda, 1997) (Arboleda, 1998). La importancia de estas varía según las necesidades de cada proyecto y su priorización, para de esta manera escoger la mejor opción posible.

Existen diversos métodos para la selección de la mejor alternativa, estos son algunos: Métodos de evaluación mediante factores no cuantificables, método del análisis dimensional, método de la suma de costos, método de la medida de preferencia de localización, MPL, método de la calificación de metas u objetivos, método francés Electra (Arboleda, 1998).

En el caso del turismo, la localización es muy importante, ya que cada región, ciudad e incluso localidad cuenta con ciertos atributos, tanto turísticos como de

infraestructura de servicios, que deben ser explotados de manera diferente según esa ubicación geográfica.

Ingeniería del proyecto

Este se refiere al estudio de la parte técnica o de producción del proyecto (Arboleda, 1998). Su objetivo es encontrar la optimización en la utilización de los recursos disponibles en la elaboración de un bien o prestación de un servicio (Miranda, 1997). En la ingeniería del proyecto se deben tener en cuenta los siguientes factores: descripción técnica del producto o servicio, identificación o selección de procesos, listado de equipos, descripción de los insumos (en este también se tiene en cuenta la mano de obra), distribución espacial, distribución interna. Según cada factor se tiene un impacto sobre los costos e ingresos del proyecto y su nivel de inversión (Miranda, 1997).

Según (Arboleda, 1998), se recomienda la siguiente secuencia para el estudio de la ingeniería del proyecto: definir el ámbito del proyecto, conocer el tamaño del proyecto, seleccionar la tecnología a utilizar, determinar la maquinaria y equipos requeridos, definir los edificios y estructuras.

De la ingeniería del proyecto se desprenden numerosos planes que organizan la producción o la prestación del servicio, dependiendo de cada proyecto estos serán más o menos detallados: plan funcional general, diagrama de bloques, diagrama de flujo del proceso, diagrama de corriente de materiales, diagrama de corriente cuantitativo, diagrama de líneas de producción, plan de transporte, plan de consumo de servicios, plan de comunicaciones, plan de necesidades de mano de obra, plan de organización, plan gráfico de distribución física (Arboleda, 1998).

Estudio de Impacto Social

Cuando se habla de proyectos de carácter público o público-privado, uno de los principales factores en la evaluación del proyecto es su impacto social en la comunidad. A pesar de que existen metodologías como el marco lógico y la planificación de proyectos en base a objetivos, muchos proyectos fallan o no alcanzan el impacto esperado. Por esta razón, el Banco Mundial y la International Assessment Impact Association (IAIA), alientan un enfoque prioritario al contexto social, político y operativo sobre la metodología a realizar (Guerrero, 2010).

La evaluación social de proyectos se define, según (Guerrero, 2010), “como el proceso de medir el efecto del proyecto entre los receptores del mismo” (p.110). Siempre teniendo en cuenta que es una evaluación compleja en donde se deben evaluar las alternativas si el proyecto no se hubiese realizado, el dinamismo del contexto del proyecto, el proceso de solución de la problemática y las alternativas de solución.

La evaluación social de proyectos se diferencia en cuanto a la economía, en que la primera tiene propósitos de equidad, por lo tanto, no solo se deben identificar a los beneficiarios, sino también todos los receptores del proyecto, ya sea que obtengan un impacto positivo o negativo. La segunda por su parte se enfoca en la eficiencia de la distribución de recursos según las variables económicas (Miranda, 1997).

Evaluación ambiental

Dentro de la evaluación de un proyecto se deben tener en cuenta la evaluación ambiental y el impacto del proyecto en el medio ambiente, esto con el fin de garantizar que se cumpla la regulación y se tomen las medidas necesarias para no afectar a este.

Un impacto ambiente se define como cualquier modificación o alteración de las condiciones ambientales por la acción del proyecto. En la evaluación ambiental, primero se realiza un diagnóstico de las soluciones alternativas al proyecto y posterior a este, el estudio del impacto de la solución seleccionada (Arboleda, 1998). En el diagnóstico ambiental se analizan los objetivos del estudio, la descripción de los ambientes, las soluciones alternativas, la cuantificación de impactos y efectos negativos y sus soluciones. Con base en esto se hace el plan de manejo ambiental, en donde se seleccionan las alternativas óptimas y el presupuesto relacionado a estas (Arboleda, 1998).

Evaluación económica

La evaluación económica, como se mencionaba anteriormente, trata de lograr la máxima eficiencia en cuanto a la asignación de recursos, teniendo en cuenta las variables económicas que se vean afectadas por el proyecto. Existen diferencias marcadas entre la evaluación financiera y la económica, estas son: el objetivo buscado es el máximo beneficio para la sociedad; se evalúa la rentabilidad con costos de oportunidad, no de mercado; se analizan los efectos externos; los beneficios y costos del proyecto están actualizados, no incluyen las transferencias (Miranda, 1997).

Es sabido que todos los proyectos tienen beneficiarios y actores que se ven impactados negativamente por este, la evaluación económica, por ende, se basa en la teoría del bienestar o principio de Kaldor y Hicks, en donde “si los beneficios de un proyecto pueden compensar a los perdedores del mismo y todavía gozar de un efecto positivo, el proyecto puede considerarse como un aporte al bienestar socioeconómico” (Miranda, 2017, p.60).

El impacto de un proyecto, por lo tanto, se logra identificando los beneficios o impactos positivos y los costos o impactos negativos (Miranda, 1997). El impacto del proyecto se mide en cuanto al bienestar que genera.

Programa de ejecución del proyecto (calendario)

Este programa es el cronograma de actividades de la fase de inversión del proyecto, debe incluir todas las acciones a realizar desde la decisión de inversión hasta el inicio de la fase de operación. (Arboleda, 1998) presenta una guía para la ejecución del calendario de la siguiente manera y orden:

1. Lista de actividades.
2. Duración de las actividades: teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos. Se recomienda el método Critical Path Method (CPM) o Programma Evaluation Review Technique (PERT).
3. Matriz de precedencias: En esta matriz se define el orden lógico de las actividades, en cuanto las que se puedan realizar inmediatamente después o inmediatamente antes.
4. Elaboración del diagrama de flechas o red de flujo: este se realiza basado en la matriz de precedencia, en donde se realiza la secuencia de actividad o las que pueden desarrollarse de manera simultánea.
5. Cálculo de la red: Con base en el diagrama de flechas, se busca entonces encontrar la fecha de inicio de la operación para hallar la duración total de la ejecución del proyecto, la ubicación en el tiempo de cada actividad y su holgura, y la ruta crítica, la cual es la de mayor duración en la red y de esta manera encontrar la ruta mínima.
6. Elaboración del diagrama de barras: este busca ubicar en un plano gráfico la ubicación en el tiempo de las actividades por medio de un diagrama de Gantt o barras.

Estudio organizacional del proyecto

Este consiste en el diseño administrativo o estructura organizacional bajo el cual se gestionará el proyecto. Como lo menciona (Miranda, 1997) “El cumplimiento de los propósitos del proyecto exige un esfuerzo concertado de las diferentes personas o entidades responsables de llevarlo adelante” (p.155). Por lo tanto, la estructura organizacional hace parte integral del éxito o fracaso de un proyecto.

Este diseño consta de la estructura, definición de funciones y responsabilidades, así como también la autoridad y canales de comunicación. La estructura organizacional dependerá de la naturaleza y necesidades de cada proyecto (Miranda, 1997).

(Miranda, 1997) propone un método por etapas para el estudio organizacional de la siguiente manera:

- Identificación actividades o tareas que cumplen el propósito central del proyecto.
- Agrupar tareas que cumplan funciones similares.

- Determinar el tipo de personal requerido para cada función.
- Tangibilizar las unidades administrativas por función, estableciendo la dependencia, responsabilidad, complementariedad y comunicación entre estas.
- Diseñar el organigrama.

A través del horizonte del proyecto se forman estructuras organizacionales distintas, dependiendo del propósito de cada etapa, y según su necesidad. Estas estructuras deben ser analizadas a profundidad en la viabilidad del proyecto, puesto que conllevan un efecto directo en los costos e inversiones de este (principalmente en las variables de tamaño de oficinas, métodos administrativos, nivel de cargos ejecutivos, pues en este se describen los salarios) (Arboleda, 1998).

(Mintzberg, 2005/1979) propuso prototipos organizacionales que sirven como un referente para la creación de las configuraciones de cada proyecto. Estas son la estructura simple, la organización política, organización misionera, burocracia mecánica, burocracia profesional, organización diversificada y organización matricial. Dependiendo de las necesidades y objetivos de cada proyecto, se crea la estructura que más se acomode.

Se deben tener presentes ciertos factores organizacionales, como lo son: Participación de unidades externas al proyecto (como proveedores, clientes, entes gubernamentales, contratistas etc.), el tamaño de la estructura, la tecnología aplicable y la complejidad de las tareas (Arboleda, 1998).

Así como la estructura organizacional, también se deben definir los procedimientos que se llevarán a cabo en cada área y etapa del proyecto. Esta definición es importante, pues en la misma se puede comparar el costo de realizar los procesos con personal interno de la empresa o externalizarlo.

Habiendo definido las actividades que serán realizadas por externos, se puede realizar el organigrama, el cual según (Arboleda, 1998), se define como: “Las modalidades de estructuras administrativas son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización” (p.217). La descripción del cargo se complementa a esta definiendo las responsabilidades de cada rol, junto con las herramientas que requiere para la realización del trabajo y los requisitos o habilidades que necesitará la persona.

A continuación, se expone una guía o referente de las funciones más comunes en una organización, cabe resaltar que cada uno dependerá de las necesidades y propósitos del proyecto: producción, control de calidad, mantenimiento, seguridad industrial, área financiera, área contable, inversiones, recursos humanos, procesos administrativos, mercadeo, ventas, e investigación y desarrollo.

Para identificar la estructura ideal, como es citado por (Arboleda, 1998), Peter Drucker expone ciertos principios de la administración creados por Henry Fayol en 1916, y que se deben tener en cuenta: principio de especialización, de la unidad de mando, del equilibrio de responsabilidad/autoridad, de equilibrio de dirección control, del tramo de control, de la jerarquía, excepción, centralización. Sin embargo, con el paso de los años y las nuevas tendencias referentes a la administración, muchos de estos preceptos ya no tienen validez, o solo la tienen en cierto tipo de organizaciones.

El estudio organizacional permite comprender los costos relacionados con el personal y/o agentes externos según cada etapa del proyecto. Se recomienda realizarlo por fases del proyecto: preinversión, inversión, operación. En esta última fase se debe dividir entre gastos de administración, de venta y distribución (Arboleda, 1998). Por otro lado, este estudio también nos permite aproximarnos a la organización legal que se desea plantear en el proyecto.

Aspectos legales del proyecto

De acuerdo con (Miranda, 1997):

Toda organización social posee un andamiaje jurídico e institucional que regula los derechos y los deberes, en las relaciones establecidas entre sus diferentes miembros. Este contexto parte desde la Constitución, la ley, los decretos, las ordenanzas, los acuerdos, hasta los reglamentos y las resoluciones, y se expresan en forma prohibitiva o permisiva (p.185).

En consecuencia, en la etapa de formulación se debe ahondar en toda la regulación que afecta al proyecto en sus diferentes fases. Cada proyecto tiene un marco legal definido que determina las relaciones entre los diferentes actores a lo largo del horizonte del proyecto.

Si bien cada proyecto tiene un marco legal que se debe explorar a profundidad según el contexto de cada proyecto, existen ciertos aspectos que son uniformes para la mayoría de las organizaciones.

Sociedades

Según el artículo 98 del Código de Comercio Colombiano, una sociedad se define como:

Por el contrato de sociedad dos o más personas se obligan a hacer un aporte en dinero, en trabajo o en otros bienes apreciables en dinero, con el fin de repartirse entre sí las utilidades obtenidas en la empresa o actividad social. La sociedad, una vez constituida legalmente, forma una persona jurídica distinta de los socios individualmente considerados.

Existen diferentes tipos, según la cantidad de socios, los aportes de estos y la responsabilidad a la quiera limitarse o protegerse el patrimonio personal de los

socios. Estas se establecen con escritura pública o acuerdo privado según el tipo de sociedad. Existen sociedades de personas y sociedades de capital, las primeras se caracterizan por darle mayor valor a los socios y sus valores éticos que al capital aportado; por el contrario, las de capital tienen como objetivo rendir rendimientos y se enfocan en el capital aportado por los socios (Bancolombia, 2020).

Tipos de sociedades y características más relevantes

Sociedad anónima (S.A): conformada por mínimo 5 accionistas, con responsabilidad limitada según su aporte.

Sociedad en comandita por acciones: conformada por mínimo 5 accionistas y un socio gestor. Los socios comanditarios responden hasta por el total de su aporte, mientras que los socios gestores responden de manera solidaria e ilimitada.

Sociedad por acciones simplificada (SAS): puede ser conformada por al menos una persona con responsabilidad limitada hasta el aporte.

Sociedad de economía mixta: son las sociedades que se constituyen con aportes estatales y de capital privado.

Sociedad colectiva: conformada por mínimo dos socios que responden solidaria e ilimitadamente por las operaciones de la sociedad.

Sociedad en comandita simple: conformado por al menos un socio gestor y máximo 25 socios comanditarios, los gestores responden solitaria e ilimitadamente, mientras que los comanditarios hasta el valor de su aporte.

Sociedad de responsabilidad limitada: conformada por mínimo 2 y hasta 25 socios, los cuales responden hasta el monto de sus aportes, excepto laborales o tributarias, donde responden de manera solidaria.

Empresa unipersonal: compuesta por una persona jurídica o natural, en la cual su responsabilidad se limita hasta el monto de sus aportes (Bancolombia, 2020).

Contratación

Según la descripción de actividades de cada proyecto se realiza la contratación para vincular a externos a realizar ciertas funciones. Cada uno de estos contratos cuenta con una ley aplicable según su naturaleza. Algunos ejemplos a continuación:

Contrato de llave en mano, contrato por servicios, contrato a costos fijos, contrato por administración delegada, contrato a tanto alzado, contratos laborales entre otros.

Un contrato debe contener, además de lo que establezca la ley, unos conceptos básicos, como lo son: las especificaciones generales en donde se enuncia el objeto del contrato y sus características, el alcance, información adicional descriptiva en cuanto al objeto del contrato, especificaciones de diseño, servicios, plazo de ejecución, responsabilidad del contratista, garantías tecnológicas y, por supuesto,

cláusulas legales aplicables en caso de incumplimiento y solución de conflictos (Miranda, 1997)

Estudio económico-financiero del proyecto

Estructura financiera del proyecto:

A continuación, se analizarán los diferentes elementos que conforman la estructura financiera del proyecto. Se revisan las inversiones, costos e ingresos derivados de este y se proyectan en el horizonte del proyecto. Estos se realizan con el fin de encontrar los flujos netos de caja, con los cuales se evalúa si es viable y conveniente o no (Miranda, 1997).

El estudio financiero puede realizarse, ya sea con precios corrientes, o precios constantes, los primeros tienen en cuenta los efectos de la inflación, mientras que los segundos no. Los precios corrientes pueden demostrar un pronóstico más real en cuanto a los ingresos y costos, sin embargo, la dificultad yace en saber calcular la inflación a mediano y largo plazo, puesto que depende de diversos factores. Se recomienda entonces utilizar tasas diferenciales de inflación según la industria y el país.

Para la estructura financiera se divide el proyecto en etapas según el horizonte del proyecto (instalación, operación, liquidación). El flujo de caja depende de los eventos de cada una de las etapas del proyecto.

Inversiones

La mayor parte de las inversiones se realizan en la etapa de instalación y estas a su vez se clasifican como inversiones fijas, inversiones diferidas y capital de trabajo.

Inversiones fijas: Estas se caracterizan por ser bienes tangibles como terrenos, edificios, maquinaria y equipo, muebles, herramientas, etc. Estas se utilizan durante toda su vida útil. La mayoría de estos activos van perdiendo valor por su uso y el avance tecnológico, por lo cual deben ser depreciados y su carga en el flujo de caja no se ve al momento de la adquisición, sino a lo largo de su utilización.

Inversiones diferidas: son la compra de servicios o derechos necesarios para la puesta en marcha del proyecto. Algunos ejemplos son: los estudios técnicos, económicos y jurídicos, los gastos de organización, los gastos de montaje, ensayos y puesta en marcha, el pago por el uso de marcas y patentes, los gastos por capacitación y entrenamiento de personal, los gastos financieros durante la instalación (Miranda, 1997).

Capital de trabajo: son los recursos necesarios para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, antes de recibir los ingresos de la venta del bien o servicio. El capital de trabajo es más complejo de calcular que los activos fijos o inversiones diferidas, ya que depende de un mayor número de factores tanto internos como externos. Los componentes del capital de trabajo son los siguientes,

dependiendo de la industria y el bien o servicio a producir: efectivo y bancos, inventario de materia prima y materiales, productos en proceso, inventario de productos terminados, cartera y cuentas por pagar (Miranda, 1997).

Costos

Durante la operación se pueden identificar cuatro clases de costos: los costos de fabricación del bien o servicios, los costos administrativos de la organización, los costos por promoción, y los costos financieros generados por el uso de capital ajeno.

Costos de fabricación: divididos en costos directos, gastos de fabricación y otros gastos.

Entre los costos directos se encuentran los materiales directos, la mano de obra directa, las prestaciones entre otros. En cuanto a los gastos de fabricación, se caracterizan por la dificultad de identificarlos en cada unidad de producción y se refiere a los materiales y mano de obra indirecta. Los otros gastos corresponden a la depreciación de activos fijos, los servicios públicos, el mantenimiento, seguros, impuestos, amortización de diferidos entre otros.

La depreciación no significa una salida de dinero, sino un fondo de financiación interno para futuras inversiones (Miranda, 1997).

Costos administrativos: estos comprenden todos los costos y gastos relacionados con el funcionamiento de la operación. Compuestos por: salarios, prestaciones, depreciaciones, amortización de diferidos, seguros, impuestos, entre otros.

Gastos de ventas: estos a su vez se dividen en gastos de comercialización y gastos de distribución.

Ingresos

Los ingresos se representan como el dinero recibido por las ventas, ya sea del producto o prestación del servicio, liquidación de activos o rendimientos financieros. La estructura de ingresos y los tiempos de entrada dependen de la clase de proyecto, estos elementos hacen parte integral del flujo de caja y de la rentabilidad de este.

El pronóstico o estimación de ingresos depende en gran medida de la calidad del estudio de mercado y también de qué tan innovador sea el producto o servicio y la calidad de información que se pueda obtener. Como menciona (Arboleda, 1998) "La consolidación 'de los flujos de caja' es la parte culminante de la formulación y la antesala de la evaluación del proyecto" (p.229). Por lo tanto, propone métodos para evaluar los flujos netos de caja, analizando cada uno de los elementos descritos anteriormente. Es importante analizar el flujo de caja del proyecto vs el flujo de caja del inversionista. En el primero no se tiene en cuenta la financiación, mientras que en el segundo sí se incluye.

Evaluación financiera

Es la metodología para determinar las ventajas o desventajas de asignar o no recursos a un proyecto, basados en una serie de indicadores que asignan un valor al mismo (Miranda, 1997). Esta depende de la orientación del proyecto, es diferente

la evaluación de un proyecto social (el precio “económico”) a uno que solo busca rendimientos para el inversionista.

Una evaluación financiera satisfactoria debe basarse en unos datos de formulación confiables, teniendo en cuenta los ingresos, inversiones, costos y factores ambientales del proyecto. Como menciona (Miranda, 1997) “En efecto, el estudio de la rentabilidad se encamina a presentar en forma sistemática la información sobre costos y egresos, con el fin de establecer las ventajas y desventajas del proyecto, y compararlas con otras opciones de inversión” (p.255).

Por lo tanto, la evaluación financiera se divide en dos:

La identificación de flujo de fondos, la cual muestra la cronología a lo largo del proyecto de los ingresos y egresos de este y la aplicación de criterios de evaluación para poder comparar el proyecto a otras alternativas y finalmente elegir el más beneficioso.

Flujo de fondos

El flujo neto de caja permite visualizar de manera gráfica cada uno de los ingresos y egresos del proyecto. Los elementos más relevantes que lo componen, son: las inversiones realizadas en el periodo de instalación, los costos de funcionamiento, los ingresos por la venta del bien o prestación del servicio, los valores económicos de los activos fijos al liquidar el proyecto, otros ingresos generados por excesos de liquidez.

Algunos aspectos importantes a tener en cuenta: las entradas de efectivo reales no las contables, pues estas últimas no necesariamente implican entrada de efectivo, siempre se debe tener en cuenta el valor a pagar de impuestos, los gastos pasados no recuperables no incumben al flujo de fondos, se deben tener en cuenta solo los ingresos y egresos del proyecto para poder comparar con la alternativa de que el proyecto no se realizara; es importante incluir los beneficios y costos asociados, según la comparación de la alternativa con proyecto, versus, la de no realizarlo (Miranda, 1997).

Indicadores:

-VPN (Valor Presente Neto)

El valor presente neto corresponde a la diferencia entre el valor presente de los ingresos y el valor presente de los egresos (Miranda, 1997). Los valores futuros se llevan a presentes basados en una tasa de oportunidad, en la cual yace la dificultad, pues esta varía según cada proyecto. Solo se recomienda el proyecto cuando el VPN es superior a cero.

-Tasa Interna de Retorno (TIR)

“Es la tasa de interés que equipara el valor presente de los ingresos con el valor presente de los egresos” (Miranda, 1997, p.268). Básicamente, la TIR es la tasa de interés en la cual el valor presente neto es cero. La TIR debe compararse con el

costo de oportunidad, por lo tanto, un proyecto es recomendable cuando la TIR es mayor al costo de oportunidad, siempre y cuando el riesgo sea similar.

-Relación Beneficio-Costo

Los costos son los recursos utilizados en la producción del bien o prestación del servicio, mientras que los beneficios es el valor generado por el proyecto. Como los recursos son escasos, se debe seleccionar la alternativa con la mejor relación beneficio-costo.

-Costo mínimo

En este se toman los flujos de fondos de cada alternativa y se convierten en un flujo uniforme en cuanto a su vida útil, lo cual permite la comparación entre ambas alternativas.

-Costo anual equivalente

Se toma el flujo de costos de cada alternativa, pero teniendo en cuenta que las alternativas tienen vida útil diferente, se comparan llevándolo al mínimo común múltiplo de la vida útil de estas, con el fin de facilitar la selección de la mejor alternativa.

Estudio de sensibilidad

“Todo proyecto, independiente de su magnitud, en mayor o menor medida, está rodeado de un manto de incertidumbre y los inversionistas públicos o privados están corriendo algunos riesgos al asignar sus recursos hacia determinados propósitos” (Miranda, 1997, p.288). Por lo tanto, existen métodos para determinar la probabilidad de ocurrencia y el impacto del riesgo materializado, así como también programas que evalúan el proyecto según los diferentes escenarios posibles. De esta manera se puede evaluar qué tan sensible es la rentabilidad del proyecto asociado a cada uno de los indicadores a analizar.

METODOLOGÍAS EN FORMULACIÓN DE PROYECTOS

Existen diferentes metodologías para la formulación de proyectos que tienen como objetivo maximizar las posibilidades de éxito. Se abordarán las metodologías más conocidas.

Marco Lógico

Según (Padilla, 2011) “la Metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas” (p.13).

Planear desde los objetivos y no desde las actividades permite tener una imagen más clara de lo que el proyecto quiere lograr. Debido a esto, se empieza el proceso con el análisis del problema, lo cual permite encontrar soluciones u objetivos que a su vez requieren que se lleven a cabo actividades para el cumplimiento de estos (Ortiz-Marcos & Rivero-Rodriguez, 2022).

Esta metodología se usa tradicionalmente en Proyectos Internacionales de Desarrollo.

El método fue elaborado originalmente como respuesta a tres problemas comunes a proyectos:

- Falta de precisión en la planificación del proyecto, con objetivos múltiples que no estaban claramente relacionados con las actividades del mismo.
- Proyectos que no se ejecutaban exitosamente, y el alcance de la responsabilidad del gerente no estaba claramente definida.
- No existía una imagen clara de cómo luciría el proyecto si tuviese éxito, y los evaluadores no tenían una base objetiva para comparar lo que se planeaba con lo que sucedía en la realidad (Padilla, 2011).

“La Metodología contempla dos etapas, que se desarrollan paso a paso en las fases de identificación y de diseño del ciclo de vida del proyecto” (Ortegon, Pacheco, & Prieto, 2005, pág. 15).

“Etapa 1- Identificación del problema y alternativas de solución:

En la que se analiza la situación existente para crear una visión de la situación deseada y seleccionar las estrategias que se aplicaran para conseguirla. La idea central consiste en que los proyectos son diseñados para resolver los problemas a los que se enfrentan los beneficiarios” (Ortegon, Pacheco, & Prieto, 2005).

Se realizan cuatro análisis:

- Involucrados
- Problemas (Situación actual)
- Objetivos (Situación futura)
- Estrategias (comparación de diferentes alternativas en respuesta a una situación precisa)

Etapa 2- Planificación:

En esta se realiza el plan operativo para la ejecución, y es realizada la matriz de marco lógico, en la cual se analizan las actividades y recursos en el horizonte del proyecto (Ortegon, Pacheco, & Prieto, 2005).

Se realiza la descripción de cada análisis.

Análisis de involucrados: en esta se hace un inventario de todos los interesados del proyecto, con el fin de crear una estrategia para cada uno limitando los impactos negativos de los opositores del mismo y potenciando el apoyo de los interesados que lo soportan. Este análisis y estrategia solo se pueden realizar después de conocer, entender y clasificar los intereses y expectativas de cada grupo (Ortegon, Pacheco, & Prieto, 2005).

Análisis del problema: en este se realiza el árbol de problemas con el fin de definir las causas y efectos de la situación. Una de las estrategias efectivas para lograr este fin es reunir a los interesados en torno a una lluvia de ideas para lograr la definición de causas y efectos (Ortegon, Pacheco, & Prieto, 2005).

Análisis de objetivos: teniendo como insumo el árbol de problemas, se identifican los objetivos que resuelven positivamente la problemática, para así construir el árbol de objetivos (Ortegon, Pacheco, & Prieto, 2005).

Identificación de alternativas: posterior al análisis de objetivos, se plantean diferentes alternativas que puedan resolver de igual manera el problema (Ortegon, Pacheco, & Prieto, 2005).

Selección de la alternativa óptima: en este proceso se revisan las diferentes alternativas comparadas según su factibilidad en todos los aspectos, y su nivel de eficacia y eficiencia. En esta selección se analiza el desempeño de cada alternativa según los indicadores propuestos (Ortegon, Pacheco, & Prieto, 2005).

La metodología ONUDI para preparación de proyectos

Según la metodología ONUDI, para desarrollar un proyecto inicialmente se debe establecer el tiempo total en el cual se desarrollará (horizonte), teniendo en cuenta las fases que conforman el ciclo de vida del mismo, analizándolas de manera independiente y calculando el tiempo de cada una, como también el tiempo total del proyecto (Franco & Montoya, 2012).

Esta es una metodología en cascada, puesto que cada etapa finaliza con entregables que habilitan o no a continuar con la siguiente fase.

La metodología ONUDI se compone de tres fases del ciclo de vida del proyecto:

1. Fase de pre-inversión: en esta se elaboran una serie de estudios con los cuales se define la viabilidad del proyecto. La fuente de información en este caso son fuentes históricas. Según el nivel de profundidad del estudio y el grado de información (supuestos, información secundaria, información primaria) se clasifica el estudio en oportunidades/perfil, pre-factibilidad y factibilidad (Franco & Montoya, 2012).

2. Fase de inversión o ejecución: en esta se pone en marcha el proyecto (Franco & Montoya, 2012).
3. Fase operacional: esta fase comienza con la operación del proyecto y la materialización de los beneficios estudiados (Franco & Montoya, 2012).

Cada uno de los estudios se describió anteriormente en la formulación del proyecto.

Metodología General Ajustada

Esta es la metodología utilizada en general por el Gobierno Nacional. Definida como “herramienta informática que ayuda de forma esquemática y modular al desarrollo de los procesos de identificación, preparación, evaluación y programación de los Proyectos de Inversión” (Departamento Nacional de Planeación , 2013).

A continuación, una exhibición de las etapas de un proyecto.

Figura 2. Etapas del proyecto



Fuente: (Departamento Nacional de Planeación , 2013)

Para propósitos del trabajo se enfocará el concepto de la formulación.

Formulación:

Dentro de la etapa de reinversión se debe realizar:

Identificación del problema: para el análisis se realiza el árbol de problemas, situación esperada y análisis de alternativas, con la misma metodología que se describió en la metodología del Marco lógico.

Preparación: en esta etapa se realizan los análisis legales, técnicos, de mercado, técnico, ambiental, riesgos, y financiero. Con base a esta información se identifica el horizonte del proyecto, el cual es el tiempo necesario para el logro de objetivos.

Posterior a los estudios y la selección de alternativas de solución se debe realizar la cadena de valor del proyecto. La cual se define, según el *Manual de soporte conceptual metodología general para la formulación y evaluación de proyectos* como “una relación secuencial y lógica entre insumos, actividades, productos, resultados e impactos en la que se añade valor a lo largo de su proceso de transformación” (Departamento Nacional de Planeación , 2013, pág. 7). Para la elaboración de esta se debe tener en cuenta el objetivo general (beneficios que permiten que el árbol de problema sea positivo), los objetivos específicos (medios cuantificables para el cumplimiento del objetivo general), identificación de producto y finalmente la identificación de las actividades.

Evaluación Ex ante: “Se entiende por evaluación ex ante, el resultado del análisis efectuado a partir de la información de las alternativas de solución propuestas. Con base en este análisis se decide la alternativa de solución o proyecto” (Departamento Nacional de Planeación , 2013, pág. 22)

En esta etapa es fundamental considerar la evaluación financiera, social y económica para la selección de la alternativa. Se deben tener presentes los siguientes elementos: flujo de caja, costo de oportunidad del dinero, indicadores de evaluación según la metodología pertinente.

Consideraciones finales con respecto a la Metodología General Ajustada

Contrastando las metodologías de la ONUDI y el Marco Lógico con la metodología general ajustada, se encuentran múltiples similitudes entre estas. Se concluye, de tal forma que los proyectos de inversión social que involucran a los gobiernos se formulan desde la perspectiva del árbol de problema, en donde se abordan efectos y causas. Teniendo como objetivo principal, materializar el árbol de problema en positivo, generando beneficios en las comunidades.

A pesar de que dichas metodologías son utilizadas a nivel mundial y nacional, para la entidad Fontur, no son válidas para la presentación de proyectos. En congruencia, con el propósito del presente trabajo de grado, la metodología requerida para la formulación de un proyecto de Fontur está enmarcada en el *Manual para la destinación de recursos y presentación de proyectos* (Fontur, 2020c) y su ficha de presentación de proyectos F-MGP-01, la cual involucra la consignación de objetivos, beneficiarios, justificación, actividades, cronograma, presupuesto, impactos económico, social y ambiental. No es permitido por la entidad utilizar cualquier otra metodología.

DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación de este trabajo de grado se clasifica según su objetivo, como de tipo intervención, puesto que propone una solución a la problemática planteada sobre la formulación de un proyecto de promoción turística realizado bajo los lineamientos de la guía metodológica propuesta por FONTUR.

Con respecto a las fuentes de información se utilizarán fuentes documentales y fuentes de trabajo de campo.

Se requiere una investigación con fuentes de información documental ya que se debe realizar el análisis documental de información secundaria. Por medio de esta información, se busca entender el desarrollo de la guía metodológica planteada por FONTUR.

Adicionalmente, se recolectará información por medio de trabajo de campo, debido a que a través de entrevistas a expertos del sector se presume identificar los actores principales y obtener información para el desarrollo de la guía metodológica de FONTUR. Para cumplir este objetivo se realizarán entrevistas a los principales actores del turismo en la ciudad de Medellín, como lo son la Subsecretaría de Turismo de la ciudad y un representante del Bureau de Medellín. Asimismo, se realizarán entrevistas semiestructuradas a los presuntos aportantes privados que estructurarán el proyecto. En el anexo 1, se podrá visualizar la estructura de estas entrevistas.

La presente investigación tiene un alcance descriptivo, puesto que se pretende obtener conocimiento sobre cómo es, cómo se manifiesta y cuáles son las causas importantes de un fenómeno determinado sin llegar a las causas que lo determinan (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

La investigación tendrá un enfoque cualitativo, ya que la acción indagatoria se mueve de forma circular entre los hechos y su representación (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Con las entrevistas a los expertos se pretende validar las hipótesis de la investigación y lograr la formulación de un proyecto que sirva de base para próximas iniciativas.

DESARROLLO DEL TRABAJO

Para la realización del trabajo y consecución de resultados se plantearon entrevistas semiestructuradas para los actores de la promoción del turismo en la ciudad de Medellín, como lo son el Bureau de Medellín y la Subsecretaría de Turismo y la Lectura y el análisis de la documentación relacionada a la presentación de proyectos a la entidad Fontur.

Por otro lado, para la validación del interés de los extranjeros por la Feria del Café y validar la justificación del proyecto, se planteó inicialmente la utilización de la encuesta de salida para los huéspedes del operador hotelero, Propiedad Raíz Casacol S.A.S.

Esta encuesta sigue la metodología a continuación:

Metodología de la encuesta inicial

La encuesta es enviada al email registrado de cada huésped del grupo hotelero Casacol al momento de su salida del hotel, apartahotel o apartamento amoblado. La encuesta es opcional y realizada en Google Forms. El huésped elige si desea realizar la encuesta en inglés o español. La encuesta se titula: “2022: Medellín Tourism Survey / Encuesta sobre Turismo en Medellín” y consta de 10 preguntas y una opción de comentarios. La información se empezó a recopilar desde el 1ro de enero de 2022 y hasta la fecha se han obtenido 1.029 respuestas.

Las preguntas son las siguientes:

1. ¿Cuál es tu rango de edad?
2. ¿Qué definición te describe mejor a ti o a tu grupo de viaje?
3. ¿De dónde eres?
4. ¿De cuántos días fue tu estadía en Medellín?
5. ¿En qué grandes ciudades pasaste la noche durante tu estadía en Colombia?
6. ¿Razón principal de tu visita?
7. ¿En cuáles actividades participaste durante tu visita a Medellín?
8. ¿Volverías a Medellín?
9. Si deseas volver a Medellín, ¿dentro de cuánto tiempo consideras volver?
10. ¿En qué área crees que Medellín podría mejorar para ser más competitivo turísticamente a nivel global?
11. ¿Algún comentario que te gustaría agregar para las entidades de turismo de Medellín?

Dada la cantidad de respuestas se utilizó esta encuesta como validador de la problemática y del interés de los extranjeros cuando visitan la ciudad. No obstante, en el desarrollo del trabajo, se identificó la necesidad de realizar dos encuestas adicionales que permitieran validar el mercado objetivo para reconocer la demanda proyectada y utilizar la metodología de Van Westendorp y así lograr obtener la percepción del precio de la boletería óptimo y el rango adecuado para esta. La encuesta se dividió en dos públicos objetivos, el local y el extranjero. El grupo objetivo se determinó por fuentes de información secundarias presentes en el estudio de mercado.

Diseño de la encuesta #1 público local

| | |
|---|---|
| GRUPO OBJETIVO | Población entre 30 a 59 años de la ciudad de Medellín, estratos 4,5 y 6 |
| TÉCNICA | Encuestas virtuales |
| INVESTIGACIÓN | Descriptiva |
| $n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z^2 p q}$ | N=266.716 Z= 1.96 para una confiabilidad del 90% e= Error Estimado: 10% |

| | |
|------------------------|---|
| | p= Probabilidad de uso: 50% q= Probabilidad de no uso: 50% |
| MARGEN DE ERROR | 10% |
| NIVEL DE CONFIABILIDAD | 90% |
| TAMAÑO MUESTRAL | 96 |
| TRABAJO DE CAMPO | Medellín |

Fuente: Elaboración propia basado en datos del DANE

1. ¿Cuál es su rango de edad?

- Entre 30 a 34 años
- Entre 35 a 39 años
- Entre 40 a 44 años
- Entre 45 a 49 años
- Entre 50 a 54 años
- Entre 55 a 60 años

2. ¿En qué estrato socioeconómico se encuentra su vivienda?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

3. ¿Cuál es su máximo nivel educativo alcanzado?

- Primaria
- Secundaria
- Técnica
- Tecnológica
- Pregrado Universitario
- Posgrado

4. ¿Qué tanto está dentro de sus intereses el consumo de café y la cultura del café? (Marque de 1 a 10, siendo 1 muy poco y 10 mucho)

5. ¿Conoce el café de especialidad colombiano?

- Si
- No

6. En caso de que la respuesta anterior haya sido afirmativa, ¿con qué frecuencia consume café de especialidad?

Diario
 Semanal
 Mensual
 No consumo café de especialidad

7. ¿Ha asistido a alguna feria gastronómica en los últimos 10 años, como por ejemplo la Feria Maridaje?

Si
 No

8. ¿Le interesaría asistir a una feria gastronómica centrada en el café de especialidad, con muestras comerciales de las principales regiones y tostadores, catas, charlas sobre el café y competencia de baristas?

Si
 No

9. ¿A qué precio considera que la entrada a la Feria del Café sería tan barata que dudaría de la calidad de esta y no compraría la entrada? (responder en forma numérica sin puntos ni comas).

10. ¿A qué precio considera que la entrada a la Feria del Café sería barata y la compraría? (responder en forma numérica sin puntos ni comas).

11. ¿A qué precio considera que la entrada a la feria del café sería cara, pero que aun así la compraría?

12. ¿A qué precio considera que la entrada a la Feria del Café sería muy cara y no consideraría comprarla?

Diseño de la encuesta #2 público extranjero

| | |
|---|--|
| GRUPO OBJETIVO | Visitantes extranjeros a la ciudad de Medellín entre 30 a 59 años. |
| TÉCNICA | Encuestas virtuales |
| INVESTIGACIÓN | Descriptiva |
| $n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z^2 p q}$ | N=7.203 Z= 1.96 para una confiabilidad del 90% e= Error Estimado: 10% p= Probabilidad de uso: 50% q= Probabilidad de no uso: 50% |
| MARGEN DE ERROR | 10% |
| NIVEL DE CONFIABILIDAD | 90% |
| TAMAÑO MUESTRAL | 94 |
| TRABAJO DE CAMPO | Medellín |

Fuente: Elaboración propia basado en datos del DANE

1.How old are you?

Less than 30 years old
Between 30 to 34 years old
Between 35 to 39 years old
Between 40 to 44 years old
Between 45 to 49 years old
Between 50 to 54 years old
Between 55 to 59 years old
60 years old or older

2. What is your highest level of education?

Primary
Secondary- High School
Bachelor's Degree
Postgraduate Degree

3.How much are you interested in coffee and coffee culture in a scale of 1 to 10? 1 being not at all and 10 being a lot

4.Are you familiar with Colombian Specialty Coffee?

Yes
No

5.In case you responded affirmatively to the previous question, how often do you drink specialty coffee?

Daily
Weekly
Monthly
I do not drink specialty coffee

6. Have you ever been to a gastronomical fair?

Yes
No

7. Would you be interested in going to a gastronomical fair around specialty coffee, with samples of the different coffee regions in Colombia, toasters, coffee shops, coffee tastings , expert talks about coffee and barista competition in Medellín?

Yes
No

8. At what price would the ticket to the Coffee fair be so low that you start to question the fair's quality? (answer in numbers and in US Dollar, do not use commas or dots)

9. At what price would the ticket to the Coffee fair be a bargain and you would buy it? (answer in numbers and in US Dollar, do not use commas or dots)

10. At what price would the ticket to the Coffee fair become expensive but you would buy it anyway? (answer in numbers and in US Dollar, do not use commas or dots)

12. At what price is the ticket to the coffee fair too expensive and you would not buy it? (answer in numbers and in US Dollar, do not use commas or dots)

Asimismo, se realizaron los diferentes estudios requeridos por la metodología ONUDI, descritos en el marco teórico del trabajo, como el análisis sectorial y del entorno, el estudio de mercado, técnico, ambiental, organizacional, legal, financiero, y de riesgos.

RESULTADOS OBTENIDOS DE ENTREVISTAS A PRINCIPALES ACTORES DEL TURISMO DE MEDELLÍN

Basados en la entrevista realizada a Jennifer Cristina Gómez, analista de proyectos del Bureau de Medellín y quien había trabajado previamente en el Viceministerio de Turismo en el área de capacitación en formulación de proyectos de Fontur, se llega a las siguientes conclusiones:

- El Bureau de Medellín reconoce la importancia de la articulación con los empresarios del sector privado, ya que estos son quienes conocen las necesidades de los turistas y la realidad del mercado.
- La entrevistada no conoce proyectos presentados por aportantes privados en la ciudad de Medellín, o el departamento de Antioquia. En su experiencia solo reconoce un proyecto, presentado por empresarios del departamento de Caldas.
- La presentación de proyectos a Fontur por parte de aportantes privados es desconocida por muchos de estos.
- Falta capacitación y claridad en el diligenciamiento de las fichas.
- Debido a esta falta de claridad, los procesos de presentación de proyectos se hacen dispendiosos y generan una percepción de dificultad.
- Existe una percepción por parte de los aportantes privados sobre los proyectos de Fontur, como un proceso complejo y en el que se debe hacer lobby para ser aprobado.
- Las fichas son sencillas comparadas con otras metodologías como el marco lógico, sin embargo, al no tener instrucciones concretas, se vuelven confusas para los aportantes privados.
- El diligenciamiento de esta ficha debe ser sencillo y objetivo.
- La parte fundamental en el diligenciamiento de este, es justificar la articulación con las políticas públicas en turismo y el impacto positivo del proyecto para todo el sector.

Por otro lado, los hallazgos más importantes de la entrevista a la Subsecretaria de Turismo Ledys López, y Geraldine Londoño, la profesional en presentación de proyectos de la Subsecretaría, son los siguientes:

- La subsecretaria reconoce la importancia de la implicación del sector privado en la estrategia de turismo.
- La subsecretaria indica que sin el empresariado no es posible vender la ciudad.
- Indica que anteriormente no había un estudio de mercado definido para la estrategia de promoción de la ciudad ni se segmentaba como se hace actualmente.
- La Alcaldía cuenta con recursos limitados y por esta razón le dan prioridad a los mercados maduros que llegan al consumidor final y que ya conocen la ciudad.

- Ninguna de las entidades entrevistadas conoce proyectos presentados por la modalidad de cinco aportantes privados.
- Solo conocen proyectos liderados por gremios de privados como lo son el Bureau de Medellín y la Cámara de Comercio.
- Su hipótesis del bajo volumen de proyectos presentados se basa en que es un proceso trabajoso, en donde no hay garantía de que el proyecto sea aprobado y adicionalmente los empresarios deben comprometerse a dar un monto/contraprestación al proyecto y que además es un proceso politizado, ya que el Ministerio es quien decide aprobar los proyectos.
- En cuanto al tema político, reiteran que es importante hacer gestión con el Ministerio, para que el proyecto sea conocido cuando llegue a la etapa de aprobación y por ende sea aprobado más fácilmente.
- Concuerdan en que la clave para la presentación del proyecto se basa en articularlo bien con los objetivos del Gobierno Nacional o Plan Sectorial de Turismo y la política pública local, regional o nacional.
- Admiten que existe ciertos vacíos en el manual y que este debe ser diligenciado de manera estratégica.
- Consideran que la clave está en conocer a profundidad el manual.

** Para mayores detalles de las entrevistas, remitirse al anexo 4 y 5, donde se encuentra la transcripción de las mismas.*

Por lo tanto, de ambas entrevistas se concluye que las dos entidades reconocen la importancia de la opinión de los empresarios en la política pública y las estrategias de promoción de la ciudad. Sin embargo, es evidente que la presentación de proyectos a través de Fontur no es un proceso amigable o eficaz para la participación y recuperación de los fondos invertidos en impuestos por parte de los aportantes privados.

La poca existencia de proyectos presentados por privados, demuestra que hay poco interés por parte de la entidad para la presentación de estos por parte de los aportantes. La extensión del proceso, el desgaste que puede llegar a existir por los vacíos encontrados en el manual, pueden incrementar la percepción de que es un proceso complicado y que se requiere realizar lobby con el Gobierno para lograr la aprobación. Se evidencia que el proceso tiende a ser político y que debe ser socializado previamente para que realmente sea entendido por el Ministerio y con suerte, aprobado. En consecuencia, se recomienda a Fontur, una socialización del proceso, unos asesores dispuestos a acompañar iniciativas propuestas por privados y, sobre todo, acortar el proceso para que sea más ágil y que evite que este sea politizado o que se requiera tener contactos para lograr su socialización y aprobación.

ANÁLISIS DE LAS GUÍAS METODOLÓGICAS DE FONTUR PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

Según la página web de Fontur (Fontur, s.f) los pasos a seguir para la formulación de un proyecto a esta entidad, son los siguientes: se debe en primer lugar estructurar este según el manual vigente, diligenciar la ficha de proyectos y los anexos y requisitos de presentación según la línea estratégica a seguir, y posterior a esto, presentar la radicación de la iniciativa con copia física a las oficinas de Fontur en la ciudad de Bogotá y copia virtual al correo enunciado.

El presente trabajo seguirá estos pasos y presentará a lo largo del desarrollo la completación de los pasos enunciados anteriormente.

Previo a comenzar el proceso de formulación del proyecto, es de vital importancia entender el proceso interno de Fontur en cuanto a la presentación de estos.

Proceso Interno de Fontur para la presentación y radicación de proyectos

Según la circular 017 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de abril de 2020, la cual tiene como objetivo “dar a conocer los lineamientos para facilitar, fortalecer y permitir la correcta y eficiente ejecución de los recursos del sector turismo por parte del Fondo Nacional del Turismo (Fontur) y lograr su coherencia con la política pública turística y los planes y programas derivados de esta” (Fontur, 2020a). Los proyectos deben ser presentados en la ventanilla de correspondencia de Fontur, ya sea de manera virtual o presencial. Estos deben cumplir los requisitos establecidos por el *Manual para la destinación de recursos y presentación de proyectos* del Fondo Nacional del Turismo. Fontur deberá comunicar al Viceministerio de Turismo, por lo menos, una vez al mes, los proyectos que sean radicados.

Una vez recibidos los documentos, Fontur realiza la articulación del proyecto con las normas, políticas nacionales y territoriales del sector turismo, junto a los planes y programas derivados de estas y el Plan Sectorial de Turismo (Fontur, 2020a).

Realizada la verificación anterior, Fontur estructurará las fichas metodológicas correspondientes, para lo cual solicitará al proponente la información requerida y programará las reuniones necesarias para la comprensión y coordinación de las acciones a ejecutar (Fontur, 2020a).

En este proceso Fontur podrá solicitar aclaraciones a los proponentes, los cuales contarán con 10 días hábiles para proveer los requerimientos exigidos. Fontur puede efectuar una nueva solicitud de aclaración y en esta ocasión el proponente contará con solo 3 días hábiles para responder, o de lo contrario la iniciativa será retornada.

“Fontur procederá a formular el proyecto y evaluar su viabilidad (técnica, jurídica, administrativa y presupuestal), así como la sostenibilidad y mantenimiento del proyecto dentro de los siguientes plazos” (Fontur, 2020a):

Tabla 5. Días hábiles

| Etapas /Tiempos Días Hábiles | Formulación | Viabilidades | Observación |
|---------------------------------------|-------------|--------------|--|
| | 33 | 11 | Se incluye la diferencia de dos días en la radicación. |
| | 43 | 11 | Proyectos de Infraestructura, incluida la diferencia de dos días en la radicación. |

Fuente: Fontur

Fontur remite al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo el listado de los proyectos estructurados y viabilizados para la respectiva evaluación final de pertinencia. El Comité Interno de Proyectos de Fontur procede a dar su aprobación según la pertinencia y coherencia con los planes actuales de turismo. Este comité está conformado por el Ministro, el Viceministro de Turismo y el Director de Análisis Sectorial y Promoción.

Fontur debe proveer para la evaluación del proyecto al Comité Interno los siguientes puntos:

1. Relación que contenga: nombre de proyecto, proponente, valores del proyecto con fuentes presupuestales, concepto integral de evaluación y fechas de las etapas que ha surtido.
2. Informe ejecutivo del proyecto, objetivos, impacto, viabilidad, entre otros.
3. Ficha de formulación que incluya: fecha de radicación del proyecto, fechas de las etapas que ha surtido, descripción, valor (cofinanciación), actividades a financiar o cofinanciar (con su valor), viabilidad (técnica, jurídica, administrativa y presupuestal), sostenibilidad y mantenimiento del proyecto, emitida por Fontur (Fontur, 2020a).

Una vez culminada la evaluación, Fontur le comunicará al proponente las conclusiones.

Los proyectos considerados aprobados y pertinentes por el Comité Interno serán puestos en consideración del Comité Directivo de Fontur para su aprobación en la reunión ordinaria del Comité. “El Secretario Técnico del Comité Directivo contará con tres (3) días hábiles posteriores a la sesión del Comité para expedir y enviar al Fondo Nacional de Turismo las respectivas certificaciones de los proyectos aprobados” (Fontur, 2020a).

El proyecto puesto a consideración puede resultar en cuatro distintos escenarios:

1. Aprobado: caso en el cual se le comunicará al proponente las condiciones aprobadas y el trámite a seguir.
2. Aprobado sujeto a ajustes: caso en el cual el proponente deberá proporcionar en los 5 días calendario posteriores a la comunicación las aclaraciones o ajustes requeridos.
3. Aplazado: caso en el cual se aplaza el proyecto hasta que se cumplan con ciertos ajustes.
4. No aprobado: Fontur deberá comunicar las causales de no aprobación al proponente.

Aprobado el proyecto se procede a realizar los trámites de contratación por parte de la entidad de Fontur, de acuerdo con lo establecido en las normas y en su manual de contratación vigente (Fontur, 2020a).

Es importante recalcar que el proponente deberá presentar un informe final de ejecución a Fontur, tres meses posteriores de la finalización del proyecto. Este informe deberá incluir lo siguiente:

- Información general.
- Informe de gestión del proyecto.
- Informe de actividades respecto al total del valor del proyecto, identificando los recursos de la contrapartida.
- Actividades desarrolladas de acuerdo con el cronograma presentado en el proyecto, servicios, beneficiarios, valor ejecutado para cada una de ellas.
- Impacto social: en este se publican los indicadores.
- Registro fotográfico que permita validar el desarrollo del proyecto
- Recomendaciones y aspectos a mejorar.
- En cuanto a proyectos de infraestructura, requiere un plan de sostenibilidad, mantenimiento o plan de negocios del sostenimiento del proyecto para la entrada en operación del mismo (Fontur, 2020c).

Manual para la destinación de recursos y presentación de proyectos de (Fontur)

En este manual se describen los proponentes permitidos para la presentación de proyectos a la entidad. En el caso concreto del presente trabajo, el proyecto será presentado en la categoría de proponente: “Aportantes de la contribución parafiscal, en un grupo mínimo de cinco (5), que no pertenezcan a un mismo grupo empresarial” (Fontur, 2020c).

Los requisitos generales a presentar, los cuales serán los entregables del presente trabajo, son los siguientes:

Tabla 6. Requisitos Fontur Manual para destinación de proyectos

| |
|--|
| <u>Carta de presentación.</u> |
| <u>Ficha de presentación de proyectos.</u> |
| Cotización soportando valores solicitados (vigencia 4 meses). |
| Declaración de inexistencia de relación de parentesco en cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad o primero civil, con funcionarios y/o contratistas del MinCIT o de los miembros del Comité Directivo de Fontur. |
| Boletín de antecedentes fiscales expedido por la Contraloría General de la República |
| <u>Impactos del proyecto: generación de empleos, tanto directos como indirectos, incremento de turistas, divisas generadas, mitigación de impactos ambientales.</u> |
| Documentos que se consideren importantes en la formulación del proyecto, adicionales a los mínimos requeridos. |
| Carta de presentación del proyecto donde se identifiquen como mínimo los cinco (5) aportantes de la contribución parafiscal, que no pertenezcan al mismo grupo empresarial. |
| Declaración expedida por el representante legal o delegado de no tener obligaciones pendientes con el Estado. |
| <u>Carta de compromiso que garantice la seriedad de la propuesta y el desarrollo del proyecto.</u> |
| Certificación donde conste que la obligación de contribución parafiscal se encuentra pagada a la fecha de radicación del proyecto (Este requisito no aplica para gremios). |
| Certificado de existencia y representación legal con fecha de expedición no mayor a 30 días donde conste la existencia legal mínima de dos (2) años y su representación legal. |
| <u>Registro Nacional de Turismo, cuando sean prestadores de servicios turísticos.</u> |
| Certificación de Paz y Salvo expedido por la Superintendencia de Industria y Comercio, en donde conste la no imposición de sanciones, o estar al día con las mismas. |

Fuente: elaboración propia basado en (Fontur, 2020b)

Según las líneas de competitividad turística, el proyecto a plantear estaría enmarcado en la línea 3, la cual se basa en el fortalecimiento de la promoción y el mercadeo turístico. Teniendo en cuenta los programas que según el manual se pueden presentar en esta línea, el proyecto a proponer estaría enmarcado en la siguiente iniciativa:

Ferias y fiestas regionales de impacto turístico. En esta iniciativa se podrá presentar proyectos para apoyar sólo las actividades de promoción de celebraciones organizadas en las entidades territoriales, de hondo raigambre popular, con contenido folclórico, cultural o histórico, que tiene la posibilidad de movilizar turistas (Fontur, 2020c).

Es clave definir qué rubros son cofinanciables con la entidad Fontur.
De acuerdo al manual, los rubros cofinanciables para este tipo de proyectos, son:

Tabla 7. Rubros Cofinanciables Fontur

| |
|---|
| Consultoría o asesoría especializada. |
| Honorarios de expertos, capacitadores nacionales o internacionales, traductores e intérpretes. |
| Gastos de transporte (terrestre, marítimo, fluvial, aéreo), alojamiento y alimentación a: Expertos/consultores, capacitadores, conferencistas, compradores partícipes de ruedas de negocios, vendedores partícipes de ruedas de negocios procedentes de regiones con baja conectividad, agentes de viajes, periodistas, invitados especiales. |
| Alquiler de salones, área, diseño, montaje y desmontaje de stands para ferias comerciales y eventos especializados de turismo. |
| Alquiler de ayudas audiovisuales, menaje, silletería, graderías, equipos de cómputo y equipo de traducción, con su respectivo transporte. |
| Personal de apoyo logístico para eventos especializados de turismo |
| Material audiovisual y bibliográfico para centros de Información institucionales. |
| Participación en eventos especializados de turismo. |
| Activaciones o estrategias BTL y la tarifa cobrada por las empresas que realicen actividades de BTL en proyectos promoción nacional de turismo. |
| Software para coordinación de agendas de eventos especializados de turismo. |
| Refrigerios para eventos especializados en turismo |
| Incentivos para ganadores y honorarios de jurados en concursos desarrollados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y/o ProColombia. |
| Viajes de familiarización para agentes de viajes, periodistas e invitados especiales, incluyendo servicio de guía turístico, ingreso a los atractivos turísticos y asistencia médica. |
| Misiones comerciales y ruedas de negocios, incluyendo arrendamiento de área, montaje, desmontaje de stands; publicidad y promoción del evento. |
| Desarrollo de páginas web para eventos y programas propios del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. |
| Actividades de sensibilización en cumplimiento de normas, políticas y programas del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. |
| Actividades de apoyo, seguimiento y control al cumplimiento de normas, políticas y programas del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. |
| Producción, edición, emisión y reproducción de material audiovisual e impreso; y distribución de los mismos en cumplimiento de normas, políticas y programas del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. |
| Elaboración de campañas publicitarias y planes de medios. |
| Alianzas estratégicas en cumplimiento de normas, políticas y programas del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. |

Fuente: elaboración propia basado en (Fontur, 2020b)

A su vez, los siguientes rubros NO serán cofinanciables:

Tabla 8. Rubros no cofinanciables Fontur

| |
|--|
| Eventos estatutarios de los gremios o asociaciones que por su naturaleza son propios de los asociados. |
| Gastos de alojamiento, transporte y alimentación de organizadores en congresos, seminarios u otros eventos. |
| Bebidas alcohólicas, excepto los eventos asociados a la estrategia de turismo y gastronomía. |
| Estrategias publicitarias o herramientas de comercialización o promoción de prestadores de servicios turísticos, gremios o asociaciones que los agrupen. |
| Desarrollo de páginas web regionales. |
| Tiquetes aéreos en clase ejecutiva. |
| Patrocinios. |
| Subsidios. |
| Eventos regionales o empresariales en su primera edición. |

Fuente: elaboración propia basado en (Fontur, 2020b)

En consideración a los aportes que debe realizar el proponente, según el manual, la contrapartida mínima debe ser del 20% del valor total del proyecto.

ELABORACIÓN DE FICHA DE PRESENTACIÓN DE PROYECTOS DE FONTUR

Se elaboró la Ficha propuesta por Fontur para la presentación de proyectos según los lineamientos analizados en los documentos y paso a paso proporcionados por Fontur. Se evidencia que como se discute en las entrevistas realizadas, no es una guía compleja en cuanto a la información que solicita, pero sí resulta confusa ya que se utiliza una sola ficha para todo tipo de proyectos. Adicionalmente, existen vacíos en cuanto a su diligenciamiento y el nivel de detalle requerido. Por otro lado, no es claro el concepto de indicadores y este no se establece en ninguna de la documentación provista por Fontur. Remitirse al anexo 6 para encontrar la ficha diligenciada del proyecto.

METODOLOGÍA ONUDI APLICADA AL PROYECTO

Para el desarrollo del proyecto planteado ante la entidad Fontur, solo es necesario el diligenciamiento de la guía metodológica de Fontur, sin embargo, por propósitos académicos, se realizará la formulación del proyecto siguiendo la metodología ONUDI.

A continuación, se presentan entonces cada uno de los estudios requeridos en la metodología.

Resumen del proyecto

El proyecto a realizar, se llamará la Feria del Café “Medellín, la capital mundial del café”, este será un evento que se realizará en dos días en los cuales se desarrollará

una agenda cultural y de intercambio comercial de los principales exponentes de café del país. La feria estará enmarcada en la historia del café para la cultura paisa y el público objetivo de esta son tanto locales como también turistas, extranjeros y nacionales, que quieran entender a fondo la cultura del café.

Se espera tener diferentes stands en la feria con muestras comerciales de los principales productores y tostadores de café de la región. Así como también una agenda con exponentes nacionales e internacionales relacionada con el café. Durante el evento, habrá diferentes catas y competencias entre fincas productoras y baristas.

El proyecto será propuesto y realizado por una empresa del sector hotelero de la ciudad de Medellín con fondos de Fontur. Se realizará según la línea estratégica de promoción de destinos turísticos. Para la presentación del proyecto se debe cumplir con los requisitos de la guía metodológica de Fontur y una vez aprobado, Fontur cubre el 80% de los fondos utilizados para el mismo.

La Feria del Café nace de la necesidad de obtener un mejor posicionamiento para la ciudad de Medellín y con el fin de crear un imaginario positivo, como lo es la producción de café, desplazando el pasado violento de la ciudad.

Concepción de la idea del proyecto

Medellín es una ciudad que carga con una vasta historia de violencia, narcotráfico e inseguridad, la cual se ha conocido a nivel internacional por la imagen de Pablo Escobar y en años recientes por las múltiples series enfocadas en esta historia, y en particular, la serie de Netflix, *Narcos*. A pesar de este pasado marcado y la imagen sesgada que transmiten estos audiovisuales, es indiscutible que Medellín ha logrado ampliar su discurso de ciudad y cambiar la narrativa hacia una imagen de transformación, resiliencia e innovación.

Medellín era considerada en 1990 como la ciudad más violenta del mundo y en menos de dos décadas ya estaba posicionada en el *Wall Street Journal* como la ciudad más innovadora del mundo (Duque-Franco & Ortiz, 2019). Esta nueva narrativa difundida por la prensa internacional expande la visión de la ciudad en el extranjero, pero también actúa como motor de cambio para los locales. Como citan (Duque-Franco & Ortiz, 2019) a Leonie Sandercock, “las historias y la narrativa pueden ser poderosos agentes al servicio del cambio, como moderadores de una nueva imaginación de alternativas” (Duque-Franco & Ortiz, 2019).

Por otro lado, Medellín ha ganado visibilidad en los últimos años por ser un “*hub*” del género del reguetón siendo la ciudad de origen musical de los que ahora son artistas de talla mundial, como lo son J Balvin, Maluma, Karol G e incluso el puertorriqueño Nicky Jam. Este género y el éxito relacionado a estos artistas ha alimentado la imagen de Medellín a nivel internacional. Según el estudio realizado por (Mykhalonok, 2021) sobre el *framing* verbal en el discurso mediático en línea de

Medellín, el reguetón ha creado cierta imagen positiva de Medellín relacionada con el éxito, música, globalidad y negocios, dando un enfoque positivo hacia los atractivos de la ciudad y sus habitantes. Sin embargo, por el alto contenido sexual y relación con las sustancias psicoactivas, el reguetón continúa relacionando a Medellín con su pasado.

Por lo tanto, y como lo describe el Plan Estratégico de Turismo (2018-2024) de Medellín: “la Medellín de hoy no se encuentra totalmente posicionada en algunos mercados internacionales, principalmente en los mercados europeos. La imagen del destino se asocia más a su pasado de violencia y al imaginario de narcotráfico que a su realidad de ciudad transformadora” (Alcaldía de Medellín, s.f, pág. 58).

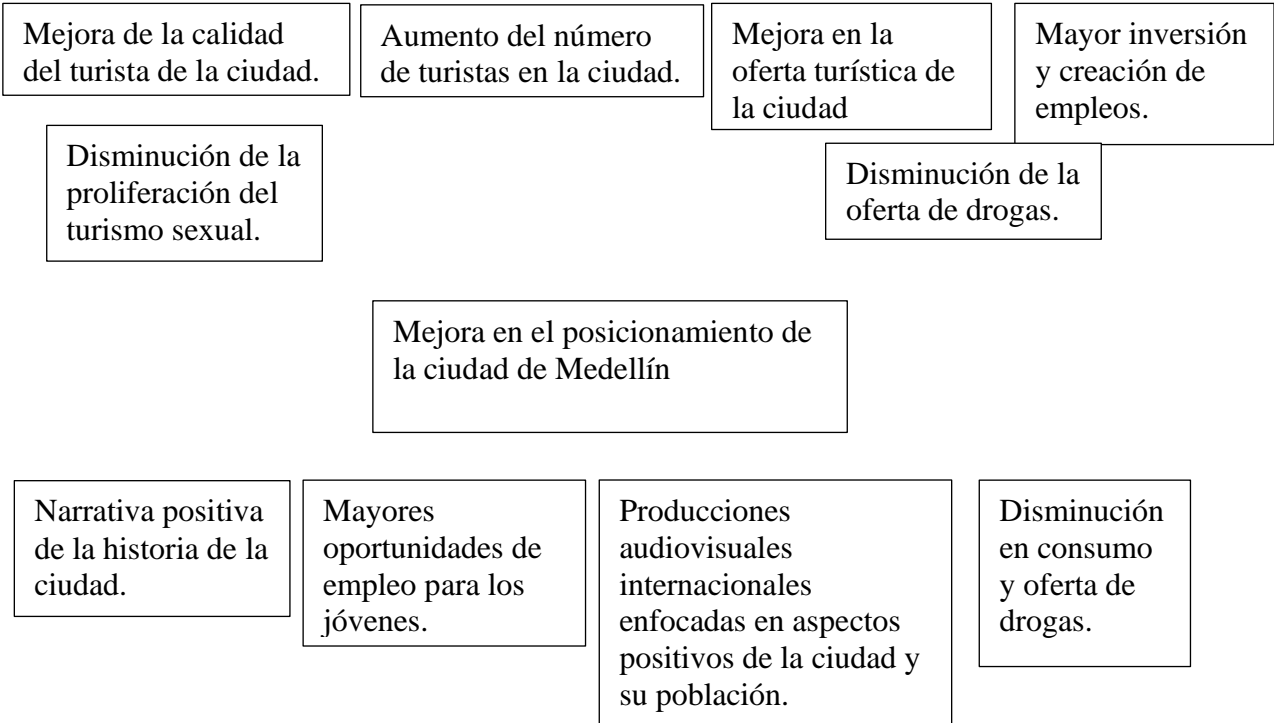
Por esta razón y entendiendo el poder especial de los símbolos y el posicionamiento mediático, Medellín requiere un título que no esté relacionado con los aspectos negativos que rodean su historia. Dados estos hechos, rescatar la cultura cafetera como símbolo de la región y la ciudad, permitiría crear una nueva narrativa originada de un producto insignia como lo es el café, como símbolo de la historia, tradición y valores positivos de Medellín.

Existe por lo tanto una oportunidad latente de tomar este discurso para promover a la ciudad tal cual como hizo la Federación Nacional de Cafeteros en 1970 con su campaña de Juan Valdez.

Análisis de alternativas

Se realiza a continuación un árbol de problemas para la identificación de causas y efectos de la problemática en la cual se origina el proyecto.

Figura 3.Árbol de Problemas



| | | | |
|--|---|---|--|
| Posicionamiento de nuevos símbolos que caractericen la ciudad. | Capacitación y generación de empleos para jóvenes de la ciudad. | Mayor nivel de educación en cuanto a la historia de la ciudad y los efectos de la violencia y las drogas. | Voz a Voz positivo sobre la experiencia como turista en la ciudad. |
|--|---|---|--|

Fuente: Elaboración Propia

Alternativas

- 1) Replantear un símbolo poderoso para la ciudad que sea conocido a nivel global y asociado a elementos positivos.
- 2) Crear estrategia de influencers o bloggers de viaje, que con una capacitación previa sobre la historia de la ciudad puedan comunicar la nueva realidad y experiencia que se vive desde la perspectiva del turista extranjero.
- 3) Crear escuelas de turismo que puedan capacitar a jóvenes con habilidades básicas para su empleabilidad en el sector turístico de la ciudad, y que a su vez obtengan formación sobre la historia y desarrollo de la ciudad.
- 4) Producir una serie internacional de calidad basada en Colombia que no contenga temas del narcotráfico o la llamada narcocultura.

Al evaluar las alternativas se selecciona la alternativa número 1, en cuanto a replantear un símbolo poderoso para la ciudad de Medellín, el cual ayude a su posicionamiento y relacionamiento con elementos positivos.

Descripción del proyecto

El proyecto a realizar será entonces una Feria del Café ubicada en la ciudad de Medellín que se potencie como un símbolo regional e internacional y contribuya al imaginario de destino para el turista extranjero.

La feria será de dos días, en donde se llevarán a cabo las siguientes actividades para el cumplimiento de los objetivos:

- Stands de las diferentes fincas y tostadoras de la región de Antioquía.
- Muestras gratuitas de café para los asistentes del evento.
- Exhibición de los diferentes implementos para la preparación del café.
- Catas con expertos que expliquen con fundamentos claros las diferencias entre un café de calidad y otro industrial.

- Catas de las diferentes variedades de café.
- Charlas con expertos acerca de la historia y cultura cafetera de Medellín y Antioquia
- Muestras de videos sobre la producción del café.
- Venta de planes turísticos para visitar haciendas productoras de café en Medellín o en el resto de Antioquia.
- Stands de las diferentes tiendas de café de la ciudad en donde el público pueda comprar los cafés y vivir un poco del ambiente de cada concepto.
- Competencias de baristas en cuanto a catas de origen o especialidad del café.
- Competencias de baristas expertos en "*Latte Art*".
- Competencia del mejor café de especialidad con base al criterio de un panel de jueces expertos.
- Experiencias musicales para los asistentes.
- Charlas de exponentes internacionales en donde la cultura del café es fuerte (Viena, Seattle, São Paulo, Estambul).

Objetivos del proyecto

General

Desarrollar una Feria de Café como evento anual en Plaza Mayor en la ciudad de Medellín con el fin de promover una imagen cultural de la ciudad como destino turístico.

Específicos

- a. Realizar una feria de dos días en donde se expongan los diferentes cafés de especialidad de la región.
- b. Educar al público asistente en cómo reconocer un buen café.
- c. Compartir con el público asistente la historia y cultura cafetera, como también el proceso de producción del café.
- d. Dar a conocer al público asistente la cultura de las tiendas de café, los baristas y el café de especialidad.

Justificación del proyecto

Basados en las encuestas de salida realizadas a los huéspedes del grupo hotelero Casacol, el cual cuenta con alrededor de 3.000 reservas mensuales entre hoteles, apartahoteles y apartamentos amoblados, se puede rescatar que el 81% de los turistas realizan experiencias gastronómicas como visitas a restaurantes de alto nivel y visita a tiendas de café, y un 28.9% rechaza la proliferación de la droga y la prostitución que actualmente vive la ciudad. La metodología de esta encuesta se puede consultar en el desarrollo del trabajo.

Las preguntas que se analizarán en el presente trabajo, tanto en inglés como en español, son: ¿En cuáles actividades participaste durante tu visita a Medellín? Y, ¿en qué área crees que Medellín podría mejorar para ser más competitivo turísticamente a nivel global?, ¿cuál es tu rango de edad?

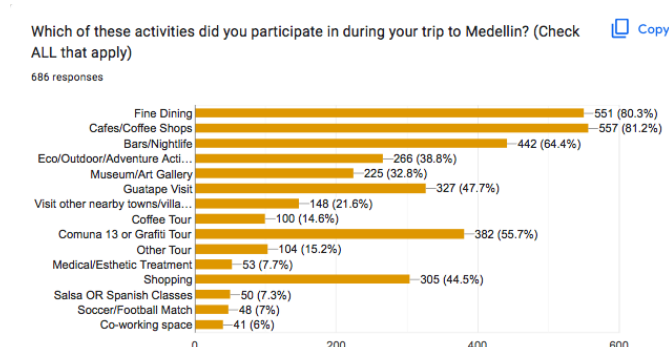
Pregunta 1: ¿En cuáles actividades participaste durante tu visita a Medellín?

Para esta pregunta se encontraron 686 respuestas para la encuesta en inglés y 343 respuestas para la de idioma español. Se encuentran algunas diferencias entre las actividades realizadas por hispanohablantes y los encuestados que escogieron el idioma inglés. Para el presente trabajo solo se analizarán las actividades que fueron realizadas por el 40% de los encuestados.

Estas fueron las actividades más realizadas por los encuestado en el idioma inglés en orden descendiente:

Cafes/Coffee Shops (81.2%)
 Fine Dining (80.3%)
 Bars/Nightlife (64.4%)
 Comuna 13 or Graffiti tour (55.7%)
 Guatapé Visit (47.7%)
 Shopping (44.5%)

Figura 4. Pregunta 1 Encuesta 2022 Medellín Tourism Survey inglés

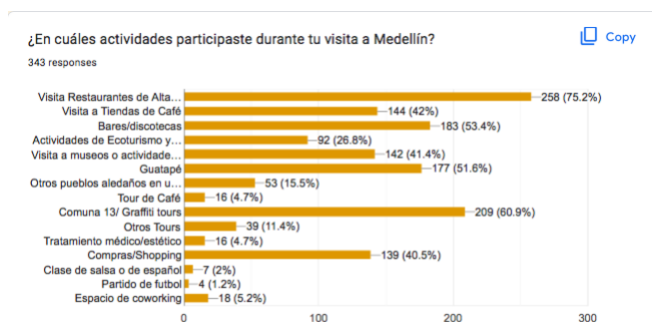


Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta: "2022: Medellín Tourism Survey / Encuesta sobre Turismo en Medellín"

En cuanto al idioma español estas fueron las actividades más realizadas:

Visita a restaurantes de Alta Cocina (75.2%)
 Comuna 13/Graffiti tours (60.9%)
 Bares/Disotecas (53.4%)
 Guatapé (51.6%)
 Visita a tiendas de Café (42%)
 Visita a museos o actividades culturales (41.4%)
 Compras/shopping (40.5%)

Figura 5. Pregunta 1 Encuesta 2022 Medellín Tourism Survey español



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta: "2022: Medellín Tourism Survey / Encuesta sobre Turismo en Medellín"

Se puede concluir entonces que una de las actividades más realizadas tanto por hispanohablantes (75.2%) como los turistas que escogen el idioma inglés (80.3%), es la visita de restaurantes de alta cocina, lo cual indica el interés por el turismo gastronómico en la ciudad, como también la oferta de restauración que se ha venido desarrollando en los últimos años. Por otro lado, la actividad más realizada según la encuesta en inglés, es la visita a tiendas de café (80.3%) vs un 42% de hispanohablantes que realizan esta actividad. Se resalta entonces el gusto por el café en los turistas que hablan inglés y también la importancia de este para los hispanohablantes.

Se puede interpretar, por lo tanto, que hay un interés de los turistas en cuanto a la gastronomía y los cafés de la ciudad.

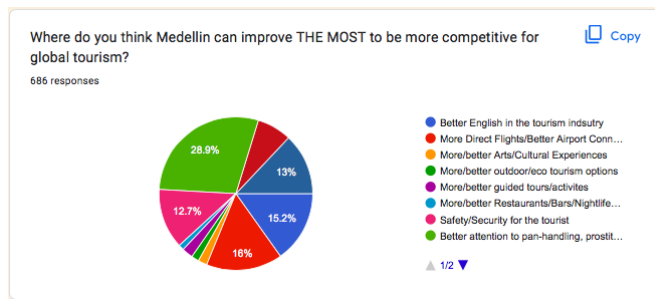
Pregunta 2: ¿En qué área crees que Medellín podría mejorar para ser más competitivo turísticamente a nivel global?

Las opciones de respuesta para esta pregunta son las siguientes: mejor inglés en la industria del turismo, mayores/mejores vuelos directos/conectividad aérea, mayores/mejores experiencias artísticas/culturales, mayores/mejores opciones de ecoturismo, mayores/mejores actividades guiadas, mayor/mejor oferta de restaurantes y bares, seguridad para el turista, mayor atención al problema de vendedores ambulantes, prostitución, drogas, indigencia, mayor calidad del aire, foco en el medio ambiente, Medellín no tiene nada para mejorar.

Solo se analizarán las respuestas que representen más del 10%. En cuanto a la encuesta en inglés las respuestas más seleccionadas son:

- Mayor atención al problema de vendedores ambulantes, prostitución, drogas, indigencia (28.9%).
- Vuelos directos/conectividad aérea (16%).
- Mejor inglés en la industria del turismo (15.2%).
- Medellín no tiene nada para mejorar (13%).
- Seguridad para el turista (12.7%).

Figura 6. Pregunta 2 Encuesta 2022 Medellín Tourism Survey inglés

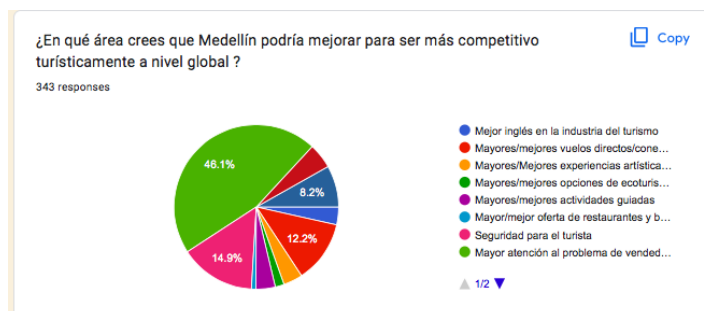


Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta: "2022: Medellín Tourism Survey / Encuesta sobre Turismo en Medellín"

En cuanto a los hispanohablantes, estas fueron las respuestas más seleccionadas:

- Mayor atención al problema de vendedores ambulantes, prostitución, drogas, indigencia (46.1%).
- Seguridad para el turista (14.9%).
- Vuelos directos/conectividad aérea (12.2%).

Figura 7. Pregunta 2 Encuesta 2022 Medellín Tourism Survey español



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta: "2022: Medellín Tourism Survey / Encuesta sobre Turismo en Medellín"

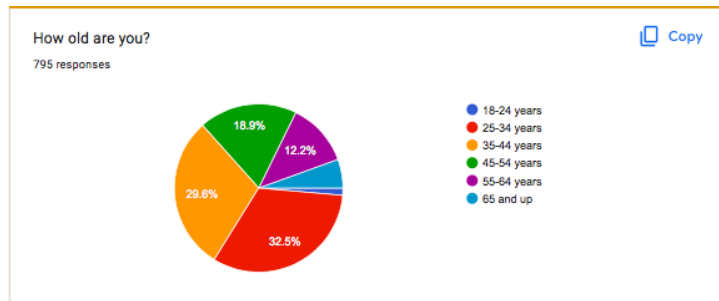
La respuesta que fue mayormente seleccionada tanto en la encuesta en español como la de inglés, fue mayor atención al problema de vendedores ambulantes, prostitución, drogas, indigencia, por ende, se puede inferir que el turista percibe esta problemática social de la ciudad. Esta termina alimentando el imaginario anteriormente mencionado frente a la relación de la imagen de ciudad y sus vínculos con las drogas y en general con la cultura narco.

Se hace inminente, en consecuencia, darle fuerza a otro tipo de símbolos que pueden llevar al turista a identificar a Medellín con características positivas que realmente saquen a flote los atributos de la ciudad.

Se percibe, por tanto, una oportunidad de explotar el interés gastronómico y el consumo de café de los turistas para la creación de un producto turístico que exalte estas cualidades y que permita una difusión internacional, la cual contribuya a la construcción del imaginario de Medellín, como ciudad y destino turístico.

Pregunta 3: ¿Cuál es tu rango de edad?

Figura 8. Pregunta 3 Encuesta 2022 Medellín Tourism Survey inglés



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta: “2022: Medellín Tourism Survey / Encuesta sobre Turismo en Medellín”

-Cultura del café de especialidad

La comida local y las bebidas hacen parte importante de la oferta de destino, no solo agregando valor a la experiencia del visitante, sino como un producto independiente que puede formar la motivación principal para visitar un destino (Hall, 2019).

Los destinos que producen café o que tienen una cultura e historia de café auténtica pueden usar su potencial para complementar sus experiencias de turismo y apoyar el desarrollo socioeconómico (Lovelock & Degarege, 2021).

En los últimos años se ha venido desarrollando en Medellín la cultura de las tiendas de café o *coffee shops*, cada una ofreciendo cafés de especialidad y en algunos casos producidos y tostados en fincas de las mismas tiendas. Las tiendas de café como las define (Ferreira, Ferreira, & Bos, 2021), más que sitios transaccionales, son lugares en donde se crea familiaridad, se generan lazos con otras personas y se desarrolla el sentido de comunidad. Sirven como espacio intermedio entre el hogar y el trabajo, o incluso ahora, en tiempos pospandemia, son la nueva “oficina” y lugar de encuentro para los trabajadores independientes o remotos.

Con esta tendencia desarrollándose, no solo en Medellín sino en Norteamérica y Reino Unido, se genera además un mayor interés por la cultura del café, las diferentes especialidades y los baristas expertos.

-Articulación con planes nacionales y sectoriales de turismo

Según el (Mincit, 2018), Colombia tiene la oportunidad de establecer el turismo como dinamizador de la economía y como se ha mencionado en diferentes ocasiones por el mismo gobierno, establecerse como el “nuevo petróleo de Colombia”. El principal objetivo del plan es “mejorar la competitividad de Colombia como destino turístico a partir de iniciativas de fortalecimiento de la productividad, la generación de valor y la corresponsabilidad entre los actores del sector turismo, así como su posicionamiento en los mercados nacionales e internacionales” (Mincit, 2018, pág. 6).

Basado en este objetivo, el Plan presenta 6 líneas estratégicas que enmarcan el objetivo anteriormente descrito. Estas son:

1. Generación de condiciones institucionales para el impulso al sector turismo.
2. Gestión integral de destinos y fortalecimiento de la oferta turística del país.
3. Más inversión, mejor infraestructura y conectividad para el turismo.
4. Innovación y desarrollo empresarial en el sector turismo.
5. Fortalecimiento del capital humano para la competitividad del turismo.
6. Promoción de un turismo transformador, incluyente y con equidad (Mincit, 2018).

La Feria del Café por su lado apela a las líneas estratégicas de gestión integral de destino y fortalecimiento de la oferta turística del país, principalmente por el componente cultural y gastronómico del café para los colombianos.

El Plan Sectorial de Turismo define en esta línea estratégica, cuatro tipologías de turismo que conllevan una ventaja competitiva para Colombia, comparados con la competencia: turismo de naturaleza, turismo cultural, turismo de salud y bienestar, turismo de reuniones.

El turismo cultural se define en la (OMT, s.f) como:

un tipo de actividad turística en el que la motivación esencial del visitante es aprender, descubrir, disfrutar y consumir los atractivos/productos materiales e inmateriales de un destino turístico. Estos atractivos/productos guardan relación con un conjunto de elementos materiales, intelectuales, espirituales y emocionales distintivos de una sociedad, entre ellos las artes y la arquitectura, el patrimonio histórico y cultural, el patrimonio gastronómico, la literatura, la música, las industrias creativas y las culturas vivas, con sus estilos de vida, sistemas de valores, creencias y tradiciones.

Según el Plan Sectorial de Turismo, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo junto con el Ministerio de Cultura tienen como objetivo desarrollar este tipo de turismo como parte de la cultura de la Economía Naranja y en función de la sostenibilidad del turismo, desarrollando así las áreas o regiones que cuentan con vocación de turismo cultural dada su diversidad cultural, patrimonio cultural y desarrollo de las industrias creativas.

MinCultura, con el apoyo de MinCIT, fortalecerá las capacidades de las autoridades culturales y turísticas del ámbito nacional, regional, departamental y municipal, para gestionar el turismo cultural como herramienta de preservación, conservación, difusión del patrimonio cultural, así como en materia de generación de nuevos emprendimientos y beneficios a las comunidades locales en torno a las artes, las industrias creativas y el patrimonio material e inmaterial. (Mincit, 2018, pág. 27).

La importancia del café en la cultura colombiana

El café ha sido durante años un propulsor económico para Antioquia y la región cafetera. La geografía de esta región, junto a las instituciones creadas para el desarrollo de la caficultura impulsaron el desarrollo económico (Barón, s.f).

La caficultura genera empleos directos equivalentes al 26% del sector agrícola, por lo tanto, es un motor de desarrollo para la economía rural (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, s.f).

Esta cultura arriera arraigada en el café, toma forma con el personaje Juan Valdez, creado por la Federación Nacional de Cafeteros en 1959, para llevar al mundo la cultura cafetera y la producción de calidad de nuestro café (Paisaje Cultural Cafetero). Toda la historia, arquitectura, atuendos relacionados con la producción de café son caracterizados como patrimonio de la humanidad por la UNESCO, denominándolo como el Paisaje Cultural del Café (PCC).

Es un ejemplo excepcional de paisaje cultural sustentable y productivo único que representa una tradición que representa un símbolo poderoso tanto a nivel nacional como para otras zonas cafetaleras del mundo "Estos paisajes son reflejo de una tradición centenaria consistente en cultivar en pequeñas parcelas de bosque alto y del modo en que los cafetaleros adaptaron el cultivo a las condiciones difíciles de la alta montaña. Las zonas urbanizadas, en su mayoría situadas en las cumbres de las colinas, se caracterizan por una arquitectura creada por los colonos procedentes de la región de Antioquia, de influencia española (UNESCO, s.f)

Juan Valdez y el PCC representan el tesón y la resiliencia del campesinado colombiano y como lo define Roberto Vélez Vallejo, gerente general de la FNC "Es un ejemplo sobresaliente de adaptación humana a condiciones geográficas difíciles sobre las que se desarrolló una caficultura de ladera y montaña, un caso excepcional en el mundo" (Mincit, 2021).

Por lo tanto, la cultura del café está directamente relacionada con la cultura, tradición y gastronomía colombiana, la cual, por la naturaleza misma del producto, tiene el potencial de ser un símbolo de turismo y promoción del destino, en línea con el Plan Sectorial de Turismo Nacional.

Articulación con el Plan Estratégico de Turismo de la Ciudad de Medellín 2018-2024

Completamente en línea con el Plan Sectorial de Turismo Nacional, el Plan Estratégico plantea seis vocaciones turísticas entre las cuales se encuentran: turismo de negocios (MICE), turismo de salud y bienestar, turismo de naturaleza, turismo cultural, turismo gastronómico y turismo de compras.

El turismo cultural representa, según la OMT, el 37% del sector turístico y cuenta con crecimientos anuales del 15 % (cuatro veces superiores al crecimiento del sector en su conjunto). De los 1.000 lugares declarados como Patrimonio de la

Humanidad por la UNESCO, el 80 % son patrimonio cultural (Alcaldía de Medellín, s.f).

Según el Plan Estratégico, el turista cultural busca en primer lugar la inmersión cultural, búsqueda de lo nuevo, educación, entretenimiento y cultura, y un turismo creativo.

En cuanto al turista gastronómico, este se define con las siguientes características:

- El 60 % tiene entre 35 y 55 años.
- Los millennials están mostrando mucho interés por el turismo gastronómico y son grandes prescriptores en las redes sociales, donde se comparten millones de experiencias de turismo gastronómico. Además, los millennials serán el principal segmento de turistas en el año 2020.
- Suelen viajar en pareja (50 %) o con amigos (18 %).
- Buscan experiencias diferenciadas que aporten valor añadido.
- Están interesados en el origen de los productos.
- Les gusta participar de experiencias tales como: aprender recetas, entender y participar en procesos de elaboración.
- Son exigentes con la calidad y el servicio.
- Tienen una capacidad adquisitiva más elevada.
- Tienen un alto grado de fidelidad al destino.

Teniendo en cuenta el inventario realizado y plasmado en el Plan Estratégico de la ciudad, el café y los eventos gastronómicos son tenidos en cuenta como uno de los recursos disponibles en cuanto a gastronomía. Sin embargo, hay una marcada diferencia en cuanto a la utilización de estos como productos de gastronomía para la ciudad. Adicionalmente, en el análisis FODA del turismo de Medellín, se define como oportunidad la cultura cafetera presente en la ciudad y que está de moda a nivel mundial. Por lo tanto, existe una oportunidad latente en el desarrollo de este recurso, lo cual está en concordancia con el proyecto de la Feria del Café propuesta.

Figura 9. Principales recursos de gastronomía

| Total menciones | Mercados Campesinos | Comida típica | Productores de proximidad | Oferta de restaurantes amplia y de calidad | Eventos gastronómicos | Café | Otros |
|-----------------|---------------------|---------------|---------------------------|--|-----------------------|------|-------|
| | 8 | 7 | 7 | 7 | 6 | 5 | 12 |

Fuente: Plan Estratégico de Turismo de la ciudad de Medellín. (Alcaldía de Medellín, s.f)

Figura 10. Principales productos de gastronomía

| Total menciones | Zona rosa | Mercado del Río | Envigado | Comida típica | Laureles - Avenida Jardín | Tour Gastronómico | Otros |
|-----------------|-----------|-----------------|----------|---------------|---------------------------|-------------------|-------|
| | 15 | 11 | 9 | 7 | 5 | 4 | 6 |

Fuente: Plan Estratégico de Turismo de la ciudad de Medellín (Alcaldía de Medellín, s.f)

Figura 11. Matriz Foda del turismo de Medellín

| Fortalezas | Oportunidades |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Gestión pública de turismo Buena imagen a nivel nacional Clima agradable para todo público Buena conectividad ciudad-región Constante transformación Movilidad sostenible Recursos culturales y naturales MICE como producto consolidado Tejido empresarial en crecimiento Oferta competitiva Nueva marca de ciudad | <ul style="list-style-type: none"> Ruido mediático generado Cultura cafetera de moda Industria naranja en crecimiento Turismo idiomático y académico como producto Etapas post acuerdo de paz |
| Debilidades | Amenazas |
| <ul style="list-style-type: none"> Definición de roles en la superestructura Promoción y público objetivo desenfocados Posicionamiento desajustado Informalidad en los PST Falta de conciencia sobre el impacto del turismo Consolidación de producto turístico Pérdida de liderazgo regional Factores de internacionalización Elementos por mejorar en atractivos turísticos | <ul style="list-style-type: none"> Reforma tributaria Inicios de turismofobia Exceso de normatividad Mayor competencia en destinos nacionales e internacionales Situación de la calidad ambiental |

Fuente: Plan Estratégico de Turismo de la ciudad de Medellín (Alcaldía de Medellín, s.f)

El café como experiencia gastronómica, el cual sería el foco central de la feria, es el motor de transmisión de nuestra cultura cafetera. Por lo tanto, la Feria del Café se articularía al Plan Estratégico, tanto como turismo cultural y gastronómico, cumpliendo con las necesidades y características de ambos segmentos de turista y a su vez enlazando el campo, la cadena productiva del café y los cafés de especialidad, que como tal agregan valor a la cultura del nómada digital de la ciudad, que crece cada vez más.

Caracterización del proyecto: público, privado, mixto

El proyecto será mixto, puesto que, a pesar de ser propuesto y ejecutado por privados, obtendrá financiación de Fontur, la cual es una entidad pública, adicionalmente tendrá que rendir cuentas a esta misma entidad sobre los indicadores del proyecto.

Definición del horizonte del proyecto

El horizonte del proyecto tendrá una duración de 10 años. A pesar de que la feria solo dura de dos a tres días cada año, se piensa proyectar su crecimiento para realizarla anualmente por diez años.

Pre-Inversión: Esta tomará 2 meses, en los cuales se desarrollará la guía metodológica de Fontur y todos los estudios relacionados con esta.

Inversión: Esta etapa tomará 6 meses, en los cuales se realizará la reserva del centro de convenciones, la inversión en publicidad para promover el evento, el contacto con las diferentes fincas y tostadoras para vender el espacio en la feria, así como el contacto con los expertos que participarán en la charlas y catas.

Operación: Esta etapa se establece desde el primer día del evento hasta su finalización.

Evaluación expost: En las dos semanas siguientes a la finalización del evento se hará la evaluación referente a las lecciones aprendidas y oportunidades a mejorar para el siguiente año.

Estudio del entorno y análisis sectorial

A continuación, se llevará a cabo el análisis del macro entorno del proyecto, utilizando la herramienta PESTEL para el desarrollo de este.

Análisis del Entorno

-Factor Político

Gobierno

El pasado 7 de agosto tomó el liderazgo del país el presidente Gustavo Petro, candidato con marcadas tendencias de izquierda. Las elecciones de junio 2022 demostraron la gran división que se vive en el país entre la izquierda y la derecha. La elección de Petro tuvo consecuencias en cuanto a la tasa de cambio, puesto que a pesar de que existe una tendencia alta de depreciación del peso, la incertidumbre provocada por la expectativa de la reforma tributaria y el cese de exploraciones de petróleo, generó una mayor depreciación de la moneda.

Según un analista de Bloomberg, el peso se ha debilitado un 11% desde que Petro ganó las elecciones en junio, mientras que la inflación colombiana se aceleró hasta el 10.8% el mes pasado (Medina & Ahn, 2022).

Figura 12. Comportamiento del peso desde la subida de Petro



Fuente: (Marín, 2022)

Adicionalmente, el presidente Petro ha hablado sobre frenar las exploraciones de petróleo, las cuales contribuyen al 3.3% del PIB del país, representan el 40% de las exportaciones y propone reemplazarlas con los ingresos del turismo (Economía y Negocios El Tiempo, 2021).

El turismo hace parte integral del plan de desarrollo del presidente electo, viéndolo como uno de los motores económicos del país. Su meta es cuadruplicar el número anual de visitantes, llevándolo de cinco millones de visitantes al año a los veinte millones. Espera también que el turismo esté basado en los atributos sociales, naturales y culturales del país, que hacen parte del patrimonio cultural material e inmaterial (Calderon, s.f).

El turismo de naturaleza, comunitario, cultural, de salud, científico, entre otros, será protagonista en la transición económica, como uno de los mayores generadores de bienestar económico y social local.

Aprovecharemos la capacidad de este sector como fuente de divisas con bajo impacto negativo en la balanza de pagos y estableciendo las medidas necesarias teniendo en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y ambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades locales, en línea con la Organización Mundial del Turismo (Programa de Gobierno Gustavo Petro 2022-2026, s.f).

Todos estos factores presentan oportunidades para el desarrollo de actividades de turismo cultural, como lo es la Feria del Café, ya que existe una articulación del gobierno en la promoción de este tipo de actividades y la depreciación del peso permite que Colombia y, en específico Medellín, sea un destino más competitivo a nivel global, atrayendo mayor número de turistas extranjeros.

-Factor económico

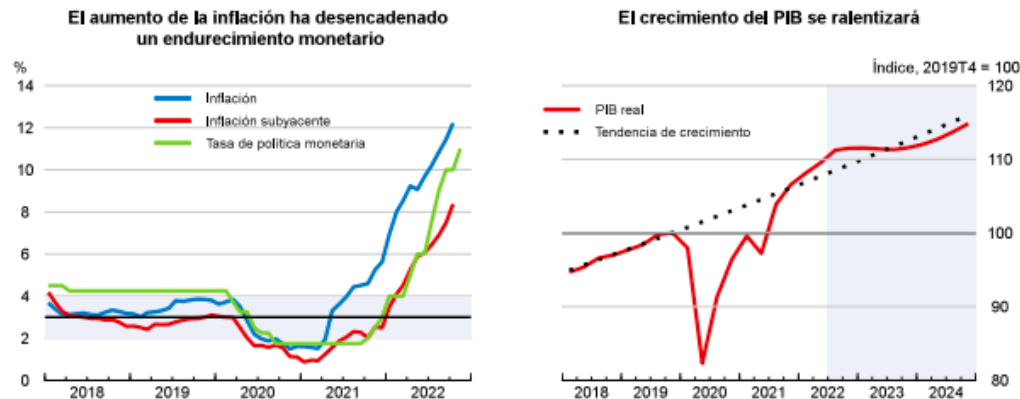
A pesar de que Colombia tuvo una recuperación relativamente rápida después de la pandemia por Covid-19, en 2021, el PIB tuvo un incremento del 10.7% en consecuencia de la represión de consumo durante el 2020 (Banco Mundial, 2022). Sin embargo, se espera una desaceleración de la economía acontecida por la alta inflación y altas tasas de interés para contrarrestarlas. A su vez se espera que el crecimiento del PIB sea del 1.2% para el 2023, y de un 1.7% para el 2024. En cuanto a la inflación superará el 10% para el 2022 y se prevee un retorno gradual entre el 2-4% en 2024 (OECD, 2022).

Se espera que el Banco Central comience a reducir tasas de interés a finales del 2023, cuando el menor crecimiento y la disminución de la inflación lo permita.

El aumento del salario mínimo del 16% para el 2023 también tendrá un efecto en la inflación, como además una afectación a las empresas en general y por ende a sus trabajadores. Se dice que un incremento del 1% en el salario mínimo represente la pérdida de 4.600 empleos (Lewin, 2022).

Figura 13. Aumento de la inflación y crecimiento del PIB

Colombia



Fuente: DANE; BRC; CEIC; y Base de datos de Perspectivas Económicas 112 de la OCDE.

Fuente: (OECD, 2022)

Con todo este panorama económico se espera un menor nivel de consumo que puede afectar el turismo local y por tanto la participación de este en la Feria del Café. Sin embargo, se puede inferir que, a pesar de existir una inflación a nivel mundial, la depreciación del peso continúa siendo una ventaja competitiva para el destino, puesto que es más económico para un extranjero viajar en Colombia que viajar en sus mismos países.

Según una encuesta realizada por Seven Corners Travel Insurance en Estados Unidos, el 57% de los viajeros prefieren alterar sus planes de viaje que cancelarlos esto demuestra que, en épocas de recesión global, las personas no dejan de viajar, sino que escogen destinos o alternativas más económicas (Taylor, 2022).

-Factor Sociocultural

El café hace parte fundamental de la cultura antioqueña, y tiene su arraigo en un conjunto de tradiciones y características que la definen, como lo son las artesanías, la gastronomía, las manifestaciones artísticas, los mitos y leyendas, el arriero, la mula, el hacha y el machete, el Willys, Juan Valdez, el sombrero, el poncho, la ruana y el carriel; así como la arquitectura. La cultura cafetera parte de la colonización antioqueña y atributos característicos como el espíritu emprendedor, la amabilidad, sagacidad en los negocios y la laboriosidad (Paisaje Cultural Cafetero, 2017).

Evolucionando la escena del café en Medellín, se encuentra la tendencia del café de especialidad, en donde los consumidores prefieren preparaciones más sofisticadas del grano, lo cual abre un abanico de posibilidades de negocios en torno a la cultura del café (Alcaldía de Medellín, 2020).

Por otro lado, la ciudad de Medellín tiene un pasado violento que, a pesar de estar siendo transformado, se difunde en diversas producciones audiovisuales como la serie Narcos de Netflix en donde se tiene como símbolo principal a Pablo Escobar.

Lastimosamente este tipo de audiovisuales generan curiosidad en los extranjeros y si bien aumentan la popularidad de Medellín como destino, llaman la atención por motivos equivocados. Como lo menciona (Paef, 2018) la narcocultura puede constituirse en un producto turístico, especialmente en un mercado internacional con imágenes del narcotráfico que propaga la cultura popular. Con el creciente número de turistas extranjeros llegando a la ciudad de Medellín existe la oportunidad latente de posicionar un símbolo que vaya más allá de los imaginarios creados por las narconovelas o producciones.

El número de visitantes extranjeros en Medellín sigue una línea de crecimiento. El turismo en Colombia genera una gran derrama económica, según la Asociación Nacional de Agencias de Viajes y Turismo (Anato) la llegada de turistas extranjeros generó el ingreso de US\$5,263 millones a Colombia para el periodo comprendido entre enero a septiembre de 2022, un 8% superior al del mismo periodo en 2019. (Quiceno, 2022).

Figura 14 Visitantes Nacionales y Extranjeros por año en Medellín



Fuente: Observatorio Turístico Alcaldía de Medellín. (Observatorio Turístico Medellín, s.f)

-Factor Tecnológico

En cuanto a lo tecnológico existe en el mundo del café de especialidad una variedad de maquinaria para las preparaciones de café, como también para garantizar su sostenibilidad e incluso reemplazar a los baristas.

En la feria HostMilano se presentaron nuevas tecnologías como lo es el sistema de navegación Beidou (BDS), que permite medir desde la nube diferentes parámetros de la maquinaria y la calidad del café sin estar presente, logrando administrar recetas, actualizar y personalizar el software desde el computador (Forum del Café, 2022).

Adicional a estos sistemas también se presentan nuevas formas digitales de asegurar la estabilidad de la temperatura del café o nuevas maquinarias para cremar el café en todo tipo de leches. Para las preparaciones como el “cold brew” también se desarrolla maquinaria especial para hacerlo más uniforme (Forum del Café, 2022).

La automatización en todas las etapas de la cadena de valor del café tiende a aumentar. Incluso, según un estudio de UCC Coffee, se espera que la automatización crezca alrededor de un 30% para el 2025. El uso de tecnología permite mayor uniformidad en los procesos, mayor eficiencia y después de la pandemia garantiza la higiene (Palmer, 2022).

El uso de “robots baristas” o dispensadoras de café Premium se encuentra también en crecimiento. A pesar de que estas máquinas traen beneficios de eficiencia, uniformidad y mejores costos, la experiencia del café de especialidad se basa en el contacto humano y el factor social del café. Por lo tanto, las tiendas de café con robots barista, en contraste con las que tienen humanos baristas ofrecen una experiencia distinta al cliente (Hwang, Choe, Markham, & Kim, 2021). Es por lo tanto de vital importancia para las tiendas de café de especialidad estar a la vanguardia de la tecnología, sin descuidar el factor humano que agrega valor a la experiencia del cliente.

Figura 15. Ejemplo Robot Café



Fuente: (Hwang, Choe, Markham, & Kim, 2021)

-Factor Ambiental

Cada vez existe un mayor crecimiento de la tendencia de las personas por interesarse por el medio ambiente y cómo sus decisiones en el día a día lo afectan. Según un estudio de la consultora Simon Kucher & Partners el 85% de los consumidores consideran que sus decisiones de compra se han vuelto más sostenibles en los últimos cinco años. Y 60% de los consumidores manifiesta que la sostenibilidad es un criterio de decisión importante (Pope, 2021).

Las ferias y eventos tienen un efecto en el medio ambiente, puesto que implican una gran generación de residuos, así como también emisión de gases dados por la logística del evento y el transporte requerido por los asistentes.

Debido a la prohibición de eventos masivos y el distanciamiento social requerido por el Covid-19 se realizaron eventos virtuales, los cuales, según estudios recientes de la revista *Nature*, podrían reducir la huella de carbono a un 94% y el consumo de energía en un 90% (Tao, Steckel, Klemes, & Fengqi, 2021). Sin embargo, en una

feria gastronómica en donde la experiencia sensorial es elemental, un evento virtual no tendría un impacto comparable.

Existe, por lo tanto, la tendencia a mitigar la huella de carbono del evento por medio de organizaciones que se encargan de, en primer lugar, medirla, para después mitigarla, apoyando proyectos ambientales en la comunidad del evento o internacionalmente.

Adicional a la feria en sí, el café de especialidad también tiene un impacto ambiental que debe tenerse en cuenta en el desarrollo de la feria.

La producción de café se encuentra ligada a la contaminación del agua, deforestación, degradación del suelo, disminución de la biodiversidad, impacto sociocultural por los precios variables del café, entre otros. Se dice que la huella hídrica de una taza de café es de 140 litros de agua. Por lo tanto, se han creado diversos métodos para mejorar la sostenibilidad del café, como lo son la agroforestería, plantas de conservación y tratamiento de agua, manejo integrado de plagas, control erosivo, diversificación de la vida silvestre, entre otras prácticas sostenibles (Laranjeira, 2019).

-Factor Legal

La regulación aplicable a los operadores profesionales de eventos se encuentra enmarcada en la Norma Técnica Sectorial NTS-OPC 001 (ICONTEC, 2009), esta describe las condiciones que debe proporcionar el operador de eventos al cliente en cuanto a los requisitos generales para la realización de eventos, la planeación y realización del evento junto a el control de participantes, el alojamiento y transporte ofrecido a estos, como también el aspecto financiero y de manejo de personal.

Adicional, a la norma técnica que debe seguir el operador del evento, se encuentra la ley de protección de datos (Ley 1581 de 2012), en esta se define qué son los datos personales, cómo estos se recogen o se conservan y el derecho de conocer y rectificar la información que se haya recolectado por entidades públicas o privadas. Dada esta ley, se debe tener en cuenta en el registro de los asistentes al evento.

Análisis sectorial

Sector de eventos y reuniones a nivel global

A nivel global, la industria de eventos y reuniones genera un impacto de 275 billones de euros según estudio de Oxford Economics (Latin Pyme, 2019).

Dejando a un lado lo económico, las ferias y eventos promueven la creación de empleos y el número de visitantes en los destinos, a nivel global se mueven cerca 260 millones de visitantes y se generan alrededor de 680.000 empleos (Latin Pyme, 2019).

Sector de eventos a nivel nacional

Las ferias locales en Colombia tienen un impacto económico de alrededor de 1 billón de pesos anual (Solórzano, 2022). Los ingresos de la industria de eventos y reuniones representan el 22.8% de los ingresos de turismo del país (ProColombia, 2022).

La actividad aporta 1.288,5 millones de dólares, equivalente al 0.43% del PIB en 2018 y genera alrededor de 148.391 empleos directos y 69.744 indirectos. Las principales ciudades receptoras de eventos son Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla. (Sta Consultores SC, 2019); a nivel competitivo, Colombia en el mercado se posiciona como un destino con excelente capital humano y propensión al servicio, una buena relación calidad/precio, y recintos para eventos que combinan el valor cultural del país.

En cuanto a retos, se requiere un mayor grado de profesionalización, bilingüismo, mayor conexión entre los organizadores de eventos y sus receptores, mayor vínculo con la academia para generar profesionales formados en eventos y un mayor enfoque en la estrategia de Colombia como receptor de turismo de eventos (Sta Consultores SC, 2019).

Sector de eventos a nivel local

Las ferias y eventos en la ciudad de Medellín son motor económico que deja efectos en los demás sectores como la hotelería, restaurantes, comercio y entretenimiento. Según el Bureau de Medellín, entidad público-privada que se encarga de promocionar la ciudad internacionalmente para la captación de eventos, el derrame económico por los 16 eventos captados por la entidad en 2021 fue de 3.8 millones de USD (Bureau de Medellín, 2021). Comparado a nivel nacional según datos de 2018, Medellín acoge el 17% de los eventos en Colombia, siendo Bogotá el mayor receptor 52%. Medellín tiene como atractivo su imagen urbana, con facilidad en cuanto al transporte, su naturaleza y sus escenarios de transformación (Sta Consultores SC, 2019).

Cadena de Valor

La cadena de valor en el sector de eventos en Colombia la componen: los organizadores, los receptores de reuniones, los burós y los participantes.

Es necesario tener en cuenta la cadena de valor del producto gastronómico que haría parte integral de la Feria.

Figura 16. Cadena de gastronomía de valor

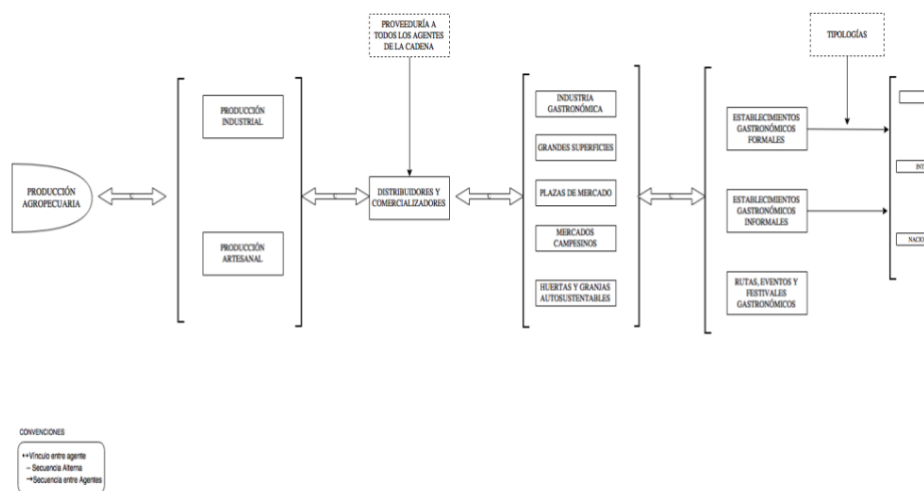


Ilustración 7. Cadena gastronómica de valor. Producto turístico gastronómico

Fuente: (UT Infoconsultoría, 2017)

Subsector de ferias gastronómicas en Colombia

En 2020 Colombia tuvo un reconocimiento como destino líder culinario en los World Travel Awards. Este premio se atribuye por la diversidad de los productos, las tradiciones culinarias, los emprendimientos relacionados con dicha actividad y el atractivo de los destinos (Mincit, 2020). Colombia se destaca por la diversidad de su gastronomía en cada región, junto a sus alimentos con denominaciones de origen, y el galardón al paisaje cultural cafetero clasificado como Patrimonio de la Humanidad.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo ha reconocido este potencial de Colombia a nivel gastronómico para su promoción y fomento del turismo, y por esto creó la iniciativa Colombia a la mesa, en donde el objetivo es el estudio y aprovechamiento de la gastronomía como producto turístico. También existe la iniciativa de consolidar todos los eventos gastronómicos del país en “La Red Gastronómica de Colombia”, esto con el fin de crear sinergias, fomentando el aprecio de los productos, la cultura local, la sostenibilidad y la innovación. En el momento son 76 eventos que cooperan entre sí (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2020).

Los eventos gastronómicos más conocidos en el país son: Congreso Gastronómico de Popayán, que logró en buena parte el reconocimiento de la UNESCO como capital gastronómica en su Red de Ciudades Creativas; Alimentec, la feria de alimentos más importante del país; Alimentarte y su congreso Internacional de Gastronomía; Sabor Barranquilla; Festival Petronio en Cali; Hay Festival; Medellín Gourmet; los Circuitos Turísticos (UT Infoconsultoría, 2017).

Análisis de las 5 fuerzas de Porter:

Ferias de Turismo Gastronómico (Feria del Café)

Poder de los clientes:

Cabe diferenciar que el proyecto tendría dos clases de clientes. El primero son los actores de la cadena productiva del café que harán parte de la feria y el segundo es el público final asistente, compuesto por locales y turistas.

En el primer caso, estos tienen un alto poder en la consecución del proyecto, ya que, sin su participación, el evento no se puede llevar a cabo. Por lo tanto, tienen gran incidencia en los costos de participación en la feria. En el caso del público asistente, como es un evento masivo dirigido a distintos segmentos (locales, extranjeros), estos no tienen gran influencia en el proyecto, sin embargo, se tiene en consideración que el proyecto desde el estudio de mercado esté enfocado en las necesidades de este.

Poder de los proveedores:

Los proveedores de la feria se pueden enunciar como el lugar del evento (Plaza Mayor), la logística en cuanto al montaje de stands y sonido, logística de inscripción de los asistentes y boletería, entre otros. En el caso de Plaza Mayor, es un proveedor con un alto poder de negociación en cuanto a precio y definición de fecha del evento, puesto que no hay competidores en la ciudad de Medellín con las mismas características. Para el resto de proveedores, hay un vasto número de competidores, por lo cual estos no tienen una gran influencia.

La amenaza de nuevos competidores:

No existen muchas barreras de entrada para la creación de estos eventos. Sin embargo, no es sencilla la consecución de fondos de Fontur para realizar eventos de promoción turística por parte de aportantes privados. Como se menciona en el presente trabajo, solo un 5% de los proyectos de Fontur proviene de este tipo de aportantes. Se debe mantener por lo tanto un enfoque en la innovación para la feria y posicionarla como la Feria de Café principal de la ciudad de Medellín.

La amenaza de nuevos productos sustitutos:

En cuanto a productos sustitutos, se podrían plantear otras actividades turísticas y/o culturales en la ciudad de Medellín, o en sus alrededores, como visitas a haciendas de café, catas de café etc.

La rivalidad entre competidores:

No se evidencia una rivalidad alta entre competidores, puesto que la existencia de una feria no significa la imposibilidad de realizar otra, toda vez que no se realicen en la misma fecha o fechas cercanas. Por el contrario, el sector de las ferias y los eventos de turismo gastronómico se complementan a medida que hay una mayor oferta, ya que posicionan al país como destino turístico. Adicionalmente, como son

ferias que se repiten y se desmontan año a año, no existen grandes barreras de salida de la industria.

Tabla 9. Análisis del sector de eventos

| Fuerzas | Descripción | Calidad del Impacto |
|---------------------------------|--|----------------------------|
| Poder de los clientes | Capacidad de negociación de precios de participación por parte de los actores participantes en las exhibiciones | Alto |
| Poder de los proveedores | Capacidad de negociación de precio y fecha de Plaza Mayor | Alto |
| Amenaza de nuevos competidores | Pocas barreras de entrada para realización de ferias del café | Alto |
| Amenaza de productos sustitutos | Otras actividades culturales enfocadas al turismo. | Bajo |
| Rivalidad entre competidores | Otras ferias gastronómicas o de café. Una mayor oferta de ferias, siempre y cuando no sean en las mismas fechas, fortalecen el sector del turismo gastronómico en el país. | Bajo |

Fuente: Elaboración propia

Estudio de Mercado

Este estudio, como menciona (Arboleda, 1998), permite estimar los productos o servicios que la comunidad estaría dispuesta a adquirir por determinado precio. Sin embargo, este es un proceso iterativo que debe modificarse según las condiciones del mercado.

El estudio de mercado, por lo tanto, se divide en cinco puntos, como lo son: la definición del producto, análisis de la demanda, análisis de la oferta, análisis del precio y estrategias de promoción.

Con la metodología planteada anteriormente, para el estudio de mercado se realizaron dos encuestas: una en inglés dirigida al público extranjero y otra en español para el público local. Con estas encuestas se pretende complementar el análisis de la demanda y su proyección, así como también la estrategia de precios según el modelo de Van Westendorp.

Descripción del producto o servicio

Feria gastronómica que gira alrededor de la cultura del café de especialidad con el objetivo de generar promoción turística de la ciudad de Medellín, posicionándola como “La Capital Mundial del Café”.

Su financiación provendrá en un 20% de aportantes privados, y otro 80% de Fontur, para el primer año del proyecto. Los ingresos de la feria provendrán de las empresas interesadas en participar de la feria por medio de stands y publicidad y de los ingresos de la boletería del público asistente. Su propuesta de valor se basa en los beneficios del turismo gastronómico para el posicionamiento de la ciudad.

Productos sustitutos

Actividades culturales y turísticas en la ciudad o fuera de ella, visitas a haciendas de café, catas de café entre otras.

Productos complementarios

Maquinaria y tecnología en cuanto a la cultura del café de especialidad.

Ciclo de vida del producto

Este se caracteriza por sus distintas etapas. Introducción en donde se requiere una mayor promoción del bien o servicio, el crecimiento en el cual se consolida el bien o servicio, la madurez en donde crece la competencia, y la declinación en donde la demanda disminuye y existe una competencia más fuerte (Arboleda, 1998).

Dada la naturaleza del sector de los eventos, en el caso de la Feria del Café se prevee dentro del ciclo de vida del proyecto, una etapa de introducción de dos años,

una etapa de crecimiento de tres años, una etapa de madurez de tres años y una de declinación de dos años.

Precio

Boletería público asistente

Para la fijación del precio a los asistentes al evento, se tomará en cuenta el análisis de la boletería de eventos gastronómicos similares en el país, así como también el análisis de percepción de precios realizados en las encuestas, tanto locales como extranjeros.

Tabla 10. Comparación eventos y precios de boletería.

| Evento | Ciudad | Valor Boletería |
|----------------------------------|--------------|--|
| ExpoVinos 2022 | Medellín | \$17,857 + \$2143 (servicio de boletería) |
| Sabor Barranquilla 2022 | Barranquilla | \$15,000 el día. |
| Cafés de Colombia Expo 2022 | Bogotá | |
| Congreso Gastronómico de Popayán | Popayán | \$440,000 para todos los días del evento (El País, 2018) |
| Expo Eje Café 2022 | Armenia | \$6,000 el día |
| ExpoVinos 2022 | Bogotá | \$30,000 el día (Tu Boleta, s.f) |
| Maridaje 2021 | Medellín | \$35,000 el día |

Fuente: Elaboración propia

Resultados análisis de sensibilidad de precios de Van Westendorp

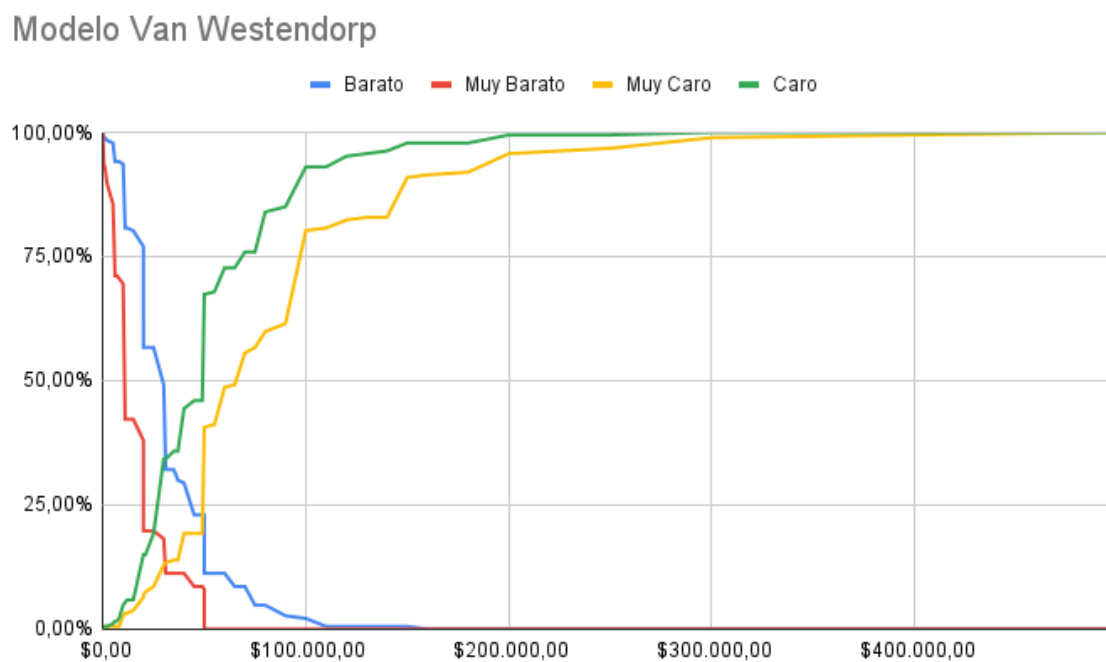
En la gráfica a continuación se exhiben los resultados de la encuesta al público local siguiendo la metodología de Van Westendorp para el análisis de percepción y fijación de precios.

Teniendo en cuenta la gráfica, según la percepción del precio, 187 encuestados, se encuentra que el precio óptimo del ingreso a la feria es de \$31,000 pesos y el rango óptimo o aceptable se encuentra entre \$25,000 a \$50,000 pesos colombianos.

En cuanto al público extranjero, la encuesta de la cual se logró obtener 100 respuestas, abordaba las preguntas de precios en dólares. El precio óptimo en este caso fue de 20 USD. Mientras que el rango óptimo de precio está entre 15 a 24 USD. Por lo tanto, se evidencia, como se esperaba, una mayor capacidad de pago en cuanto a la entrada a la feria. Convirtiendo estos rangos de precios a pesos, con una TRM de 4,800 COP, se obtiene un rango de \$72,000 a \$115,200. Teniendo en cuenta, que el público extranjero corresponde a aproximadamente el 30% de asistentes a la feria, se concluye que se puede aumentar el precio de la entrada, a

\$33,000 pesos, el cual aún está dentro del rango óptimo para los colombianos, y es competitivo para el público extranjero.

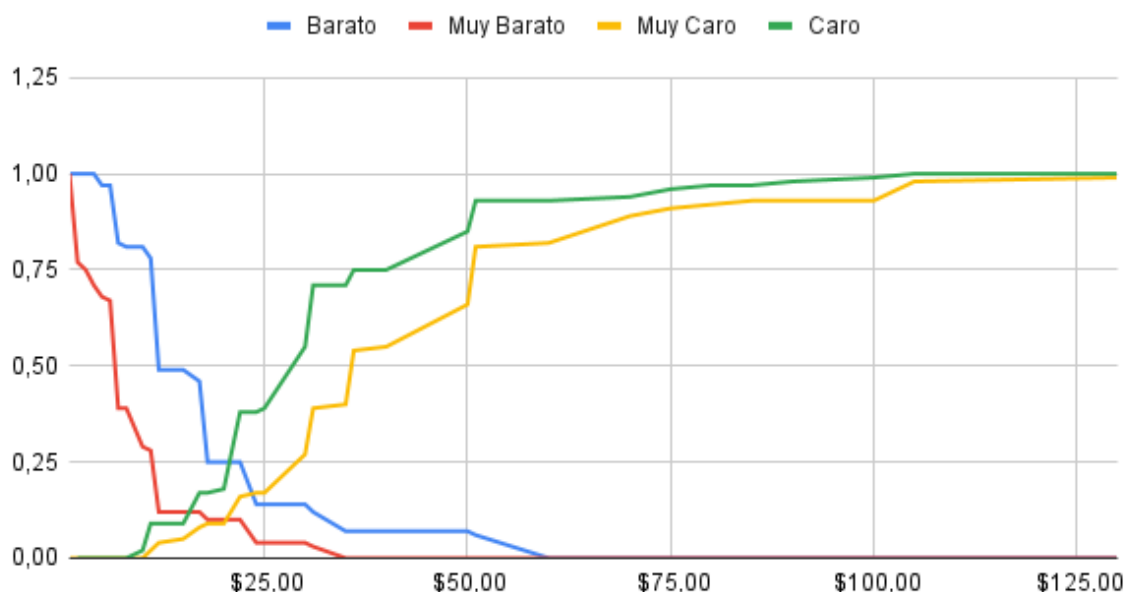
Figura 17. Modelo Van Westendorp encuesta locales



Fuente: Elaboración propia basada en encuesta propia.

Figura 18. Modelo Van Westendorp encuesta extranjeros

Modelo Van Westendorp: Encuesta Extranjeros



Fuente: Elaboración propia basada en encuesta propia.

Precio Stands Participantes

Para la definición del precio de los stands de los expositores se realiza un análisis de la oferta de la competencia.

Tabla 11. Precio Stands competencia

| Evento | Ciudad | Precio Stand |
|--|---------|--|
| Expo Eje Café 2022 | Armenia | \$3,500,000 (Expo Eje Café, s.f) |
| STAND COMERCIAL 2.4m x 2.4m = 5.76 m2 Congreso Gastronómico de Popayán | Popayán | \$1,600,000 (XX Congreso Gastronómico de Popayan, s.f) |

Fuente: Elaboración propia

Figura 19. Ejemplo muestra comercial Expo Eje Café

Propuesta Stand Básico 3.500.000 + IVA

- Stand Básico (según disponibilidad del área).
- Una mesa, dos sillas
- Un tomacorriente a 110v
- Dos credenciales para participantes ingreso gratuito al parque
- Aviso con nombre de la empresa en cenefa del Stand
- Publicación de Logo de la empresa participante en la página web del evento www.expoejecafe.com



Fuente: (Expo Eje Café, s.f)

Los precios de los stands para la Feria del Café estarán basados en el precio de los stands de la Feria Expo Eje Café, se espera por lo tanto un precio de venta por stand básico de 2M X 2M, con iluminación y toma corriente de 110V, incluyendo una silla y mesa por \$3,500,000 + IVA. Si el expositor requiere un stand más grande, puede comprar dos stands y adaptarlo según el diseño deseado.

Precio publicidad

Se contará con paquetes de publicidad, tanto en sitio como boletería, página web, entre otros.

El paquete para patrocinadores contará con presencia en la página web del evento, y redes sociales de este, así como en difusión por medios tradicionales como radio y televisión.

Tabla 12. Precio stands

| Tipo de Publicidad | Cupos disponibles | Costo |
|---------------------|-------------------|--------------|
| Escarapelas | 4 | \$2,500,000 |
| Tarima | 1 | \$10,000,000 |
| Patrocinadores | 4 | \$7,500,000 |
| Vallas en el evento | 10 | \$1,000,000 |

Fuente: Elaboración propia

Promoción

En cuanto a la promoción es importante diferenciar los dos mercados objetivos presentes. Uno es el público asistente y el segundo son los expositores que estarán en la feria.

Público asistente:

La promoción de la feria se debe dar por diferentes canales, tanto internos como externos.

Internos: la feria debe contar con una página web y un perfil de la red social Instagram con información en inglés y en español. Ambos canales deben contar con un presupuesto de publicidad pagada en el buscador Google e Instagram, segmentando el mercado objetivo. Adicionalmente, se debe realizar una campaña

de influenciadores locales y viajeros internacionales que puedan promover el evento en sus redes sociales.

Teniendo en cuenta que la feria es un evento dirigido a locales y extranjeros, es importante realizar alianzas con los actores principales del turismo en la ciudad, como lo es el Bureau de Visitantes de Medellín, Cotelco, la Subsecretaría de Turismo, entre otros.

La alianza comprenderá dos fases:

- La vinculación de la feria con la marca ciudad de Medellín, solicitando la autorización del uso del arte de esta en todas las comunicaciones de la feria.
- La comunicación activa del evento en los calendarios del Bureau de Medellín y la subsecretaría impulsando el evento en la página Medellín.travel.

Otro factor que no se puede dejar a un lado, es la prensa local e internacional que pueda promocionar el evento. En cuanto a prensa local los principales diarios como *El Colombiano*, *El Tiempo*, entre otros, pueden ser un medio importante. Y en cuanto a los medios internacionales, una publicación en cualquier medio digital de la revista *Conde Nast* o *Timeout* pueden darle una mayor validez al evento.

Expositores:

Con relación a los expositores se debe abordar la promoción de la feria de la siguiente manera:

- Una página web y redes sociales del evento con la información disponible sobre este y un formato de inscripción y contacto.
- Divulgación del evento en comunicaciones de la Federación Nacional de Cafeteros.
- Equipo comercial que se encargue de contactar a los principales actores de la escena del café en Antioquia.
- Todos los esfuerzos explicados previamente para la promoción al público asistente.

Análisis de la demanda

Principales variables que afectan la demanda:

Debido a que en la feria se debe tener en cuenta la demanda del público asistente para asistir y la demanda de los expositores para querer participar de esta, se deben analizar las variables que afectan a cada una, teniendo en cuenta que existen algunas que aplican para las dos.

Público asistente:

- Ferias o eventos gastronómicos que se realicen en las mismas fechas del evento en la ciudad o en otras ciudades turísticas como Cartagena y Bogotá.
- Teniendo en cuenta que la Feria del Café está planteada tanto para locales como extranjeros, influye la estacionalidad del turismo en la ciudad, en cuanto al número de turistas que estarían en la ciudad en las fechas del evento.
- Una buena comunicación y promoción del evento influye en que esté sea conocido por el público asistente y que esté en sus planes de viaje o como local en sus planes de fin de semana.
- La tendencia actual de la cultura del café afecta en gran medida la demanda del evento, puesto que, si no existe este interés en el público potencial, estos no se encontrarán motivados a asistir.
- La calidad de los expositores es clave en cuanto a la demanda, puesto que según qué tan atractivos sean estos, el evento cuenta con mayor validez.
- Teniendo en cuenta que el horizonte del proyecto es a diez años, repitiendo la feria anualmente, la logística de cada evento afecta positiva y negativamente la demanda de las ferias posteriores.
- La ubicación del evento afecta en gran medida la demanda. Debido a que según las facilidades de acceso al evento y la cercanía a la ciudad influye la cantidad de personas dispuestas a asistir.
- Eventos fortuitos que eviten aglomeraciones como lo es una pandemia, una guerra o cualquier situación que haga complicado viajar o asistir a eventos masivos.

Expositores

- Cantidad potencial de asistentes al evento, ya que en proporción a este se logra una mayor difusión de la exposición y por ende un mayor retorno de la inversión del precio de la inscripción.
- Costo del stand, puesto que según este el expositor evalúa el costo/beneficio que participar en la feria puede conllevarle.
- La ubicación del evento también afecta la demanda del expositor. Debido a que según las facilidades de acceso al evento y la cercanía a la ciudad influye la cantidad de personas dispuestas a asistir.
- Teniendo en cuenta que el horizonte del proyecto es a diez años, repitiendo la feria anualmente, la logística de cada evento afecta positiva o negativamente la demanda de las ferias posteriores.
- El hecho de que existan otros eventos gastronómicos en las mismas fechas, ya sea en la ciudad o en otras partes del país o del mundo, afecta la demanda, puesto que los expositores tienen recursos limitados.
- La calidad del resto de expositores también afecta la demanda y voluntad de estos para participar en el evento, puesto que según esto el evento tiene mayor o menor validez y trascendencia.

- Eventos fortuitos que eviten aglomeraciones, como lo es una pandemia, una guerra o cualquier situación que haga complicado viajar o asistir a eventos masivos.

Por lo tanto, teniendo en cuenta las variables expresadas anteriormente, existen algunas que pueden ser controladas en el proyecto y otras que son externas y que se deben revisar en el análisis de riesgos. Las variables, en gran medida controlables son la ubicación del evento, las fechas de este, la calidad de la logística, y la promoción del evento.

Tabla 13. Análisis del usuario o consumidor final

| Variables Sociodemográficas/Perfil del público asistente | Turista Extranjero | Local, amante del café |
|---|--|--|
| País de Origen | Estados Unidos | Colombia |
| Edad | 30-59 años | 30-59 años |
| Ingresos | Medio-Alto Alto | Medio-Alto Alto |
| Educación | Pregrado universitario | Pregrado universitario |
| Preferencias | Interés por el café, el turismo gastronómico y cultural. | Apasionado por el café, aprender de sus métodos de preparación y calidad |

Fuente: Elaboración propia

El consumo de café en Colombia, según el estudio de caracterización realizado por la Federación Nacional de Cafeteros, indica que el consumo de café ha aumentado en los últimos años, pasando de 1.6 kg en 2010 a 2.2 kg per cápita en 2019 (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2020). Según lo indica el estudio, entre mayor es el crecimiento de los ingresos de un país, mayor es el consumo del café, por lo tanto, a un mayor crecimiento del PIB del país, se pronostica un mayor consumo de café. Este estudio también indica que existe una mayor probabilidad de consumo de café en hogares con adultos entre 30 a 59 años y mayores de 60 años. El estudio concluye que hay una relación entre un mayor nivel de ingresos y nivel educativo con el consumo de café de mayor calidad y en diferentes presentaciones, creando un potencial importante para un café de mayor calidad, como lo es el café de especialidad.

En cuanto al turista americano existen similitudes con el mercado de consumo de café colombiano, ya que existe una correlación con la edad y un mayor consumo de café. Sin embargo, también se reporta un aumento de consumo de café en menores

de 40 años del 40% desde el 2015 (National Coffee Association, 2020). Incluso existe un aumento del consumo del 14% por parte de personas entre los 18 y 24 años desde enero 2021. Con relación al café de especialidad se puede observar un mayor interés por parte del americano; según encuesta del NCA, 43% de los encuestados reportaban haber tomado un café de especialidad el día anterior, siendo este el % más alto desde que se realiza la encuesta (Adams, 2022). Se observa un fuerte crecimiento, incrementando el consumo de un 9% en 1999 a un 41% en 2017 (NACS, 2017). Siguiendo la misma línea del mercado colombiano, el consumo de café de especialidad tiende a estar correlacionado con un mayor nivel de ingresos y un mayor nivel educativo, en este mercado, también tiende a ser un consumidor más joven que el promedio (Coffee Makers, 2022).

Comportamiento histórico, volúmenes y oferta

Para evaluar la potencial demanda del evento se evaluarán distintos eventos gastronómicos para que, con base a su crecimiento año a año, se pueda estimar una demanda potencial para el evento.

Sabor Barranquilla

Esta feria gastronómica basada en Barranquilla ya ha completado 15 ediciones anuales. En su versión 2022, la feria tuvo 25 mil asistentes, comparado con 22 mil en el año 2019, por lo tanto, obtuvo un crecimiento del 31.8%. Cabe anotar que se compara el 2022 con el 2019, ya que los años 2020 y 2021 estuvieron marcados por condiciones atípicas como la pandemia. En cuanto a ventas, en 2022 se lograron ventas por \$2500 millones de pesos vs \$2400 millones en 2019, un incremento del 4%. En cuanto a la creación de empleos generada por la feria, en 2019 se generaron 1,500 empleos directos e indirectos mientras que en 2022 fue de 1,550. En relación a los expositores en el 2021 participaron 120 y en el 2022, 157 (El Tiempo, 2020).

Cafés de Colombia Expo

La feria del café más importante de Latinoamérica realizada en Corferias y organizada por la Federación Nacional de Cafeteros, obtuvo en 2022 una asistencia récord de 20.392 asistentes durante los cuatro días del evento (Trujillo, 2022). En su edición 2019, la feria recibió 18.000 asistentes, por lo tanto, la feria en su última versión tuvo un crecimiento de 13.2% vs 2019. A su vez, en 2019 alcanzó un aumento del 6% comparado con la edición 2018, en donde asistieron 17.000 personas (Federación Nacional de Cafeteros, 2019).

Expo EjeCafé

De esta feria realizada en el departamento de Quindío no se encuentra mucha información sobre el número de asistentes o ventas. Sin embargo, en su última versión participaron 130 empresarios como expositores (El Quindiano, 2022). Se muestra un gran crecimiento en cuanto a participantes ya que, en su primera edición en 2014, asistieron 50 empresarios (Nueva Crónica Quindío, 2017).

Maridaje

Siendo uno de los festivales gastronómicos más importantes de la ciudad de Medellín, la acogida de este evento ha sido masiva. En su primera versión, el evento recibió 8.000 asistentes (El Tiempo, 2016). Mientras que en su versión número ocho, en el 2017, asistieron 38.900 personas, contando con 140 expositores y 50 restaurantes, logrando un crecimiento del 386% (Plaza Mayor Medellín, 2017).

Perfil de los expositores

El evento constará de 60 stands, los cuales estarán distribuidos según su oferta.

-Caficultores:

Esta área del pabellón estará enfocada en los caficultores y las distintas regiones del departamento y el país que quieran promover los atributos del café de su región. En esta exposición se trabajará de la mano con las alcaldías y gobernaciones para que estas apoyen la inscripción de sus caficultores.

-Tiendas de café y tostadoras:

En esta área se concentrarán tanto fincas de café como fincas tostadoras que el añaden el valor agregado al café. Al realizar una observación de las tiendas de café más importantes de la ciudad, en cuanto al consumo, y cultura del café se encuentran potencialmente las siguientes tiendas: Café Pergamino, Café Quindío, Café Velvet, Rituales, Hija Mía, Urbania Café, El Laboratorio del Café, Juan Valdez, Starbucks, entre otros. Muchas de estas tiendas de café también hacen el proceso de tostado del grano, por lo tanto, se espera que expongan tanto sus tiendas como también sus procesos de tostado y los atributos que le dan al sabor de este.

Adicionalmente, se espera contar con un área que exponga marcas de café que le agregan valor a este, como Amor Perfecto.

-Maquinaria para tiendas de café:

Se espera, adicionalmente, contar con un área en donde se exponga maquinaria de calidad en cuanto a tostadoras, máquinas de café, con el fin de exponer las últimas tendencias y tecnología.

-Complementos al consumo de café:

En esta área se espera contar con expositores de productos complementarios a la experiencia del café, como lo son marcas de repostería, chocolates o productos derivados del cacao, entre otros.

Distribución Geográfica del mercado de consumo actual y potencial

Según el perfil demográfico de la ciudad de Medellín para 2020, la población es de 2.569.007 habitantes. En la franja entre los 30 a los 59 años, se tiene un total de 1.105.790 personas (Alcaldía de Medellín, 2015) y 24.12% de hogares en Medellín son estrato 4, 5 y 6, los cuales corresponden a nuestro público objetivo, según la información encontrada con respecto al consumo de café de especialidad.

(Cigüenza, 2019). En relación con el nivel educativo, solo un 27.57% de la población del Valle de Aburrá tiene estudios superiores (técnica, tecnológica, universitarios, posgrado) (DANE, 2019). Dado que no se encuentra información exacta sobre cuál es el porcentaje de personas que viven en viviendas de estrato 4,5 y 6 que cuentan con educación superior, se toma únicamente el porcentaje de hogares de la ciudad de Medellín que están en el rango de estratos 4, 5 y 6.

Teniendo en cuenta el público objetivo y el perfil sociodemográfico, la población objetivo es de alrededor 266.716 personas.

Para identificar y complementar el estudio de la demanda por parte del público local se realizó la encuesta enunciada previamente. Esta encuesta arrojó los siguientes resultados en referencia a cuántos de los encuestados les interesaría asistir a la Feria del Café y en total la encuesta obtuvo 185 respuestas.

Tabla 14. Análisis de la demanda de locales

| | |
|---|-----------|
| Población en Medellín entre 30 a 59 años de edad (N) | 1,105,790 |
| Población en estratos 4,5 y 6 | 24.12% |
| Población máxima posible | 266.716 |
| Nivel de aprobación basado en encuestas | 83.8% |
| Cantidad máxima de compradores | 223,508 |
| % de encuestados que expresa un interés alto por el café (entre 1 a 10, % que expresa un interés de 8 a 10) | 58.4% |
| Clientes potenciales | 130,528 |
| Clientes potenciales año 1 (1%) | 1305 |

Fuente: Elaboración propia

A pesar de que las encuestas muestran un gran grado de aceptación al planteamiento de una feria del Café y que la encuesta valida el interés de la población objetivo por la cultura cafetera y también demuestra un consumo mensual del 63.2% de los encuestados, no se puede tomar como supuesto de clientes potenciales la totalidad de estos. Esto debido a que la encuesta no tiene en cuenta el precio de la entrada, fechas y horarios de la feria, entre otros. Por lo tanto, se toma como supuesto que solo el 1% de los clientes potenciales asistirán a la feria en el año 1. Se presume un crecimiento anual en la demanda de asistentes basado en promedios de otras ferias como Sabor Barranquilla y Café de Colombia Expo. Se estima un crecimiento mayor en los años 2, 3 y 4, de un 40% año a año, entendiéndolo como la etapa de posicionamiento de la feria y del 22.5% para los años 5, 6, 7, 8, 9 y 10, teniendo como supuesto de que se estabiliza el crecimiento de esta. Con base a estos supuestos se realiza la tabla de pronóstico de demanda a continuación.

Tabla 15. Demanda Proyectada Asistentes Locales

| Año | Asistentes | % Crecimiento |
|-----|------------|---------------|
| 1 | 1,305 | 40% |
| 2 | 1,827 | 40% |
| 3 | 2,558 | 40% |
| 4 | 3,581 | 40% |
| 5 | 4,387 | 22.50% |
| 6 | 5,374 | 22.50% |
| 7 | 6,583 | 22.50% |
| 8 | 8,064 | 22.50% |
| 9 | 9,878 | 22.50% |
| 10 | 12,101 | 22.50% |

Fuente: Elaboración propia

Número de visitantes extranjeros en el mes de agosto en la ciudad de Medellín de 2008-2022

En la siguiente gráfica se refleja la cantidad de visitantes extranjeros llegando a la ciudad de Medellín desde el 2008 hasta el 2022. Esta información se tomará como base de la población total a la que se podría promocionar el evento. Cabe anotar que no existe información suficiente que clasifique la edad de estos turistas. Por esta razón se tomará el porcentaje dentro del rango de edad objetivo de la encuesta realizada por la empresa Propiedad Raíz Casacol S.A.S., quienes realizan una serie de preguntas sobre la ciudad de Medellín a sus huéspedes al momento de terminar su estadía. Según esta encuesta, el 81% de los huéspedes angloparlantes están entre el rango de edad entre 25 a 54 años, esta pregunta cuenta con 795 respuestas. A causa de esto, se tomará este porcentaje como base de la población total. Por otro lado, el 14.6% de los turistas de habla inglesa realizaron algún tour relacionado con el café durante su estadía, por lo tanto, si se toma como supuesto que a un 14% le interesa el tema del café y se extrapola la población total de visitantes a la ciudad en el mes de agosto, multiplicado por el porcentaje de visitantes dentro de la edad objetivo, se obtiene una población objetivo de 7.203.

Tabla 16. Histórico visitantes extranjeros mes de agosto

| | |
|------|--------|
| 2008 | 8.563 |
| 2009 | 10.334 |
| 2010 | 13.299 |
| 2011 | 10.974 |
| 2012 | 12.680 |
| 2013 | 17.585 |
| 2014 | 16.023 |
| 2015 | 24.308 |
| 2016 | 24.908 |
| 2017 | 25.702 |
| 2018 | 30.107 |
| 2019 | 38.546 |

| | |
|------|--------|
| 2020 | 0 |
| 2021 | 26.448 |
| 2022 | 63.523 |

Fuente: Elaboración propio basado en Observatorio Turístico de Medellín

Figura 20. Comparación visitantes extranjeros y locales en Medellín



Fuente: (Observatorio Turístico de Medellín, s.f.)

Por otro lado, con el ánimo de identificar y complementar el estudio de la demanda por parte del público extranjero, se realizó la encuesta enunciada previamente, esta encuesta arrojó los siguientes resultados en referencia a cuántos de los encuestados les interesaría asistir a la Feria del Café, en total la encuesta obtuvo 100 respuestas.

Tabla 17. Análisis de la demanda de extranjeros

| | |
|---|--------|
| Población de visitantes extranjeros en Medellín en mes de agosto de 2022 (N) | 63,523 |
| Población extranjera en el rango de edad objetivo | 81% |
| Población extranjera con interés en tours de café | 14% |
| Población máxima posible | 7,203 |
| Nivel de aprobación basado en encuestas | 90.9% |
| Cantidad máxima de compradores | 6547 |
| % de encuestados que expresa un interés alto por el café (entre 1 a 10, % que expresa un interés de 8 a 10) | 63.6% |
| Clientes potenciales | 4,163 |

| | |
|----------------------------------|-----|
| Clientes potenciales año 1 (10%) | 416 |
|----------------------------------|-----|

Fuente: Elaboración propia

Al igual que en la encuesta de los locales, en la encuesta respondida por 100 personas, se valida el interés del extranjero por el café de especialidad, entendiendo que un 48% de los encuestados consumen café de especialidad como mínimo, mensualmente, y un 73% han asistido a ferias gastronómicas. Sin embargo, debido a que la encuesta no plantea fechas exactas, precios de boletería, horarios, no se pueden tener en cuenta a la totalidad de clientes potenciales para el primer año de la feria. Por lo tanto, se toma como supuesto que solo el 10% de los clientes potenciales asistirán a la feria en el año 1. Al igual que en la demanda de los locales, se presume un crecimiento anual en la demanda de asistentes basado en promedios de otras ferias como Sabor Barranquilla y Café de Colombia Expo, se estima un crecimiento mayor en los años 2, 3 y 4 de un 40% año a año y del 22.5% para los años 5, 6, 7, 8, 9 y 10 con base a este se realiza la tabla de pronóstico de demanda a continuación.

Tabla 18. Demanda Proyectada Asistentes Extranjeros

| Año | Asistentes | % Crecimiento |
|-----|------------|---------------|
| 1 | 416 | |
| 2 | 582 | 40% |
| 3 | 815 | 40% |
| 4 | 1,141 | 40% |
| 5 | 1,398 | 22.50% |
| 6 | 1,713 | 22.50% |
| 7 | 2,098 | 22.50% |
| 8 | 2,570 | 22.50% |
| 9 | 3,148 | 22.50% |
| 10 | 3,856 | 22.50% |

Fuente: Elaboración Propia

Demanda Proyectada

Se establece una demanda proyectada, sumando la demanda del público local y el extranjero con el mismo crecimiento anual del 22.5%, y se crea la tabla a continuación con la demanda año a año.

Tabla 19. Demanda Proyectada Asistentes Totales

| Año | Asistentes | % Crecimiento |
|-----|------------|---------------|
| 1 | 1,721 | |
| 2 | 2,409 | 40% |
| 3 | 3,373 | 40% |
| 4 | 4,722 | 40% |

| | | |
|----|--------|--------|
| 5 | 5,785 | 22.50% |
| 6 | 7,087 | 22.50% |
| 7 | 8,681 | 22.50% |
| 8 | 10,634 | 22.50% |
| 9 | 13,026 | 22.50% |
| 10 | 15,957 | 22.50% |

Fuente: Elaboración Propia

Estudio Técnico

El estudio técnico a continuación pretende describir los distintos aspectos técnicos requeridos para llevar a cabo una feria gastronómica del café en la ciudad de Medellín. Por lo tanto, a continuación, se evaluará la localización para el evento, así como también los recursos necesarios para la puesta en marcha de la feria. Los datos y costos del presente estudio técnico permitirán ser base para el estudio financiero del proyecto.

Localización óptima del proyecto

La localización del evento está directamente relacionada con la justificación y concepción de la feria, la cual tiene como objetivo promocionar a la ciudad de Medellín con un ícono/símbolo positivo como lo es el café. Con el ánimo de lograr que este sea un evento que pueda posicionarse a lo largo del horizonte del proyecto como un evento clave en la ciudad, se debe realizar en el centro de eventos más importante de esta, el cual no es otro que Plaza Mayor.

Plaza Mayor y su caja de madera son ícono de la ciudad, el cual se caracteriza por ser el lugar de referencia para eventos de gran escala en Medellín. Plaza Mayor cuenta con una trayectoria de 40 años; adicionalmente se encuentra en un punto estratégico de la ciudad en donde se puede acceder en medios de transporte masivos como lo son el Metro con cercanía a la estación Alpujarra o Exposiciones, en Metroplús con acceso a la Plaza Interamericana, o en vehículo particular, ya que el recinto cuenta con 730 celdas de parqueo. (Plaza Mayor, s.f)

Macrolocalización de la Feria del Café

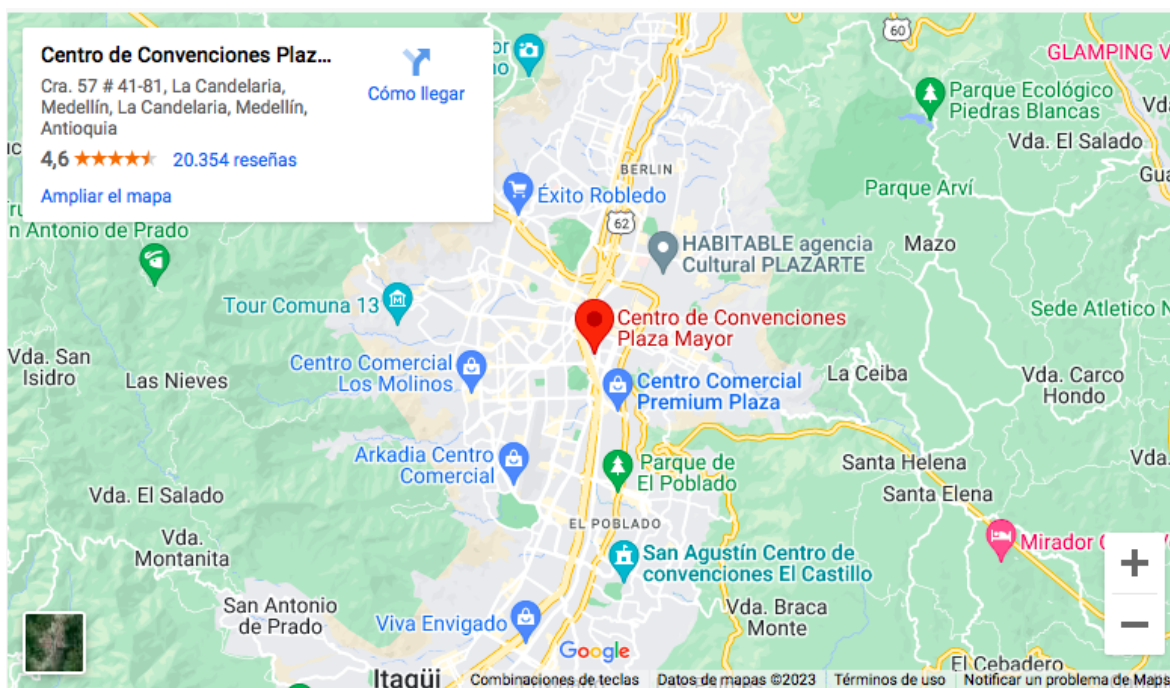
Figura 21. Macrolocalización Google Maps



Fuente: Google Maps, 2023

Microlocalización de la Feria del Café

Figura 22. Microlocalización Google Maps



Fuente: Google Maps, 2023

Tamaño óptimo

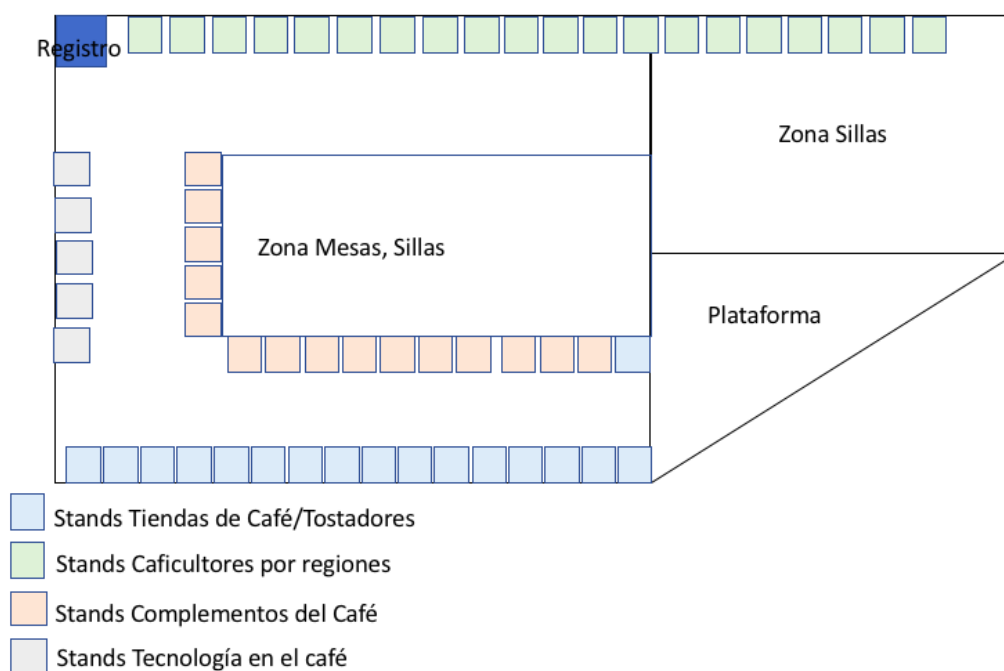
En el caso de la Feria del Café, se estima un número de asistentes de alrededor de 1.721 personas para los dos días, para un aproximado de 860 personas por día. El tamaño óptimo del Pabellón se selecciona basado en el número de stands proyectados para la muestra comercial. Se espera contar con 60 stands para la Feria. Según el asesor de Plaza Mayor, se pueden ubicar en el Pabellón Verde, que tiene un área total de 2.879 M², y un precio por día de \$18,004,000 + IVA. Se espera

contar con una organización en U, en donde en el centro haya un área de mesas y sillas para el esparcimiento y consumo del café y una plataforma central destinada a la realización de charlas, catas y competencia de baristas, contando con un espacio para 100 sillas. Es importante tener en cuenta que a medida que la feria se posicione según la demanda proyectada, el tamaño de esta cambiará según el número de expositores y de público asistente. Por lo cual, se deberán tener en cuenta estos valores para el estudio financiero del proyecto.

Planimetría Feria

A continuación, se presenta la planimetría esperada para la feria y las áreas de los stands según su categoría.

Figura 23. Planimetría Feria



Fuente: Elaboración Propia basado en plano Pabellón Verde Plaza Mayor

Costos Operativos

Los costos relacionados a la planeación de la feria son los enunciados a continuación. Cabe resaltar que se utilizará un operador para todo el montaje y operación del evento.

- Gastos de nómina para la organización previa al evento.
- Gastos de mercadeo y publicidad.

- Gastos de servicio de boletería.
- Alquiler del Pabellón Verde en Plaza Mayor.
- Operador logístico para el evento (equipo técnico, equipo de registro, sonido, iluminación, personal de montaje y desmontaje, solicitud de permisos, aseo y seguridad).
- Honorarios de servicios de outsourcing (contador).

Estudio de Impacto Ambiental

Una feria al ser un evento temporal tiene diversos efectos en el medioambiente si estos no se mitigan. Principalmente, los factores que contaminan en mayor medida en los eventos son el consumo de recursos naturales, tanto para la elaboración de los stands, como el consumo de agua y energía durante el evento, los plásticos de un solo uso, papelería por publicidad impresa, y la huella de carbono generada en el transporte utilizado por los asistentes para llegar a la feria. Las Naciones Unidas definen un evento sostenible como aquel que se diseña y organiza para mitigar o minimizar los impactos negativos al medio ambiente y que también deja una huella beneficiosa a la comunidad (Chao, 2016).

Según estándares internacionales para el sector de eventos, la huella de carbono por asistente oscila entre 0.2 y 1 tonelada por persona, según las características del evento (Chao, 2016).

Para minimizar el impacto ambiental de la feria se ejecutarán las siguientes acciones:

- 1) Evitar plásticos exigiendo en cada stand servir en tazas de cerámica o mugs.
- 2) Evitar bolsas plásticas y exigir el uso de bolsas de cartón o bolsas a base de maíz.
- 3) Prohibir publicidad impresa. La comunicación del evento se encargará de realizar una campaña de sensibilización, tanto al público asistente como a los expositores sobre el uso digital de publicidad, utilizando QRs, redes sociales, entre otros.
- 4) Promover el uso de medio de transporte masivo como el Metro y el Metroplús para el acceso al evento.
- 5) Compensar la huella de carbono generada por el evento, con una donación a la reserva O2, dedicada a la protección del bosque húmedo tropical en el Magdalena Medio Colombiano. Se donarán \$1,000+IVA por asistente al evento y con esta donación se reforesta 1m² de bosque húmedo tropical, contribuyendo a la biodiversidad y conservación del corredor del Jaguar, especie protegida (O2 Reserve, s.f).

Estudio Legal

Existen dos componentes principales en el estudio legal para el desarrollo de la Feria del Café. En primer lugar, está la constitución de la personería jurídica y, en

segundo lugar, la regulación específica que aplica a los operadores de congresos, ferias y convenciones.

Constitución de la Sociedad

El primer paso para constituir cualquier sociedad en Colombia es identificar el tipo de sociedad que se desea constituir. La Cámara de Comercio de Medellín explica los tipos de sociedades que existen, cómo identificar el correcto y las particularidades de cada uno: en este caso, la sociedad a constituir será del tipo “Sociedad por Acciones Simplificada” o S.A.S. (Cámara de Comercio de Medellín, s.f).

Luego, se debe verificar que el nombre o razón social de preferencia esté disponible para su uso. Para hacerlo, el RUES pone a disposición una plataforma virtual en la cual se puede verificar el nombre de todas las sociedades inscritas en las diferentes cámaras de comercio del país, disponible en <https://www.rues.org.co/>. Al consultar allí la razón social “Feria del Café S.A.S.” no se encuentra ninguna coincidencia exacta, por lo que se puede concluir que Feria del Café S.A.S. está disponible para ser registrada.

Figura 24. Registro razón social Cámara de Comercio



Fuente: Cámara de Comercio, 2022

Una vez seleccionada la razón social, se debe proceder a la constitución formal de la sociedad. Para hacerlo, la Cámara de Comercio de Medellín ofrece un instructivo detallado (Cámara de Comercio de Medellín, s.f). En resumen, los pasos para constituir una sociedad en la Cámara de Comercio de Medellín, son:

1. Identificar el código CIIU de la actividad de la empresa en <https://www.camaraMedellin.com.co/crear-empresa/crea-tu-empresa>
En este caso, el CIIU de Feria del Café S.A.S. será el 8230 - Organización de Convenciones y Eventos Comerciales
2. Diligenciar el PRE RUT en la plataforma de la DIAN: <https://muisca.dian.gov.co/WebRutMuisca/DefInscripcionRutPortal.faces>
3. Crear los Estatutos Societarios en la plataforma virtual de la Cámara de Comercio de Medellín (<https://virtuales.camaraMedellin.com.co/MatriculaInscripcionVirtual/#!/home/inicio>)
4. Firma virtual de documentos con token certificado.

Regulación Específica para la Feria del Café

La NTS-OPC 001 es la norma técnica aplicable a los operadores de congresos, ferias y convenciones. En este caso, Feria del Café S.A.S. optará por contratar a un reconocido Operador Profesional de Congresos, Ferias y Convenciones que cumple con todos los estándares de calidad y cuenta con la experiencia necesaria para la magnitud planeada de la Feria del Café. Este Operador será Grupo Logístico S.A.S.

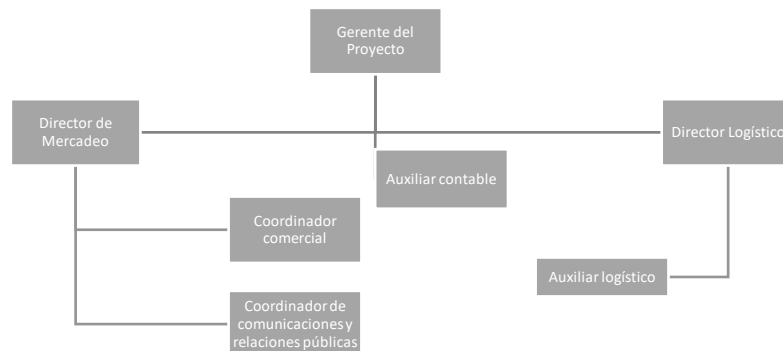
Adicionalmente, la Feria del Café garantizará que el lugar del evento cumpla con los requisitos de Sanidad y Bomberos antes de su contratación. Por último, también garantizará que todos los alimentos y bebidas que sean exhibidos y/o comercializados durante la feria cuenten con su debido registro INVIMA y que éste se encuentre vigente.

Estudio Organizacional

En el presente estudio se pretende detallar el organigrama de los organizadores del evento y los perfiles y funciones de cada uno de estos.

Organigrama

Figura 25. Organigrama empresarial



Fuente: elaboración propia

Perfiles y funciones de los cargos

A continuación, se analizan las diferentes funciones, responsabilidades y jerarquías dentro de los cargos del organigrama del evento. Adicionalmente, se enumeran las competencias requeridas para cada cargo.

-Gerente del proyecto

Perfil: Administrador de empresas o cualquier área afín con más 10 años de experiencia en el área de eventos, ferias y convenciones. Profesional bilingüe.

Posgrado en Gerencia de Proyectos o áreas administrativas.

Funciones y responsabilidades: tiene a su cargo la representación legal de la empresa del evento, la creación de la estrategia de ejecución de objetivos comerciales y financieros, la supervisión general, la construcción, contratación y motivación del equipo de trabajo.

Tipo de contrato: Término indefinido.

-Director de Mercadeo

Jefe inmediato: Gerente del Proyecto

Perfil: Administrador de empresas o cualquier área afín con más 5 años de experiencia en creación e implementación de estrategias de mercadeo y ventas.

Profesional bilingüe.

Posgrado en Mercadeo.

Funciones y responsabilidades:

- Desarrollo de la estrategia de mercadeo y ventas.
- Supervisión del equipo de mercadeo y ventas en relación con el cumplimiento de objetivos.
- Supervisión de todas las comunicaciones del proyecto.
- Desarrollar una estrategia de creación y posicionamiento de marca de la feria.

Tipo de contrato: Prestación de servicios.

-Coordinador Comercial

Jefe inmediato: Director de mercado

Perfil: Administrador de empresas, comunicación o cualquier área afín con más 3 años de experiencia en cargos comerciales o de relaciones públicas.

Funciones y responsabilidades:

- Ejecución de la estrategia comercial en cuanto a la venta de publicidad en el evento.
- Ejecución de la estrategia comercial de venta de stands para la muestra comercial.
- Negociación con expositores e interesados en publicitar sus productos/servicios en la feria.
- Seguimiento de los clientes, tanto de publicidad como de la muestra comercial.
- Cumplimiento de objetivos de venta de publicidad y muestra comercial.
- Consecución de alianzas estratégicas y patrocinios.

Tipo de contrato: Prestación de servicios.

-Coordinador de comunicaciones y relaciones públicas

Jefe inmediato: Director de mercado

Perfil: Administrador de empresas, comunicación o cualquier área afín con más 3 años de experiencia en cargos comerciales o de relaciones públicas. Profesional bilingüe.

Funciones y responsabilidades:

- Ejecución y puesta en marcha de la estrategia de mercadeo en medios digitales y tradicionales.

- Relacionamiento con influenciadores para la promoción de la feria.
- Relacionamiento con Alcaldías, Gobernaciones y gremios relacionados con el café.
- Relacionamiento con prensa (radio, televisión, periódicos) para la divulgación del evento y cubrimiento de este.
- Creación de toda la estrategia de comunicación del evento.
- Creación de página web y perfil de Instagram del evento.
- Generación de contenido para canales digitales.

Tipo de contrato: Prestación de servicios

-Director logístico

Jefe inmediato: Gerente del proyecto

Perfil: Administrador de empresas, Ingeniero administrativo o Industrial o cualquier área afín con más 5 años de experiencia en realización de ferias y eventos.

Funciones y responsabilidades:

- Contratación del operador logístico encargado del evento.
- Contratación del centro de eventos.
- Supervisión del operador logístico.
- Creación de la agenda académica del evento y contratación de los ponentes.
- Creación de la competencia de baristas.
- Ideación de la Masterclass en cata de café.

Tipo de contrato: Prestación de servicios

-Auxiliar logístico

Jefe inmediato: Director logístico

Perfil: Técnico o tecnólogo en administración de empresas o áreas afines.

Funciones y responsabilidades:

- Apoyo directo en las tareas designadas por el director logístico.
- Entrega de informes y creación de actas para el director logístico.

Tipo de contrato: Prestación de servicios

-Auxiliar contable

Jefe inmediato: Gerente del proyecto

Perfil: Técnico o tecnólogo en Contaduría Pública. Experiencia de al menos 2 años en causación de facturas, y procesos contables.

Funciones y responsabilidades:

- Realización de causaciones de facturas.
- Procesamiento de pagos con sus respectivos comprobantes.
- Revisión y conciliación de ingresos e ingresos.
- Revisión de facturas que cumplan con los requisitos de facturación electrónica.
- Organización de los documentos del ciclo contable para entrega al contador externo.

- Entrega de carpetas al contador externo.

Tipo de contrato: Prestación de servicios.

Estudio Financiero

Se realiza el análisis financiero del proyecto, teniendo en cuenta los flujos de caja del evento para el horizonte presupuestado de diez años. Una vez finalizado el flujo de caja, se evalúan los indicadores financieros: Valor Presente Neto (VPN), relación beneficio-costo, costo anual uniforme equivalente CAUE, análisis IRVA y análisis de sensibilidad.

Inversiones requeridas

En primer lugar se calculan las inversiones requeridas para el evento en el año 0. Se tiene en cuenta la página web del evento, la constitución de la empresa, y el registro de marca de la Feria del Café.

Tabla 20. Inversiones

| Inversiones | |
|-----------------------------|--------------|
| Constitución de la Sociedad | \$2,000,000 |
| Página Web | \$20,000,000 |
| Registro de Marca | \$2,000,000 |

Fuente: Elaboración propia

-Relación Capital/Deuda

El proyecto se realizará con recursos propios. No se recurre a deuda para el proyecto, se recibe un subsidio del 80% de los egresos del año 1 por parte de Fontur para un total de \$379,052,784. El déficit de la operación para los años 2 y 3 se financiará con recursos propios de los aportantes privados, por lo tanto, en el flujo de caja no se incluye amortización de deuda.

-Ingresos

El proyecto contará con tres fuentes de ingresos.

Las cuales son:

- La boletería del evento para el público asistente. En relación a la boletería, se espera un crecimiento del 40% en los años 2, 3 y 4, y un 22.5% en el resto de años del número de asistentes. Y un aumento en el precio de la boleta según la inflación de cada año.
- La venta de stands para los expositores y la publicidad. Se espera un crecimiento del número de stands de 60 en el año 1, 2 y 3 a 120 en los años 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10. Contando con un crecimiento del precio de venta de la inflación proyectada anual, más un 3% que equipara el crecimiento del salario mínimo.
- La publicidad en el evento. En cuanto a la publicidad se proyecta su precio según la inflación determinada para cada año.

La proyección del IPC está basada en el área de investigaciones económicas del Banco de Bogotá y está reflejado en el anexo del análisis financiero.

-Egresos

Figura 26. Ingresos Feria del Café-Análisis financiero

| Ingresos | | | | | | | | | |
|------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Alquiler de Stands | | | | | | | | | |
| Año | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Stands Disponibles | 60 | 60 | 60 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 |
| PV por Stand promedio | \$ 3,500,000 | \$ 3,786,598 | \$ 4,028,373 | \$ 4,270,075 | \$ 4,526,279 | \$ 4,797,856 | \$ 5,085,728 | \$ 5,390,871 | \$ 5,714,323 |
| Alquiler de Stands | \$ 210,000,000 | \$ 227,195,895 | \$ 241,702,353 | \$ 512,408,988 | \$ 543,153,527 | \$ 575,742,739 | \$ 610,287,303 | \$ 646,904,541 | \$ 685,718,814 |
| Publicidad | | | | | | | | | |
| Tarima | \$ 10,000,000 | \$ 10,518,852 | \$ 10,874,915 | \$ 22,402,325 | \$ 23,074,395 | \$ 23,766,627 | \$ 24,479,626 | \$ 25,214,015 | \$ 25,970,435 |
| Escarapelas | \$ 10,000,000 | \$ 10,518,852 | \$ 10,874,915 | \$ 22,402,325 | \$ 23,074,395 | \$ 23,766,627 | \$ 24,479,626 | \$ 25,214,015 | \$ 25,970,435 |
| Patrocinadores | \$ 30,000,000 | \$ 31,556,556 | \$ 32,624,746 | \$ 67,206,976 | \$ 69,223,186 | \$ 71,299,881 | \$ 73,438,878 | \$ 75,642,044 | \$ 77,911,305 |
| Vallas en el evento | \$ 10,000,000 | \$ 10,518,852 | \$ 10,874,915 | \$ 22,402,325 | \$ 23,074,395 | \$ 23,766,627 | \$ 24,479,626 | \$ 25,214,015 | \$ 25,970,435 |
| Publicidad | \$ 60,000,000 | \$ 63,113,113 | \$ 65,249,492 | \$ 134,413,953 | \$ 138,446,371 | \$ 142,599,763 | \$ 146,877,756 | \$ 151,284,088 | \$ 155,822,611 |
| Boletería | | | | | | | | | |
| Cantidad de Visitantes | 1721 | 2409 | 3373 | 4722 | 6611 | 8099 | 9921 | 12153 | 14888 |
| PV por boleto | \$33,000 | \$ 34,712 | \$ 35,887 | \$ 36,964 | \$ 38,073 | \$ 39,215 | \$ 40,391 | \$ 41,603 | \$ 42,851 |
| Boletería | \$ 56,793,000 | \$ 83,621,719 | \$ 121,047,595 | \$ 174,543,239 | \$ 251,698,965 | \$ 317,601,756 | \$ 400,722,908 | \$ 505,602,769 | \$ 637,968,933 |
| | | | | | | | | \$ 804,966,129 | |

Fuente: Elaboración propia

Con relación a los egresos, se calculó el valor de cada uno de los costos y gastos fijos, siendo estos los siguientes:

- Alquiler Plaza Mayor
- Nómina
- Mercadeo y Publicidad
- Costo Boletas
- Operador Logístico
- Honorarios
- Imprevistos

La cuantificación de los costos se basó en cotizaciones y conversaciones con Plaza Mayor, Grupo Logístico y Panelco, en cuanto al operador logístico y búsqueda online del costo de manillas. Cabe resaltar que el operador logístico se encarga integralmente de la feria tal cual como se describe en el estudio técnico. En relación a la nómina, mercadeo y publicidad y los honorarios del contador, el costo se basó en conocimiento previo según costos de la empresa Propiedad Raíz Casacol S.A.S. Se agregó un ítem de imprevistos del 10% de los costos para el año 1, 2 y 3. Y de un 15% para los años restantes, debido al incremento de costos y alcance de la feria. Esta reserva de imprevistos permite tener seguro en caso de materialización de alguno de los riesgos.

Los factores de crecimiento por año, se definieron con el aumento del IPC para los siguientes costos y gastos: alquiler pabellones Plaza Mayor, el mercadeo y publicidad, el costo de las manillas para la boletería, y costo por stand según el operador logístico. Mientras que para los costos y gastos que dependen de la mano de obra, se proyectaron según el incremento del salario mínimo, dado en el incremento del IPC + el 3%. Estos fueron los costos y gastos proyectados con el salario mínimo: la nómina, todos los demás costos y gastos del operador logístico y los honorarios del contador

Flujo de caja

Para evaluar los indicadores financieros del proyecto y analizar su rentabilidad, se realizó el flujo de caja corriente del proyecto y flujo de caja corriente del inversionista. Ya que utilizó el factor inflacionario, según las proyecciones dadas por el Banco de Bogotá para los próximos diez años.

En la evaluación del flujo de cada del proyecto y del inversionista se evidencia una utilidad neta desde el año 4 de \$51,591,435. Este valor es igual para ambos flujos de caja, ya que no existe amortización de deuda y lo único que varía entre ambos es el subsidio del 80% por parte de Fontur para los egresos del primer año. Para mayores detalles del flujo de caja, remitirse al anexo 7 del análisis financiero.

Indicadores financieros

Con base en el flujo de caja se evaluaron los siguientes indicadores financieros: Valor Presente Neto, el cual trae al presente el valor generado en el horizonte del proyecto, la Tasa Interna de Retorno (TIR), la cual define la rentabilidad de un proyecto, pues a mayor TIR existe una mayor rentabilidad evaluada según los flujos de caja netos. Se evalúa también el PRI, que es el periodo de recuperación de la inversión, la relación beneficio-costos, el costo anual equivalente, en el que se evalúa en el horizonte de tiempo si los ingresos son mayores a los egresos. Se realiza también el análisis IRVA, que tiene en cuenta la amortización de la inversión, para identificar el periodo en el que se recupera, sin embargo, en el caso del proyecto, la inversión no es considerable.

Para hallar el costo de capital del inversionista o WACC, primero se identifica la relación deuda/patrimonio. En este caso, al ser el proyecto financiado con 100% recursos propios, el WACC es igual al costo del capital. Se tomó la tasa libre de riesgo, los cuales son el retorno de los bonos del tesoro de Estados Unidos a diez años, el riesgo país de la web Datosmacro y la beta desapalancada del sector del entretenimiento desde Damodaran. Con estos datos se halla que el costo del capital, igual al WACC y a la TIO, es de 14.34%. Por lo tanto, para que el proyecto sea interesante la TIR, debe ser de mínimo 14.34%. Analizando la TIR para el flujo de caja del proyecto, obtenemos una tasa interna de retorno del 17%, mientras que, para el flujo de caja del inversionista, obtenemos una TIR del 782%. Esta cifra tan alta, se debe al subsidio otorgado por Fontur para el primero año, en el cual otorga el 80% de los egresos, teniendo el inversionista que aportar solo la inversión del año 0 equivalente a 24.000.000, y el 20% de los egresos que no son financiados por Fontur equivalente a \$94,697,196 se paga con los ingresos generados por publicidad, venta de stands o boletería.

Tabla 21. Estructura de Capital

| Estructura de Capital | |
|-----------------------|----------------------|
| Deuda | 0% |
| Patrimonio | 100% |
| Ke | $R_f + (R_m - R_f)B$ |

| | |
|--|---------------|
| Beta (Unlevered, Corrected for Cash) | 1.25 |
| Rf | 3.518% |
| Rm | 12.20% |
| Ke | 14.34% |
| Se usa Beta desapalancado porque el proyecto no contempla utilización de deuda | |

Fuente: elaboración propia

Con relación al valor presente neto, evaluado a diez años, se encuentra que para el flujo de cada proyecto, se obtiene un VPN de \$40,717,326, comparado con el del inversionista con un VPN de \$372,006,808. Esta diferencia se da, de igual manera por el subsidio recibido por parte de Fontur del 80% de los egresos para el primer año de la feria. En cuanto a la relación beneficio-costos del flujo de caja del proyecto, se encuentra que es 1.01, y el del inversionista es de 1.10, ambos resultados significan que el proyecto es atractivo para el inversionista.

Al evaluar el periodo de la recuperación de la inversión se visualiza que esta se recupera en el año 10 para el flujo de cada del proyecto. Por el contrario, en el flujo de caja del inversionista, se da realmente en el año 4, en el año 1 y 2 se presenta recuperación de la inversión por el subsidio otorgado por Fontur, sin embargo, en el año 3 se vuelve a manifestar negativo con un VPN en el año 3 de -\$ 8,474,012.49, mientras que en el año 4 muestra la recuperación de la inversión para los siguientes periodos.

Se obtiene un BAUE de \$ 7,909,206.96 para el flujo de caja del proyecto y de \$ 72,261,100.61, indicadores que demuestran que el proyecto tiene mayores ingresos que gastos llevado a un horizonte equivalente, lo cual es positivo para el proyecto. Después de analizar los indicadores previamente mencionados se concluye que el proyecto es viable y además es sostenible, sin embargo, lo que realmente hace más atractivo el proyecto es el subsidio otorgado por Fontur. Lo interesante del caso es que con solo el aporte de Fontur del 80% de egresos del primero año, se crea una feria sostenible en el tiempo sin tener que aportar recursos adicionales, logrando el objetivo de posicionamiento de la ciudad de manera autosostenible.

Cabe anotar que el interés de Fontur en cuanto a estos proyectos, es lograr los objetivos de competitividad o promoción, más allá de rentabilizar directamente el capital aportado en el mismo. La real rentabilidad para Fontur implica el impacto de los proyectos en cuanto a cada una de las líneas, y su verdadero impacto se mide en el desarrollo económico generado por el turismo, el cual impacta muchos sectores de la economía y por ende crea empleo formal para las comunidades.

Estudio de Riesgos

En cuanto al estudio de riesgos, se realizó un análisis cualitativo y cuantitativo, basándose en el análisis Pestel realizado. Adicionalmente, se calcularon los riesgos y su materialización según una matriz de impacto y sus consecuencias financieras

en el proyecto, utilizando un análisis de sensibilidad y su resultado en el flujo de caja con la herramienta “análisis si” de Excel.

Se realizó la matriz de riesgos, clasificando cada riesgo según su probabilidad de ocurrencia y posible impacto. Teniendo en cuenta esta matriz se procede a crear los diferentes escenarios con sus consecuencias en las variables con la herramienta “análisis si”. Todos los escenarios de riesgos fueron materializados en el flujo de caja del inversionista, pues este es quien decide sobre la toma de estos riesgos según los efectos esperados. A continuación, se presenta el análisis de cada uno de los riesgos.

Para comenzar, se evaluó la materialización de riesgos políticos, en los cuales se tienen en cuenta variables como la viabilidad del proyecto sin el aporte de Fontur, un mayor crecimiento de la demanda de turistas dado por políticas públicas, declaratorias de peligro de destino de Estados Unidos que disminuirían el crecimiento de la demanda de turistas y un aumento del salario mínimo considerablemente por encima de la inflación. Se analizaron los resultados en los indicadores financieros al cambiar las variables según la materialización del riesgo. En la figura 28 se encuentra la representación de cada uno de los efectos de los riesgos políticos. El riesgo que tendría un impacto mayor en el proyecto es en caso de que haya cambios en la política pública que impidan el aporte de Fontur. Este tuvo un impacto considerable en todos los indicadores financieros, VPN, TIR, BAUE y Beneficio-Costo. Sin embargo, en caso de que este llegará a materializarse, la TIR (16.54%) continuaría siendo superior al capital propio. Con relación al riesgo de declaratorias de peligro por parte de Estados Unidos y el aumento del salario mínimo por encima de la inflación, no afectan considerablemente el proyecto. La variación de la TIR vs el escenario actual es de solo un 2.03% y la variación del VPN es de máximo \$64,319,795 con respecto al escenario actual. Ambos continúan presentando una relación beneficio-costo superior a 1. Un escenario interesante relacionado a los pronunciamientos del Gobierno actual sobre reemplazar el PIB originado de la exportación de petróleo con el turismo, evidencia un resultado positivo con respecto a todos los indicadores, suponiendo que la demanda de los extranjeros para los años 1 al 4 crecería un 60% año a año, en vez del 40% del escenario actual, aumentando el VPN en \$84,406,718.

| Identificación de riesgos | | | | |
|---------------------------|---------|---|--|---|
| Factor de riesgo | Tipo | Riesgo | Descripción | Posibles consecuencias |
| Político | Externo | Cambios en requisitos Fontur | Debido a cambios en la ideología política, pueden existir cambios en los requisitos de la presentación de proyectos a Fontur, lo que provocaría una afectación directa a las fuentes de financiación del proyecto. | Necesidad de capital mayor al esperado, financiación del 100% con capital propio |
| Político | Externo | Política pública enfocada en el turismo | Debido a cambios en la política pública en cuanto al turismo, puede haber mayor posicionamiento de Colombia como destino turístico, ocasionando un mayor número de visitantes extranjeros en la feria. | Mayor crecimiento de los visitantes extranjeros en la feria, en un 60% en años 1 a 4. |
| Político | Externo | Declaratorias de peligro de viaje de Estados Unidos a Colombia | Debido a situaciones de orden público y violencia, puede haber declaratorias de peligro de viaje por parte de Estados Unidos a Colombia, ocasionando un menor número de turistas extranjeros en la feria. | Menor % de crecimiento (20%) de visitantes extranjeros en la feria, en los años 1 a 4. |
| Político | Externo | Aumento del salario mínimo superior a la inflación | Debido a políticas populistas planteadas por el Gobierno actual, pueden ocasionar que el alza del salario mínimo sea potencialmente superior a la inflación, lo que provocaría un incremento en los costos. | Aumento de costos relacionados con el salario mínimo (escenario de IPC + 6%) |
| Económico | Externo | Recesión global | Debido a una posible recesión global, puede disminuir significativamente el consumo, impactando la ocupación de los stands comerciales. | Disminución ocupación de stands a un 80% reduciendo los ingresos de la muestra comercial |
| Económico | Externo | Recesión global | Debido a una posible recesión global, puede disminuir significativamente el consumo, disminuyendo la cantidad de asistentes a la Feria. | Disminución de crecimiento de la demanda a un 20%, disminuyendo el número de asistentes |
| Social | Externo | Cambios Socioculturales | Debido a cambios socioculturales en la percepción del consumo de café, puede disminuir el consumo y el interés por este, disminuyendo la cantidad de asistentes a la Feria. | Disminución de crecimiento de demanda proyectada (5%) para los años 5 al 10. |
| Técnico | Interno | Sobredimensionamiento de la demanda | Debido a errores en la confiabilidad de la investigación de mercado, pueden existir errores en la demanda proyectada, generando sobredimensionamiento de la capacidad del evento. | Disminución de la utilidad neta por demanda inicial de asistentes (1,377 año 1) inferior a lo proyectado. |
| Técnico | Interno | Fallas en la estrategia de promoción | Debido a errores en la estrategia de promoción, puede generar una baja efectividad de esta, disminuyendo la demanda de las ventas | Disminución de las ventas de boletería iniciales por falta de alcance de la publicidad (1,549 asistentes-año 1) |
| Ambiental | Externo | Pandemias | Debido a la proliferación de una pandemia, pueden generarse restricciones a eventos masivos, provocando cancelación del evento | Cancelación del evento |
| Legal | Interno | Incumplimiento por parte del operador logístico de la Norma Técnica Sectorial NTS-OPC 001 | Debido a negligencia por parte del operador logístico, puede generar discordias con las entidades públicas, causando imposibilidad de la realización del evento | Cancelación del evento |

Fuente: elaboración propia

Figura 28. Escenario de riesgos políticos.

| Escenarios | Valores actuales sin materialización del riesgo | Subsidio Fontur en 0 | Crecimiento Extranjeros año 1-4 en 60% | Crecimiento Extranjeros años 1-4 en 20% | Incremento Salario Mínimo 6% por encima de IPC |
|---|---|----------------------|--|---|--|
| Financiación Fontur | 80% | 0% | 80% | 80% | 80% |
| Crecimiento anual de Demanda años 1-4 | 40.00% | 40.00% | 60.00% | 20.00% | 40.00% |
| Diferencia entre Salario Mínimo e Inflación | 3.00% | 3.00% | 3.00% | 3.00% | 6.00% |
| Ocupación Promedio Stands | 98% | 98% | 98% | 98% | 98% |
| Crecimiento anual de Demanda años 1-4 | 40.00% | 40.00% | 40.00% | 40.00% | 40.00% |
| Crecimiento anual de Demanda años 5-10 | 22.50% | 22.50% | 22.50% | 22.50% | 22.50% |
| Crecimiento anual de Demanda años 5-10 | 22.50% | 22.50% | 22.50% | 22.50% | 22.50% |
| Visitantes Nacionales | 1,305 | 1,305 | 1,305 | 1,305 | 1,305 |
| Visitantes Extranjeros | 416 | 416 | 416 | 416 | 416 |
| TIR | 781.64% | 16.54% | 783.77% | 779.61% | 779.72% |
| VPN | \$ 372,006,809 | \$ 40,717,327 | \$ 456,413,527 | \$ 307,687,014 | \$ 376,407,667 |
| BAUE | \$ 72,261,101 | \$ 7,909,207 | \$ 88,656,828 | \$ 59,767,192 | \$ 73,115,953 |
| Beneficio-Costo | 1.10 | 1.01 | 1.12 | 1.08 | 1.09 |

Fuente: elaboración propia

Después de analizar los riesgos del entorno económico, se tiene en cuenta para el escenario, el riesgo de una posible recesión global que afectaría tanto a las fincas cafeteras y tostadores que participarían en la muestra comercial, como la demanda proyectada de los próximos años del público local y extranjero. Este riesgo, el cual se clasifica como medio por la probabilidad de ocurrencia, y tiene un gran impacto en la TIR y el VPN. El riesgo de una ocupación del 80% de los stands se proyectó para todo el horizonte del proyecto y redujo la TIR a 42.05% y el VPN a \$98,892,693, a pesar de la gran reducción versus el escenario actual, el BAUE continúa siendo positivo, la relación beneficio-costo superior a uno, y la TIR superior al costo del capital. Por otro lado, antes el riesgo de disminución de asistentes dada una recesión global, se redujo considerablemente el VPN a \$105,576,819 y el BAUE, sin embargo, la TIR no varió tanto como el escenario de los stands.

Figura 29. Escenario de riesgos económicos

| Escenarios | Valores actuales sin materialización del riesgo | Ocupación de los Stands en 80% | Recesión Global Asistentes creciendo 20% años 1-4 |
|---|---|--------------------------------|---|
| Financiación Fontur | 80% | 80% | 80% |
| Crecimiento anual de Demanda años 1-4 | 40.00% | 40.00% | 20.00% |
| Diferencia entre Salario Mínimo e Inflación | 3.00% | 3.00% | 3.00% |
| Ocupación Promedio Stands | 98% | 80% | 98% |
| Crecimiento anual de Demanda años 1-4 | 40.00% | 40.00% | 20.00% |
| Crecimiento anual de Demanda años 5-10 | 22.50% | 22.50% | 22.50% |
| Crecimiento anual de Demanda años 5-10 | 22.50% | 22.50% | 22.50% |
| Visitantes Nacionales | 1,305 | 1,305 | 1,305 |
| Visitantes Extranjeros | 416 | 416 | 416 |
| TIR | 781.64% | 42.05% | 773.13% |
| VPN | \$ 372,006,809 | \$ 98,892,693 | \$ 105,576,819 |
| BAUE | \$ 72,261,101 | \$ 19,209,581 | \$ 20,507,950 |
| Beneficio-Costo | 1.10 | 1.03 | 1.03 |

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta el riesgo social de un cambio en las tendencias de consumo del café, se presentó un escenario de un bajo crecimiento de la demanda, tanto para extranjeros como para locales de 5% anual para los años 5-10, los resultados en cuanto a los indicadores fueron considerables en cuanto al VPN, el cual se redujo a \$130,989,886 y el BAUE \$25,444,355, sin embargo, en cuanto a la TIR se mantiene casi estable, ya que lo que realmente mueve esta variable es la financiación de Fontur. Frente a este escenario el proyecto continúa siendo viable y rentable.

Figura 30. Riesgos sociales

| Escenarios | Valores actuales sin materialización del riesgo | Cambio Sociocultural disminuye demanda años 5-10 |
|---|---|--|
| Financiación Fontur | 80% | 80% |
| Crecimiento anual de Demanda años 1-4 | 40.00% | 40.00% |
| Diferencia entre Salario Mínimo e Inflación | 3.00% | 3.00% |
| Ocupación Promedio Stands | 98% | 98% |
| Crecimiento anual de Demanda años 1-4 | 40.00% | 40.00% |
| Crecimiento anual de Demanda años 5-10 | 22.50% | 5.00% |
| Crecimiento anual de Demanda años 5-10 | 22.50% | 5.00% |
| Visitantes Nacionales | 1,305 | 1,305 |
| Visitantes Extranjeros | 416 | 416 |
| TIR | 781.64% | 781.62% |
| VPN | \$ 372,006,809 | \$ 130,989,886 |
| BAUE | \$ 72,261,101 | \$ 25,444,355 |
| Beneficio-Costo | 1.10 | 1.04 |

Fuente: elaboración propia

Relacionado con los riesgos técnicos se tuvieron en cuenta posibles errores en la investigación de mercado en cuanto al público potencial para el primer año, reduciendo la demanda en un 20%, y una falla en la estrategia de promoción que redujera también la demanda inicial para el primer año. A pesar de que se redujo la TIR, el VPN, la relación beneficio-costo y el BAUE, el proyecto continúa siendo rentable. La variable más afectada fue el VPN. El escenario con mayor impacto en los indicadores es el riesgo de posibles errores en la investigación de mercado, que reducirían en un 20% la demanda inicial.

Figura 31. Riesgos Técnicos

| Escenarios | Valores actuales sin materialización del riesgo | Sobredimensionamiento de la Demanda - 20% | Falla en la Estrategia de Promoción |
|---|---|---|-------------------------------------|
| Financiación Fontur | 80% | 80% | 80% |
| Crecimiento anual de Demanda años 1-4 | 40.00% | 40.00% | 40.00% |
| Diferencia entre Salario Mínimo e Inflación | 3.00% | 3.00% | 3.00% |
| Ocupación Promedio Stands | 98% | 98% | 98% |
| Crecimiento anual de Demanda años 1-4 | 40.00% | 40.00% | 40.00% |
| Crecimiento anual de Demanda años 5-10 | 22.50% | 22.50% | 22.50% |
| Crecimiento anual de Demanda años 5-10 | 22.50% | 22.50% | 22.50% |
| Visitantes Nacionales | 1,305 | 1,044 | 1,175 |
| Visitantes Extranjeros | 416 | 333 | 374 |
| TIR | 781.64% | 718.17% | 750.30% |
| VPN | \$ 372,006,809 | \$ 205,984,159 | \$ 289,188,798 |
| BAUE | \$ 72,261,101 | \$ 40,011,746 | \$ 56,173,974 |
| Beneficio-Costo | 1.10 | 1.05 | 1.08 |

Fuente: elaboración propia

En cuanto a los riesgos ambientales y legales, se proyectó un escenario de una pandemia que restringiría los eventos masivos, y un incumplimiento de la norma sectorial por parte del operador logístico que también tendría como resultado la cancelación del evento. Ante estos dos escenarios, el impacto sería altísimo, pues conllevaría a la cancelación del evento, sin embargo, la probabilidad de ocurrencia de cualquiera de los dos sería muy poco probable. En este caso no se utilizó la herramienta “análisis si”, ya que dependiendo del año en el que se materializara el riesgo, el efecto podría ser solo perder la inversión inicial o perder el dinero pagado en costos fijos de la feria que se encuentra entre \$473,485,980 y \$1,088,745,054. Para mitigar el riesgo legal, se asegura contratar un operador logístico con experiencia y recorrido en gestión de eventos.

Para concluir, la mayoría de los riesgos identificados son externos al proyecto, y destaca el riesgo de que no se reciba aporte de Fontur, como el que tiene un mayor efecto negativo en todos los indicadores económicos. Seguido de este riesgo, se encuentran los riesgos económicos, como los que afectan de mayor manera al evento. Principalmente, el riesgo de recesión económica que pueda afectar la ocupación de los stands, es el que mayor impacto tiene en los indicadores. A pesar de todos estos riesgos y sus múltiples efectos en el flujo de caja del inversionista, se percibe que en cualquier escenario de materialización de riesgos el proyecto continúa siendo rentable y viable. Es importante aclarar que no se realizaron escenarios en donde se materializaran varios de los riesgos en el mismo periodo y esto podría cambiar notablemente la rentabilidad del proyecto.

CONCLUSIONES

Medellín es sin duda alguna un destino con un gran potencial turístico en Colombia. Según la política pública del país y la ciudad de Medellín, el turismo juega un rol central en el actual Gobierno. Es innegable el crecimiento del turismo en la ciudad, sin embargo, existen problemáticas sociales enmarcadas en el posicionamiento de la ciudad hacia el mundo. Medellín requiere un referente y un símbolo positivo para atraer turistas de calidad que generen crecimiento económico para sus habitantes, tal como lo mencionan los actores que promueven a Medellín ante el mundo: Subsecretaría de Medellín y el Bureau de Medellín. El posicionamiento de la ciudad deformado por su antigua historia de violencia y narcotráfico, atrae a un turista de baja calidad y que en consecuencia demanda un turismo que no genera desarrollo económico y que por el contrario crea una barrera para el turista de calidad y la misma población de la ciudad. Este resultado se evidencia en una de las encuestas realizadas, en donde a la pregunta: ¿En qué área crees que Medellín podría mejorar para ser más competitivo turísticamente a nivel global?, el 28.9% de los angloparlantes y el 46.1% de los hispanohablantes, seleccionaron la opción de mayor atención al problema de vendedores ambulantes, prostitución, drogas, indigencia.

Las entidades públicas y mixtas, como lo son la Subsecretaría de Turismo y el Bureau de Medellín reconocen la necesidad del aporte de los empresarios en la creación de estrategias y oferta de productos y servicios turísticos. Sin embargo, en otras entidades públicas como Fontur, quien recauda un impuesto parafiscal de todos los prestadores de servicios turísticos, y permite la presentación de proyectos para el fortalecimiento del turismo en el país, no se evidencia un apoyo para la inclusión del sector privado en la co-creación de proyectos turísticos. La ficha planteada por la entidad para la presentación de proyectos se hace confusa, con vacíos y se percibe como un proceso politizado, lento y desgastante, el cual no provee ningún incentivo para que los empresarios se embarquen en la presentación de estos. Esta es la razón por la cual, solo un 5% de los proyectos presentados a Fontur provengan de aportantes privados. No obstante, se realizó la ficha de Fontur y se complementó el proyecto planteado con un análisis siguiendo la metodología ONUDI, con el ánimo de evaluar el proyecto a profundidad.

Entendiendo el potencial de Medellín, según la identificación de recursos de la ciudad en su Plan Sectorial 2018-2024, se reconoce la oportunidad de turismo gastronómico basado en un turismo cultural y teniendo como símbolo un producto mundialmente conocido y consumido como lo es el café. El relacionamiento y posicionamiento de la ciudad con su legado de cultura cafetera y Paisaje Cultural Cafetero, como patrimonio de la Unesco, enmarca el escenario perfecto para cambiar el discurso de la ciudad y volcarlo a un símbolo positivo como lo es el café.

Se evaluó, por lo tanto, la realización de una Feria del Café para público local y extranjero, basándolo en los resultados de las encuestas enunciadas en el

desarrollo del presente trabajo. Se evidenció, según el análisis de información secundaria, que el público del café de especialidad, tanto en Colombia como Estados Unidos está focalizado entre los 30 a 60 años de edad, y el consumo de este aumenta según el grado de escolaridad y el nivel de ingresos. El análisis del entorno realizado evidenció unas oportunidades políticas y sociales. El Gobierno apoya el turismo y es su bandera para el desarrollo de la economía y el café de especialidad cada día tiene más adeptos, tanto en el mercado nacional como extranjero. Según la encuesta realizada, se valida que a un 58.4% de los extranjeros y a un 63.6% de los locales, les interesa en gran medida el café de especialidad y la cultura cafetera.

En cuanto al precio óptimo desde el estudio de mercado, en la encuesta se realizan las preguntas de Van Westendorp, para encontrar el rango óptimo de percepción de precios para la boletería de la feria. En el caso de los locales, el precio óptimo estaría en \$31,000 pesos, mientras que para los extranjeros se situaría en 20 USD. Entendiendo la diferencia del poder adquisitivo por la moneda, se define el precio de la boletería del año 1 a \$33,000 pesos.

Con relación al estudio técnico se identifica Plaza Mayor en su Pabellón Verde como la localización indicada para el proyecto, teniendo en cuenta que Plaza Mayor es el referente de los eventos en la ciudad y además su ubicación central en la ciudad permite un fácil acceso por medios de transporte masivos. En este estudio también se definen los costos y gastos fijos del evento, y se decide realizar el evento con la contratación de un operador logístico que se encargue a cabalidad del evento en cuanto a la pannelería, iluminación, sonido, puntos de registro, personal para el montaje y desmontaje, aseo, seguridad y solicitud de permisos.

Por parte del estudio ambiental se tomaron medidas en cuanto a los plásticos de un solo uso, la publicidad impresa y promover el uso de transporte masivo para el acceso al evento.

En el estudio organizacional, se definió un organigrama sencillo, en donde existe un gerente del proyecto, el cual se planea tenga continuidad en cada evento anual, y a su vez este tiene a su cargo un director de mercadeo, un director logístico, cada uno con coordinadores de apoyo y un auxiliar contable.

Se constituirá una S.A.S. para el evento y se mitigará el riesgo legal del seguimiento de la Norma Sectorial NTS-OPC 001 con la contratación de un operador experto.

Referente al estudio financiero, se identifican tres fuentes de ingresos dadas por la boletería del evento, la venta del espacio comercial de 60 stands y la publicidad en este, teniendo en cuenta el incremento del IPC para su evaluación en el horizonte del proyecto, proyectado a diez años. Después de realizar los flujos de caja netos del inversionista y del proyecto, se evalúan los diferentes indicadores financieros, en donde se demuestra con una relación costo beneficio superior a uno, una TIR superior al costo del capital y un VPN positivo, que el proyecto es viable, evaluándolo tanto desde el proyecto y para el inversionista. Al analizar los indicadores de ambos flujos, se concluye que el aporte de Fontur del 80% de los egresos en el año 1, convierte interesante el proyecto para el inversionista y además logra que este sea autosostenible. Con el aporte de capital para estos proyectos, la intención de Fontur es lograr una rentabilidad u objetivo más amplio, buscando el desarrollo económico de la comunidad al generar empleos productos del turismo. En cuanto al análisis de riesgos, se realizó una matriz de riesgo basada en el análisis

del entorno y su frecuencia o posible impacto sobre el flujo de caja del inversionista. Los riesgos más significativos son la falta del aporte de Fontur por cambios de política pública, y los riesgos económicos sustentados en una recesión global que afectaría la ocupación de los stands y la asistencia a la feria. Se evidenció que a pesar de que se afecten los indicadores financieros en estos escenarios de riesgo, el VPN alcanza a cubrir la materialización de estos riesgos, la TIR continúa siendo mayor al costo del capital y la relación beneficio-costos continúa superior a 1, por lo tanto es un proyecto atractivo para el inversionista, incluso al materializarse los riesgos.

REFERENCIAS

- Adams, R. (8 de Junio de 2022). *Coffee consumption hits record high in US*. Recuperado en enero de 2023, de Food and Beverage Insider:
<https://www.foodbeverageinsider.com/beverages/coffee-consumption-hits-record-high-us>
- Alcaldía de Medellín. (2015). *Perfil demográfico 2016-2020 Medellín*. Recuperado en enero de 2023, de Contrato interadministrativo N°4600043606 Municipio de Medellín – EMTELCO, proyecciones de población realizadas por el Demógrafo Edgar Sardi. Medellín, 2015.:
https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/PlanDeDesarrollo_0_17/IndicadoresyEstadisticas/Shared%20Content/Documentos/ProyeccionPoblacion2016-2020/Perfil%20Demografico%202016%20-%202020%20Total%20Medellin.pdf
- Alcaldía de Medellín. (2020). *Elaboración de productos del café para Medellín*. Recuperado en diciembre de 2022, de Componente: Estudios de mercado sectoriales, en línea con la política pública de desarrollo económico de Medellín:
<https://ode.medellindigital.gov.co/wp-content/uploads/2020/10/Doc-05-Productos-Caf%C3%A9.pdf>
- Alcaldía de Medellín. (s.f). *Plan Estratégico de Turismo de Medellín 2018-2024*. Recuperado en enero de 2023, de <https://www.medellin.gov.co/es/wp-content/uploads/2021/08/Plan-estrategico-de-turismo-de-Medellin-2018-2024-2.pdf>
- Amador-Mercado, C. (2022). *Uno Sapiens Boletín Científico*. Recuperado en diciembre de 2022, de El análisis Pestel:
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/issue/archive>
- Ambler, S. (2020). *What Project types exist?* Obtenido de PMI:
<https://www.projectmanagement.com/blog/blogPostingView.cfm?blogPostingID=66023&thisPageURL=/blog-post/66023/What-Project-Types-Exist->
- Arboleda, G. V. (1998). *Proyectos: Formulación, Evaluación y Control*. Cali, Colombia: AC Editores.
- Ball, F., Ibañez, J., & Picardi, S. (enero-junio de 2006). Multiplicador del Sector Turístico. *Estudios Económicos*, XXIII(46), 24.
- Banco Mundial. (6 de octubre de 2022). *Colombia: panorama general*. Recuperado en diciembre de 2022, de Banco Mundial:
<https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview#1>
- Bancolombia. (11 de noviembre de 2020). *Tipos de Sociedades Comerciales en Colombia*. Obtenido de Negocios Bancolombia:
<https://www.bancolombia.com/negocios/actualizate/emprendimiento/tipos-de-sociedades-comerciales-en-colombia>
- Barón, J. (s.f). *Economía, geografía y café en los Andes Occidentales de Colombia*. Recuperado en enero de 2023, de
https://federaciondecafeteros.org/static/files/Economia_geografia_cafe.pdf

- Bureau de Medellín. (2021). *Informe de Gestión 2021*. Recuperado en diciembre de 2022, de Bureau de Medellín: <https://www.bureaumedellin.com/wp-content/uploads/2022/03/Informe-de-Gestio%CC%81n-Bureau-2021.pdf>
- Calderon, D. R. (s.f). *Turismo: el tren bala del gobierno de Petro*. Obtenido de Universidad Externado de Colombia: <https://www.uexternado.edu.co/administracion-de-empresas-turisticas-y-hoteleras/turismo-el-tren-bala-del-gobierno-de-petro/>
- Cámara de Comercio de Medellín. (s.f). *Guia de tipos societarios*. Recuperado en enero de 2023, de Cámara de Comercio de Medellín: https://www.camaramedellin.com.co/Portals/0/Documentos/2022/guias/NuevaGuiaTipoSocietario__2022_002.pdf
- Cámara de Comercio de Medellín. (s.f). *Paso a Paso Creación Virtual de SAS*. Recuperado en enero de 2023, de Cámara de Comercio de Medellín: <https://www.camaramedellin.com.co/Portals/0/Documentos/2020/Paso%20a%20Paso%20para%20la%20Creacion%20Virtual%20de%20S.A.S..pdf?ver=2020-05-15-123721-127>
- Caribbean Business. (2012). It's not too late to create Puerto Rico's #1 industry. *Caribbean Business*, 40(20), 24. .
- Chao, M. (11 de abril de 2016). *Green Meetings: Iniciativas sostenibles en reuniones y eventos*. Recuperado en enero de 2023, de Nh Pro: <https://www.nh-hotels.es/nhpro/blog/expert-voices/como-organizar-greenmeeting>
- Cigüenza, N. (27 de mayo de 2019). *Conozca cómo es el mapa de los estratos en las grandes ciudades de Colombia*. Recuperado en enero de 2023, de *La República*: <https://www.larepublica.co/economia/este-es-el-mapa-de-los-estratos-en-las-grandes-ciudades-del-pais-2866032>
- Clements, J. (2009). *Administración exitosa de proyectos*. México: Thomson.
- Coffee Makers. (21 de octubre de 2022). *How Many Americans Drink Specialty Coffee?* Obtenido de The Commons: <https://www.thecommonscafe.com/how-many-americans-drink-specialty-coffee/>
- DANE. (22 de agosto de 2019). *Resultados Censo Nacional de Población y Vivienda 2018 Valle de Aburrá*. Recuperado en enero de 2023, de DANE: <https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/presentaciones-territorio/190822-CNPV-presentacion-Antioquia-Valle-de-Aburra.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación . (agosto de 2013). *Manual de Soporte Conceptual Metodología General para la Formulación y Evaluación de Proyectos*. Obtenido de <https://etitec.edu.co/archives/investigacion/ManualConceptual.pdf>
- Duque-Franco, I., & Ortiz, C. (19 de agosto de 2019). *Medellín in the headlines: The role of the media in the dissemination of urban models*. Recuperado en enero de 2023, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0264275119303178?via%3Dihub>
- Economía y Negocios El Tiempo. (22 de noviembre de 2021). *Sin petróleo, economía se contraería 3,3 %: ¿qué tan viable es?* Obtenido de *Portafolio*: <https://www.portafolio.co/economia/sin-petroleo-colombiana-se-contraeria-3-3-558804>
- El País. (6 de septiembre de 2018). *Todo está listo para el Festival Gastronómico de Popayán*. Recuperado en enero de 2023, de *El País*:

- <https://www.elpais.com.co/entretenimiento/cultura/todo-esta-listo-para-el-festival-gastronomico-de-popayan.html>
- El Quindiano. (18 de agosto de 2022). *Inició la Feria Expo EjeCafé 2022*. Recuperado en enero de 2023, de *El Quindiano*:
<https://www.elquindiano.com/noticia/36488/inicio-la-feria-expo-eje-cafe-2022>
- El Tiempo. (16 de Noviembre de 2016). *Perú será el país invitado a Maridaje*. Recuperado en enero de 2023, de *El Tiempo*: <https://www.elcolombiano.com/tendencias/que-novedades-tiene-maridaje-2021-en-medellin-JE16128980>
- Encuesta sobre turismo en Medellín (2022). Medellín Tourism Survey. Medellín.
- El Tiempo. (29 de agosto de 2020). *25 mil visitantes y \$ 2.500 millones en ventas, el balance de Sabor Barranquilla*. Recuperado en enero de 2023, de *El Tiempo*:
<https://www.eltiempo.com/colombia/barranquilla/el-exitoso-balance-de-sabor-barranquilla-2022-698196>
- Expo Eje Café. (s.f). Recuperado en enero de 2023, de Expo Eje Café:
<http://www.expoejecafe.com/muestra-comercial/>
- Federación Nacional de Cafeteros. (21 de octubre de 2019). *Cafés de Colombia Expo 2019 recibió cerca de 18 mil visitantes*. Recuperado en enero de 2023, de Federación Nacional de Cafeteros: <https://federaciondefcafeteros.org/wp/listado-noticias/cafes-de-colombia-expo-2019-recibio-cerca-de-18-mil-visitantes/>
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2020). *El consumo interno de café en Colombia: medición y determinantes*. (D. d. FNC, Productor) Recuperado en enero de 2022, de *Ensayos sobre Economía Cafetera*:
<https://federaciondefcafeteros.org/app/uploads/2020/05/Revista-No.-33-Final.pdf>
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (s.f). *Ensayos sobre Economía Cafetera*. Recuperado en Diciembre de 2022, de Federación Nacional de Cafeteros de Colombia: <https://federaciondefcafeteros.org/static/files/EEC30.pdf>
- Ferreira, J., Ferreira, C., & Bos, E. (Febrero de 2021). *Spaces of consumption, connection, and community: Exploring the role of the coffee shop in urban lives*. (2. P.-2. Volume 119, Productor) Recuperado en diciembre de 2022, de Geoforum:
<https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2020.12.024>
- Fontur. (27 de Abril de 2020a). *Circular 017 DM 2020*. Recuperado en enero de 2023, de <https://fontur.com.co/sites/default/files/2020-12/Circular%20017%20FONTUR.PDF>
- Fontur. (2020b). *Manual de Destinación y Presentación de Proyectos*. Obtenido de https://fontur.com.co/sites/default/files/2020-12/MANUAL%20ABRIL_2020%20Visto%20Comité%20Dir%2015_04.pdf
- Fontur. (2020c). *Manual para la destinación de recursos y presentación de proyectos*. Recuperado en mayo de 2022, de https://fontur.com.co/sites/default/files/2020-12/MANUAL%20ABRIL_2020%20Visto%20Comité%20Dir%2015_04.pdf
- Fontur. (Abril de 2020d). *Manuales*. Obtenido de https://fontur.com.co/sites/default/files/2020-12/MANUAL%20ABRIL_2020%20Visto%20Comité%20Dir%2015_04.pdf
- Fontur. (4 de Abril de 2022). Obtenido de Quiénes Somos:
<https://fontur.com.co/es/quienes-somos>
- Fontur. (s.f.a). *Contribución Parafiscal*. Obtenido de <https://fontur.com.co/es/contribucion-parafiscal>

- Fontur. (s.f.b). *Paso a Paso para la Presentación de Proyectos*. Obtenido de (https://fontur.com.co/sites/default/files/2020-12/paso_a_paso_formulacion_de_proyectos%281%29_0.pdf)
- Fontur. (s.f.c). *Proyectos de Mercado y Promoción Turística*. Obtenido de <https://fontur.com.co/es/proyectos/mercadeo-y-promocion-turistica>
- Forum del Café. (01 de Marzo de 2022). *Innovación en el sector del café: tecnología e innovación*. Recuperado en diciembre de 2022 , de Forum del Café: <https://www.forumdelcafe.com/noticias/innovacion-sector-cafe-tecnologia-e-innovacion>
- Franco, M., & Montoya, L. (2012). *Aplicación de la metodología ONUDI para proyectos de crecimiento orgánico en grupo EMI*. Obtenido de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/1148/Mar%C3%ADadaAdelaid_a_Franco_2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Georgas, P., & Vallance, G. (1987). Cost Management. *PM Network*, 29-32.
- Guerrero, M. (2010). *Evaluación social de proyectos ¿Por qué fallan los proyectos de inversión pública?* Bogotá, Colombia.
- Guido, J., & Clements, J. (2007). *Administración Exitosa de Proyectos. Tercera Edición*. México: Cenaje Learning.
- Hall, C. (2019). *Consuming food and drinks*. (E. E. Publishing., Productor) Obtenido de Tourist Behaviour: <https://www.e-elgar.com/shop/usd/tourist-behaviour-9781786438560.html>
- Heldman, K. (2005). *Project Management Jump Start*. John Wiley & Sons.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Pág. 676-697. Ciudad de México: Mc-Graw Hill.
- Hwang, J., Choe, Y., Markham, H. K., & Kim, J. (31 de Marzo de 2021). *Human baristas and robot baristas: How does brand experience affect brand satisfaction, brand attitude, brand attachment, and brand loyalty?* Recuperado en diciembre de 2022, de International Journal of Hospitality Management: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103050>
- ICONTEC. (26 de Agosto de 2009). Norma Técnica Sectorial. *NTS-OPC 001*. Bogotá, Colombia.
- Kerzner, H. (2003). *Project Management: Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. New York: John Wiley & Sons.
- La República. (19 de Mayo de 2019). *Conozca cómo es el mapa de los estratos en las grandes ciudades de Colombia*. Obtenido de La República: https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/PlanDeDesarrollo_0_17/IndicadoresyEstadisticas/Shared%20Content/Documentos/ProyeccionPoblacion2016-2020/Perfil%20Demográfico%202016%20-%202020%20Total%20Medellin.pdf
- Laranjeira, I. (12 de Septiembre de 2019). *Café de Calidad y Sostenibilidad Ambiental: ¿Cómo Lograrlos?* Recuperado en Diciembre de 2022, de Perfect Grind: <https://perfectdailygrind.com/es/2019/09/12/cafe-de-calidad-y-sostenibilidad-ambiental-como-lograrlos/>
- Latin Pyme. (10 de Junio de 2019). *El impacto de la industria ferias y turismo de reuniones en colombia y América Latina*. Recuperado en diciembre de 2022, de Revista Latin Pyme: <https://www.latinpymes.com/el-impacto-de-la-industria-ferias-y-turismo-de->

reuniones-en-colombia-y-america-latina/#:~:text=Esta%20industria%20tiene%20un%20alto,el%20desarrollo%20y%20las%20apuestas

- Lewin, J. (15 de Diciembre de 2022). *El salario mínimo en Colombia sube el 16%, a 1.160.000 pesos*. Obtenido de *El País*: <https://elpais.com/america-colombia/2022-12-15/el-salario-minimo-subira-el-16.html>
- Ley 1581 de 2012, Ley de Protección de Datos Personales (48587 17 de Octubre de 2012).
- Lovelock, B., & Degarege, G. (17 de Agosto de 2021). *Institutional barriers to coffee tourism development: insights from Ethiopia – the birthplace of coffee*. (p. 4.-4. Vol. 15 No. 3, Productor) Recuperado en 2022 de diciembre, de International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research: <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1108/IJCTHR-11-2020-0273>
- Marin, I. (18 de Octubre de 2022). *Así ha sido la carrera rampante del dólar desde que llegó Petro a la Casa de Nariño*. Obtenido de *La República*: <https://www.larepublica.co/finanzas/la-carrera-rampante-del-dolar-desde-la-llegada-de-gustavo-petro-a-la-presidencia-3471143>
- Medina, O., & Ahn, S. (21 de Septiembre de 2022). *Petro cree que profunda caída del peso provocó problema de inflación en Colombia*. (Bloomberg, Productor) Recuperado en diciembre de 2022, de Bloomberg: <https://www.bloomberglinea.com/2022/09/21/petro-cree-que-profunda-caida-del-peso-provoco-problema-de-inflacion-en-colombia/>
- Mincit. (Diciembre de 2018). *Plan Sectorial de Turismo 2018-2022*. Recuperado en diciembre de 2022, de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/desarrollo-regional/plan-sectorial-de-turismo-2018-2022/plan-sectorial-de-turismo-2018-2022/pst-para-publicacion.pdf.aspx>
- Mincit. (17 de diciembre de 2020). *En 2020, Colombia se consolidó como destino líder en gastronomía*. Recuperado en diciembre de 2022, de <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/colombia-como-destino-lider-en-gastronomia-en-2020>
- Mincit. (25 de Junio de 2021). *Paisaje Cultural Cafetero de Colombia cumple 10 años como Patrimonio Mundial*. Recuperado en diciembre de 2022, de <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/paisaje-cultural-cafetero-como-patrimonio-mundial>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (17 de diciembre de 2020). *En 2020, Colombia se consolidó como destino líder en gastronomía*. Recuperado en Diciembre de 2022, de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/colombia-como-destino-lider-en-gastronomia-en-2020>
- Mintzberg, H. (2005/1979). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Miranda, J. (1997). *Gestión de Proyectos: Identificación, Formulación, Evaluación, Financiera, Económica, Social, Ambiental*. Bogota.
- Mykhalonok, M. (26 de enero de 2021). *La Capital mundial del reggaetón: El framing verbal de Medellín en el discurso mediático en línea*. Recuperado en enero de 2023, de Ricercare: <https://doi.org/10.17230/ricercare.2020.13.3>

- NACS. (5 de diciembre de 2017). *U.S. Specialty Coffee Consumption on the Rise*. Recuperado en enero de 2023, de NACS: <https://www.convenience.org/Media/Daily/2017/Dec/ND1205174>
- National Coffee Association. (20 de marzo de 2020). *NCA releases Atlas of American Coffee*. Recuperado en enero de 2023, de National Coffee Association: <https://www.ncausa.org/newsroom/nca-releases-atlas-of-american-coffee>
- Nueva Crónica Quindío. (20 de mayo de 2017). *110 empresarios buscaron oportunidades en Expo Eje Café*. Recuperado en enero de 2023, de Nueva Crónica Quindío: <https://www.cronicadelquindio.com/noticias/economia/110-empresarios-buscaron-oportunidades-en-expo-eje-caf-1>
- O2 Reserve. (s.f). *O2 Reserva*. Recuperado en enero de 2023, de Preguntas Frecuentes: <https://www.o2reserve.com/pages/faqs>
- Observatorio Turístico de Medellín. (s.f.). *Observatorio de Vuelos Migración Colombia*. Recuperado en enero de 2023, de Observatorio Turístico de Medellín: <https://www.turismomde.gov.co/observatorio/vuelos/observatorio-de-vuelos-migracion-colombia>
- Observatorio Turístico Medellín. (s.f). *Vuelos Migración Colombia*. Recuperado en diciembre de 2022, de Alcaldía de Medellín: <https://www.turismomde.gov.co/observatorio/vuelos/observatorio-de-vuelos-migracion-colombia>
- OECD. (Noviembre de 2022). *Perpectivas Económicos de la OCDE*. Recuperado en diciembre de 2022, de OECD: [https://www.oecd.org/economy/panorama-economico-colombia/#:~:text=Nota%20de%20Pa%C3%ADs%20%2D%20Colombia%20\(Noviembre,1%2C7%25%20en%202024](https://www.oecd.org/economy/panorama-economico-colombia/#:~:text=Nota%20de%20Pa%C3%ADs%20%2D%20Colombia%20(Noviembre,1%2C7%25%20en%202024)
- OMT. (s.f). *Ética, cultura y responsabilidad social*. Recuperado en enero de 2023, de Organización Mundial del Turismo: <https://www.unwto.org/es/etica-cultura-y-responsabilidad-social>
- Ortegon, E., Pacheco, J., & Prieto, A. (2005). *Metodologías del Marco Lógico para la planeación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Ortiz-Marcos, I., & Rivero-Rodriguez, R. (Enero de 2022). *The methodology of the Logical Framework with a Risk Management Approach to Improve the Sustainability in the International Development Projects Vol. 14, no. 756 p. 756*. Obtenido de Doaj: <https://doaj.org/article/984ce087186f42b98d39ff188b7863f0>
- Padilla, M. C. (2011). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá: Ecoediciones.
- Paef, P. (2018). *“Narco-heritage” and the Touristification of the Drug Lord Pablo Escobar in Medellin, Colombia*. Recuperado en diciembre de 2022, de <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:109113>
- Paisaje Cultural Cafetero. (2017). *Cultura Cafetera: Un paisaje productivo muy cultural*. Recuperado en diciembre de 2022, de Paisaje Cultural Cafetero: <http://paisajeculturalcafetero.org.co/contenido/Cultura-Cafetera>
- Paisaje Cultural Cafetero. (s.f.). *Capital Social Estratégico*. Obtenido de <http://paisajeculturalcafetero.org.co/contenido/el-cafe-acompana-la-cultura-colombiana>
- Palmer, J. (3 de Mayo de 2022). *Will automatic coffee machines replace baristas?* Recuperado en Diciembre de 2022, de New Ground:

- <https://newgroundmag.com/2022/05/will-automatic-coffee-machines-replace-baristas/>
- Pinto, J. (2015). *Gerencia de Proyectos Cómo Lograr la Ventaja Competitiva. Tercera Edición*. Pennsylvania: Pearson.
- Plaza Mayor Medellín. (7 de noviembre de 2017). *Más de 38 mil personas disfrutaron durante este puente festivo, del festival de amigos y sabores, Maridaje*. Recuperado en enero de 2023, de Plaza Mayor Medellín: <https://plazamayor.com.co/boletinesdeprensa/mas-de-38-mil-personas-disfrutaron-durante-este-puente-festivo-del-festival-de-amigos-y-sabores-maridaje/>
- Plaza Mayor. (s.f). *Plaza Mayor*. Recuperado en enero de 2023, de ¿Cómo Llegar?: <https://plazamayor.com.co/como-llegar/>
- PMI. (2010). *PMI*. Obtenido de The Value of Project Management: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/white-papers/value-of-project-management.pdf>
- PMI. (2021). *Guía del PMBOK*, 7ma Edición . Newton Square, Pennsylvania.
- PMI. (s.f). *What is Project Management?* Obtenido de <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>
- Pope, R. (14 de Octubre de 2021). *Recent Study Reveals More Than a Third of Global Consumers Are Willing to Pay More for Sustainability as Demand Grows for Environmentally-Friendly Alternatives*. Recuperado en diciembre de 2022, de Business Wire: <https://www.businesswire.com/news/home/20211014005090/en/Recent-Study-Reveals-More-Than-a-Third-of-Global-Consumers-Are-Willing-to-Pay-More-for-Sustainability-as-Demand-Grows-for-Environmentally-Friendly-Alternatives>
- Porter, M. (2008). *Harvard Business Review*. Obtenido de The Five Competitive Forces That Shape Strategy: https://dl1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33387642/HBR_on_Strategy-libre.pdf?1396603772=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DForces_That_Shape_Competition.pdf&Expires=1671461975&Signature=H3AsHk8MXPkVMV-zy~39f7caRwWJ~CQEBk7Kf86mz4CgrnfSiC9HSp75l
- ProColombia. (26 de Agosto de 2022). *Colombia, el que mejor recuperó en Suramérica los eventos planeados antes de la pandemia*. Recuperado en diciembre de 2022, de ProColombia: <https://prensa.procolombia.co/colombia-el-que-mejor-recupero-en-suramerica-los-eventos-planeados-antes-de-la-pandemia>
- Programa de Gobierno Gustavo Petro 2022-2026*. (s.f). Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/1nEH9SKih-B4DO2rhjTZAKiBZit3FChmF/view>
- Quinceno, J. R. (12 de diciembre de 2022). *Turistas extranjeros le dejaron US\$5.263 millones a Colombia entre enero y septiembre*. Recuperado en diciembre de 2022, de El Colombiano: <https://www.elcolombiano.com/negocios/ingreso-de-divisas-a-colombia-por-turismo-crecio-8-entre-enero-y-septiembre-PE19593581>
- Ramirez, E., & Cajigas, M. (2004). *Proyectos de Inversión Competitivos*. Palmira, Valle, Colombia: Universidad Nacional de Colombia .
- Salazar, N. (2012). *Tourism Imaginaries: A Conceptual Approach* 39(2):862-882. Obtenido de Annals of Tourism Research: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.10.004>
- Sapag, N. (2007). *Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación .

- Semana. (4 de Diciembre de 2020). *SAS Es el Tipo de Sociedad más usado en Colombia*. Recuperado en 12 de 2022, de Semana.com Últimas Noticias de Colombia y el Mundo: <https://www.semana.com/empresas/articulo/empresa-sas-en-colombia-que-tipo-de-sociedades-de-empresa-debo-elegir/84554/>
- Siles, R., & Mondelo, E. (2018). *Herramientas y técnicas para la gestión de proyectos de desarrollo PM4R*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Solórzano, S. (6 de Agosto de 2022). *Ferias locales tienen impacto económico de más de \$1 billón anual para las ciudades*. Obtenido de *La República*: <https://www.larepublica.co/economia/ferias-locales-representan-un-impacto-economico-de-1-billon-anual-para-las-ciudades-3418562>
- Sta Consultores SC. (2019). *Contribución Económica de la Industria de Reuniones en Colombia*. Recuperado en diciembre de 2022, de ProColombia: https://newsletter.procolombia.co/2020/Turismo/infografiaMICE/2019_ContribucionEconomicaColombia_Maestro_FINAL_rev.pdf
- Tao, Y., Steckel, D., Klemes, J. & Fengqi, Y. (16 de Diciembre de 2021). Trend towards virtual and hybrid conferences may be an effective climate change mitigation strategy. Obtenido de *Nature Communications*, volume 12, Article number: 7324: <https://doi.org/10.1038/s41467-021-27251-2>
- Tate, K., & Martin, P. (1999). *Pm Network*. Obtenido de What's your type?: <https://www.pmi.org/learning/library/project-type-classification-system-planning-requirements-5023>
- Taylor, M. (Noviembre de 6 de 2022). *How a Global Recession Might Impact Travelers and the Travel Industry*. Recuperado en diciembre de 2022, de Travel Pulse: <https://www.travelpulse.com/news/features/how-a-global-recession-might-impact-travelers-and-the-travel-industry.html#:~:text=A%20global%20recession%20may%20also,their%20holiday%20C%20E%20%80%9D%20said%20Thornton.>
- Trujillo, J. (14 de Octubre de 2022). *La feria de cafés de Colombia Expo 2022 atrajo una asistencia récord de 20.392 visitantes*. Recuperado en Enero de 2023, de AgroNegocios: <https://www.agronegocios.co/agricultura/la-feria-de-cafes-de-colombia-expo-2022-atrajo-una-asistencia-record-de-20-392-visitantes-3469626>
- Tu Boleta. (s.f). *ExpoVinos*. Recuperado en enero de 2023 , de Tu Boleta: https://tuboleta.com/eventos/detalle/expovinos-2022-catadores-de-momentos-medellin/308455363407?_gl=1%2akwf3dj%2a_ga%2aMTkxMDc5MDQxOS4xNjY4MDAyODI2%2a_ga_0TVTJ30NVQ%2aMTY2ODAwMjgyNS4xLjEuMTY2ODAwMjgzOS4wLjAuMA
- UNESCO. (s.f). *El Paisaje Cultural del Café de Colombia*. Recuperado en Diciembre de 2022, de <https://whc.unesco.org/es/list/1121#top>
- UT Infoconsultoría. (Agosto de 2017). *Estudio sobre gastronomía colombiana a nivel nacional e internacional y evaluar la gastronomía regional de la Guajira como producto para potenciar turismo*. Recuperado en diciembre de 2022, de Mincit: <https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=69792cba-44a7-4fb6-8f7b-ef8f3dc21f86>
- WTO. (1996). *Towards new forms of Public-Private Sector Partnership: The Changing Role, Structure, and Activities, of National Tourism Administrations*. Madrid: WTO.

Wysocky, R. (2014). *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme*, (7ed) . Indianapolis: John Wiley & Sons, Inc.

XX Congreso Gastronómico de Popayan. (s.f). *Requisitos generales de participación – Stand comercial*. Recuperado en enero de 2023, de <https://gastronomico.org.co/wp-content/uploads/2022/05/Convocatoria-Stand-Comercial.pdf>

ANEXOS

Anexo 1 Formato de Entrevista Semiestructurada para los actores de la promoción del turismo en Medellín (Medellín Bureau, Subsecretaría de Turismo).

Anexo 2 Resultados Encuesta #1 para asistentes locales.

Anexo 3 Resultados Encuesta #2 para asistentes extranjeros.

Anexo 4 Transcripción Entrevistas Jennifer Cristina Gómez, Bureau de Medellín.

Anexo 5 Transcripción Entrevistas Ledys López y Geraldine Londoño, Subsecretaría de Turismo.

Anexo 6 Ficha de presentación de proyectos Fontur.

Anexo 7 Evaluación financiera y escenario de riesgos.