

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN PROYECTO DE TURISMO  
ESPECIALIZADO EN DOS FINCAS UBICADAS EN LA CIUDAD DE PEREIRA**

**JERALDYN ARROYAVE OSORIO**

**LAURA VIVIANA LÓPEZ IDÁRRAGA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PEREIRA**

**2016**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN PROYECTO DE TURISMO  
ESPECIALIZADO EN DOS FINCAS UBICADAS EN LA CIUDAD DE PEREIRA**

**JERALDYN ARROYAVE OSORIO**

**LAURA VIVIANA LÓPEZ IDÁRRAGA**

**Directora:**

**NATALIA BOHÓRQUEZ BEDOYA**

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de:**

**INGENIERO INDUSTRIAL**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PEREIRA**

**2016**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a nuestras familias por su apoyo incondicional, a nuestra directora de proyecto por su orientación, seguimiento y supervisión durante la elaboración de éste, a las señoras Lucia Mejía y Johana Drews por su colaboración y asesoría, y a los docentes de la Universidad Tecnológica de Pereira por su acompañamiento en nuestra formación profesional.

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE FIGURAS .....	8
ÍNDICE DE TABLAS .....	9
1. RESUMEN.....	11
2. PLANTEAMIENTO .....	12
2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	12
2.2. FORMULACIÓN.....	13
2.3. SISTEMATIZACIÓN.....	14
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	14
3.1. OBJETIVO GENERAL .....	14
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
4. JUSTIFICACIÓN Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....	15
4.1. JUSTIFICACIÓN .....	15
4.2. ALCANCE .....	17
5. MARCO REFERENCIAL .....	18
5.1. MARCO TEÓRICO.....	18
5.2. MARCO CONCEPTUAL .....	21
5.3. MARCO LEGAL Y/O NORMATIVO.....	23
5.4. MARCO ESPACIAL .....	26
5.4.1. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA.....	27
6. DISEÑO METODOLÓGICO .....	29
6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	29
6.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	29
6.3. FUENTES PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	30

7. METODOLOGÍA.....	30
7.1. Etapa de análisis de mercado.....	30
7.2. Etapa de análisis técnico y operativo.....	31
7.3. Etapa de análisis administrativo.....	32
7.4. Etapa de análisis financiero.....	32
7.5. Etapa de análisis de riesgo.....	33
8. DIAGNÓSTICO DEL SECTOR TURISMO.....	34
9. RESULTADOS.....	39
9.1. ETAPA DE ANÁLISIS DE MERCADO.....	39
9.1.1. LOGOTIPO.....	39
9.1.2. DESCRIPCIÓN DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO.....	39
9.1.2.1. CADENA DE VALOR.....	43
9.1.3. ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN.....	44
9.1.4. ESTRATEGIA DE PRECIO.....	46
9.1.5. ESTUDIO DE MERCADO.....	49
9.1.5.1. OBJETIVO.....	49
9.1.5.2. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	49
9.1.5.3. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	57
9.1.5.3.1. MERCADO POTENCIAL.....	61
9.1.5.3.2. MERCADO OBJETIVO.....	62
9.1.5.3.3. DESCRIPCIÓN DEL CLIENTE.....	62
9.1.6. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	63
9.1.7. ANÁLISIS DE OFERTA Y DEMANDA.....	64
9.1.7.1. OFERTA.....	64
9.1.7.2. DEMANDA.....	67

9.1.8.	CRITERIO PARA LA PROYECCIÓN DE VENTAS .....	69
9.1.9.	ANÁLISIS DOFA.....	70
9.2.	ETAPA DE ANÁLISIS TÉCNICO Y OPERATIVO .....	74
9.2.1.	FICHA TÉCNICA .....	74
9.2.2.	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO .....	74
9.2.3.	NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS .....	78
9.2.3.1.	EQUIPOS.....	78
9.2.3.2.	MATERIALES E INSUMOS .....	78
9.2.3.3.	MUEBLES Y ENSERES .....	78
9.2.3.4.	RECURSO HUMANO .....	79
9.2.3.5.	SERVICIOS INDUSTRIALES REQUERIDOS.....	79
9.2.3.6.	INFRAESTRUCTURA.....	80
9.2.4.	PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN Y PUESTA EN MARCHA.....	80
9.2.5.	CONVENIOS .....	81
9.3.	ETAPA DE ANÁLISIS ADMINISTRATIVO .....	82
9.3.1.	NATURALEZA DE LA EMPRESA .....	82
9.3.1.1.	TIPO DE SOCIEDAD .....	82
9.3.1.2.	PROCEDIMIENTO DE CONSTITUCIÓN.....	82
9.3.1.3.	RAZÓN SOCIAL .....	83
9.3.1.4.	CIIU.....	84
9.3.1.5.	OBJETO SOCIAL.....	84
9.3.1.6.	SOCIOS .....	84
9.3.2.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	84
9.3.2.1.	MISIÓN .....	84
9.3.2.2.	VISIÓN .....	85

9.3.2.3.	OBJETIVOS .....	85
9.3.2.4.	ORGANIGRAMA.....	85
9.3.2.5.	POLÍTICAS .....	86
9.3.3.	DESCRIPCIÓN DE CARGOS .....	87
9.3.3.1.	GUÍA ESPECIALIZADO .....	87
9.3.3.2.	AUXILIAR ADMINISTRATIVO .....	88
9.3.3.3.	PERSONAL DE APOYO .....	90
9.3.3.4.	PERSONAL DE SERVICIOS GENERALES .....	91
9.4.	ETAPA DE ANÁLISIS FINANCIERO .....	92
9.4.1.	ANÁLISIS DEL COSTO DEL SERVICIO.....	92
9.4.2.	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	94
9.4.3.	PROYECCIÓN DE VENTAS Y COSTOS.....	95
9.4.3.1.	PROYECCIÓN DE VENTAS.....	95
9.4.3.2.	PROYECCIÓN DE COSTOS .....	97
9.4.4.	INVERSIÓN REQUERIDA.....	98
9.4.5.	ESTADOS FINANCIEROS .....	102
9.4.5.1.	FLUJO DE CAJA.....	102
9.4.5.2.	ESTADO DE RESULTADOS .....	103
9.4.5.3.	BALANCE GENERAL .....	104
9.4.6.	INDICADORES.....	106
9.5.	ETAPA DE ANÁLISIS DE RIESGO.....	110
10.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	116
10.1.	CONCLUSIONES .....	116
10.2.	RECOMENDACIONES .....	117
11.	BIBLIOGRAFÍA.....	120

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Componentes del plan de negocio. Fuente: Elaboración propia. ....	19
Figura 2. Distancia entre las zonas. Fuente: Google Maps. ....	26
Figura 3. Localización de Pereira en Risaralda. Fuente: Elaboración propia. ....	27
Figura 4. Localización de la Reserva de la Sociedad Civil Cauquité. Fuente: reservacauquita.wixsite. ....	28
Figura 5. Localización de la Hacienda Yarima. Fuente: Google Maps. ....	29
Figura 6. Logotipo. Fuente: elaboración propia. ....	39
Figura 7. Llegada de turistas internacionales, tendencias y proyecciones 1950 – 2030. Fuente: Organización Mundial de Turismo (OMT). ....	49
Figura 8. Llegadas al mundo por turismo internacional 2010 – 2015. Fuente: Informe Turismo Extranjero en Colombia Junio 2016. ....	50
Figura 9. Llegada de turistas internacionales a América según motivo de viaje. Fuente: Organización Mundial de Turismo (OMT). ....	51
Figura 10. Llegada de viajeros a Colombia 2012 – 2016 (enero - junio). Fuente: Informe Turismo Extranjero en Colombia Junio 2016. ....	52
Figura 11. Llegada de extranjeros a Colombia 2016 (enero - junio). Fuente: Informe de Turismo Extranjero en Colombia (TEC) Junio 2016. ....	54
Figura 12. Destinos nacionales más vendidos por las agencias de viajes durante el primer semestre de 2016. Fuente: Encuesta de Temporada Julio 2016 - ANATO. ....	56
Figura 13. Mercados potenciales de turistas internacionales especializados. Fuente: El Periódico de las Oportunidades sexta edición – PROCOLOMBIA. ....	52
Figura 14. Diagrama de venta. Fuente: elaboración propia. ....	75
Figura 15. Diagrama de proceso. Fuente: elaboración propia. ....	77
Figura 16. Organigrama. Fuente: elaboración propia. ....	86



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales ferias especializadas en Turismo de Naturaleza.....	46
Tabla 2. Precios definidos para las actividades de Marú. ....	47
Tabla 3. Precios definidos para los planes de Marú.....	48
Tabla 4. Número de viajeros por país de origen.....	53
Tabla 5. Número de viajeros por departamento de destino.....	55
Tabla 6. Llegadas internacionales por turismo de naturaleza. ....	61
Tabla 7. Principales competidores. ....	63
Tabla 8. Incremento porcentual en ventas 2017 – 2021. ....	69
Tabla 9. Proyección IPC 2017 – 2021.....	70
Tabla 10. Matriz DOFA.....	70
Tabla 11. Ficha técnica del servicio de Marú. ....	74
Tabla 12. Socios.....	84
Tabla 13. Descripción de cargo Guía Especializado. ....	87
Tabla 14. Descripción de cargo Auxiliar Administrativo.....	88
Tabla 15. Descripción de cargo Personal de Apoyo.....	90
Tabla 16. Descripción de cargo Personal de Servicios Generales.....	91
Tabla 17. Costo Variable Unitario por plan turístico. ....	92
Tabla 18. Margen de Contribución. ....	93
Tabla 19. Costos Fijos Mensuales ....	94
Tabla 20. Punto de Equilibrio General.....	95
Tabla 21. Punto de Equilibrio por plan. ....	95
Tabla 22. Proyección de ventas Plan 1. ....	96
Tabla 23. Proyección de ventas Plan 2. ....	96
Tabla 24. Proyección de ventas Plan 3. ....	96
Tabla 25. Proyección de ventas Plan 4.....	97
Tabla 26. Proyección de costos Plan 1. ....	97

Tabla 27. Proyección de costos Plan 2. ....	97
Tabla 28. Proyección de costos Plan 3. ....	98
Tabla 29. Proyección de costos Plan 4. ....	98
Tabla 30. Gastos de constitución. ....	98
Tabla 31. Gastos de promoción. ....	99
Tabla 32. Gastos en Equipos de sistemas y telecomunicaciones. ....	99
Tabla 33. Gasto en Muebles y Enseres. ....	99
Tabla 34. Gasto en Infraestructura y Adecuaciones. ....	99
Tabla 35. Salarios Fijos mensuales. ....	100
Tabla 36. Gastos mensuales de Administración y Ventas. ....	100
Tabla 37. Depreciaciones mensuales. ....	101
Tabla 38. Inversión total. ....	101
Tabla 39. Flujo de Caja proyectado. ....	103
Tabla 40. Estado de Resultados proyectado. ....	104
Tabla 41. Balance General proyectado. ....	105
Tabla 42. Flujos Netos de Efectivo. ....	106
Tabla 43. Periodo de recuperación de la inversión. ....	106
Tabla 44. Tasa Interna de Retorno (TIR). ....	107
Tabla 45. Valor Presente Neto. ....	108
Tabla 46. Valor Presente Neto. ....	109
Tabla 47. Otros indicadores. ....	109
Tabla 48. Matriz de riesgos. ....	111
Tabla 49. Características del crédito Bancóldex. ....	118
Tabla 50. Amortización crédito Bancóldex. ....	118

## 1. RESUMEN

La formulación del presente plan tiene como propósito evaluar la creación y puesta en marcha de una idea de negocio basada en la prestación de servicios turísticos en la ciudad de Pereira, y enmarcada en el turismo especializado y de naturaleza, utilizando como escenario los ecosistemas Bosque Seco Tropical y Guadual. El proyecto pretende otorgar a sus visitantes espacios de aprendizaje experiencial a través de actividades que fomentan la educación y sensibilización respecto al medio ambiente.

El planteamiento de este plan de negocio consta de cuatro etapas que lo ubican contextualmente en los ámbitos de mercadeo, técnico – operativo, administrativo y financiero, además de una etapa de análisis de riesgo, lo que permite la estructuración de la idea de negocio para su posterior funcionamiento.

Inicialmente se realiza un diagnóstico del sector turismo y turismo especializado a nivel nacional, regional y local, con el objetivo de conocer los antecedentes y pronósticos que éste presenta e identificar las posibles ventajas y desventajas de la implementación del proyecto en el ámbito sectorial. Se inicia la etapa de análisis de mercado describiendo la prestación del servicio y las estrategias de precio y promoción; así mismo se realiza un estudio que permite identificar el mercado objetivo, el perfil del cliente y los posibles competidores; adicionalmente se analiza la oferta y la demanda, y se plantean las estrategias derivadas del análisis DOFA.

En la segunda etapa, que analiza el aspecto técnico y operativo, se describe el proceso de servucción, se identifican las necesidades y requerimientos de la puesta en marcha del proyecto en términos de equipos, materiales, insumos, recurso humano e infraestructura, y se presentan las opciones en la realización de convenios. La tercera etapa se centra en el análisis administrativo, en la que se describe la naturaleza de la empresa, su estructura organizacional, y sus políticas de trabajo.

La etapa número cuatro se fundamenta en el análisis financiero, la información allí descrita sustenta los procesos que hacen parte de las etapas anteriores y permite identificar la viabilidad de la propuesta a través del cálculo de costos, gastos y margen de contribución, presentación de estados financieros y aplicación de indicadores. La última etapa presenta el análisis de riesgo, en la que a través de una matriz se identifican las posibles amenazas y se plantean planes de contingencia. Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones.

## **2. PLANTEAMIENTO**

### **2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Se estudió el caso de dos áreas naturales protegidas localizadas en la ciudad de Pereira, Risaralda, que albergan ecosistemas diferenciados y específicos: la primera constituye una zona representativa de Bosque Seco Tropical destinada a la educación, conservación y reproducción de especies del bosque, mientras que la segunda conserva Guadales Naturales y realiza procesos de producción y venta de guadua preservada como material de construcción. En ambas se buscaba la oportunidad de obtener un beneficio económico sin interrumpir o alterar los procesos de protección, teniendo en cuenta que su simple conservación implica un gasto considerable y que están en constante amenaza. Las propietarias de ambas zonas mostraron especial interés en el tema de turismo especializado; sin embargo, resultó conveniente generar estrategias, en este caso, desde la academia, que aportaran al planteamiento de la estructura y puesta en marcha de dicho proyecto.

Resultó conveniente para estas zonas encontrar una alternativa de ingreso con el objetivo de continuar el desarrollo de sus procesos de conservación y protección; si bien es cierto que implementar un proyecto con fines lucrativos no resultaba vital para la permanencia de estas áreas, se consideró un factor

importante en la búsqueda de un equilibrio entre el sustento económico y la viabilidad ecológica que pretendían alcanzar sus propietarias.

Buscando cumplir con tal objetivo surgió la idea de realizar el planteamiento de un plan de negocio que permitiera aprovechar responsablemente dichos espacios, teniendo en cuenta que no era posible la implementación de cualquier tipo de actividad económica; fue así como se acordó el desarrollo de una idea de turismo especializado que involucrara actividades que pudieran llevarse a cabo dentro de tales espacios sin perjudicar su correcto funcionamiento, y que además cumplieran con una labor de sensibilización y educación ambiental en el usuario.

Dado que cada área está constituida por ecosistemas con características diferentes, se proyectó la construcción de un plan que, por medio de un circuito, articulara ambos espacios, brindando experiencias diferentes al público y resaltando las cualidades naturales de cada lugar. Se hizo necesario conocer qué tipo de actividades podrían realizarse en cada zona sin llegar a perjudicarla, pero que al mismo tiempo llamaran la atención del mercado objetivo.

Dicho plan se plasmó en el presente documento, en el que se describe y establece el funcionamiento del negocio en su totalidad, contemplando los análisis de mercado, financiero, administrativo, técnico- operativo y de riesgos, con el que se facilitará la puesta en marcha del proyecto que generará utilidad para el manejo de las zonas en cuestión.

## **2.2. FORMULACIÓN**

¿Cómo diseñar un plan de negocio para la creación y operación de un proyecto de turismo especializado en dos zonas de conservación natural de la ciudad de Pereira?

### **2.3. SISTEMATIZACIÓN**

- ¿Cuál es el diagnóstico actual del sector turismo y turismo especializado en la ciudad de Pereira?
- ¿Cuál sería el segmento objetivo?
- ¿Qué actividades conforman el plan de negocio en términos de mercado, administración, finanzas, legal y técnico-operativo?
- ¿Qué riesgos podría involucrar la puesta en marcha del proyecto?

## **3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan de negocio para la creación y operación de un proyecto de turismo especializado, en dos zonas de conservación natural ubicadas en la ciudad de Pereira.

### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un análisis del sector turismo y turismo especializado en la ciudad de Pereira.
- Hacer un estudio de mercado del proyecto de turismo especializado en la ciudad de Pereira con el fin de identificar el segmento objetivo.
- Definir un plan de acción en términos técnicos, administrativos, financieros, legales y de mercado.
- Determinar los riesgos de la puesta en marcha del proyecto y establecer planes de contingencia.

## **4. JUSTIFICACIÓN Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1. JUSTIFICACIÓN**

La dinámica de consumo actual y la búsqueda acelerada del desarrollo económico y social han generado impactos drásticos en el funcionamiento propio del medio ambiente, impactos que además de afectar el ámbito ecológico, actúan sobre las demás esferas de la sociedad; es por esto que se hace necesario reconocer la importancia de la preservación y conservación del recurso natural, no sólo por su carácter vital sino por la eminente posibilidad de convertirse en un medio para potenciar tal desarrollo.

Según la Subgerencia Cultural del Banco de la República (2015), Colombia ocupa el segundo lugar entre los doce países con mayor diversidad biológica del mundo, pese a esto, el país ha enfocado parte de su desarrollo económico en la utilización de los recursos naturales sin una evidente adopción de prácticas que atiendan a políticas de manejo sostenible de tales recursos; por tanto, resulta imprescindible buscar una sinergia entre ambos aspectos que asegure el aprovechamiento económico y ecológico de un bien común.

En respuesta a esta búsqueda se han establecido a nivel nacional ciertos mecanismos que permiten una administración efectiva de los recursos naturales, dentro de los que se encuentran el Uso de preservación, el Uso de restauración, el Uso de conocimiento, el Uso sostenible y los Usos de disfrute establecidos en el Decreto número 2372 de 2010 del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial (2010).

Contemplando el caso puntual descrito en el planteamiento del problema, las inclinaciones de las propietarias, las características de cada zona y la posibilidad de aprovechar responsablemente los recursos naturales atendiendo a la normatividad nacional, se considera pertinente optar por el turismo como solución a la situación problema.

A lo largo de la última década el sector turismo en Colombia ha presentado un crecimiento significativo; Cecilia Álvarez-Correa Glen, Ministra de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (2015) afirma que “el turismo colombiano crece al 13,1%, mientras que el resto de Latinoamérica lo hace al 8%”; además, según publicaciones de la revista Dinero (2015), “El turismo, con una participación del 5,9% en el Producto Interno Bruto (PIB) de la nación, se convirtió en uno de los principales motores económicos de Colombia”, y, después de la exportación de minerales y combustibles, se ha posicionado como la segunda actividad económica que genera mayores divisas.

Este mismo comportamiento se puede evidenciar en el Triángulo del Café, “con cifras positivas en movimiento de turistas, el Eje Cafetero, es uno de los destinos turísticos más relevantes del país. En 2013 el crecimiento del turismo fue de 10% [...]. Nuevas atracciones turísticas, planes, fincas renovadas y el desarrollo del agro turismo le apuestan a un crecimiento de otro 10% para el cierre de 2014”, de acuerdo con publicaciones de la revista La República (2014).

Siguiendo esta misma línea y teniendo en cuenta los atributos naturales que poseen las zonas, se consideró una modalidad de turismo que comprende diversas actividades enfocadas en la naturaleza, con la característica fundamental de no estar dirigido a multitudes. Según el informe del Programa de Transformación Productiva acerca de Turismo Especializado (2014), “el país cuenta con una amplia riqueza natural cuyo adecuado aprovechamiento conduciría al posicionamiento del país como un destino turístico de talla mundial. De acuerdo con el Foro Económico Mundial, Colombia se destaca por ser el segundo país en el total de especies conocidas, el quinto en recursos naturales y el doceavo en número de áreas protegidas. Estas cifras son una evidencia de las posibilidades que se abren para la industria turística nacional [...], consolidando una oferta especializada, diferenciada, competitiva y que esté estrechamente ligada a las tendencias de la demanda internacional”.

Considerando los argumentos anteriores y contemplando el hecho de que se conoce el caso particular en la ciudad de Pereira donde se presenta la situación



problema descrita, se plantea una alternativa con el fin de alcanzar un vínculo coherente entre el establecimiento de una fuente de ingreso y el interés por la conservación de dos zonas de reserva natural. En términos generales, el fin principal de la investigación consiste en la conservación de las zonas en cuestión, apoyada en el aprovechamiento económico y utilizando como medio el planteamiento de una idea de negocio, en el marco de un proyecto de turismo especializado.

El cumplimiento de los objetivos planteados para la investigación conlleva a un resultado que permite obtener un modelo de negocio integral para la implementación de un servicio de turismo especializado en las dos áreas foco; de esta manera se espera que el montaje y puesta en marcha del proyecto genere utilidad suficiente para continuar con el proceso de protección y conservación, garantizando la permanencia de los procesos ecológicos y los diversos aspectos históricos y culturales presentes en los predios.

#### **4.2. ALCANCE**

El propósito de la investigación es desarrollar un plan de negocio de turismo especializado teniendo como fundamento las dos fincas localizadas en la ciudad de Pereira; de esta forma, la realización del proyecto de investigación permite que las propietarias de las áreas en cuestión obtengan una guía estructurada de la descripción del negocio y las acciones que se realizarán en un futuro, así como las estrategias a implementar, la promoción y la operación para la puesta en marcha del negocio como tal.

## 5. MARCO REFERENCIAL

### 5.1. MARCO TEÓRICO

Dado que el enfoque central de esta investigación estará enmarcado en el planteamiento de un plan de negocio, es necesario establecer algunos parámetros que sirvan de fundamento conceptual y apoyen la lectura interpretativa del proyecto.

Actualmente la economía requiere de múltiples factores para lograr el éxito de una empresa nueva; para ello se cuenta con diversas herramientas y una de las más utilizadas es el Plan de negocio, definido por Humberto Meléndez (2005) en su libro *Plan de negocios y análisis de inversiones* como: “un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de cristalizar una idea de inversión, examina la viabilidad en cuanto al mercadeo del bien o servicio, parte técnica o financiera de la misma, desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad de negocio en un proyecto concreto”. Establece también que “un plan de negocios bien diseñado es la base sobre la que se levanten proyectos de crecimiento o diversificación de la actividad principal”.

El plan de negocio busca responder adecuadamente y en un momento determinado diversos interrogantes de interés:

- ¿Qué es y en qué consiste la idea de negocio?
- ¿Quiénes dirigirán el proyecto de negocio?
- ¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias a implementar para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos?
- ¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo el montaje y la puesta en marcha del proyecto de negocio y cuál es el plan de acción que se establecerá para conseguirlos?

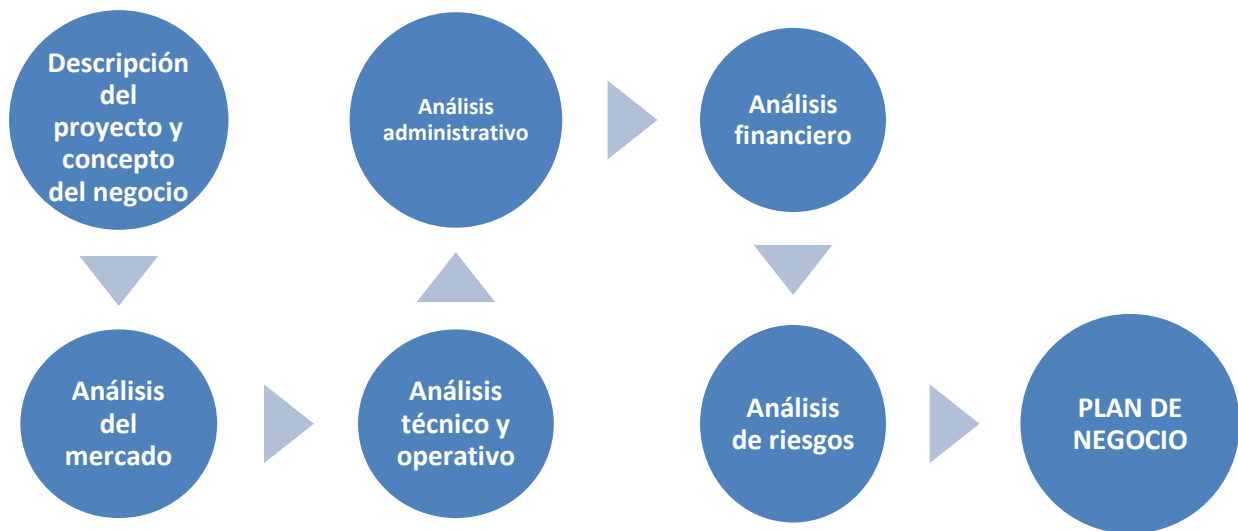


Figura 1. Componentes del plan de negocio. Fuente: Elaboración propia.

Como afirma Antonio Borello (1994), “la primera, y más importante ventaja que ofrece la elaboración de un plan de negocios es que le da a la empresa una guía clara y precisa de cuál es el camino que debe seguir toda la organización, establece: un posicionamiento específico, objetivos precisos, metas cuantificadas y programas de acción bien definidos”.

Así mismo, es preciso aclarar la temática referente al sector de Turismo Especializado y de Naturaleza; el primero “surge como una contraposición al turismo convencional de masas [...], pues busca que los viajes se lleven a cabo en localidades con un gran capital ambiental, en espacios y lugares desconocidos”, según la Secretaría de Turismo (2007); el segundo comprende todo tipo de recorridos enfocados en la naturaleza, donde la principal motivación es la observación y apreciación de la biodiversidad acompañada de la cultura de poblaciones locales. Tal como lo muestran las clasificaciones internacionales, Colombia cuenta con una amplia riqueza natural cuyo adecuado aprovechamiento conduciría al posicionamiento del país como un destino turístico de talla mundial.

Según Bote Gómez (2001), “el fenómeno turístico constituye una actividad económica de considerable importancia, tanto por el papel que juega en la economía nacional como por las posibilidades que ofrece o puede ofrecer en el futuro desarrollo económico y sociocultural”. El fin principal de esta modalidad es enfocar el desarrollo del turismo de una forma sostenible e integral.

De acuerdo con el informe *Turismo como motor del desarrollo regional* del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, se incluyó el turismo de naturaleza en el Programa de Transformación Productiva, generando una dinámica de trabajo coordinado entre el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial en términos de aprovechamiento turístico sostenible de áreas protegidas.

Finalmente, para lograr entender la relación existente entre las temáticas planteadas, resulta fundamental dar cuenta de la definición de Desarrollo Sostenible, concepto descrito por primera vez en el Informe de la Comisión de Brundtland (1987) como un “desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades”. Es de vital importancia destacar que el desarrollo sostenible no hace referencia a un estado inalterable de la naturaleza y los recursos naturales, por el contrario, permite integrar una perspectiva de largo plazo en el manejo de éstos, razón por la cual no se habla de una explotación sino de un manejo de los recursos. Del mismo modo, se hace especial énfasis en la necesidad de contemplar los requerimientos de las generaciones actuales y futuras, defendiendo la equidad intergeneracional y asegurando el desarrollo que conduce al crecimiento económico, a la elevación de la calidad de vida y al bienestar social.

## 5.2. MARCO CONCEPTUAL

**Preservación y conservación:** la preservación y la conservación de un ecosistema son conceptos importantes para el medio ambiente que nacen de una seria necesidad ecológica, sin embargo, hay diferencias entre ellos.

La preservación aborda la protección de la naturaleza independientemente de su valor económico o utilidad; su carácter es explícitamente protector y propone la creación de santuarios naturales, intocables, sin sufrir interferencias relacionadas con los avances del progreso y su consecuente degradación. Cuando se preserva un ecosistema, se toma como acción simplemente la protección ante influencias externas.

Por otro lado la conservación hace alusión al sostenimiento, manutención y mejora del sistema; generalmente incluye reemplazar o remover las especies invasoras de plantas y animales para crear un ecosistema saludable. En ambos casos, la meta final es esencialmente la misma: la protección de los recursos naturales y de la vida salvaje, apuntando a mantener el ambiente saludable.

**Sostenibilidad:** la sostenibilidad ha sido identificada como “La capacidad de permanencia en el futuro a largo plazo.” Cualquier cosa que puede seguir siendo realizada de manera indefinida es considerada como sostenible.

**Turismo especializado:** es aquel que está dirigido a un pequeño número de personas seleccionadas y dispuestas a vivir experiencias diferentes a las conocidas en planes de turismo común. Es una modalidad de turismo en la que el usuario busca profundizar en el conocimiento de un aspecto específico del territorio visitado.

**Turismo de naturaleza:** constituye aquellos viajes que tienen como fin realizar actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza y con las expresiones culturales de un lugar con una actitud y compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar en la conservación de los recursos naturales y culturales. Así mismo, los proyectos de turismo de naturaleza deben ser

ecológicamente viables, económicamente rentables, tecnológicamente viables, y social y culturalmente aceptables.

**Bosque Seco Tropical:** se define como aquella formación vegetal que presenta una cobertura propia de tierras bajas y se caracteriza por presentar una fuerte estacionalidad de lluvias; es un ecosistema de semidensa o densa vegetación arbolada, que alterna climas estacionales lluviosos breves con climas secos más prolongados. El Bosque Seco Tropical es rico en endemismo y especies con adaptaciones especializadas, posee suelos ricos en minerales y la biodiversidad que éste alberga constituye uno de los mayores patrimonios de que disponen las naciones tropicales. En Colombia se encuentra en seis regiones: el Caribe, los valles interandinos de los ríos Cauca y Magdalena, la región Norandina en Santander y Norte de Santander, el valle del Patía, Arauca y Vichada en los Llanos; aun así es uno de los tres ecosistemas más degradados, fragmentados y desconocidos, ya que en la actualidad sólo se conserva el 1.5% del área que existía originalmente.

**Guadual:** se considera como uno de los ecosistemas nativos más representativos de los bosques andinos; constituyen comunidades vegetales evolucionadas que se caracterizan por tener una composición florística variada donde la guadua (planta gramínea de gran altura, similar al bambú pero de tallos más gruesos y con púas) es la especie dominante y permite la interrelación de flora, microflora, avifauna y fauna. El guadual oferta bienes y servicios ecosistémicos de regulación, provisión y soporte, destacándose su aporte en términos de almacenamiento de agua (en épocas húmedas absorbe importantes volúmenes de este líquido, almacenándolo en las cavidades porosas del suelo, en su sistema rizomático y en los entrenudos del tallo; y en época de verano, cuando se percibe la necesidad de agua en la tierra, las guaduas liberan paulatinamente el agua que había sido almacenada). Dadas sus propiedades, los guaduales constituyen un renglón de la producción en su utilización como materia prima en la construcción, decoración, elaboración de muebles, artesanías, pisos, paneles y aglomerados.

**Análisis administrativo:** puede definirse como un examen total de los planos organizativo, dinámico, funcional, estructural y comportamental en una organización para la definición de estrategias y la racionalización del trabajo.

**Análisis de mercado:** es un proceso sistemático y objetivo que permite identificar la información necesaria para diseñar las estrategias de negocio en términos de tamaño y composición del mercado, perspectivas de crecimiento, competencia, pronósticos de oferta y demanda, y diseño del producto y/o servicio.

**Análisis financiero:** es un procedimiento utilizado para evaluar la estructura de las fuentes y usos de los recursos financieros; se aplica para establecer las modalidades bajo las cuales se mueven los flujos monetarios, y examinar la información contable mediante la utilización de indicadores y razones financieras.

**Análisis técnico-operativo:** es un estudio que permite verificar la posibilidad técnica de la fabricación del producto o la oferta de un servicio, así como analizar y determinar el tamaño óptimo, la localización óptima, los equipos, las instalaciones y la organización requeridos.

### **5.3. MARCO LEGAL Y/O NORMATIVO**

Es necesario contemplar las normas bajo las cuales debe instruirse el proyecto en cuestión, que dentro de la Constitución Política de Colombia (CPC) estipulan:

- **Derecho a un ambiente sano:** en el Artículo 79 se consagra que: “Todas las personas tienen derecho a gozar de un ambiente sano. La Ley garantizará la participación de la comunidad en las decisiones que puedan afectarlo. Es deber del Estado proteger la diversidad e integridad del ambiente, conservar las áreas de especial importancia ecológica y fomentar la educación para el logro de estos fines”.

Esta norma constitucional puede interpretarse de manera solidaria con el principio fundamental del derecho a la vida, ya que éste sólo se podría garantizar bajo condiciones en las cuales la vida pueda disfrutarse con calidad.

- El medio ambiente como patrimonio común: la CPC incorpora este principio al imponer al Estado y a las personas la obligación de proteger las riquezas culturales y naturales (Art. 8), así como el deber de las personas y del ciudadano de proteger los recursos naturales y de velar por la conservación del ambiente (Art. 95). Así, en el Artículo 58 se estipula que: “la propiedad es una función social que implica obligaciones y, como tal, le es inherente una función ecológica”; continúa su desarrollo al determinar en el Artículo 63 que: “Los bienes de uso público, los parques naturales, las tierras comunales de grupos étnicos, las tierras de resguardo, el patrimonio arqueológico de la Nación y los demás bienes que determine la Ley, son inalienables, imprescriptibles e inembargables”.
- El Artículo 80 establece que: “El Estado planificará el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación o sustitución. Además, deberá prevenir y controlar los factores de deterioro ambiental, imponer las sanciones legales y exigir la reparación de los daños causados. Así mismo, cooperará con otras naciones en la protección de los ecosistemas situados en zonas fronterizas”. Lo anterior implica asegurar que la satisfacción de las necesidades actuales se realice de una manera tal que no comprometa la capacidad y el derecho de las futuras generaciones para satisfacer las propias.

De igual manera, es importante tener en cuenta las normativas existentes en el marco del turismo en Colombia:



- Ley 300 de 1996: por la cual se expide la ley general de turismo y se dictan otras disposiciones. En esta se considera la actividad turística como una industria esencial para el desarrollo del país, cumpliendo además una función social, y se manifiesta que por lo anterior, el Estado dará una especial protección a razón de su importancia para el desarrollo nacional, en términos de las tasas aplicables a los prestadores de servicios turísticos.
- Decreto 504 de 1997: por el cual se reglamenta el Registro Nacional de Turismo, estableciendo que el Ministerio de Desarrollo Económico llevará un registro nacional de turismo, en el cual deberán inscribirse todos los prestadores de servicios turísticos que efectúen sus operaciones en Colombia, este será obligatorio para el funcionamiento de dichos prestadores turísticos y deberá actualizarse anualmente.
- Decreto 1075 de 1997: por el cual se señala el procedimiento para la imposición de sanciones a los prestadores de servicios turísticos, cuando incurran en cualquier conducta inadecuada mencionada en dicho artículo, dentro de estas se encuentra el uso de publicidad engañosa o que induzca a error al público sobre precios, calidad o cobertura del servicio turístico ofrecido, incumplimiento con los servicios ofrecidos, incumplimiento a las obligaciones frente a las autoridades de turismo.
- Decreto 2646 de 2013: por el cual se reglamenta la exención del impuesto sobre las ventas para servicios turísticos. Se consideran servicios exentos del impuesto sobre las ventas los servicios turísticos vendidos bajo la modalidad de planes o paquetes turísticos por las agencias operadoras, así como los servicios hoteleros prestados por los hoteles inscritos en el Registro Nacional de Turismo, siempre y cuando dichos servicios sean prestados a residentes en el exterior y sean utilizados en el país, de acuerdo con las funciones y actividades autorizadas por la Ley 300 de 1996.

#### 5.4. MARCO ESPACIAL

El proyecto de investigación se realizará en diferentes zonas rurales de la ciudad de Pereira; para el caso se trata de dos fincas ubicadas en el sector de Cerritos, a una distancia aproximada de 6 km, que cuentan con ecosistemas diversos: la primera, ubicada en la Reserva Natural de la Sociedad Civil Cauquité, cuenta con una extensión de 20 hectáreas de Bosque Seco Tropical (ecosistema que se encuentra amenazado en el país ya que se caracteriza por tener terrenos útiles para la agricultura y la expansión urbana); la segunda zona, ubicada en la Hacienda Yarima, con una extensión de 26 hectáreas, cuenta con áreas de guaduales certificados a nivel mundial por el Consejo de Administración Forestal (FSC), la guadua extraída de allí es utilizada para la construcción por su excelente calidad y resistencia.

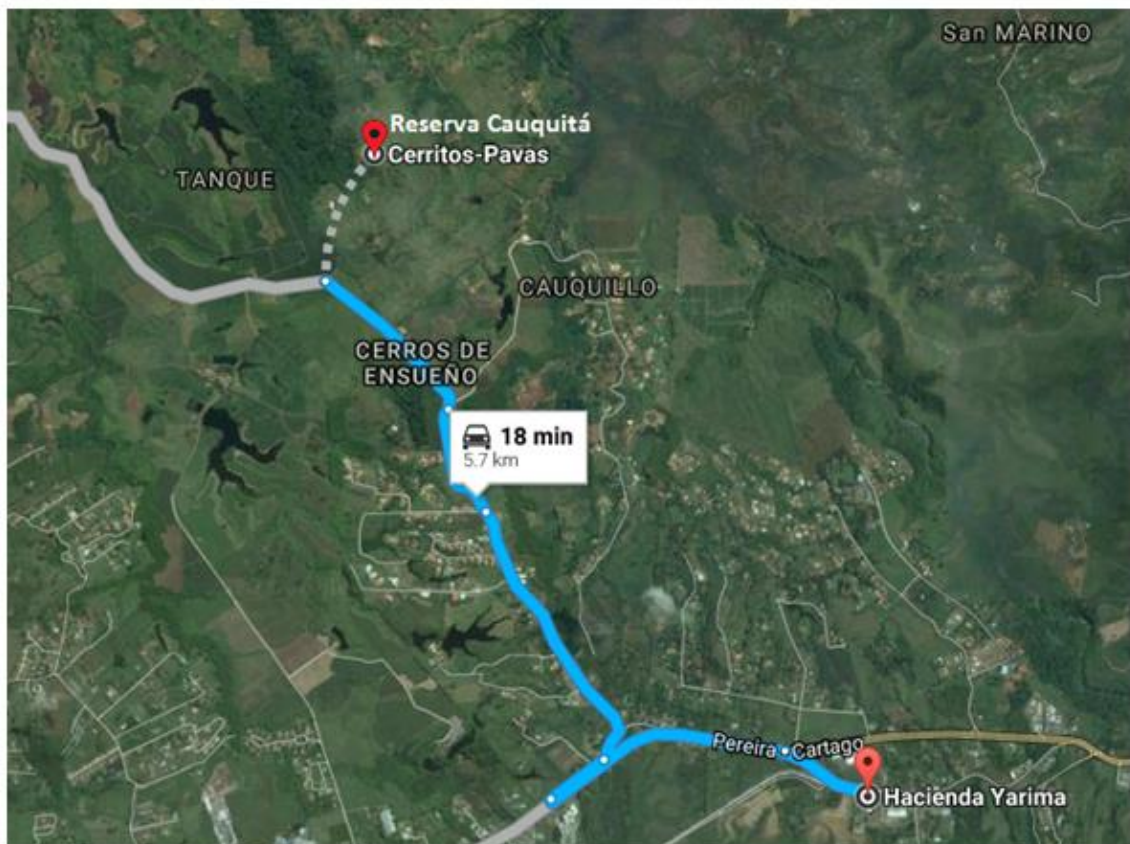


Figura 2. Distancia entre las zonas. Fuente: Google Maps.

### 5.4.1. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

La ciudad de Pereira está localizada en el centro de la región occidental del territorio colombiano, en el denominado Triángulo del Café conformado por las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali, ubicación que la posiciona en el panorama económico nacional e internacional.



Figura 3. Localización de Pereira en Risaralda. Fuente: Elaboración propia.

La Reserva de la Sociedad Civil Cauquitá está ubicada en el kilómetro 7 Vía Cerritos, entrada Malabar, en la Vereda Caimalito (cuenca baja del Río Otún), a una altura de 1180 msnm y una temperatura promedio de 22°C; hace parte de Loma del Oso, un suelo de protección para el mantenimiento del equilibrio ecológico en Risaralda según el Plan de Ordenamiento Territorial de Pereira. Este territorio cuenta con cinco nacimientos de agua, de los cuales tres están protegidos, entre estos la Quebrada Garrapatas,

microcuenca principal de la Reserva que conecta con la cuenca del Río Cauca.

La Reserva de la Sociedad Civil Cauquité sustenta 20 hectáreas de bosque tropical seco - premontano, de los cuales 10 se encuentran en restauración, reforestación y agroecología.



Figura 4. Localización de la Reserva de la Sociedad Civil Cauquité. Fuente: [reservacauquita.wixsite](http://reservacauquita.wixsite).

La Hacienda Yarima está ubicada en la Vereda Los Planes, Vía Cerritos entrada 16, El Tigre, a una altura de 1150 msnm y una temperatura promedio de 24° C.

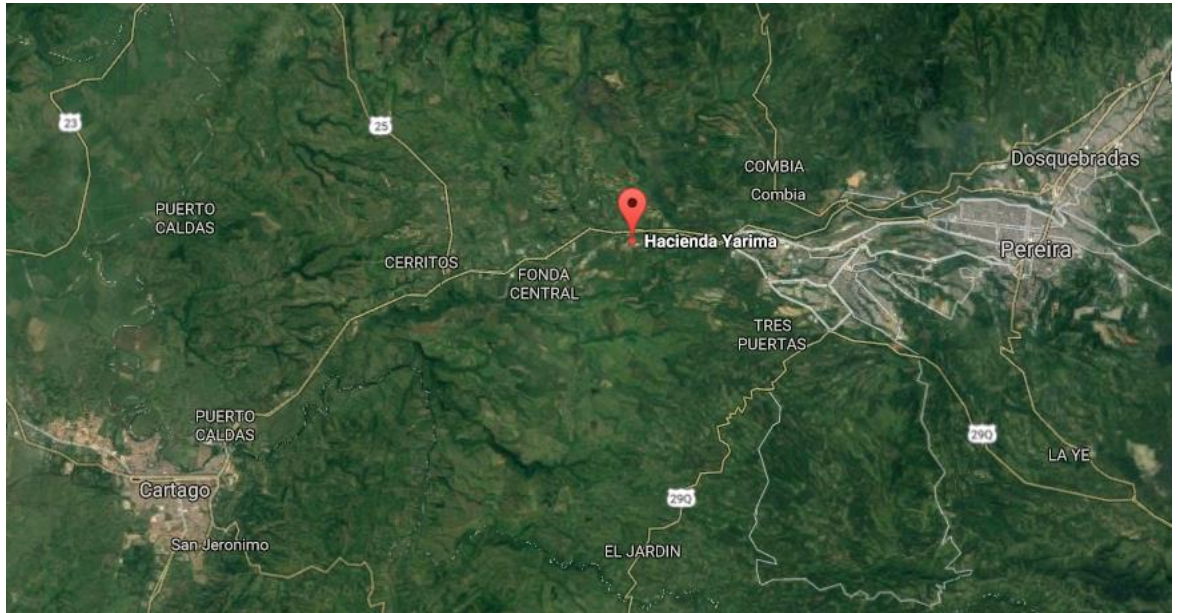


Figura 5. Localización de la Hacienda Yarima. Fuente: Google Maps.

## 6. DISEÑO METODOLÓGICO

### 6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Durante la realización del proyecto se llevó a cabo una investigación de tipo exploratoria que permitió, a través de fuentes primarias y secundarias, obtener nueva información sobre las características de las temáticas tratadas, para la formulación precisa del plan de negocio. Es importante destacar que el trabajo de investigación contempla un tema que, en términos generales, es poco explorado y del cual se encuentra escasa información.

### 6.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del proyecto se utilizaron dos métodos de investigación a resaltar:

**Analítico:** cada uno de los temas involucrados en la investigación se estudió individualmente con el fin de encontrar su relación y consolidar el planteamiento del plan de negocio; de la misma manera se hizo necesario establecer relaciones de causa-efecto que permitieran proponer soluciones ante la formulación del problema.

**De observación:** con la aplicación de este método se obtuvo información primaria que permitió la construcción de nuevas premisas y que, en conjunto con lo relacionado en el marco referencial, conllevó al cumplimiento de los objetivos propuestos.

### **6.3. FUENTES PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

- **Fuentes primarias:** se realizaron entrevistas en profundidad a personas expertas en turismo y expertos en conservación.
- **Fuentes secundarias:** se consultaron tesis nacionales e internacionales que abarcan temas tanto de turismo como de formulación de planes de negocio; artículos científicos y diagnósticos ambientales propios de las zonas en cuestión, información de entes gubernamentales y estudios de mercado.

## **7. METODOLOGÍA**

El Plan de Negocio se compone de cuatro fases fundamentales, que servirán de apoyo a las propietarias de las zonas foco para visualizar con anterioridad la elaboración del proyecto propuesto. Las etapas se describen a continuación:

### **7.1. Etapa de análisis de mercado**

En esta etapa se adecuaron y evaluaron las oportunidades de mercado que presenta la implementación del proyecto de turismo especializado en la ciudad de Pereira, identificando quiénes son los clientes potenciales y/o reales, cuántos son, dónde están ubicados, y los posibles canales de promoción.

En el análisis de mercado se llevó a cabo un estudio de las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas propias de la prestación del servicio, a través de la realización de una matriz DOFA; teniendo en cuenta estos resultados se plantearon acciones objetivas y precisas mediante estrategias con la finalidad de potenciar las ventajas y atenuar las desventajas.

Se realizó una descripción del mercado objetivo, estableciendo las características fundamentales de los clientes que estarían dispuestos a ser partícipes de esta modalidad de turismo, e identificando su posición geográfica, utilizando un compendio de estadísticas turísticas nacionales e internacionales y posteriormente se analizaron las tendencias de dicho mercado.

Del mismo modo, al realizar una búsqueda y un estudio de información procedente de entes gubernamentales, se definieron los competidores directos. Por otro lado, se elaboraron análisis de oferta y demanda teniendo en cuenta clientes y competidores, respectivamente. A su vez, se fijaron los precios de forma indicada y obedeciendo a una lógica de venta en el mercado. Finalmente, se determinó el comportamiento de las ventas para los próximos cinco años a través de técnicas de proyección de ventas.

## **7.2. Etapa de análisis técnico y operativo**

En la etapa operativa se identificaron las necesidades de los procesos de servucción que se van a implementar, los equipos, el talento humano, las materias primas, los insumos y las adecuaciones físicas pertinentes, con el fin de precisar la inversión necesaria y la disponibilidad de recursos.

A su vez, se planteó la propuesta de realizar un convenio con una compañía de transporte que se constituye como un valor agregado para el proyecto, además de facilitar el enlace y la comunicación entre la Reserva Natural de la Sociedad Civil Cauquitá y la Hacienda Yarima.

Si bien es cierto que cada zona presenta ecosistemas y características diferentes, se diseñó un plan que, brinda la posibilidad de articular ambos

espacios para ofrecer una experiencia diferente al público objetivo, potenciando las cualidades naturales que posee cada lugar.

Contemplando el análisis técnico de los procesos de servucción, puntualmente en el ámbito de turismo especializado, se describieron los procedimientos necesarios para el correcto funcionamiento de la puesta en marcha del proyecto, así como el número de colaboradores; se especificó el flujo del proceso, desde el inicio hasta la finalización de la prestación del servicio, destacando la particularidad de la existencia de una articulación entre ambas zonas; de igual manera, se describieron los equipos e insumos requeridos con sus respectivas especificaciones.

### **7.3. Etapa de análisis administrativo**

Buscando planear las operaciones y estrategias propias del proyecto visto como empresa, se definió su estructura organizacional; para esto, se establecieron los objetivos principales y las actividades de cada una de las áreas que componen una empresa y se determinaron las responsabilidades, funciones y roles para cada labor. El resultado final se plasmó en un organigrama en el que se evidencian claramente las interrelaciones, la denominación de cada actividad y el papel que cada colaborador desempeñará.

Así mismo, se precisó el tamaño y tipo de empresa según el proyecto, y se diseñaron las políticas de funcionamiento.

Por último, se definieron las características del personal que podría requerir el proyecto, sus perfiles, habilidades y competencias, así como los requisitos básicos de las principales actividades y los procesos que se tendrán que aplicar para implementar inducciones y capacitaciones.

### **7.4. Etapa de análisis financiero**

En esta etapa se realizaron todos los cálculos económicos y flujos financieros para visualizar con claridad el medio en el que se desarrollará el proyecto e identificar los recursos indispensables para que la puesta en marcha de éste



pueda iniciar, teniendo en cuenta los costos e ingresos esperados, así como la cuantía de la inversión. Del mismo modo, se compararon los valores de costos y rendimientos proyectados, para establecer si económicamente el proyecto es o no viable y sostenible en el tiempo.

Se determinaron los costos fijos y de operación, que constarán de aquellos causados directamente en el proceso de la prestación del servicio de turismo especializado en ambas zonas, contemplando todos los aspectos definidos en el análisis técnico y operativo; así como los gastos operacionales y administrativos.

Se estimó el punto de equilibrio con el fin de conocer el nivel de ventas que requiere el proyecto, y con base en la información anterior se realizaron las proyecciones financieras del flujo de caja, el estado de resultados y el balance general, con el objetivo de visualizar las utilidades y/o pérdidas que podrían generarse en un horizonte de tiempo determinado y evidenciar el crecimiento y comportamiento de las cuentas fundamentales que éstos contemplan.

Siguiendo esta misma línea, se identificó el período de recuperación de la inversión realizada en forma de utilidad, el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), igualmente se realizaron los cálculos correspondientes a indicadores financieros de rentabilidad, desempeño y endeudamiento, para definir puntos de apalancamiento del proyecto, determinar la tendencia de los diferentes rubros y tomar decisiones pertinentes.

#### **7.5. Etapa de análisis de riesgo**

Finalmente se evaluaron los riesgos de tipo operativo, financiero y de mercado, a los que podría verse expuesta la implementación del proyecto, y se establecieron planes de contingencia apropiados, encaminados a solucionar las posibles eventualidades negativas que aluden a los diferentes tipos de riesgo. Para el cumplimiento de este fin se usó una matriz para el análisis de riesgo contemplando la probabilidad de amenaza y la magnitud del daño.

## 8. DIAGNÓSTICO DEL SECTOR TURISMO

De acuerdo con la Organización Mundial de Turismo -OMT (2016)- en los últimos años el turismo ha experimentado un crecimiento continuo y ha llegado a convertirse en uno de los sectores económicos que crece con mayor rapidez en el mundo, constituyéndose como un pilar fundamental del progreso socioeconómico. Durante el año 2015 la llegada de turistas internacionales en el mundo ascendió a 1184 millones, con un crecimiento del 4,6%, y se espera que para el año 2030 esta cifra llegue a 1800 millones.

Se estima que el turismo genera el 10% del PIB global, es el responsable de 1 de cada 11 empleos en el mundo (directo, indirecto e inducido), del 7% del comercio internacional y del 30% de las exportaciones de servicios. En este sentido, diversos países del mundo actualmente conciben el sector turismo como un factor esencial para el desarrollo económico y social sostenible a largo plazo; por su parte, Colombia ha adoptado este enfoque a través de la Ley 300 de 1996, en la que se estipula que dentro del Plan Nacional de Desarrollo (PND) debe definirse el Plan Sectorial de Turismo. Actualmente se encuentra en vigencia el Plan Sectorial de Turismo para la Construcción de la Paz 2014-2018, mediante el cual se busca potenciar el turismo como un mecanismo de desarrollo regional sostenible a través de cuatro pilares fundamentales: competitividad para el desarrollo turístico regional y territorial, conectividad competitiva, promoción y articulación institucional, soportado en tres estrategias transversales: el turismo responsable y sostenible, el turismo en la construcción de paz, y la cultura turística.

De acuerdo con el artículo "Turismo en Colombia crece más que el promedio mundial" publicado en la edición digital de la revista Portafolio (2015), el turismo se ha constituido como el segundo sector generador de divisas en Colombia, situándose por encima de productos tradicionales como el café, las flores y el banano. Además, el país recibió a más de dos millones de turistas durante el año 2015 con un crecimiento promedio de 12%, y en los últimos años se ha

convertido en el tercer destino de América del Sur con mayor afluencia de extranjeros, después de Argentina y Ecuador, según la OMT (2015).

Considerando el Reporte de Competitividad de Viajes y Turismo 2015 realizado por el Foro Económico Mundial en el que se analizan cuatro aspectos importantes (Entorno favorable, Políticas y condiciones favorables, Infraestructura, y Recursos naturales y culturales) para determinar las fortalezas y debilidades turísticas de 141 países, Colombia se encuentra en el lugar 68, reflejando baja competitividad en Infraestructura (portuaria y terrestre) y Entorno favorable (seguridad), sin embargo evidencia que su fuerte continúa siendo el recurso natural y cultural, categoría en la que se encuentra mejor posicionado; a pesar de haber avanzado 16 puestos respecto al año 2013, es claro que el país aún tiene desafíos relacionados con los niveles de seguridad e infraestructura.

En cuanto al segmento de turismo de naturaleza, Colombia se destaca en el contexto mundial por ser el segundo país más biodiverso por kilómetro cuadrado, según la Clasificación Mundial de Competitividad Turística del Foro Económico Mundial, además de ser el octavo país de Latinoamérica con mayor número de áreas protegidas, el primer país en número de especies de aves y orquídeas, el segundo en número de plantas, anfibios, mariposas y peces dulceacuícolas, el tercero en palmas y reptiles, y el cuarto en mamíferos, según el Sistema de Información sobre Biodiversidad de Colombia (SiB); razones por las cuales se afirma que el país cuenta con importantes ventajas comparativas en relación a sus recursos naturales.

Ante esta perspectiva, el Eje Cafetero se ha destacado como el tercer destino turístico en Colombia, siendo uno de los atractivos al interior del país que despierta mayor interés, según el Plan Estratégico para el Desarrollo Turístico en el Departamento de Risaralda 2006 – 2020. Adicionalmente, “tras la declaración del Paisaje Cultural Cafetero como Patrimonio Cultural de la

Humanidad por la UNESCO, en 2011, Risaralda, Quindío y Caldas han adquirido interés internacional, pues según datos de Migración Colombia, en 2013 llegaron 34.573 viajeros internacionales, 2.056 personas más que en 2012”, de acuerdo con el diario La República (2014).

Por su parte, Risaralda, localizada en el centro occidente colombiano, cuenta con una ubicación privilegiada dentro del Triángulo del Café, y pese a ser reconocida tradicionalmente como zona comercial, se considera un departamento con oportunidades de destacarse en el turismo ecológico, comercial y de salud; razón por la cual la Agenda Interna de Turismo para el departamento plantea que “en el 2017, Risaralda, en el contexto del Eje Cafetero, norte del Valle y Chocó, será un destino turístico competitivo en el escenario nacional e internacional reconocido para el descanso, el ecoturismo, la aventura, el termalismo, la diversión y la salud”. Además es un territorio que cuenta con una amplia oferta asociada a su paisajismo, diversidad biológica, variedad de pisos térmicos y zonas de diversificación.

Considerando el valor que el plan de desarrollo otorga al sector turismo en el departamento de Risaralda, se prevé que “en el 2020 será posicionado como territorio verde, innovador y dinámico dedicado a los servicios turísticos de alta calidad generador de un desarrollo económico, social y cultural con identidad dentro de un concepto de ciudad – región”. Dicho plan busca, entre otras cosas, que el turismo sea sostenible y que se mejore la calidad en la prestación de este servicio, destacando su contribución a sectores de la economía como el comercio y el transporte.

A nivel local, el municipio de Pereira también refleja una tendencia a la promoción turística dentro de su Plan de Ordenamiento Territorial (POT) 2015 – 2027, a través del programa Pereira un destino para el mundo, el cual “reconoce al sector turismo como dinamizador del desarrollo económico y social para la ciudad, en consonancia con la gran apuesta de Colombia para potenciar

este sector como eje de desarrollo económico y sector de talla mundial, y con la inclusión del turismo como uno de los sectores estratégicos en la agenda de competitividad del municipio”.

Además resalta la importancia del fomento al turismo en áreas naturales y protegidas con el objetivo de “constituir a Pereira en un enclave turístico con proyección nacional y global. Se lograrán crear sistemas de áreas de conservación y reserva turística para el desarrollo de proyectos, a través de un uso adecuado de los recursos naturales, la disminución de la contaminación ambiental, el aprovechamiento de las ventajas paisajísticas, ambientales y biodiversidad; así como el uso pertinente de los diversos pisos térmicos.”

De acuerdo con el Plan estratégico para el ecoturismo en las áreas protegidas de la cuenca alta del Río Otún (2013), el turismo de naturaleza representa una oportunidad para el desarrollo del sector en la ciudad de Pereira, ya que ésta cuenta con importantes recursos naturales y servicios ambientales, diversidad de zonas de vida y clima, y un complejo sistema hidrológico, que además de despertar interés como destino turístico, podrían potenciar el turismo como sector económico. Así mismo, se destaca la cercanía zona urbana – zona rural, que facilita la conectividad, y su estratégica ubicación dentro del llamado Triángulo de Oro (compuesto por Bogotá, Cali y Medellín, las principales ciudades del país), hecho que se constituye como una fortaleza para la oferta de productos y servicios a nivel nacional e internacional.

A partir de lo anterior se concluye que “el potencial turístico se encuentra en las áreas de protección ambiental que tiene el municipio y que, a través de su adecuada articulación, Pereira puede constituirse en un referente de actividad ecoturística en el país”.

Conforme al Plan Maestro de Turismo de Pereira en el que se analiza el turismo bajo cuatro factores (Atracción, Soporte, Producción y Gestión de destino), se

establece que la oferta turística de Pereira es casi nula, sin embargo, la ciudad tiene potencial para desarrollar el turismo cultural y de naturaleza; el primero, basado en los festivales, celebraciones culturales, arquitectura, monumentos y Paisaje Cultural Cafetero, y el segundo, sustentado en las áreas protegidas y la conservación ambiental. En dicho plan se plantea que para el año 2020, Pereira será considerada el foco turístico del Paisaje Cultural Cafetero a través del desarrollo de sus fortalezas y la implementación de estrategias que potencien el sector. Además de esto, actualmente Pereira se encuentra en el quinto lugar entre los destinos que prefieren los colombianos, y el octavo predilecto por turistas extranjeros, según el informe Pereira: contexto actual y perspectivas del Banco de la República (2014).

En cuanto al ámbito de turismo especializado, y pese a la falta de información fiable respecto al tema, es posible deducir que Colombia a lo largo de la última década ha contado con políticas de fomento al turismo especializado con énfasis en ecoturismo y turismo cultural, buscando satisfacer nuevas demandas de servicios especializados, selectivos y no masivos; de esta manera se prevé que durante los inicios del siglo XXI el turismo especializado logrará satisfacer las preferencias de estos demandantes.

Además, en términos de promoción para esta modalidad, en septiembre de 2016 se realizó en la ciudad de Medellín la primera feria de turismo especializado llamada Colombia Travel Expo, que busca incentivar el desarrollo del turismo en el país mediante la exposición y comercialización de productos turísticos especializados con el potencial para competir en mercados tanto nacionales como internacionales.

A nivel local, aunque la ciudad de Pereira cuenta con riquezas naturales y culturales que representan un atractivo turístico significativo, no existe especialización alguna en la oferta de productos o la prestación del servicio, por lo que la modalidad de turismo especializado no se encuentra claramente definida.

## 9. RESULTADOS

### 9.1. ETAPA DE ANÁLISIS DE MERCADO

#### 9.1.1. LOGOTIPO

El proyecto llevará el nombre Marú, que proviene de la frase *Magia Rural* y que hace alusión a la riqueza natural y cultural que posee la Reserva Cauquitá y la Hacienda Yarima. El vocablo Marú es de fácil recordación y relaciona su significado con el beneficio que se ofrece.



Figura 6. Logotipo. Fuente: elaboración propia.

Los colores del logotipo representan cuatro aspectos fundamentales en la concepción del proyecto: el color azul expresa profesionalismo, confianza y calma, el color verde refleja crecimiento, serenidad y naturaleza, el color púrpura expresa sabiduría y espiritualidad, y el color naranja hace referencia al dinamismo y la innovación.

#### 9.1.2. DESCRIPCIÓN DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Marú es un proyecto de empresa prestadora de servicios turísticos, enfocada en el sector turismo de naturaleza y turismo especializado, y orientada a la realización de actividades experienciales en el marco de la conservación

ambiental y el desarrollo sostenible, con el fin de afianzar la relación medio ambiente – hombre.

Se especializa en promover actividades relacionadas con el entorno natural mediante la interpretación de los atractivos turísticos propios de Cauquitá y Yarima, con el objetivo de impulsar el desarrollo del potencial ecoturístico de la zona, buscando un equilibrio entre el uso racional de los recursos naturales y la promesa de una experiencia de viaje extraordinaria.

La oferta de Marú se fundamenta en la realización de actividades en dos tipos de ecosistemas:

- **Reserva Cauquitá**

Esta opción contempla como destino la Reserva Natural de la Sociedad Civil Cauquitá, en la que se ofrecen cuatro alternativas principales:

- **Senderismo:** esta actividad se realiza a través de un camino que se abre paso en medio del bosque y que permite contemplar la belleza paisajística y apreciar la diversidad de fauna y flora propia de este ecosistema; se destaca el avistamiento de aves ya que en la reserva se han observado alrededor de 91 especies. La caminata cuenta con la guianza de personas dispuestas a compartir su saber respecto a la riqueza natural y cultural que posee la zona.
- **Salud Natural:** en este ámbito se hace uso de la naturaleza para el trabajo terapéutico y la recuperación de la salud (del cuerpo y de la mente) bajo la ideología del bienestar como concepto integral, a través de la realización de temazcales, terapias de polaridad, ceremonias ancestrales y la utilización de plantas medicinales.
- **Talleres y Encuentros:** la Reserva Cauquitá ofrece la posibilidad de hacer uso de sus espacios para la realización de talleres y/o encuentros



relacionados con temáticas de conservación, investigación, sostenibilidad y afines.

- **Voluntariado:** a través del programa de voluntariado es posible contribuir a la recuperación del ecosistema, compartiendo una experiencia de trabajo y aprendizaje, con actividades de reforestación, investigación y apoyo al trabajo en el vivero y la huerta orgánica.

Cada una de las actividades descritas anteriormente involucra un componente de educación ecológica a través de la guianza interpretativa y la sensibilización.

- **Yarima Guadua**

Esta opción tiene como destino la Hacienda Yarima, que sustenta su actividad principal en la producción y venta de guadua para construcción; enmarcada en esta modalidad ofrece un servicio turístico experiencial que contempla dos alternativas según los intereses del visitante:

- **Paisajismo:** consta de caminatas a través de rutas que rodean y cruzan el único gradual de la especie *Angustifolia K* de baja intensidad certificado a nivel mundial, permitiendo el avistamiento de fauna y flora silvestre asociadas, y la interacción con el medio haciendo posible la vivencia del proceso productivo.
- **Aprendizaje experiencial:** esta alternativa, además de ofrecer las actividades de paisajismo, se enfoca en el aprendizaje sobre aspectos generales y específicos de la *Guadua Angustifolia K*, su diversidad, manejo sostenible, usos y aplicaciones.

La base de oferta al público de Marú se fundamenta en cuatro planes turísticos que combinan las actividades descritas anteriormente, exceptuando las de Voluntariado y Talleres y Encuentros, que se consideran como servicios complementarios.

- **Plan 1:** este plan está conformado por las actividades de Senderismo en la Reserva Cauquitá y Paisajismo en la Hacienda Yarima, bajo la modalidad de pasadía; adicionalmente incluye el servicio de transporte desde un punto de encuentro hasta cada una de las zonas y viceversa, y servicio de alimentación (un plato).
- **Plan 2:** este contempla las actividades de Senderismo en la Reserva Cauquitá y Aprendizaje Experiencial en la Hacienda Yarima bajo la modalidad de pasadía; además incluye el servicio de transporte desde un punto de encuentro hasta cada una de las zonas y viceversa, y servicio de alimentación (dos platos).
- **Plan 3:** este plan consta de las actividades Senderismo y Salud Natural en la Reserva Cauquitá y de Paisajismo en la Hacienda Yarima; además del servicio de transporte y alimentación (tres platos), incluye una noche de alojamiento en la Reserva.
- **Plan 4:** este plan está constituido por las actividades de Senderismo y Salud Natural en la Reserva Cauquitá y Aprendizaje Experiencial en la Hacienda Yarima; incluye el servicio de transporte, alimentación (tres platos) y una noche de alojamiento en la Reserva.

Cabe aclarar que las actividades de Salud Natural se realizarán de acuerdo con una programación definida previamente por el guía especializado.

Adicionalmente, el servicio prestado por Marú permite al usuario crear su propio plan turístico combinando actividades de las opciones descritas de acuerdo a sus preferencias, haciendo posible elegir actividades de ambos lugares o de uno en específico.

Las opciones de venta definidas están enmarcadas en el marketing personalizado, estableciendo como foco el interés y conocimiento del

usuario; no obstante, independientemente del destino que se elija, se llevarán a cabo ciertas actividades básicas:

- Discurso inicial alusivo a metodologías de educación ambiental.
- Guianza y descripción del ecosistema.
- Observación de fauna y flora características de la zona.
- Experiencia vivencial de acuerdo al tipo de usuario y ecosistema.

Adicionalmente, en ambas zonas existe la posibilidad de recibir grupos de estudiantes interesados en temáticas medioambientales para realizar actividades de aprendizaje e investigación.

#### 9.1.2.1. CADENA DE VALOR



- **Asesoramiento sobre servicio:** este eslabón se compone de empresas que comercializan productos turísticos, como agencias de viaje, ferias turísticas y establecimientos de alojamiento, que actúan como agentes intermediarios para la promoción del servicio.
- **Transporte:** este elemento contempla una empresa de transporte de la ciudad de Pereira que gestiona el desplazamiento del usuario para llegar, salir y trasladarse entre ambos destinos.
- **Alojamiento:** existe la posibilidad de alojamiento en la Reserva Cauquitá, la cual dispone de una casa para visitantes con dos habitaciones (cuatro camas), cocina y baño; además la reserva cuenta con espacios para acampar. Adicionalmente cerca a la Hacienda

Yarima se encuentra ubicada la Hacienda Hotel San José y el Hotel Sonesta.

- **Alimentación:** en la casa de visitantes de la Reserva Cauquitá existe la posibilidad de tener alimentos a disposición del usuario para que éste prepare sus propios platos; Marú también cuenta con personal encargado de ofrecer el servicio de alimentación cuando el visitante lo requiera.
- **Activos turísticos:** representados por la riqueza natural, cultural y paisajística de la Hacienda Yarima y la Reserva Cauquitá, sus procesos de conservación, educación y sostenibilidad, que convierten ambas zonas en santuarios de vida.
- **Artesanías y compras:** como servicio complementario la Reserva Cauquitá sustenta productos orgánicos y hechos a mano para la venta; cuenta con un vivero constituido principalmente de especies nativas, ornamentales y medicinales, ofrece ají orgánico en conserva y muñecas tejidas con significados espirituales.

Cabe aclarar que cumplir con el propósito de convertir un proyecto de turismo especializado y de naturaleza en una actividad sostenible requiere, de un lado, el compromiso del equipo de trabajo hacia la mejora continua, y de otro lado, la unión de intereses y esfuerzos a través de la creación de vínculos con figuras de orden local, regional o nacional que fortalezcan la cadena de valor.

### **9.1.3. ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN**

Para dar a conocer e incrementar el conocimiento de la oferta de Marú se plantea una estrategia de promoción que genere en el usuario la idea de una experiencia satisfactoria y cree en él una conexión con el destino.

Dicha estrategia está basada en acciones de promoción especializada, así:

Uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) para la creación de nuevos espacios de interacción que faciliten la promoción directa y la reserva del servicio ofertado, a través del diseño de una página web dinámica con contenido audiovisual y una sección de información completa y detallada, que le permita al usuario combinar las diferentes opciones y elegir la que se ajuste a sus preferencias. Adicionalmente, Marú tendrá presencia en las redes sociales Facebook, Instagram y WhatsApp con información frecuente acerca de las actividades y experiencias de los usuarios.

Generación de alianzas con intermediarios de la cadena de valor que actúen como puente para la publicidad y comercialización del servicio, tales como tour operadores, agencias de viajes, empresas de transporte, hoteles y hostales, empresas prestadoras de servicios turísticos y entes gubernamentales a nivel nacional y regional.

Implementación de la estrategia Fam Trips para operadores turísticos y agencias de viajes buscando que éstos se familiaricen con el destino en primera persona y de esta manera generar confianza y seguridad al momento de ofrecer el servicio.

Creación de sinergias con otros subsectores turísticos para captar la atención de viajeros que ingresan a la región por motivos de negocios, eventos o académicos.

Participación en convenciones y ferias de carácter regional que se conviertan en plataformas para ampliar el mercado y realizar alianzas estratégicas, y que le permitan a Marú consolidarse como una opción turística. Además, considerando que Colombia es reconocida a nivel mundial por su riqueza natural, se plantea la posibilidad de participar en

eventos internacionales especializados en turismo de naturaleza (Ecoturismo y Turismo rural).

Tabla 1. Principales ferias especializadas en Turismo de Naturaleza.

	Ecoturismo	Turismo Rural
Argentina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Festival do Turismo de Gramado</li> <li>• BirdFair South America</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Festival do Turismo de Gramado</li> <li>• BirdFair South America</li> </ul>
Brasil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Festival do Turismo de Gramado</li> <li>• BirdFair South America</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Festival do Turismo de Gramado</li> <li>• BirdFair South America</li> </ul>
España	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BirdFair</li> <li>• Tour Natur</li> <li>• Feria Internacional de Ornitología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tour Natur</li> </ul>
Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adventure Travel Expo</li> <li>• DEMA Show</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adventure Travel Expo</li> <li>• DEMA Show</li> </ul>
Canadá	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outdoor Adventure Travel Show</li> <li>• DEMA Show</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outdoor Adventure Travel Show</li> <li>• DEMA Show</li> </ul>
Italia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BirdFair</li> <li>• Tour Natur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Festival do Turismo de Gramado</li> <li>• Tour Natur</li> </ul>
Alemania	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tour Natur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tour Natur</li> </ul>
Chile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Festival do Turismo de Gramado</li> <li>• BirdFair South America</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Festival do Turismo de Gramado</li> <li>• BirdFair South America</li> </ul>
Francia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BirdFair</li> <li>• Tour Natur</li> <li>• Destination Nature</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destination Nature</li> </ul>
Reino Unido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BirdFair</li> <li>• Tour Natur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tour Natur</li> <li>• The Telegraph Adventure Travel Show</li> </ul>
Australia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adventure Travel Expo</li> <li>• BirdFair</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adventure Travel Expo</li> <li>• BirdFair</li> </ul>

Fuente: Plan de Negocio de Turismo de Naturaleza para Colombia 2013.

#### 9.1.4. ESTRATEGIA DE PRECIO

Es importante destacar que las estrategias para definir el precio son muy variables, éstas dependen de diferentes factores como la experiencia, la

intangibilidad del servicio o el reconocimiento en el mercado de éste; del mismo modo el precio puede estar condicionado por el tipo de servicio otorgado o por el origen del visitante (nacional o extranjero residente, nacional residente en el exterior o extranjero); de esta manera, el establecimiento del precio se fija a través del método de orientación al mercado, que contempla aspectos de competitividad y comportamiento del cliente, considerando las tarifas ofrecidas por entidades que prestan servicios similares, y la información obtenida del Análisis Económico y de Mercado expuesto en el Diagnóstico de Turismo de Naturaleza en Colombia; este último evidencia que el gasto medio por día del turista internacional es de aproximadamente \$409.625 COP (teniendo en cuenta alimentación, transporte, alojamiento y actividades realizadas).

Los precios de las actividades independientes se presentan a continuación:

Tabla 2. Precios definidos para las actividades de Marú.

Actividades		Extranjero o nacional residente en el exterior
<b>Reserva Cauquité</b>	Senderismo	\$ 45.000
	Salud Natural	\$ 200.000
	Talleres y Encuentros	\$ 30.000
	Voluntariado	\$ 60.000
<b>Yarima Guadua</b>	Paisajismo	\$ 100.000
	Aprendizaje experiencial	\$ 150.000

Fuente: elaboración propia.

Cabe aclarar que los precios definidos anteriormente constituyen valores por persona, el cobro definido para la realización de Talleres y Encuentros corresponde a una (1) hora, el valor asignado al ítem de Salud Natural aplica para cada una de las actividades que componen este programa, y el costo del Voluntariado equivale a un (1) día.

Considerando que la oferta está abierta también a visitantes nacionales, se establece que los precios para este segmento disminuirán en un 50% respecto a los precios establecidos para visitantes internacionales.

El valor del transporte va a depender del número de viajes, y cada viaje tendrá un costo de \$10.000. Se entiende por viaje alguno(s) de los siguientes:

- Punto de encuentro ↔ Reserva Cauquitá
- Punto de encuentro ↔ Hacienda Yarima
- Reserva Cauquitá ↔ Hacienda Yarima

El alojamiento en la Reserva Cauquitá tendrá un costo de \$40.000 la noche por persona; así mismo, si el usuario requiere existencia de alimentos en la casa de visitantes, asumirá un monto de \$20.000 diarios, de lo contrario éste podrá llevar su propio alimento.

Por otro lado, el servicio de alimentación adicional tendrá un costo de \$10.000 por plato. Finalmente, el valor total del paquete elegido por el usuario estará determinado por la suma del costo de las actividades seleccionadas, el servicio de transporte, alojamiento y/o alimentación.

Teniendo en cuenta los aspectos descritos anteriormente, se definen los precios para cada plan:

Tabla 3. Precios definidos para los planes de Marú.

Ítem	Plan 1	Plan 2	Plan 3	Plan 4
Transporte	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Actividades	\$ 145.000	\$ 195.000	\$ 345.000	\$ 395.000
Alimentación	\$ 10.000	\$ 20.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Alojamiento	\$ -	\$ -	\$ 40.000	\$ 40.000
<b>Total</b>	<b>\$ 185.000</b>	<b>\$ 245.000</b>	<b>\$ 445.000</b>	<b>\$ 495.000</b>

Fuente: elaboración propia.



## 9.1.5. ESTUDIO DE MERCADO

### 9.1.5.1. OBJETIVO

Identificar y caracterizar el segmento de mercado al que estará dirigido el servicio prestado por Marú.

### 9.1.5.2. ANÁLISIS DEL SECTOR

De acuerdo con el Plan Nacional de Turismo 2014 – 2018, “para los próximos años se prevé la universalización del acceso al turismo por parte de los habitantes del planeta”, y se pronostica un crecimiento promedio anual del 3,3% para las siguientes dos décadas, periodo durante el cual las economías emergentes (América Latina, Asia y Europa Central) serán protagonistas respecto a la cuota de mercado.

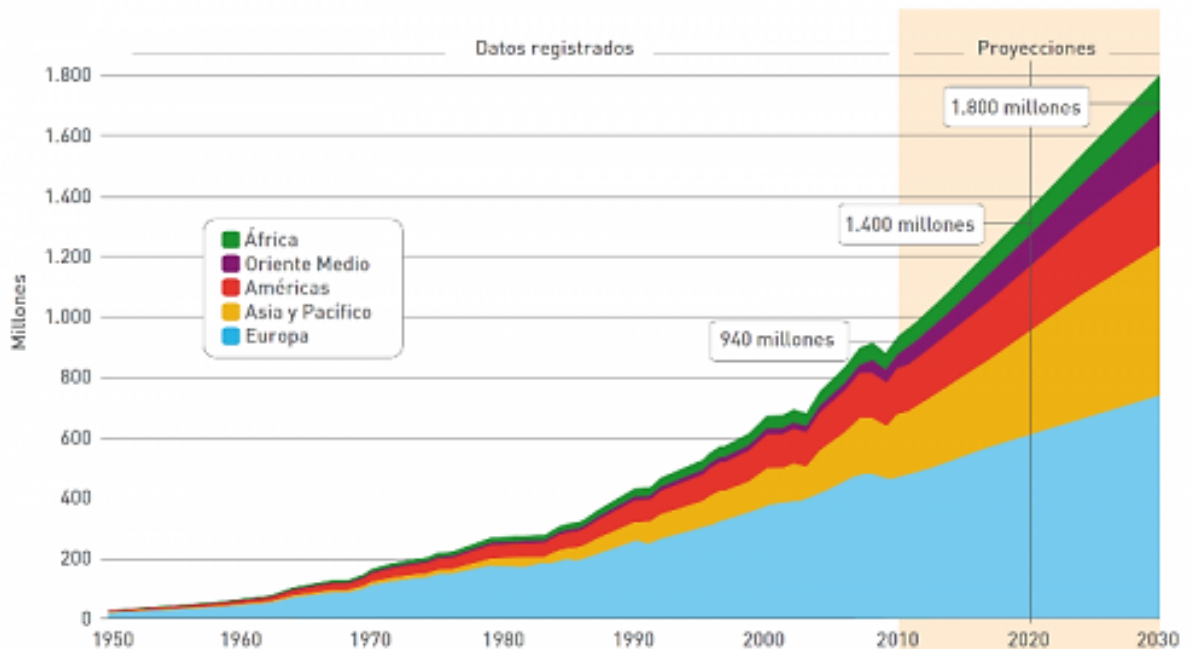


Figura 7. Llegada de turistas internacionales, tendencias y proyecciones 1950 – 2030. Fuente: Organización Mundial de Turismo (OMT).

Según el Informe de Turismo Extranjero en Colombia (TEC) Junio 2016 emitido por PROCOLOMBIA, durante el periodo 2010 – 2015 las llegadas de turistas a nivel mundial crecieron en promedio 4,5%, y en los primeros

cuatro meses del año 2016 esta tasa alcanzó el 5%, hecho que refleja el dinamismo continuo de este sector.

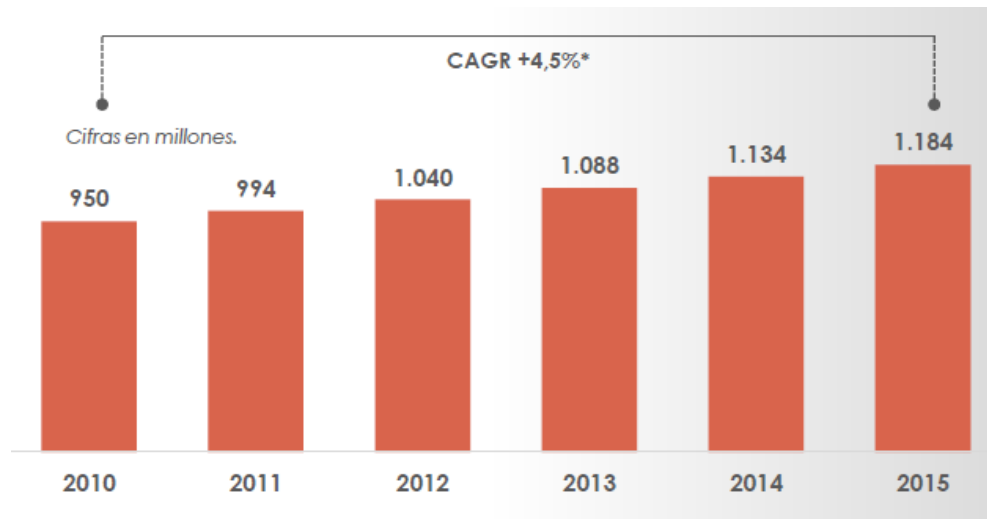


Figura 8. Llegadas al mundo por turismo internacional 2010 – 2015. Fuente: Informe Turismo Extranjero en Colombia Junio 2016.

Respecto a los motivos de viaje de los turistas internacionales, el Plan Nacional de Turismo prevé que la participación más significativa estará dada por el ocio, recreo y vacaciones, específicamente en el continente americano, que crecerá anualmente alrededor de 3,3% hasta llegar a representar el 54% del total en el año 2030; en este sentido, y considerando el comportamiento del mercado, en los próximos años destacarán la personalización de los viajes, la preferencia de productos auténticos, la búsqueda de experiencias intensas, la exigencia de servicios responsables con el medio ambiente y el turismo verde, resaltando la importancia de la sostenibilidad en el sector turismo y su impacto en los ámbitos económico, social y ambiental.

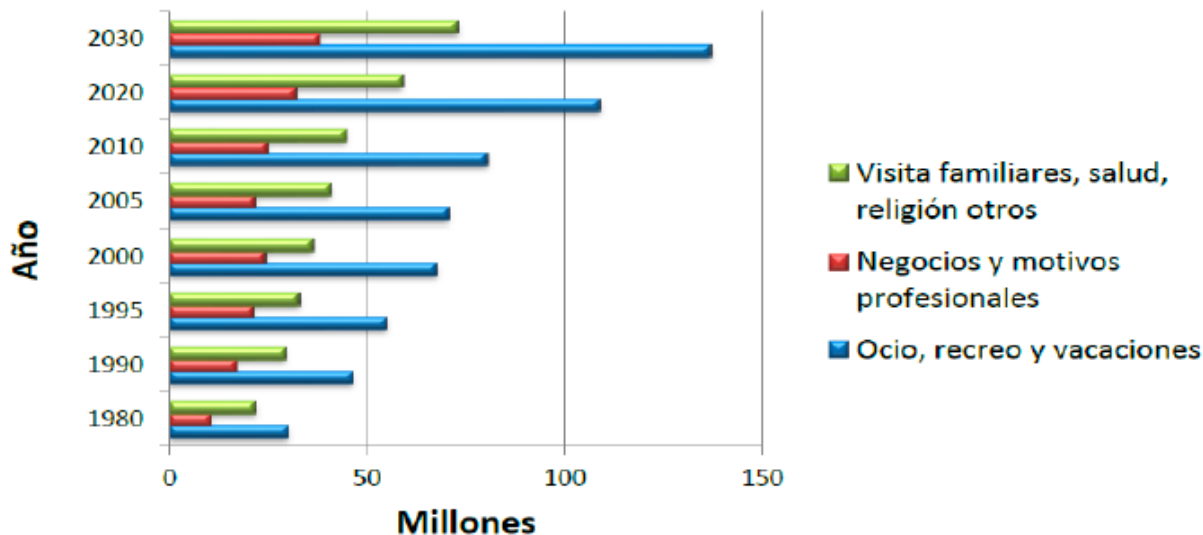


Figura 9. Llegada de turistas internacionales a América según motivo de viaje.  
Fuente: Organización Mundial de Turismo (OMT).

A nivel nacional el turismo extranjero ha tenido un crecimiento anual promedio de 10,4% en los últimos ocho años, según datos de Migración Colombia y la OMT, cifra que supera considerablemente el promedio mundial durante el mismo periodo; adicionalmente, de acuerdo a declaraciones de PROCOLOMBIA, las estrategias implementadas por esta entidad para posicionar turísticamente al país lograron triplicar el número de mercados que conocen la riqueza turística colombiana en los últimos cuatro años.

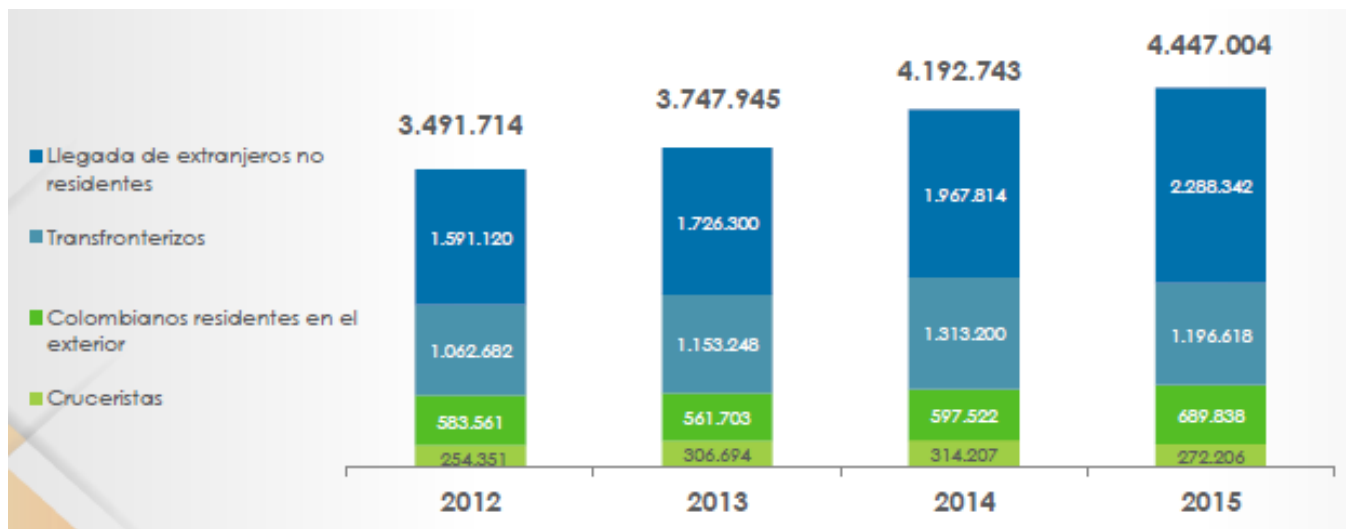


Figura 10. Llegada de viajeros a Colombia 2012 – 2016 (enero - junio). Fuente: Informe Turismo Extranjero en Colombia Junio 2016.

Por otra parte, el Boletín Mensual de Turismo Junio 2016 emitido por la Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo revela que durante el año 2015 llegaron al país 4.447.004 viajeros, y hasta el mes de junio de 2016 se ha observado un incremento del 11,18% respecto a los valores del año anterior. De acuerdo al origen, Estados Unidos, Venezuela, y Brasil son los países que han contribuido en mayor proporción a la llegada de extranjeros durante el 2016, participando con 21,3%, 8,3% y 8% respectivamente.

Tabla 4. Número de viajeros por país de origen.

País	2015		2016		Ene-Jun
	Ene-Jun	Junio	Ene-Jun	Junio	% Var
Estados Unidos	201.310	45.961	251.380	52.880	24,9%
Venezuela	139.283	22.145	98.402	16.544	-29,4%
Brasil	67.571	9.149	93.875	11.909	38,9%
Ecuador	65.240	9.672	74.230	10.694	13,8%
México	65.976	12.784	73.035	13.916	10,7%
Argentina	68.139	8.044	70.388	8.470	3,3%
Perú	63.555	9.008	67.321	13.097	5,9%
Chile	55.944	6.839	59.793	9.854	6,9%
Panamá	29.006	4.657	47.898	8.274	65,1%
España	46.208	8.330	47.097	8.411	1,9%
Resto de países	258.168	41.610	295.580	44.031	14,5%
<b>Total</b>	<b>1.060.400</b>	<b>178.199</b>	<b>1.178.999</b>	<b>198.080</b>	<b>11,2%</b>

Fuente: Boletín Mensual de Turismo Junio 2016. Oficina de Estudios Económicos - MinCIT.

En efecto, durante el primer semestre del 2016, el continente americano fue el principal emisor de extranjeros a Colombia con una participación de 79,5%; de éste la región América Central mostró el mayor crecimiento gracias al comportamiento de Panamá, Honduras y El Salvador, según el TEC Junio 2016.



Figura 11. Llegada de extranjeros a Colombia 2016 (enero - junio). Fuente: Informe de Turismo Extranjero en Colombia (TEC) Junio 2016.

Cabe señalar que Colombia ha sobresalido a nivel mundial por su potencial turístico y ha obtenido reconocimientos internacionales significativos; PROCOLOMBIA, en la sexta edición de El Periódico de las Oportunidades (2015), reitera que:

- Colombia fue elegida como el mejor destino ecoturístico del mundo en la feria de turismo de Shanghai, World Travel Fair 2014.
- El Paisaje Cultural Cafetero ocupó el segundo lugar en los premios Ulises de la Organización Mundial del Turismo en la categoría “Innovación en las empresas”.
- La revista Forbes eligió a Colombia como uno de los 10 destinos turísticos para visitar en 2015.
- Más de 150.000 agencias de viajes venden productos turísticos colombianos.

Con relación a la motivación de viaje, los boletines migratorios mensuales emitidos por Migración Colombia evidencian que durante el primer

semestre del año 2016 el 70% de ingresos de extranjeros al país se dio por motivos de turismo; si bien las llegadas por motivo de ocio / turismo constituyen el mercado objetivo principal para el presente proyecto, es importante destacar la capacidad de éste para atraer parte de las llegadas por motivos de negocios, trabajo y estudio.

De otro lado se evidencia que los departamentos de Bogotá D.C., Bolívar, Antioquia y Valle del Cauca concentraron alrededor del 85% de las llegadas de extranjeros al país durante el primer semestre del año 2016, con un crecimiento del 11,2% respecto al mismo periodo del año anterior.

Tabla 5. Número de viajeros por departamento de destino.

Departamento	2015	2016		Ene-Jun
	Ene-Jun	Ene-Jun	Junio	% Part
Bogotá, D.C.	537.962	565.578	94.582	48,0%
Bolívar	149.100	186.617	24.194	15,8%
Antioquia	108.807	161.593	32.140	13,7%
Valle del Cauca	73.282	87.085	16.737	7,4%
San Andrés y Providencia	50.430	52.830	7.232	4,5%
Atlántico	31.090	29.701	5.382	2,5%
Norte de Santander	23.149	14.394	1.998	1,2%
Magdalena	13.774	12.720	1.562	1,1%
Nariño	10.035	11.325	2.119	1,0%
Risaralda	9.654	10.726	2.378	0,9%
Otros	53.117	46.430	198.079	3,9%
<b>Total</b>	<b>1.060.400</b>	<b>1.178.999</b>	<b>198.080</b>	

Fuente: Boletín Mensual de Turismo Junio 2016. Oficina de Estudios Económicos - MinCIT.

Risaralda actualmente ocupa la posición número diez entre los departamentos que presentan más llegadas de extranjeros a nivel nacional, resaltando que éste cuenta con el único aeropuerto internacional del Eje Cafetero, que durante el primer semestre de 2016 movilizó 658.100 pasajeros nacionales e internacionales, logrando concentrar aproximadamente el 3% del tráfico nacional, de acuerdo con el compendio

de estadísticas turísticas de la Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo (ANATO).

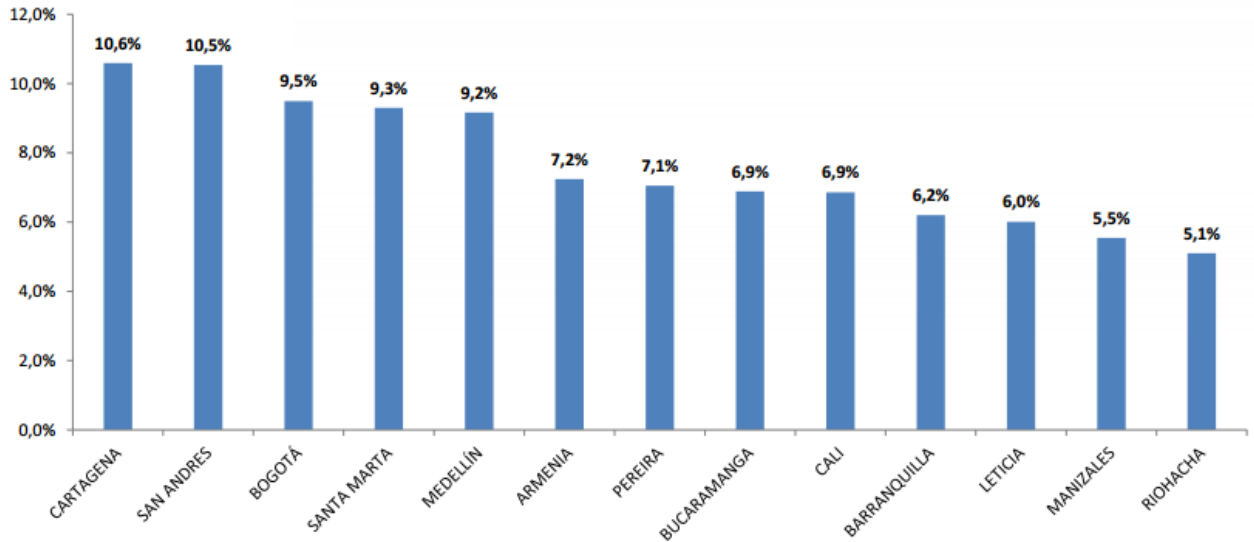


Figura 12. Destinos nacionales más vendidos por las agencias de viajes durante el primer semestre de 2016. Fuente: Encuesta de Temporada Julio 2016 - ANATO.

A nivel local, Pereira se constituyó como el séptimo destino nacional más vendido por las agencias de viajes del país durante el primer semestre del año 2016; a su vez éstas manifiestan que en el mismo periodo el 52% de las ventas fueron realizadas a viajeros internacionales, según la Encuesta de Temporada Julio 2016 de ANATO.


Según el informe Coyuntura Económica Pereira y Risaralda (2016), en la ciudad se observó un incremento en el número de pasajeros movilizadas tanto por el terminal aéreo como por el terrestre, dicho incremento ha sido constante a lo largo de los últimos cinco años y evidencia el dinamismo del sector turístico, que aportó 1,78% al Producto Interno Bruto de Pereira en el año 2015. Así, se afirma que ingresaron 14.000 extranjeros y 36.156 colombianos residentes en el exterior por los aeropuertos del área de influencia del Eje Cafetero y se movilizaron 3.281.296 pasajeros por las





diferentes terminales de transporte de esta área durante la temporada diciembre 2015 – enero 2016, de acuerdo con el Sistema de Información Turística del Paisaje Cultural Cafetero SITUR PCC 2016.


### **9.1.5.3. ANÁLISIS DEL MERCADO**

Como se ha mencionado anteriormente, Colombia es reconocida a nivel internacional por su riqueza natural y paisajística, convirtiéndose en un destino ecoturístico por excelencia. PROCOLOMBIA, en la sexta edición del Periódico de las Oportunidades (2015) expone los mercados que representan mayor potencial para atraer viajeros extranjeros hacia el país, así como la oportunidad en productos, clasificándolos en cuatro categorías:

 Mercados clave: aquellos que por su dinamismo aportarán el mayor volumen de turistas al país (Ecuador, Perú, Chile, Argentina, Brasil; España, México, Estados Unidos y Alemania).

 Mercados en consolidación: representan un potencial crecimiento en llegadas a Colombia (Canadá, Honduras, Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Panamá, Venezuela, Bolivia, Francia y Reino Unido).

 Mercados de oportunidad: aquellos en lo que Colombia está iniciando su promoción turística (Uruguay, Paraguay, República Dominicana, Holanda, Japón, China, Australia, Italia y Portugal).

 Otros mercados: en lo que el país tiene acciones concretas para dar a conocer su oferta turística (Trinidad y Tobago, Aruba y Curazao, Puerto Rico, Suiza, Suecia, Polonia, Rusia, Corea del Sur, India, Israel, Turquía, Emiratos Árabes, Indonesia y Nueva Zelanda).

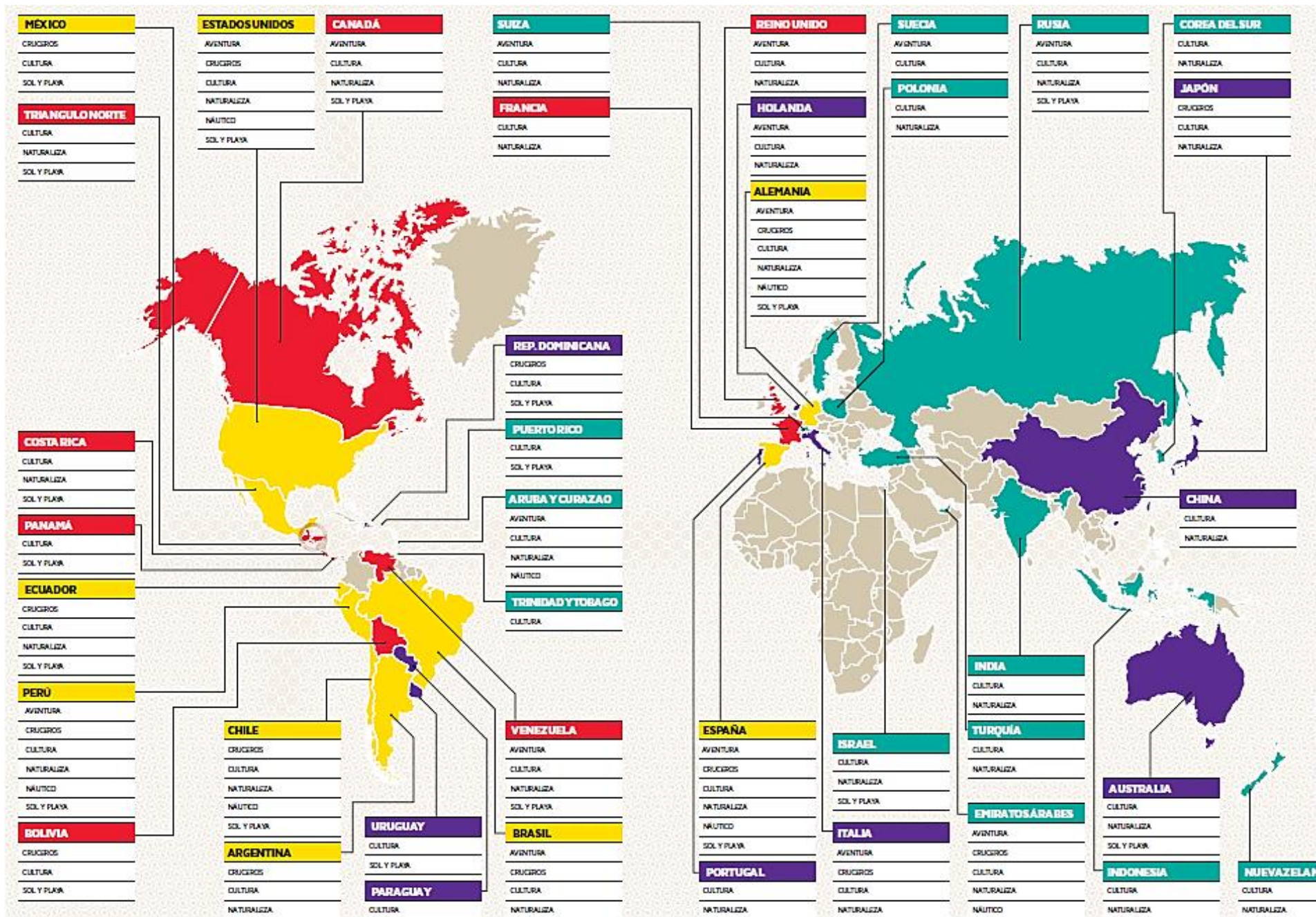


Figura 13. Mercados potenciales de turistas internacionales especializados. Fuente: El Periódico de las Oportunidades sexta edición – PROCOLOMBIA.

Las aspiraciones de los entes gubernamentales y la tendencia positiva que ha presentado el sector turismo de naturaleza en Colombia promueven oportunidades de emprendimiento e innovación para la formulación y puesta en marcha de proyectos que fortalezcan y formalicen el turismo local a nivel mundial, destacando el tamaño del mercado potencial de turistas especializados que existe para el país.

Por otro lado, el Diagnóstico Turismo de Naturaleza en Colombia (2013) realizó entrevistas a 156 representantes de la industria turística nacional y aplicó encuestas a operadores turísticos nacionales e internacionales para identificar el volumen de mercado de esta modalidad de turismo con base en cuatro estimaciones:

- **Estimación A:** para este caso se tuvo como referencia el número de operadores turísticos especializados por tipo de producto relacionado con turismo de naturaleza y el volumen de turistas anual. Los resultados arrojaron que existen aproximadamente 582 operadores turísticos nacionales que se enfocan en turismo de naturaleza, de los cuales el 57% ofrece paquetes ecoturísticos; además se estimó que el promedio de ventas por operador turístico oscila entre 600 y 1.125 turistas al año.
- **Estimación B:** se tomó como base el número total de operadores turísticos especializados en turismo de naturaleza y la distribución de empresas por el número de turistas que reciben anualmente. Los resultados revelaron que el 42% de operadores generan hasta 200 turistas al año, el 25% genera 500, el 8% genera 700, otro 8% genera 1.000 y el 17% genera más de 1.000 turistas al año. El hecho de que la gran mayoría de operadores nacionales genere 200 o menos turistas al año se debe a la característica de bajo impacto que tiene el turismo de naturaleza.

Teniendo en cuenta la información de las Estimaciones A y B se deduce que el volumen de mercado generado por los operadores turísticos se divide en 40% mercado nacional y 60% mercado internacional. Adicionalmente el diagnóstico establece una relación 20/80 en la que se asume que el 20% del mercado nacional elige productos de turismo de naturaleza mediante un operador turístico y el 80% lo hace independientemente.

A su vez, la relación del mercado internacional entre operadores turísticos y planes independientes es inversa, es decir, el 80% del mercado internacional prefiere productos de turismo de naturaleza mediante operadores turísticos nacionales, mientras que el 20% viaja independientemente.

- **Estimación C:** se basa en las llegadas de viajeros a Colombia por motivos de ocio y el porcentaje de llegadas que representa el turismo de naturaleza. El análisis de los resultados evidencia que el 23% de las llegadas por motivos de ocio y el 2% de las llegadas por otros motivos se inclinan por el turismo de naturaleza.
- **Estimación D:** para ésta se consideran las llegadas internacionales por departamentos turísticos, las entradas internacionales a Parques Nacionales Naturales y la participación de turistas internacionales en actividades de aventura. Así, se dedujo que del total de llegadas por turismo de naturaleza a Colombia, el 70% elige alguno de los siguientes destinos:

Tabla 6. Llegadas internacionales por turismo de naturaleza.

Destino TNC	Llegadas Internacionales	% de Llegadas TNC	Total Llegadas TNC
Eje Cafetero*	30.887	100%	30.887
Amazonas*	2.278	100%	2.278
Chocó*	1.580	100%	1.580
La Guajira*	6.483	100%	6.483
San Andrés y Providencia*	46.644	20%	9.329
Magdalena*	20.547	20%	4.109
Santander (San Gil)**	17.000	100%	17.000
Cundinamarca (Tobia)**	4.500	100%	4.500
Quindio (Rio la vieja)**	20.000	100%	20.000
Huila (San Agustin)**	6.000	100%	6.000
PNN***	62.399	100%	62.399
			164.565
Estimación de llegadas internacionales TNC en otros departamentos (30% por encima)			30%

Fuente: Diagnóstico Turismo de Naturaleza en Colombia (2013) – MinCIT, PROCOLOMBIA y PTP.

Con los resultados obtenidos de las cuatro estimaciones se concluye que alrededor del 16% de las llegadas totales anuales al país se dan por motivo de turismo de naturaleza, y dadas las cualidades geográficas de la región es posible afirmar que éste puede convertirse en un sector dinamizador del desarrollo económico y ambiental.

#### 9.1.5.3.1. MERCADO POTENCIAL

El tamaño del mercado potencial es bastante amplio, ya que está conformado por la totalidad de extranjeros que visitan o considerarían visitar regiones de Colombia como destino turístico, resaltando los turistas de los países que se definieron para los mercados en consolidación y los mercados de oportunidad. Adicionalmente se

incluyen los visitantes nacionales que llegan al Eje Cafetero por motivos de ocio y los residentes locales.

De otro lado, pueden considerarse mercado potencial los grupos de investigación y estudiantes universitarios enfocados en temáticas de conservación ambiental y desarrollo sostenible.

#### **9.1.5.3.2. MERCADO OBJETIVO**

La delimitación del mercado objetivo de Marú se fundamenta en la no masificación y la interacción con el entorno; está constituido por personas de gran conciencia ambiental, sensibilidad hacia la conservación del medio que le rodea e inclinación por el concepto de desarrollo sostenible; con el interés de realizar recorridos que permitan apreciar la belleza paisajística y crear una conexión con la naturaleza, o realizar actividades experienciales con objetivos de enseñanza acerca de los ecosistemas característicos.

Este mercado meta está compuesto en mayor proporción por viajeros extranjeros provenientes de los países definidos como mercados clave que ingresan al país por motivos de turismo de naturaleza, y que buscan experiencias que fusionen la interacción con la naturaleza y el aprendizaje cultural y del medio ambiente.

#### **9.1.5.3.3. DESCRIPCIÓN DEL CLIENTE**

Los servicios ofertados por Marú están dirigidos principalmente al turista extranjero (hombre y mujer) de 25 a 55 años de edad, culto, con capacidad adquisitiva alta, con experiencia y motivación de viaje a áreas naturales protegidas, de gran conciencia ambiental, con el objetivo de experimentar en el territorio y conocer a profundidad la riqueza ambiental y los procesos de desarrollo sostenible.

### 9.1.6. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

La competencia del proyecto se definió teniendo en cuenta las empresas prestadoras de servicios turísticos ubicadas en la ciudad de Pereira, con similitud en los servicios ofrecidos y enfocadas en la modalidad de turismo de naturaleza. De acuerdo con el Inventario de Prestadores Turísticos del Instituto Municipal de Cultura y Fomento al Turismo en Pereira existen actualmente 386 organizaciones de interés turístico, clasificadas en agencias de viajes, operadores turísticos, establecimientos de alojamiento, establecimientos gastronómicos, guías turísticos, oficinas de representación turística y prestadores de servicios turísticos; de éste último, y considerando las características mencionadas, se analizaron seis empresas como competencia directa de Marú:

Tabla 7. Principales competidores.

NOMBRE	OBSERVACIONES
Jardín Botánico - Universidad Tecnológica de Pereira	Contribuye a la conservación de la diversidad biológica del Bosque Andino, mediante la investigación y manejo de su área de conservación, para generar y difundir conocimiento y ofrecer espacios para el disfrute y esparcimiento; se realizan actividades de canopy, observación de aves y recorridos guiados.
Santuario de Flora y Fauna Otún Quimbaya	Es una de las 56 áreas protegidas que conforman el Sistema Nacional de Áreas Protegidas de Colombia; se caracteriza por una vegetación representativa de la selva húmeda andina. Dentro de las actividades que ofrece se encuentran el senderismo, fotografía y video, investigación y educación ambiental, observación de aves y observación de fauna y flora silvestre; adicionalmente cuenta con servicios de alojamiento, restaurante y auditorio.
Reserva Ucumarí	Su misión es conservar el Bosque Andino dentro de una zona agrícola; posee senderos ecológicos que recorren su interior y que permiten disfrutar de la exuberante naturaleza y la observación de fauna salvaje, ya que cuenta con 185 especies de aves. La Reserva cuenta con servicios de alojamiento y alimentación.

Parque Regional Natural Barbas Bremen	Cuenta con 9651 hectáreas de selva húmeda andina, protegidas y conservadas, de las cuales Risaralda comprende 4316, su interés radica en la conservación de especies que están en peligro de extinción. Presenta una propuesta de turismo ecológico controlado con la finalidad de convertir el parque en un escenario propicio para que visitantes locales y extranjeros conozcan la fauna, la flora y los ecosistemas; cuenta con senderos interpretativos que permiten apreciar sus atractivos naturales y paisajísticos.
Reserva Natural de la Sociedad Civil Los Cristales	Se encuentra ubicada en la cuenca media del Río Otún; cuenta con diferentes senderos ecológicos para el disfrute de los bienes turísticos y ambientales, la flora y fauna propias del lugar, y se constituye como uno de los más importantes paisajes acuíferos de la región.
Serranía Alto del Nudo	El Parque Regional Natural Alto del Nudo es una zona de reserva que ofrece a sus visitantes la posibilidad de realizar senderismo, caminatas ecológicas, contemplación del paisaje y avistamiento de aves, recorridos en bicicleta, vuelo en parapente y viajes en Jeep.

Fuente: elaboración propia con base en información de la página web del Instituto Municipal de Cultura y Fomento al Turismo.

Si bien en la ciudad de Pereira existen establecimientos dedicados simultáneamente a la conservación de áreas naturales y la prestación de servicios turísticos enmarcados en turismo de naturaleza o ecoturismo, se evidencia carencia en la modalidad de turismo especializado, adicionalmente, los ecosistemas propios de Marú no hacen parte de la oferta de las firmas competidoras, hechos que se constituyen como ventajas competitivas para el proyecto.

## **9.1.7. ANÁLISIS DE OFERTA Y DEMANDA**

### **9.1.7.1. OFERTA**

Como ya se mencionó, y considerando el diagnóstico del sector turismo en la ciudad de Pereira referenciado en el actual Plan Maestro de Turismo de Pereira, que partió de identificar los atractivos y proyectos que en un futuro podrían convertirse en atractivos de la ciudad, se comprobó, de un lado, que la oferta turística de Pereira es casi nula, y de otro lado, que la gran mayoría de paquetes turísticos que tienen como destino la ciudad,



involucran recorridos por el Eje Cafetero, con mayor participación del departamento del Quindío. También se evidencia que Pereira tiene oportunidad y potencial para desarrollar el turismo de naturaleza gracias a las áreas protegidas con las que cuenta (de orden nacional y regional) y al trabajo de la comunidad en términos de conservación ambiental.

De acuerdo con el comportamiento que ha presentado el sector turismo en la última década a nivel nacional, regional y local, puede afirmarse que los pronósticos en los próximos años serán favorables para esta rama dentro de la economía regional, aun así cuando se cuenta con programas gubernamentales que propenden a potenciar el desarrollo de atractivos turísticos; esta serie de hechos ciertamente traen consigo el incremento de empresas dedicadas a esta actividad, o bien, el mejoramiento de los procesos y servicios ofrecidos.

Según el Instituto Municipal de Cultura y Fomento al Turismo, en Pereira se encuentran registrados 386 prestadores de servicios turísticos, de éstos, el 49% corresponde a establecimientos de alojamiento, el 33% a agencias de viajes, el 6% lo conforman guías de turismo, el 5% corresponde a oficinas de representación turística, el 4% a establecimientos gastronómicos, el 2% a empresas de transporte, y el 1% a operadores de congresos, ferias y convenciones.

Ahora, considerando los resultados de la Encuesta para el conocimiento del volumen de la oferta turística de Pereira expuestos en el Plan Maestro de Turismo, se evidencia que el 34% de los prestadores turísticos posee alianzas con establecimientos de alojamiento, el 27% con agencias de viajes, el 22% con empresas prestadoras transporte y el 8% con guías de turismo, lo que demuestra la baja articulación existente entre los miembros de la cadena de valor.

En cuanto a la adopción de esquemas de calidad, la encuesta referenciada refleja que el 82% de los prestadores de servicios turísticos no poseen

certificación de ningún tipo, y el 62% poseen página web (en mayor proporción con dominio propio, o mediante portales web gratuitos) y hacen uso del marketing digital. Adicionalmente, el 50% indica la inexistencia e ineficacia de planes de desarrollo turístico, mientras que el 42% considera que la administración local aporta muy poco a la capacitación del sector y a la promoción y mercadeo del destino.

El análisis realizado en el Plan Maestro de Turismo respecto a la oferta comercial de la ciudad de Pereira, en la que se evaluaron las principales agencias de viajes y operadores turísticos que contemplan a Pereira como destino, evidenció que sólo se describen aspectos generales referentes a los departamentos de Quindío y Caldas, se promociona el alojamiento en haciendas cafeteras y no se exponen los atractivos turísticos del lugar; reflejando que la ciudad de Pereira, e incluso el departamento de Risaralda, no se destacan como destino turístico, aun cuando la ubicación de éste se constituye como un punto relevante en la conectividad de las principales ciudades del país.

Con relación al trabajo de grado titulado Plan de negocios Agencia de viajes operadora especializada en turismo sostenible Pereira Risaralda (2015), se afirma que existen diversas razones por las cuales visitar la ciudad: su naturaleza, su cultura, la aventura y el entretenimiento que se vive en ella, pero se presenta una dificultad en la especialización de productos y prestadores de servicios turísticos, razón por la cual no está definida claramente la vocación turística de la ciudad. De otro lado se destacan las posibilidades que posee Pereira para la oferta de productos especializados y exclusivos, en tanto dirija sus objetivos a la visita de menos turistas con alta capacidad de pago.

Al realizar la búsqueda de los atractivos turísticos que caracterizan la ciudad de Pereira se destacan el Bioparque Ukumarí, el Parque Consotá – Comfamiliar Galicia, El Viaducto César Gaviria Trujillo, la Catedral Nuestra Señora de la Pobreza, la Plaza de Bolívar, y el parque de

atracciones Karting Cross, que se constituyen como atractivos propios de un turismo convencional. Sin embargo, actualmente existe cierto reconocimiento de la ciudad por la modalidad de turismo de naturaleza y ecoturismo en referencia al Parque Nacional Natural Los Nevados, el Santuario de Flora y Fauna Otún Quimbaya, el Parque Regional Natural Barbas Bremen y los alrededores de Río Otún, el Parque Regional Natural Ucumarí, el Jardín Botánico de la Universidad Tecnológica de Pereira, y la Laguna del Otún.

Según el Plan estratégico para el ecoturismo en las áreas protegidas en la cuenca alta del Río Otún (2013), aunque los atractivos turísticos antes mencionados son significativos y de gran riqueza natural, las actividades realizadas y la infraestructura de la mayoría son desfavorables, además de no contar con esquemas claros para su desarrollo y gestión.

#### **9.1.7.2. DEMANDA**

Teniendo en cuenta que el mercado objetivo definido está compuesto en mayor proporción por extranjeros, se considera importante evaluar la demanda existente en este segmento; sin embargo, la información referente a turistas internacionales en la ciudad de Pereira es escasa, ya que las entidades que emiten estadísticas y datos relevantes acerca del sector en la zona se centran en el turismo receptivo nacional.

Si bien es cierto que Pereira se constituye como el octavo lugar predilecto por los turistas extranjeros que visitan Colombia, como se mencionó en el Diagnóstico del sector, y que en lo corrido del año 2016 ha evidenciado un crecimiento de 15,3% en la llegada de pasajeros aéreos internacionales, según el Boletín Mensual de Turismo Agosto 2016 del MinCIT, no hay evidencia de estudios que permitan identificar el total de viajeros internacionales que llegan a Pereira, su estancia promedio, sus motivos de viaje o los elementos que considera fundamentales en una experiencia satisfactoria.

De otro lado, la gran mayoría de los prestadores de servicios ecoturísticos o de turismo de naturaleza en la ciudad no realizan recolección de datos estadísticos o lo hacen de manera no sistematizada, razón por la cual no es posible determinar a la fecha el número y las características de personas que participan de la actividad turística en las áreas protegidas de Pereira. Sin embargo, el Plan Estratégico para el Ecoturismo en las áreas protegidas de la Cuenca alta del Río Otún (2013) presenta un análisis de las visitas al Santuario de Flora y Fauna Otún Quimbaya (SFFOQ) durante el año 2012, y para el caso se considera tener en cuenta dicha información dada la similitud entre los servicios prestados por el destino y el planteamiento del presente proyecto.

De acuerdo con el plan mencionado, durante el año 2012 llegaron al SFFOQ 2694 visitantes, de los cuales el 16% corresponde a viajeros extranjeros, principalmente provenientes de Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Francia, España y Canadá; estos visitantes consideraban la observación de aves y la interpretación ambiental como motivo principal de viaje. El análisis también evidencia que de acuerdo a las motivaciones para visitar el lugar, se destacan la Educación con un 27% de las llegadas y el Turismo con un 26%. Adicionalmente, se evidencia que el 67% de los usuarios que visitan el santuario hace uso de los servicios de alojamiento y el 33% restante corresponde a la modalidad de pasadía.

El SFFOQ mantiene relación con siete operadores turísticos nacionales que realizan tours especializados para extranjeros; éstos visitan el lugar durante aproximadamente ocho de los doce meses del año, recibiendo grupos de 1 a 15 personas con un promedio de seis grupos mensuales.

Por su parte, el artículo *El turismo en Pereira* publicado por El Diario del Otún (2013) afirma que los extranjeros que llegan a la ciudad por motivos de turismo generalmente se desplazan a los municipios cercanos o al departamento del Quindío en busca de atractivos turísticos, pero utilizan la ciudad de Pereira para su alojamiento.

En cuanto a los visitantes nacionales, y de acuerdo con la Encuesta para el conocimiento de la percepción de la demanda actual sobre el destino Pereira del Plan Maestro de Turismo, se evidencia que el principal motivo de viaje son los congresos y convenciones con un 33% de participación, seguido de turismo con un 28%. Tales visitantes nacionales provenían en mayor proporción de las ciudades de Medellín, Bogotá y Armenia, y el 76% de ellos se encontraba alojado en la ciudad.

Finalmente, el trabajo de grado referenciado anteriormente expone que se define una tendencia de precio para el turista, de acuerdo con los niveles de especialización, comprendida entre \$200.000 y \$500.000 COP para paquetes de turismo de naturaleza y cultural, con una estadía aproximada de tres días y dos noches.

#### **9.1.8. CRITERIO PARA LA PROYECCIÓN DE VENTAS**

Para la realización de la proyección de ventas se tuvieron en cuenta datos históricos de las llegadas de extranjeros al Santuario de Flora y Fauna Otún Quimbaya (SFFOQ), dada su similitud con el presente proyecto en la prestación del servicio. Utilizando el método de mínimos cuadrados se identificó la tendencia de las visitas para los próximos cinco años, y con los datos obtenidos se determinaron los porcentajes de incremento anual.

Tabla 8. Incremento porcentual en ventas 2017 – 2021.

<b>Año</b>	<b>Porcentaje de incremento</b>
2017	12%
2018	13%
2019	12%
2020	11%
2021	10%

Fuente: elaboración propia con base en datos suministrados por el SFFOQ.

La base de partida para realizar la proyección de ventas será el punto de equilibrio hallado. Adicionalmente, se establece que el incremento anual del precio de los planes turísticos estará dado por los porcentajes del Índice de Precios al Consumidor (IPC) proyectados para los próximos cinco años.

Tabla 9. Proyección IPC 2017 – 2021.

Año	Proyección IPC
2017	3,9%
2018	3,1%
2019	3,6%
2020	3,4%
2021	3,0%

Fuente: Proyecciones económicas de mediano plazo, Grupo Bancolombia, octubre de 2016.

#### 9.1.9. ANÁLISIS DOFA

La Matriz DOFA se desarrolla con el objetivo de realizar un análisis estratégico que permita potenciar las ventajas y combatir las desventajas del proyecto, a través del planteamiento de estrategias que sirvan de base para la toma de decisiones durante la puesta en marcha del proyecto. A continuación se identifican las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas propias de implementación de la idea de negocio, para posteriormente realizar el cruce de las mismas y priorizar estrategias:

Tabla 10. Matriz DOFA.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>FACTORES INTERNOS</b>	Cercanía entre las zonas y el casco urbano.	Baja capacidad de carga.
	Vías de acceso en buen estado.	Falta de infraestructura adecuada.
	Flexibilidad en la realización de actividades con el fin de brindar experiencia y aprendizaje personalizado.	Escasez de recursos económicos para la conservación y gestión de áreas naturales con potencial turístico.
	Singularidad, atractivo y riqueza de los ecosistemas.	Bajo nivel de bilingüismo.
	Sinergia entre conservación y producción sostenible.	Impactos generados en los ecosistemas por la intervención humana.

	Enfoque al turismo de naturaleza y especializado.	
	Conocimiento y experiencia de las propietarias.	
	Ecosistema de guadua con certificación a nivel mundial y ecosistema de bosque tropical seco con registro en SINAP y RESNATUR.	
	Realización de trabajo conjunto con grupos de investigación.	
	Diversidad en la oferta de servicios.	
	Orientación hacia la generación de conciencia e impacto en los visitantes a través de experiencias auténticas.	
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Ubicación estratégica de la ciudad de Pereira dentro del llamado <i>Triángulo de Oro</i> .	Constante presión urbana sobre las zonas de conservación.
	Alianzas estratégicas con entidades para el fortalecimiento de la cadena de valor.	Cobro elevado de impuestos y de servicios públicos.
	Planes de desarrollo a nivel nacional, regional y municipal que contemplan el fortalecimiento del sector turismo de naturaleza como motor de desarrollo.	Falta de respaldo gubernamental y legislación colombiana deficiente en términos de conservación.
	Percepción favorable del Eje Cafetero en cuanto a seguridad.	Mercado local deficiente.
	Tendencia al consumo de servicios sostenibles y eco-amigables.	Contaminación de las fuentes de agua por vertimientos de urbanizaciones.
	Crecimiento continuo del sector turismo en la ciudad de Pereira.	Existencia de competencia directa en la ciudad con alto posicionamiento.
	Crecimiento continuo y acelerado de las llegadas de turistas a la región.	
	Apoyo de instituciones como la CARDER, la UTP y otras entidades que conectan con el propósito de conservación y educación.	

Fuente: elaboración propia.

### Estrategias DO

- Utilizar el Plan de Desarrollo Municipal y el Plan Maestro de Turismo de Pereira como plataforma para la estructuración del producto turístico y el fortalecimiento de la prestación del servicio; así mismo, es posible beneficiarse de éstos en términos de capacitación de

personal en turismo de naturaleza y especializado, e implementación de un segundo idioma.

- Buscar obtener recursos económicos a través de convocatorias de entidades públicas con el objetivo de iniciar la bioconstrucción de infraestructura adecuada que mejore la atención a los visitantes, manteniendo una arquitectura sostenible.
- Definir la magnitud de la capacidad de carga como un indicador que permita encaminar la toma de decisiones hacia el control y la planificación del turismo, en pro del ordenamiento sostenible de las zonas; este hecho permite identificar el proyecto como responsable y consciente del impacto generado, y va de la mano con las características sostenibles que son tendencia.

### **Estrategias DA**

- Crear alianzas estratégicas con los agentes de la cadena de valor con la finalidad de potenciar la fuerza competitiva de Marú a nivel local y regional.
- Obtener la certificación correspondiente para el aprovechamiento de los beneficios tributarios en impuestos que hacen parte de los Incentivos Económicos por Protección Ambiental definidos por la Alcaldía de Pereira y el Consejo Municipal de Pereira, y así reducir en cierta medida el cobro de impuestos que existe actualmente.

### **Estrategias FO**

- Establecer una política sólida de valor agregado que permita marcar la diferencia, generar impacto y ofrecer un servicio que supere las expectativas iniciales del visitante, mediante el aprovechamiento de las ventajas con las que cuenta el proyecto, pero especialmente el aprovechamiento del conocimiento, la motivación y la disciplina de las propietarias de las zonas.



- Captar la atención del mercado objetivo que llega a la región a través de una promoción especializada que permita distinguir el destino y reconocerlo por la calidad de las experiencias brindadas.
- Considerando la actual tendencia hacia el consumo de productos y servicios amigables con el medio ambiente, resulta conveniente resaltar dentro de la promoción la interrelación existente entre la conservación ambiental y la producción sostenible como pilar fundamental para el desarrollo de los procesos internos.

### **Estrategias FA**

- Formular proyectos ante el Fondo Nacional de Turismo (FONTUR) con la finalidad de acceder a recursos para fortalecer la competitividad y la promoción de Marú como destino turístico especializado.
- Presentar propuestas y experiencias para obtener la certificación en Sostenibilidad y Turismo de Naturaleza otorgada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y la Red de Turismo Sostenible nacional.

El análisis realizado permite evidenciar que el turismo de naturaleza y especializado con una adecuada proyección y con principios de sostenibilidad social, cultural y ambiental, logra potenciar el desarrollo de tales ámbitos, y puede convertirse además en una herramienta efectiva para promover la conservación, protección y el uso responsable de los ecosistemas del país.

## 9.2. ETAPA DE ANÁLISIS TÉCNICO Y OPERATIVO

### 9.2.1. FICHA TÉCNICA

A continuación se presenta la ficha técnica de la prestación del servicio en la que se especifican las condiciones de cada opción de venta.

Tabla 11. Ficha técnica del servicio de Marú.

ÍTEM	DESCRIPCIÓN
<b>Servicio</b>	Marú ofrece experiencias y aprendizaje en un entorno natural a través de la realización de actividades fundamentadas en la interpretación y la educación ambiental.
<b>Diseño</b>	Cada una de las opciones de venta definidas se planteó teniendo en cuenta la capacidad de carga de los ecosistemas, así como su riqueza natural y sus características de conservación.
<b>Actividades</b>	<p><b>Reserva Cauquité</b></p> <p><b>Senderismo:</b> la actividad tiene una duración aproximada de dos horas, con una capacidad máxima de 15 personas por grupo.</p> <p><b>Salud Natural:</b> las actividades aquí incluidas se realizan para grupos de 30 personas o menos, con una duración mínima de tres horas.</p> <p><b>Talleres y Encuentros:</b> el área dispuesta para la realización de eventos está en la capacidad de albergar 40 personas.</p> <p><b>Voluntariado:</b> tiene una duración máxima de dos semanas y seis horas diarias de trabajo voluntario.</p> <p><b>Yarima Guadua:</b> las dos actividades definidas dentro de esta opción se realizan para grupos de 6 personas o menos, y su duración va a depender de la interacción durante el recorrido y la información suministrada.</p>

Fuente: elaboración propia.

### 9.2.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El proceso inicia cuando las personas interesadas en adquirir los servicios de Marú se ponen en contacto con la empresa a través de la página web, las redes sociales o la llamada directa; la persona encargada de atender estas solicitudes dará a conocer toda la información necesaria referente a

los destinos, el tiempo de estancia, el precio y las condiciones de cada plan, así mismo responderá a las inquietudes del cliente y presentará alternativas para organizar el conjunto de actividades, revisar la disponibilidad y realizar la reserva; finalmente se registra la reserva, se toman los datos del visitante y se define el punto de encuentro (para el caso se propone como punto de encuentro la Plaza Cívica Ciudad Victoria); de esta manera finaliza el proceso de venta del servicio.

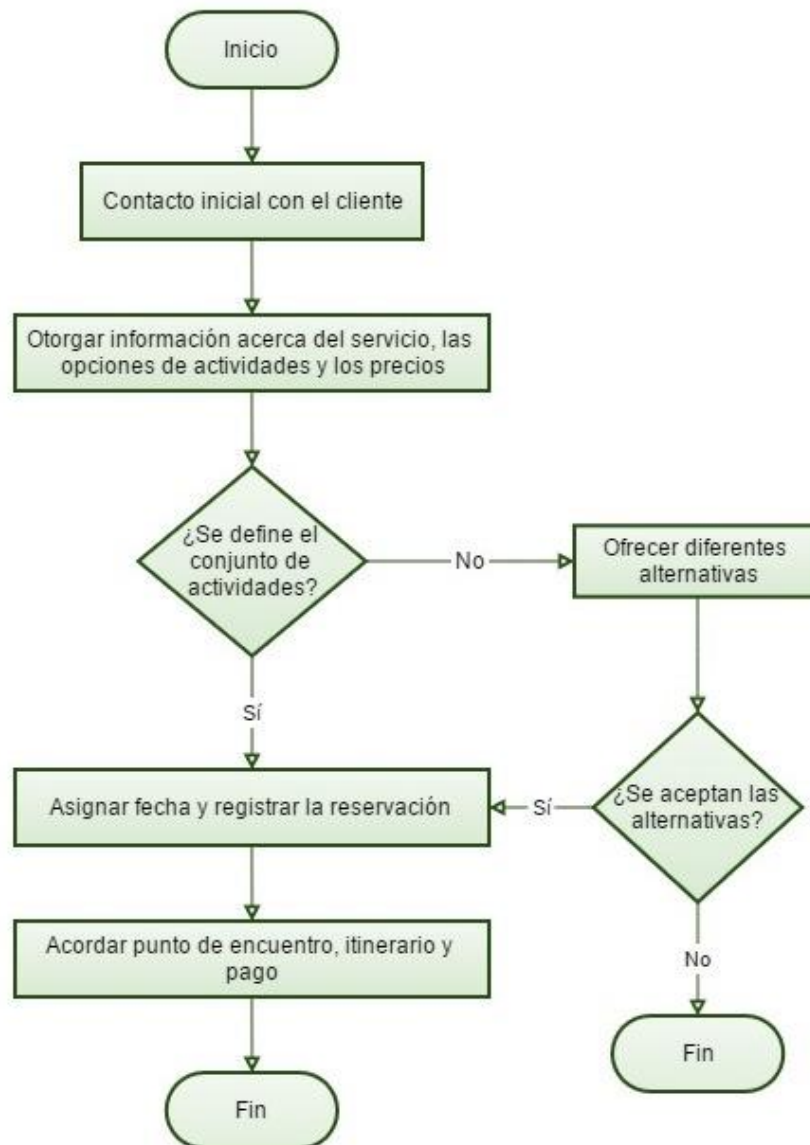


Figura 14. Diagrama de venta. Fuente: elaboración propia.

Una vez concluido el proceso de venta inicia el proceso de prestación del servicio; en primer lugar se recoge al visitante en el punto de encuentro acordado y es trasladado al correspondiente destino, al llegar se da la bienvenida, éste efectúa el pago y se dirige hacia el centro de recepción, allí se realiza una charla alusiva a las metodologías de educación ambiental utilizadas por Marú, la razón de ser del proyecto y una breve descripción del ecosistema propio. Durante la estadía en el lugar seleccionado, y dependiendo del sitio y de las actividades definidas, se comunican las indicaciones y recomendaciones pertinentes, posteriormente se da inicio a dichas actividades con el acompañamiento del propietario del lugar.

Finalmente, al concluir el plan turístico se realiza un proceso de retroalimentación en el que a través de una conversación con el propietario, el visitante da su opinión acerca de la experiencia vivida y los posibles aspectos a mejorar, con la finalidad de conocer su grado de satisfacción.

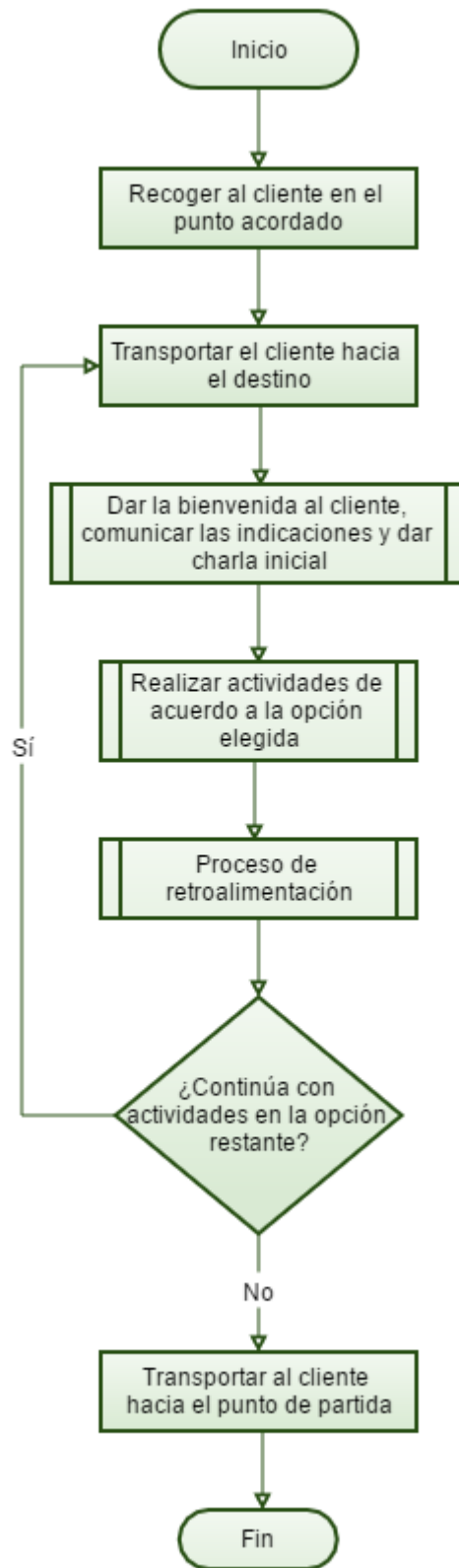


Figura 15. Diagrama de proceso. Fuente: elaboración propia.

### **9.2.3. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS**

#### **9.2.3.1. EQUIPOS**

Se dispondrá de un computador portátil para labores relacionadas con el manejo adecuado de la información, la actualización de contenido en las redes sociales y la página web, y para el contacto con los posible clientes y proveedores. Además se hará uso de un teléfono inteligente para la comunicación directa con los clientes y la comunicación interna entre los involucrados en el desarrollo de las actividades.

Finalmente se considera importante la adquisición de dos datáfonos portátiles (uno para cada propietaria) para ofrecer al público diferentes alternativas de pago.

#### **9.2.3.2. MATERIALES E INSUMOS**

Considerando que Marú es una empresa prestadora de servicios turísticos y no de transformación industrial se entiende que su proceso involucra principalmente recursos inmateriales, sin embargo para su correcto funcionamiento requiere de distintos componentes. En primer lugar, durante el proceso de venta se precisa el uso de elementos de papelería e implementos de oficina; por otro lado, se consideran los alimentos que se proporcionan a los visitantes y otros elementos que variarán de acuerdo con las actividades desarrolladas.

#### **9.2.3.3. MUEBLES Y ENSERES**

Se utilizarán en primera instancia muebles y enseres característicos de una oficina tales como escritorio, silla ejecutiva, sillas auxiliares y un archivador. Adicionalmente en cada zona se contará con un extintor multipropósito, un botiquín de primeros auxilios y contenedores para la disposición y clasificación de residuos.

#### 9.2.3.4. RECURSO HUMANO

Para la puesta en marcha y funcionamiento de Marú y la prestación óptima de sus servicios se requieren los siguientes cargos:

- **Guía Especializado:** estará a cargo de facilitar la interpretación de los recursos naturales propios de las zonas, realizar un acompañamiento continuo durante los recorridos, transmitir saberes y propiciar un espacio donde se genere aprendizaje experiencial y conciencia ambiental.
- **Auxiliar Administrativo:** tendrá la función de coordinar el proceso de venta a través de los diferentes medios de comunicación, realizar la gestión del proceso contable y trámites legales, además se encargará de implementar las estrategias de promoción y gestionar la realización de convenios con actores de la cadena de valor.
- **Personal de Apoyo:** se ocupará de las labores de campo relacionadas con el mantenimiento de las zonas, con la finalidad de mantener éstas en óptimas condiciones para el desarrollo de las actividades.
- **Personal de Servicios Generales:** se encargará de realizar tareas de limpieza en ambas zonas, adicionalmente estará a cargo de preparar y distribuir la alimentación a los visitantes.

#### 9.2.3.5. SERVICIOS INDUSTRIALES REQUERIDOS

En términos generales se consideran los servicios públicos que proporcionan agua potable, energía eléctrica, telefonía celular e internet Wi-Fi.

#### **9.2.3.6. INFRAESTRUCTURA**

En primer lugar se opta por adecuar una oficina en la Hacienda Yarima para llevar a cabo labores administrativas, este espacio se determinará de acuerdo a la disponibilidad de la hacienda y las consideraciones de la propietaria, teniendo en cuenta que su área no debe ser menor a 6,25 m<sup>2</sup>.

Considerando que las áreas están localizadas en lugares de difícil acceso y relativo aislamiento, y que sus atractivos naturales son frágiles, requieren de una infraestructura acorde y de bajo impacto físico; por consiguiente se construirán dos centros de recepción (uno en cada lugar) para los visitantes, con una capacidad máxima de 15 personas, siguiendo técnicas de bioconstrucción y procurando afectar en un grado mínimo el entorno. Se plantea la opción de utilizar guadua para la construcción de ambos centros, con un área aproximada de 25 m<sup>2</sup> y 3 m de altura.

Igualmente se implementará un sistema de señalización en los senderos de ambas zonas con el fin de establecer normas de conducta apropiadas, y se ubicarán servicios sanitarios a base de sistemas secos, en un sitio estratégico cercano al centro de recepción.

#### **9.2.4. PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN Y PUESTA EN MARCHA**

Para realizar las actividades de puesta en marcha del proyecto se estima un periodo de tres meses, tiempo durante el cual se pretenden realizar los procedimientos para la iniciación de actividades y la promoción. Las tareas principales a desarrollar son: gestión de aspectos legales y trámites en general, adquisición e instalación de equipos, generación de alianzas comerciales y estratégicas, elaboración del sistema logístico, implementación de estrategias para la promoción y acondicionamiento de las instalaciones.



### **9.2.5. CONVENIOS**

Como se ha mencionado anteriormente, el servicio de transporte estará incluido dentro de la oferta de Marú; para esto se plantea la opción de realizar un convenio con una empresa prestadora de servicios de transporte especial en la modalidad de turismo, con el fin de tener completa disponibilidad al momento de transportar a los visitantes entre el punto de encuentro, la Reserva Cauquitá y la Hacienda Yarima.

En este sentido, se evaluaron los requerimientos del proyecto referentes a capacidad, disponibilidad de viajes y traslado hacia los destinos en tres empresas de transporte ubicadas en la ciudad de Pereira: Transportes Especiales del Otún, Trans Especiales el Samán y AsTransportes, de las cuales ésta última cumplió con los requisitos a cabalidad; a continuación se presenta la cotización y características de la compañía:

- **AsTransportes**

AsTransportes es una empresa que presta servicios de transporte especial de pasajeros en la modalidad escolar, empresarial, turística y de carga, con presencia a nivel nacional e inscripción en el Registro Nacional de Turismo (RNT), además cuenta con la certificación de la norma ISO 14001 – Sistema de Gestión Ambiental.

La compañía ofrece sus servicios cada día de la semana, con un horario de 7 am a 7 pm; tiene disponibilidad de vehículos con capacidad de 6 a 19 personas, y realiza un cobro de \$42.000 COP por cada recorrido, considerando las siguientes opciones:

- Transporte de pasajeros desde la Plaza Cívica Ciudad Victoria hasta la Hacienda Yarima, y viceversa.
- Transporte de pasajeros desde la Plaza Cívica Ciudad Victoria hasta la Reserva Cauquitá, y viceversa.

- Transporte de pasajeros desde la Hacienda Yarima, hasta la Reserva Cauquitá, y viceversa.

Independientemente de la empresa con la cual se lleve a cabo un acuerdo, es importante hacer énfasis en el carácter bilateral, conmutativo y consensual que debe tener el convenio, y así lograr sustentar una relación Gana / Gana.

### **9.3. ETAPA DE ANÁLISIS ADMINISTRATIVO**

#### **9.3.1. NATURALEZA DE LA EMPRESA**

##### **9.3.1.1. TIPO DE SOCIEDAD**

La empresa privada se constituirá a través de una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS) con las propietarias de los destinos ofrecidos por Marú como accionistas, y una de ellas como representante legal.

##### **9.3.1.2. PROCEDIMIENTO DE CONSTITUCIÓN**

El proceso de creación de una SAS se realiza mediante un documento privado que se autentica por quienes participan en su constitución y que se inscribe en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio. En primer lugar es necesario verificar que el nombre o la sigla que se va a utilizar para la sociedad no se encuentre registrada en la Cámara de Comercio de Pereira o en cualquiera de las 56 Cámaras de Comercio del país.

En segundo lugar se presenta el documento de constitución debidamente reconocido por los socios o accionistas ante un funcionario competente, o en su defecto, todos ellos deberán realizar diligencia de presentación personal ante la Secretaría de la Cámara de Comercio. Este procedimiento puede realizarse virtualmente en la página web del Centro de Atención Empresarial (CAE), a través del portal [www.creatempresa.com.co](http://www.creatempresa.com.co),

iniciando con el registro y siguiendo los pasos de consulta, diligencia de formularios y formalización de trámites.

Adicionalmente se deben diligenciar los formularios de Registro Único Empresarial y Social (RUES) y de inscripción del Registro Único Tributario (RUT), así como el pago de la matrícula mercantil, el impuesto de registro y los derechos de inscripción.

Considerando que el domicilio principal de la sociedad es la ciudad de Pereira, en el Centro de Atención Empresarial de la Cámara de Comercio brindan asistencia en el diligenciamiento de los documentos necesarios a través de internet para matricular la sociedad en el Registro de Industria y Comercio; así mismo, se crea el reporte de la apertura de la empresa ante las diferentes entidades municipales de control. Además, un asesor especializado del CAE realiza la verificación de Uso de Suelo, dependiendo de la actividad económica a desarrollar y de la ubicación del establecimiento de la sociedad, y brinda orientación acerca de las medidas de seguridad a tener en cuenta.

Finalmente debe diligenciarse en Registro Nacional de Turismo (RNT) que se lleva a cabo únicamente de manera virtual a través de la página web [www.camarapereira.org.co](http://www.camarapereira.org.co), opción Servicios Virtuales, opción Registro Nacional de Turismo. Este registro es obligatorio para el funcionamiento de la empresa y debe actualizarse anualmente durante el primer trimestre del año.

#### **9.3.1.3. RAZÓN SOCIAL**

Nombre de la sociedad: Marú Magia Rural SAS.

Nombre comercial: Marú.

#### **9.3.1.4. CIU**

Sección N: Actividades de Servicios Administrativos y de Apoyo; División 79; Actividad principal 7990: Otros servicios de reserva y actividades relacionadas.

#### **9.3.1.5. OBJETO SOCIAL**

El objeto social se ajustará a la normatividad legal vigente. En sus inicios la sociedad tendrá como objeto social la prestación de servicios de turismo especializado y de naturaleza a través de la planificación, organización, promoción y ejecución de actividades que fomenten la conciencia ambiental y el desarrollo sostenible, así como las demás actividades lícitas.

#### **9.3.1.6. SOCIOS**

Tabla 12. Socios.

<b>Nombre</b>	<b>Participación</b>	<b>Observaciones</b>
Johanna Drews Jaramillo	50%	Inversionista
Lucía Mejía Marulanda	50%	Inversionista

Fuente: elaboración propia.

### **9.3.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

#### **9.3.2.1. MISIÓN**

Marú es una empresa prestadora de servicios turísticos, enmarcada en el turismo especializado y de naturaleza, que a través de la sinergia entre la conservación ambiental y el desarrollo sostenible busca generar conciencia y enriquecer la relación hombre – medio ambiente, asegurando experiencias memorables en el visitante y promoviendo el desarrollo de actividades ecológicamente responsables.

#### **9.3.2.2. VISIÓN**

Contribuir activamente al desarrollo sostenible y la protección del medio ambiente mediante el reconocimiento de Marú como sociedad promotora y gestora de una nueva alternativa de desarrollo, orientada a la valoración y el conocimiento de áreas naturales.

#### **9.3.2.3. OBJETIVOS**

- Promover la protección y conservación del medio ambiente a través de propuestas y actividades que concienticen y sensibilicen al visitante sobre la responsabilidad ambiental.
- Generar credibilidad en los servicios prestados mediante la creación conjunta de experiencias que otorguen al visitante conocimiento, educación ecológica e inspiración.
- Incentivar el trabajo en equipo como estrategia interna, basado en la cooperación conjunta, el compromiso y la complementariedad, en pro del cumplimiento de metas comunes.
- Formalizar y gestionar procesos de calidad y especialización en la prestación del servicio que propendan por el reconocimiento de Marú como agente de cambio.

#### **9.3.2.4. ORGANIGRAMA**

El organigrama definido está encabezado por los guías especializados, considerando que estos cargos serán desempeñados por las propietarias de las zonas, que a su vez son las accionistas de la empresa; bajo su responsabilidad están los cargos de Auxiliar Administrativo y Personal de apoyo.



Figura 16. Organigrama. Fuente: elaboración propia.

### 9.3.2.5. POLÍTICAS

- **Política de conservación y minimización de impactos negativos:** las actividades desarrolladas por Marú obedecerán a una labor de planificación integral, de manera que se preserven los procesos ambientales esenciales y se conserven los ecosistemas y la biodiversidad; por tanto, la actividad turística implementada irá de la mano con mecanismos de control y seguimiento permanentes que garanticen el mínimo impacto ambiental en las áreas naturales, así como el uso y manejo prudente de los recursos.
- **Política de formación y especialización:** los objetivos de Marú están enmarcados en la generación de conciencia y sensibilización en los visitantes, por consiguiente la actividad turística debe asumirse como una oportunidad para fomentar el respeto por el medio a través de la implementación de servicios innovadores y selectivos, que estén dirigidos a segmentos especializados y receptivos hacia el medio ambiente y la cultura local, y en el que prevalezcan los principios cualitativos sobre los cuantitativos.
- **Política de desarrollo sostenible:** las actividades a implementar se regirán bajo criterios de sostenibilidad, mediante procesos que den un

uso óptimo a los recursos naturales como un pilar fundamental del desarrollo turístico, consoliden actividades económicas viables en el largo plazo, reconozcan la autenticidad sociocultural local, y generen en el visitante un alto grado de satisfacción, procurando crear un equilibrio en las dimensiones ambiental, social y económica.

- **Política de eficiencia operacional:** la planificación estratégica definida estará enmarcada en la gestión eficiente de recursos, la mejora continua de procesos, la consolidación de un equipo de trabajo proactivo y la interacción constante con el visitante, en pro del cumplimiento de los objetivos y la fortaleza organizacional.

### 9.3.3. DESCRIPCIÓN DE CARGOS

A continuación se presenta la descripción de todos los cargos definidos para el correcto funcionamiento de la empresa:

#### 9.3.3.1. GUÍA ESPECIALIZADO

Tabla 13. Descripción de cargo Guía Especializado.

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>
Guía Especializado
<b>2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>
Facilitar la interpretación de los recursos naturales propios de cada zona, realizar un acompañamiento continuo durante los recorridos, transmitir saberes y propiciar un espacio donde se genere aprendizaje experiencial y conciencia ambiental.
<b>3. REQUISITOS MÍNIMOS</b>
<b>3.1 CONOCIMIENTOS</b>
Sistema de Gestión Ambiental Uso eficiente de recursos Flora y fauna nativas Interpretación ambiental y cultural Conocimiento ecológico para la conservación Conocimientos prácticos de capacidad de organización, técnicas de comunicación y dinámica de grupos
<b>3.2 EDUCACIÓN</b>

Técnico en guianza turística	
Información y Asistencia Turística	
<b>4. FUNCIONES</b>	
Guiar y orientar a los visitantes de acuerdo al perfil del grupo	
Dominar y demostrar conocimientos generales y específicos según su especialización	
Controlar situaciones imprevistas del entorno y/o los visitantes	
Propiciar un ambiente ameno en donde prime el aprendizaje experiencial	
Proponer y diseñar actividades y planes de acción enmarcados en las políticas de la empresa	
Escuchar con atención e interés las consideraciones de los visitantes	
Comunicar de forma clara y armonizada la información	
<b>5. COMPETENCIAS</b>	
<b>5.1 GENERALES</b>	
Aprendizaje y flexibilidad	Creatividad y dinamismo
Asertividad y resolución de problemas	Iniciativa
Sensibilización y sociabilidad	Orientación al servicio
Integridad	Trabajo en equipo
<b>5.2 TÉCNICAS</b>	
Conducción de grupos	Atención al público
Habilidad de observación	Comunicación verbal, no verbal y paraverbal
Auto organización	Coordinación
<b>7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES</b>	
<b>7.1 CARGA FÍSICA</b>	
Resistencia	Motricidad
Condición física	Velocidad de reacción
<b>7.2 CARGA MENTAL</b>	
Recepción y transmisión de información	Ordenamiento de información
Concentración y atención	Priorización de acciones
Percepción causa – efecto	Análisis de información

Fuente: elaboración propia.

### 9.3.3.2. AUXILIAR ADMINISTRATIVO

Tabla 14. Descripción de cargo Auxiliar Administrativo.

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>
Auxiliar Administrativo
<b>2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>
Coordinar el proceso de venta a través de los diferentes medios de comunicación, realizar la gestión del proceso contable y trámites legales, implementar las estrategias de promoción y gestionar la realización de convenios con actores de la cadena de valor.
<b>3. REQUISITOS MÍNIMOS</b>
<b>3.1 CONOCIMIENTOS</b>
Contabilidad financiera y tributaria



Redacción, ortografía y sintaxis	
Uso de herramientas informáticas de Office	
Procesos administrativos	
<b>3.2 EDUCACIÓN</b>	
Técnico en administración, contabilidad o carreras afines	
<b>4. FUNCIONES</b>	
Atender de manera ágil, amable y eficaz al usuario, canalizar sus necesidades y efectuar el proceso de venta	
Asegurar la entrega del servicio solicitado por el cliente dentro de los parámetros establecidos	
Mantener actualizados los documentos legales de la empresa	
Gestionar los procesos de nómina y liquidación de prestaciones sociales	
Realizar seguimiento y control del comportamiento contable, financiero y presupuestario de la compañía	
Administrar la página web y las redes sociales, actualizando el contenido periódicamente	
Generar alianzas con otros subsectores turísticos que actúen como puente para la publicidad del servicio	
Otras relacionadas con su cargo y que le sean asignadas por los accionistas de la empresa	
<b>5. COMPETENCIAS</b>	
<b>5.1 GENERALES</b>	
Análisis	Creatividad y dinamismo
Asertividad y resolución de problemas	Iniciativa
Negociación y conciliación	Planificación y Organización
Toma de decisiones	Liderazgo
Sensibilización y sociabilidad	Orientación al servicio
Integridad	Trabajo en equipo
<b>5.2 TÉCNICAS</b>	
Atención al detalle	Atención al público
Habilidad de observación	Comunicación verbal, no verbal y paraverbal
Disciplina	Razonamiento numérico
Auto organización	Coordinación
<b>7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES</b>	
<b>7.1 CARGA FÍSICA</b>	
Posturas mantenidas	Motricidad
<b>7.2 CARGA MENTAL</b>	
Recepción y transmisión de información	Ordenamiento de información
Concentración y atención	Análisis de información
Percepción causa – efecto	Monotonía
Producción de información escrita	Priorización de acciones

Fuente: elaboración propia.

### 9.3.3.3. PERSONAL DE APOYO

Tabla 15. Descripción de cargo Personal de Apoyo.

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
Personal de Apoyo	
<b>2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	
Realizar labores de campo relacionadas con el mantenimiento de las áreas naturales, con la finalidad de mantener éstas en óptimas condiciones para el desarrollo de las actividades.	
<b>3. REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>3.1 CONOCIMIENTOS</b>	
Sistema de Gestión Ambiental	
Uso eficiente de recursos	
Impacto ambiental	
Identificación de especies de flora y fauna	
Manejo adecuado de productos químicos	
<b>3.2 EDUCACIÓN</b>	
Básica	
<b>4. FUNCIONES</b>	
Preparar áreas para la siembra	
Instaurar la señalización de senderos y demás áreas	
Acondicionar los caminos dentro de los bosques	
Cuidar y mantener áreas verdes	
Controlar el funcionamiento y estado de los equipos y/o maquinaria que emplea	
Promover en su área de trabajo una doctrina de calidad	
<b>5. COMPETENCIAS</b>	
<b>5.1 GENERALES</b>	
Compromiso	Disciplina
Colaboración	Trabajo en equipo
Iniciativa	Responsabilidad
<b>5.2 TÉCNICAS</b>	
Orientación a resultados	Atención al visitante
Manejo de información	Sostenibilidad
<b>7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES</b>	
<b>7.1 CARGA FÍSICA</b>	
Resistencia	Motricidad
Fuerza	Velocidad de reacción
<b>7.2 CARGA MENTAL</b>	
Cálculo de proporciones	Respuesta rápida
Recepción de información	Atención

Fuente: elaboración propia.

### 9.3.3.4. PERSONAL DE SERVICIOS GENERALES

Tabla 16. Descripción de cargo Personal de Servicios Generales.

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
Personal de Servicios Generales	
<b>2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	
Se encargará de realizar tareas de limpieza en ambas zonas, adicionalmente estará a cargo de preparar y distribuir la alimentación a los visitantes.	
<b>3. REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>3.1 CONOCIMIENTOS</b>	
Gastronomía típico Uso eficiente de recursos Manipulación de alimentos	
<b>3.2 EDUCACIÓN</b>	
Básica	
<b>4. FUNCIONES</b>	
Elaboración de los platos	
Presentación de platos	
Colaboración en la compra de insumos de cocina	
Revisión y conservación de material de uso en la cocina e implementos de aseo	
Limpieza de áreas comunes y de servicios públicos	
<b>5. COMPETENCIAS</b>	
<b>5.1 GENERALES</b>	
Compromiso	Responsabilidad
Disciplina	Iniciativa
Integridad	Planificación y Organización
Orientación a la calidad	Orientación de servicio al cliente
<b>5.2 TÉCNICAS</b>	
Manejo del sistema de salubridad	Atención al visitante
<b>7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES</b>	
<b>7.1 CARGA FÍSICA</b>	
Posturas mantenidas	
<b>7.2 CARGA MENTAL</b>	
Atención	Comunicación

Fuente: elaboración propia.

## 9.4. ETAPA DE ANÁLISIS FINANCIERO

### 9.4.1. ANÁLISIS DEL COSTO DEL SERVICIO

Como se definió anteriormente, se ofrecerán cuatro planes turísticos que constituirán la base de ingresos de la empresa en sus inicios, y a partir de los cuales se realizará el análisis de ingresos y egresos; sin embargo, cabe aclarar que los visitantes tienen la oportunidad de construir planes personalizados que se ajusten a sus preferencias, intereses y disponibilidad.

El valor del costo variable de cada uno de los planes se calculó teniendo en cuenta el componente operacional, en el que se consideraron el costo del transporte desde el punto de encuentro hasta cada una de las zonas (y viceversa), el servicio de alimentación (dependiendo del número de platos a consumir), el servicio de alojamiento, el costo de los materiales utilizados y el costo de mano de obra especializada encargada de realizar las actividades que componen cada plan.

Tabla 17. Costo Variable Unitario por plan turístico.

Ítem	Plan 1	Plan 2	Plan 3	Plan 4
Transporte	\$ 21.000	\$ 21.000	\$ 21.000	\$ 21.000
Actividades	\$ 60.000	\$ 80.000	\$ 110.000	\$ 130.000
Materiales	\$ -	\$ -	\$ 6.000	\$ 6.000
Alimentación	\$ 7.000	\$ 14.000	\$ 21.000	\$ 21.000
Alojamiento	\$ -	\$ -	\$ 20.000	\$ 20.000
<b>Total Costo Variable Unitario</b>	<b>\$ 88.000</b>	<b>\$ 115.000</b>	<b>\$ 178.000</b>	<b>\$ 198.000</b>

Fuente: elaboración propia.

Una vez conocido el costo variable unitario de cada plan, es preciso hallar el margen de contribución para posteriormente calcular el punto de equilibrio, con el fin de identificar el mínimo nivel de ventas necesario para cubrir la totalidad de los costos. El margen de contribución está dado por la fórmula:

$$MC = PVU - CVU$$

MC: margen de contribución

PVU: precio de venta unitario

CVU: costo variable unitario

Dado que Marú oferta cuatro planes distintos, se obtiene el margen de contribución para cada uno de ellos. Adicionalmente se hace necesario determinar la tasa de participación que tiene cada plan turístico respecto al nivel de ventas; estos valores se definieron teniendo en cuenta dos aspectos: el primero hace referencia a la inclinación de los visitantes extranjeros por temas de interpretación ambiental y avistamiento de aves, por lo que podría deducirse que los planes 1 y 2 pueden llegar a tener un porcentaje de participación mayor; el segundo aspecto se relaciona con la limitación existente en cuanto a capacidad de alojamiento o camping, y considerando que los planes 3 y 4 incluyen este servicio, puede afirmarse que sus porcentajes serán menores. Atendiendo a estos criterios se establece una relación 70/30 para planes en modalidad de pasadía y planes con alojamiento, respectivamente.

Una vez definidas las tasas de participación para cada plan, se calcula el margen de contribución ponderado unitario y finalmente el margen de contribución total, como se muestra a continuación:

Tabla 18. Margen de Contribución.

Ítem	Plan 1	Plan 2	Plan 3	Plan 4
Precio de venta	\$ 185.000	\$ 245.000	\$ 445.000	\$ 495.000
Costo Variable Unitario	\$ 88.000	\$ 115.000	\$ 178.000	\$ 198.000
Margen de Contribución Unitario	\$ 97.000	\$ 130.000	\$ 267.000	\$ 297.000
Porcentaje Margen de Contribución Unitario	52%	53%	60%	60%
Tasa de participación en ventas	38%	32%	17%	13%
Margen de Contribución Ponderado Unitario	\$ 36.860	\$ 41.600	\$ 45.390	\$ 38.610
<b>Margen de Contribución Total</b>	<b>\$ 162.460</b>			

Fuente: elaboración propia.

Este valor representa el saldo restante de ingresos respecto a los costos variables, con el cual se pretenden cubrir los costos fijos.

#### 9.4.2. PUNTO DE EQUILIBRIO

A partir de los valores obtenidos anteriormente, y calculando el total de los costos fijos mensuales, es posible determinar un punto de equilibrio general a través de la fórmula:

$$PE = \frac{CF}{MC}$$

PE: punto de equilibrio

CF: costos fijos por mes

MC: margen de contribución total

Los costos fijos mensuales están constituidos por los salarios del Auxiliar Administrativo, Personal de Apoyo y Personal de Servicios Generales, el valor de los servicios públicos y el costo de insumos como papelería y artículos de oficina.

Tabla 19. Costos Fijos Mensuales

Ítem	Valor
Salario Auxiliar Administrativo	\$ 1.609.980
Salario Personal de apoyo	\$ 1.310.446
Salario Personal Servicios Generales	\$ 1.154.414
Servicios públicos	\$ 1.800.000
Papelería e implementos oficina	\$ 60.000
<b>Total</b>	<b>\$ 5.934.840</b>

Fuente: elaboración propia.

De esta manera se calcula el punto de equilibrio y el resultado que se obtiene es el número total de unidades a vender entre los cuatro planes para cubrir con exactitud los costos mensuales:

Tabla 20. Punto de Equilibrio General

Ítem	Valor
Total Costos fijos mensuales	\$ 5.934.840
Total Margen de contribución	\$ 162.460
<b>Punto de equilibrio</b>	<b>37</b>

Fuente: elaboración propia.

Dado que se ofertan cuatro planes turísticos, el análisis del punto de equilibrio debe realizarse para la mezcla de estos productos teniendo en cuenta la tasa de participación de cada uno de ellos, de esta manera se obtiene un punto de equilibrio independiente para cada plan:

Tabla 21. Punto de Equilibrio por plan.

Plan turístico	Tasa de participación	Punto de equilibrio en unidades	Punto de equilibrio en ventas
1	38%	14	\$ 2.568.135
2	32%	12	\$ 2.864.037
3	17%	6	\$ 2.763.577
4	13%	5	\$ 2.350.775

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, se concluye que para cubrir los costos mensuales de la prestación del servicio se deben vender como mínimo 14 unidades del Plan 1, 12 unidades del Plan 2, 6 unidades del Plan 3, y 5 unidades del Plan 4, sin obtener un margen de utilidad o pérdida.

### 9.4.3. PROYECCIÓN DE VENTAS Y COSTOS

#### 9.4.3.1. PROYECCIÓN DE VENTAS

Una vez definido el punto de equilibrio y el porcentaje de incremento de las ventas para los próximos cinco años, se realiza la proyección de las ventas para cada plan y el respectivo ajuste al precio:

Tabla 22. Proyección de ventas Plan 1.

Plan 1			
Año	Unidades	Precio de venta	Total Ventas
2017	188	\$ 192.215	\$ 36.167.174
2018	213	\$ 198.174	\$ 42.135.843
2019	238	\$ 205.308	\$ 48.891.062
2020	264	\$ 212.288	\$ 56.114.227
2021	291	\$ 218.657	\$ 63.577.419

Fuente: elaboración propia.

Tabla 23. Proyección de ventas Plan 2.

Plan 2			
Año	Unidades	Precio de venta	Total Ventas
2017	161	\$ 254.555	\$ 41.054.630
2018	182	\$ 262.446	\$ 47.829.876
2019	204	\$ 271.894	\$ 55.497.962
2020	227	\$ 281.139	\$ 63.697.231
2021	249	\$ 289.573	\$ 72.168.962

Fuente: elaboración propia.

Tabla 24. Proyección de ventas Plan 3.

Plan 3			
Año	Unidades	Precio de venta	Total Ventas
2017	81	\$ 462.355	\$ 37.284.307
2018	91	\$ 476.688	\$ 43.437.336
2019	102	\$ 493.849	\$ 50.401.210
2020	113	\$ 510.640	\$ 57.847.485
2021	125	\$ 525.959	\$ 65.541.200

Fuente: elaboración propia.



Tabla 25. Proyección de ventas Plan 4.

Plan 4			
Año	Unidades	Precio de venta	Total Ventas
2017	67	\$ 514.305	\$ 34.561.296
2018	76	\$ 530.248	\$ 40.264.947
2019	85	\$ 549.337	\$ 46.720.223
2020	94	\$ 568.015	\$ 53.622.669
2021	104	\$ 585.055	\$ 60.754.484

Fuente: elaboración propia.

#### 9.4.3.2. PROYECCIÓN DE COSTOS

Además de la proyección de ventas, se determina también la proyección de los costos asociados a las unidades a vender durante los próximos cinco años; se aclara que el incremento en el valor del costo se definió de acuerdo al porcentaje de incremento del IPC definido con anterioridad:

Tabla 26. Proyección de costos Plan 1.

Plan 1			
Año	Unidades	Costo de venta	Total Costos
2017	188	\$ 91.432	\$ 17.203.845
2018	213	\$ 94.266	\$ 20.042.996
2019	238	\$ 97.660	\$ 23.256.289
2020	264	\$ 100.980	\$ 26.692.173
2021	291	\$ 104.010	\$ 30.242.232

Fuente: elaboración propia.

Tabla 27. Proyección de costos Plan 2.

Plan 2			
Año	Unidades	Costo de venta	Total Costos
2017	161	\$ 119.485	\$ 19.270.541
2018	182	\$ 123.189	\$ 22.450.758
2019	204	\$ 127.624	\$ 26.050.064
2020	227	\$ 131.963	\$ 29.898.700
2021	249	\$ 135.922	\$ 33.875.227

Fuente: elaboración propia.

Tabla 28. Proyección de costos Plan 3.

Plan 3			
Año	Unidades	Costo de venta	Total Costos
2017	81	\$ 184.942	\$ 14.913.723
2018	91	\$ 190.675	\$ 17.374.935
2019	102	\$ 197.540	\$ 20.160.484
2020	113	\$ 204.256	\$ 23.138.994
2021	125	\$ 210.384	\$ 26.216.480

Fuente: elaboración propia.

Tabla 29. Proyección de costos Plan 4.

Plan 4			
Año	Unidades	Costo de venta	Total Costos
2017	67	\$ 205.722	\$ 13.824.518
2018	76	\$ 212.099	\$ 16.105.979
2019	85	\$ 219.735	\$ 18.688.089
2020	94	\$ 227.206	\$ 21.449.067
2021	104	\$ 234.022	\$ 24.301.793

Fuente: elaboración propia.

#### 9.4.4. INVERSIÓN REQUERIDA

Con el fin de cuantificar la inversión total requerida para el montaje y puesta en marcha del proyecto, se describen a continuación los gastos que deben considerarse en el periodo inicial:

Tabla 30. Gastos de constitución.

Gastos de constitución	Valor
Autenticación de estatutos	\$ 8.400
Impuesto Departamental de Registro	\$ 68.900
Formulario de registro	\$ 4.800
Inscripción de documentos	\$ 36.000
Certificado de existencia y representación legal (2)	\$ 9.600
Inscripción RNT	\$ 100.491
<b>Total</b>	<b>\$ 228.191</b>

Fuente: elaboración propia con base en Tarifas Vigentes de la Cámara de Comercio de Pereira.

Tabla 31. Gastos de promoción.

Gastos de promoción	Valor
Diseño de página web	\$ 420.000
Diseño de imagen corporativa	\$ 400.000
<b>Total</b>	<b>\$ 820.000</b>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 32. Gastos en Equipos de sistemas y telecomunicaciones.

Equipo	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Computador portátil	1	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000
Teléfono inteligente	1	\$ 400.000	\$ 400.000
Datáfono	2	\$ 300.000	\$ 600.000
<b>Total</b>			<b>\$ 2.300.000</b>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 33. Gasto en Muebles y Enseres.

Muebles y Enseres	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Escritorio	1	\$ 280.000	\$ 280.000
Silla ejecutiva	1	\$ 170.000	\$ 170.000
Silla auxiliar	2	\$ 65.000	\$ 130.000
Archivador	1	\$ 280.000	\$ 280.000
Extintor	2	\$ 55.000	\$ 110.000
Botiquín	2	\$ 20.000	\$ 40.000
Contenedor de residuos	2	\$ 81.000	\$ 162.000
<b>Total</b>			<b>\$ 1.172.000</b>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 34. Gasto en Infraestructura y Adecuaciones.

Infraestructura	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Centro de recepción	2	\$ 4.700.000	\$ 9.400.000
Baño seco	2	\$ 140.000	\$ 280.000
Señalización (conjunto)	2	\$ 100.000	\$ 200.000
<b>Total</b>			<b>\$ 9.880.000</b>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 35. Salarios Fijos mensuales.

Ítem	Auxiliar Administrativo	Personal de Apoyo	Personal de Servicios Generales
Salario base	\$ 1.000.000	\$ 800.000	\$ 700.000
Subsidio de transporte	\$ 77.700	\$ 77.700	\$ 77.700
Cesantías	\$ 89.808	\$ 73.142	\$ 64.808
Intereses cesantías	\$ 10.777	\$ 8.777	\$ 7.777
Prima	\$ 89.808	\$ 73.142	\$ 64.808
Vacaciones	\$ 41.667	\$ 33.333	\$ 29.167
Salud (8.5%)	\$ 85.000	\$ 68.000	\$ 59.500
Pensión (12%)	\$ 120.000	\$ 96.000	\$ 84.000
ARL	\$ 5.220	\$ 8.352	\$ 3.654
SENA (2%)	\$ 20.000	\$ 16.000	\$ 14.000
ICBF (3%)	\$ 30.000	\$ 24.000	\$ 21.000
CCF (4%)	\$ 40.000	\$ 32.000	\$ 28.000
<b>Total</b>	<b>\$ 1.609.980</b>	<b>\$ 1.310.446</b>	<b>\$ 1.154.414</b>

Fuente: elaboración propia.

Se aclara que no se establece un salario fijo para los guías especializados, ya que para el caso estos cargos serán ocupados por las propietarias de las zonas, así que sus ingresos se basarán en las utilidades netas.

Tabla 36. Gastos mensuales de Administración y Ventas.

Gastos de Administración y Ventas	Valor
Salario Auxiliar Administrativo	\$ 1.609.980
Salario Personal de Apoyo	\$ 1.310.446
Salario Personal de Servicios Generales	\$ 1.154.414
Servicios públicos	\$ 1.800.000
Papelería y artículos de oficina	\$ 60.000
<b>Total</b>	<b>\$ 5.934.840</b>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 37. Depreciaciones mensuales.

Activo	Valor	Vida Útil (años)	Depreciación Anual	Depreciación Mensual
Equipos	\$ 2.300.000	5	\$ 460.000	\$ 38.333
Muebles y enseres	\$ 1.172.000	10	\$ 117.200	\$ 9.767
Infraestructura	\$ 9.680.000	20	\$ 484.000	\$ 40.333
Señalización	\$ 200.000	10	\$ 20.000	\$ 1.667
<b>Total</b>			<b>\$ 1.081.200</b>	

Fuente: elaboración propia.

De esta manera se calcula el monto total de inversión requerida, distribuido de la siguiente manera (se define cubrir con la inversión el Capital de trabajo durante el primer mes de prestación del servicio):

Tabla 38. Inversión total.

Inversiones	Monto	Total
<b>FIJAS</b>		
Equipo de sistemas y telecomunicaciones	\$ 2.300.000	
Muebles y Enseres	\$ 1.172.000	
Infraestructura y adecuación	\$ 9.880.000	
<b>Total Inversión Fija</b>		<b>\$ 13.352.000</b>
<b>DIFERIDAS</b>		
Gastos de constitución	\$ 228.191	
Gastos de promoción	\$ 820.000	
<b>Total Inversión Diferida</b>		<b>\$ 1.048.191</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		
Costo de prestación del servicio	\$ 5.434.386	
Gastos de administración y ventas	\$ 6.166.299	
<b>Total Capital de Trabajo</b>		<b>\$ 11.600.685</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>		<b>\$ 26.000.876</b>

Fuente: elaboración propia.

La inversión total requerida para el montaje y puesta en marcha de la idea de negocio asciende a \$ 26'000.876; en caso de que se requiera financiamiento bancario es recomendable establecer una relación 77/23, es decir que el 77% (\$ 20'000.000) se obtenga a través de una línea de crédito y el 23% restante (\$ 6'000.876) provenga de recursos propios.

Existen mecanismos de financiación para proyectos propios del sector turismo brindados por Findeter y Bancóldex; por un lado, Findeter, dentro de sus sectores financiables, cuenta con la línea Infraestructura turística, que contempla la construcción, adecuación y dotación de establecimientos de interés turístico, así como la puesta en marcha de actividades turísticas no convencionales; por otro lado, Bancóldex cuenta con una línea especial de crédito para impulsar el crecimiento y la competitividad de las empresas de turismo en educación y capacitación del talento humano, adquisición de equipos, adecuaciones o mejoras de instalaciones e infraestructura, y el desarrollo de nuevos productos y servicios.

#### **9.4.5. ESTADOS FINANCIEROS**

Los estados financieros reflejarán la situación, el rendimiento y los flujos de efectivo de la empresa en cada periodo, permitiendo evaluar el desempeño financiero de ésta y obtener conclusiones acerca del futuro del desarrollo de su actividad. A continuación se presentan el Flujo de Caja, el Estado de Resultados y el Balance General proyectados para los próximos cinco años.

##### **9.4.5.1. FLUJO DE CAJA**

El Flujo de Caja proyectado refleja aquello que efectivamente ingresa y egresa en cada periodo definido; éste se realizó con el objetivo de conocer el grado de liquidez de la empresa, es decir, su capacidad de afrontar las obligaciones del corto plazo, para posteriormente hallar la rentabilidad del proyecto.

Tabla 39. Flujo de Caja proyectado.

<b>Año</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>INGRESOS</b>					
Ventas totales	\$ 149.067.408	\$ 173.668.002	\$ 201.510.456	\$ 231.281.611	\$ 262.042.066
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 149.067.408</b>	<b>\$ 173.668.002</b>	<b>\$ 201.510.456</b>	<b>\$ 231.281.611</b>	<b>\$ 262.042.066</b>
<b>EGRESOS</b>					
Costo de venta	\$ 65.212.627	\$ 75.974.667	\$ 88.154.926	\$ 101.178.934	\$ 114.635.733
Gastos de administración y ventas	\$ 73.995.589	\$ 76.289.453	\$ 79.035.873	\$ 81.723.093	\$ 84.174.785
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 139.208.216</b>	<b>\$ 152.264.120</b>	<b>\$ 167.190.799</b>	<b>\$ 182.902.027</b>	<b>\$ 198.810.518</b>
<b>INGRESOS - EGRESOS</b>	<b>\$ 9.859.192</b>	<b>\$ 21.403.883</b>	<b>\$ 34.319.658</b>	<b>\$ 48.379.584</b>	<b>\$ 63.231.548</b>

Fuente: elaboración propia.

#### **9.4.5.2. ESTADO DE RESULTADOS**

El Estado de Resultados muestra de manera detallada los ingresos obtenidos por concepto de ventas, los egresos que constituyen los costos y gastos propios de la prestación del servicio, y finalmente, como consecuencia, los beneficios generados en cada periodo; éste tiene la finalidad de reflejar el comportamiento de la empresa año tras año para evaluar su rentabilidad. Para el caso, se establece destinar el 10% de la Utilidad Líquida como Reserva Legal; si bien es cierto que las Sociedades por Acciones Simplificadas no están en la obligación legal de constituir dicha reserva, se considera importante para la protección del patrimonio en caso de pérdidas o situaciones imprevistas.

Tabla 40. Estado de Resultados proyectado.

Año	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas Netas	\$ 149.067.408	\$ 173.668.002	\$ 201.510.456	\$ 231.281.611	\$ 262.042.066
Costo de venta	\$ 65.212.627	\$ 75.974.667	\$ 88.154.926	\$ 101.178.934	\$ 114.635.733
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 83.854.781</b>	<b>\$ 97.693.335</b>	<b>\$ 113.355.531</b>	<b>\$ 130.102.677</b>	<b>\$ 147.406.333</b>
Gastos de administración y ventas	\$ 73.995.589	\$ 76.289.453	\$ 79.035.873	\$ 81.723.093	\$ 84.174.785
Depreciación	\$ 1.081.200	\$ 2.162.400	\$ 3.243.600	\$ 4.324.800	\$ 5.406.000
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 8.777.992</b>	<b>\$ 19.241.483</b>	<b>\$ 31.076.058</b>	<b>\$ 44.054.784</b>	<b>\$ 57.825.548</b>
Gastos financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 8.777.992</b>	<b>\$ 19.241.483</b>	<b>\$ 31.076.058</b>	<b>\$ 44.054.784</b>	<b>\$ 57.825.548</b>
Impuestos (34%)	\$ 2.984.517	\$ 6.542.104	\$ 10.565.860	\$ 14.978.627	\$ 19.660.686
<b>UTILIDAD LÍQUIDA</b>	<b>\$ 5.793.474</b>	<b>\$ 12.699.379</b>	<b>\$ 20.510.198</b>	<b>\$ 29.076.158</b>	<b>\$ 38.164.861</b>
Reserva (10%)	\$ 579.347	\$ 1.269.938	\$ 2.051.020	\$ 2.907.616	\$ 3.816.486
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 5.214.127</b>	<b>\$ 11.429.441</b>	<b>\$ 18.459.178</b>	<b>\$ 26.168.542</b>	<b>\$ 34.348.375</b>

Fuente: elaboración propia.

#### 9.4.5.3. BALANCE GENERAL

Finalmente, se presenta el Balance General proyectado con el fin de conocer el estado patrimonial de la empresa y su situación a nivel financiero en cada periodo; éste se constituye como una herramienta fundamental respecto a la toma de decisiones futuras y la proyección de nuevas inversiones, compras o expansiones.



Tabla 41. Balance General proyectado.

Año	2017	2018	2019	2020	2021
<b>ACTIVOS</b>					
<b>Activo Corriente</b>					
Caja y bancos	\$ 9.859.192	\$ 21.403.883	\$ 34.319.658	\$ 48.379.584	\$ 63.231.548
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>\$ 9.859.192</b>	<b>\$ 21.403.883</b>	<b>\$ 34.319.658</b>	<b>\$ 48.379.584</b>	<b>\$ 63.231.548</b>
<b>Activo Fijo</b>					
Infraestructura	\$ 9.880.000	\$ 9.880.000	\$ 9.880.000	\$ 9.880.000	\$ 9.880.000
Equipos	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000
Muebles y Enseres	\$ 1.172.000	\$ 1.172.000	\$ 1.172.000	\$ 1.172.000	\$ 1.172.000
Depreciación Acumulada	-\$ 1.081.200	-\$ 2.162.400	-\$ 3.243.600	-\$ 4.324.800	-\$ 5.406.000
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>\$ 12.270.800</b>	<b>\$ 11.189.600</b>	<b>\$ 10.108.400</b>	<b>\$ 9.027.200</b>	<b>\$ 7.946.000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 22.129.992</b>	<b>\$ 32.593.483</b>	<b>\$ 44.428.058</b>	<b>\$ 57.406.784</b>	<b>\$ 71.177.548</b>
<b>PASIVOS</b>					
<b>Pasivo a largo plazo</b>					
Impuestos por pagar	\$ 2.984.517	\$ 6.542.104	\$ 10.565.860	\$ 14.978.627	\$ 19.660.686
<b>Total Pasivo a largo plazo</b>	<b>\$ 2.984.517</b>	<b>\$ 6.542.104</b>	<b>\$ 10.565.860</b>	<b>\$ 14.978.627</b>	<b>\$ 19.660.686</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 2.984.517</b>	<b>\$ 6.542.104</b>	<b>\$ 10.565.860</b>	<b>\$ 14.978.627</b>	<b>\$ 19.660.686</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Patrimonio	\$ 13.352.000	\$ 13.352.000	\$ 13.352.000	\$ 13.352.000	\$ 13.352.000
Utilidades del ejercicio	\$ 5.214.127	\$ 11.429.441	\$ 18.459.178	\$ 26.168.542	\$ 34.348.375
Reservas	\$ 579.347	\$ 1.269.938	\$ 2.051.020	\$ 2.907.616	\$ 3.816.486
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 19.145.474</b>	<b>\$ 26.051.379</b>	<b>\$ 33.862.198</b>	<b>\$ 42.428.158</b>	<b>\$ 51.516.861</b>
<b>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</b>	<b>\$ 22.129.992</b>	<b>\$ 32.593.483</b>	<b>\$ 44.428.058</b>	<b>\$ 57.406.784</b>	<b>\$ 71.177.548</b>

Fuente: elaboración propia.

#### 9.4.6. INDICADORES

- **Periodo de recuperación de la inversión (PRI)**

Para conocer en qué momento se recuperará la inversión realizada se compararon los flujos netos de efectivo y el monto de la inversión inicial, con el objetivo de determinar el punto en el que ambos son equivalentes. Los flujos netos de efectivo se calcularon considerando las utilidades del ejercicio evidenciadas en el Estado de Resultados, el valor de la depreciación y el monto de las reservas año tras año; estas dos últimas se consideran ya que son rubros que aunque no generan movimiento de efectivo, reducen la utilidad operacional. A continuación se presenta la información utilizada:

Tabla 42. Flujos Netos de Efectivo.

Concepto	Año inicial	2017	2018	2019	2020	2021
Resultado del ejercicio	\$ -	\$ 5.214.127	\$ 11.429.441	\$ 18.459.178	\$ 26.168.542	\$ 34.348.375
Depreciación	\$ -	\$ 1.081.200	\$ 2.162.400	\$ 3.243.600	\$ 4.324.800	\$ 5.406.000
Reservas	\$ -	\$ 579.347	\$ 1.269.938	\$ 2.051.020	\$ 2.907.616	\$ 3.816.486
Inversión inicial	-\$ 26.000.876	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujo Neto de Efectivo</b>	<b>-\$ 26.000.876</b>	<b>\$ 6.874.674</b>	<b>\$ 14.861.779</b>	<b>\$ 23.753.798</b>	<b>\$ 33.400.958</b>	<b>\$ 43.570.861</b>
Flujo Acumulado		\$ 6.874.674	\$ 21.736.453	\$ 45.490.251	\$ 78.891.209	\$122.462.070

Fuente: elaboración propia.

Puede observarse que al segundo año (2018) el flujo acumulado está próximo al valor de la inversión, por tanto se halla la fracción del año 3 en la que el flujo neto de efectivo iguala el monto de la inversión:

Tabla 43. Periodo de recuperación de la inversión.

Valor a recuperar del año 3	\$ 4.264.423
Proporción (años)	0,18
<b>PRI (años)</b>	<b>2,18</b>

Fuente: elaboración propia.

Se concluye entonces que la recuperación de la inversión realizada se da después de 2,18 años de la puesta en marcha del proyecto.

- **Tasa Interna de Retorno (TIR)**

La Tasa Interna de Retorno (TIR) permite medir el rendimiento futuro de una inversión; para el caso se determinó la TIR con base en los flujos netos de efectivo y el valor de la inversión inicial, y se obtuvo un valor de 58%.

Tabla 44. Tasa Interna de Retorno (TIR).

Concepto	Año inicial	2017	2018	2019	2020	2021
Flujo Neto de Efectivo	-\$ 26.000.876	\$ 6.874.674	\$ 14.861.779	\$ 23.753.798	\$ 33.400.958	\$ 43.570.861
<b>TIR</b>	<b>58%</b>					

Fuente: elaboración propia.

- **Valor Presente Neto (VPN)**

El Valor Presente Neto va a permitir determinar si la inversión realizada cumple con el objetivo financiero de maximizar el valor de la empresa; para esto, además de considerar los flujos netos de efectivo de cada periodo, es necesario hallar la Tasa de Descuento (TD) o Tasa Interna de oportunidad (TIO), que se encarga de descontar el monto capitalizado de intereses del total de ingresos que se obtienen en los próximos cinco años.

La Tasa de Descuento necesaria para hallar el VPN va a depender de la financiación de la inversión; si el proyecto se va a financiar solamente con aportes provenientes de los socios es necesario considerar la tasa de interés del depósito de capital, el índice IPC y la tasa mínima de rendimiento a la cual aspiran los inversionistas; por otro lado, si se va a financiar a través de una línea de crédito, se debe tener en cuenta, además de la tasa de rendimiento esperada del proyecto, la tasa de interés establecida por la entidad bancaria, el monto del préstamo y el monto de los aportes propios, que como se sugirió anteriormente, se dará en una relación 77% / 23%.

Si la financiación total se realiza a través de recursos propios la Tasa de Descuento obedece a:

$$TD = DTF - IPC + TMR$$

DTF = 6,93 %

IPC = 5,9 %

TMR (Tasa Mínima de rendimiento) = 14%

De esta manera se obtiene lo siguiente:

Tabla 45. Valor Presente Neto.

Financiación a través de recursos propios	Tasa de descuento	VPN
	15%	\$ 41.315.300

Fuente: elaboración propia.

De otro lado, si la financiación se realiza a través de una línea de crédito, la Tasa de Descuento estará dada por:

$$TD = Ke * (C/C + D) + Kd * (D/D + C) * (1 - T)$$

Ke: rendimiento esperado

Kd: tasa de interés bancaria

C: aporte de recursos propios

D: monto del préstamo

T: impuesto a la renta

Adicionalmente el rendimiento esperado (Ke) puede determinarse a través de la siguiente fórmula:

$$Ke = (1 + Kd) * (1 + \% Riesgo) - 1$$

Donde el porcentaje de riesgo definido para el sector es aproximadamente del 10%. A continuación se presentan los valores para cada elemento:

$$K_e = 26\%$$

$$K_d = 14\%$$

$$C = \$ 6.000.876$$

$$D = \$ 20.000.000$$

$$T = 25\%$$

De acuerdo con las anteriores consideraciones, se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 46. Valor Presente Neto.

Financiación a través de línea de crédito	Tasa de descuento	VPN
	14%	\$ 43.053.914

Fuente: elaboración propia.

Para ambos escenarios la Tasa de descuento es similar y el VPN refleja un resultado positivo, criterio importante para la evaluación del presente proyecto.

- **Otros indicadores**

Además del PRI, la TIR y el VPN, se determinaron indicadores relacionados con la actividad y detallados a continuación:

Tabla 47. Otros indicadores.

Indicador	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Indicadores de Rentabilidad</b>					
Margen operacional de utilidad	6%	11%	15%	19%	22%
Gastos de administración y ventas	50%	44%	39%	35%	32%
Rentabilidad sobre ventas	4%	7%	10%	13%	15%
<b>Indicadores de Endeudamiento</b>					
Endeudamiento sobre activos totales	13%	20%	24%	26%	28%
Nivel de endeudamiento	16%	25%	31%	35%	38%
<b>Apalancamiento operativo</b>					
Grado de Apalancamiento Operativo	9,55	5,08	3,65	2,95	2,55

Fuente: elaboración propia.

El Margen Operacional de Utilidad mide el porcentaje de utilidad que se obtiene respecto a las ventas una vez cubiertos los costos y gastos de venta, que para el presente caso se va incrementando a lo largo de los cinco años. También se consideran los Gastos de Administración y Ventas que indican el grado de participación de este rubro sobre las ventas netas, y que como puede observarse en la tabla anterior, presentan una disminución en cada periodo. Por su parte, la Rentabilidad sobre las ventas presenta un aumento constante en el horizonte de tiempo establecido, reflejando que a pesar del incremento en los costos y gastos de venta en cada periodo, el nivel de ingresos crece lo suficiente para asumir dicho aumento y otorgar un porcentaje de utilidades netas.

Por otro lado, los Indicadores de Endeudamiento miden la participación de la deuda sobre los activos de la compañía y su patrimonio; aunque las proporciones presentan un crecimiento año tras año, se encuentran dentro de un nivel aceptable. Finalmente, el Grado de Apalancamiento Operativo permite medir el impacto de los costos fijos sobre la utilidad operacional, indicando los puntos en los que la utilidad operacional aumentará dado un incremento en las ventas.

## **9.5. ETAPA DE ANÁLISIS DE RIESGO**

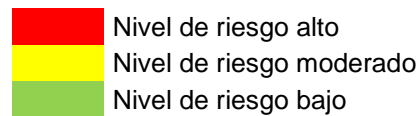
Es de suma importancia para las organizaciones empresariales actuales garantizar la integridad de sus procesos para mantener su continuo funcionamiento, inclusive cuando haya presencia de situaciones desfavorables que dificulten su actividad; este hecho impulsa el desarrollo de una gestión de riesgos que tenga como finalidad la identificación de las principales amenazas y vulnerabilidades para posteriormente establecer medidas preventivas y correctivas que respalden el nivel de seguridad.

Para el caso se consideran los riesgos de tipo operativo, financiero y de mercado que podrían presentarse durante la puesta en marcha del

proyecto, teniendo en cuenta la probabilidad de amenaza y la magnitud del daño de éstos, y clasificándolos en tres categorías de acuerdo a la matriz de riesgos; así mismo, se plantean acciones que permitan controlar o mitigar tales riesgos.

Tabla 48. Matriz de riesgos.

		MAGNITUD DEL DAÑO		
		Menor	Moderada	Mayor
PROBABILIDAD DE AMENAZA	Casi certero			
	Probable			
	Posible			



Fuente: elaboración propia con base en información de la página web Liderazgo Lean 6 Sigma.

- **Nivel de riesgo bajo**

Esta categoría agrupa aquellos riesgos que representan una amenaza posible o probable para el proyecto, generando impactos menores o moderados en su funcionamiento; éstos, si bien no exigen un plan de acción, requieren un monitoreo constante. Se consideran riesgos de bajo nivel los siguientes:

- **Volumen de ventas inferior respecto a los objetivos definidos:** en caso de que no se presente el crecimiento esperado pueden implementarse medidas de inversión publicitaria especializada, disminución leve en el precio de venta o reducción de costos, manteniendo siempre la calidad en la prestación del servicio.

- **Existencia de un competidor con mejor posicionamiento:** el sector turismo se ha caracterizado por su dinamismo y crecimiento continuo a nivel nacional y regional, y aunque la oferta de servicios de turismo de naturaleza y especializado en la ciudad de Pereira no está definida firmemente, se hace necesario considerar el surgimiento de competencia directa o indirecta que alcance mayores niveles de posicionamiento; en este caso se propone fortalecer la cadena de valor a través de la formación de clusters con establecimientos de alojamiento y alimentación cercanos a las zonas en cuestión. De otro lado se plantea la opción de modificar el servicio ofertado y abrir paso a la innovación; para esto se recomienda la participación en actividades de capacitación, encuentros, talleres o foros alusivos al turismo especializado y de naturaleza, también se considera importante conocer diferentes experiencias dentro del sector a nivel regional, nacional e internacional.

- **Nivel de riesgo moderado**

Este grupo está constituido por riesgos que presentan una probabilidad de amenaza baja pero con un alto grado de impacto, y riesgos que presentando una probabilidad alta generan daños menores; los riesgos aquí considerados requieren el desarrollo de un proceso de investigación y posterior implementación de planes de acción preventivos:

- **Estrategias de promoción ineficaces y mercadeo digital insuficiente:** en caso de que los planes de promoción y mercadeo planteados para el proyecto no alcancen los objetivos esperados, se propone implementar una Optimización Web o SEO (Search Engine Optimization), con el objetivo de posicionar la página web en los principales buscadores y aumentar el número de visitas; contactar un Desarrollador Web que lleve a cabo dicho procedimiento va a generar importantes mejoras en términos de contenido, calidad, apariencia y



accesibilidad del sitio web, buscando que un mayor número de usuarios conozcan y se interesen por los servicios ofertados y la razón de ser de Marú.

Adicionalmente se plantea la opción de traducir la página web a diferentes idiomas (preferiblemente al idioma del mercado que se quiere captar), adaptar los contenidos a la cultura de dicho mercado, y disponer de diferentes opciones en cuanto a la moneda y los husos horarios, esto puede aumentar el tiempo de consulta y la probabilidad de reserva.

- **Errores y/o demoras en la atención al cliente en los canales digitales:** considerando que los medios principales para establecer la comunicación entre la empresa y el cliente son las redes sociales y el correo electrónico, es de vital importancia prevenir situaciones que afecten este ámbito; dado el caso que se presenten inconvenientes en la atención a través de estos medios se sugiere, en primer lugar, articular la información a través de todos los canales para que ésta sea coherente, concreta y simple; en segundo lugar se considera importante clasificar los mensajes por motivo, destinatario, canal o tipología, para así priorizar respuestas, optimizar tiempo y retroalimentar procesos internos; finalmente debe considerarse utilizar un cronograma de trabajo para otorgar respuestas rápidas y sin derivaciones, e impedir la saturación en los canales. Adicionalmente, se destaca la importancia de mostrar una actitud proactiva al momento de responder solicitudes, y brindar siempre información verídica, clara y en tono respetuoso, procurando crear una cultura centrada en brindar soluciones al cliente.

- **Nivel de riesgo alto**

Esta categoría está representada por riesgos que se caracterizan por su alta probabilidad de amenaza y magnitud de daño; requieren especial

atención e implementación de procesos de mitigación a través del diseño de planes de acción correctivos. Se consideran dentro de esta categoría los siguientes:

- **Deficiencia en la calidad de los servicios prestados:** la calidad del servicio se considera imprescindible para caracterizar las ventajas competitivas y comparativas propias de la empresa, es por esta razón que las deficiencias en este ámbito requieren especial atención; dichas deficiencias pueden llegar a presentarse por falta de comunicación efectiva, ausencia de objetivos claros y alcanzables, falta de trabajo en equipo, promesa de expectativas superiores a las reales, o deficiencias en el compromiso asumido con los procesos de calidad. Con el objetivo de minimizar este riesgo se plantea como primera opción activar el liderazgo y compromiso de todo el equipo de trabajo hacia la prestación de un servicio de calidad, estableciendo metas claras basadas tanto en los propósitos de la empresa como en las demandas de los visitantes, perfeccionando los métodos de trabajo, propiciando espacios de participación entre la dirección, los colaboradores y los clientes, que fomenten la innovación en relación a las actividades y experiencia brindadas, y gestionando estratégicamente la relación con los integrantes de la cadena de valor.

En segundo lugar, es fundamental promover la autenticidad y transparencia en la comunicación interna y externa que, de un lado, puede mejorar el trabajo en equipo dentro de la organización, y de otro lado, permite reflejar con exactitud los beneficios otorgados al visitante. Finalmente se hace especial énfasis en la implementación de un plan de acción encaminado a la capacitación y aprendizaje constante de los integrantes del equipo de trabajo, con la finalidad de mantener un nivel alto de especialización en referencia al turismo.

- **Gestión deficiente del recurso humano:** en el desarrollo de un servicio turístico sostenible y especializado es esencial la calidad y formación del recurso humano, la presencia de inconvenientes en su gestión podría generar perjuicios en términos de competitividad, dinamismo y personalización de los servicios ofrecidos. Como alternativa de mitigación a este riesgo se propone implementar procesos de formación ocupacional y profesional, así como de sensibilización y motivación hacia el recurso natural, teniendo en cuenta que el sistema de gestión del recurso humano debe ser integral, permitiendo fusionar las competencias educacionales y actitudinales; el cumplimiento de este fin precisa la identificación de las necesidades formativas para cada perfil, de esta manera se podrán establecer las programas y estrategias de formación.

En este caso, y teniendo en cuenta los directivos de la empresa, se considera que las áreas de conocimiento a desarrollar involucran la gestión de empresas, el servicio al cliente, las relaciones humanas, la comercialización y el conocimiento a profundidad de los recursos naturales propios del territorio, así como habilidades de liderazgo, trabajo en equipo y organización. Por su parte la formación de los guías especializados debe centrarse en el manejo de grupos, la comunicación efectiva, la especialización en los recursos naturales de territorio y el manejo de un segundo idioma.

La implementación de programas de formación para el recurso humano de la empresa, además de mejorar la cualificación de los colaboradores, va a desarrollar en éstos la capacidad de adaptación al cambio y va a incidir directamente en la calidad de la prestación del servicio, la innovación y la satisfacción del cliente.

## **10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **10.1. CONCLUSIONES**

- El carente reconocimiento de la ciudad de Pereira como atractivo turístico especializado y de naturaleza puede convertirse en una oportunidad para el desarrollo de proyectos que potencien este sector y conviertan la ciudad en un referente a nivel regional y nacional; sus múltiples ventajas respecto a ubicación, accesibilidad, riqueza de recursos naturales, planes gubernamentales en materia de turismo y crecimiento constante de visitantes internacionales, crean un escenario apto y competente para el desarrollo de la idea de negocio propuesta, que además de ofrecer un servicio diferenciado y singular, está íntegramente vinculado con el desarrollo sostenible.
- La tasa de crecimiento establecida para las ventas en el horizonte de tiempo presenta un incremento anual relativamente bajo; sin embargo, se considera apto para este tipo de proyecto, teniendo en cuenta que una de sus características principales consiste en supeditarse a la capacidad de carga y moderar la afluencia de visitantes en cada zona.
- El fin último de la implementación del proyecto es alcanzar la sostenibilidad en los ámbitos económico, social y ambiental, a través de la sinergia entre la conservación y la producción sostenible como estrategia de desarrollo, de esta manera, tanto la planeación estratégica como los modelos de operación fueron definidos con miras a preservar tal equilibrio.
- El periodo de recuperación de la inversión se estima en 2,18 años, un periodo relativamente corto que va a reducir la incertidumbre y los

riesgos de generación de pérdidas, ya que permite asegurar flujos positivos y liquidez de manera rápida.

- La Tasa Interna de Retorno arroja un valor positivo, por lo que puede afirmarse que el proyecto es rentable, ya que además de reintegrar el capital invertido, otorga una ganancia adicional del 58%; así mismo, se evidencia que la TIR supera el valor de la Tasa de Descuento en ambos escenarios (TD del 14% en la financiación de la inversión a través de una línea de crédito, y TD del 15% en la financiación mediante recursos propios), este hecho evidencia un rendimiento mayor al mínimo requerido y sustenta la conveniencia de la inversión en el proyecto. Adicionalmente, el resultado del Valor Presente Neto obtenido es positivo, por consiguiente puede afirmarse que el proyecto es rentable, factible y atractivo desde el punto de vista financiero, ya que además de producir una rentabilidad superior a la Tasa de Descuento, generaría, en valores actuales, una ganancia adicional de \$ 41.315.300.

## **10.2. RECOMENDACIONES**

- En caso de requerir financiar el proyecto a través de una línea de crédito se recomienda hacer uso del crédito Bancóldex (con Bancolombia como entidad financiera intermediaria), ya que es una de las opciones que presenta mejores beneficios en cuanto a plazos y tasas; de esta manera se propone solicitar un crédito por valor de \$ 20'000.000 que, de acuerdo a la entidad bancaria, presentaría las siguientes características:

Tabla 49. Características del crédito Bancóldex.

<b>Monto del crédito</b>	\$ 20.000.000
<b>Tasa de interés anual (DTF + 7,5%)</b>	14%
<b>Tasa de interés mensual</b>	1,2%
<b>Número de pagos mensual</b>	36
<b>Periodo de gracia (meses)</b>	6

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a estas características se establecerían los siguientes pagos mensuales:

Tabla 50. Amortización crédito Bancóldex.

<b>Periodo</b>	<b>Pago Interés</b>	<b>Pago Capital</b>	<b>Pago Cuota</b>	<b>Saldo</b>
0				\$ 20.000.000
1	\$ 240.500	\$ -	\$ 240.500	\$ 20.000.000
2	\$ 240.500	\$ -	\$ 240.500	\$ 20.000.000
3	\$ 240.500	\$ -	\$ 240.500	\$ 20.000.000
4	\$ 240.500	\$ -	\$ 240.500	\$ 20.000.000
5	\$ 240.500	\$ -	\$ 240.500	\$ 20.000.000
6	\$ 240.500	\$ -	\$ 240.500	\$ 20.000.000
7	\$ 240.500	\$ 557.589	\$ 798.089	\$ 19.442.411
8	\$ 233.795	\$ 564.294	\$ 798.089	\$ 18.878.118
9	\$ 227.009	\$ 571.079	\$ 798.089	\$ 18.307.039
10	\$ 220.142	\$ 577.946	\$ 798.089	\$ 17.729.092
11	\$ 213.192	\$ 584.896	\$ 798.089	\$ 17.144.196
12	\$ 206.159	\$ 591.930	\$ 798.089	\$ 16.552.266
13	\$ 199.041	\$ 599.048	\$ 798.089	\$ 15.953.219
14	\$ 191.837	\$ 606.251	\$ 798.089	\$ 15.346.968
15	\$ 184.547	\$ 613.541	\$ 798.089	\$ 14.733.426
16	\$ 177.169	\$ 620.919	\$ 798.089	\$ 14.112.507
17	\$ 169.703	\$ 628.386	\$ 798.089	\$ 13.484.122
18	\$ 162.147	\$ 635.942	\$ 798.089	\$ 12.848.180
19	\$ 154.499	\$ 643.589	\$ 798.089	\$ 12.204.590
20	\$ 146.760	\$ 651.328	\$ 798.089	\$ 11.553.262
21	\$ 138.928	\$ 659.161	\$ 798.089	\$ 10.894.102
22	\$ 131.002	\$ 667.087	\$ 798.089	\$ 10.227.015
23	\$ 122.980	\$ 675.109	\$ 798.089	\$ 9.551.906
24	\$ 114.862	\$ 683.227	\$ 798.089	\$ 8.868.679
25	\$ 106.646	\$ 691.443	\$ 798.089	\$ 8.177.236
26	\$ 98.331	\$ 699.757	\$ 798.089	\$ 7.477.479
27	\$ 89.917	\$ 708.172	\$ 798.089	\$ 6.769.307
28	\$ 81.401	\$ 716.688	\$ 798.089	\$ 6.052.619

29	\$	72.783	\$	725.306	\$	<b>798.089</b>	\$	5.327.314
30	\$	64.061	\$	734.028	\$	<b>798.089</b>	\$	4.593.286
31	\$	55.234	\$	742.854	\$	<b>798.089</b>	\$	3.850.432
32	\$	46.301	\$	751.787	\$	<b>798.089</b>	\$	3.098.645
33	\$	37.261	\$	760.827	\$	<b>798.089</b>	\$	2.337.817
34	\$	28.112	\$	769.976	\$	<b>798.089</b>	\$	1.567.841
35	\$	18.853	\$	779.235	\$	<b>798.089</b>	\$	788.606
36	\$	9.483	\$	788.606	\$	<b>798.089</b>	\$	0

Fuente: elaboración propia.

Considerando los rendimientos del Estado de Resultados, puede decirse que se está en la capacidad de asumir el pago de las cuotas definidas; si bien este hecho impactaría directamente las utilidades netas y el valor del pasivo durante los tres primeros años, no se incurriría en pérdidas o altos grados de endeudamiento que podrían perjudicar el desarrollo del proyecto.

- A medida que se genere respuesta del mercado se considera importante ampliar el portafolio de servicios e implementar actividades únicas en su género centradas en la experiencia, la vivencia, la interpretación y el detalle, enmarcadas siempre en el objeto social definido. El fomento de la innovación en la creación de productos de turismo de naturaleza y especializado va a requerir el fortalecimiento de la cadena de valor, fundamentalmente en los componentes de alojamiento y alimentación.
- Si bien el éxito del desarrollo de la idea de negocio va a depender en gran medida del aprovechamiento y uso de los recursos naturales de manera sostenible, también son determinantes la organización y el diseño de la oferta para evitar grupos masivos de visitantes, con el objetivo de no superar la capacidad de carga de las zonas en cuestión. Adicionalmente se hace necesaria la planeación y ejecución de técnicas que logren mitigar o amortiguar el impacto y las alteraciones ocasionadas por el desarrollo de la actividad turística.

- Considerar relevante la información derivada de los procesos de retroalimentación con los visitantes va a permitir evaluar la calidad de la prestación del servicio desde diferentes perspectivas e implementar procesos de mejora continua en pro de la satisfacción del cliente.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía de Pereira. (2015). *Plan de Ordenamiento Territorial Pereira*. Obtenido de Componente Rural: <http://www.potpereira.com/p/documentos.html>
- Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2013). *Bogotá Trabaja*. Obtenido de Sector turismo contexto económico y de políticas : <http://www.bogotatrabaja.gov.co/component/phocadownload/category/9-perfiles-ocupacionales-pactos?download=96:perfilturismo>
- Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo ANATO. (10 de Agosto de 2015). *ANATO.ORG*. Obtenido de [www.anato.org/en/node/10](http://www.anato.org/en/node/10)
- Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo ANATO. (2016). *Comportamiento de las agencias de viajes y del turismo en Colombia y el mundo*.
- Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo ANATO. (2016). *Resultado Encuesta Temporada Mitad de Año 2016*.
- AsTransportes. (s.f.). *AsTransportes Soluciones en movimiento*. Obtenido de <http://www.astransportes.com.co/pereira/empresa.html>
- Borello, A. (1994). *El Plan de Negocios*. McGraw - Hill / Interamericana de Colombia.



- Bote Gómez, V. (2001). *Turismo en espacio rural. Rehabilitación del patrimonio sociocultural y de la economía local*. Madrid: Popular S.A.
- Cámara de Comercio de Pereira. (2016). Obtenido de Registro Nacional de Turismo: [http://www.camarapereira.org.co/es/ipaginas/ver/G338/304/registro\\_nacional\\_de\\_turismo/](http://www.camarapereira.org.co/es/ipaginas/ver/G338/304/registro_nacional_de_turismo/)
- Cámara de Comercio de Pereira. (s.f.). *Registro Público Mercantil*. Obtenido de Trámites de Registro: <http://cdn-level-2.pagegear.co/es/dominios/ccp/upload/contents/2014/registros/tramitesderegistro/comoconstituirunasociedadporaccionessimplificadasas.pdf>
- Centro de estudios e investigaciones socioeconómicas de la Cámara de Comercio de Pereira. (2016). *Coyuntura Económica Pereira y Risaralda. Evaluación de la economía año 2015 y proyección 2016*.
- Dinero - Publicaciones Semana S.A. (2013). Realismo mágico para atraer turistas. *Dinero*.
- Dourojeanni, A. (2008). *Procedimientos de gestión para el desarrollo sustentable*. Obtenido de <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/5564>
- Drews, J. (2015). *Reserva Caquitá*. Recuperado el 2 de Septiembre de 2016, de <http://reservacauquita.wixsite.com/home/contactos>
- Drews, J. (2015). *Reserva Cauquitá*. Obtenido de <http://reservacauquita.wixsite.com/home/localizacion>
- Duis, U. (2006). *Plan Estratégico para el Desarrollo Turístico en el Departamento de Risaralda 2006-2020*. Pereira.
- Zona económica, F. S. (13 de Julio de 2013). *Zona económica*. Obtenido de <http://www.zonaeconomica.com/respuestas/258/como-calcularla-tasa-de-descuento-de-un-proyecto>

- Google. (s.f.). *Google Maps*. Obtenido de <https://www.google.com.co/maps/place/Hacienda+Yarima/@4.7919845,-75.7917323,25390m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x8e387c11e3ecb4c5:0xd45f515ba0fc2c83!8m2!3d4.8109417!4d-75.7939492>
- Grupo Bancolombia. (s.f.). *Grupo Bancolombia*. Obtenido de Crédito Bancóldex: [www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/productos-servicios/creditos/fomento/bancoldex](http://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/productos-servicios/creditos/fomento/bancoldex)
- Grupo Bancolombia, DANE, Banco de la República. (2016). *Proyecciones Económicas de Mediano Plazo*.
- Hernández, L. X. (2015). Plan de negocio Agencia de viajes operadora especializada en turismo sostenible Pereira Risaralda. *Facultad de Ciencias Ambientales - Escuela de Turismo Sostenible, Universidad Tecnológica de Pereira*. Pereira.
- Infolatam. (10 de Agosto de 2014). *Información y Análisis de América Latina*. Obtenido de Ranking Infolatam: qué países protegen más las riquezas naturales: <http://www.infolatam.com/2014/08/10/ranking-infolatam-que-paises-protegen-mas-las-riquezas-naturales/>
- Instituto Municipal de Cultura y Fomento al Turismo. (2016). *Pereira Cultura y Turismo*. Obtenido de [http://www.pereiraculturayturismo.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=195&Itemid=764](http://www.pereiraculturayturismo.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=195&Itemid=764)
- Instituto Municipal de Cultura y Fomento al Turismo; Alcaldía de Pereira . (2014). *Pereira Travel*. Obtenido de <http://www.pereira.travel/lugares/categorias/atractivos-turisticos/lugares>
- Jiménez, J., & Drews, J. (2014). *Diagnóstico Ambiental Participativo para el Plan de Manejo de la Reserva Natural de la Sociedad Civil (RNSC) Cuaquitá*. Pereira.

- Instituto Municipal de Cultura y Fomento al Turismo. (2013). *Inventario de Prestadores Turísticos*. Pereira.
- Libros de colección ecológica del Banco de Occidente. (s.f.). *Bosque Seco Tropical Colombia*. Obtenido de <http://www.imeditores.com/banocc/seco/cap6.htm>
- *Liderazgo Lean 6 Sigma*. (2016). Obtenido de Matriz de Riesgo: <http://www.liderazgolean6sigma.com/2016/04/matriz-de-riesgo.html>
- Liliana Quiroga, S. O. (2013). *Plan estratégico para el ecoturismo en las áreas protegidas de la cuenca alta del Río Otún*. Pereira.
- Londoño, I. L. (07 de Abril de 2013). El turismo en Pereira. *El Diario del Otún*.
- Marca Colombia. (2015). *Colombia CO*. Obtenido de Colombia hace parte de los 17 países megadiversos del mundo: <http://www.colombia.co/medio-ambiente/colombia-hace-parte-de-los-17-paises-megadiversos-del-mundo.html>
- Melendez, H. (2005). *Plan de negocios y análisis de inversiones*. La Bastilla: Universidad Santo Tomás.
- Migración Colombia, Ministerio de Relaciones Exteriores. (2016). *Migración Colombia*. Obtenido de Estadísticas: <http://migracioncolombia.gov.co/index.php/es/component/content/article?id=718>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Departamento Nacional de Planeación. (2014). *Plan Sectorial de Turismo 2014-2018 "Turismo para la construcción de la paz"*. Bogotá.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo MinCIT. (2009). *Política de mercadeo y promoción turística de Colombia, "Colombia destino turístico de clase mundial"*. Bogotá.

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. (2003). *Política para el desarrollo del Ecoturismo*.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. (24 de Junio de 2003). *Política para el desarrollo de ecoturismo*. Obtenido de [http://www.fontur.com.co/aym\\_document/aym\\_normatividad/2003/POLITICA\\_PARA\\_EL\\_DESARROLLO\\_DEL\\_ECOTURISMO.pdf](http://www.fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2003/POLITICA_PARA_EL_DESARROLLO_DEL_ECOTURISMO.pdf)
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; PROCOLOMBIA; Programa de Transformación Productiva (PTP). (2013). *Diagnóstico Turismo de Naturaleza en Colombia*.
- Misisterio de Comercio, Industria y Turismo; Fondo Nacional de Turismo FONTUR. (2016). *Sistema de Información Turística del paisaje Cultural Cafetero*.
- Oficina de Estudios Económicos, Ministerio de Comercio, Industriai y Turismo. (2016). *Boletín Mensual de Turismo Junio 2016*.
- OMT-UNWTO. (2015). *Panorama OMT del Turismo Internacional*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2016). *World Tourism Organization Network*. Obtenido de <http://www2.unwto.org/es/content/porque-el-turismo>
- Pachón, V. (2014). El Eje Cafetero le apuesta un millón de turistas al año. *La República*.
- Parques Nacionales Naturales de Colombia . (s.f.). *Bosque Seco Tropical* . Obtenido de <https://www.parquesnacionales.gov.co/PNN/portel/libreria/php/decide.php?patron=01.201207>

- Pereira la llevo puesta. (2015). *La llevo puesta*. Obtenido de Pereira, uno de los destinos favoritos por los turistas en Colombia: <http://www.lallevopuesta.com.co/es/iblog/v/451/pereira-uno-de-los-destinos-favoritos-por-los-turistas-en-colombia/>
- Portafolio. (2015). Turismo en Colombia crece más que el promedio mundial. *Portafolio*.
- PROCOLOMBIA. (18 de Septiembre de 2014). *PROCOLOMBIA incentivará mayor turismo internacional durante temporadas bajas de hoteles en Colombia*. Obtenido de <http://www.procolombia.co/noticias/proexport-incentivara-mayor-turismo-internacional-durante-temporadas-bajas-de-hoteles-en-colombia>
- PROCOLOMBIA. (2016). *Turismo Extranjero en Colombia Informe Junio 2016*.
- PROCOLOMBIA. (s.f.). *El periódico de las oportunidades*. Obtenido de En busca de más turistas internacionales especializados: [http://www.procolombia.co/sites/default/files/periodico\\_oportunidades\\_sexta\\_edicion\\_-\\_marzo\\_2015.pdf](http://www.procolombia.co/sites/default/files/periodico_oportunidades_sexta_edicion_-_marzo_2015.pdf)
- Quiceno, D. H. (s.f.). *Biodiversidad en los guaduales*. Recuperado el 2 de 2 de 2016, de <http://www.guadua.biz/co/biodiversidad.htm>
- Revista Dinero. (2015). Colombia es 'realismo mágico' para los turistas. *Dinero*.
- Sánchez, E. A. (2014). El Eje Cafetero le apuesta un millón de turistas al año. *La República*.
- Santuario de Fauna y Flora Otún Quimbaya. (11 de Noviembre de 2016). Visitancia histórica al SFFOQ 2011- 2016. Pereira.

- Secretaría de Turismo. (2007). *Elementos para Evaluar el Impacto Económico, Social y Ambiental del Turismo de Naturaleza en México*. Ciudad de México.
- Sistema de Información sobre Biodiversidad en Colombia SiB. (2016). *SiB Colombia*. Obtenido de Biodiversidad en Colombia: <http://www.sibcolombia.net/biodiversidad-en-cifras/>
- Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). *Biodiversidad*. Bogotá.
- Tus Finanzas. (s.f.). *Finanzas Internacionales*. Obtenido de <http://manejatusfinanzas.blogspot.com.co/p/evaluacion-de-la-inversion.html>
- UNESCO. (s.f.). *Educación para el desarrollo sostenible*. Obtenido de <http://www.unesco.org/new/es/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-sustainable-development/sustainable-development/>
- Valencia, F., González, B., Cardona, J. C., & Pérez, G. (2014). *Pereira, contexto actual y perspectivas*. Cartagena: Banco de la República.
- World Economic Forum. (2015). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015*. Ginebra.
- Yarima Guadua. (s.f.). *Yarima Guadua*. Obtenido de <http://www.yarimaguada.com/index.html>