

Oportunidad de Inversión en Fusagasugá

30 de junio

2010

Estudio a nivel de prefactibilidad de las alternativas de inversión en un predio de 120 hectáreas localizado en el sector de Chinauta en el municipio de Fusagasugá que permita a potenciales inversionistas tomar decisiones para estructurar un proyecto a nivel de factibilidad y plan de negocios.

Estudio de Pre factibilidad

JORGE MAURICIO BONILLA RUBIANO

DIRECTOR DE TESIS – PROFESOR FERNANDO ISAACS

Tabla de contenido

1.	Objetivos	7
1.1.	Objetivo General	7
1.1.	Objetivos Específicos.....	7
2.	Análisis del Problema y Alcance de la Propuesta.....	8
3.	Aspectos Administrativos.....	10
4.	Localización del Proyecto	11
5.	Revisión de Componentes.....	13
5.1.	Vivienda.....	13
5.2.	Campo de Golf.....	18
5.2.1.	Turismo de Golf.....	21
5.3.	Hotel y Centro de Convenciones.....	22
5.3.1.	El Turismo.....	22
5.3.2.	Turismo de Convenciones y Eventos.....	25
6.	Mercado	28
6.1.	Mercado de Vivienda	28
6.1.1.	Encuesta a Golfistas	28
6.1.2.	Mercado de Vivienda según estadísticas y estudios.....	32
6.1.3.	Desarrollos comparables de vivienda en la zona y la región	35
6.2.	Mercado de Hotel y Centro de Convenciones	38
6.3.	Mercado de Golf.....	42
7.	Evaluación Financiera.....	45
7.1.	Datos Generales	45
7.1.1.	Vivienda.....	45
7.1.2.	Hotel y Centro de Convenciones y Eventos	47
7.2.	Escenarios I, II y III - Desarrollo Inmobiliario de Vivienda con Hotel.....	48
7.2.1.	Escenario I	48
7.2.1.1.	ESTRUCTURA FINANCIERA VIVIENDA Y HOTEL - CENTRO DE CONVENCIONES.....	51
7.2.1.2.	FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	51
7.2.2.	Escenario II	53
7.2.2.1.	ESTRUCTURA FINANCIERA VIVIENDA Y HOTEL - CENTRO DE CONVENCIONES.....	54

7.2.2.2.	FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	54
7.2.3.	Escenario III	56
7.2.3.1.	ESTRUCTURA FINANCIERA VIVIENDA Y HOTEL - CENTRO DE CONVENCIONES.....	57
7.2.3.2.	FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	58
7.3.	Escenarios IV, V y VI - Desarrollo Inmobiliario de Vivienda con Hotel y Campo de Golf ..	59
7.3.1.	Escenario IV	60
7.3.2.	Escenario V	60
7.3.3.	Escenario VI	62
7.4.	Resultados Escenarios	65
8.	Estrategia de Operación	67
8.1.	Vivienda.....	67
8.1.1.	Sinergia con los demás proyectos	67
8.2.	Hotel y Centro de Convenciones	68
8.2.1.	Sinergia con los demás proyectos	68
8.3.	Campo de Golf.....	68
8.3.1.	Sinergia con los demás proyectos	69
9.	Tamaño del Proyecto	70
9.1.	Vivienda.....	70
9.2.	Hotel y Centro de Convenciones	70
9.3.	Campo de Golf.....	70
10.	Aspectos Legales	72
10.1.	Ordenamiento Territorial	72
	<i>Objetivos específicos del plan.....</i>	<i>72</i>
	<i>MEDIO AMBIENTE</i>	<i>72</i>
	<i>SISTEMAS ESTRUCTURANTES</i>	<i>72</i>
	<i>SISTEMA SOCIOECONOMICO.....</i>	<i>73</i>
	<i>Estrategias del plan</i>	<i>73</i>
	<i>MEDIO AMBIENTE</i>	<i>73</i>
	<i>SISTEMAS ESTRUCTURANTES</i>	<i>74</i>
	<i>SISTEMA SOCIOECONOMICO.....</i>	<i>74</i>
	<i>Área Suburbana.....</i>	<i>76</i>
	<i>NORMAS URBANÍSTICAS</i>	<i>76</i>

<i>Definiciones</i>	76
<i>Normas para vivienda agrupada o condominios</i>	77
<i>Alturas</i>	77
<i>Exigencia de estacionamientos</i>	78
<i>Parámetros para estacionamientos</i>	78
10.2. Hotel y Centro de Convenciones	80
10.3. Campo de Golf.....	82
10.3.1. Aspectos Técnicos	82
10.4. Vivienda.....	82
11. Evaluación Ambiental y Social.....	83
11.1. Medio Ambiente	83
11.1.1. Medio Ambiente y Golf	83
11.1.2. Estrategias para la mitigación de los impactos ambientales negativos.....	84
11.2. Desarrollo Social.....	85
12. Conclusiones.....	87
13. Recomendaciones	88
14. Bibliografía	90
15. Anexos.....	93

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1: Organigrama de Together Ltda.	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 2: Ubicación de Fusagasugá - Mapa Invías.....	12
Ilustración 3: Predio La Gordita - Propiedad de la Familia Williamson.....	12
Ilustración 4: Campos de Golf en el Mundo y Golfistas - Golf Research Group.....	19
Ilustración 5: Apertura Histórica de Campos de Golf – Golf Research Group	19
Ilustración 6: Campos de Golf en Centro y Suramérica – Golf Research Group	20
Ilustración 7: Número de Golfistas en Centro y Suramérica - Golf Research Group	20
Ilustración 8: Llegada de Viajeros Extranjeros a Colombia - DAS y Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Elaboración Propia.	24
Ilustración 9: El Turismo de Convenciones – Fernando Gorbarán.....	26
Ilustración 10: Variación Anual de Precios de Vivienda en Colombia.....	13
Ilustración 11: Distribución del total de viviendas según estrato en Colombia.....	14
Ilustración 12: Financiación de vivienda VIS y no VIS en Colombia	15
Ilustración 13: Inventario de vivienda nueva construida por vender en Colombia.....	15
Ilustración 14: Licencias para vivienda en Cundinamarca	16

Ilustración 15: PIB histórico en Colombia	16
Ilustración 16: Ciclo del PIB en Colombia.....	17
Ilustración 17: Ciclo del PIB edificaciones y PIB total.....	17
Ilustración 18: Ficha técnica para encuestas a golfistas	29
Ilustración 19: Interés en cambio de vivienda para los próximos cuatro años.....	30
Ilustración 20: Aproximación al precio de la vivienda	30
Ilustración 21: Interés por vivienda fuera de Bogotá.....	31
Ilustración 22: Interés en vivienda con campo de golf	31
Ilustración 23: Evolución de las tasas de interés en Colombia de 1999 a 2010 – Banco de la República / Elaboración Propia	32
Ilustración 24: Evolución de las tasas de interés de construcción en Colombia Julio de 2006 - Julio de 2010 - Banco de la República / Elaboración Propia	33
Ilustración 25: Tasa de interés nominal para adquisición de vivienda - Banco de la República, Camacol y Presidencia Nacional / Elaboración Propia	33
Ilustración 26: Desembolsos hipotecarios en Colombia para No VIS entre el 2002 y el 2010 – Camacol y Superfinanciera / Elaboración Propia	34
Ilustración 27: Desembolsos hipotecarios en Colombia para adquisición de No VIS entre el 2002 y el 2010 - Camacol y Superfinanciera / Elaboración Propia	34
Ilustración 28: Evolución tasa de desempleo en Bogotá - DANE-ECH-GEIH y Alcaldía de Bogotá	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 29: Tasa de ocupación de Bogotá - DANE-ECH-GEIH y Alcaldía de Bogotá.....	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 30: Licencias de construcción para vivienda en Bogotá - DANE y Camacol / Elaboración Propia	35
Ilustración 31: Ficha técnica encuesta a empresas que consumen eventos y convenciones.....	38
Ilustración 32: Número de Eventos que realizan las empresas en un año	39
Ilustración 33: Personas que participan del evento.....	39
Ilustración 34: Presupuesto para eventos por persona	40
Ilustración 35: Lugar de los Eventos y Convenciones.....	41
Ilustración 36. Tipos de Casas	46
Ilustración 37. Casas construidas y vendidas por año.....	46
Ilustración 38. Costo del terreno para el proyecto de vivienda.....	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 39. Administración y Costo del Terreno por casa	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 40. Costos de Puesta en Marcha	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 41. Estudio de Factibilidad	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 42. Inversión en marketing estratégico.....	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 43. Fuerza de ventas	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 44. Valores Escenario I – Vivienda.....	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 45. Precios y Costos Escenario I – Vivienda.....	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 46. Flujo de Caja Vivienda Escenario I.....	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 47. VPN y TIR Vivienda escenario I.....	¡Error! Marcador no definido.

Ilustración 48. Costo y Precio por metro cuadrado - escenario II vivienda **¡Error! Marcador no definido.**

Ilustración 49. Costo y Precio comercial metro cuadrado vivienda Escenario II . **¡Error! Marcador no definido.**

Ilustración 50. VPN y TIR escenario II de vivienda **¡Error! Marcador no definido.**

Ilustración 51. Costo y Precio metro cuadrado vivienda - Escenario III **¡Error! Marcador no definido.**

Ilustración 52. Costo y Precio de las casas **¡Error! Marcador no definido.**

Ilustración 53. TIR y VPN Escenario III – Vivienda **¡Error! Marcador no definido.**

Ilustración 54. Flujo de Caja Campo de Golf **¡Error! Marcador no definido.**

Ilustración 55. TIR y VPN Campo de Golf **¡Error! Marcador no definido.**

Ilustración 56. TIR y VPN Golf + Vivienda Escenario I **¡Error! Marcador no definido.**

Ilustración 57. TIR y VPN Golf y Vivienda - Escenario II **¡Error! Marcador no definido.**

Ilustración 58. TIR y VPN Golf y Vivienda - Escenario III **¡Error! Marcador no definido.**

Ilustración 59. Capacidad de Hospedaje **¡Error! Marcador no definido.**

Ilustración 60. Capacidad de Convenciones y Eventos **¡Error! Marcador no definido.**

Ilustración 61. Tarifas de alojamiento Madaura **¡Error! Marcador no definido.**

Ilustración 62. Dinámica de Ocupación y Ventas del Hotel **¡Error! Marcador no definido.**

Ilustración 63. Dinámica de Ventas Convenciones y Eventos **¡Error! Marcador no definido.**

Ilustración 64. Valor Terreno Hotel **¡Error! Marcador no definido.**

Ilustración 65. Construcción del Hotel **¡Error! Marcador no definido.**

Ilustración 66. Flujo de Caja Hotel y Centro de Convenciones **¡Error! Marcador no definido.**

Ilustración 67. TIR y VPN Hotel y Centro de Convenciones **¡Error! Marcador no definido.**

1. Objetivos

1.1. Objetivo General

Identificar la alternativa o combinación de alternativas de inversión que generen el mejor desarrollo de urbanismo en el predio “La Gordita” de propiedad de la familia Williamson en el sector de Chinauta en el municipio de Fusagasugá, departamento de Cundinamarca.

1.1. Objetivos Específicos

- Identificar las alternativas de inversión de acuerdo al marco legal del ordenamiento territorial para este sector del municipio.
- Con base en herramientas de evaluación de proyectos, hacer un análisis de las posibles alternativas de inversión para este sector del municipio de Fusagasugá.
- Establecer la mejor alternativa o combinación de alternativas de inversión en el predio de 120 hectáreas objeto de estudio.

2. Análisis del Problema y Alcance de la Propuesta

La familia Williamson llegó al país hace más de 100 años y logró hacer grandes riquezas en Colombia convirtiéndose en unos de los principales terratenientes de Fusagasugá. Con el paso del tiempo, la familia heredera ha recibido tierras de la gran hacienda de los Williamson. Algunos de ellos ya han vendido, otros viven en las tierras heredadas y otros ya no saben qué hacer con estas tierras como es el caso de estudio del presente proyecto.

El Sr. Alejandro Williamson tiene en su poder un terreno de 120 hectáreas localizado en el sector de Chinauta en el municipio de Fusagasugá y en un principio ha pensado vender pero le ha surgido la inquietud de desarrollar algún proyecto en este lugar que le signifique una utilidad ya sea para su implementación o para facilitar la venta.

Es por esto que el Sr. Williamson ha solicitado ayuda para hacer un estudio a nivel de prefactibilidad para el desarrollo de proyectos en el predio mencionado.

La propuesta para la solución de la problemática se logra analizando información relevante que existe actualmente sumada a nueva información que se pueda conseguir para estudiar alternativas de desarrollo de proyectos en el predio.

La empresa Together Ltda. es una empresa dedicada a la consultoría y asesoría en proyectos de turismo y desarrollo sostenible. Dentro de sus líneas de servicios está el acompañamiento para la estructuración y formulación de proyectos. Es aquí donde unos clientes, concretamente la familia Williamson a través de uno de sus agentes, contactó a la empresa con el fin de estructurar y administrar un proyecto en un predio de 120 hectáreas que es de su propiedad en el sector de Chinauta en Fusagasugá Cundinamarca y así, vender este a inversionistas que deseen sacar adelante el mismo y que sea definido en el estudio de prefactibilidad que además, será la base para un posterior análisis de factibilidad que contraten directamente los inversionistas.

De acuerdo al Plan de Competitividad de la provincia del Sumapaz, las fortalezas del Sumapaz giran alrededor de:

- El tamaño y potencial hortofrutícola, pecuario y agroindustrial de la economía de Sumapaz.
- Capital natural (asociado a recursos naturales, como diversidad de bosques, terrazas térmicas, páramo, mineros, flora, fauna, hidrografía y tierras aptas para la producción agropecuaria.
- Los atractivos turísticos de la provincia para el desarrollo del agroturismo, ecoturismo, turismo de aventura, senderismo, turismo deportivo, etc.

- El talento humano con formación en sectores estratégicos como agroindustria, turístico, agropecuario y ecología.
- La oferta de transporte urbano.
- La ubicación geográfica estratégica.
- Oferta de educación superior técnica y tecnológica.

Y algunas de las oportunidades:

- La ubicación estratégica al lado del mercado más importante del país y de otros mercados potenciales.
- A actualización dinámica y armonización de los planes de ordenamiento territorial entre los municipios de la provincia.
- Los acuerdos comerciales para empresas con orientación al mercado interno y externo.
- La agenda de integración regional (Región Capital).
- El aeropuerto de Flandes. Cabe resaltar que desde el presente año de 2010, el aeropuerto Santiago Vila de Flandes piensa iniciar vuelos comerciales desde Bogotá a través de la aerolínea "Easy Fly" a un precio aproximado de \$70.000 el trayecto. Esto, junto con las inversiones que se llevan a cabo actualmente para convertir este aeropuerto en uno de carga y de pasajeros que complementa el Aeropuerto el Dorado, se convierte en gran oportunidad.
- Los proyectos de movilidad, de transporte alternativo e infraestructura vial nacionales y regionales. Actualmente el desarrollo de la doble calzada Bogotá Girardot que está adelantada, acerca a Fusagasugá a Bogotá a tan solo 1 hora y 20 minutos (sin trancón). Cuando se termine, el tiempo estimado será de 1 hora (sin trancón). Por otro lado, la construcción de la doble calzada Zipaquirá Fusagasugá que pasa por Facatativá, permitirá descongestionar el tráfico y se convertirá en una alternativa adicional para entrar a Bogotá por la 80. Esto podría aliviar el tráfico para llegar a o regresar de Fusagasugá. Esta es sin duda alguna, una de las más grandes oportunidades.
- La articulación entre el potencial ambiental con la vocación turística.
- El interés de los gremios turísticos para impulsar el sector (fortalecimiento de los promotores, operadores y prestadores de servicios turísticos de la región).

Se analizarán entonces diferentes escenarios de inversión y urbanismo con base en tres alternativas que se evaluarán cada una de manera independiente y luego se trabajarán de manera complementaria entre sí hasta obtener la prefactibilidad de las alternativas de inversión. Las alternativas son las siguientes:

1. Campo de Golf.
2. Hotel y Centro de Convenciones.
3. Proyecto de Vivienda.

3. Aspectos Administrativos

Together Ltda. es una empresa de consultoría en Turismo y Desarrollo Sostenible. Somos promotores de Colombia y creemos en el turismo como medio fundamental para hacerlo. Trabajamos para lograr la mejor integración en las cadenas de valor del sector turismo y buscamos el empoderamiento de las comunidades con el fin de lograr un desarrollo sostenible y beneficiar al país. Somos conscientes de la potencialidad y riqueza de nuestras tierras y así, con esfuerzo y pasión, nuestro trabajo será compensado con el desarrollo de nuestros compatriotas.



Ilustración 1. Portafolio Together

Tenemos un equipo especializado en temas de turismo, hotelería, proyectos, medio ambiente y desarrollo comunitario. Sentimos y vivimos día a día a Colombia y con pasión, técnica y experiencia, apoyamos al sector público y privado para lograr sus objetivos buscando siempre identidad y diferenciación en los productos entregados.

Luego de trabajar en la planificación turística del municipio de Fusagasugá gracias a la contratación de parte del Fondo de Promoción Turística y la misma Alcaldía Municipal, Together identificó la posibilidad de desarrollar un proyecto relacionado con el turismo y con el tema deportivo como es el proyecto en evaluación. Con el apoyo de la Secretaría de Planeación de Fusagasugá y la Dirección de Turismo, se identificó el predio ideal para el proyecto que es precisamente el de la

familia Williamson. Al contactarlos, nos solicitaron ayuda para llevar a cabo una investigación a nivel de prefactibilidad, de los componentes que podrían tener un desarrollo urbanístico en el terreno de su propiedad.

Para el presente proyecto tenemos una alianza con la empresa OPA Arquitectos quienes están encargados de los diseños urbanísticos, arquitectónicos del proyecto así como de los temas relacionados con la construcción.

4. Localización del Proyecto

Fusagasugá es un municipio ubicado a 64 kilómetros de Bogotá por la salida sur de la ciudad, cabecera de la provincia de Sumapaz y uno de los municipios más grandes en población que tiene el departamento de Cundinamarca con 108.000 habitantes¹. Su clima promedio es de 19°C y varía, dependiendo del sector. Las temperaturas van desde los 0°C como mínimo en el sector de páramo hasta los 28°C en el sector de Boquerón.

Fusagasugá se divide en comunas y corregimientos. Cada uno de los sectores cuenta con características y climas diferentes. La Aguadita es zona de recarga hídrica del Páramo del Sumapaz que es el más grande del mundo y una gran fábrica de agua. Esta zona tiene un clima frío. Boquerón es el más caliente y limita con el municipio de Melgar en Tolima. Chinauta, tiene un clima promedio de 22°C y es donde está ubicado el lote.

Las principales actividades económicas de Fusagasugá son el comercio, la agricultura, la construcción, la actividad industrial y el turismo.

El turismo viene creciendo en los últimos años de la mano de Chinauta que fue establecido por ordenamiento territorial como el polo de desarrollo turístico de Fusagasugá. Es en Chinauta donde se vienen desarrollando proyectos hoteleros, de condominios, fincas recreativas, parques temáticos, etc.

Chinauta antiguamente y todavía en algunos predios ha sido propiedad de la familia Williamson. Poco a poco se han venido vendiendo los terrenos aunque todavía existe la casa de Joaquín Williamson quien habita en Chinauta y que es uno de los herederos. De hecho, la casa donde vive era la gran casa de la hacienda.

Para llegar a Fusagasugá se pueden tomar dos vías, una es por Sibaté, la vía antigua o tradicional que es una vía un poco demorada aunque no tiene peaje y la vía nueva que es saliendo por la autopista sur pasando por los municipios de Granada y Svania hasta llegar a Fusagasugá. Esta vía hace parte de una vía nacional que comunica a Bogotá con el sur del país y es estratégica porque por esta vía entra y sale mercancía desde el puerto de Buenaventura.

¹ DANE, Censo de 2005.

Hoy en día con la inversión en la doble calzada de Bogotá hasta Girardot, se ha hecho una vía circunvalar que hace que Fusagasugá quede aún más cerca de los bogotanos a tan solo 1 hora y 15 minutos desde el centro de la ciudad. Adicionalmente a esto, la doble calzada comunica a Chinauta directamente con la vía sin tener que atravesar Fusagasugá lo que facilita el acceso a este sector donde está ubicado el terreno.

Chinauta es un sector plano, la mayor planicie entre Bogotá y Melgar por esta vía y por esto ha sido tan valorado por cientos de inversionistas que encuentran en sus lotes la mejor oportunidad para hacer negocios. Las 120 hectáreas del proyecto son completamente planas y permiten que cualquier desarrollo se haga sin la necesidad de adecuar enormemente el terreno.

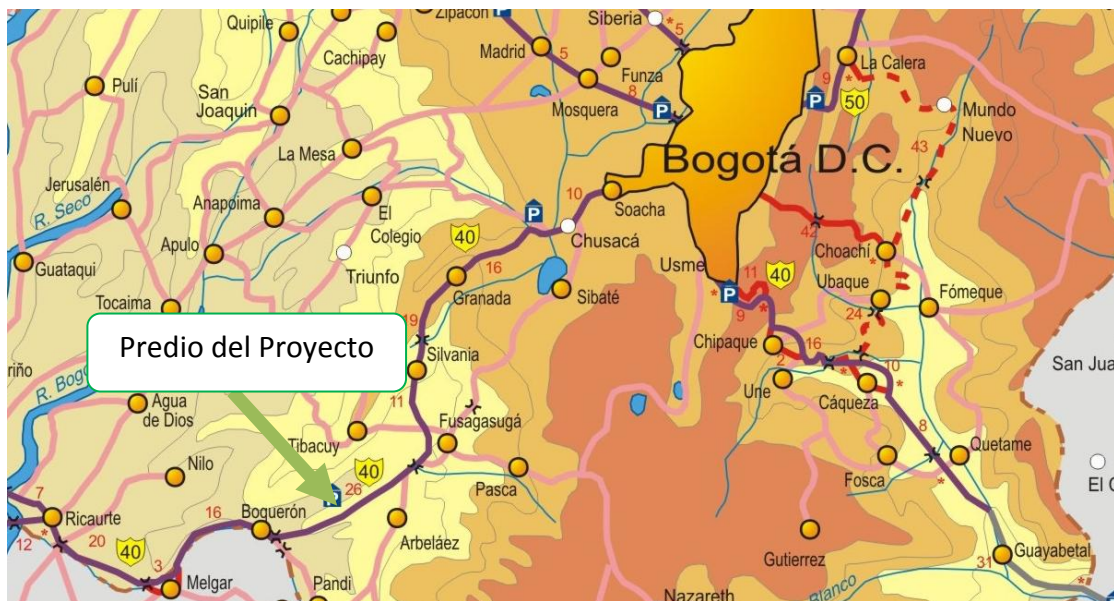


Ilustración 2: Ubicación de Fusagasugá - Mapa Invías

El predio puntualmente se encuentra ubicado pasando la gran recta que caracteriza a Chinauta, a la altura del peaje por el costado sur y para acceder, se puede antes o después del peaje ya que el predio cubre toda esta área. Adicionalmente, el predio queda sobre la vía. Es en este predio donde se busca la evaluación de alternativas de inversión.



Ilustración 3: Predio La Gordita - Propiedad de la Familia Williamson

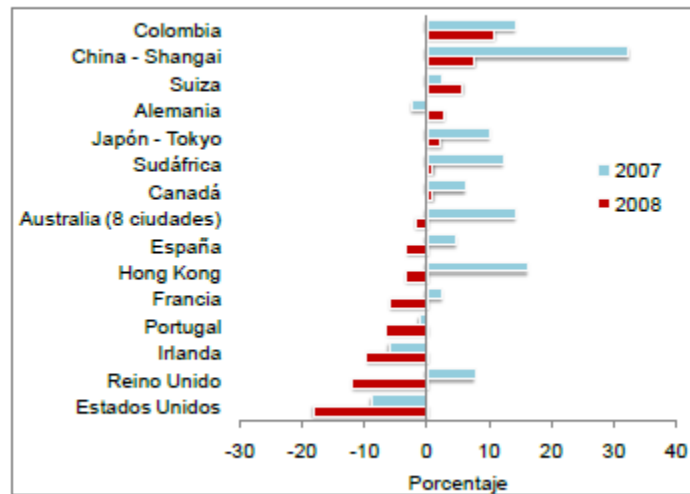
5. Revisión de Componentes

5.1. Vivienda

La vivienda en Colombia ha evolucionado mucho en los últimos años por el gran incremento de la población. Dependiendo del momento del ciclo de la economía, el sector se dispara o se retrae, así como en Estados Unidos (aunque no con la misma fuerza), la construcción es un indicador líder en la economía y fue precisamente el primer indicador que desató la crisis mundial de los años recientes. Si la construcción baja, el empleo también baja.

Cuando los síntomas son buenos en la economía, las personas tienen recursos para comprar vivienda nueva y se dispara la construcción así como la venta de las casas. En Colombia, entre el 2007 y 2008, tal y como lo muestra la gráfica a continuación, la construcción bajó y asimismo la venta de vivienda nueva. Por esto, los precios variaron negativamente en este periodo a pesar de no ser tan fuerte como en otros países del mundo.

Gráfico 5. Precios vivienda, variación anual, 2007-2008¹⁴



Fuente: Global Property Guide y DANE.

Ilustración 4: Variación Anual de Precios de Vivienda en Colombia

Se espera que los precios de las unidades habitacionales nuevas (y usadas) se ajusten de forma gradual en los próximos trimestres a las condiciones actuales del mercado, pero habrá sin duda espacio para el registro de valorizaciones de este bien hacia el futuro. Es importante subrayar que en Colombia no hay sobreoferta de unidades terminadas sin vender y la demanda ha venido respondiendo a los estímulos del gobierno. Claro está que fue una medida temporal y los estímulos ya se han terminado para las viviendas no VIS.

La construcción de vivienda en el país muestra un aumento entre abril de 2009 y abril de 2010 teniendo en cuenta que el incremento en el número de licencias de construcción para vivienda fue del 24%. Sin embargo, un alto porcentaje de las construcciones fueron para viviendas de interés social, lo cual tuvo en crecimiento del 77,7% frente al 5,8% correspondiente a las viviendas que no son de interés social. La siguiente tabla muestra la distribución del total de viviendas según el estrato socioeconómico, indicando que el estrato dos y tres es donde más se concentra la población debido a problemas como la pobreza, los bajos ingresos, el lento crecimiento económico del país, etc.

El cuadro también muestra que más del 70% es de estratos 2 y 3 y que solamente un 8,3% de las viviendas son de estratos 5 y 6. Esto es importante tenerlo en cuenta a la hora de desarrollar un proyecto de vivienda donde se tiene que tener muy claro el perfil del posible cliente y teniendo en cuenta el tamaño de la población objetivo. Precio, producto y mercado deben ser coherentes.

Distribución del total de viviendas según estrato socioeconómico (Según el servicio de energía eléctrica)
Febrero de 2010

Ciudad	Estrato - % viviendas						Total
	Uno	Dos	Tres	Cuatro	Cinco	Seis	
Bogotá D.C.	7.1	35.0	36.5	13.1	4.6	3.7	100.0
Medellín	11.1	35.4	29.2	11.3	8.6	4.4	100.0
Cali	16.6	27.5	32.7	11.0	9.3	2.9	100.0
Baranquilla	37.5	18.9	23.6	11.3	5.0	3.8	100.0
Bucaramanga	12.5	20.6	25.9	32.1	3.1	5.8	100.0
Cartagena	45.3	26.2	15.6	5.7	3.2	4.0	100.0
Cúcuta	24.4	42.5	21.2	10.1	1.7	0.1	100.0
Pereira	14.7	34.2	19.6	14.9	9.9	6.6	100.0
Ibagué	16.7	46.8	25.0	9.4	1.5	0.5	100.0
Manizales	10.0	25.2	37.8	14.4	5.0	7.6	100.0
Pasto	22.5	42.4	24.7	7.8	2.6	0.0	100.0
Vilavicencio	17.8	31.5	40.1	7.0	2.7	0.9	100.0
Armenia	22.2	27.3	30.1	9.9	9.1	1.4	100.0

Fuente: Superintendencia de Servicios Públicos - Sistema Único de Información de Servicios Públicos, SUI

Ilustración 5: Distribución del total de viviendas según estrato en Colombia

Durante el año 2009 los costos de la construcción medidos a partir del Índice de Costos de Construcción de Vivienda del DANE – ICCV – mostraron una profunda tendencia hacia la baja con un acento hacia el final del año. Para el 2010 se pronostica un alza en los costos de construcción, pero se afirma que será un incremento bastante bajo.

Por otro lado, el área aprobada para vivienda a nivel nacional entre marzo del 2009 y marzo del 2010 fue de 7'000.000 m². Las obras culminadas para vivienda, tomando como referencia cinco áreas urbanas y dos metropolitanas, para el 2009, fueron en total de 80.987 viviendas de las cuales 47.987 no fueron viviendas de interés social y 33.000 fueron de interés social.

Ahora, analizando el tema de la financiación de la vivienda, para el 2008 la producción de viviendas que no son de interés social fue de 48.284 unidades y se observa que para ese tipo de vivienda, a lo largo de ese año se desembolsaron 22.502 créditos. La siguiente grafica muestra que el número de créditos solicitados para la compra de vivienda ha ido en incremento al pasar de los años.

Financiación de vivienda

Número de créditos desembolsados para VIS y No VIS
Total Nacional
2000 - 2008

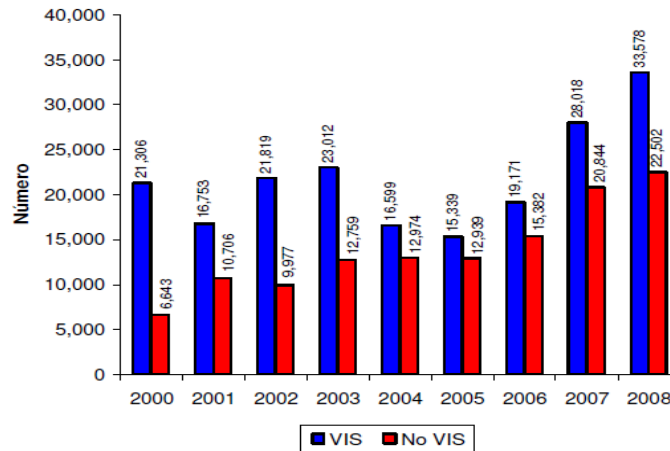


Ilustración 6: Financiación de vivienda VIS y no VIS en Colombia

El inventario de vivienda nueva por vender se ubica en niveles manejables como lo establece la gráfica a continuación donde si bien muestra un crecimiento desde enero de 2008, ha mostrado una caída desde junio de 2009. Todos estos son indicadores claros que muestran el momento difícil que tuvo la economía son consecuencias dramáticas en Colombia como en otras partes del mundo. El presente año 2010 será un buen año para la inversión en vivienda y seguramente los años que vienen serán cada vez mejores.

El inventario de vivienda nueva construida por vender se ubica en niveles manejables

2008-junio 2009, unidades terminadas por vender (UTV) como porcentaje de la oferta disponible

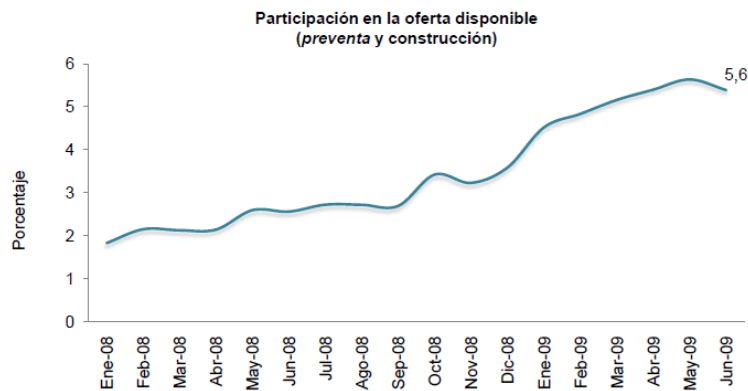


Ilustración 7: Inventario de vivienda nueva construida por vender en Colombia

Ahora centrando la atención en el departamento de Cundinamarca, a continuación se verá la información encontrada sobre este:

Para empezar, el número de licencias de construcción entre abril y marzo de 2010, según el DANE: “Para vivienda, el aumento de 2,6% obedeció principalmente al incremento en el departamento

de Cundinamarca, que sumó 7,8 puntos porcentuales a la variación; le siguen Bolívar (4,2) y Nariño (4,0). Por su parte, los departamentos de Santander y Meta registraron las principales contribuciones negativas y restaron, en conjunto, 7,8 puntos porcentuales”. Esto indica que la construcción en el departamento de Cundinamarca se ha elevado en términos de construcción de vivienda durante el año en curso.

Cundinamarca, como todo el país muestra una recuperación en términos de licencias de construcción luego de la crisis de 1999 y mostró un crecimiento que se mantuvo hasta el año 2007. Luego de la época difícil, entre el 2008 y 2009, muestra nuevamente un crecimiento en la expedición de licencias para vivienda donde las licencias para No VIS en metros cuadrados, creció 19,6% en el departamento de Cundinamarca.

Cundinamarca: licencias para vivienda

1998–mayo 2009, área y unidades aprobadas para vivienda

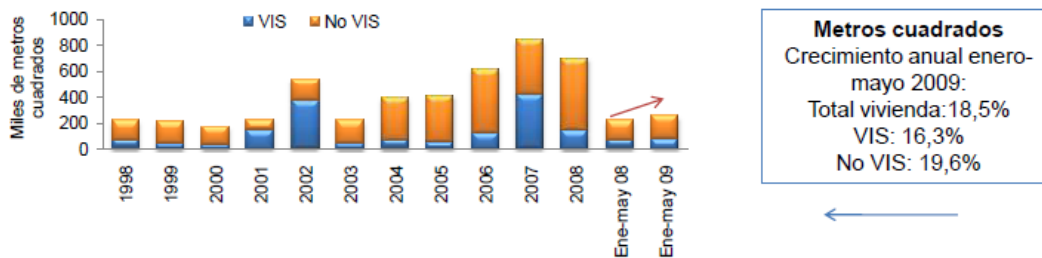


Ilustración 8: Licencias para vivienda en Cundinamarca

Según un artículo de Camacol, que indica cómo funciona el mercado de la construcción en Colombia, se presenta una relación entre diferentes gráficas que facilitan el entendimiento de la industria:

A) PIB en miles de millones de pesos de 2000, 1977:I-2009:I

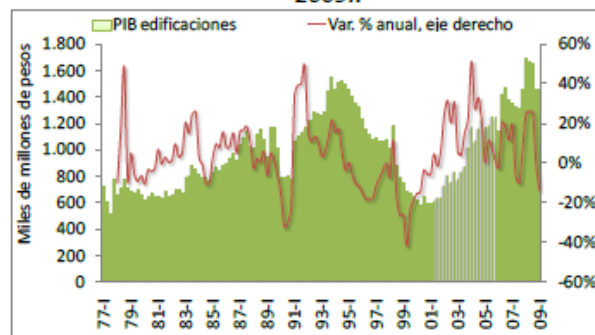


Ilustración 9: PIB histórico en Colombia

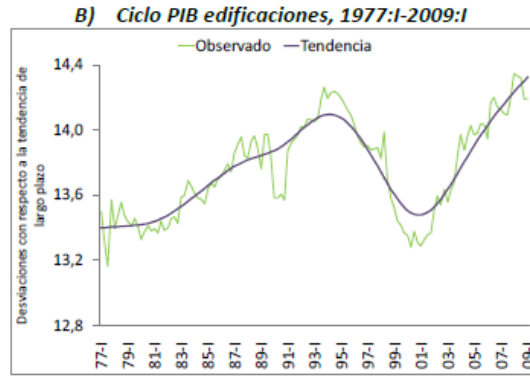
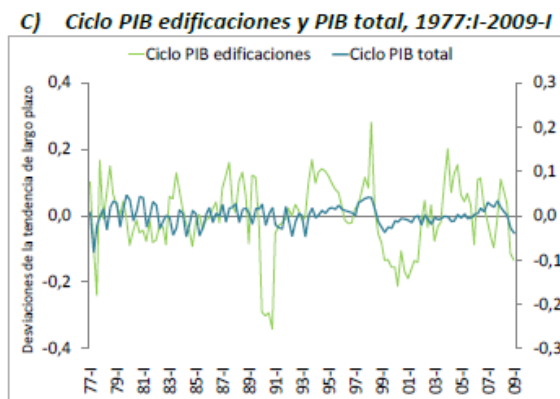


Ilustración 10: Ciclo del PIB en Colombia



Fuente: DANE, cálculos Departamento de Estudios Económicos y Técnicos CAMACOL.

Ilustración 11: Ciclo del PIB edificaciones y PIB total

Se observa que la construcción de edificaciones en Colombia registra ciclos de seis años en promedio (ver ilustración 16), que es el tiempo que le toma a la producción del subsector en surtir el proceso completo de expansión y desaceleración. Es interesante anotar que a partir de 2000 la actividad edificadora registró el período más amplio de expansión en las últimas décadas: ocho años. Después del pico de producción en 2008, los cambios en el ciclo económico mundial contribuyeron al debilitamiento de la actividad edificadora (ilustración 17).

Estos indicadores son importantes para tomar como una referencia, sin embargo, es interesante aclarar que el proyecto en cuestión es un proyecto de segunda vivienda o recreacional. Sin embargo, el sector de la construcción debe ser analizado.

Así como en el caso de Chile, los períodos de expansión y de contracción en el sector de la construcción tienden a ser más acentuados en comparación con el promedio de la economía. De hecho, los ciclos del subsector de edificaciones son más profundos y duraderos que en el agregado de la producción nacional. Este hecho demuestra el grado relevante de sensibilidad que tiene el renglón edificador frente a choques en las variables que determinan su comportamiento (ilustración 18).

En este sentido, el modelo de determinantes de la actividad edificadora de vivienda de CAMACOL sugiere que la tasa de interés real, los desembolsos hipotecarios, el empleo y los costos de la construcción son las variables que mejor explican el comportamiento de la producción de este subsector. La construcción de edificaciones y el sistema crediticio han estado relacionados de manera estrecha después de la crisis financiera de finales de la década del noventa. Los ciclos del sector, medidos desde las licencias aprobadas de construcción y los del sistema hipotecario, utilizando la serie de desembolsos para crédito de adquisición de vivienda, siguen una trayectoria similar.

5.2. Campo de Golf

El Golf se ha posicionado a nivel mundial como el deporte por excelencia de personas con alto poder adquisitivo, su práctica enmarca altos costos y evidencia un estilo de vida sofisticado, por lo tanto es común que quienes lo practiquen sean empresarios, y personalidades de las altas esferas del poder, ejecutivos de altos cargos que ven en el Golf el centro de negocios más efectivo, teniendo en cuenta que cerca del 80% de los grandes negocios en el mundo se cierran en medio de una actividad que permite el disfrute de la naturaleza y espacios libres de la contaminación que se presenta en las grandes ciudades, un espacio propicio para el descanso y superación de retos personales.

En las últimas décadas el número de campos de Golf se ha multiplicado en todo el mundo, se estiman que al 2009 existen en el mundo cerca de 32.000 campos, que satisfacen las necesidades de principiantes y expertos generando una industria no solo deportiva, sino turística y de negocios, una actividad de nuevos emprendimientos alrededor de una cadena de valor cada vez más completa, que reúne desde lujosos resorts, restaurantes, campos recreativos, actividades ecuestres, centros de estética o Spa, clubes, entre otros.

La práctica de Golf como una actividad de negocios no es un comportamiento ajeno a la dinámica empresarial en Colombia, en Bogotá se referencia cerca de 26 campos de Golf de los 49 con los que cuenta actualmente el país, se estima que los socios de los clubes de la capital son asiduos a practicar este deporte entre semana para fortalecer lazos corporativos y entre fines de semana para compartir con amigos y familiares.

El golf es por excelencia la actividad que buscan los ejecutivos que viajan entre países buscando nuevos retos deportivos, una exigencia dentro de los paquetes turísticos organizados por las agencias de viajes como complemento a las actividades de negocios programadas, es por eso que ahora se habla del turismo corporativo como una fuente de desarrollo regional y negocio potencial de las grandes ciudades de Latinoamérica.

Por otra parte la Federación Colombiana de Golf aseguró que el crecimiento en el número de deportistas anualmente ha sido muy positivo y el registro de nuevos competidores en cada uno de

los torneos ha fortalecido la competencia, lo que promete nuevos representantes colombianos en torneos mundiales.

Se concluye así que el Golf es un deporte con millones de adeptos en el mundo, que gozan de una buena posición social y promueve relaciones sociales y empresariales, por lo tanto el reto para la oferta es proveer de servicios de calidad en torno a la industria con propuestas innovadoras que permitan la satisfacción de la demanda actual tanto nacional como internacional.

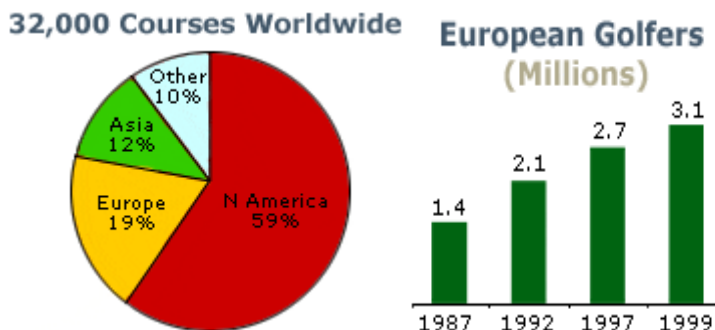


Ilustración 12: Campos de Golf en el Mundo y Golfistas - Golf Research Group

A nivel mundial hay 31.548 campos de golf (en los últimos 10 años se han abierto 7.300), 57 millones de golfistas y es una industria de US\$ 60 billones de dólares. Del total de campos de golf, el 59% se encuentran en Estados Unidos seguido por Europa donde se encuentran el 19%, Asia 12% y otros.

Golf Course Openings (1850 – 1999)

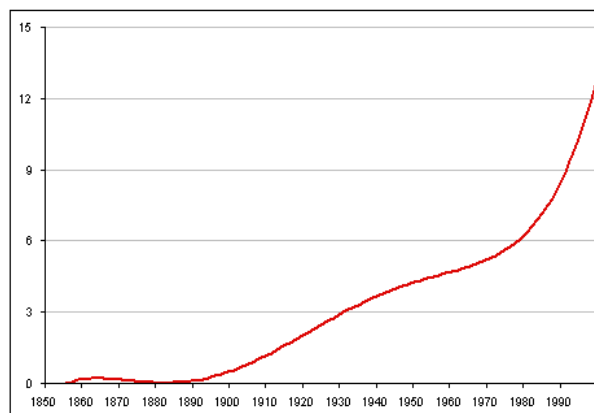


Ilustración 13: Apertura Histórica de Campos de Golf – Golf Research Group

Históricamente, desde los inicios del golf en Escocia, se han ido construyendo y abriendo campos de golf en todo el mundo, sobre todo en las últimas cuatro décadas donde el crecimiento se ha incrementado manteniendo una tendencia alcista (sin tener en cuenta los últimos años y por ende la crisis económica mundial). Se estima que cada año se abran entre 12 y 15 campos de golf nuevos a una velocidad de crecimiento del 3% anual.

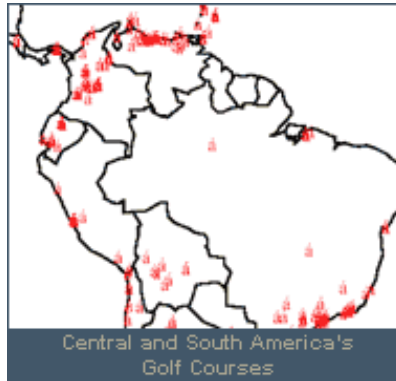


Ilustración 14: Campos de Golf en Centro y Suramérica – Golf Research Group

Tanto a nivel de campos de golf como en golfistas, esta región del mundo se destaca por su poca participación. Hay menos de 500 campos de golf en toda centro América y Suramérica así como hay cerca de 100.000 golfistas. El principal país de la zona es Argentina que cuenta unos 200 campos y el 40% de los golfistas. Mientras en Argentina y Costa Rica hay 250.000 habitantes por cada campo, en el resto de la región hay 1'000.000 de habitantes por campo. A nivel de industria en general, la región importó más de US\$ 4 billones en equipamiento de golf en 1999 y exportó menos de US\$ 20.000. El primer país de Centro y Suramérica en número de golfistas es Argentina con 49.102 seguido por Colombia y Chile con 12.675 y 10.153 respectivamente.

Number of Golfers by Country

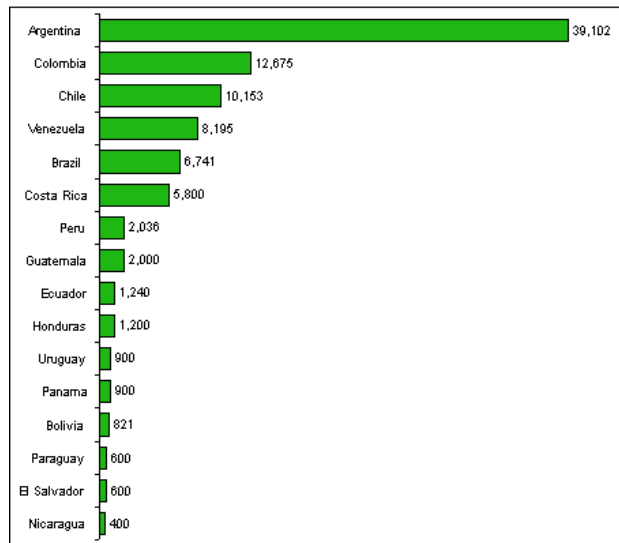


Ilustración 15: Número de Golfistas en Centro y Suramérica - Golf Research Group

5.2.1. Turismo de Golf²

El golf se ha venido relacionando enormemente con el turismo ya que si bien es un deporte, es el que más turistas mueve y de mejores ingresos a nivel mundial. Incluso, cuenta con su propia Asociación, la Asociación Internacional de Operadores Turísticos de Golf (International Association of Golf Tour Operators – IAGTO).

El turismo de golf creció 8% entre 1998 – 1999 y actualmente se estima que genera más de US\$ 10 billones anuales. Esta tipología de turismo, entre otras cosas, se ha impulsado con el fin de lograr una reducción en la estacionalidad en el destino. Adicionalmente a esto, al tener como objetivo individuos que permanecen más tiempo, gastan más y en algunos casos demandan una mejor calidad en el producto, se puede lograr una mejora en la calidad del producto del destino.

Cifras de 1998 dicen que en total, los turistas de golf eran 11.803 y que cada uno hacía al año 6 viajes de golf para un total de 63.246 viajes de golf al año.

Tabla 1: Viajes de Golf en Estados Unidos por Grupo Socioeconómico en 1998

TABLE 6.3. 1998 U.S. Golf Trips by Socioeconomic Group

	All Golf Travelers (in thousands)	Average No. of Trips	Total No. of Trips
All Golf Travelers	11,803	6.0	63,246
<i>Gender</i>			
Male	9,100	7.1	64,610
Female	2,703	4.9	13,245
<i>Age</i>			
18-29	2,219	6.8	15,089
30-39	3,258	6.4	20,851
40-49	2,845	7.1	20,200
50-59	1,888	7.6	14,349
60 and over	1,593	4.7	7,487
<i>Household Income</i>			
Less than \$30,000	1,711	4.9	8,384
\$30,000 - \$39,999	1,275	3.2	4,080
\$40,000 - \$49,999	1,251	5.9	7,381
\$50,000 - \$74,999	3,317	6.3	20,897
\$75,000+	4,249	8.9	37,816

Source: NGF, *The U.S. Golf Travel Market*, 1998 Edition (used with permission).

La gran mayoría de golfistas son hombres a pesar del incremento de la práctica de este deporte entre mujeres y las edades son variantes teniendo en los rangos de 30 a 49 años el mayor número de viajes con motivo de golf. Lo más interesante de todo es que el 36% de estos turistas tenían ingresos anuales por encima de US\$ 75.000 dólares seguidos por el 28% que están entre US\$ 50.000 y US\$ 74.999.

² Hudson, Simon. *Sports and Adventure Tourism* (2003). Haworth Hospitality Press, New York, United States.

Otro factor que puede reducir la estacionalidad es la diversificación en la oferta de productos y servicios dentro del complejo de golf. Un nuevo factor es que sea sede de eventos importantes como por ejemplo ser sede de un torneo de la PGA Tour ya que esto provoca en los aficionados una sensación de reto que motiva nuevos viajes al campo de golf en cuestión.

Existe una práctica común en complejos de golf que consiste en la construcción del campo primero para luego vender lotes con fines de vivienda. Esta práctica contribuye incluso a un mejor desarrollo de la comunidad local. Mientras en Europa un campo de Golf cuenta en promedio con 64 hectáreas, un proyecto de este tipo puede llegar a tener hasta 5.000.

Una vez se cuente con un desarrollo regional a partir de campos de golf, se suelen tejer redes entre ellos con el fin de motivar una visita a más de un campo, permitiendo acceder a diferentes características en cada uno de ellos como climáticas como de servicios complementarios. Esto genera una extensión de los beneficios económicos a toda la región.

Este tipo de turismo además, entre tantas cosas que se mencionan, incentiva el desarrollo del turismo doméstico a pesar de ser motor de turismo internacional también.

Se considera que cerca del 50% del total de la población golfista demanda turismo de golf.

En Colombia, hasta ahora se empieza a desarrollar este segmento y no hay figuras a nivel doméstico que lo desarrollen como agencias de viajes. Existen algunas que lo ofrecen para el mercado de turismo corporativo que llega al país por negocios.

De acuerdo a la información recolectada, se puede comprender la importancia de la innovación en diferentes aspectos, primero (aunque es temporal) la innovación a nivel de ubicación geográfica, segundo, en la unión de servicios a ofrecer, tercero en la forma de venta y así en adelante hasta llegar a la innovación pura en cada uno de los servicios ofrecidos dentro del complejo como puede ser un SPA (con servicios especiales para toda la familia), senderos ecológicos, hotel, etc.

A nivel de desarrollo tecnológico, se tiene que tener en cuenta que entre mejor sea diseñado el campo junto con sus servicios complementarios, menor va a ser el consumo en recursos como el agua, la energía, etc. Entre menor consumo, menor será el costo de mantenimiento.

5.3. Hotel y Centro de Convenciones

5.3.1. El Turismo

Con una tasa de crecimiento de 13.5%³, el turismo internacional hacia Colombia crece más rápido que la tasa de crecimiento mundial de 6%. Colombia apunta a ser el quinto destino más preferido en Latinoamérica para 2010, gracias al adelanto en promoción de atracciones turísticas, políticas que velen por garantizar la seguridad en Colombia y los incentivos tributarios para proyectos de

³ Fuente DAS – National Department of Security

inversión, adicional a la riqueza en Flora, Fauna y los diferentes paisajes que recorren el territorio colombiano.

Colombia se perfila como uno de los destinos turísticos más importantes de América Latina. Según el World Travel & Tourism Council (WTTC) para el periodo 2009-2018, se espera un crecimiento real anual de 4% en la demanda por viajes y turismo en Colombia,⁴ pasando de US\$ 10.753 millones a US\$ 15.753 millones en el 2018.

Actualmente en Colombia, el sector contribuye con el 1.9% del total del PIB (US\$ 3.524 millones)⁵, aporta el 7.5% del total de la inversión en capital con US\$ 3.431 millones, y genera 386.000 empleos directos; el equivalente al 1.8% del total de empleos en el país.

Para el 2018, se espera que la producción bruta del sector turístico colombiano sea de US\$4.801 millones, lo que supondría un crecimiento anual de 4%. Adicionalmente se espera una inversión en capital de US\$ 4.934 millones y una generación de 478.000 empleos directos⁶; lo que equivaldría a un crecimiento 2.6% en la creación de empleos. La proyección a nivel mundial para el año 2020, se estima en 1.56 billones de turistas, con una participación de la región comprendida por Norte, Centro y Sur América de 282 millones de turistas, representando el 18.1% del total del mercado mundial.⁷

En términos de la infraestructura necesaria para la industria turística, Colombia está bien posicionada frente a los países de la región. Actualmente el país tiene 10 aeropuertos con vuelos internacionales. Se adjudicó la concesión del aeropuerto El Dorado para su ampliación y modernización a cargo de OPAIN S.A. con lo cual se convertirá en el más importante de la región en transporte de pasajeros y de carga. Otra concesión fue adjudicada recientemente a un consorcio Colombo-Chino para la mejora y modernización de otros 6 aeropuertos incluyendo el aeropuerto José María Córdoba en la ciudad de Medellín.

Adicionalmente, Colombia se ha constituido como destino en materia de turismo corporativo, ideal para llevar a cabo congresos y convenciones internacionales. Los espaciosos centros de convenciones están estratégicamente ubicados en las ciudades más importantes y están equipados con tecnología de punta.

⁴ La cifra incluye gastos de turismo por parte de residentes y viajeros internacionales, viajes de negocio, gasto público en el sector e inversión en capital.

⁵ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, sistema de información Turística

⁶ “Colombia Travel & Tourism: sowing the seeds of growth”, The 2005 Travel & Tourism Economic Research, World Travel & Tourism Council (WTTC)

⁷ WTO: Tourism Vision 2020.

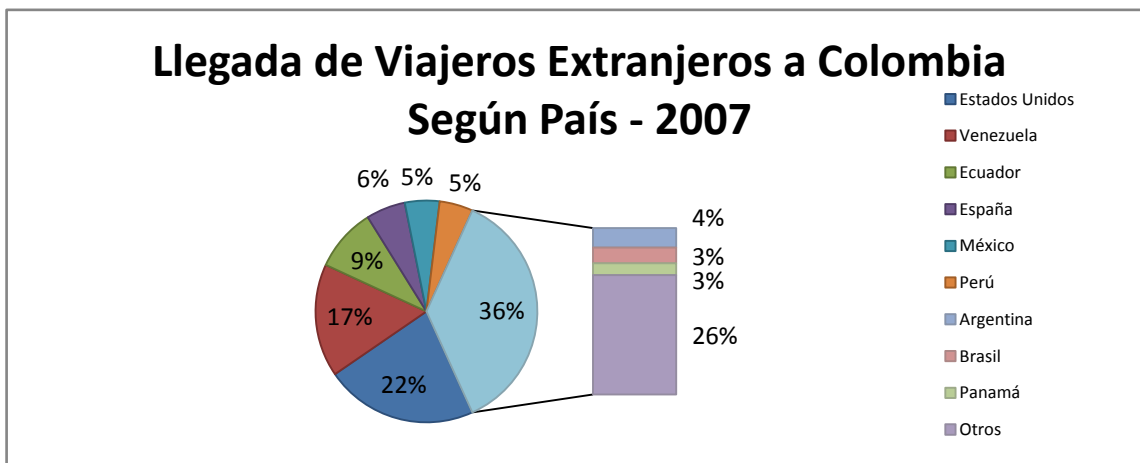


Ilustración 16: Llegada de Viajeros Extranjeros a Colombia - DAS y Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Elaboración Propia.

Los viajeros extranjeros que ingresan al país con fines turísticos o de negocios han aumentado en el transcurso de los últimos tres años, en el 2007 se presentó un incremento del 11.89% frente al año 2006 donde llegaron al país 1.053.348 viajeros a través de los puntos de control del DAS, por otra parte, es notable el flujo de pasajeros de nacionalidad Estadounidense que en los últimos años han encabezado la lista de arribos a Colombia con un 21,6% ,seguido por los Venezolanos con un 17,8% y en tercer lugar, Ecuatorianos con un 8% de participación de la totalidad de viajeros extranjeros, sin incluir puntos fronterizos, registrados en el 2008 que ascienden al 1.248.039 viajeros, estableciendo un crecimiento del 4.21% frente al año 2007. Aunque el crecimiento no fue tan significativo como en años anteriores se afirma que a pesar de la crisis económica mundial que afectó todos los sectores industriales en el segundo semestre del 2008, el sector turístico aunque no cumplió sus expectativas de crecimiento económico, mantuvo una rentabilidad atractiva para los inversionistas y concluyó la temporada de fin de año con un flujo de turistas internacionales representativo que permitió el aumento en las cifras del sector.⁸

La tendencia sigue siendo predominante al elegir como ciudad de destino, las ciudades principales del país, se establece que el 52.3% de los viajeros registrados, reportan como ciudad de destino la capital colombiana, como punto de encuentro de negocios y congresos empresariales, se registra de igual forma que la frecuencia de llegada del turismo corporativo es mayor y las estancias en el país son más prolongadas con el objeto de disfrutar la oferta de servicios que ofrece actualmente Región Bogotá.

En el Plan Regional de Turismo de la Provincia del Sumapaz, la Cámara de Comercio de Bogotá establece el Turismo Deportivo como el gran diferenciador de la provincia y especialmente para Fusagasugá, dejando ver un gran potencial para desarrollar en el municipio en diferentes niveles, por un lado en el tema de Deportes de Aventura y por otro en los Deportes de Exhibición, aparte de la práctica misma y el desarrollo de infraestructura para lograrlo.

⁸ Documento Proexport – Industria del Turismo en Colombia en el 2008. Publicado en Enero del 2009

Así lo confirma el Plan de Desarrollo Turístico del municipio de Fusagasugá que se basa en el Plan Regional de Turismo para definir la vocación y establece en el sector de Chinauta el lugar ideal para desarrollar el polo de desarrollo turístico del municipio y en general, del Sumapaz.

El Golf como deporte se convierte en un posible gran aliado del Centro de Convenciones y Eventos si se define como un elemento fundamental y complementario de la actividad.

5.3.2. Turismo de Convenciones y Eventos

Para empezar, es necesario hacer la aclaración sobre lo que integra el turismo de convenciones, donde también se desarrollan congresos, exposiciones, ferias, eventos corporativos, eventos deportivos, entre otros.

Características y Beneficios

- Crea más empleos. Potencializa la actividad turística generando demanda por mano de obra específica para eventos.
- Turismo altamente rentable. Elevado gasto por persona.
- Aumenta la estadía promedio de los visitantes y fuera de las temporadas por lo que es un turismo no estacional.
- Origina importantes gastos en la ciudad sede del evento.
- Retorno al lugar de destino para vacaciones de parte de parte de los participantes.
- En un evento los invitados gastan: el 70% en el alojamiento, el 20% en A & B y el 10% en diversión y compras.
- Una persona que viaja por negocios gasta entre 3 y 4 veces más lo que gasta una persona que viaja por vacaciones.
- Moviliza localmente una gran cantidad de dinero como consecuencia del eslabonamiento productivo con otras actividades económicas

Tres elementos básicos que suelen analizarse para la realización de un evento:

- El lugar: sus atractivos naturales o artificiales y el atractivo humano.
- Facilidades: alojamiento, servicios de alimentos, locación para realizar el evento con los requerimientos necesarios, agencias de viajes, diversión y recreación, entre otros.
- Accesibilidad: Transporte y servicios especializados (esto es cuando es internacional entonces, se habla de aduanas, retenes y oficinas de información).

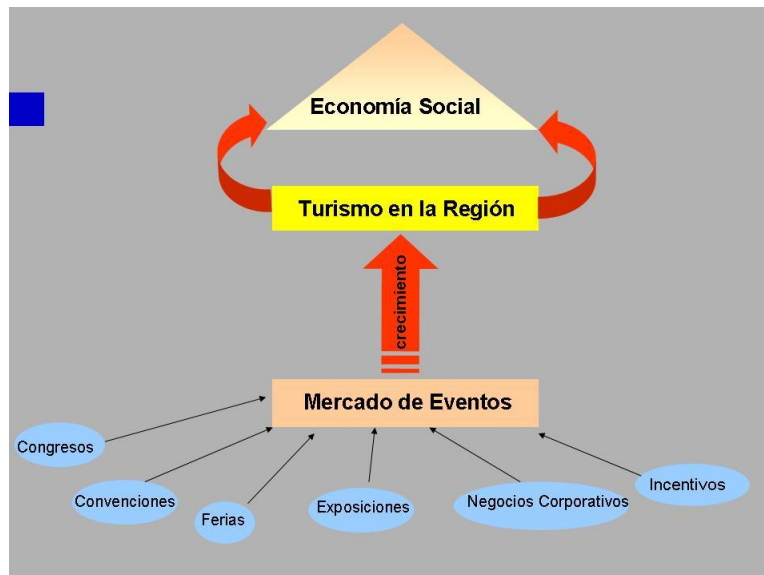


Ilustración 17: El Turismo de Convenciones – Fernando Gorbarán

Las ciudades de convenciones se clasifican en tres líneas:

- Tercera Línea: pequeñas ciudades hasta de 150.000 habitantes, bajos costos, absoluta tranquilidad y seguridad, habitantes hospitalarios, buen clima y baja accesibilidad.
- Segunda Línea: ciudades intermedias de 150.000 a 1`000.000 de habitantes. Los costos son medios, la tranquilidad y la seguridad es relativa, los habitantes son medianamente hospitalarios hay un buen clima y una alta accesibilidad. La mayoría de ciudades del país está aquí.
- Primera Línea: Ciudades de más de 1`000.000 de habitantes, son costosas, la tranquilidad y la seguridad es muy reducida, el clima es favorable y la accesibilidad es alta.

FIGURA OPC: Operador Profesional de Convenciones

Es administrador, coordinador, líder y asesor del evento. Coordina los servicios publicitarios, los medios de comunicación, los guías de turismo, todas las impresiones y temas relacionados con topografías, los suministros para exposiciones, los intérpretes y traducciones, los servicios de personal, los suministros de A y B, los servicios de transporte, las agencias de viajes, los servicios recreativos y los servicios de alojamiento.

Mirada de América Latina sobre el Turismo de Congresos y Convenciones

“En América Latina hay una ventaja clara y sostenida del área sur del continente donde los países tales como Chile, Brasil, Argentina y Uruguay están mostrando una predominancia cierta sobre el resto y hoy se han constituido en destinos buscados por los Organizadores de Congresos. El trabajo en equipo, la consolidación de “Convention Bureaus”, la construcción de nuevas

infraestructuras, la mejora en la accesibilidad y el trabajo metódico de éstos en la búsqueda y captación de eventos son las causas principales de este crecimiento.”⁹

Bogotá es un destino de clase mundial. “Sus condiciones e infraestructura han impulsado el turismo corporativo en esta ciudad que cada año se consolida como sede principal de importantes eventos nacionales y extranjeros.”¹⁰

Bogotá, tiene una ocupación de 4 mil sillas día, 31% del total de la oferta del país, constituyéndose así en el primer destino de congresos y exposiciones del país.

Además, cuenta con 195 salones de reunión ubicados en hoteles de alto nivel y en centros especializados, pone a disposición de interesados en la organización de eventos, 65 centros de convenciones y auditorios, así como también un importante recinto ferial con un amplio portafolio de servicios y tecnología de punta.”¹¹

Según la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones, quien realiza estudios anuales sobre los países y las ciudades con el mayor número de eventos efectuados, se ven los siguientes resultados:

En el 2007 Bogotá ocupaba el puesto 114, para el 2008 subió al 108 y en el 2009, logró subir 29 escalones para ubicarse en el lugar 79 del ranking, con 21 reuniones internacionales realizadas, superando a ciudades tan reconocidas como Hong Kong, Miami, Los Ángeles y Frankfurt.

Bogotá por su parte, logró ubicarse en el lugar 79 a nivel mundial y en el 17 dentro de las ciudades del continente americano, en el ranking de los 90 países del mundo con el mayor número de eventos internacionales efectuados.

El estudio arrojó que la primera ciudad de la región en ocupar la lista es Buenos Aires en el puesto 11 con 90 eventos, le sigue Sao Paulo en el lugar 18, Rio de Janeiro 26 y Santiago de Chile 40.

Ahora, bien Colombia como país en el 2007 ocupaba el puesto 43, en el 2008 escaló al 38 con 45 eventos realizados y en el 2009 subió al 37 incrementando el número de eventos a 71. En la actualidad está en el mismo nivel que Chile, quien realizó 74 eventos en el año.”¹²

⁹Arnaldo Nardone, Posicionamiento de América Latina.

¹⁰ Colombia Portal Oficial de Turismo, Bogotá: recintos para eventos, encontrado en internet, <http://www.colombia.travel/es/congresos-incentivos/congresos-y-convenciones/bogota/recintos-para-eventos>

¹¹ Bureau de Bogotá, Ferias, eventos y congresos, encontrado en internet, http://www.bogotacvb.com/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=49&Itemid=55

¹² Radio Santa Fe, Bogotá sube en ranking de eventos internacionales, encontrado en internet, <http://www.radiosantafe.com/2010/06/01/bogota-sube-en-ranking-de-eventos-internacionales/>

6. Mercado

Al tratarse de un proyecto de urbanismo, se indagará un poco al posible consumidor y más que esto, se buscará analizar el mercado a nivel nacional y se compararán otros proyectos de la zona junto con otros de la región que permitan sentar una base de mercado para el proyecto.

6.1. Mercado de Vivienda

6.1.1. Encuesta a Golfistas

Para analizar el mercado de vivienda, se hizo una encuesta a golfistas pensando en la posibilidad de ofrecer un campo de golf dentro de los servicios de un condominio con vivienda. Se seleccionó esta muestra ya que el perfil de un golfista es de una persona con capacidad de pago, con un status y posición social que busca siempre mantener o mejorar. Son los mismos golfistas los que se han encargado de desarrollar proyectos golfísticos con vivienda en el país como es el caso del Serrezuela en Mosquera. Es por esto que se ha identificado que la encuesta se debe hacer a golfistas teniendo en cuenta que se ha pensado construir un campo de golf que complemente la vivienda que se va a ofrecer en el proyecto.

Las encuestas se realizaron en tres clubes, dos con campo de golf y otro con convenio para jugar en otros clubes como es el caso del Nogal. A continuación la ficha técnica:



Ilustración 18: Ficha técnica para encuestas a golfistas

Desafortunadamente, los resultados obtenidos en las encuestas no son concluyentes dada su lejanía de la realidad en términos de otros estudios donde si bien no se pregunta la frecuencia de cambio de vivienda, sí se obtuvo que el 70% de la muestra señala interés en cambiar en un horizonte de 2 a 4 años. Este resultado es real pero poco confiable para sacar conclusiones del estudio y se recomienda en un posterior estudio de factibilidad, fortalecer el estudio del mercado de vivienda con una muestra más amplia y con más información.

Los resultados fueron los siguientes:

Del total de los encuestados, un 70% estaría interesado en cambiar de vivienda en los próximos años. Esto es importante para el proyecto ya que si ni hubiera interés, el mercado se vería reducido a las personas que no tienen vivienda y el proyecto de vivienda en Chinauta no es precisamente uno de primera vivienda sino que apunta a un mercado maduro y con alta capacidad de compra, muy seguramente personas que han venido progresando y cambiando su vivienda poco a poco.

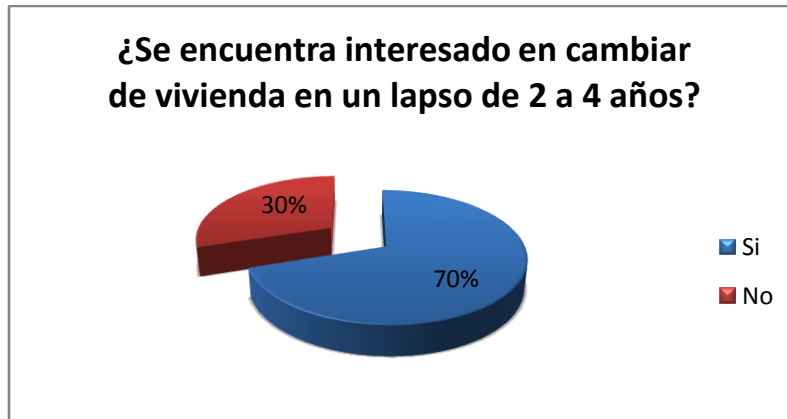


Ilustración 19: Interés en cambio de vivienda para los próximos cuatro años

Estos resultados representan una posibilidad o más que otra cosa, una oportunidad para acercar a un mercado potencial de vivienda al proyecto de Chinauta en Fusagasugá. Ahora bien, la disposición a pagar por una vivienda es determinante para el proyecto ya que se haría un cruce con los costos mismos del lote y demás costos del proyecto y de una u otra forma, establecería un antecedente fundamental para la viabilidad financiera del proyecto.

De acuerdo a la encuesta, más del 50% de las personas estarían dispuestas a pagar entre \$350'000.000 y \$550'000.000 y un 24%, entre \$550'000.000 y \$750'000.000. Un 8% estaría dispuesto a pagar más de \$750'000.000 por una nueva vivienda. Esto permite un acercamiento a los precios que deben tener las viviendas que se van a vender en el proyecto ya que se puede hacer una segmentación dentro del proyecto, dividiendo por sectores donde se ofrezcan los tres rangos de precios que permitan dar viabilidad financiera. Es decir, el único rango que quedaría por fuera sería el que está dispuesto a pagar entre \$150'000.000 y \$350'000.000. Se debe buscar una distribución de acuerdo a los mismos porcentajes obtenidos.

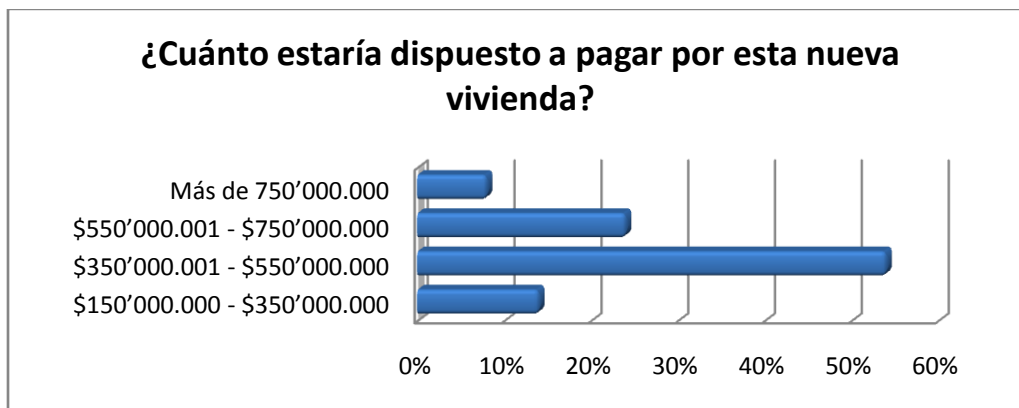


Ilustración 20: Aproximación al precio de la vivienda

Para contextualizar el tema del clima y de la lejanía del corazón de la ciudad misma, se hace la pregunta que busca encontrar tendencias en el interés de las personas por comprar una vivienda fuera de Bogotá, con buen paisaje y clima agradable. La respuesta es inmediata para el 90% de las

personas y realmente es algo que genera gran interés en el mercado potencial. Hasta el momento, el mercado que se está buscando realmente se encuentra interesado en un proyecto de este tipo. El gran reto es organizar el mejor proyecto para salir a venderlo al mercado.

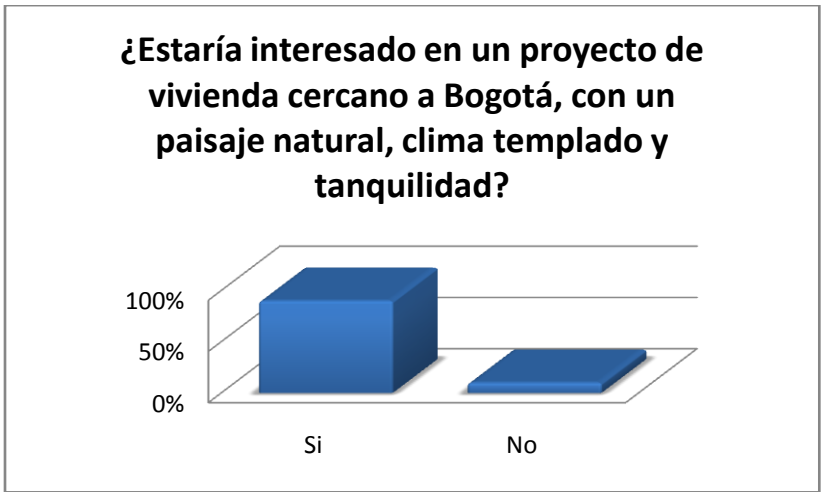


Ilustración 21: Interés por vivienda fuera de Bogotá

Ahora bien, vinculando el proyecto de vivienda con un posible desarrollo de un campo de golf como parte de los servicios complementarios, se preguntó sobre el interés que generaría el campo sobre las personas. La respuesta fue positiva y se obtuvo un gran interés en el 70% de las personas que dicen que si el proyecto de vivienda incluyera campo de golf, su interés crecería y seguramente estarían dispuestos a pagar más por su nueva casa.

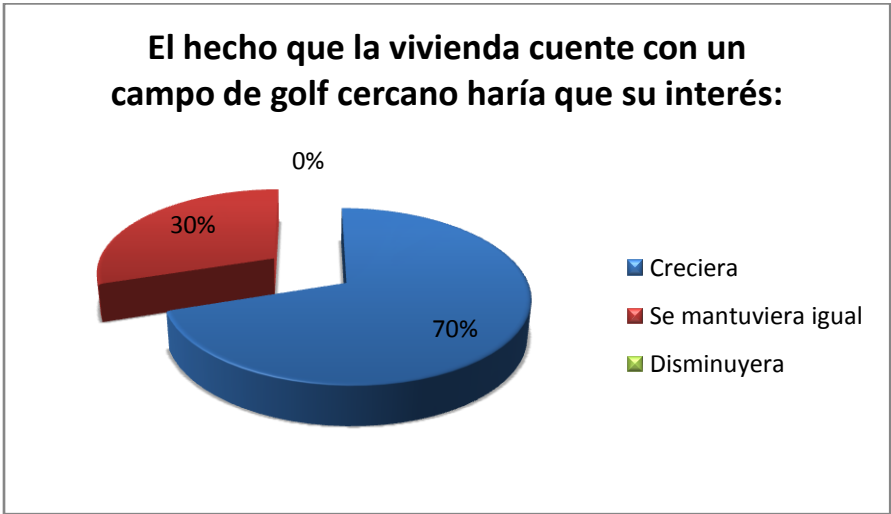


Ilustración 22: Interés en vivienda con campo de golf

6.1.2. Mercado de Vivienda según estadísticas y estudios

De acuerdo a los estudio de CAMACOL revisados, los determinantes del mercado son la tasa de interés real, los desembolsos hipotecarios, el empleo y los costos de la construcción. Asimismo, las licencias aprobadas de construcción son también un buen indicador del estado de la industria y que podría orientar la situación actual del mercado.

Analizando las tasas de interés en Colombia, que indicarían la evolución del costo del crédito en Colombia, se puede ver que la tendencia ha sido constantemente a la baja y que en este momento de debilitamiento de la economía, las tasas han bajado aún más, mostrando que el sector está en un buen momento para su reactivación.

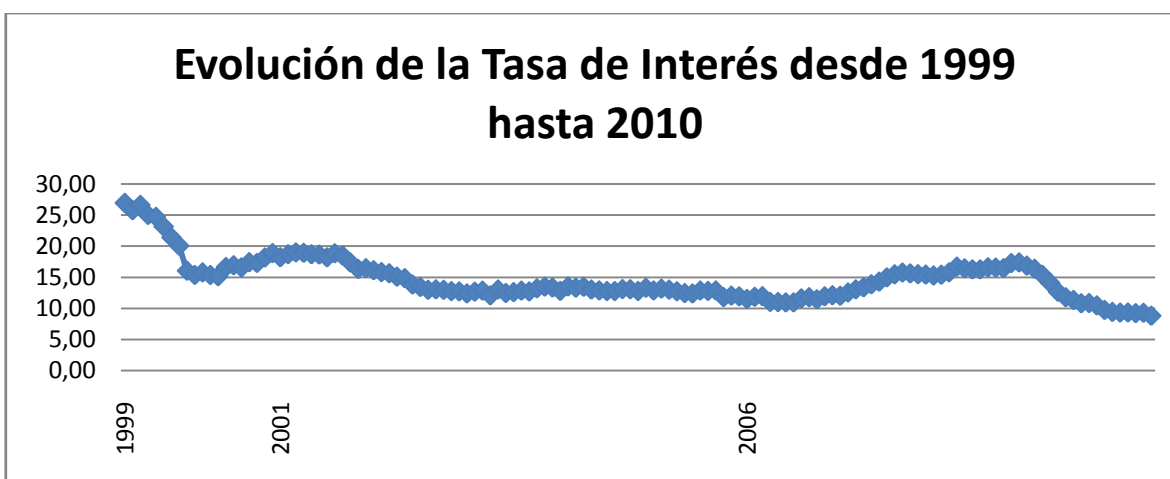


Ilustración 23: Evolución de las tasas de interés en Colombia de 1999 a 2010 – Banco de la República / Elaboración Propia

La gráfica muestra una tasa de interés que incluye créditos de consumo, ordinario, preferencial y de tesorería. Desde el año de 1999, la tendencia es a la baja y más en este momento donde está en sus niveles mínimos de los últimos 10 años lo cual puede ser una gran oportunidad en este nuevo ciclo de la construcción con crédito bajo. Claro está que el crédito tenderá a subir los próximos años y dado que el ciclo de la construcción dura siete años, habría seis siete años de un auge en la venta de vivienda. A la fecha, la tasa de interés de construcción diferente a VIS para un crédito en pesos está en 11,32% (E.A.).

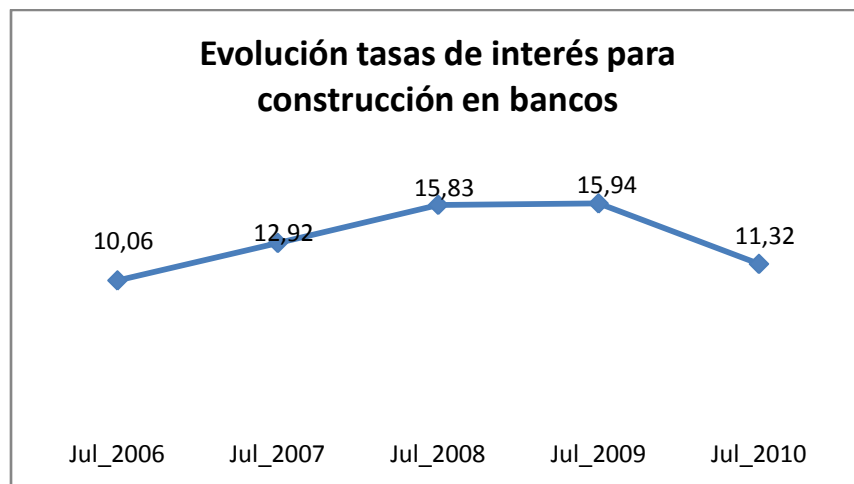


Ilustración 24: Evolución de las tasas de interés de construcción en Colombia Julio de 2006 - Julio de 2010 - Banco de la República / Elaboración Propia

Fuera de las tasas de interés para construcción, están también las de adquisición de vivienda donde se puede ver que a pesar de no variar mucho en el tiempo, hubo una caída en las tasas entre enero de 2006 y enero de 2007. Luego del 2009, de acuerdo a la difícil situación económica del mundo que golpeó también a Colombia, las tasas empezaron a bajar nuevamente y están en uno de los puntos más bajos de los últimos años.

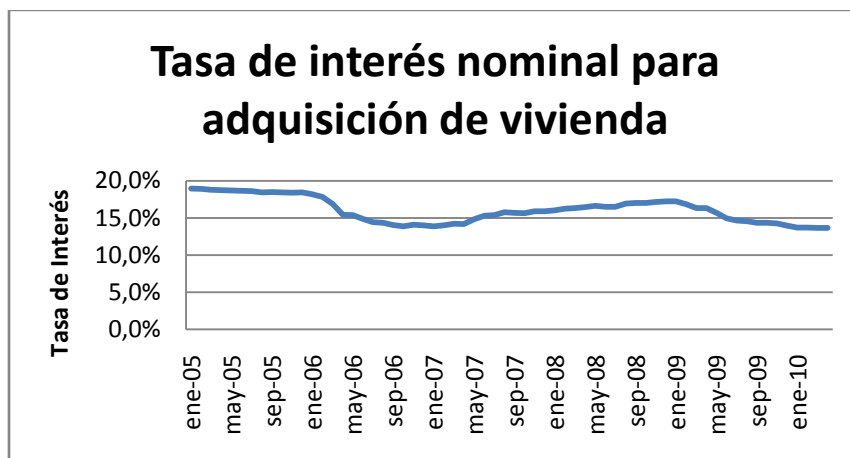


Ilustración 25: Tasa de interés nominal para adquisición de vivienda - Banco de la República, Camacol y Presidencia Nacional / Elaboración Propia

Otra variable de gran importancia para el mercado de vivienda es la de los desembolsos hipotecarios que están divididos en dos, los de construcción y los de adquisición de vivienda. Revisando la evolución de este indicador desde el 2002, se puede ver que desde el 2005 inicia una senda de crecimiento que llega a un pico en el 2007 y que luego cae bruscamente por la crisis económica mundial. A partir del 2009, luego de un esfuerzo por repuntar entre el 2008 y 2009, el sector muestra nuevamente una tendencia de crecimiento interesante por lo que corrobora el buen momento que empieza a vivir la construcción de vivienda en el 2010.

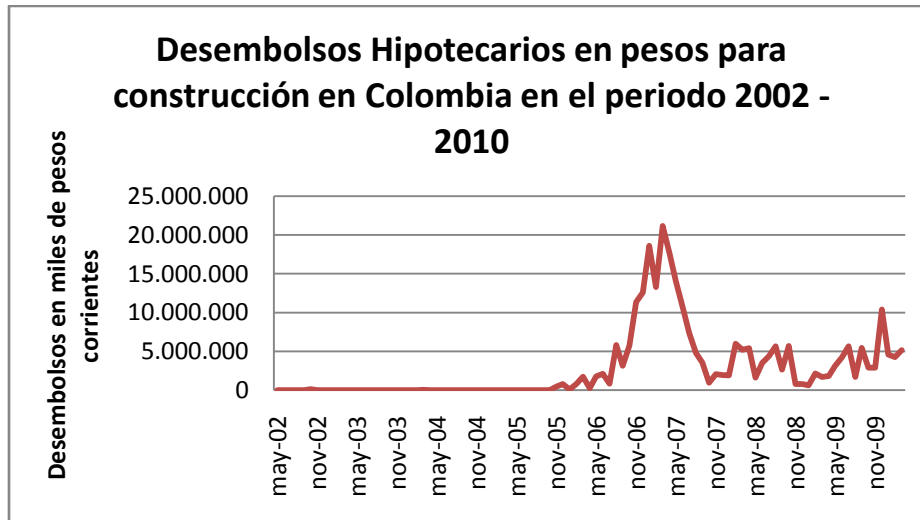


Ilustración 26: Desembolsos hipotecarios en Colombia para No VIS entre el 2002 y el 2010 – Camacol y Superfinanciera / Elaboración Propia

En cuanto a los desembolsos hipotecarios de adquisición, han mantenido en general una senda de crecimiento continuo con algunas caídas desde el 2002 hasta el 2010. Si bien la serie presenta una caída entre el 2008 y 2009 como es de esperarse, no es tan notoria y sí se ve un buen comportamiento para este año y con miras al futuro.

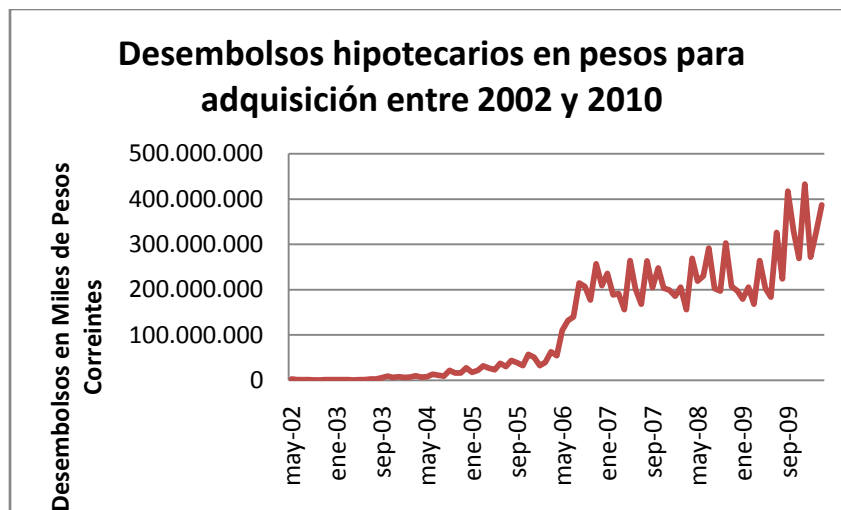


Ilustración 27: Desembolsos hipotecarios en Colombia para adquisición de No VIS entre el 2002 y el 2010 - Camacol y Superfinanciera / Elaboración Propia

Otro de los indicadores del mercado de vivienda es el del empleo y como Bogotá es el principal mercado del proyecto, el análisis se hará directamente en Bogotá. Desde el año 2001, Bogotá viene presentando una tendencia hacia la disminución de la tasa de desempleo a pesar de tener un lógico repunte por la crisis económica mundial.

Por último, otro indicador que genera indicaciones del momento del sector de la vivienda es el de la expedición de licencias para construcción. Nuevamente como el mercado del proyecto es

Bogotá, se puede analizar la evolución de las licencias para Bogotá. Esta serie muestra un auge en febrero de 2002 y una caída con altibajos en diferentes épocas. Actualmente, la serie muestra una intención de repunte luego de una caída desde mediados del 2009.

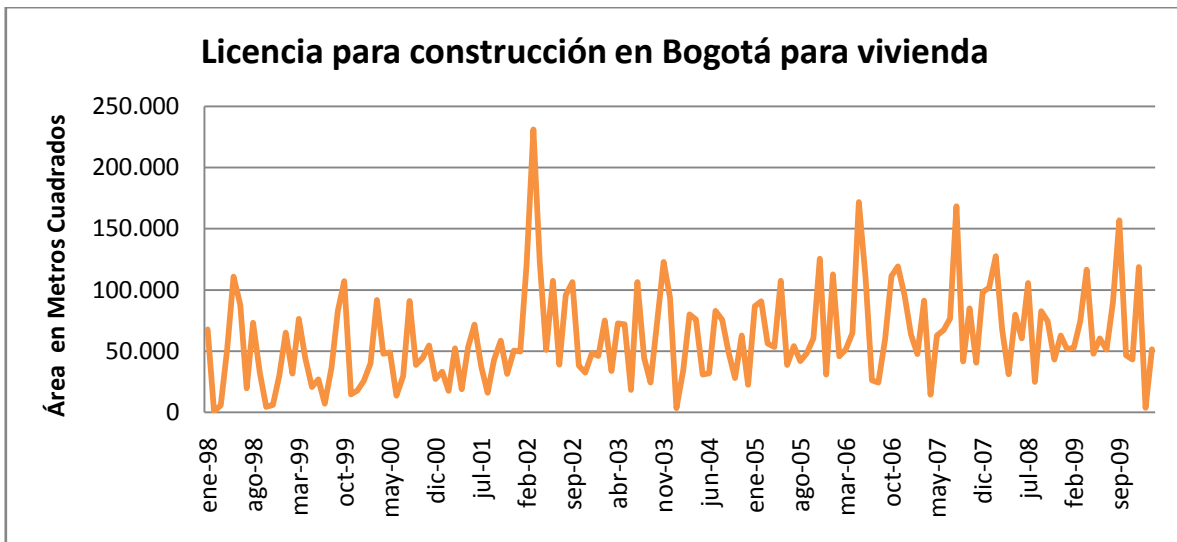


Ilustración 28: Licencias de construcción para vivienda en Bogotá - DANE y Camacol / Elaboración Propia

Todos los indicadores anteriormente presentados, muestran un buen momento para la construcción en Colombia y puntualmente en el mercado bogotano que es el mercado objetivo del proyecto.

6.1.3. Desarrollos comparables de vivienda en la zona y la región

Para establecer una base de mercado para el proyecto y más que esto, la venta de vivienda, se tuvieron en cuenta desarrollos locales de Fusagasugá como un primer escenario, desarrollos de zonas cercanas como Ricaurte y Girardot y otras zonas que podrían sentar una base del mercado real como lo son Mesa de Yeguas en Anapoima y Pradera de Potosí en Guasca entre otros. La investigación se realizó visitando los principales desarrollos y se tomó información complementaria de constructoras como base para desarrollos cerca a la ciudad.

Fusagasugá y la región

Existen desarrollos de condominios desde hace muchos años en Fusagasugá en el sector de Chinauta.

A continuación los condominios de Chinauta:

- Condominio Las Vegas: son 28 casas relativamente pequeñas con una zona social con piscina. Algunas de las casas cuentan con piscina. En este momento las casas no están en venta ni hay lotes disponibles.

- Condominio Campestre Zona Tropical: 40 casas alejadas de la carretera donde habitan personas de Fusagasugá y donde descansan fines de semana algunas de Bogotá. Si bien no hay casas a la venta en este momento, los propietarios de una casa ubicada en este condominio la venderían en aproximadamente \$800'000.000. El área construida de la casa es de 300 metros cuadrados en un lote de 600 metros cuadrados. La casa no tiene piscina, solamente una zona verde que también sirve de parqueadero. El condominio cuenta con un kiosco y una piscina para compartir entre los propietarios. El metro cuadrado construido lo están vendiendo en \$2'660.000 aproximadamente.
- Condominio las Pirámides: considerado el más grande y mejor condominio de Fusagasugá con un total de 250 lotes para vivienda. Los lotes oscilan entre los 400 y 1.500 metros cuadrados. Un lote para construir está costando \$150'000.000 con un área de 500 metros cuadrados. Una casa construida se vende desde los \$450'000.000 hasta cerca de los \$1.500'000.000 con áreas de construcción que van desde los 150 metros cuadrados construidos hasta 600 metros. Una casa de 600 metros cuadrados de construcción y un lote de 1.500 está costando \$1.500'000.000 en buen estado. Los servicios del condominio son una piscina comunal (casi todas las casas tienen piscina propia), un kiosco, una cancha de fútbol 5, dos campos de tenis y vías internas. El metro cuadrado construido lo venden en \$2'500.000 aproximadamente.

Con base en datos de metrocuadrado.com, en el municipio de Sylvania se identificaron algunas opciones de casas en zonas aledañas al Club el Bosque. Al hacer la visita, no fue posible ubicar estos desarrollos. No se están ofreciendo las casas en un condominio sino en zonas aledañas al club donde algunos propietarios de tierras han fraccionado la tierra. En promedio, el metro cuadrado construido en Sylvania se encuentra en \$1'500.000.

- Una casa con lote de 3.800 metros y 530 metros cuadrados de construcción tiene un valor de \$600'000.000 sin piscina y sin ningún servicio dentro del condominio.
- Otro condominio de 29 casas ofrece lotes de 1.000 metros cuadrados con casa de 100 metros por \$180'000.000. El condominio tampoco ofrece servicios para las casas.
- Una casa nueva del condominio los Alpes con 750 metros cuadrados de construcción y otros 700 de jardines, tiene un valor de \$980'000.000 para estrenar. El condominio ofrece zona social.

Se puede decir que por esta vía, no hay otros municipios que puedan competir con las mismas condiciones ya que por un lado o no cuentan con un clima similar o la conectividad es diferente o bien, está más lejano de Bogotá como puede ser el caso de Girardot, Melgar, Ricaurte y otros.

Si contemplamos otros desarrollos podríamos poner algunos ejemplos:

En un condominio llamado Poblado San Marcos, se ofrece vivienda por \$750'000.000 dentro de un lote de 540 metros cuadrados con un área de construcción de 200 metros cuadrados. Se ofrecen casas de lotes similares a lo largo del condominio, generando alta densidad en los lugares donde se ubican las casas. Dentro del condominio está el Hotel San Marcos que sirve como zona social

para los propietarios de casas y una pequeña capilla. El metro cuadrado de construcción lo están vendiendo en aproximadamente 3'750.000.

Luego de visitar Puerto Peñalisa en el municipio de Ricaurte, se identificó que los lotes ubicados en el interior del condominio y que se encuentran a la venta promedian los 300 metros cuadrados con casas construidas de 200 metros cuadrados en promedio. Las casas las construyeron por barrios y cada "barrio" cuenta con una entrada para un conjunto de casas que están pegadas una con otra. Algunas de las casas no tienen puerta de entrada sino un arco lo cual habla muy bien de la seguridad en el interior. Los precios de las casas oscilan entre \$1.000'000.000 y \$2.000'000.000 para un promedio de metro cuadrado construido de \$7'500.000, siendo el más caro de todas las opciones citadas. El condominio cuenta con campo de golf, área social con piscina y restaurante, supermercado, discoteca, canchas de volibol playa, fútbol playa, tenis y otros servicios.

Girardot. En el tradicional condominio el Peñón, los precios varían dependiendo de diferentes factores, entre ellos la antigüedad de la construcción, si tiene vista al lago y / o al campo de golf, si está sobre el lago, sobre el campo, si el diseño es moderno, etc. Hay de todo tipo de casas. La mayoría de casas en venta tienen entre 10 y 20 años de construidas, algunas de ellas en buen estado y otras con necesidades de remodelación. En resumen, casas en buen estado de lotes de 600 metros cuadrados y construcción de 300 metros cuadrados, se pueden conseguir en \$1.200'000.000 sin vista al campo de golf ni al lago y con buen diseño. Una casa ubicada al pie del campo de golf y con vista al lago, de 500 metros de construcción y lotes de 1.200 metros cuadrados está costando \$3.000'000.000. El condominio, aparte del lago y el campo de golf, cuenta con áreas sociales para eventos, para la práctica de actividades deportivas y otras. El valor por metro cuadrado de construcción está entre \$4'000.000 y \$6'000.000.

Por otras de las vías que podrían hacer competencia el proyecto, se ofrecen desarrollos de vivienda como los siguientes:

Amarilo

Cajicá. Conjunto Guayacán. Casa de 243 metros cuadrados de construcción y lote de 900 metros a un precio de \$880'000.000. Conjunto Cedro. Casa de 222 metros cuadrados de construcción y lote de 360 metros a un precio de \$620'000.000. Conjunto Álamo. Casa de 150 metros cuadrados de construcción, lote de 300 metros a un precio de \$444'000.000. Precio por metro cuadrado construido promedio, \$3'110.000.

Castell Camel

Cajicá. Conjunto Tekoa. Casa de 364 metros cuadrados en lote de 1000 metros,

Pedro Gómez

Calera. Conjunto Macadamia. Casa de 193 metros cuadrados de construcción y lote de 1000 metros a un precio de \$656'000.000. Precio metro cuadrado construido: 3'400.000. Encenillos de

Sindamanoy. Casa de 168 metros cuadrados de construcción y lote de 600 metros a un precio de \$515'700.000. Precio por metro cuadrado construido: \$3'100.000.

Tienen un proyecto en Carmen de Apicalá donde están vendiendo propiedad compartida desde \$140'000.000 con derecho a una semana al mes.

Otras opciones cercanas:

Guasca. En la Pradera de Potosí, con campo de golf y a 45 minutos de Bogotá se encuentra la posibilidad de casas con lotes de 2.900 metros y 610 metros cuadrados de construcción por un valor de 2.900'000.000.

Anapoima. En Mesa de Yeguas, se consiguen casas de \$2.500'000.000 con 450 metros cuadrados de construcción y lotes de 3000 metros. El valor por metro cuadrado es de \$5'000.000. Los servicios son campo de golf, área social para eventos, restaurante y zonas húmedas.

6.2. Mercado de Hotel y Centro de Convenciones

Analizando un posible mercado corporativo nacional, se hicieron algunas encuestas que generaron unos resultados interesantes. La ficha técnica a continuación:



Ficha técnica encuesta a empresas que hacen eventos

Objetivo:	Identificar la demanda por eventos y convenciones, la inversión que realizan y el lugar donde los hacen.
Persona natural o jurídica que la realizó:	Jorge Bonilla y Equipo Técnico.
Persona natural o jurídica que la encomendó:	Jorge Bonilla
Fuente de financiación:	Together Ltda.
Técnica de recolección:	Entrevista personal con aplicación de cuestionario estructurado.
Grupo objetivo:	Empresas de más de 50 empleados que consumen eventos y convenciones
Tipo de muestra:	Muestra por Referencias
Tamaño de la muestra:	20 encuestas efectivas.
Margen de error:	2%
Fecha de trabajo de campo:	17 de Junio de 2010 a 20 de Junio de 2010

Proyecto Chinauta 2010

Ilustración 29: Ficha técnica encuesta a empresas que consumen eventos y convenciones

El 65% de las empresas encuestadas organiza entre 3 y 5 eventos al año lo que nos da una aproximación de la cantidad de eventos que se podrían tener de acuerdo también al tamaño del mercado y a un posible equilibrio financiero. Si una empresa hace entre 3 y 5 eventos al año, se

debe apuntar a tener entre 1 y 2 de estos eventos ya que una empresa por lo general busca diferentes escenarios para sus eventos. Si se busca tener eventos todas las semanas y el año tiene 52, se deben buscar al menos 26 empresas teniendo en cuenta que las 26 comprenden dos eventos en el Centro de Convenciones y Eventos dispuesto para tal fin. Ahora bien, si se quieren más, se tendría que hacer un trabajo mucho más fuerte y buscar que se incremente el número de eventos por cada una de las empresas.



Ilustración 30: Número de Eventos que realizan las empresas en un año

Al preguntar cuántas personas participan en cada evento o convención, se obtuvo que el 33% de las empresas encuestadas organizan eventos para un rango entre 200 y 250 personas y un 26%, para más de 250. Dependiendo de la viabilidad financiera y de tamaño, se podría pensar en contar con un lugar con capacidad de más de 250 personas y con igual capacidad de alojamiento o bien, pensar en una menor capacidad. Para este mercado se debe tener en cuenta la capacidad total de alojamiento del sector que también cuenta con Madaura, El Castillo y un hotel con capacidad de alojamiento para 60 personas y un salón para 220 personas. Esto será analizado más adelante.

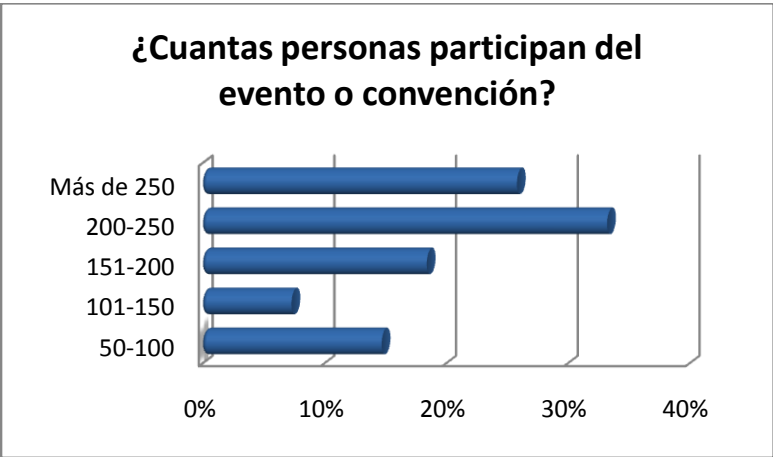


Ilustración 31: Personas que participan del evento

Ahora, para cruzar la información con la inversión que hace cada empresa en sus eventos, se les preguntó precisamente el presupuesto que se invirtió allí. El 42% de las empresas gastó más de \$110.000 por cada uno de los participantes del evento, un 35% entre \$81.000 y \$110.000 y un 19%, entre \$51.000 y \$80.000. Esto es importante tenerlo en cuenta ya que financieramente el proyecto puede ser o no viable. Esta información tendrá que ser cruzada luego con el estudio financiero que se desarrolle.

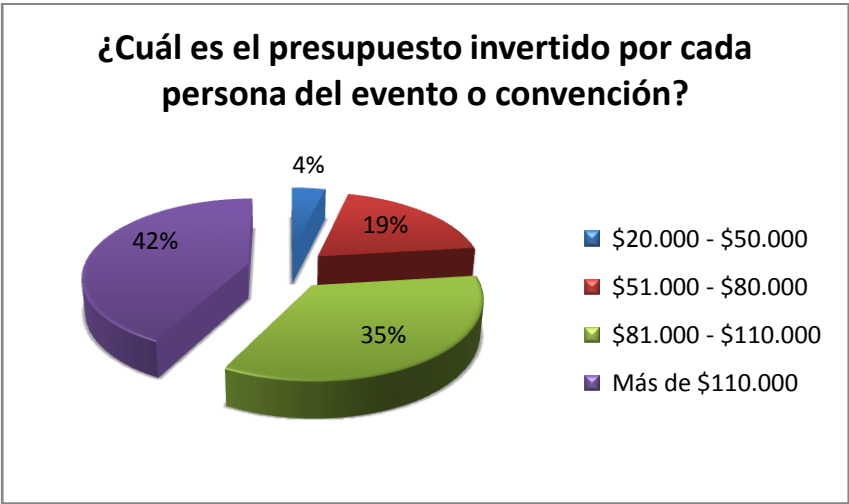


Ilustración 32: Presupuesto para eventos por persona

Sabiendo ya la frecuencia de los eventos y la cantidad de personas que participan junto con el presupuesto invertido en cada uno de ellos, otro punto importante es definir el lugar donde lo hacen, si es fuera del país, en Bogotá, alguna parte de Colombia o en los alrededores de Bogotá. De acuerdo al estudio, 47% de las empresas realizan sus eventos en Bogotá, 34% en los alrededores y 16% en alguna parte de Colombia. Con esta información se puede ver que efectivamente las empresas hacen eventos fuera de la ciudad pero que lo más común es que se organicen en Bogotá. Si bien el número de eventos en los alrededores es importante, se deben hacer esfuerzos para que las empresas hagan sus eventos en Chinauta más que en Bogotá y otro lugar de estas características.

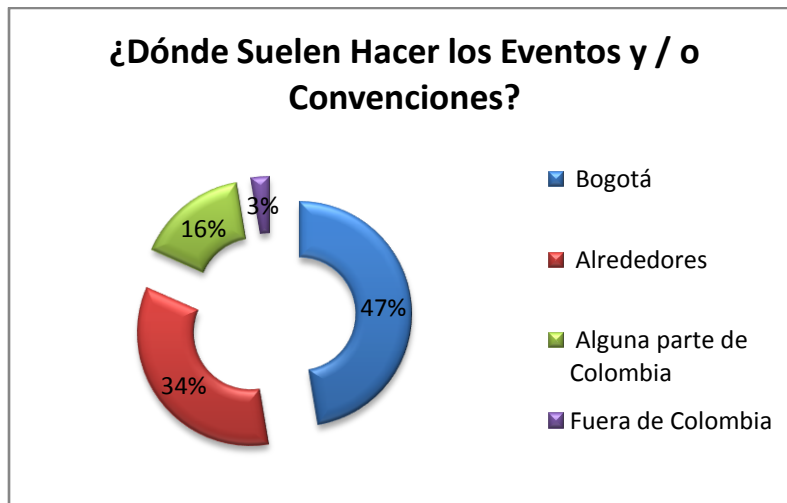


Ilustración 33: Lugar de los Eventos y Convenciones

Competidores dentro de Fusagasugá son únicamente el Hotel Madaura y el Chinauta Resort. El hotel Madaura pertenece a la ya conocida Cadena Duruelo que tiene su hotel insignia en Villa de Leyva. Es un hotel recientemente construido y dispone de 48 habitaciones para una capacidad total de 70 personas y 220 en un salón de eventos y convenciones que está dispuesto dentro del hotel con ayudas audiovisuales y facilidades tecnológicas. Más que una competencia puede ser un aliado estratégico por la calidad de sus servicios.

El Chinauta Resort, ahora Colombia Hoteles S.A. es un hotel con una historia anecdótica ya que fue construido por un narcotraficante a mediados de los años 80 y lo mantuvo la Dirección Nacional de Estupefacientes hasta hace pocos meses que fue vendido a una persona. El Hotel se encuentra en un estado regular, sobre todo en sus habitaciones que tienen un estilo muy al estilo y gusto de los narcotraficantes. Cuenta con 55 habitaciones y no competiría en el mismo rango del servicio proyectado.

Otro lugar que podría competir es un club Compensar Lago San Juan de Dios con 40 habitaciones y 160 personas en capacidad de alojar. Cuenta con un área de piscinas y de servicios comunales buena para eventos deportivos y para los niños. Puede llegar a ser complementario pero no es del mismo perfil de eventos.

Fuera de Fusagasugá pero en un lugar muy cercano, en el municipio de Silvania, se encuentra el Club el Bosque que cuenta con 17 campos de tenis en polvo de ladrillo, 6 piscinas y tobogán, baños turcos, sauna y sala de masajes entre otros servicios. Actualmente tiene 9 hoyos de golf en construcción y otros servicios deportivos. Es un terreno con 53 fanegadas y sus alrededores se han desarrollado con vivienda así que no es un competidor potencial para el concepto de golf ni cuenta con capacidad de alojamiento. En golf, no es competidor ya que son nueve hoyos en un espacio que no alcanza a cubrir lo reglamentario para ser avalado, será una oferta para aquellos que estén allá y tal vez quieran aprender pero no para una práctica de un aficionado. Nueve hoyos no alcanzan a ser atractivos. En temas de vivienda, no es un desarrollo dentro del club sino a las afueras de propietarios particulares que construyen una casa o venden un lote dentro de su tierra.

Otros competidores para el tema de los eventos y convenciones son los grandes centros de convenciones de las cajas de compensación como Cafam, Colsubsidio y Compensar.

En Melgar, Cafam cuenta con el Hotel y Centro de Convenciones Kualamaná que tiene capacidad para 900 personas en dos salones comunicados a través de un sistema de videoconferencia, ayudas audiovisuales, traducción simultánea, iluminación computarizada, salones de comisiones y cableado para transmisión de datos, etc. Cuenta con capacidad de alojar 450 personas ubicadas en 134 habitaciones estándar y 23 suites con jacuzzi. El Centro cuenta con servicios como canchas iluminadas de tenis, zona de paseo a caballo, spa con gimnasio, bar en la piscina, así como un restaurante internacional, cafetería, bar y salón de juegos y un campo de golfito con dos líneas de 18 hoyos, entre otros.

En Girardot, Compensar tiene el Hotel y Centro de Convenciones Lagomar el Peñon. Se destaca por su arquitectura horizontal con 132 confortables habitaciones tipo suite, con capacidad para 480 personas, dotadas con aire acondicionado central, televisor de 20 pulgadas con televisión por cable, terraza, nevera y cajilla de seguridad, esperan por usted.

Tienen servicio 5 estrellas, salones modulares aislados acústica y térmicamente del exterior, modernas ayudas audiovisuales, servicios complementarios para recreación, actividades lúdicas, actividades especiales de integración y cierre de evento, zonas campestres, playa y lago privado, piscinas entre otros.

También en Girardot, Colsubsidio cuenta con el Hotel Peñalisa que tiene 210 habitaciones, restaurantes con variedad de comida nacional e internacional, áreas deportivas, canchas múltiples y cancha de mini tenis, cafetería, heladería, restaurante y pizzería Bajo las Estrellas, 7 piscinas recreativas, 4 para adultos y 3 para niños, salón de juegos, mini mercado, bolera, Lobby Bar, Wi-fi, parque infantil, enfermería, ludoteca y masajes.

6.3. Mercado de Golf

El golf en Colombia es un negocio prometedor con una infraestructura que posiciona al país como el tercero en Latinoamérica, luego de Argentina y Brasil. Actualmente la Federación Colombiana de Golf organiza anualmente cerca de 57 torneos entre los que se encuentran el Abierto de Colombia, Nacional de Mayores y menores, Copas juveniles, Nacional de profesionales, Mid Amateur, Golf Senior, Master profesional y Nacional Interclubes Copa Fedegol entre otros. Se estima que en Bogotá se organizan más de 100 eventos al año como parte de estrategias corporativas, lanzamientos de productos, asociaciones, etc.

Por citar algunas cifras, hoy juegan más de 30.000 golfistas entre aficionados y profesionales, existen alrededor de 5.000 niños hasta los 12 años que practican este deporte, se cuenta con 47 campos de excelente nivel y en los últimos 30 años, los campos de golf han aumentado 7 veces.

Por su parte, en Bogotá y alrededores se encuentran los principales campos de Golf que ascienden a 26; 22 de ellos registrados en la Federación Colombiana de Golf y que cumplen con todo el sistema de Handicap requerido. Se han identificado ya 6 campos de golf en la zona central del país, para un total de 32 campos.

Desde el 2007 el Golf empieza a vislumbrarse como un tema de interés luego de la presencia de tres jugadores colombianos en los circuitos más importantes del golf mundial, como son el PGA Tour con Camilo Villegas Isabel Baena y Carolina Llano, 55 representantes en el golf universitario estadounidense apoyados por la división profesional de la Federación que se consolida años tras año en la organización de eventos y campeonatos que entregan cerca de 1.300 millones de pesos en bolsas de premios de los cuales la Federación aportó 600 millones y el restante patrocinadores de empresas representativas del país que le apuestan en sus planes de mercadeo a eventos deportivos de Golf.

Actualmente el programa de la Escuela Nacional de Golf, es el soporte a clubes del país en creación, soporte y ayuda a todas las escuelas de golf de los clubes, con profesionales capacitados e idóneos, lo que establece que el proceso de capacitación en el país es sólido y responde a una demanda creciente.

En Colombia hay 49 campos de golf siguiendo la tendencia de la región en número de habitantes por campo. Las principales ciudades con campos son Bogotá, Bucaramanga, Cali y Medellín.

Concretamente en la región central fuera de Bogotá hay 5 campos:

- Mesa de Yeguas Country Club – Anapoima
 - Recorrido Total: 7.276 metros
 - Clima: 26º C promedio
 - Altitud: 700 m.s.n.m.
- Club Payandé – Villeta
 - Recorrido: 7.038 metros
 - Clima: 25ºC promedio
 - Altitud: 850 m.s.n.m.
- Club Militar las Mercedes
 - Recorrido:
 - Clima: 26ºC promedio
 - Altitud: 325 m.s.n.m.
- Puerto Peñalisa – Melgar
 - Recorrido: 6.838 metros
 - Clima: 26ºC promedio
 - Altitud: 325 m.s.n.m.
- Club Campestre de Neiva
 - Recorrido: 6.505 metros
 - Clima: 30ºC promedio

- Altitud: 442 m.s.n.m.
- Condominio Campestre el Peñón
 - Recorrido: 7.020 metros
 - Clima: 28°C
 - Altitud: 323 m.s.n.m.
- Club Campestre de Ibagué
 - Recorrido: 6.516 metros
 - Clima: 23°C
 - Altitud: 1.250 m.s.n.m.

Para el clima de Fusagasugá realmente no hay un campo de golf, el más cercano sería el de Ibagué pero ya no compite con el mismo mercado. Los campos de Anapoima y Villeta son los que generan una competencia real y ya cuentan con un mercado en Bogotá.

No será fácil la entrada de nuevos competidores por la altísima inversión que requiere un proyecto de estas características y las zonas cercanas a Bogotá no tienen terrenos fácilmente aptos para este tipo de desarrollos. Sin embargo, con la dinámica de golf actual, aún habría campo para la entrada de nuevos competidores.

7. Evaluación Financiera

7.1. Datos Generales

En el presente capítulo se busca evaluar los diferentes componentes del desarrollo urbanístico en el predio La Gordita en el Sector de Chinauta en Fusagasugá. El insumo principal del modelo son los flujos de caja que genera el proyecto antes de intereses e impuestos (margen neto).

Para la estructura de ventas, se tomarán los siguientes datos de acuerdo a la información del mercado local y a desarrollos similares identificados en la región, además del apoyo que se obtuvo de la Oficina de Proyectos Arquitectónicos (OPA) quienes estuvieron a cargo del diseño urbanístico previo para cada uno de los proyectos.

Por otro lado, todos los flujos financieros se analizarán en precios constantes del año 2010.

El horizonte del proyecto se calcula en 10 años donde se espera vender la totalidad del proyecto.

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	
ESTUDIO DE SUELOS	\$ 300.000.000
ESTUDIO DE MERCADOS	\$ 120.000.000
ESTUDIOS ADICIONALES	\$ 80.000.000
TOTAL ESTUDIOS	\$ 500.000.000

Ilustración 34. Otros Estudios Requeridos

Con base en los datos de base presentados, se estipulan tres escenarios diferentes, teniendo en cuenta el costo por metro cuadrado de construcción, urbanismo y la venta posterior a valor comercial del mismo con sus respectivos desarrollos. De esto también dependerá el costo del diseño arquitectónico y urbanístico del proyecto. Más adelante, se propondrá un desarrollo urbanístico basado en la construcción de un campo de golf y se tendrá en cuenta de igual manera para los mismos escenarios de precios y costos de vivienda.

7.1.1. Vivienda

El producto que se vende es una vivienda recreativa o segunda vivienda, con gran contenido de materiales ecológicos y con un diseño arquitectónico altamente sofisticado y amigable con el paisaje. El sistema de ventas se haría sobre planos según las tendencias del mercado y por viabilidad financiera.

Para el análisis de vivienda se tomaron los siguientes datos:

Se harían 3 tipos de casas, cada una con diferente tamaño de lote y de construcción:

	ÁREA DE LA CASA	# CASAS	OCUPACIÓN	TAMAÑO	OCUPACIÓN
--	-----------------	---------	-----------	--------	-----------

			TERRENO CONSTRUIDO	TERRENO	TERRENO Ha
CASA TIPO I	500	50	25.000	3000	15
CASA TIPO II	360	100	36.000	1500	15
CASA TIPO III	180	200	36.000	1000	20
	No. CASAS	350	97.000	TOTAL Ha	50

Ilustración 35. Tipos de Casas

Para un primer tipo de casa, se dejarán lotes de 3.000 metros cuadrados y 500 metros cuadrados de construcción. Se harían en total 50 casas de este tipo para una ocupación total del terreno de 15 hectáreas.

Para el segundo tipo de casa, los lotes serán de 1.500 metros y 360 metros cuadrados de construcción. Para este tipo de casas, se estiman 100 unidades y una ocupación del terreno de 15 hectáreas.

El tercer tipo de casa es uno más pequeño con lotes de 1.000 metros y 180 metros cuadrados de construcción. Se plantean 200 unidades de este tipo en un área de 20 hectáreas.

La ocupación total del desarrollo de vivienda se haría en 58 hectáreas para un total de 350 unidades de vivienda y con un índice de ocupación promedio de 6,03 casas por hectárea para un máximo legal por ordenamiento territorial de 7.

CONSTRUCCIÓN DE ETAPAS Y VENTA DE CASAS												TOTAL CASAS
AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
CASAS CONSTRUIDAS TIPO I	0	2	4	6	8	10	8	6	4	2	0	50
CASAS CONSTRUIDAS TIPO II	0	6	8	10	12	14	14	12	10	8	6	100
CASAS CONSTRUIDAS TIPO III	0	12	16	20	24	28	28	24	20	16	12	200
TOTAL CASAS CONSTRUIDAS	0	20	28	36	44	52	50	42	34	26	18	350
CASAS VENDIDAS TIPO I	0	2	4	6	8	10	8	6	4	2	0	50
CASAS VENDIDAS TIPO II	0	6	8	10	12	14	14	12	10	8	6	100
CASAS VENDIDAS TIPO III	0	12	16	20	24	28	28	24	20	16	12	200
TOTAL CASAS VENDIDAS	0	20	28	36	44	52	50	42	34	26	18	350

Ilustración 36. Casas construidas y vendidas por año

El proyecto de vivienda se basa en un supuesto en el cual, la casa que se vende se construye inmediatamente. La ilustración anterior muestra la dinámica proyectada de ventas a lo largo de los 10 años estimados del proyecto donde iniciaría con una baja dinámica de venta y poco a poco toma fuerza hasta llegar al quinto año que registraría el mayor número de ventas. Se ha hecho dicha proyección de esta manera teniendo en cuenta una inversión en publicidad y mercadeo inicial y un posicionamiento del proyecto con el tiempo que permita la totalidad de las ventas proyectadas.

De acuerdo a los últimos cálculos de la familia Williamson, el valor por metro cuadrado de terreno se vendería por \$20.000 para un precio de venta por hectárea de \$200'000.000. El número de

hectáreas definidas para el proyecto de vivienda es de 58 hectáreas y teniendo en cuenta el marco legal por ordenamiento territorial de este sector, se debe realizar una sesión de 11,6 hectáreas para el desarrollo de un parque.

En reuniones con el Sr. Alcalde de Fusagasugá, el Dr. Baudilio Páez, la sesión se puede aprovechar en otro lugar del sector para no perder el ajustado espacio del terreno del proyecto y se habló de la posibilidad de comprar un terreno por donde pasa la tubería del acueducto del sector, con el fin de construir un embalse y hacer un parque a su alrededor. El embalse está proyectado para los próximos años por la falta de agua de Chinauta y le ahorraría costos de mantenimiento al proyecto. De ser así, un predio en ese sector cuesta aproximadamente \$12.000 el metro cuadrado para un valor total de la sesión de \$120'000.000 por hectárea. Esto generaría un costo total del terreno de \$12.992'000.000 que se podrían pagar a 4 años de acuerdo a las conversaciones que se han mantenido sin generación de intereses.

Para la evaluación del proyecto se tuvo en cuenta la tasa de oportunidad definida para proyectos de urbanismo y construcción por un estudio.¹³

7.1.2. Hotel y Centro de Convenciones y Eventos

Aprovechando el espacio del proyecto y la posibilidad de desarrollar un complejo turístico basado en un Hotel con Centro de Convenciones y Eventos, se desarrollará dentro de propuesta urbanística, una edificación para un hotel con centro de convenciones. Para la construcción, se tuvieron en cuenta las dimensiones de un hotel 4 estrellas de 100 habitaciones de acuerdo a la Norma Técnica Sectorial NTS006 que regula la prestación de servicios hoteleros en Colombia. Adicionalmente, se tienen contempladas otras inversiones en zonas sociales entre otras para un total de construcción de 10.000 metros cuadrados en un espacio de dos hectáreas.

HOTEL Y CENTRO DE CONVENCIONES			
INGRESOS POR VENTAS	\$		29.000.000.000
COSTOS DESARROLLO INMOBILIARIO	Incidencia Mtr² Const.	Incidencia Mtr² Ventas	\$ 1.885.968
COSTOS URBANISMO	13%	8,43%	\$ 2.443.875.000
COSTOS DE CONSTRUCCIÓN	76%	48,16%	\$ 13.965.000.000
COSTOS DE ARQUITECTURA	7%	4,50%	\$ 1.305.665.407
COSTOS INDIRECTOS	0%	0,00%	\$ -
GASTOS COMERCIALES	4%	2,24%	\$ 649.985.590
PUBLICIDAD Y MERCADEO	0%	0,00%	\$ -
TOTAL DESARROLLOS INMOBILIARIOS		63,33%	\$ 18.364.525.996
COSTOS TERRENO		1,54%	\$ 448.000.000
TOTAL COSTOS DESARROLLOS		64,87%	\$ 18.812.525.996
MARGEN BRUTO		35,13%	\$ 10.187.474.004

Ilustración 37. Estructura de Costos Hotel y Centro de Convenciones

¹³ Castañeda, S.; Echeverry, D.; Villarreal, J. Modelo de Valoración Financiera de Proyectos especializados en ingeniería de la construcción. Con apoyo de la universidad de los Andes. 2006.

El margen de bruto del proyecto es de 35,13% equivalente a \$10.187'474.004, con una inversión total de \$18.812.525 apalancada a través del proyecto de vivienda y venta sobre planos a partir del 5 año con una construcción dividida en tres etapas a partir del 6 año como se referencia en los flujos anexos al presente documento.

Es importante que se tenga en cuenta las bondades del beneficio tributario de excepción al impuesto a la renta en servicios hoteleros prestados en nuevos hoteles construidos entre el 1º de enero de 2003 y el 31 de diciembre de 2017 por un término de 30 años contados a partir del año gravable en que se inicien operaciones. (Decreto 2755 de 2003 Art. 4, modificado por el Decreto 920 de 2009).

7.2. Escenarios I, II y III - Desarrollo Inmobiliario de Vivienda con Hotel

7.2.1. Escenario I

El Escenario I plantea un desarrollo urbanístico con vivienda y hotel. Es un escenario con un costo de metro cuadrado de construcción bajo con respecto a la situación del mercado (\$900.000 por metro cuadrado) con acabados y urbanismo básico (trabajos preliminares, alcantarillado, acueducto, vías internas y redes eléctricas).

Los costos de arquitectura se obtienen con la cotización enviada por la empresa OPA, los costos indirectos reflejan estudios complementarios para un nivel de factibilidad a desarrollar posteriormente junto con algunos costos de administración del proyecto.

Los costos de la comisión en ventas equivale al 1,5% de cualquier venta que se haga y la publicidad y mercadeo hace referencia a una inversión básica para posicionar el proyecto en eventos, medios y otros.

DESARROLLOS INMOBILIARIOS	VIVIENDA TIPO I	VIVIENDA TIPO II	VIVIENDA TIPO III	TOTAL VIVIENDA	INDICADORES	
					Incidencia Mtr ² Const.	Incidencia Mtr ² Ventas
INGRESOS POR VENTAS	\$ 45.000.000.000	\$ 64.800.000.000	\$ 64.800.000.000	\$ 174.600.000.000		
COSTOS DESARROLLO INMOBILIARIO M²	\$ 1.442.837	\$ 1.442.837	\$ 1.442.837			
COSTOS URBANISMO	\$ 6.125.000.000	\$ 8.820.000.000	\$ 8.820.000.000	\$ 23.765.000.000	18,72%	13,61%
COSTOS DE CONSTRUCCIÓN	\$ 22.500.000.000	\$ 32.400.000.000	\$ 32.400.000.000	\$ 87.300.000.000	68,76%	50,00%
COSTOS DE ARQUITECTURA	\$ 51.418.302	\$ 74.042.355	\$ 74.042.355	\$ 199.503.012	0,16%	0,11%
COSTOS INDIRECTOS	\$ 1.060.245.150	\$ 1.526.753.017	\$ 1.526.753.017	\$ 4.113.751.184	3,24%	2,36%
COMISIÓN DE VENTAS	\$ 1.008.598.329	\$ 1.452.381.593	\$ 1.452.381.593	\$ 3.913.361.515	3,08%	2,24%
PUBLICIDAD Y MERCADEO	\$ 1.977.215.860	\$ 2.847.190.838	\$ 2.847.190.838	\$ 7.671.597.536	6,04%	4,39%
TOTAL DESARROLLOS INMOBILIARIOS	\$ 32.722.477.641	\$ 47.120.367.803	\$ 47.120.367.803	\$ 126.963.213.247		72,72%
COSTOS TERRENO	\$ 3.348.453.608	\$ 4.821.773.196	\$ 4.821.773.196	\$ 12.992.000.000		7,44%
TOTAL COSTOS DESARROLLOS	\$ 36.070.931.249	\$ 51.942.140.999	\$ 51.942.140.999	\$ 139.955.213.247		80,16%
MARGEN BRUTO	\$ 8.929.068.751	\$ 12.857.859.001	\$ 12.857.859.001	\$ 34.644.786.753		19,84%

Ilustración 38. Desarrollo Inmobiliario de Vivienda y Hotel - Escenario I

El margen bruto establecido para cada uno de los tipos de vivienda es de 19,84% afectado especialmente por el componente de construcción equivalente en un 68,76% sobre el total de costos y urbanismo en un 18,72% (este último distribuido según metros construidos por tipo de vivienda de manera homogénea sin diferenciación por acabados adicionales entre vivienda Tipo I y II).

La incidencia del suelo del proyecto de vivienda tipo I se enmarca en 15 Ha en cual se construyen 25.000m² a razón de 500m² construidos por unidad de vivienda en el cual se construyen 50 casas con un costo unitario de construcción más alto pero con los mismos componentes de costos por metro cuadrado que determina el mismo margen obtenido, como se muestra en el siguiente cuadro:

DESARROLLOS INMOBILIARIOS	VIVIENDA TIPO I		
	Incidencia Mtr ² Const.	Incidencia Mtr ² Ventas	
INGRESOS POR VENTAS			\$ 45.000.000.000
COSTOS DESARROLLO INMOBILIARIO			\$ 1.442.837,25
COSTOS URBANISMO	18,72%	13,61%	\$ 6.125.000.000
COSTOS DE CONSTRUCCIÓN	68,76%	50,00%	\$ 22.500.000.000
COSTOS DE ARQUITECTURA	0,16%	0,11%	\$ 51.418.302
COSTOS INDIRECTOS	3,24%	2,36%	\$ 1.060.245.150
COMISIÓN DE VENTAS	3,08%	2,24%	\$ 1.008.598.329
PUBLICIDAD Y MERCADEO	6,04%	4,39%	\$ 1.977.215.860
TOTAL DESARROLLOS INMOBILIARIOS		72,72%	\$ 32.722.477.641
COSTOS TERRENO		7,44%	\$ 3.348.453.608
TOTAL COSTOS DESARROLLOS		80,16%	\$ 36.070.931.249
MARGEN BRUTO		19,84%	\$ 8.929.068.751

Ilustración 39. Escenario I - Vivienda Tipo I

COSTO TOTAL DE CONSTRUIR UNA UNIDAD DE VIVIENDA SEGÚN TIPO			
	VIVIENDA TIPO I	VIVIENDA TIPO II	VIVIENDA TIPO III
TOTAL COSTOS DESARROLLOS	\$ 36.070.931.249	\$ 51.942.140.999	\$ 51.942.140.999
NÚMERO DE VIVIENDAS	50	100	200
COSTO UNITARIO POR VIVIENDA	\$ 721.418.625	\$ 519.421.410	\$ 259.710.705

Las viviendas Tipo II y Tipo III tienen el mismo costo de desarrollo inmobiliario teniendo en cuenta la misma incidencia del terreno de 36.000 m² construidos sin embargo, mientras que el costo de

urbanismo correspondiente al 18,72% es asumido por 200 viviendas en la vivienda tipo III, este mismo valor se asumirá por 100 viviendas proyectadas Tipo II como se estima a continuación en cada uno de los rubros:

Aquí el precio de venta por metro cuadrado es de \$1'800.000 incluidos los derechos de copropiedad para el desarrollo urbanístico planteado.

DESARROLLOS INMOBILIARIOS	VIVIENDA TIPO II		
INGRESOS POR VENTAS			\$ 64.800.000.000
COSTOS DESARROLLO INMOBILIARIO	Incidencia Mtr² Const.	Incidencia Mtr² Ventas	\$ 1.442.837,25
COSTOS URBANISMO	18,72%	13,61%	\$ 8.820.000.000
COSTOS DE CONSTRUCCIÓN	68,76%	50,00%	\$ 32.400.000.000
COSTOS DE ARQUITECTURA	0,16%	0,11%	\$ 74.042.355
COSTOS INDIRECTOS	3,24%	2,36%	\$ 1.526.753.017
COMISIÓN DE VENTAS	3,08%	2,24%	\$ 1.452.381.593
PUBLICIDAD Y MERCADEO	6,04%	4,39%	\$ 2.847.190.838
TOTAL DESARROLLOS INMOBILIARIOS		72,72%	\$ 47.120.367.803
COSTOS TERRENO		7,44%	\$ 4.821.773.196
TOTAL COSTOS DESARROLLOS		80,16%	\$ 51.942.140.999
MARGEN BRUTO		19,84%	\$ 12.857.859.001

Ilustración 40. Escenario I - Vivienda Tipo II

DESARROLLOS INMOBILIARIOS	VIVIENDA TIPO III		
INGRESOS POR VENTAS			\$ 64.800.000.000
COSTOS DESARROLLO INMOBILIARIO	Incidencia Mtr² Const.	Incidencia Mtr² Ventas	\$ 1.442.837,25
COSTOS URBANISMO	18,72%	13,61%	\$ 8.820.000.000
COSTOS DE CONSTRUCCIÓN	68,76%	50,00%	\$ 32.400.000.000
COSTOS DE ARQUITECTURA	0,16%	0,11%	\$ 74.042.355
COSTOS INDIRECTOS	3,24%	2,36%	\$ 1.526.753.017
COMISIÓN DE VENTAS	3,08%	2,24%	\$ 1.452.381.593
PUBLICIDAD Y MERCADEO	6,04%	4,39%	\$ 2.847.190.838
TOTAL DESARROLLOS INMOBILIARIOS		72,72%	\$ 47.120.367.803
COSTOS TERRENO		7,44%	\$ 4.821.773.196
TOTAL COSTOS DESARROLLOS		80,16%	\$ 51.942.140.999
MARGEN BRUTO		19,84%	\$ 12.857.859.001

Ilustración 41 - Escenario I - Vivienda Tipo III

La proyección de construcción hace referencia de igual forma a una proyección de ventas, que permite la eficiencia de los recursos, en el cual se inicia obra con un 30% de cuota inicial y un 70% a través de financiación, los requerimientos de capital anual no representan en gran medida los costos de construcción debido a la venta directa sobre planos y el desembolso por parte de la entidad financiera pasados tres meses de la solicitud del crédito por parte del propietario lo que permite mantener la liquidez necesarios para el desarrollo de cada unidad de vivienda.

7.2.1.1. ESTRUCTURA FINANCIERA VIVIENDA Y HOTEL - CENTRO DE CONVENCIONES

ESCENARIO I			
PORCENTAJE SOBRE VENTAS TOTALES	14%	86%	100%
DESARROLLOS INMOBILIARIOS	HOTEL Y CC	VIVIENDA	TOTAL
INGRESOS POR VENTAS	\$ 29.000.000.000	\$ 174.600.000.000	\$ 203.600.000.000
COSTOS URBANISMO	\$ 2.443.875.000	\$ 23.765.000.000	\$ 26.208.875.000
COSTOS DE CONSTRUCCIÓN	\$ 13.965.000.000	\$ 87.300.000.000	\$ 101.265.000.000
COSTOS DE ARQUITECTURA	\$ 1.305.665.407	\$ 199.503.012	\$ 1.505.168.419
COSTOS INDIRECTOS	\$ -	\$ 4.113.751.184	\$ 4.113.751.184
GASTOS COMERCIALES	\$ 649.985.590	\$ 3.913.361.515	\$ 4.563.347.104
PUBLICIDAD Y MERCADEO	\$ -	\$ 7.671.597.536	\$ 7.671.597.536
TOTAL DESARROLLOS INMOBILIARIOS	\$ 18.364.525.996	\$ 126.963.213.247	\$ 145.327.739.243
COSTOS TERRENO	\$ 448.000.000	\$ 12.992.000.000	\$ 13.440.000.000
TOTAL COSTOS DESARROLLOS	\$ 18.812.525.996	\$ 139.955.213.247	\$ 158.767.739.243
MARGEN BRUTO	\$ 10.187.474.004	\$ 34.644.786.753	\$ 44.832.260.757
	35,13%	19,84%	22,02%

Ilustración 42. Escenario I - Vivienda y Hotel

Cada uno de los proyectos tiene un ciclo de vida diferente, pero al cabo de 10 años se espera que el comportamiento de los resultados obtenidos se determine en un margen del 35,13% a razón del Hotel y Centro de Convenciones con \$10.187'474.004 y un 19,84% a razón de la vivienda por un valor de \$34.644'786.753.

Lo anterior prevé un margen bruto total de un 22%, una Tasa Interna de Retorno del 27% con una tasa de interés de oportunidad del 20,87% y un incremento del valor de la inversión (VNA) de \$6.576.874.

ESCENARIO I	
TASA DE OPORTUNIDAD WACC CONSTRUCCIÓN U.ANDES	21%
VALOR PRESENTE NETO DEL FLUJO DE CAJA (VPN)	\$ 6.576.874.168
TIR	27%

Ilustración 43. Indicadores Escenario I

7.2.1.2. FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO

PROYECTO DE VIVIENDA						
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	
INGRESOS						
VENTA DE CASAS TIPO I	\$ -	\$ 1.800.000.000	\$ 3.600.000.000	\$ 5.400.000.000	\$ 7.200.000.000	
VENTA DE CASAS TIPO II	\$ -	\$ 3.888.000.000	\$ 5.184.000.000	\$ 6.480.000.000	\$ 7.776.000.000	
VENTA DE CASAS TIPO III	\$ -	\$ 3.888.000.000	\$ 5.184.000.000	\$ 6.480.000.000	\$ 7.776.000.000	
VENTA HOTEL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL INGRESOS	\$ -	\$ 9.576.000.000	\$ 13.968.000.000	\$ 18.360.000.000	\$ 22.752.000.000	
EGRESOS						
CONSTRUCCIÓN CASAS TIPO I CON URBANISMO	\$ -	\$ 1.145.000.000	\$ 2.290.000.000	\$ 3.435.000.000	\$ 4.580.000.000	
CONSTRUCCIÓN CASAS TIPO II CON URBANISMO	\$ -	\$ 2.473.200.000	\$ 3.297.600.000	\$ 4.122.000.000	\$ 4.946.400.000	
CONSTRUCCIÓN CASAS TIPO III CON URBANISMO	\$ -	\$ 2.473.200.000	\$ 3.297.600.000	\$ 4.122.000.000	\$ 4.946.400.000	
CONSTRUCCIÓN HOTEL CON URBANISMO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
MARKETING ESTRATEGICO	\$ 1.118.000.000	\$ 1.006.200.000	\$ 905.580.000	\$ 815.022.000	\$ 733.519.800	
FUERZA DE VENTAS	\$ -	\$ 120.000.000	\$ 126.000.000	\$ 132.300.000	\$ 138.915.000	
GASTOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS	\$ 225.600.000	\$ 236.880.000	\$ 248.724.000	\$ 261.160.200	\$ 274.218.210	
COMISIONES VIVIENDA	\$ -	\$ 143.640.000	\$ 209.520.000	\$ 275.400.000	\$ 341.280.000	
COMISIONES HOTEL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL EGRESOS	\$ 1.343.600.000	\$ 7.598.120.000	\$ 10.375.024.000	\$ 13.162.882.200	\$ 15.960.733.010	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (1.343.600.000)	\$ 1.977.880.000	\$ 3.592.976.000	\$ 5.197.117.800	\$ 6.791.266.990	
IMPUESTO A LA RENTA (35%)		\$ 692.258.000	\$ 1.257.541.600	\$ 1.818.991.230	\$ 2.376.943.447	
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ (1.343.600.000)	\$ 1.285.622.000	\$ 2.335.434.400	\$ 3.378.126.570	\$ 4.414.323.544	
INVERSIONES						
COMPRA DE TERRENO	\$ 3.360.000.000	\$ 3.360.000.000	\$ 3.360.000.000	\$ 3.360.000.000	\$ -	
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	\$ 500.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
DISEÑO ARQUITECTÓNICO Y URBANISTICO	\$ 199.503.012	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.305.665.407	
COSTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ 408.700.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL INVERSIONES	\$ 4.468.203.012	\$ 3.360.000.000	\$ 3.360.000.000	\$ 3.360.000.000	\$ 1.305.665.407	
FLUJO DE CAJA NETO	\$ (5.811.803.012)	\$ (2.074.378.000)	\$ (1.024.565.600)	\$ 18.126.570	\$ 3.108.658.137	

DA						
AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	
\$ 9.000.000.000	\$ 7.200.000.000	\$ 5.400.000.000	\$ 3.600.000.000	\$ 1.800.000.000	\$ -	
\$ 9.072.000.000	\$ 9.072.000.000	\$ 7.776.000.000	\$ 6.480.000.000	\$ 5.184.000.000	\$ 3.888.000.000	
\$ 9.072.000.000	\$ 9.072.000.000	\$ 7.776.000.000	\$ 6.480.000.000	\$ 5.184.000.000	\$ 3.888.000.000	
\$ 9.666.666.667	\$ 9.666.666.667	\$ 9.666.666.667	\$ -	\$ -	\$ -	
\$ 36.810.666.667	\$ 35.010.666.667	\$ 30.618.666.667	\$ 16.560.000.000	\$ 12.168.000.000	\$ 7.776.000.000	
\$ 5.725.000.000	\$ 4.580.000.000	\$ 3.435.000.000	\$ 2.290.000.000	\$ 1.145.000.000	\$ -	
\$ 5.770.800.000	\$ 5.770.800.000	\$ 4.946.400.000	\$ 4.122.000.000	\$ 3.297.600.000	\$ 2.473.200.000	
\$ 5.770.800.000	\$ 5.770.800.000	\$ 4.946.400.000	\$ 4.122.000.000	\$ 3.297.600.000	\$ 2.473.200.000	
\$ -	\$ 5.469.625.000	\$ 5.469.625.000	\$ 5.469.625.000	\$ -	\$ -	
\$ 660.167.820	\$ 594.151.038	\$ 534.735.934	\$ 481.262.341	\$ 433.136.107	\$ 389.822.496	
\$ 145.860.750	\$ 153.153.788	\$ 160.811.477	\$ 168.852.051	\$ 177.294.653	\$ 186.159.386	
\$ 287.929.121	\$ 302.325.577	\$ 317.441.855	\$ 333.313.948	\$ 349.979.646	\$ 367.478.628	
\$ 407.160.000	\$ 380.160.000	\$ 314.280.000	\$ 248.400.000	\$ 182.520.000	\$ 116.640.000	
\$ 145.000.000	\$ 145.000.000	\$ 145.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	
\$ 18.912.717.691	\$ 23.166.015.402	\$ 20.269.694.266	\$ 17.235.453.340	\$ 8.883.130.405	\$ 6.006.500.510	
\$ 17.897.948.976	\$ 11.844.651.265	\$ 10.348.972.400	\$ (675.453.340)	\$ 3.284.869.595	\$ 1.769.499.490	
\$ 6.264.282.142	\$ 4.145.627.943	\$ 3.622.140.340	\$ -	\$ 1.149.704.358	\$ 619.324.822	
\$ 11.633.666.835	\$ 7.699.023.322	\$ 6.726.832.060	\$ (675.453.340)	\$ 2.135.165.236	\$ 1.150.174.669	
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
\$ 11.633.666.835	\$ 7.699.023.322	\$ 6.726.832.060	\$ (675.453.340)	\$ 2.135.165.236	\$ 1.150.174.669	

Ilustración 44. Flujo de Caja Escenario I

Los requerimientos de capital inicial corresponden en un 76% a las inversiones a realizar en la primera etapa del proyecto, en el primer año de operación se inician las ventas sobre planos, lo que permite apalancar la operación cerca de un 80%. Sin embargo, se requiere adicional capital por \$2.074.378 para una inversión total de \$8.910.746 de los cuales se estima un 66% sea apalancado a través del sistema financiero y en un 34% por inversionistas. Esto representa un mejor manejo del riesgo y la tasa de interés que ello representa dada la exigencia de mayor rentabilidad a mayor deuda financiera, aunque desde otra perspectiva financiera, los intereses de recursos de crédito, generan un beneficio tributario al ser descontados antes de impuestos, creando un mayor margen en la utilidad final para el inversionista escenario que debe ser evaluado en el estudio de apalancamiento financiero del proyecto.

7.2.2. Escenario II

El Escenario II es un escenario con un costo de metro cuadrado de construcción medio teniendo en cuenta la situación del mercado (\$1'200.000 por metro cuadrado) con buenos acabados y urbanismo medio (trabajos preliminares, alcantarillado, acueducto, vías internas, redes eléctricas, parques interiores, decoración, etc.).

Los costos de arquitectura se obtienen con la cotización enviada por la empresa OPA, los costos indirectos reflejan estudios complementarios para un nivel de factibilidad a desarrollar posteriormente junto con algunos costos de administración del proyecto.

Los costos de la comisión en ventas equivale al 1,5% de cualquier venta que se haga y la publicidad y mercadeo hace referencia a una inversión básica para posicionar el proyecto en eventos, medios y otros.

Aquí el precio de venta por metro cuadrado es de \$2'500.000 incluidos los derechos de copropiedad para el desarrollo urbanístico planteado.

DESARROLLOS INMOBILIARIOS	VIVIENDA TIPO I	VIVIENDA TIPO II	VIVIENDA TIPO III	TOTAL VIVIENDA	INDICADORES	
INGRESOS POR VENTAS	\$ 62.500.000.000	\$ 90.000.000.000	\$ 90.000.000.000	\$ 242.500.000.000		
COSTOS DESARROLLO INMOBILIARIO M²	\$ 1.909.709	\$ 1.909.709	\$ 1.909.709		Incidencia Mtr² Const.	Incidencia Mtr² Ventas
COSTOS URBANISMO	\$ 10.000.000.000	\$ 14.400.000.000	\$ 14.400.000.000	\$ 38.800.000.000	22,53%	16,00%
COSTOS DE CONSTRUCCIÓN	\$ 30.000.000.000	\$ 43.200.000.000	\$ 43.200.000.000	\$ 116.400.000.000	67,58%	48,00%
COSTOS DE ARQUITECTURA	\$ 71.850.903	\$ 103.465.300	\$ 103.465.300	\$ 278.781.502	0,16%	0,11%
COSTOS INDIRECTOS	\$ 1.060.245.150	\$ 1.526.753.017	\$ 1.526.753.017	\$ 4.113.751.184	2,39%	1,70%
COMISIÓN DE VENTAS	\$ 1.284.955.595	\$ 1.850.336.057	\$ 1.850.336.057	\$ 4.985.627.708	2,89%	2,06%
PUBLICIDAD Y MERCADEO	\$ 1.977.215.860	\$ 2.847.190.838	\$ 2.847.190.838	\$ 7.671.597.536	4,45%	3,16%
TOTAL DESARROLLOS INMOBILIARIOS	\$ 44.394.267.508	\$ 63.927.745.211	\$ 63.927.745.211	\$ 172.249.757.930		71,03%
COSTOS TERRENO	\$ 3.348.453.608	\$ 4.821.773.196	\$ 4.821.773.196	\$ 12.992.000.000		5,36%
TOTAL COSTOS DESARROLLOS	\$ 47.742.721.116	\$ 68.749.518.407	\$ 68.749.518.407	\$ 185.241.757.930		76,39%
MARGEN BRUTO	\$ 14.757.278.884	\$ 21.250.481.593	\$ 21.250.481.593	\$ 57.258.242.070		23,61%

Ilustración 45. Desarrollo Inmobiliario de Vivienda y Hotel - Escenario II

En este caso, el margen bruto sube a 23,61% donde las incidencias sobre metro cuadrado permanecen relativamente iguales.

7.2.2.1. ESTRUCTURA FINANCIERA VIVIENDA Y HOTEL - CENTRO DE CONVENCIONES

ESCENARIO II			
PORCENTAJE SOBRE VENTAS TOTALES	11%	89%	100%
DESARROLLOS INMOBILIARIOS	HOTEL Y CC	VIVIENDA	TOTAL
INGRESOS POR VENTAS	\$ 29.000.000.000	\$ 242.500.000.000	\$ 271.500.000.000
COSTOS URBANISMO	\$ 3.990.000.000	\$ 38.800.000.000	\$ 42.790.000.000
COSTOS DE CONSTRUCCIÓN	\$ 13.965.000.000	\$ 116.400.000.000	\$ 130.365.000.000
COSTOS DE ARQUITECTURA	\$ 1.305.665.407	\$ 278.781.502	\$ 1.584.446.909
COSTOS INDIRECTOS	\$ -	\$ 4.113.751.184	\$ 4.113.751.184
GASTOS COMERCIALES	\$ 596.219.396	\$ 4.985.627.708	\$ 5.581.847.104
PUBLICIDAD Y MERCADEO	\$ -	\$ 7.671.597.536	\$ 7.671.597.536
TOTAL DESARROLLOS INMOBILIARIOS	\$ 19.856.884.803	\$ 172.249.757.930	\$ 192.106.642.732
COSTOS TERRENO	\$ 448.000.000	\$ 12.992.000.000	\$ 13.440.000.000
TOTAL COSTOS DESARROLLOS	\$ 20.304.884.803	\$ 185.241.757.930	\$ 205.546.642.732
MARGEN BRUTO	\$ 8.695.115.197	\$ 57.258.242.070	\$ 65.953.357.268
	29,98%	23,61%	24,29%

Ilustración 46. Escenario II - Vivienda y Hotel

En el segundo escenario, el margen bruto del proyecto sube a 24,29% tomando hotel y centro de convenciones con vivienda y pasados los 10 años del proyecto. El margen bruto del hotel será de \$8.695'115.197 equivalente a 29,98% y el de la vivienda será de \$57.258'242.070 para un margen de 23,61%.

COSTO TOTAL DE CONSTRUIR UNA UNIDAD DE VIVIENDA SEGÚN TIPO			
	VIVIENDA TIPO I	VIVIENDA TIPO II	VIVIENDA TIPO III
TOTAL COSTOS DESARROLLOS	\$ 47.742.721.116	\$ 68.749.518.407	\$ 68.749.518.407
NÚMERO DE VIVIENDAS	50	100	200
COSTO UNITARIO POR VIVIENDA	\$ 954.854.422	\$ 687.495.184	\$ 343.747.592

Ilustración 47. Costo Vivienda según tipo - Escenario II

Para este escenario de costos y ventas, la TIR subió al 40% y el VPN pasó a 10.929'597.984, mejorando la posibilidad de obtener resultados sobre la inversión.

TASA DE OPORTUNIDAD WACC CONSTRUCCIÓN U.ANDES	21%
VALOR PRESENTE NETO DEL FLUJO DE CAJA (VPN)	\$ 10.929.597.984
TIR	40%

Ilustración 48. Indicadores Escenario II

7.2.2.2. FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO

**FLUJO DE CAJA PROYECTAI
PROYECTO DE VIVIENDA**

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
INGRESOS					
VENTA DE CASAS TIPO I	\$ -	\$ 2.500.000.000	\$ 5.000.000.000	\$ 7.500.000.000	\$ 10.000.000.000
VENTA DE CASAS TIPO II	\$ -	\$ 5.400.000.000	\$ 7.200.000.000	\$ 9.000.000.000	\$ 10.800.000.000
VENTA DE CASAS TIPO III	\$ -	\$ 5.400.000.000	\$ 7.200.000.000	\$ 9.000.000.000	\$ 10.800.000.000
VENTA HOTEL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS	\$ -	\$ 13.300.000.000	\$ 19.400.000.000	\$ 25.500.000.000	\$ 31.600.000.000
EGRESOS					
CONSTRUCCIÓN CASAS TIPO I CON URBANISMO	\$ -	\$ 1.600.000.000	\$ 3.200.000.000	\$ 4.800.000.000	\$ 6.400.000.000
CONSTRUCCIÓN CASAS TIPO II CON URBANISMO	\$ -	\$ 3.456.000.000	\$ 4.608.000.000	\$ 5.760.000.000	\$ 6.912.000.000
CONSTRUCCIÓN CASAS TIPO III CON URBANISMO	\$ -	\$ 3.456.000.000	\$ 4.608.000.000	\$ 5.760.000.000	\$ 6.912.000.000
CONSTRUCCIÓN HOTEL CON URBANISMO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MARKETING ESTRATEGICO	\$ 1.118.000.000	\$ 1.006.200.000	\$ 905.580.000	\$ 815.022.000	\$ 733.519.800
FUERZA DE VENTAS	\$ -	\$ 120.000.000	\$ 126.000.000	\$ 132.300.000	\$ 138.915.000
GASTOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS	\$ 225.600.000	\$ 236.880.000	\$ 248.724.000	\$ 261.160.200	\$ 274.218.210
COMISIONES VIVIENDA	\$ -	\$ 199.500.000	\$ 291.000.000	\$ 382.500.000	\$ 474.000.000
COMISIONES HOTEL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS	\$ 1.343.600.000	\$ 10.074.580.000	\$ 13.987.304.000	\$ 17.910.982.200	\$ 21.844.653.010
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (1.343.600.000)	\$ 3.225.420.000	\$ 5.412.696.000	\$ 7.589.017.800	\$ 9.755.346.990
IMPUESTO A LA RENTA (35%)		\$ 1.128.897.000	\$ 1.894.443.600	\$ 2.656.156.230	\$ 3.414.371.447
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ (1.343.600.000)	\$ 2.096.523.000	\$ 3.518.252.400	\$ 4.932.861.570	\$ 6.340.975.544
INVERSIONES					
COMPRA DE TERRENO	\$ 3.360.000.000	\$ 3.360.000.000	\$ 3.360.000.000	\$ 3.360.000.000	
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	\$ 500.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DISEÑO ARQUITECTÓNICO Y URBANISTICO	\$ 278.781.502	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.305.665.407
COSTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ 408.700.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INVERSIONES	\$ 4.547.481.502	\$ 3.360.000.000	\$ 3.360.000.000	\$ 3.360.000.000	\$ 1.305.665.407
FLUJO DE CAJA NETO	\$ (5.891.081.502)	\$ (1.263.477.000)	\$ 158.252.400	\$ 1.572.861.570	\$ 5.035.310.137

DO

AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
\$ 12.500.000.000	\$ 10.000.000.000	\$ 7.500.000.000	\$ 5.000.000.000	\$ 2.500.000.000	\$ -
\$ 12.600.000.000	\$ 12.600.000.000	\$ 10.800.000.000	\$ 9.000.000.000	\$ 7.200.000.000	\$ 5.400.000.000
\$ 12.600.000.000	\$ 12.600.000.000	\$ 10.800.000.000	\$ 9.000.000.000	\$ 7.200.000.000	\$ 5.400.000.000
\$ 9.666.666.667	\$ 9.666.666.667	\$ 9.666.666.667	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 47.366.666.667	\$ 44.866.666.667	\$ 38.766.666.667	\$ 23.000.000.000	\$ 16.900.000.000	\$ 10.800.000.000
\$ 8.000.000.000	\$ 6.400.000.000	\$ 4.800.000.000	\$ 3.200.000.000	\$ 1.600.000.000	\$ -
\$ 8.064.000.000	\$ 8.064.000.000	\$ 6.912.000.000	\$ 5.760.000.000	\$ 4.608.000.000	\$ 3.456.000.000
\$ 8.064.000.000	\$ 8.064.000.000	\$ 6.912.000.000	\$ 5.760.000.000	\$ 4.608.000.000	\$ 3.456.000.000
\$ -	\$ 5.985.000.000	\$ 5.985.000.000	\$ 5.985.000.000	\$ -	\$ -
\$ 660.167.820	\$ 594.151.038	\$ 534.735.934	\$ 481.262.341	\$ 433.136.107	\$ 389.822.496
\$ 145.860.750	\$ 153.153.788	\$ 160.811.477	\$ 168.852.051	\$ 177.294.653	\$ 186.159.386
\$ 287.929.121	\$ 302.325.577	\$ 317.441.855	\$ 333.313.948	\$ 349.979.646	\$ 367.478.628
\$ 565.500.000	\$ 528.000.000	\$ 436.500.000	\$ 345.000.000	\$ 253.500.000	\$ 162.000.000
\$ 145.000.000	\$ 145.000.000	\$ 145.000.000	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 25.932.457.691	\$ 30.235.630.402	\$ 26.203.489.266	\$ 22.033.428.340	\$ 12.029.910.405	\$ 8.017.460.510
\$ 21.434.208.976	\$ 14.631.036.265	\$ 12.563.177.400	\$ 966.571.660	\$ 4.870.089.595	\$ 2.782.539.490
\$ 7.501.973.142	\$ 5.120.862.693	\$ 4.397.112.090		\$ 1.704.531.358	\$ 973.888.822
\$ 13.932.235.835	\$ 9.510.173.572	\$ 8.166.065.310	\$ 966.571.660	\$ 3.165.558.236	\$ 1.808.650.669
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 13.932.235.835	\$ 9.510.173.572	\$ 8.166.065.310	\$ 966.571.660	\$ 3.165.558.236	\$ 1.808.650.669

Ilustración 49. Flujo de Caja Escenario II

Para este caso, se requieren recursos por 7.154'558.502 que pueden ser financiados en un 70% o como sea más conveniente para los inversionistas.

7.2.3. Escenario III

El Escenario III es un escenario con un costo de metro cuadrado de construcción alto (con los mejores acabados, materiales ecológicos, etc.) teniendo en cuenta la situación del mercado (\$1'800.000 por metro cuadrado) con buenos acabados y urbanismo de alta gama (trabajos preliminares, alcantarillado, acueducto, vías internas, redes eléctricas, parques interiores, decoración, etc.).

Los costos de arquitectura se obtienen con la cotización enviada por la empresa OPA, los costos indirectos reflejan estudios complementarios para un nivel de factibilidad a desarrollar posteriormente junto con algunos costos de administración del proyecto.

Los costos de la comisión en ventas equivale al 1,5% de cualquier venta que se haga y la publicidad y mercadeo hace referencia a una inversión básica para posicionar el proyecto en eventos, medios y otros.

Aquí el precio de venta por metro cuadrado es de \$3'500.000 incluidos los derechos de copropiedad para el desarrollo urbanístico planteado.

DESARROLLOS INMOBILIARIOS	VIVIENDA TIPO I	VIVIENDA TIPO II	VIVIENDA TIPO III	TOTAL VIVIENDA	INDICADORES	
INGRESOS POR VENTAS	\$ 87.500.000.000	\$ 126.000.000.000	\$ 126.000.000.000	\$ 339.500.000.000		
COSTOS DESARROLLO INMOBILIARIO M²	\$ 2.726.583	\$ 2.726.583	\$ 2.726.583		Incidencia Mtr² Const.	Incidencia Mtr² Ventas
COSTOS URBANISMO	\$ 15.000.000.000	\$ 21.600.000.000	\$ 21.600.000.000	\$ 58.200.000.000	23,14%	17,14%
COSTOS DE CONSTRUCCIÓN	\$ 45.000.000.000	\$ 64.800.000.000	\$ 64.800.000.000	\$ 174.600.000.000	69,43%	51,43%
COSTOS DE ARQUITECTURA	\$ 107.776.354	\$ 155.197.950	\$ 155.197.950	\$ 418.172.253	0,17%	0,12%
COSTOS INDIRECTOS	\$ 1.060.245.150	\$ 1.526.753.017	\$ 1.526.753.017	\$ 4.113.751.184	1,64%	1,21%
COMISIÓN DE VENTAS	\$ 1.670.893.139	\$ 2.406.086.120	\$ 2.406.086.120	\$ 6.483.065.378	2,58%	1,91%
PUBLICIDAD Y MERCADEO	\$ 1.977.215.860	\$ 2.847.190.838	\$ 2.847.190.838	\$ 7.671.597.536	3,05%	2,26%
TOTAL DESARROLLOS INMOBILIARIOS	\$ 64.816.130.503	\$ 93.335.227.924	\$ 93.335.227.924	\$ 251.486.586.351		74,08%
COSTOS TERRENO	\$ 3.348.453.608	\$ 4.821.773.196	\$ 4.821.773.196	\$ 12.992.000.000		3,83%
TOTAL COSTOS DESARROLLOS	\$ 68.164.584.111	\$ 98.157.001.120	\$ 98.157.001.120	\$ 264.478.586.351		77,90%
MARGEN BRUTO	\$ 19.335.415.889	\$ 27.842.998.880	\$ 27.842.998.880	\$ 75.021.413.649		22,10%

Ilustración 50. Desarrollo Inmobiliario de Vivienda y Hotel

Para el tercer escenario analizado con mejores acabados y un urbanismo de alta gama, se obtiene un margen bruto un poco menor que el escenario II equivalente a 22,10%.

7.2.3.1. ESTRUCTURA FINANCIERA VIVIENDA Y HOTEL - CENTRO DE CONVENCIONES

ESCENARIO III			
PORCENTAJE SOBRE VENTAS TOTALES	8%	92%	100%
DESARROLLOS INMOBILIARIOS	HOTEL Y CC	VIVIENDA	TOTAL
INGRESOS POR VENTAS	\$ 29.000.000.000	\$ 339.500.000.000	\$ 368.500.000.000
COSTOS URBANISMO	\$ 5.985.000.000	\$ 58.200.000.000	\$ 64.185.000.000
COSTOS DE CONSTRUCCIÓN	\$ 13.965.000.000	\$ 174.600.000.000	\$ 188.565.000.000
COSTOS DE ARQUITECTURA	\$ 1.305.665.407	\$ 418.172.253	\$ 1.723.837.660
COSTOS INDIRECTOS	\$ -	\$ 4.113.751.184	\$ 4.113.751.184
GASTOS COMERCIALES	\$ 553.781.726	\$ 6.483.065.378	\$ 7.036.847.104
PUBLICIDAD Y MERCADEO	\$ -	\$ 7.671.597.536	\$ 7.671.597.536
TOTAL DESARROLLOS INMOBILIARIOS	\$ 21.809.447.132	\$ 251.486.586.351	\$ 273.296.033.484
COSTOS TERRENO	\$ 448.000.000	\$ 12.992.000.000	\$ 13.440.000.000
TOTAL COSTOS DESARROLLOS	\$ 22.257.447.132	\$ 264.478.586.351	\$ 286.736.033.484
MARGEN BRUTO	\$ 6.742.552.868	\$ 75.021.413.649	\$ 81.763.966.516
	23,25%	22,10%	22,19%

Ilustración 51. Escenario III Vivienda y Hotel

Para este caso, el margen bruto del hotel será de \$6.742'552.868 equivalente al 23,25% y de la vivienda, de \$75.021'413.649. Se nota claramente como este escenario genera un nivel de ventas muy alto y por ende de ingresos.

COSTO TOTAL DE CONSTRUIR UNA UNIDAD DE VIVIENDA SEGÚN TIPO			
	VIVIENDA TIPO I	VIVIENDA TIPO II	VIVIENDA TIPO III
TOTAL COSTOS DESARROLLOS	\$ 68.164.584.111	\$ 98.157.001.120	\$ 98.157.001.120
NÚMERO DE VIVIENDAS	50	100	200
COSTO UNITARIO POR VIVIENDA	\$ 1.363.291.682	\$ 981.570.011	\$ 490.785.006

Ilustración 52. Costo Vivienda según Tipo - Escenario III

La vivienda en este escenario con un urbanismo costoso, pierde cierto interés al ser tan costosa ya que las casas pasan a costar muy cerca o más de \$1.000'000.000 la mayoría.

TASA DE OPORTUNIDAD WACC CONSTRUCCIÓN U.ANDES	21%
VALOR PRESENTE NETO DEL FLUJO DE CAJA (VPN)	\$ 16.080.604.393
TIR	50%

Ilustración 53. Indicadores Financieros - Escenario III

Con una TIO de 21%, la TIR es de 50% y el Valor Presente Neto es de \$16.080'604.393. Es hasta ahora, el escenario que genera una tasa más alta pero también genera dudas sobre la viabilidad de mercado de sus características. Por esta razón, se analizará la posibilidad de un desarrollo urbanístico que contemple un campo de golf.

7.2.3.2. FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO

FLUJO DE CAJA PROYECTA PROYECTO DE VIVIENDA					
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
INGRESOS					
VENTA DE CASAS TIPO I	\$ -	\$ 3.500.000.000	\$ 7.000.000.000	\$ 10.500.000.000	\$ 14.000.000.000
VENTA DE CASAS TIPO II	\$ -	\$ 7.560.000.000	\$ 10.080.000.000	\$ 12.600.000.000	\$ 15.120.000.000
VENTA DE CASAS TIPO III	\$ -	\$ 7.560.000.000	\$ 10.080.000.000	\$ 12.600.000.000	\$ 15.120.000.000
VENTA HOTEL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS	\$ -	\$ 18.620.000.000	\$ 27.160.000.000	\$ 35.700.000.000	\$ 44.240.000.000
EGRESOS					
CONSTRUCCIÓN CASAS TIPO I CON URBANISMO	\$ -	\$ 2.400.000.000	\$ 4.800.000.000	\$ 7.200.000.000	\$ 9.600.000.000
CONSTRUCCIÓN CASAS TIPO II CON URBANISMO	\$ -	\$ 5.184.000.000	\$ 6.912.000.000	\$ 8.640.000.000	\$ 10.368.000.000
CONSTRUCCIÓN CASAS TIPO III CON URBANISMO	\$ -	\$ 5.184.000.000	\$ 6.912.000.000	\$ 8.640.000.000	\$ 10.368.000.000
CONSTRUCCIÓN HOTEL CON URBANISMO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MARKETING ESTRATEGICO	\$ 1.118.000.000	\$ 1.006.200.000	\$ 905.580.000	\$ 815.022.000	\$ 733.519.800
FUERZA DE VENTAS	\$ -	\$ 120.000.000	\$ 126.000.000	\$ 132.300.000	\$ 138.915.000
GASTOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS	\$ 225.600.000	\$ 236.880.000	\$ 248.724.000	\$ 261.160.200	\$ 274.218.210
COMISIONES VIVIENDA	\$ -	\$ 279.300.000	\$ 407.400.000	\$ 535.500.000	\$ 663.600.000
COMISIONES HOTEL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS	\$ 1.343.600.000	\$ 14.410.380.000	\$ 20.311.704.000	\$ 26.223.982.200	\$ 32.146.253.010
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (1.343.600.000)	\$ 4.209.620.000	\$ 6.848.296.000	\$ 9.476.017.800	\$ 12.093.746.990
IMPUESTO A LA RENTA (35%)	\$ -	\$ 1.473.367.000	\$ 2.396.903.600	\$ 3.316.606.230	\$ 4.232.811.447
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ (1.343.600.000)	\$ 2.736.253.000	\$ 4.451.392.400	\$ 6.159.411.570	\$ 7.860.935.544
INVERSIONES					
COMPRA DE TERRENO	\$ 3.360.000.000	\$ 3.360.000.000	\$ 3.360.000.000	\$ 3.360.000.000	\$ -
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	\$ 500.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DISEÑO ARQUITECTÓNICO Y URBANISTICO	\$ 418.172.253	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.305.665.407
COSTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ 408.700.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INVERSIONES	\$ 4.686.872.253	\$ 3.360.000.000	\$ 3.360.000.000	\$ 3.360.000.000	\$ 1.305.665.407
FLUJO DE CAJA NETO	\$ (6.030.472.253)	\$ (623.747.000)	\$ 1.091.392.400	\$ 2.799.411.570	\$ 6.555.270.137

DO					
AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
\$ 17.500.000.000	\$ 14.000.000.000	\$ 10.500.000.000	\$ 7.000.000.000	\$ 3.500.000.000	\$ -
\$ 17.640.000.000	\$ 17.640.000.000	\$ 15.120.000.000	\$ 12.600.000.000	\$ 10.080.000.000	\$ 7.560.000.000
\$ 17.640.000.000	\$ 17.640.000.000	\$ 15.120.000.000	\$ 12.600.000.000	\$ 10.080.000.000	\$ 7.560.000.000
\$ 9.666.666.667	\$ 9.666.666.667	\$ 9.666.666.667	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 62.446.666.667	\$ 58.946.666.667	\$ 50.406.666.667	\$ 32.200.000.000	\$ 23.660.000.000	\$ 15.120.000.000
\$ 12.000.000.000	\$ 9.600.000.000	\$ 7.200.000.000	\$ 4.800.000.000	\$ 2.400.000.000	\$ -
\$ 12.096.000.000	\$ 12.096.000.000	\$ 10.368.000.000	\$ 8.640.000.000	\$ 6.912.000.000	\$ 5.184.000.000
\$ 12.096.000.000	\$ 12.096.000.000	\$ 10.368.000.000	\$ 8.640.000.000	\$ 6.912.000.000	\$ 5.184.000.000
\$ -	\$ 6.650.000.000	\$ 6.650.000.000	\$ 6.650.000.000	\$ -	\$ -
\$ 660.167.820	\$ 594.151.038	\$ 534.735.934	\$ 481.262.341	\$ 433.136.107	\$ 389.822.496
\$ 145.860.750	\$ 153.153.788	\$ 160.811.477	\$ 168.852.051	\$ 177.294.653	\$ 186.159.386
\$ 287.929.121	\$ 302.325.577	\$ 317.441.855	\$ 333.313.948	\$ 349.979.646	\$ 367.478.628
\$ 791.700.000	\$ 739.200.000	\$ 611.100.000	\$ 483.000.000	\$ 354.900.000	\$ 226.800.000
\$ 145.000.000	\$ 145.000.000	\$ 145.000.000	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 38.222.657.691	\$ 42.375.830.402	\$ 36.355.089.266	\$ 30.196.428.340	\$ 17.539.310.405	\$ 11.538.260.510
\$ 24.224.008.976	\$ 16.570.836.265	\$ 14.051.577.400	\$ 2.003.571.660	\$ 6.120.689.595	\$ 3.581.739.490
\$ 8.478.403.142	\$ 5.799.792.693	\$ 4.918.052.090	\$ -	\$ 2.142.241.358	\$ 1.253.608.822
\$ 15.745.605.835	\$ 10.771.043.572	\$ 9.133.525.310	\$ 2.003.571.660	\$ 3.978.448.236	\$ 2.328.130.669
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 15.745.605.835	\$ 10.771.043.572	\$ 9.133.525.310	\$ 2.003.571.660	\$ 3.978.448.236	\$ 2.328.130.669

Ilustración 54. Flujo de Caja Escenario III

Como es de esperarse, los recursos requeridos son menores y equivalentes a 6.654'219.253 que pueden ser financiados en un 70% o como sea más conveniente para los inversionistas.

7.3. Escenarios IV, V y VI - Desarrollo Inmobiliario de Vivienda con Hotel y Campo de Golf

Para evaluar los escenarios IV, V y VI, se tiene en cuenta un desarrollo urbanístico basado en vivienda con hotel y lo más importante para este caso, un campo de golf.

Para el desarrollo urbanístico sustentado en un campo de golf, es importante tener en cuenta el tamaño del proyecto por lo que será necesario utilizar la totalidad del predio "La Gordita". En este caso, el costo del terreno ascenderá, solamente para el desarrollo de golf, a \$13.440'000.000.

Teniendo en cuenta cifras de otros proyectos de golf desarrollados en otras partes del país y del mundo, dadas las especificaciones del terreno y garantizando un diseño del campo por alguien reconocido, se estima una inversión de 12.200'000.000. Adicionalmente, se requiere de una construcción de áreas sociales que sirvan a su vez de sede social para el club junto con su arquitectura y otros costos indirectos representados en este caso por el mantenimiento del campo de golf.

Con esta información y dado que el campo de golf hace parte de un desarrollo urbanístico, se obtuvo el costo por metro cuadrado de urbanismo por golf en el proyecto.

7.3.1. Escenario IV

El escenario IV se construyó con base en una situación similar al escenario I, donde se tiene un metro cuadrado de \$900.000 y un precio por metro cuadrado construido de \$1'800.000. La diferencia radica en el costo de urbanismo ya que para este desarrollo, el componente golf, entra a sumarle un costo adicional al metro cuadrado construido, como parte fundamental del urbanismo.

PORCENTAJE SOBRE VENTAS TOTALES	14%	86%	100%
DESARROLLOS INMOBILIARIOS	HOTEL Y CC	VIVIENDA + GOLF	TOTAL
INGRESOS POR VENTAS	\$ 29.000.000.000	\$ 174.600.000.000	\$ 203.600.000.000
COSTOS URBANISMO	\$ 5.482.031.318	\$ 53.308.976.224	\$ 58.791.007.541
COSTOS DE CONSTRUCCIÓN	\$ 13.965.000.000	\$ 90.100.000.000	\$ 104.065.000.000
COSTOS DE ARQUITECTURA	\$ 1.305.665.407	\$ 507.372.046	\$ 1.813.037.453
COSTOS INDIRECTOS	\$ -	\$ 5.366.127.407	\$ 5.366.127.407
GASTOS COMERCIALES	\$ 649.985.590	\$ 3.913.361.515	\$ 4.563.347.104
PUBLICIDAD Y MERCADEO	\$ -	\$ 7.671.597.536	\$ 7.671.597.536
TOTAL DESARROLLOS INMOBILIARIOS	\$ 21.402.682.314	\$ 160.867.434.728	\$ 182.270.117.042
COSTOS TERRENO	\$ 448.000.000	\$ 26.432.000.000	\$ 26.880.000.000
TOTAL COSTOS DESARROLLOS	\$ 21.850.682.314	\$ 187.299.434.728	\$ 209.150.117.042
MARGEN BRUTO	\$ 7.149.317.686	\$ (12.699.434.728)	\$ (5.550.117.042)
	24,65%	-7,27%	-2,73%

Ilustración 55. Escenario IV

En este escenario, el proyecto presenta un margen negativo en el componente de vivienda con campo de golf, por lo que se descarta como una alternativa interesante de inversión. Por el contrario, predice un flujo de caja con un valor presente negativo y una TIR imposible de calcular.

7.3.2. Escenario V

El escenario V contempla un metro cuadrado de construcción en \$1'400.000 con un urbanismo medio sin contemplar el campo de golf que suma aún más el costo del metro cuadrado construido que es de \$2'613.590. Este urbanismo a nivel conceptual, permite que se cobre un precio por metro cuadrado de \$3'500.000 incluido el derecho de copropiedad.

PORCENTAJE SOBRE VENTAS TOTALES	8%	92%	100%
DESARROLLOS INMOBILIARIOS	HOTEL Y CC	VIVIENDA + GOLF	TOTAL
INGRESOS POR VENTAS	\$ 29.000.000.000	\$ 339.500.000.000	\$ 368.500.000.000
COSTOS URBANISMO	\$ 7.028.156.318	\$ 68.343.976.224	\$ 75.372.132.541
COSTOS DE CONSTRUCCIÓN	\$ 13.965.000.000	\$ 138.600.000.000	\$ 152.565.000.000
COSTOS DE ARQUITECTURA	\$ 1.305.665.407	\$ 621.498.224	\$ 1.927.163.630
COSTOS INDIRECTOS	\$ -	\$ 5.366.127.407	\$ 5.366.127.407
GASTOS COMERCIALES	\$ 553.781.726	\$ 6.483.065.378	\$ 7.036.847.104
PUBLICIDAD Y MERCADEO	\$ -	\$ 7.671.597.536	\$ 7.671.597.536
TOTAL DESARROLLOS INMOBILIARIOS	\$ 22.852.603.450	\$ 227.086.264.769	\$ 249.938.868.219
COSTOS TERRENO	\$ 448.000.000	\$ 26.432.000.000	\$ 26.880.000.000
TOTAL COSTOS DESARROLLOS	\$ 23.300.603.450	\$ 253.518.264.769	\$ 276.818.868.219
MARGEN BRUTO	\$ 5.699.396.550	\$ 85.981.735.231	\$ 91.681.131.781
	19,65%	25,33%	24,88%

Ilustración 56. Escenario V

En este caso, los márgenes brutos, sin ser los suficientemente deseables, son positivos y permiten pensar en una viabilidad del proyecto. El margen total bruto en este caso es de 24,88% con un margen de 5.699'296.550 en el caso del hotel (su valor de urbanismo se incrementa así como su precio de venta por metro cuadrado) y de 85.981'735.231 para el desarrollo de vivienda.

FLUJO DE CAJA PROYE					
PROYECTO DE VIVIE					
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
INGRESOS					
VENTA DE CASAS TIPO I	\$ -	\$ 3.500.000.000	\$ 7.000.000.000	\$ 10.500.000.000	\$ 14.000.000.000
VENTA DE CASAS TIPO II	\$ -	\$ 7.560.000.000	\$ 10.080.000.000	\$ 12.600.000.000	\$ 15.120.000.000
VENTA DE CASAS TIPO III	\$ -	\$ 7.560.000.000	\$ 10.080.000.000	\$ 12.600.000.000	\$ 15.120.000.000
VENTA HOTEL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS	\$ -	\$ 18.620.000.000	\$ 27.160.000.000	\$ 35.700.000.000	\$ 44.240.000.000
EGRESOS					
CONSTRUCCIÓN CASAS TIPO I CON URBANISMO	\$ -	\$ 2.104.577.074	\$ 4.209.154.149	\$ 6.313.731.223	\$ 8.418.308.298
CONSTRUCCIÓN CASAS TIPO II CON URBANISMO	\$ -	\$ 4.545.886.481	\$ 6.061.181.974	\$ 7.576.477.468	\$ 9.091.772.962
CONSTRUCCIÓN CASAS TIPO III CON URBANISMO	\$ -	\$ 4.545.886.481	\$ 6.061.181.974	\$ 7.576.477.468	\$ 9.091.772.962
CONSTRUCCIÓN HOTEL CON URBANISMO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CONSTRUCCIÓN DEL CAMPO DE GOLF	\$ -	\$ 5.100.000.000	\$ -	\$ 5.100.000.000	\$ -
MANTENIMIENTO CAMPO DE GOLF	\$ -	\$ -	\$ 44.400.000	\$ 46.176.000	\$ 96.046.080
MARKETING ESTRATEGICO	\$ 1.118.000.000	\$ 1.006.200.000	\$ 905.580.000	\$ 815.022.000	\$ 733.519.800
FUERZA DE VENTAS	\$ -	\$ 120.000.000	\$ 126.000.000	\$ 132.300.000	\$ 138.915.000
GASTOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS	\$ 225.600.000	\$ 236.880.000	\$ 248.724.000	\$ 261.160.200	\$ 274.218.210
COMISIONES VIVIENDA	\$ -	\$ 279.300.000	\$ 407.400.000	\$ 535.500.000	\$ 663.600.000
COMISIONES HOTEL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS	\$ 1.343.600.000	\$ 17.938.730.036	\$ 18.063.622.098	\$ 28.356.844.360	\$ 28.508.153.311
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (1.343.600.000)	\$ 681.269.964	\$ 9.096.377.902	\$ 7.343.155.640	\$ 15.731.846.689
IMPUESTO A LA RENTA (35%)		\$ 238.444.487	\$ 3.183.732.266	\$ 2.570.104.474	\$ 5.506.146.341
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ (1.343.600.000)	\$ 442.825.476	\$ 5.912.645.636	\$ 4.773.051.166	\$ 10.225.700.348
INVERSIONES					
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	\$ 500.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DISEÑO ARQUITECTÓNICO Y URBANISTICO	\$ 366.698.224	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.305.665.407
COMPRA DE TERRENO	\$ 6.720.000.000	\$ 6.720.000.000	\$ 6.720.000.000	\$ 6.720.000.000	\$ -
DISEÑO DE CAMPO DE GOLF	\$ 2.000.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DISEÑO DE LAS INSTALACIONES SEDE SOCIAL	\$ -	\$ 254.800.000	\$ -	\$ -	\$ -
CONSTRUCCIÓN DE LAS INSTALACIONES	\$ -	\$ -	\$ 2.800.000.000	\$ -	\$ -
COSTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ 811.900.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INVERSIONES	\$ 10.398.598.224	\$ 6.974.800.000	\$ 9.520.000.000	\$ 6.720.000.000	\$ 1.305.665.407
FLUJO DE CAJA NETO	\$ (11.742.198.224)	\$ (6.531.974.524)	\$ (3.607.354.364)	\$ (1.946.948.834)	\$ 8.920.034.941

ESTADO					
PENDA					
AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
\$ 17.500.000.000	\$ 14.000.000.000	\$ 10.500.000.000	\$ 7.000.000.000	\$ 3.500.000.000	\$ -
\$ 17.640.000.000	\$ 17.640.000.000	\$ 15.120.000.000	\$ 12.600.000.000	\$ 10.080.000.000	\$ 7.560.000.000
\$ 17.640.000.000	\$ 17.640.000.000	\$ 15.120.000.000	\$ 12.600.000.000	\$ 10.080.000.000	\$ 7.560.000.000
\$ 9.666.666.667	\$ 9.666.666.667	\$ 9.666.666.667	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 62.446.666.667	\$ 58.946.666.667	\$ 50.406.666.667	\$ 32.200.000.000	\$ 23.660.000.000	\$ 15.120.000.000
\$ 10.522.885.372	\$ 8.418.308.298	\$ 6.313.731.223	\$ 4.209.154.149	\$ 2.104.577.074	\$ -
\$ 10.607.068.455	\$ 10.607.068.455	\$ 9.091.772.962	\$ 7.576.477.468	\$ 6.061.181.974	\$ 4.545.886.481
\$ 10.607.068.455	\$ 10.607.068.455	\$ 9.091.772.962	\$ 7.576.477.468	\$ 6.061.181.974	\$ 4.545.886.481
\$ -	\$ 6.997.718.773	\$ 6.997.718.773	\$ 6.997.718.773	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 99.887.923	\$ 103.883.440	\$ 108.038.778	\$ 112.360.329	\$ 116.854.742	\$ 121.528.932
\$ 660.167.820	\$ 594.151.038	\$ 534.735.934	\$ 481.262.341	\$ 433.136.107	\$ 389.822.496
\$ 145.860.750	\$ 153.153.788	\$ 160.811.477	\$ 168.852.051	\$ 177.294.653	\$ 186.159.386
\$ 287.929.121	\$ 302.325.577	\$ 317.441.855	\$ 333.313.948	\$ 349.979.646	\$ 367.478.628
\$ 791.700.000	\$ 739.200.000	\$ 611.100.000	\$ 483.000.000	\$ 354.900.000	\$ 226.800.000
\$ 145.000.000	\$ 145.000.000	\$ 145.000.000	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 8.516.220.569	\$ 5.724.008.095	\$ 4.833.129.946	\$ -	\$ 2.160.568.840	\$ 1.262.617.159
\$ 42.383.788.466	\$ 44.391.885.918	\$ 38.205.253.910	\$ 27.938.616.526	\$ 17.819.675.011	\$ 11.646.179.562
\$ 20.062.878.200	\$ 14.554.780.748	\$ 12.201.412.757	\$ 4.261.383.474	\$ 5.840.324.989	\$ 3.473.820.438
\$ 7.022.007.370	\$ 5.094.173.262	\$ 4.270.494.465		\$ 2.044.113.746	\$ 1.215.837.153
\$ 13.040.870.830	\$ 9.460.607.486	\$ 7.930.918.292	\$ 4.261.383.474	\$ 3.796.211.243	\$ 2.257.983.285
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 13.040.870.830	\$ 9.460.607.486	\$ 7.930.918.292	\$ 4.261.383.474	\$ 3.796.211.243	\$ 2.257.983.285

Ilustración 57. Flujo de Caja Escenario V

Para este caso, se requerirá de una inversión de \$23.828'475.945 ya sea directamente de los inversionistas o como en el caso más lógico, con una porción de este monto financiado.

TASA DE OPORTUNIDAD WACC CONSTRUCCIÓN U.ANDES	21%
VALOR PRESENTE NETO DEL FLUJO DE CAJA (VPN)	\$ 4.937.777.474
TIR	15%

Ilustración 58. Indicadores Financieros Escenario V

La TIR a una TIO es en este caso del 15%, una tasa aún bajita para un escenario deseable con la dimensión de la inversión que se ha realizado. El Valor Presente Neto es de 4.937'777.474 que sin ser alto tampoco es despreciable.

7.3.3. Escenario VI

Para este último escenario, se tuvo en cuenta un desarrollo urbanístico con todos los detalles y un metro cuadrado de construcción con los mejores acabados disponibles en el mercado. El precio de venta del metro cuadrado incluyendo los derechos de copropiedad que dan vía libre al uso y disfrute del urbanismo en su mejor dimensión, es de \$5'000.000. Es importante tener en cuenta que aún proyectos en Mesa de Yeguas, Pradera de Potosí, Peñalisa y Peñón, el margen del derecho de copropiedad es aún mayor y deja pensar que un desarrollo con precios de vivienda más altos serían también viables en el tiempo.

PORCENTAJE SOBRE VENTAS TOTALES	6%	94%	100%
DESARROLLOS INMOBILIARIOS	HOTEL Y CC	VIVIENDA + GOLF	TOTAL
INGRESOS POR VENTAS	\$ 29.000.000.000	\$ 485.000.000.000	\$ 514.000.000.000
COSTOS URBANISMO	\$ 9.023.156.318	\$ 87.743.976.224	\$ 96.767.132.541
COSTOS DE CONSTRUCCIÓN	\$ 13.965.000.000	\$ 177.400.000.000	\$ 191.365.000.000
COSTOS DE ARQUITECTURA	\$ 1.305.665.407	\$ 726.041.287	\$ 2.031.706.694
COSTOS INDIRECTOS	\$ -	\$ 5.366.127.407	\$ 5.366.127.407
GASTOS COMERCIALES	\$ 520.157.716	\$ 8.699.189.388	\$ 9.219.347.104
PUBLICIDAD Y MERCADEO	\$ -	\$ 7.671.597.536	\$ 7.671.597.536
TOTAL DESARROLLOS INMOBILIARIOS	\$ 24.813.979.440	\$ 287.606.931.842	\$ 312.420.911.282
COSTOS TERRENO	\$ 448.000.000	\$ 26.432.000.000	\$ 26.880.000.000
TOTAL COSTOS DESARROLLOS	\$ 25.261.979.440	\$ 314.038.931.842	\$ 339.300.911.282
MARGEN BRUTO	\$ 3.738.020.560	\$ 170.961.068.158	\$ 174.699.088.718
	12,89%	35,25%	33,99%

Ilustración 59. Escenario VI

En este caso el margen del hotel es prácticamente insignificante frente a los 170.961'068.158 de la vivienda con golf. Los componentes de este escenario en las características que se están desarrollando, permiten un margen bruto de 33,99%.

FLUJO DE CAJA PROYEC
PROYECTO DE VIVIENDA + CAN

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
INGRESOS					
VENTA DE CASAS TIPO I	\$ -	\$ 5.000.000.000	\$ 10.000.000.000	\$ 15.000.000.000	\$ 20.000.000.000
VENTA DE CASAS TIPO II	\$ -	\$ 10.800.000.000	\$ 14.400.000.000	\$ 18.000.000.000	\$ 21.600.000.000
VENTA DE CASAS TIPO III	\$ -	\$ 10.800.000.000	\$ 14.400.000.000	\$ 18.000.000.000	\$ 21.600.000.000
VENTA HOTEL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS	\$ -	\$ 26.600.000.000	\$ 38.800.000.000	\$ 51.000.000.000	\$ 63.200.000.000
EGRESOS					
CONSTRUCCIÓN CASAS TIPO I CON URBANISMO	\$ -	\$ 2.704.577.074	\$ 5.409.154.149	\$ 8.113.731.223	\$ 10.818.308.298
CONSTRUCCIÓN CASAS TIPO II CON URBANISMO	\$ -	\$ 5.841.886.481	\$ 7.789.181.974	\$ 9.736.477.468	\$ 11.683.772.962
CONSTRUCCIÓN CASAS TIPO III CON URBANISMO	\$ -	\$ 5.841.886.481	\$ 7.789.181.974	\$ 9.736.477.468	\$ 11.683.772.962
CONSTRUCCIÓN HOTEL CON URBANISMO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CONSTRUCCIÓN DEL CAMPO DE GOLF	\$ -	\$ 5.100.000.000	\$ -	\$ 5.100.000.000	\$ -
MANTENIMIENTO CAMPO DE GOLF	\$ -	\$ -	\$ 44.400.000	\$ 46.176.000	\$ 96.046.080
MARKETING ESTRATEGICO	\$ 1.118.000.000	\$ 1.006.200.000	\$ 905.580.000	\$ 815.022.000	\$ 733.519.800
FUERZA DE VENTAS	\$ -	\$ 120.000.000	\$ 126.000.000	\$ 132.300.000	\$ 138.915.000
GASTOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS	\$ 225.600.000	\$ 236.880.000	\$ 248.724.000	\$ 261.160.200	\$ 274.218.210
COMISIONES VIVIENDA	\$ -	\$ 399.000.000	\$ 582.000.000	\$ 765.000.000	\$ 948.000.000
COMISIONES HOTEL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS	\$ 1.343.600.000	\$ 21.250.430.036	\$ 22.894.222.098	\$ 34.706.344.360	\$ 36.376.553.311
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (1.343.600.000)	\$ 5.349.569.964	\$ 15.905.777.902	\$ 16.293.655.640	\$ 26.823.446.689
IMPUESTO A LA RENTA (35%)		\$ 1.872.349.487	\$ 5.567.022.266	\$ 5.702.779.474	\$ 9.388.206.341
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ (1.343.600.000)	\$ 3.477.220.476	\$ 10.338.755.636	\$ 10.590.876.166	\$ 17.435.240.348
INVERSIONES					
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	\$ 500.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DISEÑO ARQUITECTÓNICO Y URBANISTICO	\$ 471.241.287	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.305.665.407
COMPRA DE TERRENO	\$ 6.720.000.000	\$ 6.720.000.000	\$ 6.720.000.000	\$ 6.720.000.000	\$ -
DISEÑO DE LAS INSTALACIONES	\$ -	\$ 254.800.000	\$ -	\$ -	\$ -
CONSTRUCCIÓN DE LAS INSTALACIONES	\$ -	\$ -	\$ 2.800.000.000	\$ -	\$ -
DISEÑO DE CAMPO DE GOLF	\$ 2.000.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COSTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ 811.900.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INVERSIONES	\$ 10.503.141.287	\$ 6.974.800.000	\$ 9.520.000.000	\$ 6.720.000.000	\$ 1.305.665.407
FLUJO DE CAJA NETO	\$ (11.846.741.287)	\$ (3.497.579.524)	\$ 818.755.636	\$ 3.870.876.166	\$ 16.129.574.941

TADO					
IPO DE GOLF					
AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
\$ 25.000.000.000	\$ 20.000.000.000	\$ 15.000.000.000	\$ 10.000.000.000	\$ 5.000.000.000	\$ -
\$ 25.200.000.000	\$ 25.200.000.000	\$ 21.600.000.000	\$ 18.000.000.000	\$ 14.400.000.000	\$ 10.800.000.000
\$ 25.200.000.000	\$ 25.200.000.000	\$ 21.600.000.000	\$ 18.000.000.000	\$ 14.400.000.000	\$ 10.800.000.000
\$ 9.666.666.667	\$ 9.666.666.667	\$ 9.666.666.667	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 85.066.666.667	\$ 80.066.666.667	\$ 67.866.666.667	\$ 46.000.000.000	\$ 33.800.000.000	\$ 21.600.000.000
\$ 13.522.885.372	\$ 10.818.308.298	\$ 8.113.731.223	\$ 5.409.154.149	\$ 2.704.577.074	\$ -
\$ 13.631.068.455	\$ 13.631.068.455	\$ 11.683.772.962	\$ 9.736.477.468	\$ 7.789.181.974	\$ 5.841.886.481
\$ 13.631.068.455	\$ 13.631.068.455	\$ 11.683.772.962	\$ 9.736.477.468	\$ 7.789.181.974	\$ 5.841.886.481
\$ -	\$ 7.662.718.773	\$ 7.662.718.773	\$ 7.662.718.773	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 99.887.923	\$ 103.883.440	\$ 108.038.778	\$ 112.360.329	\$ 116.854.742	\$ 121.528.932
\$ 660.167.820	\$ 594.151.038	\$ 534.735.934	\$ 481.262.341	\$ 433.136.107	\$ 389.822.496
\$ 145.860.750	\$ 153.153.788	\$ 160.811.477	\$ 168.852.051	\$ 177.294.653	\$ 186.159.386
\$ 287.929.121	\$ 302.325.577	\$ 317.441.855	\$ 333.313.948	\$ 349.979.646	\$ 367.478.628
\$ 1.131.000.000	\$ 1.056.000.000	\$ 873.000.000	\$ 690.000.000	\$ 507.000.000	\$ 324.000.000
\$ 145.000.000	\$ 145.000.000	\$ 145.000.000	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 13.147.665.569	\$ 9.815.578.095	\$ 8.175.314.946	\$ -	\$ 4.236.733.840	\$ 2.589.397.159
\$ 56.402.533.466	\$ 57.913.255.918	\$ 49.458.338.910	\$ 34.330.616.526	\$ 24.103.940.011	\$ 15.662.159.562
\$ 28.664.133.200	\$ 22.153.410.748	\$ 18.408.327.757	\$ 11.669.383.474	\$ 9.696.059.989	\$ 5.937.840.438
\$ 10.032.446.620	\$ 7.753.693.762	\$ 6.442.914.715		\$ 3.393.620.996	\$ 2.078.244.153
\$ 18.631.686.580	\$ 14.399.716.986	\$ 11.965.413.042	\$ 11.669.383.474	\$ 6.302.438.993	\$ 3.859.596.285
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 18.631.686.580	\$ 14.399.716.986	\$ 11.965.413.042	\$ 11.669.383.474	\$ 6.302.438.993	\$ 3.859.596.285

Ilustración 60. Flujo de Caja Escenario VI

TASA DE OPORTUNIDAD WACC CONSTRUCCIÓN U.AN	21%
VALOR PRESENTE NETO DEL FLUJO DE CAJA (VPN)	\$ 27.755.898.017
TIR	39%

Ilustración 61. Índices Financieros Escenario VI

Los resultados para este escenario son muy positivos y muy cerca de la realidad inmediata del mercado. Una tasa de interés de 39% sobre una TIO de 21% es importante y lo mismo el valor presente neto de 27.755'898.017. Es el escenario más deseable sin duda alguna.

7.4. Resultados Escenarios

Luego de analizar los diferentes escenarios, se presentan a continuación los resultados comparativos entre ellos.

CONCEPTO	ESCENARIO I	ESCENARIO II	ESCENARIO III
	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
COSTO M2 URBANISMO	\$ 245.000	\$ 400.000	\$ 600.000
COSTO M2 CONSTRUCCIÓN	\$ 900.000	\$ 1.200.000	\$ 1.800.000
COSTO CONSTRUCCIÓN M2	\$ 1.145.000	\$ 1.600.000	\$ 2.400.000
TOTAL COSTO M2 CONSTRUIDO	\$ 1.442.837	\$ 1.909.709	\$ 2.919.257
PRECIO M2 CONSTRUIDO	\$ 1.800.000	\$ 2.500.000	\$ 3.500.000
MARGEN BRUTO POR M ²	19,84%	23,61%	22,10%
TASA DE OPORTUNIDAD WACC CONSTRUCCIÓN U.ANDES	20,87%	20,87%	20,87%
VALOR PRESENTE NETO DEL FLUJO DE CAJA (VPN)	\$ 6.576.874.168	\$ 10.929.597.984	\$ 16.080.604.393
TIR	27%	40%	50%

Ilustración 62. Comparación Escenarios I, II y III

En los tres primeros escenarios, son viables los tres y dependerá del atractivo del urbanismo y demás valores agregados que se generan. Inicialmente con estos datos, el mejor escenario es el optimista (3).

COMPARACIÓN ESCENARIOS			
CONCEPTO	ESCENARIO IV	ESCENARIO V	ESCENARIO VI
	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
COSTO M2 URBANISMO VIVIENDA	\$ 549.577	\$ 704.577	\$ 904.577
COSTO M2 URBANISMO HOTEL	\$ 245.000	\$ 245.000	\$ 245.000
COSTO M2 URBANISMO GOLF	\$ 304.577	\$ 304.577	\$ 304.577
COSTO M2 CONSTRUCCIÓN	\$ 900.000	\$ 1.400.000	\$ 1.800.000
TOTAL COSTO CONSTRUCCIÓN	\$ 1.449.577	\$ 1.949.577	\$ 2.349.577
COSTO M2 CONSTRUIDO	\$ 1.930.922	\$ 2.458.312	\$ 2.881.877
PRECIO M2 CONSTRUIDO	\$ 1.800.000	\$ 3.500.000	\$ 5.000.000
MARGEN BRUTO	-2,73%	24,88%	33,99%
TASA DE OPORTUNIDAD WACC CONSTRUCCIÓN U.ANDES	21%	21%	21%
VALOR PRESENTE NETO DEL FLUJO DE CAJA (VPN)	\$ (32.107.362.902)	\$ 4.937.777.474	\$ 27.755.898.017
TIR		15%	39%

Ilustración 63. Comparación de Escenarios IV, V y VI

Con base en esta información, se obtiene que tal vez el mejor escenario de combinación de componentes será el escenario VI donde el concepto urbanístico tiene otro sentido y se vuelve mucho más viable y aterrizado con la relación de características.

8. Estrategia de Operación

La operación del proyecto se basaría en la interrelación de los proyectos ya que si bien el estudio se hace de manera independiente para cada uno de ellos, cada uno de ellos se puede complementar con el otro logrando economías de escala y generando valores agregados.

A continuación la estrategia de operación de manera independiente para cada uno de ellos y la propuesta sinérgica entre ellas.

8.1. Vivienda

La operación de un proyecto urbanístico sin duda alguna debe hacerse a través de una inmobiliaria y su construcción debe llevarse a cabo por una empresa constructora con experiencia en este tipo de proyectos. Una vez se haga el estudio posterior de factibilidad y se tome la decisión de hacer la inversión, se buscarán alianzas con una inmobiliaria que se dedique a vender el proyecto de vivienda, que cuente con las oficinas necesarias y con el personal idóneo para la venta del proyecto. Adicionalmente a esto, la administración o mejor, la gerencia del proyecto que la ejercerá la empresa Together Ltda. contará con un equipo de apoyo a la inmobiliaria para la visita del predio y los avances del proyecto, además que hará la labor de control y vigilancia a la empresa seleccionada.

Por otro lado, ya cuando se desarrolle el proyecto, el complejo de vivienda deberá contar con una administración que garantice el mantenimiento de los espacios sociales en perfecto estado, de las vías, que contrate la seguridad, etc. La administración la llevará a cabo el mismo administrador del proyecto y velará por el cumplimiento de las condiciones estipuladas al momento de la venta de la vivienda.

8.1.1. Sinergia con los demás proyectos

Uno de los ganchos para la venta de vivienda es sin duda alguna, el campo de golf. Al ofrecerle la posibilidad a una persona de comprar una vivienda fuera de Bogotá, en un clima templado, con excelente paisaje, puede ser interesante. Sin embargo, para un mercado objetivo de golfistas que se mueven en círculos sociales elevados y que más que nada son aficionados al golf, lo mejor es ofrecer vivienda con campo de golf.

Si se logra esta articulación donde el propietario de vivienda tenga acceso a una acción preferencial a cambio de los servicios ofrecidos por el proyecto de vivienda, va a generar una mayor satisfacción por la compra. De hecho, al contar con un club, no solamente se piensa en golf, también se ofrecerán piscinas y zonas húmedas, restaurantes, billares, canchas de tenis, de squash, volley playa, fútbol playa, etc. Acceder a estos servicios no sería fácil dentro de un

condominio o conjunto residencial por temas de costos y complejidad en su administración, pero con un club al lado de la casa, todo se vuelve más sencillo.

Ahora bien, con el hotel no habría tanta sinergia pero sí con el centro de eventos y convenciones. Cualquier residente o familiar puede organizar un evento grande para la familia, su empresa o lo que sea necesario con un acceso preferencial. Matrimonios, lanzamientos de marca o producto, entre otros son los eventos a los cuales podría tener acceso.

8.2. Hotel y Centro de Convenciones

El Hotel y Centro de Convenciones tendrá éxito en gran medida si cuenta con el respaldo y la experiencia de expertos en el tema. Es por esto que se buscará que una cadena de gran importancia y respaldo en el mercado de hotelería sea la operadora del negocio donde se buscará que teniendo en cuenta los cálculos de inversión, ambas partes puedan obtener utilidades.

Figuras de este tipo son tradicionales y suceden casas como por ejemplo el Radisson que es una empresa reconocida en el sector hotelero y de inversión que construyó el reconocido hotel en la calle 114 con carrera novena en Bogotá pero que no es operado por ellos a pesar que sí lo hacen en Panamá y otros países. El hotel es operado por la Cadena Royal y ambos están optimizando sus recursos y utilidades.

En este caso, la empresa administradora del proyecto deberá especializarse en la gerencia del mismo pero no es su función entrar a la operación directa del hotel ya que carece de la experiencia necesaria y tampoco es su negocio. Una cadena hotelera tendrá todo el bagaje y la capacidad de ventas necesaria para su sostenibilidad y rentabilidad.

8.2.1. Sinergia con los demás proyectos

El Hotel tendrá como gran complemento el campo de golf y demás servicios del club. Analizando la competencia de campos de golf cercanos a Bogotá con un clima similar para el servicio de eventos y convenciones, este sería sin duda alguna un desarrollo interesante y diferenciador para el mercado bogotano. Si bien el proyecto por sí solo es rentable, la posibilidad de aprovechar un campo de golf lo hace mucho más atractivo para los clientes.

Adicionalmente el paisaje que se prestaría alrededor con más de 70 hectáreas de verde permitiría un mayor aprovechamiento de la actividad que se esté desarrollando dentro de la convención o evento.

Por otro lado, algunas de las casas se podrían utilizar en un momento dado, por decisión de los dueños, para incrementar la oferta de alojamiento del hotel.

8.3. Campo de Golf

Para darle vía libre al campo de golf como escenario deportivo, se requiere de la conformación de un club deportivo que tiene diferentes características, entre ellas, no puede ser una entidad con ánimo de lucro, debe contar con unos estatutos, un director, revisor fiscal y una asamblea de socios entre otras cosas. Por esta razón, a pesar de ser sinérgica la relación con el desarrollo urbanístico y el hotel, deberá ser administrado de manera independiente y con términos claros desde el principio de su operación.

Por un lado, se debe garantizar que una administración del campo de golf, nunca cambie las reglas para los clientes del hotel y centro de convenciones y mantener privilegios para socios con vivienda si es que las tienen.

Por otro, deben administrar los recursos del club de manera óptima para garantizar un servicio excelente con las mejores instalaciones y los mejores servicios deportivos.

8.3.1. Sinergia con los demás proyectos

Como ya se ha dicho antes, es interesante para la vivienda y el hotel contar con un campo de golf. Adicionalmente a esto el club necesita permanentemente de los ingresos que le generen los socios con vivienda por concepto de administración y consumos además de los ingresos por green fee que le pueden generar los huéspedes del hotel y visitantes del centro de convenciones.

Será una integración entre los tres proyectos (servicios ofrecidos) para garantizar el éxito individual de cada uno de ellos. En caso de pensar en la organización de torneos de golf como está presupuestado, se podrá contar con una infraestructura hotelera interesante y así como se mencionó anteriormente, en algunos casos se podrá contar con la zona de vivienda para incrementar la capacidad de alojamiento del hotel.

9. Tamaño del Proyecto

9.1. Vivienda

De acuerdo a los estudios encontrados acerca del mercado de vivienda y las tendencias de la población bogotana, se estableció que en un periodo de 9 años, se podrían vender un total de 200 casas en un área de 40 hectáreas. Cada casa podría tener 1.500 metros cuadrados de lote y un área construida de 300 metros cuadrados sin contemplar el área de la piscina que podría estar alrededor de los 60 metros cuadrados y que dependería del gusto del cliente. El tamaño de las casas permitiría el desarrollo de 10 hectáreas para vías, áreas sociales y más que todo, para parques, jardines y otros elementos paisajísticos.

Ampliar a más de 200 viviendas podría ser muy riesgoso y más aún si no se tiene una oferta complementaria como el campo de golf y es precisamente este complemento el que requiere en un área de terreno considerable por lo que las 200 unidades de vivienda parecen ser la mejor opción en definitiva. Esto teniendo en cuenta que el tamaño total del terreno es de 120 hectáreas y que el resto del terreno se puede ir en otros desarrollos (las otras 5 hectáreas).

9.2. Hotel y Centro de Convenciones

De acuerdo a la normatividad de uso del suelo y al estudio de mercado hecho para eventos y convenciones en empresas de Bogotá, se contempló un número de 100 habitaciones para el hotel y un salón de eventos con capacidad para 265 personas que podrían alojarse dentro del hotel o bien, para una acomodación más cómoda, a través de convenio con otros hoteles del sector como el Madaura o con las casas de la urbanización del proyecto.

Para un desarrollo de este tipo, se puede hacer una construcción de máximo 5 pisos de altura para un área de construcción de 7.500 metros cuadrados más servicios complementarios dentro del hotel como piscina y otros. El terreno total contemplado para el hotel y centro de convenciones es de 2 hectáreas.

9.3. Campo de Golf

Un campo de golf debe tener al menos 70 hectáreas de área y un recorrido de aproximadamente 7.500 metros a lo largo de los 18 hoyos. El campo debe contar además con áreas sociales (zona de restaurantes), parqueaderos y otros servicios complementarios por lo que se pensaría en un total de 75 hectáreas de área para un proyecto de estas características.

Independientemente del mercado que pueda o no tener, si la decisión es tener un campo de golf, no se puede hacer más pequeño que esto o perdería atractivo para los deportistas y tampoco

podría tener un handicap específico. El recorrido mínimo para tener handicap es de 6.000 yardas para un campo de 18 hoyos o lo que equivale a un poco menos que 5.500 metros de recorrido.

10. Aspectos Legales

10.1. Ordenamiento Territorial

Fusagasugá cuenta con un Plan de Ordenamiento Territorial en estado de revisión ya que aproximadamente cada diez años se proyectan los cambios para los próximos diez años hacia la planeación del ordenamiento territorial de todos los municipios del país.

Plan de servicios públicos, paisajístico y de espacio público

En Fusagasugá existe actualmente un “Plan de servicios públicos, paisajístico y de espacio público” en la zona Suburbana No. 2 que es la equivalente a Chinauta. Este plan contempla dentro de su visión que, dadas sus características sociales, culturales, económicas, políticas, físicas, espaciales y funcionales, se ha convertido en la mejor área para las actividades turísticas y recreativas del municipio y que por esto, se proyecta para la región y para el país en un polo de desarrollo de actividades turísticas basada en su organización urbanística e infraestructura de servicios y equipamientos. A continuación el Objetivo General y los Objetivos Específicos del Plan junto con las Estrategias del mismo en cada uno de sus componentes y teniendo en cuenta lo que es referente al Predio del Proyecto:

Objetivo general del plan

Proporcionar herramientas para consolidar el suelo Suburbano No 2, La Puerta –El Triunfo (Chinauta), como un polo de desarrollo turístico, recreacional y de servicios, a nivel Nacional, Departamental y Municipal.

Objetivos específicos del plan

MEDIO AMBIENTE

- ✓ Recuperar la microcuenca de la quebrada seca.
- ✓ Garantizar el autoabastecimiento de agua en los periodos secos.
- ✓ Conservar el manto verde o bosque nativo.
- ✓ Disminuir al máximo los riesgos por amenazas naturales y/o aquellas generadas por el hombre.
- ✓ Recuperar, preservar y descontaminar las cuencas y microcuencas; encaminada a conservar el entorno, regular el aprovechamiento de los recursos ambientales y ejercer control de la contaminación.

SISTEMAS ESTRUCTURANTES

- ✓ Reglamentar los usos específicos que contaminan el medio ambiente, de acuerdo con las tendencias de uso así como de las políticas económica, administrativas y de desarrollo.
- ✓ Mejorar, ampliar y consolidar la calidad y cobertura de los servicios públicos domiciliarios básicos (Acueducto, Alcantarillado, Energía y Alumbrado Público).
- ✓ Contar con un sistema adecuado para la disposición de los vertimientos líquidos provenientes de los pozos sépticos así como del sistema de tratamiento para su posterior evacuación al río.
- ✓ Establecer una normatividad clara acerca de los usos principal, condicionados o restringidos, y prohibidos, así como la definición de los máximos índices de ocupación y construcción y de aislamientos de acuerdo a las mínimas áreas de parcelación permitidas de acuerdo a la política de desarrollo sostenible.
- ✓ Proteger y consolidar la riqueza paisajística de la zona.
- ✓ Ampliar, fortalecer y modernizar la malla vial de acuerdo a las necesidades y medios de transporte utilizados por los habitantes, como es la bicicleta y el caballo. (ciclo rutas, senderos peatonales y para cabalgatas).
- ✓ Garantizar la consolidación de la malla vial sectorial como elemento articulador de la zona suburbana entre sí, y a la vez con el casco urbano, con el fin de descongestionar el sector de CHINAUTA y garantizar la movilidad de los habitantes por toda la zona.
- ✓ Constituir la infraestructura pública necesaria para la correcta articulación y estructuración de Chinauta, pues la infraestructura es básica para el desarrollo sostenible de la zona.
- ✓ Generar espacios para el sano esparcimiento de la comunidad residente del sector y los turistas que lo visiten.

SISTEMA SOCIOECONOMICO

- ✓ Dirigir el desarrollo socioeconómico hacia las actividades turísticas y recreativas así como controlar los sectores económicos originados por las mismas.
- ✓ A través del fortalecimiento de la imagen turística del sector generar empleos para la población permanente de la zona y aumentando su capacidad adquisitiva.
- ✓ Reglamentar aquellos usos productivos relacionados con la agroindustria y el sector rural propios de la zona para que no representen un conflicto de uso para las políticas de desarrollo sostenible.

Estrategias del plan

MEDIO AMBIENTE

- ✓ Implementación de las políticas y procedimientos necesarios para la recuperación y mantenimiento de la microcuenca de quebrada seca, ya sea mediante la compra de los predios, la implementación de beneficios normativos o algún otro sistema.
- ✓ Ejercer mecanismos de vigilancia y presión a los urbanizadores para la construcción de tanques de almacenamiento de agua para los proyectos urbanísticos que se presenten.
- ✓ Exigencia de los aislamientos mínimos establecidos para las construcciones de acuerdo a las áreas mínimas de parcelación.
- ✓ Establecer normas que permitan proteger y consolidar la riqueza paisajística de la zona.
- ✓ Constitución de los programas y proyectos dirigidos a la disminución de los riesgos por amenazas naturales o de otra índole.

- ✓ Formulación del eje ambiental donde se establezca el cauce de las quebradas y escorrentías, ronda de protección y manejo del recurso hídrico, para la preservación de las fuentes de agua existentes en el sector.
- ✓ Formulación el plan de manejo ambiental de las cuencas y micro cuencas de la zona en estudio.

SISTEMAS ESTRUCTURANTES

- ✓ Concertación entre la Alcaldía, la Comunidad y las empresas prestadoras de servicios públicos para el mejoramiento y proyección de los servicios básicos, así como de la constitución mediante la aprobación de la CAR del sistema de disposición final de vertimientos líquidos analizado en el documento de estudio de Saneamiento Ambiental para Chinauta elaborado por EMSERFUSA como proyecto prioritario.
- ✓ Coordinación con la comunidad y la Oficina de Planeación la exigibilidad de las cesiones destinadas para el espacio público, así como de las estrategias a seguir para la construcción de los equipamientos públicos necesarios.
- ✓ Priorización de la inversión en el mantenimiento de la vía los Ocobos como vía paralela a la vía nacional.
- ✓ Determinación de los mecanismos de financiación y los actores responsables para llevar a cabo los diferentes programas de mantenimiento, ampliación y destaponamiento de la malla vial.
- ✓ Formulación y ejecución del plan vial donde se determine la jerarquía de las vías, y, además, se establezcan los perfiles viales con sus anchos de calzada, andenes, ciclo rutas y arborización.
- ✓ Integración de los equipamientos colectivos al eje ambiental para aprovechar las ventajas comparativas de paisajes de la zona.

SISTEMA SOCIOECONOMICO

- ✓ A través de un sistema de equipamientos y espacio público generar empleos para la población residente.
- ✓ Dirigir la inversión pública a la población permanente.

Bioparque Las Acacias:

El Bioparque Las Acacias tendrá la vocación de ser un área verde en su mayor porcentaje de extensión, en el cual se desarrollará proyectos de construcción integrales y coordinados con el fin de brindar espacios para la conservación, protección, investigación y exposición de la vegetación y flora nativa del municipio y la región a la comunidad en general.

Este Parque está proyectado para el predio del proyecto por lo que se ha conversado con la alcaldía para conocer su punto de vista con respecto al mismo y están dispuestos a avalar un proyecto siempre y cuando tenga una proyección turística y que satisfaga los servicios de la comunidad turística y local en términos de turismo y de beneficios como son los laborales y de calidad de vida.

De acuerdo con lo anterior, los Parques son sectores escogidos con el fin de desarrollar el uso de zonas verdes para garantizar el esparcimiento y la recreación pasiva de los habitantes no sólo del sector sino del municipio y dotar a la zona de Chinauta de pulmones necesarios para conservar el medio ambiente y el paisajismo.

Los parques son áreas de espacio público donde se combina el uso de zonas verdes y zonas duras en un 75% y 25% aproximadamente respectivamente. (Para más detalle ir a la sección de espacio público).

Área Corredor Vial de Servicios Rurales

Esta actividad se encuentra aledaña a la vía de primer orden (vía Panamericana) y puede ser objeto a desarrollos diferentes al uso principal. Se refiere específicamente a la franja paralela a la vía Panamericana, en el tramo comprendido por la proyección de la vía variante y el Plan de Chinauta en las veredas La Puerta y El Triunfo que debe caracterizarse por un ancho de **200 metros** a partir del borde de la vía, calzada de desaceleración y parqueo y aislamiento ambiental de 15 metros. (Ver plano de zonificación de uso PPC-F07).

Uso principal: Servicios de ruta: Paradores, restaurantes, estacionamientos y Comercio tipo C2.

Uso compatible: Centros de acopio de productos agrícolas, centros de acopio para almacenamiento y distribución de alimentos, artesanías, ciclovías, vivienda,

Uso condicionado: Agroindustria, terminales de transporte de pasajeros y carga, establecimiento de vallas y avisos (según lo dispuesto en la ley 140 de 1997), estaciones de servicio, depósitos de gas, centros vacacionales. Institucional tipo It1, It2 e It3 (Exceptuando el It3-F003 Centros carcelarios).

Estos usos quedan condicionados al trámite de la licencia ambiental ante la Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca CAR.

Uso prohibido: Minería, Parcelaciones y los no mencionados.

Área mínima de actuación urbanística: El área mínima de fraccionamiento será de una (1) hectárea.

Índice de Ocupación: El índice máximo de ocupación será del 20% del área del predio, y el restante 80% es el área a reforestar con especies nativas, teniendo en cuenta las indicaciones de la sección de paisajismo del presente decreto.

Índice de Construcción: El índice máximo de construcción será del 30% del área del predio.

Alturas: La altura máxima de construcción no podrá superar dos (2) pisos y altillo.

Densidad de vivienda: El número de viviendas estará asociado a la potencialidad y demanda de recursos naturales de la cuenca del área de influencia, con especial énfasis en el recurso hídrico, tanto en el abastecimiento como en disposición final, dicho número no podrá ser superior a (7) siete viviendas por hectárea, reglamentados bajo el régimen de copropiedad.

Aislamientos: El aislamiento posterior y anterior será mínimo de diez (10.00 Mts) y laterales serán mínimo de cinco (5.00) metros.

Parágrafo 1: Todas las construcciones deberán cumplir con la norma sismorresistente y sus decretos reglamentarios, en cuanto a los estudios y diseños estructurales teniendo en cuenta el número de viviendas y las alturas a construir en el proyecto.

Área Suburbana

Son áreas en las que se mezclan los usos del suelo y las formas de vida del campo y la ciudad, diferentes a las clasificadas como áreas de expansión urbana, predominando el uso habitacional y que pueden ser objeto de desarrollo con restricciones de uso, intensidad y de densidad, garantizando el auto abastecimiento en servicios públicos domiciliarios, de conformidad con la Ley 99 del 93 y con la Ley 142 del 94.

Uso principal: Vivienda campestre, recreacional, turístico.

Uso compatible: Comercio tipo C1, Institucional tipo It1 e It2.

Uso condicionado: Hoteles y Hospedajes, Explotaciones agrícolas, agroindustrias de bajo impacto y viveros.

Uso prohibido: Agricultura mecanizada, minería en general, usos industriales, comercio tipo 2 y tipo 3, institucionales tipo 3, urbano y los no mencionados.

Índice de ocupación: El índice máximo de ocupación será del 30% del área del predio, y el restante 70% es el área a reforestar con especies nativas, teniendo en cuenta las indicaciones de la sección de paisajismo del presente decreto.

Índice de construcción: Será máximo del 30% del área del lote.

Aislamientos: Los aislamientos laterales no podrán ser menores de 5.00 metros y los aislamientos anteriores y posteriores no podrán ser menores de 10,00 metros.

Alturas: La altura máxima de construcción para uso vivienda, comercio e institucional no podrá superar dos (2) pisos y altillo.

Parágrafo 1: Todas las construcciones deberán cumplir con la norma sismorresistente y sus decretos reglamentarios, en cuanto a los estudios y diseños estructurales teniendo en cuenta el número de viviendas y las alturas a construir en el proyecto.

NORMAS URBANÍSTICAS

Definiciones

Para efectos de la norma urbanística de la zona Suburbana de Chinauta se entiendo por:

Vivienda individual: aquella que se lleva a cabo en un lote independiente.

Vivienda dispersa: aquella que corresponde a parcelaciones campestres.

Vivienda agrupada: aquella que corresponde a sistemas de vivienda campestre manejados bajo la forma de desarrollos agrupados, conjuntos o condominios sometidos a régimen de copropiedad o administración conjunta.

Parcelación campestre: Se trata de subdivisiones o fraccionamientos de terreno que presentan dimensiones, cerramientos, accesos u otras características similares a las de una urbanización, pero con intensidades y densidades propias del suelo suburbano.

Condominio: Cuando los diferentes departamentos, viviendas, casas o locales de un inmueble construidos en forma vertical, horizontal o mixta, susceptible de aprovechamiento independiente por tener salida propia a un elemento común de aquél o a la vía pública pertenecen a distintos propietarios.

Normas para vivienda agrupada o condominios

Todo proyecto de vivienda agrupada deberá tener en cuenta, las siguientes condiciones básicas:

- Las unidades de vivienda deben tener a su alrededor, áreas libres privadas y éstas a su vez estar colindadas por áreas comunes.
- No contaminar ríos o quebradas, ni las rondas hídricas.
- Estar alejado de espacios insalubres y/o peligrosos (áreas de alto riesgo).
- Posibilidad de contar con suministro de agua apta para el consumo humano.
- Tratamiento o Solución ambiental de las aguas servidas (Autoabastecimiento de servicios para evacuación y/o tratamiento de aguas servidas).
- Posibilidad de conexión a la red eléctrica o autoabastecimiento a través de un sistema de energía alternativo.
- Sistema de tratamiento de basuras.
- Para aquellos proyectos que pretendan localizarse en pendientes superiores al 40%, deberán obtener licencia especial, por parte de la Oficina de Planeación Municipal.
- Contar con la respectiva Licencia Ambiental expedida por la CAR.
- La condiciones para el desarrollo de vivienda dispersa o en parcelaciones son las siguientes:

Ítem	Vivienda agrupada
Densidad máxima	7 viviendas por hectárea, reglamentados bajo un régimen de copropiedad.
Área de ocupación	30%
Área a reforestar con especies nativas	70%
Área de construcción	30% del área total del lote
Alturas (No. de pisos)	Máximo 3 pisos
Aislamientos	Los aislamientos laterales no podrán ser menores de 5.00 metros y los aislamientos anteriores y posteriores no podrán ser menores de 10,00 metros.

Alturas

1. Las alturas en pisos, permitidas en la zona del plan para uso vivienda, comercio (a excepción de hoteles) e institucional es de tres (3) pisos.
2. La altura máxima para establecimientos de hospedaje es de seis (6) pisos.
3. Las edificaciones que requieran una altura mayor por piso, deben contar con el permiso de la oficina de planeación, siempre y cuando se ajusten a una homogeneidad de perfiles.

Altura máxima en pisos	Descripción altura en mt por piso	
	uso vivienda	uso comercio
3	Cada piso puede tener altura mínima de 2.40mt y máxima de 2.80 mt.	1er PISO ALTURA (3.00 Mt). Los demás pisos altura mínima de 2.40mt y máxima de 2.80 mt.

Exigencia de estacionamientos

Para la totalidad de las áreas de la zonificación de usos de Chinauta se exigen zona de estacionamiento y en los siguientes casos:

1. Cualquier obra nueva debe prever la existencia de áreas de estacionamiento, en caso de que las necesite.
2. En caso de que se realicen ampliaciones deberán someterse al cumplimiento de las cuotas de estacionamiento necesarias.
3. En caso de cambio de uso, las cuotas de estacionamientos, deben ajustarse a los requeridos por el (los) nuevo(s) uso(s).

Parámetros para estacionamientos

Los parámetros para la generación de estacionamientos de acuerdo al uso son los siguientes:

USO	CLASIFICACIÓN	PRIVADO	PUBLICO
RESIDENCIAL	Estrato bajo, vivienda de interés social.	1 por 6 unidades de vivienda.	1 por 15 unidades de vivienda.
	Estratos medios y altos.	1 por 3 unidades de vivienda.	1 por 8 unidades de vivienda.
COMERCIO	Tipo 1	No requiere	No requiere

USO	CLASIFICACIÓN	PRIVADO	PUBLICO
	Tipo 2	2 por cada 120 m2 construidos	1 por cada 120 m2 construidos
	Tipo 3	2 por cada 100 m2 construidos	1 por cada 100 m2 construidos
INSTITUCIONAL	Tipo 1	1 por cada 120 m2 construidos	1 por cada 120 m2 construidos
	Tipo 2	1 por cada 100 m2 construidos	1 por cada 100 m2 construidos
	Tipo 3	1 por cada 80 m2 construidos	1 por cada 80 m2 construidos

Dimensiones para estacionamientos

USO	TIPO DE VEHÍCULO	MEDIDAS	%
VIVIENDA	Liviano	4,50 x 2,20 m	100%
COMERCIO, OFICINAS	Liviano	4,50 x 2,20 m	100%
INSTITUCIONAL: Colegios, instituciones educativas, transporte colectivo de empleados	Liviano	4,50 x 2,20 m	60 %
	Pesado	10,00 x 3,00 m *	40 %

Los estacionamientos exteriores deben contar con un mínimo de un árbol por cada 4 cupos de parqueo, deben utilizarse especies nativas de raíz no dañina y de ramificación lo suficientemente alta y ancha que permitan la circulación y el ofrecimiento de abrigo.

Otras especificaciones para estacionamientos

ESPECIFICACIÓN	CARACTERÍSTICAS	MEDIDAS	OBSERVACIONES

ESPECIFICACIÓN	CARACTERÍSTICAS	MEDIDAS	OBSERVACIONES
ACCESO A GARAJES INTERIORES (ANCHOS MÍNIMOS)	De más de 40 cupos	Min. 5,00 m	
	De menos de 40 cupos	Min. 3,50 m	
	uni, bi y trifamiliares	Min. 2,50 m	
RAMPAS DE ACCESO VEHICULAR			Su inclinación máxima debe ser del 20% Debe iniciar su desarrollo a partir del paramento de la construcción. Deben ser antideslizantes
ALTURA DE LAS ÁREAS DE ESTACIONAMIENTO	Para vehículos livianos	Min. 2,20 m	
	Para vehículos pesados	Min. 3,00 m	

Parágrafo 1: En ningún caso los estacionamientos deben interferir con el libre tránsito vehicular y peatonal sobre el espacio público.

10.2. Hotel y Centro de Convenciones

El Hotel y Centro de Convenciones deberá basarse en el Plan de Ordenamiento Territorial y tendrá que tener en cuenta los tamaños de las habitaciones, áreas sociales, servicios y parqueaderos. Sin embargo, en caso de tener una propuesta diferente, deberá basarse en normas técnicas sectoriales y hacer la debida solicitud ante la Oficina de Planeación de Fusagasugá.

Al ser un prestador de servicios turísticos, deberá tener un Registro Nacional de Turismo para su debida operación así como lo establece la Ley 300 de 1996 y posteriormente con su modificación, la Ley 1101 de 1996. Esto obligará al Hotel un pago del 2,5 por mil de los ingresos operacionales del establecimiento y tendrá también acceso a beneficios económicos con el Fondo de Promoción Turística entre otros beneficios del sector.

La misma Ley 300 en su artículo 100 habla de los operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones. Son operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones, las personas naturales o jurídicas legalmente constituidas que se dediquen a la organización de certámenes como congresos, convenciones, ferias, seminarios y reuniones similares, en sus etapas de

gerenciamiento, planeación, promoción y realización, así como a la asesoría y/o producción de estos certámenes en forma total o parcial.

En la Ley 788 de 2002, en el artículo 18, se establece que la inversión en el Hotel, tendrá exención de renta por 30 años por lo que se aplicará a la inversión que se realice. Esta inversión se podrá hacer hasta el 2011 para que efectivamente tenga acceso a este beneficio si el gobierno no amplía los plazos de vigencia.

Para su operación se define lo siguiente:

- **Decreto 1824 de 2001:**

ARTÍCULO 1º. Los operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones en desarrollo de sus actividades, deberán observar las siguientes reglas:

1. Asesorar en forma profesional a los clientes en la organización de congresos, ferias, convenciones y demás eventos propios de su actividad.
2. Gerenciar los eventos propios y de terceros en sus etapas de planeación, promoción y realización.
3. Garantizar a los usuarios de los servicios contratados por los clientes las condiciones de seguridad que se requieran durante el desarrollo de los eventos.
4. Establecer programas de capacitación relacionados con la prestación del servicio, para un mejor ejercicio de su actividad profesional.
5. Prestar atención y asistencia profesional a los clientes y a los participantes de los eventos.
6. Asesorar profesionalmente a los clientes sobre las alternativas más convenientes en materia de contratación, comercialización y en general en todo lo relacionado con el desarrollo de los eventos.
7. Informar veraz y oportunamente los costos y tarifas de todos los servicios que hacen parte del evento.
8. Extender a los clientes un comprobante que especifique los servicios contratados.

ARTÍCULO 2º. Toda publicidad o información escrita sobre servicios turísticos utilizada por los operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones, o difundida por estos a través de Internet, deberá contener como mínimo los siguientes aspectos: servicios que presta, tarifas, y el correspondiente número de inscripción en el Registro Nacional de Turismo.

El material publicitario utilizado en la promoción de los servicios de los operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones, deberá ser claro evitando el uso de términos que por su ambigüedad pudieran inducir en los usuarios expectativas sobre el servicio, superiores a las que realmente presta.

ARTÍCULO 3º. Los operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones deberán acreditar su inscripción en el Registro Nacional de Turismo al momento de contratar con entidades públicas o privadas.

10.3. Campo de Golf

El campo de golf no cuenta con una normatividad específica como tal y simplemente se debe ceñir a los mandatos establecidos dentro del Plan de Ordenamiento Territorial y uso del suelo. Sin embargo, para ser avalado por la Federación Colombiana de Golf (FEDEGOLF) debe contar con unos requisitos mínimos:

10.3.1. Aspectos Técnicos

- Debe contar con un campo de nueve hoyos la cual debe contar con la dimensión mínima establecida por la USGA (3.000 yardas) para poder expedir hándicaps.
- Debe enviar solicitud por escrito a la Junta Directiva de la Federación Colombiana de Golf, anexando los siguientes documentos:
 - Copia autenticada de la resolución de reconocimiento deportivo expedida por el Instituto Colombiano del Deporte (COLDEPORTES).
 - Relación de las instalaciones deportivas de que dispone, su ubicación y características técnicas requeridas para la práctica del deporte del golf.
 - Copia autenticada de los estatutos del Club, sus reformas y reglamentos vigentes, debidamente aprobados por la Asamblea y la autoridad competente.
 - Constancia actualizada sobre la vigencia de la personería jurídica y representación legal, expedido por la autoridad competente.

Si bien no son requerimientos precisos en términos de un diseño u otro, si es indispensable que se sigan las reglas entre ellas la creación de un club como figura administrativa del mismo, no solamente como una empresa ni como parte del hotel solamente.

10.4. Vivienda

Un proyecto de vivienda en Chinauta requiere de una aprobación previa de la oficina de Planeación Municipal de Fusagasugá donde se brinden todos los diseños a llevar a cabo en el predio acorde con lo establecido en el Plan de Ordenamiento Territorial para desarrollos urbanísticos. Una vez aprobados los diseños, la alcaldía expide una Licencia de Construcción que determinará el acuerdo alcanzado entre las partes para el desarrollo del proyecto. Esta licencia tiene un costo que será asumida por los inversionistas del proyecto.

11. Evaluación Ambiental y Social

Al ser un proyecto que evalúa unas alternativas de inversión para un desarrollo urbanístico, se busca dejar una inquietud para que se garantice la sostenibilidad ambiental y social de la región a través del desarrollo del proyecto.

11.1. Medio Ambiente

11.1.1. Medio Ambiente y Golf

El golf es un deporte muy apetecido en el mundo y es un elemento central dentro del proyecto en cuestión, sin embargo, se analiza desde todo punto de vista menos desde el punto de vista ambiental. Es por esto que se buscará mitigar los impactos con un diseño del campo basado en principios de sostenibilidad ambiental.

“The Environmental Institute for Golf” y “The Toro Foundation”, realizan anualmente, desde el año 2007, un estudio que tiene como objetivo central medir los impactos ambientales generados por el desarrollo de prácticas de Golf en terrenos de Estados Unidos. “The Environmental Institute for Golf” es la organización filantrópica de “The Golf Course Superintenders Association of America” (GCSAA) y expiden una certificación a campos de golf que cumplan con los requisitos que ellos establecen.

Continuando, se plantearán los impactos ambientales generados por la creación de campos de golf y el desarrollo de este deporte y posteriormente, se mostraran algunas estrategias de mitigación. Todo ello basándose en los textos publicados por The Environmental Institute for Golf y otros que logran complementarlo.

- El cambio cualitativo del paisaje: el terreno sufre adaptaciones para lograr el desarrollo de este deporte.
- Cambios ecológicos importantes: impulsa el desarrollo de una urbanización a su alrededor, generando impactos a la fauna y flora que habita en el área.
- El efecto de los modelos de construcción de los campos de golf: utilizan técnicas constructivas que afectan negativamente el suelo, pues desarrolla la necesidad de regadío, de drenaje, de remodelación y diseño del área, además, levantan suelos autóctonos y utilizan maquinaria pesada que transforma el sustrato, rellenan con gravas, arenas, mantillo vegetal y plantan césped, generando una transformación total del potencial ecológico.
- El suministro de agua: se requieren grandes cantidades de agua para la conservación del césped y a eso se agrega, la creación de lagos en el terreno por razones de diseño, los cuales finalmente aumentan el gasto de este recurso por efectos de la evaporación. El 80% de las áreas del campo de golf requiere de riego constante, aunque ello depende del

clima, pero según estadísticas, en Estados Unidos en el año 2000 se gastaban aproximadamente 408 mil millones de galones de agua por día. Esto posteriormente puede generar restricciones donde se establezca la cantidad de agua disponible para el uso de los campos de golf.

- Calidad del agua: afectan la calidad de las aguas subterráneas por la sobreexplotación y la posible contaminación de este recurso al incorporarle compuestos no deseables como los agentes humeantes y fertilizantes que no son ecológicos y en cantidades que no son las apropiadas (nitrógeno, fosfato, potasio y potasa). La calidad del agua de riego se mide por el total de sólidos disueltos, la relación de absorción de sodio, el pH y el carbonato de sodio residual.
- Amplitud del campo: debido a la amplitud que requiere el terreno se mantiene aproximadamente el 67% de césped lo cual es un porcentaje alto frente al 7% de masas de agua, 4% de edificios, 3% de combustible de los buques y 3% de parqueaderos.
- Conservación de la naturaleza: los campos de golf proveen condiciones de hábitat para la flora y fauna, sin embargo requiere de una conciencia del hombre para que exista un respeto constante y logre conservarse el ecosistema.

11.1.2. Estrategias para la mitigación de los impactos ambientales negativos

Para empezar, es necesario que entidades como lo es la Federación de Golf midan los impactos ambientales generados por este deporte para identificar las problemáticas y con ello las soluciones. Sin embargo algunas estrategias que de antemano se pueden considerar son las siguientes:

Ahorro económico por eficiencia

- Reutilizar el agua apoyándose en plantas de depuración. Esto genera un ahorro energético ya que el agua no debe ser traída de lugares distantes. Evita la construcción de instalaciones para el abastecimiento de este recurso. Además, aprovecha los elementos nutritivos contenidos en el agua. Estos beneficios no se perciben si se el recurso se toma de aguas superficiales como estanques, de lagos, de pozos de riego o del agua municipal.
- Introducir una política de ahorro energético.
- Establecer un sistema de gestión de las plagas para disminuir el uso de pesticidas y otros controles.
- Construir en terrenos agrícolas abandonados o semiabandonados y o zonas degradadas para fines económicos y para la conservación de los ecosistemas existentes.

Conservación del ecosistema

- Uso apropiado de las sustancias químicas y de combustible, eliminando el uso de fertilizantes y pesticidas para reducir la contaminación. Todo esto teniendo en cuenta el tipo de terreno, la ubicación, el clima, el estado del césped, la época del año.

- Reducción de residuos, reutilización y reciclaje.
- Mantenimiento del equipo y maquinaria con el fin de evitar daños en el ecosistema.
- Mantenimiento de estanques, lagos, arroyos, zanjas y otros humedales.
- Fomentar la educación ambiental para lograr conciencia y conocimientos de la gestión medioambiental en los directores de los campos de golf y sus técnicos.
- Desarrollar el riego de los campos con aguas subterráneas, para evitar la carencia de este recurso y diseñar una red de riego e incorporar un sistema de monitoreo de las necesidades. También es útil implementar estaciones meteorológicas (mide el clima) y sondas de humedad (miden la humedad del suelo) para que se puedan utilizar ordenadores de riego para adaptar la dosis de agua a aplicar dependiendo de las necesidades diarias.
- Incorporar plantaciones nativas, velar por el mejoramiento del hábitat de la vida silvestre, controlar la erosión de los terrenos.

Todo esto se logra mediante la formulación y aplicación de un Plan de Manejo Ambiental que está contemplado dentro del estudio de factibilidad del proyecto y parte dentro del diseño del campo de golf que busca tener los mejores estándares de sostenibilidad ambiental. De hecho, el predio actualmente se usa para la producción de tomate y ya tiene gran contenido químico por lo que el impacto ambiental que se va a generar no es tanto con respecto al que ya se tiene. Ahora bien, si se busca recuperar lo que todavía se pueda a nivel de flora y fauna. Para efectos de aprobación del Plan de Manejo Ambiental, la máxima autoridad reconocida en la región es la Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca (CAR).

11.2. Desarrollo Social

Un desarrollo golfístico tiene grandes impactos sociales por la cantidad de empleos que genera, no solamente desde el punto de vista de la construcción, la administración y otros elementos del proyecto sino que tiene un gran impacto en temas deportivos. Se espera que el proyecto genere aproximadamente 150 empleos permanentes y podrían llegar a ser muchos más gracias al desarrollo de vivienda y los altos requerimientos de mano de obra del proyecto de eventos y convenciones.

La provincia del Sumapaz ha definido mediante procesos concertados, desarrollados con el apoyo de las alcaldías locales y la Cámara de Comercio de Bogotá, una vocación hacia temas deportivos y hacia el turismo. Dentro del Plan de Competitividad Regional está contemplado y también en estudios posteriores como el Plan de Desarrollo Turístico de la Provincia del Sumapaz y el Plan de Desarrollo Turístico del Municipio de Fusagasugá. Hoy en día se habla del Turismo Deportivo.

Entre otros escenarios complementarios se ha pensado en el desarrollo de una Zona Franca que contemple temas deportivos como fábricas de elementos, en el caso de golf, maletas, bolas, camisetas, guantes, etc. Asimismo aprovechar otros escenarios.

Dentro de la proyección estratégica está contemplada la creación de una escuela deportiva para Fusagasugá y el proyecto ofrecería la posibilidad tanto de práctica como también de escenario de aprendizaje para los fusagasugueños para que desde jóvenes aprendan a jugar golf, tenis y otros servicios que se piensan ofrecer.

Por otro lado, el golf genera externalidades positivas para aquellos que son caddies. Por lo general, un caddie es local y aprende golf por trabajo pero hace una inmersión total en el deporte y logra tal grado de respeto y de confianza del aficionado que muchas veces éste le paga la universidad o sus estudios o al menos le brinda una gran ayuda. Más allá de esto, los caddies suelen convertirse en jugadores profesionales luego de perfeccionar su juego y tienen la posibilidad de participar en torneos y demás. Estos beneficios se convierten, no solamente en beneficios económicos sino en un mejoramiento generalizado de la calidad de vida de la comunidad receptora del proyecto que en este caso es la comunidad fusagasugueña y más que esto, la comunidad de Chinauta.

12. Conclusiones

Luego de evaluar las posibles alternativas de desarrollo económico en Fusagasugá con el Plan de Competitividad y analizando las posibilidades de desarrollo de acuerdo al Plan de Ordenamiento Territorial, en especial el Plan Parcial de Chinauta y los usos del suelo establecidos para el área objeto de estudio, se estableció que algunas de las alternativas posibles de desarrollo urbanístico para elevar a un estudio de factibilidad eran un campo de golf, un proyecto urbanístico y un hotel con centro de convenciones.

Para esto se hizo una evaluación de los diferentes sectores y se utilizó información primaria y secundaria para sacar conclusiones sobre cada uno de ellos. Adicionalmente se contó con la colaboración de la Oficina de Proyectos Arquitectónicos OPA para una propuesta de desarrollo urbanístico y para el costeo aproximado de los proyectos.

Luego de evaluar diferentes alternativas de desarrollo urbanístico para el sector de Chinauta se puede decir que un proyecto de vivienda sería lo más interesante. Ahora bien, luego de contemplar diferentes escenarios sobre la vivienda y dada la información disponible del mercado, se puede optar por diferentes vías.

Una vía es la de desarrollar un proyecto de vivienda de bajo costo y sin otros complementos como lo podría ser el campo de golf, primero porque financieramente no es viable y por otro porque la demanda de golf no busca vivienda de bajo nivel. Sin embargo, para este tipo de desarrollo urbanístico, no se tiene referencia alguna con un número tan importante de casas y con un lote tan costoso como es el que se está planteando en el análisis.

Otro nivel es competir directamente con los desarrollos de alto nivel como son Mesa de yeguas en Anapoima, Peñalisa en Ricaurte, Peñon en Girardot, ya que tienen un mercado establecido que es cada vez más exigente y se ha ido sofisticando a medida que pasa el tiempo donde el diseño es día a día más importante, el status y otros aspectos juegan un papel importante. Todos estos proyectos tienen una característica en común y es un campo de golf. Cuando se tiene un campo de golf dentro de un condominio o conjunto como también sucede en la Pradera de Potosí en Guasca, los niveles de las casas suben considerablemente y el perfil del mercado se incrementa también. Ya un metro cuadrado construido puede llegar a valer \$7'500.000, mucho más costoso que un promedio en Bogotá que es una ciudad costosa. Qué se cobra con este precio, principalmente, comodidad, status, clima, cercanía y la posibilidad de construir relaciones sociales con una sociedad de alto nivel. Luego de analizar los diferentes escenarios, es tal vez la alternativa más interesante de desarrollo urbanismo del estudio.

Al analizar individualmente un campo de golf, es prácticamente que imposible que sea viable ya que su inversión es muy alta y con acciones, green fee y servicios es muy complicado de mantener y más aún cuando no hace parte de un desarrollo urbano como lo puede llegar a ser un centro de práctica dentro de la ciudad. En caso de insistir en esta opción, se puede trabajar un diseño mucho

más económico y con algún complemento comercial importante de algún tipo que movilice gente alrededor de la zona. De lo contrario, es inviable.

Gracias a las bondades del clima en este sector de Fusagasugá, un proyecto hotelero es interesante y la dinámica a nivel nacional se dirige hacia este camino. Se podría pensar en vincular a una cadena como IBIS que maneja un concepto de alta rotación con bajas tarifas y muy buena calidad de servicio. La rentabilidad de un proyecto es buena a pesar de tener dentro de su estructura de financiación, un crédito costoso.

Existe una gran oportunidad para desarrollar este proyecto en términos de infraestructura con la doble calzada de Bogotá a Girardot que ya está adelantada y sumado a la vía que irá de Zipaquirá a Facatativá y de allí a Fusagasugá ya que esto permitirá acercar en tiempo el predio en cuestión con un alivio en el tráfico de entrada y salida de Bogotá. Esto le permitirá competir de primera mano en cualquiera de las alternativas.

El estudio cumple con los objetivos propuestos y deja el camino abierto para un estudio de factibilidad mucho más robusto que entre a detallar diferentes aspectos de estructura, viabilidad técnica para la construcción, temas ambientales, sociales, etc.

Hasta ahora el proyecto genera buenas expectativas para la Alcaldía Municipal y los mismos habitantes de Chinauta que ven como una gran oportunidad este desarrollo.

13. Recomendaciones

En un nivel intermedio, con un excelente diseño pero con limitaciones en el diseño urbanístico, podría pensarse en un desarrollo de solamente vivienda. Sin embargo, el costo ya es alto y el número elevado de viviendas para vender sigue siendo alto. Un precio como estos sin un atractivo como el campo de golf será bastante riesgoso y seguramente requerirá de una inversión muy fuerte en mercadeo. Al ser combinada con un campo de golf, la inversión crece considerablemente y el proyecto es viable, sin embargo se percibe riesgoso y las construcciones parecerían ser muy económicas para este tipo de condominios. Es una alternativa interesante pero tal vez no la mejor.

Como tal, un proyecto de vivienda es lo más viable para el desarrollo urbanístico del predio de acuerdo al análisis efectuado, sin embargo, dada la sinergia que existe entre los tres proyectos, es ideal pensar en que se desarrollen los tres de manera armónica como si fueran uno solo ya que entre sí hacen que el proyecto sea más interesante y permitiría un gran aprovechamiento de economías de escala. En este caso se podría pensar en una ejecución por fases donde primero se inicie con la venta de vivienda, posteriormente con la construcción de 9 hoyos y en determinado punto, iniciar la inversión en el hotel.

En cualquiera de los casos es de vital importancia que se mantenga el acuerdo con la alcaldía municipal de brindar una sesión en otro lugar de Chinauta ya que una sesión en este punto tan

costoso sería una dificultad muy alta para el proyecto. Asimismo, negociar que la compra del terreno para la sesión, no necesariamente sea en el año 0 sino en el sexto año o algo por el estilo. Esto permitiría que el proyecto redujera las necesidades de capital.

Otro tema que podría aliviar el costo del proyecto es dar mayores facilidades de pago vendiendo el terreno por etapas.

Siempre será importante tener en cuenta a la comunidad y a los actores principales como la alcaldía y el concejo municipal ya que es en estos lugares donde se pueden encontrar las vías para lograr viabilidad a cualquiera de las alternativas. Aquí se contemplan los aspectos legales de mayor trascendencia como los permisos, los usos del suelo, posibles exenciones tributarias, etc.

Al final, el inversionista obtendrá el mejor resultado viable si desarrolla unos componentes de urbanismo dentro de su predio, con las mejores características, acabados, etc. Esto permitirá cobrar precios de mercado que se pelean por lo alto con grandes desarrollos en las cercanías de Bogotá y en la región, donde se puede hacer un cobro más interesante precisamente por el concepto que se maneja y el status que brinda.

14. Bibliografía

- Alcaldía Mayor de Bogotá (2006). “Boletín Estadístico Bogotá en Cifras No. 4). Secretaría Distrital de Planeación.
- Alcaldía Mayor de Bogotá (2010). “Informe de Empleo en Bogotá 2001 – 2009”. Bogotá, Ciudad de Estadísticas.
- Alcaldía Municipal de Fusagasugá (2010); “*Plan de Desarrollo Turístico Municipal de Fusagasugá*”. Together Ltda. con el apoyo del Fondo de Promoción Turística de Colombia.
- Asociación Hotelera de Colombia – COTELCO (2007); “*Operación Hotelera en Colombia 2007*”
- Banco de la República (2010). Evolución Tasas de Interés para construcción. Base de Datos.
- Cámara Colombiana de la Construcción – Camacol (2009). “Desempeño Reciente de las Ventas de Vivienda Nueva Advierte un Mejor Año 2010 para el Licenciamiento”. 2 de Octubre de 2009.
- Cámara Colombiana de la Construcción – Camacol (2010). “Colombia Construcción en Cifras”. 10 de Mayo de 2010.
- Cámara de Comercio de Bogotá (2007). “Balance de Ingresos y Gastos y Tendencia en la Inversión en Bogotá 1998 – 2007”. Observatorio de las Finanzas Públicas de Bogotá.
- Cámara de Comercio de Bogotá (2009). Plan de Desarrollo Turístico Provincia del Sumapaz “Destino Deportivo y Agroecoturístico Sostenible”
- Cámara de Comercio de Bogotá (2009). Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas – CEPEC (2009), Plan de Competitividad de la Provincia del Sumapaz.
- Castañeda, S.; Echeverry, D.; Villarreal, J. Modelo de Valoración Financiera de Proyectos especializados en ingeniería de la construcción. Con apoyo de la universidad de los Andes. 2006
- Clavijo, S.; Janna, M. y Muñoz, S. (2004). “La Vivienda en Colombia: Sus Determinantes Socio – Económicos y Financieros”.
- Congreso de la República de Colombia (1996), Ley 300 de 1996 “*Ley General de Turismo*”
- Congreso de la República de Colombia (2002), Ley 788 de 2002. “Exención de Renta”

- Congreso de la República de Colombia (2003), Decreto 2755 del 30 de septiembre de 2003. *“Beneficios tributarios para la promoción y fomento del turismo”*
- Congreso de la República de Colombia (2006), Ley 1101 de 2006. *“Nueva Ley de Turismo”*
- Congreso de la República de Colombia (2007), Proyecto de Ley 148 de 2007 Cámara. *“Por la cual se crean las zonas libres de segunda vivienda para estimular la inversión y se dictan otras disposiciones”.*
- Damodaran, Aswath (2006), Damodaran on Valuation: Security Analysis for Investment and Corporate Finance, 2nd Edition
- Departamento Nacional de Planeación (DNP); *“Perspectivas de la Vivienda en Colombia”*. Congreso Nacional de Camacol 2007.
- Duque RI y Ochoa F. (2008). Guía para la elaboración de un plan de negocios en ecoturismo. Universidad Externado de Colombia e Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander Von Humboldt. Bogotá, D.C. Colombia
- Federación Colombiana de Golf (2010). Requisitos para obtener la afiliación a la Federación Colombiana de Golf. Información al Público.
- Golf Course Superintendents Association of America; *“Properly Profile and Environmental Stewardship of Golf Courses”*. Volume I, II, III & IV.
- Ipsos – Napoleón Franco & Compañía S.A. (2008); *“Encuesta de Turismo de Colombia.”* PROEXPORT Colombia
- Mckinsey & Company (2000). Manual de Preparación de un Plan de Negocio
- McNulty, James A. Creighton, John Rhame, Will D. (2001); *Business Golf: The Art of Building Relationships on the Links*; Career Press, Incorporated; 2001
- Oglesbay, R.A. y Adams, M.G. (2009). *“Business Research Yearbook – Global Business Perspectives”*. Publication of the International Academy of Business Disciplines. Volume XVI 2009. Number 2.

- Organización Mundial del Turismo –OMT- (1998). *Introducción al turismo*. Organización Mundial de Turismo: Madrid
- Otto, J.E.; Brent Ritchie, J.R. (1999). “The Service Experience in Tourism”. *Faculty of Management, University of Calgary T2N 1N4*
- Rastrollo Lerma, Esteban (2009). “Desarrollo Sostenible y Mejoras Medioambientales Aplicadas a un Campo de Golf”. Madrid. Tesis de Grado.
- Routledge, Taylor and Francis Group (2008). *Sports & Tourism: A Reader*. Edited by Mike Weed. USA and Canada
- Sapag Chain, Nassir; Sapag Chain, Reinaldo (1991). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Mc Graw Hill Interamericana de México, S.A. Segunda Edición. México
- Stephen Shmanske (2004); *Golfonomics*; World Scientific Publishing Company, incorporated; 2004
- Titularizadora Colombiana (2002). “Regulación del Mercado Secundario de las Hipotecas: El Caso Colombiano y el Contexto Internacional”. Informe de actualidad No. 4 Octubre de 2002.
- World Economic Forum (2007). *The Travel and Tourism Competitiveness Report 2008*. Ginebra, Suiza

15. Anexos

Los anexos se presentarán en Excel.