

**Plan de Negocio para la Creación de un Complejo Eco Turístico en el Municipio de  
Aratoca, Santander.**

**María Alejandra Monsalve Cáceres**

**Proyecto de Grado Presentado como Requisito para Optar por el Título de Ingeniera  
Industrial.**

**Directora**

**Diana Patricia Barreneche Sarmiento**

**MSc. Administración de Empresas**

**Universidad Industrial de Santander**

**Facultad de Ingeniería Físico-mecánicas**

**Escuela de Estudios Industriales y Empresariales**

**Bucaramanga**

**2017**

### **Agradecimientos**

Un cordial agradecimiento a la docente Diana Patricia Barreneche, quién fue la directora de este proyecto, gracias por su sabiduría, apoyo y paciencia. Al Ingeniero Civil Hernando Poma por brindarme su experiencia y conocimiento en el área de diseño de las instalaciones del Complejo Eco Turístico. A mi padre Carlos Alberto Monsalve quién fue parte de este proyecto en cada fase, orientándome en la parte legal del mismo.

### **Dedicatoria**

A Dios por todas sus bendiciones, por darme sabiduría, fortaleza y perseverancia para culminar esta meta. A mis padres María Mercedes Cáceres y Carlos Alberto Monsalve, por su apoyo, sacrificio y esfuerzo. A Juan Pablo Cáceres por su permanente colaboración, motivación y alegría. A mi abuela Marisela Jiménez de Monsalve por su apoyo, consejos y cariño brindados a lo largo de mi vida

**Tabla de Contenido**

Introducción .....	19
1. Especificaciones del Proyecto.....	23
1.1.Planteamiento del Problema .....	23
1.2. Justificación .....	24
1.3. Alcance.....	25
1.4. Objetivos .....	27
1.4.1. Objetivo General.....	27
1.4.2. Objetivos específicos.....	27
1.5. Marco Teórico.....	28
1.5.1. Análisis del mercado.....	29
1.5.2. Análisis técnico.....	30
1.5.3. Análisis Administrativo.....	30
1.5.4. Análisis legal, ambiental y social.....	31
1.5.5. Análisis económicos .....	31
1.5.6. Análisis financieros.....	31
1.5.7. Métodos y Herramientas .....	34
2. Descripción de la Empresa.....	39

2.1. Objetivo Social.....	39
2.2. Misión.....	39
2.3.. Visión.....	40
3. Análisis del Sector Económico .....	40
3.1. Turismo.....	40
3.2. Turismo Como Sector .....	41
3.3. Turismo Internacional .....	44
3.4. Turismo Nacional.....	46
3.5. Turismo en Santander .....	50
3.6. Eco Turismo.....	54
4. Estudio de Mercado .....	55
4.1. Fase Observación.....	56
4.2. Fase Exploratoria .....	57
4.3. Descripción del Servicio .....	58
4.3.1. Unidades estratégicas.....	58
4.3.2. Paquetes Básicos.....	59
4.4. Identificación del Problema .....	59
4.4.1. Definición del Problema .....	60
4.5. Identificación del Target Group.....	60
4.5.1. Definición del Target Group.....	60

4.5.2. Mercado Potencial .....	60
4.6. Planteamiento de Hipótesis .....	61
4.7. Objetivos .....	61
4.7.1. Objetivo General.....	61
4.7.2. Objetivos Específicos.....	61
4.8. Diseño del Instrumento de Medición.....	62
4.9. Cálculo del Universo (N).....	62
4.10. Cálculo del Tamaño de la Muestra (n).....	63
4.11. Validación del Instrumento.....	64
4.12. Diseño del Instrumento Final y Trabajado de Campo .....	65
4.13. Análisis Estadístico.....	65
4.14. Cruce de Variables.....	72
4.15. Contraste de Hipótesis .....	73
4.16. Conclusiones .....	73
4.17. Recomendaciones .....	74
5. Plan Estratégico y de Marketing.....	75
5.1 Análisis Estratégico .....	75
5.1.1. Análisis POAM.....	75
5.1.2. Análisis PCI .....	75
5.1.3. Análisis DOFA.....	76

5.1.4. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter .....	80
5.3. Plan de Mercadeo.....	81
5.3.1. Análisis del Entorno de Marketing .....	81
5.3.2. Estrategia impulsada por el cliente .....	83
5.3.3. Marketing Mix. ....	86
5.3.4. Marketing Sustentable .....	91
6. Estudio Técnico.....	93
6.1. Proceso del Servicio.....	93
6.1.1. Especificaciones de los servicios.....	93
6.1.2. Diagramas de flujo del proceso.....	94
6.2. Equipos, Maquinaria, Herramientas y Mobiliaria.....	94
6.3. Instalaciones.....	95
6.4. Abastecimiento.....	95
7. Estudio Organizacional .....	97
7.1. Estructura Organizacional.....	97
7.2. Manual de Funciones .....	98
7.3. Estructura Salarial .....	98
8. Estudio Legal .....	99
8.1. Objetivos .....	99
8.1.1. Objetivo general.....	99

8.1.2. Objetivos específicos.....	99
8.2. Tipo de Sociedad.....	100
8.3. Obligaciones Tributarias, Comerciales y Laborales .....	101
8.4. Regulaciones Locales y Permisos Requeridos.....	102
9. Evaluación de Posibles Impactos .....	102
9.1. Evaluación de Posibles Impactos Sociales .....	102
9.2. Evaluación de Posibles Impactos Ambientales.....	104
10. Estudio Financiero .....	104
10.1. Inversiones .....	105
10.1.1. Inversión Fija .....	105
10.2. Costos.....	107
10.2.1. Costos Fijos.....	107
10.2.2. Costos Variables .....	107
10.3. Calculo de Ingresos.....	108
10.4. Presupuesto de Ingresos y Egresos .....	109
10.4.1. Ingresos Proyectados. ....	109
10.4.2. Egresos Proyectados. ....	109
10.5. Análisis de Indicadores .....	109
10.6. Cálculo del Punto de Equilibrio.....	110
11. Análisis de Posibles Riesgos.....	111



11.1. Análisis de Escenarios .....	111
11.1.1. Sensibilidad de los Indicadores ante la Variación del Crecimiento del Mercado.....	111
11.1.2. Sensibilidad del VPN ante la Variación la Tasa de descuento. ....	113
11.2. Análisis de PESTEL .....	114
12. Conclusiones.....	115
13. Recomendaciones .....	118
Referencias Bibliográficas .....	120

**Lista de Tablas**

Tabla 1. Cumplimiento de Objetivos .....	21
Tabla 2. Modalidades, Categorias y Actividades Turísticas .....	42
Tabla 3. Llegas de Turistas Internacionales.....	45
Tabla 4. Ingresos por Turismo Internacional.....	45
Tabla 5. Llegas de Turistas Internacionales e Ingresos por Turismo Internacional en América del Sur.....	47
Tabla 6. Atributos y Falencias del Turismo en Santander .....	51
Tabla 7. Ocupación Hotelera .....	53
Tabla 8. Proyección de Turistas en Colombia y Santander. ....	63
Tabla 9. Análisis de la Encuesta Internacional .....	68
Tabla 10. Matriz D.O.F.A.....	77
Tabla 11. Objetivos y Unidades Estratégicas del Complejo Eco Turístico .....	85
Tabla 12. Vendedores – Fuerza de Ventas.....	88
Tabla 13. Marketing Directo – Marketing en Línea .....	89
Tabla 14. Normatividad de las Obligaciones.....	101
Tabla 15. Inversión Fija.....	105

Tabla 16. Capital de Trabajo.....	106
Tabla 17. Costo Fijo.....	107
Tabla 18. Costo Variable .....	107
Tabla 19. Indicadores .....	110
Tabla 20. Cálculo del Punto de Equilibrio.....	110
Tabla 21. Análisis P.E.S.T.E.L .....	114

**Lista de Figuras**

<i>Figura 1.</i> Modelo de Leiper.....	41
<i>Figura 2.</i> Red de valor del sector hotelero. ....	44
<i>Figura 3.</i> Porcentaje de ocupación hotelera en Santander.....	53
<i>Figura 4.</i> Metodología de la Investigación de Mercados. ....	56
<i>Figura 5.</i> Cinco Fuerzas de Porter.....	80
<i>Figura 6.</i> Macro Entorno de la Empresa. ....	82
<i>Figura 7.</i> Micro Entorno de la Empresa. ....	83
<i>Figura 8.</i> Propuesta de Valor.....	84
<i>Figura 9.</i> Ventajas competitivas del Complejo Eco Turístico.....	86
<i>Figura 10.</i> Publicidad y Relaciones Públicas. ....	88
<i>Figura 11.</i> Canales de Marketing. ....	90
<i>Figura 12.</i> Estrategias de Comunicación.....	90
<i>Figura 13.</i> Responsabilidad Social Empresarial.....	92
<i>Figura 14.</i> Cadena de Abastecimiento.....	97
<i>Figura 15.</i> Organigrama. ....	98
<i>Figura 16.</i> Gráfico Sensibilidad de Indicadores con Variación del Crecimiento del Mercado..	112
<i>Figura 17.</i> Grafico Sensibilidad del VPN.....	113

**Lista de Apéndices**

(Ver documentos en CD de Apéndices)

Apéndice 1. Direccionamiento de la Empresa.....	39
Apéndice 2. Cuestionario Fase de Observación. ....	57
Apéndice 3. Mapa de la Empatía.....	58
Apéndice 4. Segmentación del Mercado. ....	60
Apéndice 5. Bases y Variables.....	62
Apéndice 6. Secuencia Lógica y Ubicación de las Preguntas de Filtro.....	62
Apéndice 7. Cálculo del Universo (N).....	62
Apéndice 8. Encuestas .....	64
Apéndice 9. Cuestionario Alternativo para Validación del Instrumento de Medición.....	64
Apéndice 10. Resultados del Instrumento de Validación.....	65
Apéndice 11. Instrumento de Medición.....	65
Apéndice 12. Respuestas de las Encuestas.....	65
Apéndice 13. Análisis de Resultados.....	65
Apéndice 14. Cruce de Variables.....	72
Apéndice 15. Matriz POAM y PCI.....	75
Apéndice 16. Plan Estratégico.....	76
Apéndice 17. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	81
Apéndice 18. Mapa de Procesos.....	93
Apéndice 19. Caracterización del proceso.....	93

Apéndice 20. Indicadores de Gestión. ....	94
Apéndice 21. Manual de procedimientos.....	94
Apéndice 22. Listado de Equipos, Maquinaria, Herramientas y Mobiliaria. ....	94
Apéndice 23. Etapa Pre- Eliminar.....	95
Apéndice 24. Diseño Final.....	95
Apéndice 25. Especificaciones de la Huerta Biológica .....	96
Apéndice 26. Perfiles de Cargo. ....	98
Apéndice 27. Normatividad en Pago de Nomina.....	98
Apéndice 28. Matriz de Riesgos GTC 45.....	98
Apéndice 29. Estructura Salarial.....	98
Apéndice 30. Normograma. ....	101
Apéndice 31. Factores de Desarrollo Sostenible. ....	102
Apéndice 32. Matriz de Leopold.....	104
Apéndice 33. Plan de Manejo Ambiental (P.M.A).....	104
Apéndice 34. Programa de Gestión Integral de Residuos(PGIR).....	104
Apéndice 35. Análisis Financiero para Inversionistas .....	104
Apéndice 36. Simulación con respecto al Crecimiento del Mercado .....	111

## Resumen

**Título:** Plan de Negocio para la Creación de un Complejo Eco Turístico en el Municipio de Aratoca, Santander.\*

**Autor:** María Alejandra Monsalve Cáceres \*\*

**Palabras Clave:** Turismo, Ecoturismo, Plan De Negocio.

### Descripción:

El turismo rural es una forma de explotar favorablemente nuestros recursos sin que estos puedan llegar a ser afectados de forma permanente y además mostrar las maravillas naturales que el país tiene dentro de su territorio. Esta modalidad de turismo no solo permite aumentar el sector turismo a nivel económico, sino que también, permite que los turistas tomen conciencia sobre la conservación y preservación de la fauna y la flora existente, a través de la convivencia con ella. El departamento de Santander cuenta con zonas rurales ideales para las modalidades de turismo de aventura y ecoturismo, es por ello que en los últimos años Santander se ha destacado como destino turístico ideal para las personas aventureras que quieran realizar deportes extremos y convivir en la naturaleza. Es por ello que se desean crear espacios para que los turistas extranjeros conozcan más que las zonas costeras y se enamoren de Colombia como destino turístico.

El presente proyecto contiene un plan de negocios donde se evalúa la factibilidad de creación y realización un complejo eco turístico, analizando la oportunidad al examinar la viabilidad técnica, económica y financiera, según los intereses y especificaciones que se quieren implementar para la prestación del servicio; además también se busca plantear los procedimientos y estrategias para su puesta en marcha y crecimiento continuo de este como empresa.

---

\* Trabajo de Grado.

\*\* Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Diana Patricia Barreneche, MSc Administración de Empresas.

### Abstract

**Title:** Business Plan for the Creation of an Eco Touristic Complex in the Municipality of Aratoca, Santander.\*

**Author:** María Alejandra Monsalve Cáceres \*\*

**Keywords:** Tourism, Ecotourism, Business Plan.

#### Description:

Rural tourism is a way to exploit our resources favorably without these being able to be affected permanently and also show the natural wonders that the country has within its territory. This type of tourism not only allows the tourism sector to increase economically, but also allows tourists to become aware of the conservation and preservation of the existing fauna and flora, through coexistence with it. The department of Santander has ideal rural areas for adventure tourism and ecotourism, which is why in recent years Santander has stood out as an ideal tourist destination for adventurous people who want to do extreme sports and live in nature. That is why they want to create spaces for foreign tourists to know more than the coastal areas and fall in love with Colombia as a tourist destination.

The present project contains a business plan where the feasibility of creation and realization of a complex eco-tourism is evaluated, analyzing the opportunity when examining the technical, economic and financial viability, according to the interests and specifications that are to be implemented for the provision of the service; It also seeks to outline the procedures and strategies for its implementation and continued growth of this as a company.

---

\* Bachelor Thesis.

\*\* Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Diana Patricia Barreneche, MSc Administración de Empresas.



## Introducción

En los últimos años, el turismo en Colombia ha tenido un incremento significativo en cuanto al turismo interno y extranjero, es decir, los colombianos han optado por destinos nacionales y al mismo tiempo, el país le ha abierto las puertas a un número importante de extranjeros que ven a Colombia como un lugar ideal para vacacionar. Esto se debe, en parte, a dos principales motivos, el acuerdo de paz y la devaluación del peso colombiano con respecto al dólar, ya que, tanto los colombianos como el extranjero sienten más seguridad al viajar y conocer Colombia, y además para estos últimos es más económico.

Debido a que el turismo se ha convertido en una de las principales actividades económicas de Colombia, el turismo en Santander ha incrementado por la inyección de dinero del gobierno en el sector. Se realizaron estas inversiones con el fin de atraer mayor cantidad de público con la apertura de destinos turístico como el Parque Nacional del Chicamocha (PANACHI), Eco parque El Cerro del Santísimo, Acualago, entre otros; de esta manera se intenta incentivar al turista y se le brinda otra opción de vacacionar diferente a las que normalmente se acostumbra, como lo son las zonas costeras. Santander ha optado por un turismo ecológico y de aventura, explotando así sus recursos naturales y características geográficas, ofreciendo al visitante vistas majestuosas, gracias a la conservación y preservación de la naturaleza que hay en el departamento, además se ha dado a conocer porque cuenta con la estructura para el desarrollo de deportes extremos, sin dejar de lado, la importancia de conocer su cultura y gastronomía.

El complejo eco turístico se realiza con el fin de reunir esas buenas características del departamento en un solo lugar, donde el turista encuentre vistas sorprendentes, diversión,

gastronomía y, además, se aparte del estrés de la vida cotidiana y disfrute de su estadía. Con este proyecto, se busca desarrollar un plan de negocios que evalúe la factibilidad de realizar este complejo eco turístico, analizando la oportunidad al examinar la viabilidad técnica, económica y financiera, según los intereses y especificaciones que se quieren implementar para la prestación del servicio; además también se busca plantear los procedimientos y estrategias para la puesta en marcha del proyecto.

Tabla 1.

*Cumplimiento de Objetivos.*

<b>Objetivos</b>	<b>Cumplimiento</b>
Realizar el estudio del sector donde se analizará el macro entorno y el micro entorno del mercado eco turístico en Santander.	Capítulo 3
Elaborar un estudio de mercado para identificar el mercado potencial, mercado objetivo y la demanda de la afluencia de turistas a Santander.	Capítulo 4
Formular el plan de marketing que establezca las estrategias comerciales para llegar al segmento de clientes, además de diseñar y estructurar el portafolio de servicios que se ofrecerán	Capítulo 5.
Elaborar el estudio técnico donde se determine el procedimiento de prestación del servicio, las características de las instalaciones y los recursos a utilizar.	Capítulo 6
Desarrollar el análisis administrativo donde se diseñará el organigrama, manual de funciones y manual de procedimientos	Capítulo 7.
Elaborar el análisis legal definiendo el marco legal, los lineamientos particulares del sector turismo según el ministerio de cultura y turismo, y forma jurídica de constitución legal	Capítulo 8.
Evaluar el posible impacto social que trae consigo la apertura del complejo eco turístico en la población cercana y en los pequeños comerciantes existentes en su periferia.	Capítulo 9. (Numeral 9.1.)
Evaluar el posible impacto ambiental producido por la puesta en marcha y funcionamiento del complejo con el fin de establecer medidas de mitigación y cuidado de éste	Capítulo 9. (Numeral 9.2.)
Realizar un análisis financiero como forma de sustentar la viabilidad de la idea de negocios y evaluar la rentabilidad de este en diferentes escenarios	Capítulo 10 Capítulo 11 (Numeral 11.1.)

Tabla 1 [*Continuación*]

<b>Objetivos</b>	<b>Cumplimiento</b>
Formular el direccionamiento estratégico elaborando la misión, visión y objetivo social	Capítulo 2. Capítulo 5 (Numeral 5.1.)
Realizar una simulación del servicio con fines comerciales.	Capítulo 6. (Numeral 6.3.)

## **1. Especificaciones del Proyecto**

### **1.1. Planteamiento del Problema**

La problemática del sector turismo en Colombia siempre ha sido efecto de la inseguridad y mala imagen que se ha desarrollado en otros países. Con la firma del tratado de paz, que da fin a un conflicto de más de 50 años, se espera que el país se convierta en un destino más atractivo para los turistas e inversionistas extranjeros, ya que es bien sabido que el país es rico en biodiversidad de fauna y flora, hermosos paisajes naturales y gran variedad de clima ideales para vacacionar.

A nivel departamental, el turismo de la región se está viendo opacado por el turismo de playa y sol, debido a que no se está promocionando lo suficiente el turismo Santandereano a nivel mundial, el cual se ha caracterizado por ser un turismo rural, en los que se destacan el turismo de aventura y el ecoturismo. Santander cuenta con uno de los paisajes naturales más hermosos a nivel mundial, el Cañón del Chicamocha, el cual se ha venido dañando por construcciones y explotación de arena; es por ello que es de vital importancia que los colombianos tomen conciencia del cuidado, preservación y conservación de los recursos naturales con los que cuenta Colombia y en este caso el departamento de Santander. Por esta razón es que se ve al turismo como una plataforma para dar a conocer y expandir el amor y la importancia del cuidado del medio ambiente a los turistas.

Es por ello que se deben abrir espacios de disfrute y aprendizaje, que logren atraer la atención de los turistas y así convertir a Santander en un destino turístico atractivo.

## 1.2. Justificación

Colombia se destaca por su riqueza natural, ubicándose como el segundo país con mayor diversidad biológica y por sus lugares de extraordinaria belleza natural. En Santander se encuentra uno de los más bellos y representativos paisajes del país, El Cañón del Chicamocha, el cual atrae a millones de viajeros. El complejo Eco turístico estará ubicado en una de las laderas del cañón con vista al río Umpala. Será un complejo donde las familias podrán divertirse y/o descansar de la rutina y estrés de la ciudad, rodeándose de naturaleza y tranquilidad. Se espera que el complejo trabaje con procesos sostenibles, con una arquitectura donde la naturaleza se haga presente y no se dañe el paisaje natural, donde se haga uso de la energía renovable aprovechando el sol de esta región y se resalte la gastronomía por el uso de cultivos totalmente ecológicos y cultivados sin pesticidas, serán una de las características llamativas del complejo, en pocas palabras el complejo eco turístico venderá diversión, tranquilidad y una vista espectacular a sus clientes. Se escogió una de las laderas del Cañón, debido a que ya se poseen 79 hectáreas de terreno, y debido a la majestuosidad natural del lugar se encontró ideal para construcción y puesta en marcha de un complejo eco turístico.

El turismo en Colombia se ha incrementado los últimos años; en base a los resultados publicados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2016) en su muestra mensual de hoteles, que en octubre de 2016, el porcentaje de ocupación hotelera\* a nivel nacional fue del 60.2%, la más alta reportada para los meses de octubre de los últimos 13 años, de igual forma el boletín mensual de turismo de Ministerio de Comercio, Industria y turismo

---

\* *Porcentaje de ocupación hotelera:* Indica la proporción de ocupación que registra el establecimiento, y se obtiene dividiendo el total de cuartos ocupados entre el total de cuartos disponibles al período de interés. Al final se multiplica por 100 a fin de que éste quede expresando en porcentaje.

(2016), reportó el paso de 31.803.847 vehículos en los peajes y en los terminales de transporte se recibieron 67.170.733 pasajeros, además las llegadas de extranjeros al país creció en un 13.47% en el 2016 con respecto al 2015, siendo el 50.1% de estos viajes por ocio. Es importante también destacar que durante los meses de enero a octubre de 2016 se recibieron en los diferentes parques naturales de Colombia 617.354 visitantes nacionales y 125.997 visitantes internacionales. Las estadísticas anteriores nos indican que hay un mercado potencial y en crecimiento del turismo en Colombia por motivo de vacaciones y esparcimiento. Sin embargo, en Santander, el sector turismo no crece al mismo ritmo, por lo que se deben crear estrategias para capturar la atención de posibles clientes.; de igual forma, lo que se busca con este proyecto es usar el turismo como plataforma para difundir la importancia de la conservación y preservación a través de buenas prácticas que los turistas podrán observar durante su estadía, es por eso que la base del complejo será la sostenibilidad que se considera como el equilibrio entre la parte financiera, la sociedad y la ambiental.

### **1.3. Alcance**

El alcance del proyecto es diseñar un plan de negocios encaminado a plantear estrategias para la puesta en marcha y dar dirección a la idea de negocio, para que así se logre su desarrollo en un tiempo pertinente y de forma efectiva. En este documento se presentan los conceptos de oportunidad, viabilidad y rentabilidad, las cuales fueron logradas a través de estudios y análisis con los que cuenta el plan, los cuales son:

- ***Estudio del sector.*** Donde se evidencia el comportamiento del turismo como sector económico a nivel internacional, nacional y departamental.

- **Estudio de mercado.** Donde se analiza la viabilidad comercial del proyecto, su mercado objetivo y, de esa forma, se empiecen a evidenciar las estrategias de marketing que se deberán utilizar.
- **Estudio legal.** Donde se define la conformación de la sociedad, la posibilidad legal para que la empresa opere y leyes especiales aplicadas al sector.
- **Análisis técnico.** Donde se realiza la descripción detallada del producto, el proceso en la prestación del servicio y al tratarse un complejo eco turístico, y además se desarrollan los planos de la infraestructura donde se prestará el servicio, así como su capacidad.
- **Análisis organizacional:** Se define los roles y el manual de funciones del personal necesario para la prestación del servicio, también se realiza el análisis de riesgos que presenta cada puesto para garantizar la seguridad y salud de los trabajadores, además de la estructura salarial.
- **Estudio de posibles impactos:** Se enlistan los posibles impactos ambientales y sociales que tiene consigo la puesta en marcha del proyecto, además de las estrategias para mitigarlos.
- **Análisis Financiero.** En él aparecen las inversiones, capital de trabajo, presupuestos, proyecciones, además del análisis de indicadores como el VPN y la TIR y el tiempo de retorno de la inversión.
- **Análisis de riesgos.** En él se realiza un análisis del componente financiero, donde se evidenciará su comportamiento con respecto a fluctuación del mercado.
- **Evaluación del proyecto.** Se realiza las conclusiones de los estudios y análisis previos y de esa forma garantizar la factibilidad de realizar el proyecto.



- **Simulación.** Una simulación de la infraestructura del complejo eco turístico, con fines comerciales, donde se podrá observar el servicio.

A partir de la información obtenida en los estudios anteriores, se realizan las estrategias a implementar como lo son las referidas al direccionamiento estratégico, el plan de marketing y estrategias para la puesta en marcha.

## **1.4. Objetivos**

**1.4.1. Objetivo General.** Formular un plan de negocio para la creación de un complejo eco turístico en Aratoca en el departamento de Santander.

### **1.4.2. Objetivos específicos.**

- Realizar el estudio del sector donde se analizará el macro entorno y el micro entorno del mercado eco turístico en Santander.
- Elaborar un estudio de mercado para identificar el mercado potencial, mercado objetivo y la demanda de la afluencia de turistas a Santander.
- Formular el plan de marketing que establezca las estrategias comerciales para llegar al segmento de clientes, además de diseñar y estructurar el portafolio de servicios que se ofrecerán.
- Elaborar el estudio técnico donde se determine el procedimiento de prestación del servicio, las características de las instalaciones y los recursos a utilizar.
- Desarrollar el análisis administrativo donde se diseñará el organigrama, manual de funciones y manual de procedimientos.

- Elaborar el análisis legal definiendo el marco legal, los lineamientos particulares del sector turismo según el ministerio de cultura y turismo, y forma jurídica de constitución legal.
- Evaluar el posible impacto social que trae consigo la apertura del complejo eco turístico en la población cercana y en los pequeños comerciantes existentes en su periferia.
- Evaluar el posible impacto ambiental producido por la puesta en marcha y funcionamiento del complejo con el fin de establecer medidas de mitigación y cuidado de éste.
- Realizar un análisis financiero como forma de sustentar la viabilidad de la idea de negocios y evaluar la rentabilidad de este en diferentes escenarios.
- Formular el direccionamiento estratégico elaborando la misión, visión y objetivo social.
- Realizar una simulación del servicio con fines comerciales.

### **1.5. Marco Teórico**

El plan de negocio tiene como objetivo indicar como operará la empresa mediante previos estudios de mercado, producción, administración y análisis financiero, guiar a la empresa para que logre las metas planteadas; de esta forma permite identificar la viabilidad en la creación de una nueva empresa.

Rodrigo Varela en su libro “Innovación Empresarial”, plantea cinco preguntas que cualquier empresario, inversionista, financista, proveedor, comprador, entre otros, quiere resolver sobre la empresa (Varela, 2008, pág. 316):

- ¿Qué es y en qué consiste la empresa?

- ¿Quiénes dirigirán la empresa?
- ¿Cuáles son las causas y razones para creer en el éxito empresarial?
- ¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas?
- ¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo la empresa y qué estrategias se van a usar para conseguirlos?

Las respuestas a estas preguntas, es lo que en resumen, se espera encontrar en un plan de negocios. Para un correcto desarrollo del plan de negocios, se debe realizar ciertos análisis preliminares, desarrollados cuidadosamente, con un alto grado de realismo y con esto, lograr un conocimiento profundo en cada una de las facetas del plan de negocio y evitar contratiempos en el momento que se ponga en marcha el proyecto. Los análisis necesarios son:

**1.5.1. Análisis del mercado.** El objetivo principal del análisis del mercado es determinar si existe una demanda real para los productos (bienes y/o servicio) que se van a producir. Es un conjunto de técnicas que recopilan, registran y analizan los datos relacionado al sector en el que se va manejar la empresa, con el cuál, también se puede pronosticar la demanda y tendencias del mercado.

Varela (2008), plantea los componentes básicos del análisis del mercado los cuales son:

*Análisis del sector y de la compañía.* Este análisis debe contener que es lo que actualmente está ocurriendo y se espera que pase en el sector económico al cual se va a entrar, dentro de se debe tener en cuenta la posibilidades de crecimiento, estado del sector desde varios puntos de vista (productos, mercados, clientes, empresas nuevas, tecnología, administración, desarrollo, etc.), factores positivos, negativos, políticas gubernamentales, tendencias, precios, calidad, servicio, tendencias y amenazas de nuevos productos sustitutos.

***Análisis del mercado.*** En el análisis de mercado se estudiarán los productos, el segmento de clientes y clientes potenciales, la competencia (precios, desempeño, etcétera), el tamaño del mercado global y el mercado en el que se va a desenvolver la nueva empresa, para con esto formular un plan de ventas.

***Plan de mercadeo.*** Recoge todas las estrategias que se van a utilizar para lograr los resultados previstos, se realiza la estrategia de precio, venta, estrategia promocional, de distribución, políticas de servicios, tácticas de venta y planes de contingencia.

**1.5.2. Análisis técnico.** El objetivo de este análisis es determinar si es posible llegar a elaborar y vender el producto y/o el servicio con la calidad, cantidad y costos requeridos, es decir, se analizan los elementos que tiene que ver con la ingeniería para la fabricación o prestación del servicio. Se realiza la descripción de forma detallada, para ello, es necesario identificar tecnología, maquinaria y equipo, insumos, materias primas, suministros, procesos, talento humano, proveedores, etcétera, con la finalidad de cumplir todos los requerimientos para poner la empresa en marcha.

El análisis técnico para un servicio se basa en diseñar el portafolio a ofrecer teniendo en cuenta el flujo de la información que va a estar representado por un diagrama de flujo simple, además se debe contar con la cantidad de personal necesario y la infraestructura debe poseer la capacidad para satisfacer la demanda. Se debe tener en cuenta la rotación del personal en cuanto horario de trabajo, y la distribución de la infraestructura con el fin de optimizar tiempo y espacio y así brindar un buen servicio.

**1.5.3. Análisis Administrativo.** Lo que busca el análisis administrativo es definir las características necesarias del personal de la empresa, las estructuras y estilo de dirección, los mecanismos de control, las políticas administración del personal y la participación del grupo

empresarial en la gestión de los resultados y la posibilidad de contar con todos los elementos. En él se debe prestar el organigrama, la descripción de cada puesto con la cantidad de personas necesarias y los salarios.

**1.5.4. Análisis legal, ambiental y social.** En este análisis se debe tener en cuenta los aspectos legales, la legislación urbana, el análisis ambiental y social. En él se define si existe una posibilidad legal y social que la empresa opere, de igual forma, se define el tipo de sociedad, obligaciones tributarias, comerciales, laborales, las regulaciones locales y permisos requeridos para la puesta en marcha del proyecto.

**1.5.5. Análisis económicos.** El objetivo del análisis es determinar las características económicas al identificar los componentes de: inversiones en activos fijos y capital de trabajo, presupuesto de materias primas, servicios e insumos, presupuesto del personal, otros gastos, deducciones tributarias y análisis de costos.

**1.5.6. Análisis financieros.** El objetivo es determinar las necesidades de recursos financieros, las fuentes y las condiciones de ellas, y las posibilidades de tener acceso real a dichas fuentes, es decir, el dinero necesario para arrancar el proyecto y el retorno de la inversión en un periodo establecido, que es ese periodo de tiempo que se requiere para que el flujo neto de efectivo de una inversión recupere su costo o inversión inicial. También, el cálculo de la tasa interna de retorno (TIR), que mide y compara la rentabilidad de la inversión.

Además, en caso de la empresa busque financiación, los gastos financieros y pagos de capital de préstamo deben aparecer en este análisis, de igual forma debe aparecer el análisis de liquidez, a través del indicador “periodo de recuperación de la inversión”, y proyecciones financieras. A continuación, se presenta un listado de las distintas formas de financiamiento, con las que puede contar un emprendedor para poner en marcha su plan de negocios:

***Crown angel.*** Es una herramienta que tiene como objetivo facilitar la inversión en nuevas empresas con potencial de crecimiento.

***Capital riesgo.*** Es la inversión por parte de compañías especializadas, de capital a largo plazo y de forma minoritaria y temporal.

***Cesiones de crédito.*** Son créditos con formas contractuales mediante las cuales el prestamista puede acceder, a posteriori, a participaciones en los mismos.

***Crédito.*** Es el contrato con el que una entidad financiera obliga a poner a disposición del cliente fondos hasta un límite determinado.

***Crowdfunding.*** Se trata de una cooperación colectiva entre personas que realizan una red de donaciones para conseguir dinero u otros recursos.

***Forward.*** Es un contrato entre dos partes, no normalizado, para comprar o vender un activo en el futuro a un precio acordado en el presente.

***Business Angeles.*** La metáfora hace referencia a aquellas personas con conocimientos en determinados sectores y con capacidad de inversión que inyectan capital y valor añadido a la gestión de proyectos.

***Préstamo.*** Es un contrato en el que la entidad financiera entrega al cliente una cantidad de dinero por el que se le obliga a este a restituir dicha cantidad más los intereses devengados.

***P2P lending.*** Son préstamos de individuos o empresas a otros individuos sin la intervención de una institución financiera tradicional.

***Préstamo participativo.*** Es el tipo de préstamo que estipula que el prestamista además de la remuneración ordinaria obtiene una remuneración dependiente de los beneficios obtenidos por el prestatario financiado.

***Swap.*** Es una transacción financiera entre dos partes que acuerdan intercambiar flujos monetarios durante un periodo siguiendo unas reglas pactadas.

***Fondo emprender.*** Es un fondo de capital semilla creado por el Gobierno Nacional. El objetivo del Fondo Emprender es apoyar proyectos productivos que integren los conocimientos adquiridos por los emprendedores en sus procesos de formación con el desarrollo de nuevas empresas. El Fondo Emprender facilita el acceso a capital semilla al poner a disposición de los beneficiarios los recursos necesarios en la puesta en marcha de las nuevas unidades productivas. (Fondo Emprender, s.f.)

***Premio Santander a la innovación empresarial.*** Surge como una iniciativa de Banco Santander en colaboración con la Secretaría de Educación Pública, el Instituto Nacional de Emprendedor, el Consejo Coordinador Empresarial, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior y el Consejo de la Comunicación, para reconocer a los mejores proyectos de negocios creados por estudiantes de licenciatura, recién egresados o estudiantes de posgrado de todas las universidades del país. (Premio Santander, s.f.)

***Destapa futuro.*** Un programa de Bavaria, que apoya con asesoría y capital a los emprendedores colombianos destacados con modelos de negocios estructurados, innovadores y con alta probabilidad de ser sostenibles en el tiempo. Los proyectos se clasifican de la siguiente manera: Mujer emprendedora, reto Bavaria, país en transición, Acción climática y abierta. (Red de Emprendedores, s.f.)

**Ventures.** La corporación Ventures es un canal de fortalecimiento para emprendedores y proyectos que tengan un alto impacto económico, social y ambiental en Colombia. Se enfocan en impulsar el emprendimiento sostenible en Colombia. (Ventures, s.f.)

**Idea tu empresa.** Según la revista Dinero, idea tu empresa es: Un concurso lanzado con el apoyo del BID (Banco Interamericano de Desarrollo) y de JP Morgan, es una competencia de planes de negocio inclusivos. La iniciativa busca apoyar las ideas, proyectos o empresas rentables y sostenibles que aporten al desarrollo y crecimiento de la población, generen ingresos, oportunidades y crecimiento económico para las familias y al comunidad (Inversionistas, 2013).

**Banco interamericano de Desarrollo.** Son la principal fuente de financiamiento para el desarrollo para América Latina y el Caribe, ofrecen préstamos donaciones y asistencia técnica.

**1.5.7. Métodos y Herramientas.** Durante el desarrollo del proyecto, se aplicaron diferentes herramientas para el cumplimiento de cada uno de los objetivos, estas son:

**Lienzo de negocio.** Es un plan de negocio en una hoja, cuyo objetivo es tomar en cuenta todas las diferentes partes esenciales de la idea de negocios y poder verlas de forma rápida en un solo lugar.

**TIR y VPN.** Son indicadores para evaluar proyectos de inversión, el valor presente neto (VPN) mide cuánto valor es creado por llevar a cabo una inversión, y la Tasa Interna de Retorno, es el indicador que mide la rentabilidad del proyecto de inversión.

**Los 4 estados del ser.** Es una herramienta que permite plasmar, de una forma sencilla, hacia donde se quiere encaminar la empresa, es decir, ¿Qué quiere ser?, ¿Qué quiere estar haciendo en un periodo de tiempo determinado?, ¿Qué quiere tener? Y ¿Dónde quiere estar?, esto como el fin de formular y redactar la visión de esta.



**Mapa de la empatía.** En un mapa de la empatía se muestra que es lo que el cliente piensa, permite conocer, desde 6 diferentes perspectivas, la manera como el cliente percibe el producto o el servicio. Esas 6 perspectivas son: ¿Qué piensa y siente?, ¿Qué oye?, ¿Qué dice y hace?, ¿Qué ve?, los resultados (Deseos, necesidades, medida del éxito y obstáculos) y esfuerzos (miedos, frustraciones y obstáculos).

**Mapa de procesos.** El mapa recoge la interrelación de todos los tipos de procesos que realiza una organización. Los tipos de procesos son:

- **Procesos Claves.** Están vinculados con los bienes y servicios orientados al cliente.
- **Procesos estratégicos.** Son los establecidos por la alta dirección para definir cómo opera el negocio y cómo crea valor.
- **Procesos de apoyo.** Sirven de soporte a los procesos claves y estratégicos.

**Diagrama de flujo del proceso Simple.** Es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso, estos símbolos son unidos por una flecha que representa la dirección del proceso (Aiteco Consultores).

**Customer Journey Map.** Es una herramienta de Design Thinking que permite plasmar en un mapa, cada una de las etapas, interacciones, canales y elementos por los que atraviesa el cliente desde un punto a otro en algún servicio.

**Caracterización del proceso.** La Caracterización de Procesos consiste en identificar condiciones y/o elementos que hacen parte del proceso, tales como: ¿Quién lo hace?, ¿Para quién o quienes se hace?, ¿Por qué se hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Cuándo se hace?, ¿Qué se requiere para hacerlo? (Banco Mundial).

***Matriz de riesgos GTC 45-2012.*** Es una metodología diseñada para identificar los peligros y valorar los riesgos de seguridad y de salud en el trabajo. Esta guía presenta un marco de principios y prácticas para realizar una identificación de peligros y riesgos.

***Momentos de la verdad.*** Es el instante en que el cliente se pone en contacto con el servicio y sobre la base de este contacto se forma una opinión acerca de la calidad del mismo. Un momento de la verdad, no necesariamente lo determina el contacto humano. Cuando el cliente llega al lugar del servicio y entra en contacto con cualquier elemento de la empresa (infraestructura, señalamientos, oficinas, etc.), es también un momento de la verdad. Para poder ofrecer un mejor servicio al cliente, se requiere controlar cada momento de la verdad. (Zeus Consultores, s.f.)

***PGIR (Programa de Gestión Integral de Residuos).*** Es un conjunto ordenado de objetivos, metas, programas, proyectos y actividades, definidos por el ente territorial para la prestación del servicio de aseo, acorde con los lineamientos definidos en los Planes y/o Esquemas de Ordenamiento Territorial y basado en la política de Gestión Integral de Residuos Sólidos, el cual se basa en un diagnóstico inicial, en su proyección hacia el futuro y en un plan financiero viable que permita garantizar el mejoramiento continuo de la prestación del servicio de aseo, evaluado a través de la medición de resultado (Corpoguajira, 2010)

***PMA (Plan de Manejo Ambiental).*** Es el instrumento producto de una evaluación ambiental que, de manera detallada, establece las acciones que se implementarán para prevenir, mitigar, rehabilitar o compensar los impactos negativos que cause el desarrollo de un proyecto, obra o actividad. Incluye los planes de relaciones comunitarias, monitoreo, contingencia y abandono según la naturaleza del proyecto, obra o actividad (Legislación Ambiental, s.f.).

**Marketing Mix.** “Es un análisis de estrategia de aspectos internos, desarrollada comúnmente por las empresas. Se analizan cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción” (Debitoor, s.f.)

**Marketing Sustentable.** Búsqueda de cubrir las necesidades actuales de los clientes y los negocios, mientras se conserva o mejora la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer esas necesidades. Es su libro Marketing, Kotler y Armstron (2012), resalta el análisis que se encuentran realizando los mercadólogos, donde se examina la relación que deben mantener los valores y la responsabilidad social, donde se combinan y maduran los movimientos de consumismo, pero al mismo tiempo el ambientalismo.

**Las 5(3) P.** Es una herramienta para realizar estrategias de marketing las 5 P son: Producto, Precio, Promoción, Plaza, Personal.

**Matriz E.R.I.C.** Es una herramienta que da a conocer las variables identificando el valor ideal para llegar a satisfacer las necesidades de un segmento de clientes, con el fin de crear una diferencia que llegue a destacar una empresa sobre su competencia, lo que significa que se crean fortalezas que pueden llevar al éxito empresarial. Esta matriz consta de crear ventajas competitivas al hacer benchmarking, Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear.

**Metodología B.I.M.** BIM es el acrónimo de Building Information Modelling, Para definir esta nueva metodología de trabajo colaborativa se puede definir también como un prototipo virtual que traduce digitalmente lo que se pretende construir.

**PESTEL.** Es una herramienta usada en el estudio del entorno donde se evalúan factores externos tales como la Político, Económicos, socio-culturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

Las herramientas ofimáticas que se utilizaron a lo largo del desarrollo del proyecto fueron:

**CAD y AutoCAD 2016.** Es un software de dibujo por computadora CAD 2 y 3 dimensiones, para crear dibujos o planos genéricos, documentar proyectos de ingeniería, arquitectura, mapas o sistemas de información.

**Google Forms.** Es una aplicación de Google Drive, en la cual podemos realizar formularios y encuestas para adquirir estadísticas sobre la opinión de un grupo de personas, siendo la más practica herramienta para adquirir cualquier tipo de información.

**SPSS.** Es software de análisis estadístico que presenta las funciones principales necesarias para realizar el proceso analítico de principio a fin.

**Microsoft Project.** Es un programa o software para la gestión de proyectos. Esta aplicación permite organizar la información acerca de la asignación de tiempos a las tareas, los costos asociados y los recursos, tanto de trabajo como materiales, del proyecto para que se puedan respetar los plazos sin exceder el presupuesto y conseguir así los objetivos planteados.

**Excel.** Es un programa informático desarrollado por Microsoft, permite trabajar con datos numéricos, es decir realizar cálculos, crear tablas o gráficos y también se puede analizar los datos con herramientas como las tablas dinámicas.

**@Risk.** Software que permite realizar un análisis de riesgo utilizando la simulación para mostrar múltiples resultados posibles en un modelo de hoja de cálculo, y le indica qué probabilidad hay de que se produzcan. Computa y controla matemática y objetivamente gran número de escenarios futuros posibles, y luego le indica las probabilidades y riesgos asociados con cada uno.

## **2. Descripción de la Empresa**

Para la definición y redacción del direccionamiento estratégico se realizaron 3 ejercicios los cuales se encuentran en el Apéndice 1.

### **2.1. Objetivo Social**

Somos un Complejo Eco Turístico enfocado a la preservación y conservación del medio ambiente. Buscamos que nuestros clientes, además de que pasen un buen momento con nuestros servicios de alojamiento, restaurante, agroturismo y ecoturismo, aprendan sobre la importancia del cuidado del medio ambiente y cómo pueden contribuir a él a través de buenas prácticas.

### **2.2. Misión**

En Amaité proporcionamos espacios y servicios de alta calidad en alojamiento, comida y recreación, siendo totalmente sostenible y con un alto compromiso con el medio ambiente, el objetivo es superar las expectativas de nuestros clientes durante su estadía, y además, aportar al continuo crecimiento turístico del departamento.

### **2.3. Visión**

En el 2027, Amaité será uno de los destinos turísticos preferidos por los turistas nacionales e internacionales por su calidad en la prestación del servicio que incluyen procesos 100% sostenibles.

## **3. Análisis del Sector Económico**

### **3.1. Turismo**

La Organización Mundial de Trabajo (OMT), en el año de 1994, a través de una serie de recomendaciones sobre estadística de turismo, define: “El turismo comprende actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de un entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros.”

El turismo cuenta con características que la diferencian de las otras actividades, ya que se considera una actividad social y al mismo tiempo económico, además contiene variedad de sectores económicos y disciplinas académicas.



Figura 1. Modelo de Leiper. Adaptado de Crosby & Moreda (1996) Elementos Básicos para un Turismo Sostenible en las Áreas Naturales, [Gráfica] pág. 11.

Los elementos presentes en el turismo, planteados por Leiper son:

- Los turistas o actores de la actividad turística.
- Los elementos geográficos: Mercados de origen, zona de tránsito y núcleo receptores (Destinos)
- Industria Turística: Toda la gama de servicios, empresas u organizaciones implicadas en la actividad turística (Crosby & Moreda , 1996).

### 3.2. Turismo Como Sector

El turismo tiene diferentes modalidades que los turistas pueden disfrutar, son una serie de servicios complementados con derechos de uso al que se puede acceder, a continuación, se presentan las modalidades, características y actividades turísticas que se pueden aprovechar.

Tabla 2

*Modalidades, categorías y actividades turísticas.*

<b>Modalidad Turística</b>	<b>Categoría</b>	<b>Actividad</b>
Turismo Tradicional	Relacionadas con sol y playa	Vistas aglomeradas en playas. Esquí, paseos en motos y actividades acuáticas en complejos turísticos
	Actividades culturales en grandes ciudades	Visitas a sitios históricos en grandes ciudades. Visitas a eventos musicales, concursos o ferias en grandes ciudades.
Turismo Tradicional	Otras actividades de esparcimiento en lugares con lujosas infraestructuras	Disfrute y Visitas a restaurantes lujosos, discotecas y casinos anexos, entre otras.
Turismo Alternativo	Ecoturismo	Talleres de educación ambiental. Senderismo interpretativo. Observación sideral. Rescate de flora y fauna.
		Observación de flora y fauna. Observación del ecosistema. Observación geológica. Observación de atractivos naturales.



Tabla 2 [Continuación]

Modalidad Turística	Categoría	Actividad
Turismo Alternativo	Turismo de Aventura	Montañismo y caminata. Rappel. Cabalgata. Escalada. Espeleismo. Ciclismo de montaña.
	Turismo Rural	Talleres artesanales, Etnoturismo, Agroturismo, Preparación y uso de Medicina Tradicional, Talleres.

Nota: Adaptado de Ivanova & Ibáñez, 2012, Medio ambiente y política turística en México, pág. 19-20.

Se debe tener presente la modalidad de turismo a la que se está apuntando para plantear las estrategias para el crecimiento de este, además, en su tesis doctoral, Elías Moré Olivares, plantea una red de valor del sector hotelero (Ver Figura 2), donde se observa los jugadores que interactúan con las empresas hoteleras, con los que se debe tener relaciones cooperativas para el crecimiento del turismo dentro de una región.

## Red de Valor del Sector Hotelero

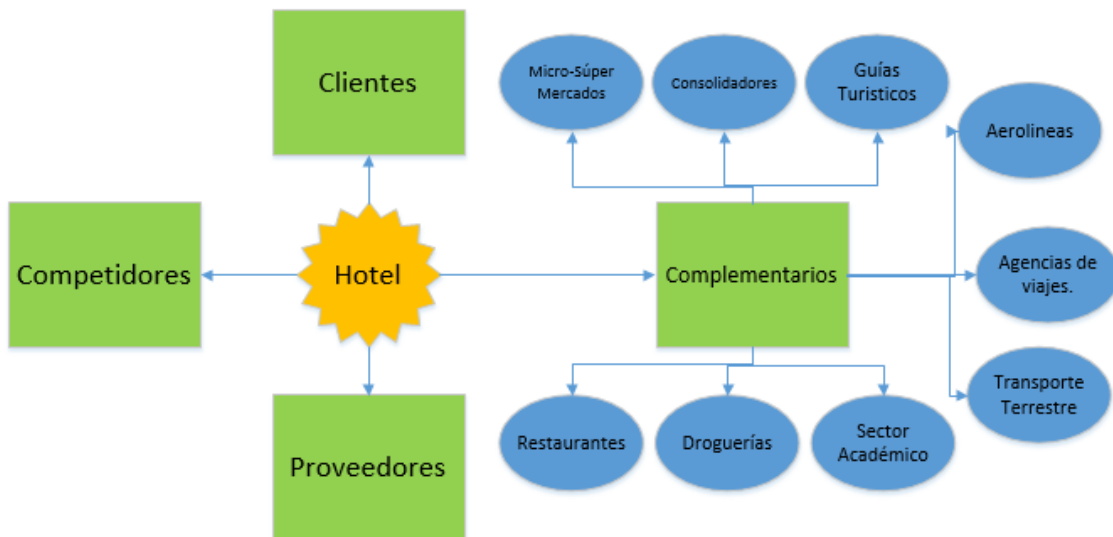


Figura 2. Red de valor del sector hotelero. Adaptado de Moré Olivares, 2012, Modelo de dirección estratégico-prospectivo para la competitividad sostenible de la hotelería colombiana, pág. 104.

### 3.3. Turismo Internacional

La Organización Mundial del Turismo (OMT), es un organismo de las Naciones Unidas, el cual está encargado de la promoción de un turismo responsable, sostenible y accesible para todos. Es una organización internacional que busca el crecimiento económico, a un desarrollo incluyente y a la sostenibilidad ambiental. (OMT, s.f.). En su informe titulado “Panorama OMT del turismo internacional” edición 2016, menciona los principales destinos turísticos del mundo, clasificados por la llegada de turistas internacionales e ingresos por turismo internacional.

Tabla 3.

*Llegadas de Turistas Internacionales.*

<b>Llegadas de Turistas Internacionales</b>						
<b>Rango</b>	<b>País</b>	<b>Serie</b>	<b>(Millones)</b>		<b>Variación (%)</b>	
			<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>14/13</b>	<b>15/14</b>
1	Francia	TF <sup>†</sup>	83,7	84,5	0,1	0,9
2	Estados Unidos	TF	75	77,5	7,2	3,3
3	España	TF	64,9	68,2	7	5
4	Italia	TF	48,6	50,7	1,8	4,4
5	Turquía	TF	39,8	39,5	5,3	-0,8
6	Alemania	TCE*	33	35,0	4,6	6
7	Reino Unido	TF	32,6	34,4	5	5,6
8	México	TF	29,3	32,1	21,5	9,4
9	Fed. De Rusia	TF	29,8	31,3	5,3	5

Nota: Adaptado de OMT (2016) Recuperado de: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>

Tabla 4

*Ingresos por Turismo Internacional.*

<b>Ingresos por turismo Internacional</b>		<b>\$EEUU</b>		<b>Monedas locales</b>			
<b>Rango</b>	<b>País</b>	<b>(Miles de Millones)</b>		<b>Variación (%)</b>		<b>Variación (%)</b>	
		<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>14/13</b>	<b>15/14</b>	<b>14/13</b>	<b>15/14</b>
1	Estados Unidos	191,3	204,5	7,8	6,9	7,8	6,9
2	China	105,4	114,1	n/a	8,3	n/a	9,8

<sup>†</sup> TF: Llegadas de turistas internacionales a las fronteras (Excluyendo los visitantes del día).

\* TCE: Llegadas de turistas internacionales a establecimientos turístico colectivos.

Tabla 4 [Continuación]

<b>Ingresos por turismo Internacional</b>		<b>\$EEUU</b>	<b>Monedas locales</b>				
<b>Rango</b>	<b>País</b>	<b>(Miles de Millones)</b>		<b>Variación (%)</b>		<b>Variación (%)</b>	
		<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>14/13</b>	<b>15/14</b>	<b>14/13</b>	<b>15/14</b>
3	España	65,1	56,5	3,9	-13,2	3,9	4
4	Francia	58,1	45,9	2,8	-21	2,8	-5,4
5	Reino Unido	46,5	45,5	11,8	-2,3	6,2	5,2
6	Tailandia	38,4	44,6	-8,0	16	-2,7	22
7	Italia	45,5	39,4	3,6	-13,3	3,6	3,8
8	Alemania	43,3	36,9	4,9	-14,9	4,9	1,9
9	Hong Kong (China)	38,4	36,2	-1,4	-5,8	-1,5	-5,8
10	Macao (China)	42,6	31,3	-1,1	-26,4	-1,1	-26,5

Nota: Adaptado de OMT (2016) Recuperado de: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>

### 3.4. Turismo Nacional

La OMT, divide el continente americano en 4 categorías, las cuales son: América del Norte, el Caribe, América Central y América del Sur. En su panorama turístico edición 2016 concluye que la llegada a territorio Sur americano creció un 6% en 2015, pero recalca que, los resultados son bastantes dispares por los destinos. Ubico a Paraguay como el destino con mayor crecimiento, sin embargo, este partió de una base más modesta y dobló el número de llegadas de turistas internacionales. El segundo destino con mayor crecimiento fue Chile con 22%, seguido de Colombia con más del 16%.

Tabla 5

*Llegadas de Turistas Internacionales e Ingresos por Turismo Internacional de América del Sur.*

Destinos	Llegadas de Turistas Internacionales					Ingresos por turismo internacional		
	(1000)			Variación (%)		(Millones \$EEUU)		
	2013	2014	2015	14/13	15/14	2013	2014	2015
Américas	167.560	181.851	192.564	8,5	5,9	269.004	288.008	303.650
América del Sur	27.158	29.073	30.773	7,1	5,8	24.707	25.706	25.555
Argentina	5.246	5.931	5.736	13,1	-3,3	4.313	4.624	4.400
Bolivia	798	871	..	9,1	..	574	652	711
Brasil	5.813	6.430	6.306	10,6	-1,9	6.474	6.843	5.844
Chile	3.576	3.674	4.478	2,7	21,9	2.181	2.259	2.408
Colombia	2.288	2.565	2.978	12,1	16,1	3.611	3.825	4.245
Ecuador	1.364	1.557	1.542	14,1	-0,9	1.246	1.482	1.551
Guyana	200	206	207	2,9	0,5	77	79	65
Guyana Francesa	180	185	199	2,8	7,6	..	..	..
Paraguay	610	649	1.215	6,4	87,2	273	284	484
Perú	3.164	3.215	3.456	1,6	7,5	3.009	3.077	3.320
Surinam	249	252	228	1	-9,5	84	95	88
Uruguay	2.684	2.682	2.773	-0,1	3,4	1.921	1.757	1.777
Venezuela	986	857	..	-13,1	..	858	643	575

Nota: Adaptado de OMT (2016) Recuperado de: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>

Cerrando el año 2015, Colombia se ubica en el quinto país que tiene más llegadas de turistas internacionales, el tercero que tuvo mayor crecimiento con un 16% y el cuarto con mayores ingresos por turismo internacional.

El periódico El Tiempo, publicó el 21 de Diciembre de 2016, con base en resultados del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2016) en su muestra mensual de hoteles, que el pasado octubre el porcentaje de ocupación hotelera a nivel nacional fue del 60.2%, la más alta reportada para los meses de octubre de los últimos 13 años, para el año 2016 en promedio fue de 56.2%, siendo la de 2015 de 53.4%; de igual forma la Asociación Hotelera de Colombia (Cotelco), asegura que el 2016 es considerado como un año estable, pese a la desaceleración económica y el impacto de la devaluación, lo cual también se cree una causa para que cerca de 20 millones de colombianos prefiriesen recorrer su país en época de vacaciones, que salir de él, ya que se registra que la salida de colombianos en el exterior decreció cerca de un 4%, según lo reporta la Asociación de Agencias de Viaje y Turismo (Anato), que también asegura que el aumento del dólar llevo a muchas agencias de viajes a fortalecer la oferta turística en los destinos colombianos y de esa forma el turismo doméstico llevo a representar un 60% de tiquetes aéreos vendidos. Por otro lado, durante el mes de octubre de 2016, ingresaron cerca de 150 mil personas al país, por motivos de turismo, según da a conocer Migración Colombia.

Tras lo ya mencionado, la ministra de Comercio, Industria y Turismo, destaca que el sector turismo como uno de los motores del crecimiento futuro, ya que:

- Entrando en la etapa de posconflicto, se espera que la inversión extranjera se triplique, se proyecta que el turismo siga en crecimiento, logrando que la ocupación hotelera aumente un 20%, y los viajes y turismo un 30% con la llegada de más visitantes internacionales.
- El gobierno seguirá impulsando los destinos de naturaleza o eco turismo.
- Con la construcción de los 12 nuevos corredores viales se espera impulsar el turismo interno por carretera.

Debido al crecimiento en el sector turismo en Colombia, este ha captado la atención de inversores extranjeros de la industria hotelera, según reporta la revista Dinero en 2013, en ese mismo año, el Banco de la República la Inversión Extranjera Directa (IED) en comercio, restaurante y Hoteles ha crecido en promedio 200% desde 2010. Hoy en día Colombia es sede de cadenas hoteleras prestigiosas como el Hilton, Marriot, Holiday ink, entre otros; según Jean Claude Bessudo, presidente del grupo Aviatur, la construcción de estos hoteles de lujo, fueron la causa de los mayores logros del turismo en el país.

En Colombia existe gran cantidad de hoteles Ecológicos, los cuales son destacados por el Sello Ambiental Colombiano (SAC) dado por las entidades gubernamentales competentes, el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, esos hoteles deben contar con las siguientes características:

- Los insumos y materias primas de su funcionamiento se usan de forma sostenible y no son nocivas para el medio ambiente.
- Sus procesos involucran un menor consumo de energía o el uso de energías renovables.
- Sus desechos son reciclados y utilizan elementos biodegradables.
- Usa empaques reciclables y biodegradables en cantidades mínimas.
- Emplea tecnologías que generan un menor impacto ambiental.
- Elimina adecuadamente los desechos.

Sin embargo, son muy pocos lo que le brindan la oportunidad al cliente de interactuar más con la naturaleza, aparte de ayudar a concientizar sobre la conservación y preservación del medio ambiente. A nivel nacional, según la Cámara de Comercio, existen 394 empresas de hotelería

registradas, de los cuales 9 se consideran hoteles ecológicos y solo 1 complejo eco turístico ubicado en Santa Marta.

### **3.5. Turismo en Santander**

Santander, departamento del oriente colombiano es sinónimo de historia, adrenalina y aventura, territorio que se destaca por sus maravillosos paisajes donde se pueden apreciar llanuras, montañas, cañones, ríos y cuevas. Según Procolombia, Alemania, España, Italia, Canadá y Estados Unidos son los principales países que emiten turistas al departamento, esto es debido a que se hace gran promoción de este en esos países Migración Colombia reporta que entre enero y agosto de 2016, la llegada de viajeros de origen estadounidense al departamento creció 9,3%, pasando a 2.770 viajeros, ubicándose en el segundo país de origen que más visita Santander. En tanto países como Alemania que se ubica en el puesto número 14 de visitantes al departamento, durante el periodo registrado, la llegada de viajeros creció 18,3%. Concluyendo que en el último año la llegada de viajeros internacionales a Santander creció 2%.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que el turismo en Santander tiene atributos y falencias, las cuales hacen o no a Santander un destino turístico internacional.



Tabla 6

*Atributos y falencias del turismo en Santander.*

Atributos	Falencias
<p>Santander en su mayoría ofrece paquetes turísticos accesibles que incluyen alojamiento y actividades.</p>	<p>No se oferta lo suficiente la región a nivel nacional e internacional. Por lo que los turistas internacionales solo conocen de Colombia las costas y realizan turismo de playa.</p>
<p>El departamento cuenta con una amplia variedad de recursos culturales, como por ejemplo su gastronomía, arquitectura y arte.</p>	<p>Algunos sitios de alojamiento no ofrecen la opción de incluir alimentos durante la estadía, por lo que es poco práctico para las turistas.</p>
<p>Se cuenta con una gran variedad de municipio y pueblos que ofrecen sitios naturales donde se pueden apreciar diversos paisajes.</p>	<p>Infraestructura vial.</p>
<p>El departamento ofrece la posibilidad de disfrutar una alta variedad de ferias que cada uno de los municipios ofrece, al igual que las numerosas actividades que se realizan en cada uno de ellos en la época de Semana Santa.</p>	<p>La calidad en el servicio de transporte público, ya que no es práctico y cómodo para las turistas.</p>
<p>Santander permite al visitante escoger dentro de una amplia lista de actividades lo que desee realizar ya sea, canotaje, pesca, parapente, rappel, ciclo turismo, caminatas, entre otros.</p>	<p>Aunque es un problema a nivel nacional, la seguridad también perjudica el turismo de la región.</p>

Tabla 6 [Continuación]

Atributos	Falencias
<p>Los diferentes sitios turísticos del departamento poseen una gran variedad de alojamientos con una infraestructura colonial o moderna que normalmente permiten un contacto directo con la naturaleza, y sus precios son relativamente accesibles.</p>	
<p>Los servicios adicionales que ofrece Santander como la salud son reconocidos a nivel internacional ya que cuenta con la fundación cardiovascular y con el hospital internacional de Colombia en Bucaramanga, al igual que su gastronomía regional es muy distintiva y característica.</p>	

Según Encuesta Nacional de Hoteles, hecha por el DANE, sacado en Septiembre de 2013, existen 128 establecimientos en el departamento de Santander con una tasa de ocupación de 42.6%, que se encuentra por debajo del promedio nacional que es de 44.7%, esto se da debido a que las personas prefieren la región Caribe, con playas, como su destino turístico de preferencia, de igual forma se destaca la tasa de ocupación de los hoteles en Bogotá 52.1%, que se da debido a que el 50.3% viaja por negocios, todos estos datos corresponden a Noviembre de 2012.

A nivel departamental, la Cámara de Comercio de Bucaramanga, para los meses de noviembre de 2015 y noviembre de 2016, presenta los siguientes datos:

Tabla 7

Ocupación hotelera.

	Noviembre 2015	Noviembre 2016	Variación %
%Ocupación hotelera internacional	61.4%	62.0%*	0.5
% Ocupación hotelera Santander	46.8%	55.8%*	9.0
Ranking entre 20 regiones	Quince	Once	-
Tarifa promedio Nacional	218.321	228.674	4.7%
Tarifa promedio Santander	137.841	155.664	12.9%
Ranking entre 20 regiones	Catorce	Doce	-

Nota: \*Diferencia en puntos porcentuales. Adaptado de Camara de Comercio. (2016). *Ocupación Hotelera*. de Camara Directa: <http://www.camaradirecta.com/temas/indicadoresantander/indicadores/hotel2016.htm>



Figura 3. Porcentaje de ocupación hotelera en Santander. Adaptado de Cámara de Comercio. (2016). *Ocupación Hotelera*. De Cámara Directa: <http://www.camaradirecta.com/temas/indicadoresantander/indicadores/hotel2016.htm>

Como se puede observar en la figura, el porcentaje de ocupación hotelera ha aumentado en 5.3% desde enero de 2015 a noviembre de 2016, la gráfica muestra valles y picos debido a las temporadas, sin embargo, si se compara el porcentaje de ocupación por meses se ve un aumento significativo en la tasa de ocupación.

Durante los últimos, el turismo de aventura en Santander ha cogido fuerza, en especial en el municipio de San Gil, donde los deportes extremos y la naturaleza se combinan para brindar una experiencia única a los viajeros, por este motivo, Procolombia lo denomina uno de los lugares turísticos que se debe visitar. Los parques inaugurados por la gobernación de Santander, Parque Nacional Chicamocha (Panachi) en Aratoca y el Ecoparque Cerro del Santísimo en Floridablanca, se podrían considerar tanto como una competencia como una ventaja.

### **3.6. Eco Turismo**

Colombia se destaca por su gran biodiversidad de flora y fauna, también, por contar con hermosos paisajes naturales, es por eso que se destaca en la modalidad de turismo rural, ecoturismo. En el país existen 10 parques naturales para realizar ese tipo de turismo, estos son:

- Parque Nacional Natural Chingaza.
- Parque Nacional Natural Amacayacu.
- Santuario De Fauna y Flora Malpelo.
- Parque Nacional Natural Utría.
- Parque Nacional Natural Macuira.
- Parque Nacional Natural El Cocuy.
- Santuario de Fauna y Flora Otún Quimbaya.
- Parque Nacional Natural Corales del Rosario y San Bernardo.
- Parque Nacional Natural Cueva de los Guácharos.

El 27 de octubre de 2016, el periódico Vanguardia publicó un artículo sobre la rueda de negocios de Procolombia Nature Travel Mart (PNTM), desarrollada en Pereira, donde se ofertó

el turismo de Santander a más de 60 países. En este se asegura que “según cifras de la OMT, el turismo de naturaleza representa el 8% del mercado internacional de la industria y crece a una tasa anual del 12%” (Vanguardia, 2016).

De acuerdo con un estudio de la entidad, los viajeros del segmento naturaleza pagan por vivir experiencias emocionantes. En promedio, el gasto es de US\$3.000 por persona, con una media de viaje de 8 días. Estos costos varían y pueden aumentar de acuerdo con las actividades y el nivel de lujo de la experiencia (Vanguardia, 2016).

Es de destacar que el ecoturismo en Colombia rompió record durante el 2016, ya que durante ese año se registró un aumento del 49% con respecto al 2015 y un 57% comparándolo con 2014, en el número total de visitantes a parque naturales nacionales, según reporta el periódico el Tiempo a inicios del 2017. Ese aumento significativo, muestra que los ciudadanos buscan experiencia diferentes y cercanía con la naturaleza, de esa forma se concientiza sobre la importancia de la preservación y conservación del medio ambiente, lo que también abre las puertas a que se invierta mayor cantidad de dinero a este tipo de proyectos, para el fortalecimiento del ecoturismo, ya sea por parte de las entidades gubernamentales, Procolombia y Fontur.

#### **4. Estudio de Mercado**

Para determinar la demanda potencial que tendrá el complejo eco turístico, se realizó un estudio de mercados, por medio de fuentes primarias, se aplicó una prueba a nivel nacional y otra a nivel

internacional. El estudio también tiene como propósito demostrar la viabilidad de que el complejo sea participe en el mercado turístico.

La investigación de mercados se realizó con la siguiente metodología:

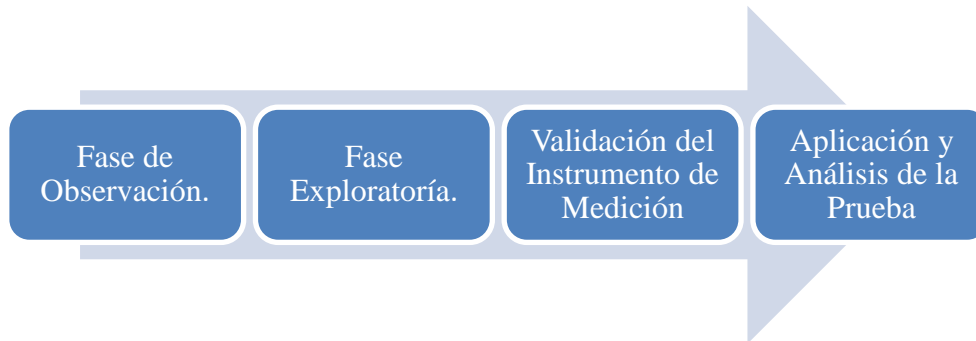


Figura 4. Metodología de la Investigación de Mercados.

#### 4.1.Fase Observación

Se realizó la fase observación por medio de una entrevista corta a la agente de viajes, Iría Nubia Jiménez, quien cuenta con más de 15 años en experiencia en venta de paquetes turísticos, donde se esperaba obtener información general sobre compras, destinos y duración de estadía favoritas por los Bumangueses. Se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- El 65% de las personas que la contactan, preguntan sobre viajes hacia el exterior.
- El 75% de las ventas que realiza a destinos nacionales, son destinos de sol y playa, es decir a las zonas costeras como Cartagena, Santa Marta, San Andrés y Providencia.
- El 60% son viajes familiares y el 40% restante a parejas.
- Existe un bajo interés de los Bumangueses por volver a los destinos turísticos de la región debido a su alto costo.

#### 4.2.Fase Exploratoria

Con el fin de identificar el problema, se realizó una encuesta con una muestra de 69 personas, usando la herramienta Google Forms (revisar Apéndice 2) de la cual se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- El 76,8% de los encuestados viaja normalmente con su familia y solo el 23,2% viaja, ya sea con su pareja, con sus amigos o solo.
- Las actividades que más llaman la atención de realizar durante un viaje son: Los paseos al aire libre, actividades acuáticas y visitar atracciones turísticas que tiene la región, con un porcentaje de 81,2%, 69,6% y 81,2% respectivamente.
- El 7,2% de los encuestados prefiere un hotel en la ciudad, a diferencia del 21,7% que prefieren un lugar rodeado de naturaleza. Un 89,9% le llama la atención un destino que tenga gran variedad de actividades a realizar y el 69,6% que sea un lugar tranquilo.
- El 4,3% viaja frecuentemente, y se puede decir que el 95,7% de los encuestados restantes no los hace por razones de dinero y tiempo.
- Como conclusión general, se puede afirmar que la mayoría de las personas encuestadas realizan viajes familiares y buscan lugares en donde se les pueda brindar un alojamiento que cuente con una amplia variedad de actividades, esté cercano a atracciones turísticas, y que al mismo tiempo tenga precios que se ajusten a sus necesidades.

### 4.3.Descripción del Servicio

Se entiende como complejo eco turístico a un lugar diseñado para realizar actividades turísticas en un ambiente totalmente natural, orientadas a la relajación y la diversión; relacionadas con las hotelería, es decir, con la comida, bebida y alojamiento, además del ocio y entretenimiento.

El complejo eco turístico contara con 5 unidades estratégicas, las cuales funcionan por separado, se complementan y se llegan a combinar en paquetes de turismo que se acomoden a las necesidades del cliente, lo paquetes fueron planteados basados en la fase de observación y el mapa de la empatía (Apéndice 3).

#### 4.3.1. Unidades estratégicas.

- **Alojamiento:** Habitaciones y cabañas rusticas, totalmente sostenibles y amigables con el medio ambiente.
- **Restaurante:** Restaurante dentro del resort el cual sirve variedad de platos aptos para todo público. Atenderá a las personas que cuenten con los diferentes paquetes y/o personas que quieran disfrutar tan solo de la buena comida.
- **Huerta Biológica:** Cultivos sin pesticidas ni químicos que alteren la composición natural de estos y lleguen a hacer daño a los consumidores. Los productos irán directo a la cocina del restaurante del complejo eco turístico y/o al consumidor por venta directa.
- **Salón de eventos.** Alquiler de espacios para eventos.
- **Actividades:** Refrescarse en una piscina natural, spa con tratamientos relajantes y estéticos, y actividades al aire libre como caminatas ecológicas, clases de yoga en la naturaleza y agroturismo.



#### 4.3.2. Paquetes Básicos.

- ***Paquete Premium.*** Amaité te ofrece una opción Premium para que conectes tu cuerpo y mente a un estado de total relajación, cuenta con alojamiento, servicio de restaurante y uso de las instalaciones para el desarrollo de las diferentes actividades, para el spa se debe realizar una reservación. Este paquete se divide entre el paquete Premium y el paquete Premium Deluxe, el cual varía según el tipo de acomodación.
- ***Pasadía:*** Con la opción “Pasadía” disfrutaras una jornada de un día dentro de las instalaciones del complejo Eco turístico, podrás aprovechar los servicios que brindan nuestras instalaciones permaneciendo en un constante contacto con la naturaleza.
- ***Empresarial.*** Paquetes para que las empresas interesadas en mantener la salud de sus empleados y colaboradores, realicen jornadas anti estrés.

#### 4.4. Identificación del Problema

En la actualidad, el turismo en Colombia va creciendo y ahora representa uno de los sectores económicos con más ingresos, esto se debe al acuerdo de paz recientemente firmado y la inversión en infraestructura vial, lo que atrae gran cantidad de turistas extranjeros y aumenta el turismo interno.

El eco turismo es una modalidad del turismo que está en auge por la tendencia verde que se está evidenciando a nivel mundial, sin embargo, los colombianos aún no tienen conciencia ambiental, ni conoce las maravillas naturales que tiene Colombia y por eso optan por el turismo masivo de sol y playa, además, el turista extranjero tiene una mala imagen del país por sus

antecedentes de inseguridad y no tiene conocimiento de la riqueza en fauna y flora con la que cuenta el país.

**4.4.1. Definición del Problema.** Falta de conocimiento de las maravillas naturales de Colombia por parte de sus habitantes y del turista extranjero, y de las diferentes modalidades de turismo que se pueden realizar en estos.

#### **4.5. Identificación del Target Group**

Para la identificación del Target Group, se realizó una descripción desde los aspectos geográficos, demográficos, psicológicos y conductuales (revisar Apéndice 4).

**4.5.1. Definición del Target Group.** Turistas nacionales e internacionales, de cualquier edad, con un ciclo de vida familiar variado orientados al cuidado personal, el aspecto físico y un estilo de vida saludable, cuyo estrato sea medios, medio-alto y alto.

**4.5.2. Mercado Potencial.** El mercado potencial ha sido determinado por las llegadas de extranjeros, según reporta la fuente secundaria MinCIT en su boletín mensual de turismo en diciembre de 2016, durante ese año se registraron 2.593.057 llegadas de extranjeros. Además, se tiene en cuenta el turismo local; según reporto el periódico El Colombiano sobre lo ocurrido en la mesa de la lucha contra la pobreza, donde estuvieron participando el primer mandatario, Juan Manuel Santos, el director de la Oficina de la Cepal en Colombia, la experta de la Cepal, y los representantes del Banco Mundial y del BID en Colombia, y decano de economía de la Universidad del Rosario, el 70% de los colombianos son de clase media, según el DANE, la población colombiana a Junio de 2017 es de 49.816.946, lo que quiere decir que 34.871.862 colombianos son de clase media.

#### 4.6.Planteamiento de Hipótesis

- Los colombianos y turistas extranjeros no tienen un amplio conocimiento de las diferentes modalidades de turismo existentes, a excepción del turismo de sol y mar.
- Los turistas prefieren que su destino turístico que tenga variedad de actividades a realizar y que tenga todo incluido, para evitar preocupaciones innecesarias.
- En la actualidad, los turistas buscan un acercamiento a la naturaleza, ya que existe un incremento en la tendencia verde.

#### 4.7.Objetivos

**4.7.1. Objetivo General.** Realizar un estudio de mercado que permita identificar las preferencias y hábitos actuales de los turistas nacionales e internacionales, con el fin de ver la viabilidad comercial para la creación de un complejo eco turístico que atienda las necesidades encontradas y ofrezca diferentes actividades en contacto con la naturaleza, así como una estrategia de promoción y comunicación que permita abrir un mercado con alto consumo.

#### 4.7.2. Objetivos Específicos.

- Describir cuales son las opiniones del turista extranjero acerca de Colombia.
- Conocer el motivo por lo que los turistas visitarían y/o recorrerían Colombia.
- Identificar la modalidad de turismo preferida por los visitantes.
- Conocer las estrategias efectivas actuales de comunicación de los hoteles y/o complejos turísticos.

- Determinar la cantidad de dinero que los turistas están dispuestos a gastar en una estadía todo incluido.
- Conocer la disponibilidad de tiempo del mercado potencial para realizar actividades turísticas.
- Determinar la imagen que perciben los turistas sobre el eco turismo como modalidad de turismo.
- Indagar el conocimiento que tiene el turista en prácticas de conservación y preservación del medio ambiente.
- Determinar las características intrínsecas que influyen en la elección del destino turístico.
- Determinar las características extrínsecas que influyen en la elección del destino turístico.

#### **4.8. Diseño del Instrumento de Medición**

Para realizar el diseño del instrumento de medición, se hizo una lluvia de ideas cruzando las bases con las variables a evaluar (revisar Apéndice 5), con el fin de plantear preguntas que cumplan con objetivos específicos del estudio de mercado, las cuales fueron ordenadas en una secuencia lógica y se identificaron las preguntas de filtro (Apéndice 6), y así formular la encuesta.

#### **4.9. Cálculo del Universo (N)**

Según el Target Group definido en los puntos anteriores, se debe buscar el número de turistas nacionales e internacionales, posiblemente, interesados en escoger a Santander como destino

turístico. Se usó información adquirida del boletín mensual de turismo que proporciona el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, con apoyo de Migración Colombia. Debido a que el sector turismo tiene fluctuaciones en la demanda por el manejo de temporadas (alta, media y baja), se realiza la sumatoria del número de turistas a nivel nacional y la estimación, presentada en el boletín, de porcentaje de estos turistas que visitaron Santander (Revisar Apéndice 7). Para el cálculo de las proyecciones se toma el porcentaje de crecimiento que arroja la OMT para el sector turismo, el cual es de 4,5%.

Tabla 8.

*Proyección de turistas en Colombia y Santander.*

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Extranjeros en Colombia</b>	2.592.768	2.709.443	2.831.367	2.958.779
<b>Extranjeros en Santander.</b>	311.392	325.405	340.048	355.350
<b>Turistas Internos en Colombia.</b>	94.917.534	99.188.823	103.652.320	108.316.674
<b>Turistas Internos en Santander.</b>	16.031.387	16.752.799	17.506.675	18.294.475
<b>% de crecimiento del sector</b>	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%

Nota: Dentro de turistas internos también se encuentran los ciudadanos del área metropolitana.

#### 4.10. Cálculo del Tamaño de la Muestra (n)

Se realiza un tipo de muestreo probabilístico, muestreo aleatorio simple, ya que cada elemento tiene la misma probabilidad de ser seleccionado. Debido a que el número de extranjeros en Santander y turistas internos en Santander es mayor a 10.000 individuos, se toma un cálculo de tamaño muestral de población infinita; se realiza con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

Donde  $n$  es el tamaño de la muestra, para establecer la muestra elegimos un error ( $e$ ) del 5% y un porcentaje de confianza, es decir la probabilidad de que ocurra un evento, ( $p$ ) del 50%, por lo cual según las tablas de probabilidad de distribución normal nuestra  $Z_e = 1.96$ ; siendo 50% la probabilidad de que no ocurra un evento ( $q$ ).

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2} = 385$$

#### 4.11. Validación del Instrumento

La validación del instrumento de medición se realizó a través del juicio de expertos, donde se evaluaron diferentes aspectos de la encuesta previamente desarrollada (revisar Apéndice 8), como lo son:

- Si considera que el tipo de pregunta es el adecuado.
- Si el enunciado es correcto, comprensible y tiene la extensión adecuada.
- Si es correcta la caracterización de las respuestas.
- Si pueden existir resistencias psicológicas o rechazo hacia algunas preguntas.
- Si el ordenamiento interno es lógico.
- Si la duración está dentro de lo aceptable por los encuestas.
- Si existe consistencia, es decir, que los ítems están relacionados entre sí.
- Si existe concordancia.
- Si hay relevancia con los objetivos específicos.

Los expertos fueron docentes de la Universidad Industrial de Santander, de la escuela de Estudios Industriales y Empresariales, que por su criterio y experiencia profesional están

capacitados para evaluar el instrumento. Esto se realizó con ayuda de un cuestionario alterno (Apéndice 9), que se les presento junto con la encuesta a aplicar.

#### **4.12. Diseño del Instrumento Final y Trabajado de Campo**

Basados en los resultados de la validación de instrumento de medición (Apéndice 10), se realizaron los cambios pertinentes a la encuesta (Apéndice 11) para la posterior aplicación de esta a los posibles clientes.

Debido a que los individuos a encuestar, en su mayoría, se encuentran fuera del Área Metropolitana de Bucaramanga, se opta por una estrategia de difusión de la encuesta vía internet. Se usó la herramienta Google Forms, la cual permitió que a través de un enlace o link la encuesta llegara a 385 extranjeros y 385 colombianos.

#### **4.13. Análisis Estadístico**

El análisis estadístico de las encuestas (revisar respuestas Apéndice 12) se realizó a través del programa SPSS versión 23, donde se revisaron las frecuencias y así lograr identificar las preferencias y hábitos actuales de los turistas nacionales, el dinero que destinan en sus viajes de ocio, la frecuencia y disponibilidad de tiempo con la que salen a estos, además de si tienen conocimiento de las diferentes modalidades de turismo y buenas prácticas para mantenerse saludables (revisar Apéndice 13).

El análisis estadístico de la encuesta a nivel nacional, nos arroja los siguientes resultados:

- El 62,7% de los encuestados fueron mujeres y el 34,3% son hombres.

- La encuesta fue contestada principalmente por personas que se encuentran en un rango de edad entre 35 – 55 años, los cuales representa un 36% de los encuestados, seguidos por el 25,4% que son personas entre 15-25 años.
- Los colombianos escogen las vacaciones fuera de la ciudad como una de las actividades de ocio preferidas, seguida de actividades en la naturaleza con un 25,4%.
- El 53,7% de los colombianos realizan actividades turísticas una vez al año, el 36% una vez al mes, el 5,3% una vez a la semana y 2% nunca realizan, ya que no tienen tiempo.
- Se demostró que el 68,5% de los colombianos recuerda a la marca Decamerón como la primera cadena de hoteles y resorts.
- El 71,8% de los colombianos encuestados no ha asistido y no asiste a restaurantes de comida orgánica.
- El 47,6% de los colombianos aseguran que pueden encontrar alimentos orgánicos en súper mercados de cadena, el 23,7% en plazas de mercado, el 21,7% dicen que no se encuentran en ningún lado.
- La modalidad de turismo más conocida es el turismo de sol y playa (71,7%), seguida del Ecoturismo (64,5%) y el turismo de aventura con (53,3%).
- El 58,7% de los colombianos asegura haber realizado o practicado ecoturismo, siendo esa la de mayor participación. La segunda modalidad con mayor participación es el turismo de sol y playa (55,7%).
- Los colombianos, en la actualidad, escogieron al eje cafetero como el destino turístico que quieren visitar (32,2%), seguida por el Amazonas (27,5) y Santander (20,7%).
- Los colombianos encuestados (69,5%) relacionan un “Complejo Eco Turístico” como un lugar donde se realizan actividades en contacto con la naturaleza.



- La actividad favorita para realizar al aire libre por el 36,8% de los colombianos encuestados son las caminatas ecológicas, seguida de realizar camping (16,4%) y practicar deportes (12,6%).
- El 39,5% de los colombianos encuestados considera que los alimentos orgánicos son muy costosos y por eso no lo consumen, el 24,2% no le llama la atención consumir alimentos orgánicos.
- El 35,3% de los colombianos no practican ecoturismo ya que no cuentan con el dinero suficiente para realizar actividades de esa modalidad, el 21,2% no lo practica ya que no conocía de él.
- El 52,4% de los colombianos encuestados realiza actividades turísticas más de tres días; el 32% entre 2 y 3 días.
- El 50,9% de los colombianos encuestados prefieren realizar viajes entre Diciembre y Enero; y el 18,1% entre Septiembre y Noviembre.
- Al escoger un hotel o complejo turístico, el 30,5% de los colombianos encuestados prefieren lo complejos cerca de centros históricos y turísticos; el 28,9% lo prefieren en ambientes naturales.
- El 81,4% de los colombianos encuestados prefieren un restaurante que les ofrezca una alimentación de calidad.
- El 47,1% de los colombianos encuestados buscan que el paquete turístico incluya alimentación, el 27,5% que incluyan recorridos por los centros históricos y el 22,2% que exista un ambiente familiar.
- El 35,3% de los colombianos encuestados realizan las compras de los paquetes a través de una agencia de viajes y el 29,5% a través de una página web.

- El 61% de los colombianos encuestados buscan precios accesibles y están dispuestos a pagar entre \$100.000 y \$300.000, el 24,7% entre \$60.000 y \$100.000.
- Las modalidades de pago más usadas por los colombianos son por tarjeta de crédito (38%) y el efectivo (33,5%).
- El medio efectivo usado por las empresas turísticas son las redes sociales.

El análisis de la encuesta internacional se divide en dos, ya que se hizo una encuesta en inglés y la otra en español, se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 9.

*Análisis de la encuesta internacional.*

<b>Encuesta Internacional en Inglés.</b>	<b>Encuesta Internacional en Español.</b>
El 53,1% de la encuesta internacional contestado por mujeres y el 46,9% por hombres	La encuesta fue contestada por 67,3% por mujeres y el 32,7% por hombres
Un 56,3% de los encuestados tienen entre 26 y 35 años, seguido por el 18,8% entre los 15 y 25 años.	El 39,8% de los encuestados son mayores a 55 años, seguidos por personas entre 15-25 años y 35-55 ambos con un 25,5%.
El 43,8% saben que Colombia es un país ubicado en Sur América, un 40,6% saben que el país tiene gran variedad de climas y ricos en flora y fauna.	El 64,6% de los encuestados saben que Colombia es un país con gran variedad de climas y rico en fauna y flora, el 52,1% que es país ubicado en Sur América y un 47,9% saben que es un país muy turístico.
El 46,9% de los encuestados quieren conocer Colombia por tener una experiencia con su biodiversidad y paisajes naturales. Un 34,4% lo visitaría por vacaciones y de tener una experiencia cultural.	El 66,7% de los encuestados visitaría Colombia por vacaciones y el 52,1% por conocer su biodiversidad y sus paisajes.

Tabla 9 [Continuación]

<b>Encuesta Internacional en Inglés.</b>	<b>Encuesta Internacional en Español.</b>
El 37,5% de los encuestados desea conocer el Amazonas y un 28,1% el departamento de Santander.	El 35,2% desearía ir a Cartagena, el 19,9% al Eje Cafetero y 19,4% Santander.
El 40,6% de los encuestados quieren conocer Santander por visitar la vista del Cañón del Chicamocha y el 25% por disfrutar del turismo de aventura.	El 61,2% de los encuestados quieren conocer Santander por disfrutar de la vista del Cañón del Chicamocha, el 28,6% por su gastronomía y actividades del turismo de aventura.
El 65,6% de los encuestados realizan actividades turísticas una vez al año y un 15,6% una vez al mes.	El 57,7% de los encuestados realizan actividades turísticas una vez al año y un 24,5% una vez al mes.
El 37,5% prefiere salir de viaje fuera de su ciudad como actividad para despejar la mente, el 43,8% actividades que involucren la naturaleza.	El 42,9% de los encuestados prefieren salir de viaje, fuera de su ciudad como actividad para despejar la mente, el 27,6% prefiere actividades dentro de la ciudad, como ir a cine.
El 53,1% de los encuestados no reconoce una cadena de resorts, el 34,4% piensan en el Hilton.	El 42,9% de los encuestados reconocen el Hilton como una importante cadena de Resorts, el 32,1% al Decamerón.
El 50% de los encuestados ha ido a un restaurante de comida orgánica el otro 50% no.	El 77,6% de los encuestados ha ido a un restaurante de comida orgánica el otro 22,4% no.
El 37,5% de los encuestados asegura encontrar alimentos orgánicos en súper mercados, un 31,3% en la tienda de barrio y un 21,9% asegura que en ninguna parte.	El 37,8% de los encuestados asegura que encuentra alimentos orgánicos en súper mercados, el 25% en plazas de mercado y el 18,9% asegura no encontrarlos.

Tabla 9 [Continuación]

<b>Encuesta Internacional en Inglés.</b>	<b>Encuesta Internacional en Español.</b>
La modalidad de turismo más conocido en el turismo de aventura, seguido por el turismo cultural y el turismo de sol y playa.	La modalidad de turismo más conocido es el turismo de sol y playa, seguido por el turismo cultural y el ecoturismo.
La modalidad de turismo que más les gustaría practicar es el turismo de sol y playa, seguido por el turismo de aventura, el ecoturismo y el turismo cultural.	La modalidad de turismo que más les gustaría practicar es el turismo de sol y playa, seguido por el turismo de aventura y el turismo cultura.
El 71,9% de los encuestados relaciona el ecoturismo con actividades en contacto con la naturaleza.	El 60,2% de los encuestados relacionan el ecoturismo con actividades en contacto con el medio ambiente y un 21,9% con resorts en zonas rurales.
El 46,9% de los encuestados desean acampar durante sus vacaciones, el 37,5% le gustaría realizar caminatas ecológicas, y ver y alimentar animales.	El 46,9% de los encuestados les gustaría realizar caminatas ecológicas, el 14,8% descansar y dormir a la intemperie.
El 40,6% de los encuestados asegura que no practican ecoturismo debido a que no conocían de él.	El 28,1% de los encuestados aseguran que no practican ecoturismo debido a que no les llama la atención, el 33,2% si lo practican.
El 37,5% aseguran no consumir alimentos orgánicos, debido a que son costosos y el 21,9% por que no sabía de ellos.	El 34,7% de los encuestados no consumen alimentos orgánicos, debido a que son muy costosos y el 26,5% por que no les llama la atención.
El 75% de los encuestados destinan entre 2-3 días para sus vacaciones.	El 60,2% de los encuestados destinan más de 3 días a sus vacaciones.
El 62,5% de los encuestados viajan entre Junio y Agosto.	El 33,2% de los encuestados prefieren viajar entre Diciembre y Enero.

Tabla 9 [Continuación]

<b>Encuesta Internacional en Inglés.</b>	<b>Encuesta Internacional en Español.</b>
El 34,4% de los encuestados prefieren hoteles o resort rodeados de naturaleza y un 31,3% que estén cerca de lugares turísticos.	El 50% de los encuestados prefieren un hotel o resort que este cerca a centros turísticos e históricos.
El 68,8% de los encuestados escogen un restaurante por la calidad de la comida.	El 82,7% de los encuestados escogen un restaurante por la calidad de la comida.
El 56,3% de los encuestados buscan paquetes turísticos que incluyan alimentación y un 43,8% que incluya tures por los centros históricos.	El 39,3% de los encuestados buscan paquetes turísticos que incluyan recorridos por centros históricos y un 31,6% que incluyan alimentación.
El 56,3% de los encuestados hacen sus compras de paquetes por medio de páginas web.	El 38,8% de los encuestados adquiere o compra paquetes turístico a través de agencias de viajes y un 35,7% a través de las páginas web.
El 53,1% de los encuestados están dispuestos a gastar entre \$35 USD - \$100 USD (entre \$100.000 y \$ 300.000) en paquetes turístico.	El 59,7% de los encuestados están dispuestos a gastar entre \$35 USD - \$100 USD (entre \$100.000 y \$ 300.000) en paquetes turístico.
El 50% de los encuestados usan tarjetas de crédito para el pago de sus paquetes turísticos y un 40,6% tarjetas débito.	El 71,9% de los encuestados usan tarjetas de crédito para el pago de sus paquetes turísticos y un 15,3% tarjetas débito.
El 84,4% de los encuestados se enterar de las promociones en paquetes turísticos a través de las redes sociales.	El 76,6% de los encuestados se enterar de las promociones en paquetes turísticos a través de las redes sociales, seguido por propagandas en la televisión con un 14,9%.

#### 4.14. Cruce de Variables

Se realiza el cruce de variables que nos indica el comportamiento de los posibles clientes en cuanto a elección de destino turístico, fecha de viajes, tiempo en la estadía y precio que está dispuesto a pagar el cliente (revisar Apéndice 14). Se obtuvieron los siguientes resultados.

- El 33,67% de las personas encuestadas están dispuestas a pagar entre \$ 35 USD y \$100 USD en actividades turísticas al año.
- El 21,94% de los encuestados realizan actividades turísticas una vez al año entre Diciembre y Enero.
- El 47,48% de los encuestados están dispuestos a pagar entre \$35 USD y \$100 USD por día de hospedaje entre 2 a 3 días.
- El 53,06% de los encuestados internacionales están dispuestos a pagar entre \$35 USD y \$100 USD por realizar actividades al aire libre (actividades eco turísticas).
- El 53,12% de los encuestados internacionales están dispuestos a pagar entre \$35 USD y \$100 USD si el servicio incluye alimentación incluida y tures por los centros históricos y culturales.
- El 50% de los encuestados internacionales de habla inglesa disponen de 2 a 3 días una vez al año para realizar actividades turísticas entre Junio y Agosto.
- El 32,9% de los encuestados nacionales están dispuestos a pagar entre \$100.000 y \$300.000 por noche en resorts que ofrezcan alimentación.
- El 58,94% de los encuestados nacionales están dispuestos a pagar entre \$100.000 y \$300.000 por noche en resorts que cuenten con actividades al aire libre.

- El 50,88% de los colombianos realizan actividades al aire libre entre los meses de Diciembre y Enero.
- El 31,98% de los colombianos pagarían entre \$100.000 y \$300.000 al día durante más de 3 días dentro del resort.
- El 33,25% de los colombianos disponen de más de 3 días al año para realizar actividades turísticas.

#### **4.15. Contraste de Hipótesis**

- Los colombianos y extranjeros conocen sobre diferentes modalidades de turismo, los cuales son el turismo de sol y playa, el turismo de aventura y el ecoturismo, sobre las otras modalidades planteadas en la encuesta.
- Los turistas prefieren resorts y paquetes turísticos que incluyan recorridos históricos y culturales, además de que incluyan la alimentación.
- En la actualidad, los turistas buscan un acercamiento a la naturaleza, ya que existe un incremento en la tendencia verde, se demostró ya que en promedio menos del 3% de los encuestados no desean hacer ninguna actividad al aire libre en sus vacaciones.

#### **4.16. Conclusiones**

- Los turistas están dispuestos a pagar por noche entre \$100.000 y \$300.000 por noche.
- Las temporadas preferida por los turistas esta entre Diciembre y Enero, y, Junio y Agosto.

- El cliente busca gran cantidad de actividades dentro de su estadía en el resort, tales como actividades al aire libre, recorridos históricos y culturales.
- Existe factibilidad comercial, ya que se demuestra una tendencia en el aumento del mercado del ecoturismo, además, los encuestados mostraron interés en conocer destinos turísticos que ofrecen estas modalidades de turismo como lo son el Amazonas, Eje Cafetero y Santander.

#### **4.17. Recomendaciones**

- Incluir dentro de los diferentes paquetes turísticos por los municipios aledaños, donde los clientes disfruten la parte turística, cultural, gastronómica, natural e histórica de la región.
- Destinar espacios para la construcción de canchas para realizar deportes, caminatas ecológicas y de relajación.
- Realizar una inversión de publicidad en redes sociales, ya que es el medio principal por el que se enteran los clientes de las promociones en paquetes turísticos.
- Realizar promociones en precio durante la temporada baja con el fin de atraer clientes durante las temporadas bajas.



## 5. Plan Estratégico y de Marketing

### 5.1 Análisis Estratégico

El análisis se realiza a través de un número de matrices, como lo son la matriz DOFA, PCI y POAM, además de incluir las 5 fuerzas de Porter; las cuales son herramientas usadas para plantear estrategias de marketing y estrategias de servicio que facilitarán la caracterización de este.

**5.1.1. Análisis POAM.** La Matriz POAM o Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio es una herramienta que permite identificar y valorar las oportunidades y amenazas potenciales de una empresa en el entorno donde se desenvuelve.

Según el análisis realizado (Apéndice 15), el Complejo Eco Turístico podrá aprovechar las oportunidades que le brinda el medio, ya que tuvo una ponderación mayor a 2.5, la cual fue de 2.69. Es importante que se tomen las estrategias pertinentes para transformar las amenazas en oportunidades, las cuales serán planteadas a través de la Matriz DOFA.

**5.1.2. Análisis PCI.** La Matriz PCI o Perfil de Capacidad Interna es una herramienta con la cual se evalúan las fortalezas y debilidades, relacionadas con la competencia y de esa forma realizar un diagnóstico estratégico, se deben tener en cuenta diferentes aspectos como lo son: la capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y talento humano; sin embargo, en este análisis, solo se tuvo en cuenta la competitiva, es decir, el mercadeo, debido a que no se cuenta con la información relacionada con los otros aspectos.

Según el análisis realizado (Apéndice 15), podemos concluir que al obtener un ponderado superior a 2.5, la cual fue de 2.55, el Complejo Eco Turístico tiene las fortalezas necesarias para abarcar y posicionarse en su segmento de mercado.

**5.1.3. Análisis DOFA.** La matriz DOFA es una herramienta donde se realiza un enfrentamiento entre los factores internos y externos, ajustando así la realidad y generar estrategias en el área de mercados, para esto se toman el Perfil de Capacidad Interna (fortalezas y debilidades) y el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio, previamente realizado donde se plasmaron los diferentes factores.

Con las estrategias planteadas en la matriz, presentada en la tabla, se realiza el plan estratégico donde a partir de los objetivos que tiene la empresa se toman las estrategias para darles cumplimiento (revisar el plan estratégico en el Apéndice 16).

Tabla 10.

Matriz DOFA.

<b>MATRIZ DOFA</b>	<b>Fortaleza (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
<b>Complejo Eco Turístico</b>	1. La vista por su ubicación.	1. Por su ubicación se tiene poco acceso a los servicios públicos.
	2. Somos el único eco resort en Santander y uno de los pocos en el país.	2. Debido a su ubicación, la estadía dentro del Complejo, por parte de los turistas, podrá ser muy corta, debido a la cantidad de actividades y cercanía a la civilización que tendrá.
	3. La particularidad en el servicio por el acercamiento a la naturaleza será una experiencia diferente y renovadora para los turistas.	3. Debido a la reglamentación de un hotel rural, no es permitido ocupar más del 50% del espacio en construcción, por lo que habrá poca capacidad para atender a muchos turistas.
	4. La responsabilidad social con la naturaleza y la enseñanza hacia el turista sobre la conservación y preservación del medio ambiente y por el cuidado de la Salud.	4. Debido al clima de la zona, casi desértico, la vegetación es muy poca y la dificultad para cultivar es alta.
	5. La cercanía con PANACHI y actividades extremas.	5. La inversión inicial del proyecto, puede ser un problema para la puesta en marcha, debido a la elevada cantidad de dinero.

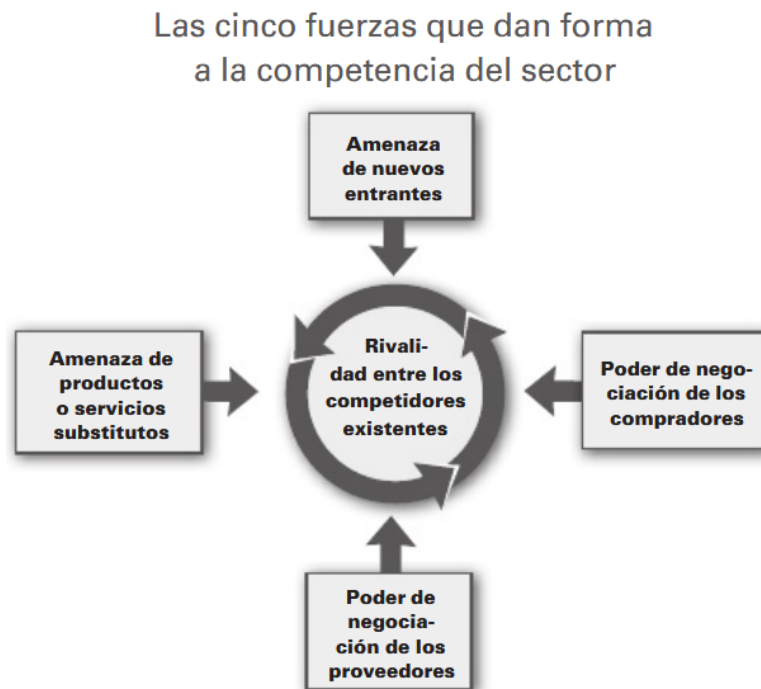
Tabla 10 [Continuación]

<b>Oportunidades (O)</b>	<b>ESTRATEGÍA ( F - O )</b>	<b>ESTRATEGÍA ( D - O )</b>
1. Descuentos tributarios en pagos de impuesto a la renta, hechos por el gobierno, para aumentar la creación de empresas turísticas (Hoteles)	Siendo un complejo Eco Turístico, enfocado en la preservación y conservación del medio ambiente, aumentaremos el interés del turista extranjero a conocer más sobre la biodiversidad del país.	Mejorando la calidad en las rutas de acceso, gracias a la construcción y mejoramiento de vías, contribuye a que la ubicación sea un problema menos, al contar con una flota de buses propias para el traslado de turistas.
2. Acuerdo paz: Con la disminución en la inseguridad debido a los tratados de paz, Colombia se volverá un país más atractivo para la inversión y el turista extranjero.		Con acuerdos con diferentes centros de recreación en los municipios aledaños puede aumentar la estadía de los turistas al ampliar el portafolio de paquetes y actividades a realizar.
3. La construcción de la ruta del sol, la cual beneficiará el turismo interno, gracias a la facilidad de viajar por carretera.	A través del internet, se tendrá la oportunidad de llegar a más gente sobre nuestros servicios prestados, nuestra filosofía y responsabilidad social.	Debido a los intentos del gobierno por aumentar la afluencia de turistas extranjeros y los tratados de paz para el mejoramiento de la seguridad en el país, atraerá la atención de inversores extranjeros interesados en el turismo.
4. Los diferentes tratos entre gobiernos extranjeros para permitir el viaje libre entre turistas de dichos países sin tantas regulaciones fronterizas (Visas)	Hacer promoción y publicidad sobre el turismo rural, ya que practicarlo actualmente es mucho más seguro debido a los acuerdos de paz y aumento de la seguridad en estas zonas.	Con la nueva tecnología emergiendo, el área de los cultivos se puede mejorar, haciéndolos más efectivos, al aumentar la eficiencia en el consumo de agua y la eficacia al aumentar la producción.
5. Con la tecnología y el internet, el llegar a los clientes potenciales es mucho más fácil.		

Tabla 10 [Continuación]

<b>Amenazas (A)</b>	<b>ESTRATEGÍA ( F - A )</b>	<b>ESTRATEGÍA ( D - A )</b>
1. Qué continúe la inseguridad en el país.	Con nuestro enfoque y filosofía llegar a intervenir con campañas de concientización sobre el cuidado, conservación y preservación del medio ambiente, en especial del Cañón del Chicamocha.	Contar con un plan de evacuación adecuado para mantener la seguridad de los turistas, lo cual es la máxima prioridad para el complejo eco turístico.
2. La extracción de arena en las cercanías del río pueden perjudicar la apariencia del Complejo Eco Turístico y dañar la vista natural.		
3. Los retrasos en la construcción de las rutas de sol o el estancamiento de la obra debido a los procesos judiciales pueden dañar el turismo interno.	A través del Internet mostrar nuestro servicio resaltando las cualidades y características de la región de Santander, con el fin de resaltar su belleza y así aumente su participación en el sector turismo.	Contar con vegetación originaria de la región con el fin de fortalecerla y reducir desperdicios en abono y agua.
4. El constante cambio climático puede afectar la fauna y flora del lugar, además de los cultivos orgánicos.		
5. La falta de promoción por parte del gobierno colombiano a otros destinos turísticos diferentes al de sol y playa, Eje Cafetero y Antioquia.	Contribuir a que los turistas tomen conciencia sobre las problemáticas que trae consigo el cambio climático y mostrar cómo pueden contribuir a su mitigación a través de buenas prácticas sobre la conservación y preservación del medio ambiente.	Brindar un servicio con cierto nivel de exclusividad para así garantizar la seguridad de los huéspedes, la buena prestación del servicio y que continúen escogiendo el turismo rural como modalidad de turismo.
6. La falta de conocimiento por parte del turista sobre las diferentes modalidades de turismo, hará que no se interese o conozca sobre el turismo rural.		

**5.1.4. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.** Las 5 fuerzas de Porter es un modelo estratégico creado por Michael Porter, economista y profesor de la Universidad de Harvard. Este modelo permite determinar el protagonismo de la empresa dentro de su entorno competitivo y su proyección. El considera la existencia de 4 fuerzas, las cuales provocan una quinta fuerza, estas se pueden ver en la figura 5.



*Figura 5.* Cinco Fuerzas de Porter. Adaptado de: Las 5 Fuerzas que dan Forma a la Competencia del Sector, Porter, 208, pág. 2

La modalidad de las 5 fuerzas contempla 5 aspectos: Proveedores, clientes, competidores existentes, productos o servicios sustitutos y nuevos competidores (Apéndice 17). A partir de ese análisis se obtuvieron las siguientes estrategias a largo plazo, con el fin de ampliar las ya mencionadas para el plan estratégico:

- Aparte de contar con la huerta biológica, la cual suministrará alimentos al restaurante, también podría contar con un laboratorio para elaboración de aceites y esencias naturales que serán de uso del spa.
- Convenios con los proveedores para envíos continuos de sus productos debido a que son bastante perecederos.
- Alianza con una cadena de hoteles interesados en el proyecto, que quieran invertir y apoyar el crecimiento de este.
- Conocer los subsidios y ayudas del gobierno donde apoyen la conservación y preservación del medio ambiente.
- Zonas de camping donde los jóvenes puedan realizar actividades a precios más accesibles.

### **5.3. Plan de Mercadeo.**

**5.3.1. Análisis del Entorno de Marketing.** A continuación se presenta el análisis del entorno de marketing que se divide en dos, el macro entorno de la empresa (Figura 6), el cual comprende los aspectos que influyen en el sector y que no pueden ser controlados por la empresa; y el micro entorno (Figura 7), que comprenden los aspectos que la empresa puede controlar. Todos los aspectos o ítems evaluados pueden perjudicar o contribuir a la imagen de la

empresa y en su desempeño, es por ello que son de alto grado de importancia el estudiarlos y conocer de ellos.



Figura 6. Macro Entorno de la Empresa.





Figura 7. Micro Entorno de la Empresa.

**5.3.2. Estrategia impulsada por el cliente.** El concepto de una estrategia impulsada por el cliente, es aquella donde se aumenta la participación de este, lo cual se logra al conocerlos (las necesidades, deseos y dolores) y dándoles una propuesta de valor irresistible para ellos. En la actualidad, es importante resaltar, que el cliente ha tomado más empoderamiento y son ellos los que toman las decisiones y marcan el destino de una empresa.

Para aumentar la participación del cliente se les dará opciones de actividades para mejorar su experiencia que pueden realizar durante su estadía, además tendrán conocimiento de dónde y cómo se cultivan los alimentos que se sirven en el restaurante, y además se llevarán la satisfacción de haber contribuido con el cuidado de la naturaleza de la región.

- **Propuesta de valor.** Será un complejo donde las familias podrán divertirse y/o descansar de la rutina y estrés de la ciudad, rodeándose de naturaleza y tranquilidad; siendo totalmente sostenible, con una arquitectura donde la naturaleza se haga presente y no se

dañe el paisaje natural, donde se haga uso de la energía renovable aprovechando el sol de esta región y se resalte la gastronomía por el uso de frutas, vegetales y hortalizas totalmente ecológicos y cultivados sin pesticidas, serán una de las características llamativas del complejo. Con el motivo de preservar la naturaleza y el paisaje, se busca un ambiente totalmente natural, toda actividad realizada en el complejo será enfocada en la conservación del medio ambiente que lo rodea, y en busca del bienestar y diversión de los clientes.



Figura 8. Propuesta de Valor.

- **Misión orientada al mercado.** Te damos momentos inolvidables en la tranquilidad de la naturaleza, para que dejes de lado tus preocupaciones y disfrutes con tus seres queridos.
- **Objetivos del negocio y de Marketing.** La tabla 10 muestra los objetivos en general, los objetivos del marketing y unidades estratégicas de Negocio.

Tabla 11

*Objetivos y unidades estratégicas del complejo Eco Turístico.*

<b>Objetivos.</b>	<b>Objetivos de Marketing</b>	<b>Unidades estratégicas de Negocio</b>
Establecer relaciones duraderas entre el cliente, la naturaleza y el Complejo Eco Turístico.	Aumentar la participación en el mercado, al destacarnos como un resort ecológico de alta calidad, certificado por Sello Verde.	Huerta Biológica: Cultivos sin pesticidas ni químicos que alteren la composición natural de estos y lleguen a hacer daño a los consumidores.
Invertir en buscar formas adecuadas de cultivar productos orgánicos sin pesticidas, además de siempre mejorar en el servicio de hospedaje y actividades.	Crear sociedad ecológica, que ayude y contribuya con mejorar las condiciones medio ambientales.	Restaurante: Restaurante dentro del resort el cual sirve variedad de platos aptos para todo público.  Salón de eventos
Aumentar las ganancias, al atraer más clientes con la idea de un resort ecológico.		Hospedaje y actividades: Todo lo necesario para que el cliente venga se relaje, descansa y se divierta en un ambiente adecuado. (Spa, piscina)

- **Creación y captación de valor del cliente.** A través de la creación de ventajas competitivas en atención al cliente y su recreación. El valor que se le da al cliente está enfocado a la calidad en el servicio que se le prestará (hospedaje, alimentación y recreación) a un buen precio.



Figura 9. Ventajas competitivas del Complejo Eco Turístico.

### 5.3.3. Marketing Mix.

- **Estrategia de Servicio.** Para lograr el posicionamiento y marca de Amaité como un complejo eco turístico con alto grado de calidad en el servicio y compromiso con el medio ambiente y sus clientes, se debe contar con personal capacitado y con experiencia para la prestación del servicio, para lo cual se tienen las siguientes estrategias:

Capacitar el personal en: Atención al cliente, idioma inglés, primeros auxilios y en turismo (historia y ubicación de los destinos turísticos).

Contar con las certificaciones en alta calidad, eco turismo, LEED y Sello Verde, con el fin de crear confianza para nuestros clientes potenciales.

Contar con afiliaciones a diferentes programas que promueven el turismo y dan beneficios con el fin de hacer crecer el sector como lo son: ANATO (Asociación Colombiana de Agencias de Viaje y Turismo) y ProColombia.

Adquisición de un ERP que permita agilizar procesos como lo son las reservas, facturación, entre otros.

- **Estrategia de Precio.** Para la fijación del precio se tiene en cuenta que las tarifas se encuentren al alcance los clientes sin perjudicar la calidad en el servicio, esto con el fin de aumentar el valor total al tener controlados los dos factores que influyen en este. Es importante resaltar que las tarifas de los paquetes variarán dependiendo de la temporada en la que se prestará el servicio, de igual se harán descuentos por cantidad de personas.
- **Estrategia de Promoción.** Como uno de los objetivos del Amaité es atraer turismo al departamento de Santander y al mismo tiempo crear conciencia sobre la preservación y conservación del medio ambiente, sin dejar de lado el más importante que es captar la atención de los turistas para que escojan el Complejo como su favorito para sus vacaciones y tiempo de ocio. Es por ello que se crean las estrategias de promoción, con el fin de dar a conocer el Complejo y el servicio de calidad que tienen para ofrecer influyendo así en el cliente para obtener una empresa, y de esa forma buscar un posicionamiento de marca.

Las relaciones públicas y la publicidad son un conjunto de programas que lo que busca es la mantener, mejorar y proteger la imagen de Amaité como un Complejo Eco Turístico de alta calidad y responsabilidad social. Nuestra estrategia en este aspecto se ve plasmada en la figura 10 presentada a continuación.

<b>PUBLICIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Redes Sociales.</b></li> <li>• <b>Plataformas Virtuales</b></li> <li>• <b>Revistas de turismo</b></li> <li>• <b>Centros comerciales</b></li> <li>• <b>Entretenimiento con marca.</b></li> </ul>	Mayor inversión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el lanzamiento del resort</li> <li>• Durante la temporada alta.</li> </ul>
		Menor Inversión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando tenga mayor posicionamiento en el mercado.</li> <li>• Durante temporada baja.</li> </ul>

<b>RELACIONES PÚBLICAS</b>		
<b>Cabildeo</b>	<b>Relación socios</b>	<b>Relaciones con organizaciones sin animo de lucro</b>
Relaciones con la secretaria de industria y turismo para trabajar por aumentar el turismo en Santander.	Mantener buenas relaciones con inversionistas, proveedores y empleador para mejorar constantemente el servicio.	Esto con el fin de contribuir al cuidado del medio ambiente y dar a conocer la cultura y costumbres de la región

**PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS**

Figura 10. Publicidad y Relaciones Públicas.

La fuerza de ventas es aquella que se encarga de orientar y cerrar una venta, es por ello que se cuenta con dos tipos de vendedores, en este caso verbales, los cuales tendrán contacto directo con el cliente hasta cerrar la venta del paquete, estos se pueden ver en la tabla 12.

Tabla 12.

*Vendedores – Fuerza de Venta.*

<b>Vendedores</b>	
<b>Personal Del Hotel</b>	<b>Agencias De Viaje</b>
Personal del hotel, el cual está capacitado para ofrecer los paquetes y ofrecer un buen servicio para que los clientes que ya nos visitaron, quieran volver.	Vendedores capacitados y especializados en la venta de paquetes de viaje, realizar un convenio y ofrecerles grande promociones para sus clientes más distinguidos.

Nota: Las agencias de viajes que ofrezcan y vendan el los paquetes turísticos tendrán una comisión del 5% con respecto al precio de venta del paquete, la cual es la tasa que manejan actualmente.

De igual forma, se contara con marketing directo, el cual es la forma de llegar al cliente sin intermediarios con el fin de dar a conocer el portafolio de servicios que se está ofreciendo. Debido al auge en redes sociales y el uso de internet se opta por un marketing en línea y se plasmaron las estrategias basados en él, estas estrategias se encuentran en la tabla 13 que se presenta a continuación.

Tabla 13.

*Marketing Directo – Marketing en Línea.*

<b>Marketing en Línea</b>			
<b>Empresa-Consumidor</b>	<b>Entre Negocios</b>	<b>Entre Consumidores</b>	<b>Consumidor – Empresa</b>
La empresa ofrecerá a través de su página web la opción de comprar los paquetes turísticos.	Se ofrecerá grandes promociones a agencias de viajes para que promocionen los paquetes, incluyendo comisión.	Con la creación de sitios web donde los clientes expresen sus opiniones, servirá para mejorar nuestro servicio con base a sus sugerencias y recomendaciones	Creación de buzón de sugerencias y encuestas sobre la calidad del servicio después de culminar su estadía, esto nos ayudará a mejorar continuamente.

- **Estrategia de Plaza.** La estrategia de plaza o de distribución lo que busca es llegar al cliente potencial para ello se usarán dos tipos de canales: los propios y los ajenos. Como se explica en la figura 11, el canal propio es aquel que pasa directamente del productor, en este caso nosotros, al cliente potencial, esto se realizará a través de personal de ventas del complejo y por medio de la página web que permitirá la reservación y pago de los paquetes. El canal ajeno es aquel que usa un distribuidor, en este caso las agencias de viajes donde se empezará con una estrategia de distribución intensiva donde cualquier agente de viaje tendrá la posibilidad de cerrar la venta de cualquiera de nuestros paquetes turístico obteniendo así la comisión.

## Canales de Marketing

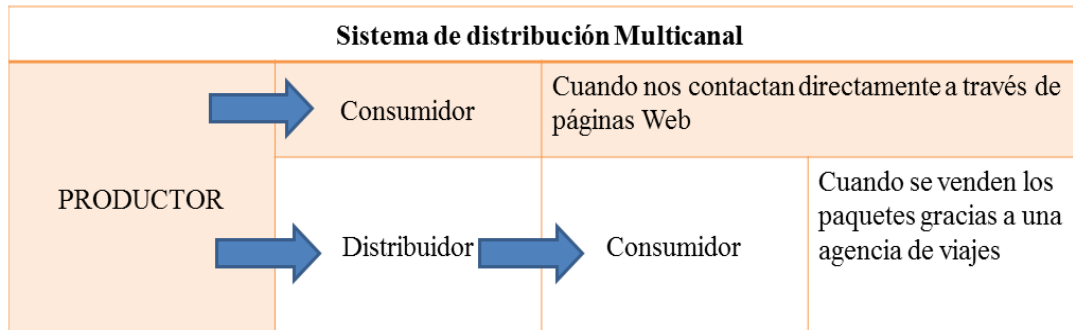


Figura 11. Canales de Marketing.

Para llegar a ese mercado potencial es de importancia contar con estrategias de comunicación las cuales se han ido mencionando durante las diferentes estrategias del Marketing Mix, en la figura 12 se presenta un breve resumen de estas.



Figura 12. Estrategias de Comunicación.



En la actualidad se considera un “P” más que complementa las estrategias de mercadeo la cual es Personas o Post-Venta.

- ***Estrategia de Personas o Post-Venta.*** Esta estrategia tiene como fin lograr la lealtad del cliente con el fin que vuelva a escoger al complejo como destino turístico de preferencia, además de que contribuye a una buena publicidad “Voz a voz”, es por ello que el cliente debe sentirse como lo que es: nuestro bien más precioso, es por ello que se crearon las siguientes estrategias:

Descuentos por compras frecuentes y ocasiones especiales.

Comunicación personalizada con el cliente con el fin de conocer la experiencia que tuvo con el servicio, esta comunicación será en doble sentido donde él nos dirá las recomendaciones y/o felicitaciones, y a la vez recibe mensajes personalizados sobre temas de interés sobre promociones e información sobre conservación y preservación del medio ambiente.

Se le garantizará la seguridad, donde se devolverá el dinero por cancelación de la reserva (dentro de un rango de tiempo pertinente) y aplazamiento de la misma.

**5.3.4. Marketing Sustentable.** Kotler y Armtroug (2012) definen el marketing sustentable como aquel que “implica acciones social y ambientalmente responsables que satisfagan las necesidades actuales de los consumidores y negocios, y al mismo tiempo conserven o mejoren la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”, es por eso que se habla también de la ética empresarial o la responsabilidad social empresarial, la cual busca el bienestar de todos los grupos interesados, como se muestra en la figura 13.

# Responsabilidad social

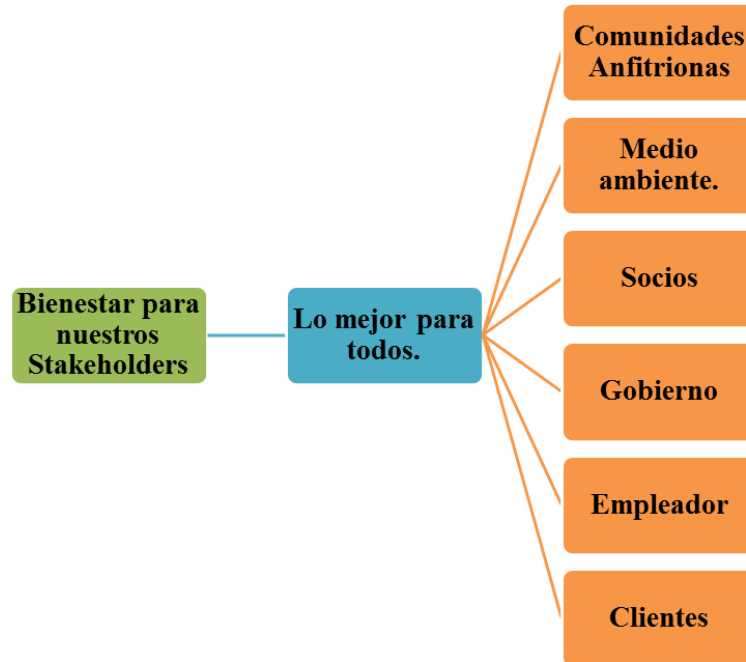


Figura 13. Responsabilidad Social Empresarial.

Es por eso que Amaité realiza un compromiso en no solo pensar en la forma de lucrarse si no que también en cómo se puede contribuir a la sociedad que la rodea, es por eso que se plantean las siguientes estrategias:

- Garantizar el bienestar de los clientes al contar con las instalaciones en perfectas condiciones para el disfrute y seguridad de ellos y los trabajadores.
- Realizar campañas permanentes de concientización sobre la conservación y preservación del medio ambiente en las instalaciones a través de la evidencia de las buenas prácticas y por medio de redes sociales sobre tips que los clientes pueden realizar en casa.
- Contribuir al medio ambiente a través de siembra de especies nativas de la región alrededor de las instalaciones.

- Realizar campañas de publicidad sin necesidad de uso de folletos o volantes que contribuyen a la contaminación del medio ambiente.

## 6. Estudio Técnico

### 6.1. Proceso del Servicio

#### 6.1.1. Especificaciones de los servicios.

- Servicio de Alojamiento. Comprende las actividades de reservas, check in, acomodación, transporte de equipaje, regiduría de piso, atención al cliente y check out y facturación. Dentro del mapa de procesos de Amaité (Apéndice 18), los procesos misionales a cargo del servicio es el proceso de gestión de alojamiento y atención al cliente (Revisar Apéndice 19 – Caracterización del proceso), con apoyo y control de cada proceso mencionado.
- *Servicio de Restaurante.* Comprende las actividades de Reservación, acomodación, compras de insumos, pedido de insumos a la huerta, elaboración de alimentos, distribución de platillos y limpieza del área de la cocina. Dentro del mapa de procesos, los procesos misionales a cargo del servicio es el proceso de gestión del servicio gastronómico y atención al cliente.

- *Servicio de Recreación.* Comprende las actividades de programación de actividades recreativas, culturales, deportivas y ambientales, dentro de este servicio se destacan el spa y el recorrido de aprendizaje por la huerta biológica. Dentro del mapa de procesos, los procesos misionales a cargo del servicio es el de gestión de recreación y servicio al cliente.

Los indicadores de control de los procesos se pueden evidenciar en el Apéndice 20.

**6.1.2. Diagramas de flujo del proceso.** Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso, se caracteriza ya que cada actividad es representada por un símbolo según corresponda. El diagrama de flujo ofrece una descripción visual del proceso, mostrando la relación entre las actividades y la secuencia.

Dentro del manual de procedimiento se consignan metódicamente las actividades que deben llevarse a cabo por medio de un diagrama de flujo simple (Apéndice 21 – Manual de procedimientos).

## **6.2. Equipos, Maquinaria, Herramientas y Mobiliaria**

Los equipos, maquinaria y mobiliaria, junto con la infraestructura serán la parte operacional y sensorial para la prestación del servicio. El mantener las condiciones óptimas de los recursos mencionados, facilitarán la prestación del servicio, lo harán estéticamente aceptable a la vista de cliente y brindarán un ambiente confortable para ellos. Para el desarrollo de los diferentes servicios se debe contar con los recursos apropiados para este (Apéndice 22 – Listado de Equipos, Maquinaria, Herramientas y Mobiliaria).

### **6.3.Instalaciones**

Para el diseño de las instalaciones del Complejo Eco Turístico, se tuvo la ayuda del Ingeniero Civil Hernando Poma. Se propuso trabajar con la Metodología BIM, el cual en su fase de “Definición y Desarrollo” presenta 3 etapas: Estudios pre-eliminares (revisar Apéndice 23), esquemas iniciales y anteproyecto. En la fase de “Implantación y Operación” solo cuenta con una única etapa la cual es el proyecto ejecutivo. El diseño final de las instalaciones se encuentra en el Apéndice 24.

### **6.4.Abastecimiento**

Dentro de la cadena de abastecimiento de Amaité existen tres grandes bloques, los cuales son los proveedores externos, la empresa, en donde se encuentran clientes internos, y los clientes externos. La cadena inicia cuando se realizan los pedidos a los proveedores de proteína orgánica, frutas, verduras y demás productos orgánicos para la elaboración de alimentos; la mayoría de los proveedores se ubican en Cundinamarca y Boyacá, por lo que el transporte terrestre es la forma adecuada de transporte de los productos, cuidando la cadena de frío para que los alimentos no empiecen su proceso de descomposición, debido a que no es posible calcular el costo de un plato, debido a la cantidad de ingredientes y la variación de estos en el plato, se calcula que el 50% del valor de plato corresponde a los costos.

El siguiente bloque, como se muestra en la figura 14, es la empresa en la cual se muestran los procesos donde las flechas indican la relación proveedor – cliente interno; la administración es proveedor del presupuesto asignado a cada uno de los procesos de Amaité. El área de

mantenimiento es la encargada de tener las instalaciones, equipos y maquinaria en óptimas condiciones para el desarrollo de las actividades de cada uno de los procesos, es por ello que estos son considerados clientes internos.

La huerta biológica contará con insumos producidos y cultivados por ella misma, se producirá un pesticida biológico a base de ají, el cual también será cultivado en la huerta, el cual es amigable con el medio ambiente, no perjudicará a la fauna ni al consumidor final, pero si alejará a los vectores\* que pueden dañar el cultivo. La huerta será la encargada, en gran parte, de suministrar los insumos para el área del restaurante, el cual tendrá como base de sus platos los frutos y verduras de temporada; los desechos que saldrán de la cocina pasarán a un proceso de compostaje para ser reutilizados como abonos para la huerta y el jardín del complejo. (Revisar Apéndice 25)

A través de los medios de comunicación y campañas publicitarias se lleva la información sobre los servicios de Amaité al público y así convertirlos en clientes potenciales; con respecto a los medios de transportes son factores esenciales ya que son ellos los encargados de transportar los clientes hacia las instalaciones del complejo eco turístico, es por ello que se deben considerar como un aliado estratégico al igual que a las agencias de viajes.

---

\* Vectores son aquellos hongos, insectos, malezas y otras plagas que atacan los cultivos

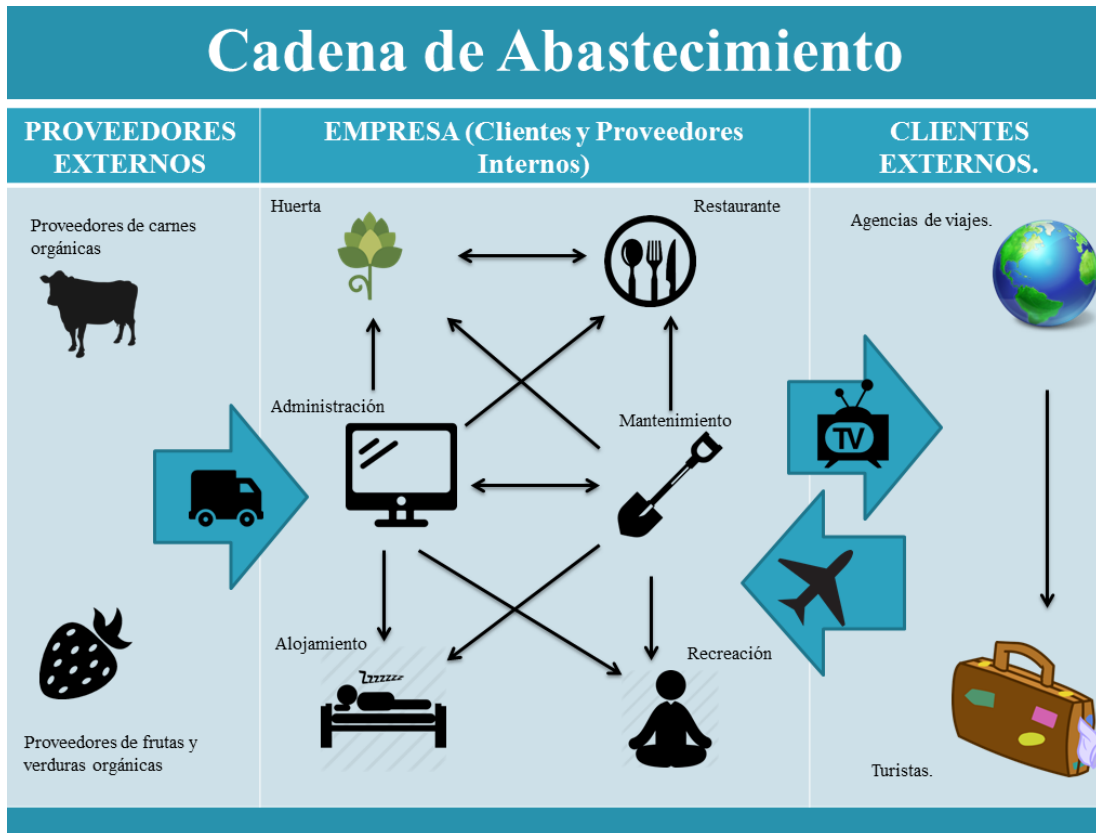


Figura 14. Cadena de Abastecimiento.

## 7. Estudio Organizacional

### 7.1. Estructura Organizacional

Contar con el análisis organizacional permite identificar y establecer las relaciones jerárquicas, los niveles de autoridad y responsabilidad de los diferentes puestos de trabajo creados para garantizar un servicio de calidad. La figura 1 muestra el organigrama del Complejo.

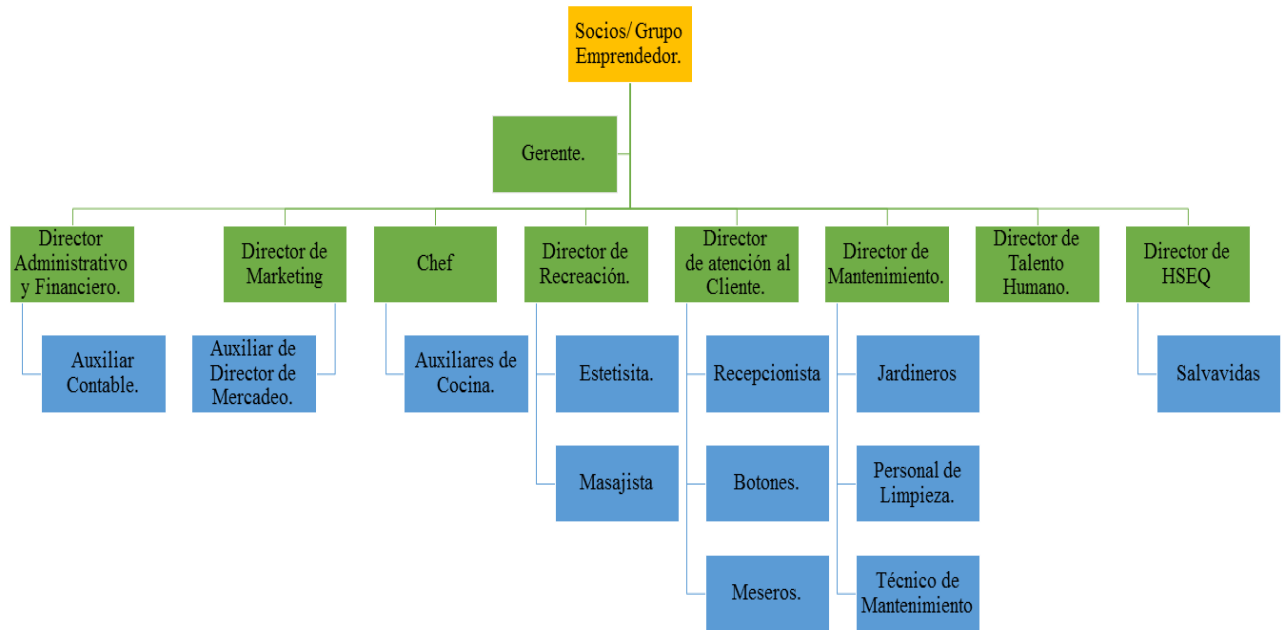


Figura 15. Organigrama.

## 7.2. Manual de Funciones

El Apéndice 26 representa el manual de funciones o perfiles de cargo, de cada uno de los cargos ilustrados en el organigrama presentado anteriormente, en él se plasman la identificación del cargo, los requisitos, habilidades, experiencia, autoridad, rendición de cuentas, funciones y responsabilidades.

## 7.3. Estructura Salarial

La normatividad de pago por parte del empleador es dictada por el código sustantivo de trabajo (Apéndice 27). La estructura salarial está definida de acuerdo al salario asignado a cada cargo de



acuerdo a los conceptos a tener en cuenta para la liquidación de la nómina. Para determinar la dotación que se le debe dar a cada empleado se realizó un matriz GTC 45-2012 (Apéndice 28), al plantear las medidas de seguridad industrial para evitar accidentes y enfermedades laborales. De esa forma se procedió a desarrollar la estructura salarial la cual está plasmada en el Apéndice 29.

## **8. Estudio Legal**

### **8.1. Objetivos**

**8.1.1. Objetivo general.** Definir la posibilidad legal para que el complejo eco turístico se establezca y opere.

#### **8.1.2. Objetivos específicos.**

- Definir el tipo de sociedad.
- Conocer las obligaciones tributarias, comerciales y laborales.
- Conocer las regulaciones locales y permisos requeridos.

## **8.2. Tipo de Sociedad**

La Ley 1258 del 5 de diciembre de 2008, se creó en nuestra legislación colombiana la sociedad por acciones simplificada S.A.S.

Del estudio de esta regulación se deduce que es la manera más apta para constituir la persona jurídica que va a desarrollar el objeto social y ejecutar todas las actividades propias del Complejo eco turístico Amaité, como quiera que esta tipo de sociedades se creó precisamente con la ventaja de reducción los costos que implicaban la constitución de una sociedad comercial de las que ya contemplaba el código de comercio, reducción que igualmente se evidencia en tiempo de constitución ya que facilita las gestiones y trámites legales y la facilidad de financiar acorde con las diferentes opciones a las que se tiene acceso.

Es de fácil constitución porque con un solo documento privado suscrito por los socios, personas naturales o jurídicas, y su inscripción en el registro mercantil ya se adquiere la personalidad jurídica. Desde un comienzo se ahorran costos de escrituración, pues como se dijo anteriormente, se hace tan solo con un documento privado.

Amaité tiene acceso o va a ser conformado con capital familiar, el cual va estar representado en acciones, y el capital personal, que igualmente estará representado en acciones. Además, por ser una responsabilidad limitada al monto de las acciones, quedan a salvo patrimonio personal de cada uno de los socios. Igualmente, este tipo de sociedades reconoce una amplia libertad para organización, es decir, la autonomía de la voluntad de la que la constituyen para conformar los órganos administrativos y deliberadores.

Se descarta la sociedad comandita o colectiva, debido a que los socios responden ilimitadamente, es decir, deben responder hasta con el patrimonio personal, y además, limita el

número de socios, situación que eventualmente puede limitar el crecimiento de la empresa como quiera que obstaculizara el ingreso de nuevos socios capitalistas.

Se presenta el “normograma” o normas básicas que se deben tener en cuenta antes, durante y después de la puesta en marcha del proyecto (Apéndice 30), en estas se establece y se conocen las diferentes obligaciones tributarias, comerciales y laborales.

### 8.3.Obligaciones Tributarias, Comerciales y Laborales

A continuación se presenta un resumen de las obligaciones y las normas que la rigen.

Tabla 14

*Normatividad de las Obligaciones*

<b>Obligaciones</b>	<b>Norma</b>
Tributarias	Estatuto Tributario Nacional.
	Estatuto Tributario Municipal.
	Decreto 1036 de 2007.
	Resolución 0236 de 2005
	Decreto 297 de 2016
Comerciales	Ley de turismo, en las que se contemplan la Ley 300 de 1996, Ley 1558 de 2012, Ley 1101 de 2006 y el Decreto 2590 de 2009
	Ley 679 de 2001.
	Código Sustantivo del Trabajo.
Laborales	Código Sustantivo del Trabajo.

#### **8.4.Regulaciones Locales y Permisos Requeridos.**

Las regulaciones locales y permisos requeridos, se encuentran presentes en el Estatuto Tributario Municipal y el Plan de Ordenamiento Territorial del Municipio de Aratoca, además, no se deben dejar de lado el Código de Policía y los de Cámara de Comercio.

Es importante conocer las normas ambientales, donde se hace garantizar la preservación y conservación del medio ambiente, en la Ley 99 de 1993. También, Decreto 1547 de 2000, que está relacionado con las licencias de urbanismo y construcción, y la Norma Técnica Sectorial Colombiana, tanto de Alojamiento y Hotelería, como de Servicios Gastronómicos.

### **9. Evaluación de Posibles Impactos**

#### **9.1.Evaluación de Posibles Impactos Sociales**

Para realizar una evaluación de los posibles impactos sociales que tendría el proyecto sobre la comunidad anfitriona, se debe tener conocimiento sobre características del municipio, su actividad económica, su geografía, su comunicación y fronteras (revisar Apéndice 31). Como se evidencia, Aratoca es un municipio cuya principal actividad económica es la producción agrícola, en especial la del café, de igual forma se destacan las artesanías en fique, los paisajes

naturales y el ecoturismo que se puede realizar, sin embargo, también se resalta lo poco explorado en el sector turismo.

El posible impacto social del proyecto dentro la comunidad anfitriona, en este caso, el municipio de Aratoca pueden ser los siguientes:

- Aumento en las ventas de productos agrícolas, sin embargo, no se considera aun la opción de compra de insumos del restaurante debido a que son muy pocos los productos que se cultivan orgánicamente a excepción del café.
- Aumento en las ventas de artesanías hechas en fique por parte de los turistas interesados en los suvenires.
- Aumento en visitas a las reservas naturales y sitios turísticos, tanto en el municipio de Aratoca, como en Cepitá y Sangil.
- Se debe considerar el aumento en la inseguridad, ya que se espera se incremente el flujo de personas en el municipio.
- Además, se debe considerar el daño en las reservas naturales y paisajes por parte de esos turistas inconscientes que alteran el estado de estos, sin embargo, se busca también que aquellos tomen consciencia del cuidado, conservación y preservación del medio ambiente.
- Debido a que se espera un aumento en el flujo turístico de extranjeros buscando actividades relajantes y de acercamiento a la naturaleza, se motive y fortalezca el aprendizaje de un segundo idioma en el municipio.

## **9.2.Evaluación de Posibles Impactos Ambientales**

Para la evaluación de los posibles impactos ambientales de las actividades realizadas dentro del complejo eco turístico se usó como herramienta principal la matriz de Leopold (Apéndice 32), la cual permite determinar los impactos, negativos como positivos, del proyecto, esto con el fin de realizar un plan de gestión que permita prevenir, mitigar y eliminar los impactos negativos, y, aumentar y maximizar los positivos, estos planes se pueden ver evidenciados en el Plan de Manejo Ambiental (PMA, revisar Apéndice 33) y el Programa de Gestión Integral de Residuos (PGIR, revisar Apéndice 34), los cuales cuentan con un diagnóstico inicial los cuales se suplen con los resultados arrojados por la matriz.

## **10. Estudio Financiero**

Para la prestación de los diferentes servicios que se ofrecerán en el complejo eco turístico, fue necesario realizar el estudio y análisis financiero, los estados y proyecciones que permiten conocer los movimientos de dinero que se realizarán dentro de la empresa; todo con el fin de llegar a tomar decisiones rápidas y de forma eficaz ante cualquier situación donde se alteren las inversiones, costos, gastos o cambios en el flujo de dinero. El estudio financiero también nos permite ver que tan rentable es el proyecto y si existe una factibilidad financiera (revisar Apéndice 35).

## 10.1. Inversiones

Se hace relación tanto en la inversión fija como al capital de trabajo necesario para la prestación del servicio durante los primeros cuatro meses de funcionamiento del complejo eco turístico, el total de la inversión se estimó en \$2.579'959.702

**10.1.1. Inversión Fija.** La inversión fija, corresponde a la adecuación del terreno, la construcción de las instalaciones, la compra del equipo y mobiliaria de cada una de las áreas y legalización de la empresa, como se muestra en la Tabla 15.

Tabla 15

*Inversión Fija.*

<b>Inversión inicial</b>			
<b>Obras civiles</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
Arreglo del terreno	1	\$ 27.000.000	\$ 27.000.000
Infraestructura (edificio)	1	\$ 800.000.000	\$ 800.000.000
Cabañas	15	\$ 17.000.000	\$ 255.000.000
Piscina	1	\$ 16.000.000	\$ 16.000.000
Huerta	1	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000
Paneles solares	3	\$ 61.982.000	\$ 185.946.000
<b>Total</b>			\$ 1.295.946.000
<b>Equipos y herramientas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
Equipo de cocina	2	\$80.750.000	\$161.500.000
Herramientas de cocina	1	\$6.366.500	\$6.366.500
Mobiliario de restaurante	2	\$22.385.200	\$44.770.400
Mobiliario habitación	1	\$284.395.000	\$284.395.000
Mobiliario spa	1	\$10.400.000	\$10.400.000
Mobiliario de piscina.	1	\$5.235.700	\$ 5.235.700
Herramientas de bar	1	\$19.978.730	\$19.978.730
Lavandería	1	\$87.900.000	\$87.900.000
Equipo de tópicos de atención	1	\$ 3.996.000	\$3.996.000
Mobiliario tópicos de atención	1	\$12.882.000	\$12.882.000
Botiquín	1	\$492.000	\$492.000
Extintores	1	\$245.000	\$245.000
<b>Total</b>			\$ 620.546.330

Tabla 15 [Continuación]

<b>Dotación de oficinas y recepción</b>	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Escritorios	19	\$219.900	\$4.178.100
Sillas escritorios	19	\$219.000	\$4.161.000
Sillas planta	38	\$50.000	\$1.900.000
Computador	19	\$1.049.000	\$19.931.000
Teléfono	19	\$100.000	\$1.900.000
Impresora	6	\$180.000	\$1.080.000
Estantes almacén	19	\$400.000	\$7.600.000
Archivador	10	\$250.000	\$2.500.000
<b>Total</b>			\$43.250.100
<b>Legalización de la empresa</b>	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Registro de estatutos de la compañía	1	\$3.450	\$3.450
Inscripción del registro (valor del capital suscrito)	0,7%	\$586.047.241	\$4.102.331
Registro único empresarial	1	\$4.000	\$4.000
Derechos de inscripción	1	\$ 31.000	\$31.000
Certificados de existencia	1	\$8.600	\$8.600
Inscripción en los libros de la cámara de comercio	1	\$10.300	\$10.300
Autenticación en la notaria	1	\$ 10.350	\$10.350
Total		\$	4.170.031

**10.1.2. Capital de Trabajo.** El capital de trabajo corresponde al capital necesario para que la empresa opere durante los primeros 4 meses, estos costos se representan en la Tabla 16 presentada a continuación.

Tabla 16

*Capital de Trabajo.*

<b>Capital de trabajo</b>	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Nómina (4 meses)	4	\$ 69.200.314	\$ 276.801.256
Costos del servicios (4 meses)	4	\$ 12.000.000	\$ 48.000.000
Gastos de funcionamiento (4 meses)	4	\$ 51.947.261	\$ 207.789.046
Depreciaciones	4	\$ 13.364.235	\$ 53.456.940
<b>Total</b>		\$	<b>586.047.241</b>



## 10.2. Costos

Los costos son los gastos económicos generados por la prestación del servicio, estos se dividen en costos fijos y costos variables.

**10.2.1. Costos Fijos.** Son aquellos que permanecen fijos, durante un periodo de tiempo determinado, sin embargo, estos pueden variar por decisiones de la administración o de la empresa prestadora del servicio a la que se está vinculada.

Tabla 17  
*Costos Fijos.*

<b>Costos Fijos</b>	Mes	Anual
Internet/Teléfono	\$500.000	\$6.000.000
Celular	\$1.200.000	\$14.400.000
Seguridad	\$ 21.000.000	\$ 252.000.000
<b>Total</b>	\$ 22.700.000	\$ 272.400.000

**10.2.2. Costos Variables.** Los costos variables son aquellos que varían en forma proporcional al consumo, es decir, la cantidad de energía eléctrica consumida dependen de la cantidad de huéspedes que se estén alojando dentro de esto, al igual que la cantidad de veces que se deban usar los electrodomésticos de la cocina, estos se detallan en la Tabla 18.

Tabla 18.  
*Costos Variables.*

<b>Costos Variables</b>	Mes	Anual
Energía Eléctrica	\$ 1.389.475	\$ 16.673.697
Agua,	\$ 5.000.000	\$ 60.000.000
Mantenimiento	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000
Papelería	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Mensajería	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
<b>Total</b>	\$ 10.889.475	\$ 130.673.697

Con respecto a la energía eléctrica cabe aclarar que debido a que la industria colombiana de energía fotovoltaica no cuenta con un sistema que supla las necesidades de energía del complejo de forma eficiente, se opta por contar con 3 sistemas de 500 KW/h mes, que representarían el 31% de la energía promedio consumida según gasNatural Fenosa en su Manual de Eficiencia Energética para pymes. Podría considerar el uso de tubos solares dentro de los Bongalows para economizar ese consumo energético, sin embargo, estos aún son muy costosos para considerarlos dentro del proyecto.

### **10.3. Cálculo de Ingresos**

El cálculo de los ingresos comenzó con la estimación de la demanda, la cual se basó en el Boletín Mensual de Migración Colombia, el cuál reporta la cantidad de turistas extranjeros que entran mensualmente al país, la cantidad de vehículos en los peajes de cada región, la cantidad de turistas que entran a los parques ecológicos. En este boletín también se reporta el porcentaje de esos turistas que visitan Santander, donde se evidencia también los meses en los que los turistas visitan más el departamento y el porcentaje de los extranjeros que visitan el país por ocio

A partir de los datos mencionados anteriormente, se calcula un porcentaje donde el mes con mayor cantidad de turistas representará el 100% de la ocupación hotelera, lo que quiere decir que en ese mes se tendrá la capacidad en habitaciones o el restaurante completamente llena. Se aplicó ese mismo cálculo para cada uno de los paquetes y servicios que se ofrecerán en el complejo eco turístico. La cantidad de personas para llenar a la capacidad esperada es multiplicada por el precio, el cual varía según temporada (temporada baja o alta), de esa forma se llega al cálculo de los ingresos esperados mensualmente.

#### **10.4. Presupuesto de Ingresos y Egresos**

De acuerdo a la gran inversión que se debe hacer para la apertura del Complejo Eco turístico, se proyectan los ingresos y egresos de los 20 años siguientes a su inauguración.

**10.4.1. Ingresos Proyectados.** Hace referencia al valor de las ventas que se esperan realizar, basado en el cálculo de la demanda por el 4,5% de crecimiento del mercado, el cual fue proporcionado por la OMT en su informe anual de turismo, donde asegura ese porcentaje de crecimiento promedio mundial del sector turismo.

**10.4.2. Egresos Proyectados.** Para el cálculo de los egresos proyectos se incluyen todos los gastos y costos necesarios para la prestación del servicio. Estas proyecciones tienen en cuenta el índice de inflación para cada uno de los años de un 6%. Dentro del cálculo de los materiales e insumos que se consideran para la prestación del servicio de restaurante y la elaboración de los alimentos no hay como tal una cifra presupuestada, si no que se considera que estos representan un 50% del precio de venta del plato.

#### **10.5. Análisis de Indicadores**

Como se puede observar en la tabla 19, el proyecto es rentable ya que tiene una TIR del 26% lo que es considerablemente buena y un VPN superior a cero, se trabajó con una sensibilidad del 100% ya que el indicador de crecimiento del mercado es un promedio a nivel mundial, sin embargo al centrarnos en Colombia este tuvo un crecimiento de más de 8% según la OMT. Se tomó una tasa de descuento de 18%, ya que en estudios del IE Business School se ha

determinado que un hotel en condiciones similares trabaja con un WACC del 12.55%, por lo que se le aumentan dos puntos porcentuales debido al riesgo.

Tabla 19.  
*Indicadores.*

<b>Indicadores</b>	
TIR	26%
VPN	\$ 2.214.489.946
Tasa De Descuento	18%
Sensibilidad	100%

### 10.6. Cálculo del Punto de Equilibrio

Debido a que los costos variables, cómo por ejemplo la electricidad, varían dependiendo de la cantidad de clientes que se encuentran hospedados, no es posible determinar el costo unitario de cada producto, por lo que se hace un cálculo aproximado de estos costos variables con el fin de encontrar el punto de equilibrio. La tabla 20 corresponde al punto de equilibrio por producto, teniendo en cuenta que los costos variables se dividen en porcentaje según la demanda que se espera recibir anualmente por producto.

Tabla 20

*Cálculo del Punto de Equilibrio.*

<b>Punto de Equilibrio</b>	
<b>Costos Fijos</b>	\$272.400.000
<b>Costos variables</b>	\$130.673.697
<b>Ingresos Totales</b>	\$ 5.023.260.444

Tabla 20 [Continuación]

	<b>Paquete Premium</b>	<b>Paquete Premium Deluxe</b>	<b>Pasadía</b>	<b>Restaurante</b>	<b>Salón de Eventos</b>
<b>Precio por Producto</b>	\$268.333	\$288.333	\$68.333	\$25.000	\$1.800.000
<b>Costo variable por producto</b>	\$2.548	\$5.311	\$2.548	\$2.548	\$2.548
<b>Punto de Equilibrio</b>	1.025	962	4.141	12.132	152

## 11. Análisis de Posibles Riesgos

### 11.1. Análisis de Escenarios

Uno de los más grandes riesgos del proyecto se encuentra en el área financiera debido a los supuestos que se deben hacer, es por esto que se realiza la simulación en @Risk, donde se muestran diferentes escenarios para evaluar con mayor certeza el proyecto. De esa manera se realizó un análisis de sensibilidad de los indicadores TIR y VPN, con el fin de evaluarlos ante los cambios en el crecimiento del mercado y la tasa de descuento.

#### 11.1.1. Sensibilidad de los Indicadores ante la Variación del Crecimiento del Mercado.

Para este análisis se tienen 3 escenarios: el escenario pesimista, donde el crecimiento del mercado es de tan solo 2%, el más probable donde el crecimiento es del 4,5% como lo declaró la OMT, y el optimista que del 8% que se acerca al crecimiento del turismo que ha experimentado

Colombia en los últimos años. Se realizaron 5000 ensayos con el simulador, con un nivel de confianza de 95% y un error del 5% (revisar Apéndice 36), se obtuvo los siguientes resultados:

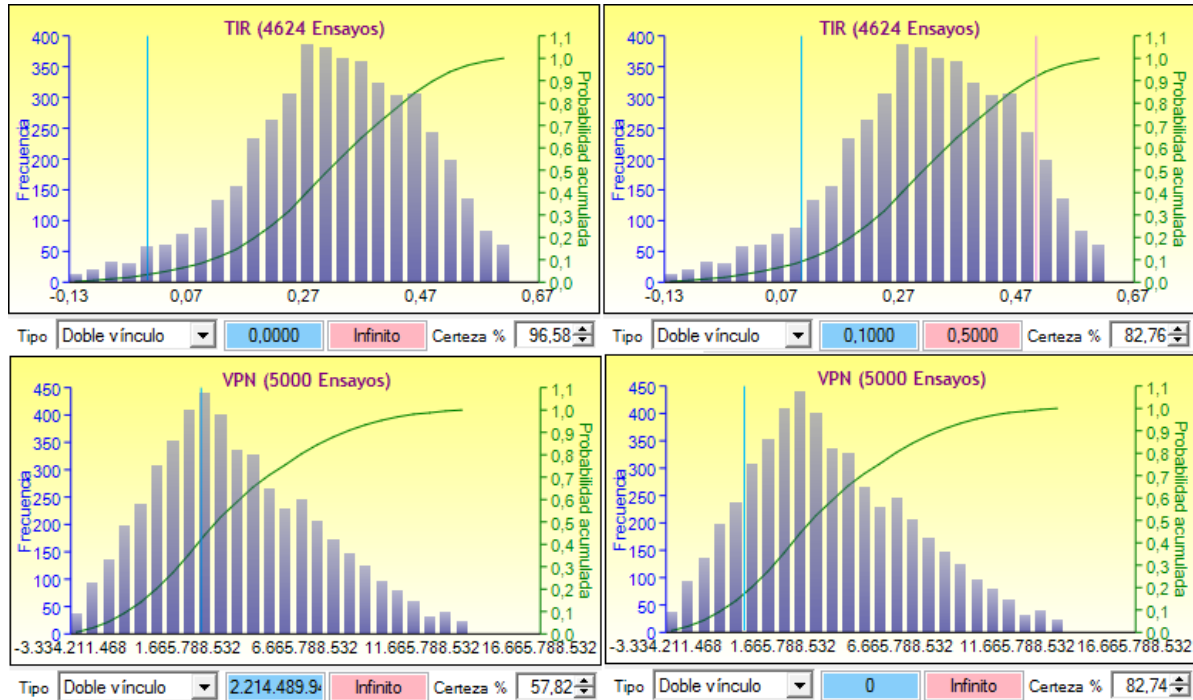


Figura 16. Gráfico Sensibilidad de Indicadores con Variación del Crecimiento del Mercado. Adaptado de: @Risk.

- Existe un porcentaje de certeza del 82,74% que el VPN sea mayor a 0.
- Existe un porcentaje de certeza del 57,82% que el VPN supere el valor dado de \$2.214.489.946.
- Existe un porcentaje de certeza del 96,58% que la TIR de mayor a 0.
- Existe un porcentaje de certeza del 82,76% que el valor de la TIR este entre 20% a 30%.

**11.1.2. Sensibilidad del VPN ante la Variación la Tasa de descuento.** Para este análisis se toma una distribución normal con media en 18% y desviación de 0.018, se obtuvieron los siguientes resultados:

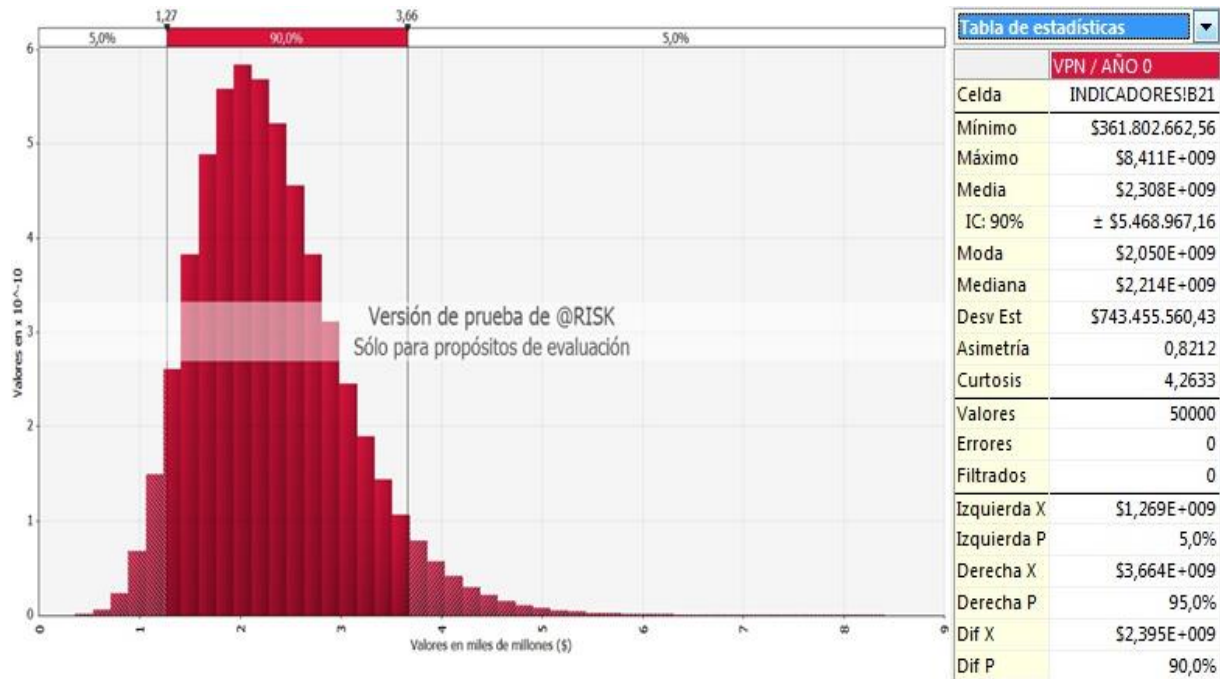


Figura 17. Grafico Sensibilidad del VPN con Variación de la Tasa de Descuento. Adaptado de: @Risk.

- Se evidencia que el VPN es inversamente proporcional a la tasa de descuento, esto se presenta debido a que significa que los socios exigen mayor participación en las utilidades en el proyecto por el hecho de prestar su dinero.
- En la figura 17 se muestra que un 90% de probabilidad que el VPN tenga valores entre 1,27 miles de millones y 3,66 miles de millones, lo que refleja la factibilidad del proyecto. con una probabilidad del 5% el VPN será menor a 1.26 miles de millones de pesos y con un 95% de probabilidad tendrá un valor de\$ 2.39 miles de millones.

## 11.2. Análisis de PESTEL

Aunque el análisis de PESTEL es una herramienta de análisis del entorno también es usado como un análisis estratégico para definir y prevenir cambios en el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores externos. Las siglas PESTEL hace referencia a los diferentes enfoques desde los cuales se debe realizar el análisis, los cuales son: Políticos, Económicos, Socio-Culturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

La tabla representa el análisis PESTEL, en la cual se plasma los cambios y los diferentes factores que pueden perjudicar o llevar a cabo el proyecto.

Tabla 21.

### *Análisis PESTEL.*

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>
Políticos	Actualmente contamos con buenas políticas de migración, por los convenios sobre tránsito libre, tanto de entrada como salida, lo que ha permitido que Colombia sea considerado por muchos como un buen destino turístico
Económicos	Para incentivar la creación de Hoteles Ecológicos como medio para el cuidado del medio ambiente y aumentar el turismo se crearon políticas económicas donde se exenta del IVA (Impuesto al Valor Agregado) a turistas extranjeros y del pago del impuesto a la renta hasta el 2022 y de ahí en adelante este será del 9%, lo que puede provocar la aparición de gran cantidad de hoteles ecológicos.
Socio-Culturales	Aunque en el estudio de mercado se demostró la tendencia al Eco turismo, a lo natural y saludable, puede que ese cambie con el tiempo y la tecnología, lo moderno y consumista sea el ambiente que los turistas busquen.
Tecnológicos	Lo ideal en este caso es combinar la tecnología con la naturaleza a través de nuevas prácticas para la conservación y preservación del medio ambiente, como por ejemplo el uso de energía renovable y su almacenamiento; los cultivos hidropónicos y más.
Ecológicos	Este factor no aplica, debido a que la filosofía base del complejo eco turístico es el cuidado del medio ambiente.



Tabla 21 [Continuación]

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>
Legales	Debido a la ubicación del terreno, puede que este se llegue a considerar reserva natural por resolución en marcha y sea prohibida la construcción de la infraestructura. De igual forma, la restricción de capacidad que existe al no poder construir más del 50% del terreno.

Con el análisis de PESTEL se obtuvieron las siguientes estrategias para controlar o mitigar esos riesgos y aprovechar las oportunidades.

- Ofrecer servicios de alta calidad para que los turistas prefieran el servicio de Amaité sobre la competencia, que con tantas oportunidades sobre convenios migratorios y reducción en impuestos, llegarán con el tiempo más competidores.
- Integrar con el tiempo soluciones tecnológicas para facilitar los servicios, ampliar el portafolio de servicios y facilitar, y de esa forma integrar lo natural con la tecnología.
- Innovar con soluciones tecnológicas para el cuidado y preservación del medio ambiental.
- En caso de que no sea factible la construcción de las instalaciones, se usaría el predio como reserva natural y se optaría por un eco resort más pequeño ubicado en el Km 8 Vía Acapulco donde se mencionó anteriormente se realizarán las huertas.

## 12. Conclusiones

- Colombia es un destino turístico ideal para la personas que busquen disfrutar de una experiencia diferente debido a la gran cantidad de modalidades que se ofrecen, sin embargo,

solo hasta este momento se están realizando campañas para que el turista extranjero conozca más aparte del turismo de sol y playa.

- El turismo, y en especial el ecoturismo, son sectores en la economía que pueden llevar a impulsar la sostenibilidad ya que contienen los cuatro pilares de esta, lo cuales son: lo social, lo ambiental y lo económico. Además cumplen la función de educar a los participantes sobre la conservación y preservación del medio ambiente.
- El turismo en Colombia es un sector que se mueve con mucha fuerza en la economía general, en especial por el crecimiento exponencial que ha presentado el mercado por motivos de acontecimiento que están ocurriendo en el país.
- La inversión hecha por parte de la gobernación de Santander ha sido beneficiosa ya que atrae a mayor cantidad de turistas que desean conocer el territorio y sus atracciones.
- La actividad turística en Colombia, como se evidencio en el estudio de mercado, se concentra sobre todo en la Costa Atlántica, Eje Cafetero y Santander, debido a la construcción de parques y espacios turísticos que visitar, durante la temporada alta los hospedajes de esas zonas alcanzan hasta el 100% de la ocupación hotelera. Por lo que se considera comercialmente viable la puesta en marcha de este proyecto.
- Aunque no es la primera empresa en desarrollar este tipo de proyectos ecológico, el servicio exclusivo que se prestará será el factor diferenciador de esto, ya que se harán actividades de relajación y descanso en habientes naturales.
- El uso de plataformas de difusión de paquetes turístico, como Despegar y Trivago entre otros, es un factor importante para querer llegar a un mercado internacional que busca practicar turismo alternativo.

- El contar con un Manual de Procedimiento detallado y plantear un protocolo de trato y atención al cliente, nos permite unificar el servicio brindando calidad en la prestación del mismo.
- La construcción de las instalaciones se ve restringido por la normatividad de alojamiento rural, por lo que la capacidad del mismo se ve limitado, sin embargo, con esto se da un sentido de exclusividad al cliente.
- El consolidar la empresa como una S.A.S, permitirá representar el capital de esta como acciones, lo que facilitará la participación de posibles inversionistas interesados en convertirse en socios sin necesidad de sacrificar más capital que el invertido.
- Se debe tener en cuenta la normatividad planteada por las instituciones públicas, alcaldías y gobernaciones en cada aspecto de la organización con el fin de evitar sanciones y aprovechar las oportunidades que se brindan.
- La construcción de centros turísticos dentro del departamento es generador de nuevas posibilidades de inversión, empleos directos e indirectos, ya que no solo se beneficia los hoteles si no también los restaurante, bares, comercio, construcción y demás servicios complementarios.
- El posible impacto ambiental que se espera resulte de este proyecto, es más que todo un impacto positivo, no solo por las buenas practicas con las que se operará, sino también por el impacto en los clientes sobre la conservación y preservación del medio ambiente
- Con el análisis de indicadores se puedo determinar que el proyecto es financieramente viable, además, realizando la simulación en @Risk se puede observar el comportamiento de estos indicadores al hacer alteraciones en el crecimiento del mercado.

- El plantear un direccionamiento estratégico (misión, visión y objetivo social), brinda la capacidad para no desviarse del camino trazado para alcanzar las metas necesarias para alcanzar el éxito de esta.

### **13. Recomendaciones**

- Debido a la inversión tan alta no es recomendable financiarlo a través de créditos, si no conseguir un inversionista o grupo de inversionistas que proporcionen el capital a cambio de participación en la empresa.
- Es importante hacer una campaña de marketing masiva durante la apertura con el fin de atraer mayor cantidad de turistas. El uso de las plataformas digitales como medio para hacer publicidad será clave ya que en la actualidad mueven una cantidad considerable de público.
- Realizar convenios con empresas con recorridos turísticos para que los clientes tengan una mejor experiencia y variedad de actividades que realizar a buen precio mientras disfrutan de la estadía en el complejo.
- Integrar la tecnología con el marketing con el fin de realizar compras en línea y reservaciones vía web.
- Como una forma de contribuir a la sociedad se podrían realizar capacitaciones sobre cultivos orgánicos y uso pesticida naturales a los productores agrícolas de la región con el

fin de mostrarles una forma de cuidado de cultivo totalmente natural y que contribuya a la conservación del medio ambiente.

**Referencias Bibliográficas**

- Acevedo Aguilera, J., & Rodríguez Fonseca, A. M. (23 de Agosto de 2011). *Plan de Negocio de la Empresa "Santander Travel" para Fortalecer el Sector Turismo Internacional en Colombia*. Bucaramanga.
- Acosta, J. (23 de Junio de 2016). *Un emprendimiento llamado "Destapa Futuro"*. Recuperado el 1 de Abril de 2017, de Portafolio: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/un-emprendimiento-llamado-destapa-futuro-498031>
- Agricultura Ecológica. (11 de Febrero de 2014). *Los 6 tipos más comunes de siembra*. Obtenido de Eco Agricultor: <https://www.ecoagricultor.com/los-6-tipos-mas-comunes-de-siembra/>
- Agricultura Ecológica. (30 de Abril de 2017). *6 Formas de propagación o reproducción de las plantas*. Obtenido de Eco Agricultor: <https://www.ecoagricultor.com/7formas-de-propagacion-o-reproduccion-de-las-plantas/>
- Agroboca. (s.f.). *Verduras y Hortalizas*. Obtenido de Agroboca: <http://www.agroboca.com/especies-frutas-verduras/verduras-y-hortalizas>
- Aiteco Consultores. (s.f.). *Diagrama de Flujo de Proceso*. Recuperado el 10 de Julio de 2017, de Artículos: <https://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>
- Alvarez, T. (Junio de 2015). *Territorio PYME*. Recuperado el 1 de Abril de 2017, de [http://cincodias.com/cincodias/2015/05/29/pyme/1432908209\\_552995.html](http://cincodias.com/cincodias/2015/05/29/pyme/1432908209_552995.html)
- Angel, L., & Ramirez, M. (2015). *Cartografía Geológica y cálculo de balance hidrico para la contrucción del tunel de carga en la central hidroelectrica Chicamocha*. Sogamoso: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.

- ANLA. (s.f.). *Listado de Normatividad Ambiental*. Obtenido de ANLA:  
[http://www.anla.gov.co/normativa/historial-normativa-ambiental?field\\_fecha\\_norm\\_ambient\\_value\[value\]=&field\\_tema\\_norm\\_ambient\\_value=](http://www.anla.gov.co/normativa/historial-normativa-ambiental?field_fecha_norm_ambient_value[value]=&field_tema_norm_ambient_value=)
- Aratoca, A. d. (29 de Septiembre de 2016). *Alcandía de Aratoca*. Obtenido de Nuestro Municipio: [http://www.aratoca-santander.gov.co/informacion\\_general.shtml](http://www.aratoca-santander.gov.co/informacion_general.shtml)
- ARL SURA. (s.f.). *Ley 776 de 2002*. Obtenido de ARL:  
<https://www.arlsura.com/index.php/decretos-leyes-resoluciones-circulares-y-jurisprudencia/50-leyes-y-normas/2393-ley-776-de-2002>
- ARL SURA. (s.f.). *Resolución 2346 de 2007*. Obtenido de ARL SURA:  
<https://www.arlsura.com/index.php/163-boletin-distribuidores-prevencion/articulos-boletin-distribuidores-prevencion/968-resolucion-2346-de-2007>
- ARL SURA. (s.f.). *Resolución Número 3673 de 2008*. Obtenido de ARL SURA:  
[https://www.arlsura.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1207&Itemid=32](https://www.arlsura.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1207&Itemid=32)
- Banco Mundial. (s.f.). *Caracterización del proceso*. Recuperado el 9 de Julio de 2017, de Programa Nacional de Conciliación: <http://conciliacion.gov.co/portal>
- BID. (s.f.). *¿Quiénes somos?* Recuperado el 1 de Abril de 2017, de Banco Interamericano de Desarrollo: <http://www.iadb.org/es/acerca-de-nosotros/acerca-del-banco-interamericano-de-desarrollo,5995.html>
- Cafferri, C. (3 de Marzo de 2016). *Las "5P" del Marketing*. Recuperado el 9 de Julio de 2017, de Las principales herramientas del marketing: <http://negocios.about.com/od/Marketing-y-ventas/tp/Las-5-P-Del-Marketing.htm>

Camara de Comercio. (2016). *Indicadores Santander*. Recuperado el 3 de Abril de 2017, de

Camara Directa:

<http://www.camaradirecta.com/temas/indicadoresantander/indicadores/hotel2016.htm>

Camara de Comercio. (2016). *Ocupación Hotelera*. Recuperado el 3 de Abril de 2017, de

Camara Directa:

<http://www.camaradirecta.com/temas/indicadoresantander/indicadores/hotel2016.htm>

Clay , W. (s.f.). *Lienzo de Negocio*. Recuperado el 9 de Julio de 2017, de Lienzo Internacional.:

<http://lienzointernational.com/bienvenido/>

Colparques, O. (s.f.). *Colparques*. Obtenido de Cañón del Chicamocha:

<http://www.colparques.net/CHICAMOCHA>

Consulta la Norma. (s.f.). *Normatividad*. Obtenido de Consulta la Norma.

Corpogujaira. (13 de Mayo de 2010). *¿Qué es un plan de gestión integral de residuos sólidos -*

*PGIRS?* Recuperado el 10 de Julio de 2017, de Corpogujaira:

<http://corpogujaira.gov.co/wp/ique-es-un-plan-de-gestion-integral-de-residuos-solidos-pgirs/>

Crosby, A., & Moreda , A. (1996). *Elementos Básicos para el Turismo Sostenible en las Áreas Naturales*. Madrid: Centro Europeo de Formación Ambiental y Turística.

D.A.N.E. (2016). *Muestra mensual de hoteles*. Recuperado el 4 de Abril de 2017, de D.A.N.E:

<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/muestra-mensual-de-hoteles-mmh>

Debitoor. (s.f.). *Marketing Mix*. Recuperado el 9 de Julio de 2017, de Glosario de Contabilidad:

<https://debitoor.es/glosario/definicion-marketing-mix>



- Decaró, L. (Septiembre de 2015). *Universidad Autónoma del estado de México Cu Zapango*. Recuperado el 3 de Abril de 2017, de <http://ri.uaemex.mx/oca/view/20.500.11799/34978/1/secme-20692.pdf>
- DH. Diario del Hotelero. (s.f.). *Ocupación Hotelera*. Obtenido de Noticias: <http://www.diariodelhotelero.com.ar/noticias/detalle/calcular-la-ocupacion-hotelera>
- Ecoosfera. (18 de Julio de 2016). *11 Pesticidas Orgánicas que puedes hacer en casa*. Obtenido de Ecoosfera: <http://ecoosfera.com/2016/07/11-pesticidas-organicos-que-puedes-hacer-en-casa/>
- ESAN. (6 de Octubre de 2016). *¿Qué es el mapa de procesos de una organización?* Recuperado el 9 de Julio de 2017, de Apuntes empresariales: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/que-es-el-mapa-de-procesos-de-la-organizacion/>
- Finanzas. (2 de Septiembre de 2008). *Portafolio*. Recuperado el 1 de Abril de 2017, de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/idea-empresa-oportunidad-negocios-236466>
- Fondo Emprender. (s.f.). *Fondo Emprender*. Recuperado el 1 de Abril de 2017, de <http://www.fondoemprender.com/SitePages/QueEsFondoEmprender.aspx>
- Garrido, S. (s.f.). *Indicadores en Mantenimiento*. Obtenido de Renovetec: <http://www.renovetec.com/590-mantenimiento-industrial/110-mantenimiento-industrial/300-indicadores-en-mantenimiento>
- gasNatural fenosa. (s.f.). *Manual de Eficiencia Energética para Pymes*. Obtenido de Hoteles y Restaurantes: [http://www.mapama.gob.es/es/cambio-climatico/planes-y-estrategias/ManualEfEnergeticaPYMESHoteles\\_GNF\\_tcm7-293289.pdf](http://www.mapama.gob.es/es/cambio-climatico/planes-y-estrategias/ManualEfEnergeticaPYMESHoteles_GNF_tcm7-293289.pdf)
- Gasparini, G. (2011). Understanding Hotel Valuation Techniques. *IE Business School*, 56.

- GenWords. (s.f.). *ROI: Qué es y cómo calcularlo?* Obtenido de GenWords:  
<https://www.genwords.com/blog/que-es-roi>
- Giraldo, S. (14 de Mayo de 2014). *Matriz de riesgos según la norma GTC 45 del 2010*. Recuperado el 10 de Julio de 2017, de Prezi: [https://prezi.com/m\\_d6s464oxjq/matriz-de-riesgos-segun-la-norma-gtc-45-de-2010/](https://prezi.com/m_d6s464oxjq/matriz-de-riesgos-segun-la-norma-gtc-45-de-2010/)
- ICONTEC. (s.f.). *Norma Técnica Sectorial NTSH 008*. Obtenido de Ministerio Comercio, Industria y Turismo:  
[https://www.fontur.com.co/aym\\_document/aym\\_normatividad/2006/NTSH008.pdf](https://www.fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2006/NTSH008.pdf)
- Inversionistas. (23 de Septiembre de 2013). *Dinero*. Recuperado el 31 de Marzo de 2017, de <http://www.dinero.com/inversionistas/articulo/llegaran-nuevos-proyectos-hoteleros-colombia/184844>
- Ivanova, A., & Ibáñez, R. (2012). *Medio ambiente y política turística en México*. México d.f: Universidad Autónoma de Baja California Sur.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Marketing Sostenible. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Marketing* (págs. 580-611). México: Pearson.
- Lamys, A. (26 de Abril de 2012). *Indice de Ausentismo*. Obtenido de RRHH:  
<http://rrhhaldesnudo.blogspot.com.co/2012/04/indice-de-ausentismo.html>
- Legislación Ambiental. (s.f.). *Plan de Manejo Ambiental*. Recuperado el 10 de Julio de 2017, de Legislación Ambiental:  
[http://legislacionambientalspda.org.pe/index.php?option=com\\_content&id=460&Itemid=3530](http://legislacionambientalspda.org.pe/index.php?option=com_content&id=460&Itemid=3530)

Marketing Branding. (15 de Marzo de 2014). *Los KPI o Indicadores de Gestión de Marketing.*

Obtenido de Marketing Branding: <http://www.marketing-branding.cl/2014/03/15/los-kpi-o-indicadores-de-gestion-en-marketing/>

Marketing y Finanzas. (16 de Abril de 2017). *Qué es el mapa de la empatía y como utilizarlo efectivamente.* Recuperado el 9 de Julio de 2017, de Marketing y Finanzas:

<https://www.marketingyfinanzas.net/2017/04/que-es-el-mapa-de-la-empatia/>

Min Comercio, Industria y Turismo. (s.f.). *NTS - Alojamiento y hospedaje 1.* Obtenido de Min

Comercio, Industria y Turismo: [http://www.mincit.gov.co/publicaciones/3257/nts\\_-\\_alojamiento\\_y\\_hospedaje\\_1](http://www.mincit.gov.co/publicaciones/3257/nts_-_alojamiento_y_hospedaje_1)

Min Vivienda. (s.f.). *Planes de Gestión Integral de Residuos Sólidos.* Obtenido de

MinVivienda: <http://www.minvivienda.gov.co/viceministerios/viceministerio-de-agua/planes-de-gestion-integral-de-residuos-solidos>

Ministerio Comercio, Industria Y Turismo. (2017). *NTS - Establecimientos Gastronómicas.*

Obtenido de MinComercio, Industria Y Turismo: [http://www.mincit.gov.co/publicaciones/1395/nts\\_-\\_establecimientos\\_gastronomico](http://www.mincit.gov.co/publicaciones/1395/nts_-_establecimientos_gastronomico)

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (s.f.). *Sello Verde.* Recuperado el 21 de Marzo

de 2017, de Minambiente: <http://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article?id=366:plantilla-asuntos-ambientales-y-sectorial-y-urbana-19>

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (s.f.). *Resolución 2400 de 1979.* Obtenido de ILO:

<http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1509/industrial%20safety%20statute.pdf>

Molina Molina, C. D. (Julio de 2011). *Ecoturismo en Colombia: Una Respuesta a Nuestra*

*Invaluable Riqueza Natural.* Recuperado el 3 de Abril de 2017, de Revista de

Investigación en Turismo y Desarrollo Local.:

<http://www.eumed.net/rev/turydes/10/cdmm.pdf>

Monteros, V., Jerez, K., & Ronnie, A. (2014). *Regiduría de Pisos*. Latacunga: Universidad de las Fuerzas Armadas "ESPE".

Niño Blanco, D. M. (10 de Noviembre de 2014). *Estado del Arte sobre Indicadores Usados para Evaluar el Impacto Ambiental en las Empresas del Sector Construcción, Turismo y Transporte*. Bucaramanga.

OMT. (s.f.). *Acerca de la OMT*. Obtenido de Organismo especializado de las Naciones Unidas.:  
<http://www2.unwto.org/es/content/acerca-de-la-omt>

Organic Cotton Colours. (s.f.). *Qué te ofrecemos*. Obtenido de Organic Cotton Colours:  
<https://organiccottoncolours.com/>

Organización Mundial de la Salud. (Mayo de 2016). *Organización Mundial de la Salud*.  
Obtenido de ¿Residuos de plaguicidas en los alimentos?:  
<http://www.who.int/features/qa/87/es/>

Porter, M. (2008). Las 5 Fuerzas Competitivas que le dan Forma a la Estrategia. *Harvard Business Review*, 2. Obtenido de Harvard Business Review.

Portillo, G. (16 de Febrero de 2017). *Jardinería ON*. Obtenido de ¿Qué es y para qué sirve la rotación de los Cultivos?: <https://www.jardineriaon.com/sirve-la-rotacion-los-cultivos.html>

Portillo, G. (16 de Febrero de 2017). *Jardinería ON*. Obtenido de ¿Qué es y para qué sirve la rotación de los cultivos?: <https://www.jardineriaon.com/sirve-la-rotacion-los-cultivos.html>

- Premio Santander. (s.f.). *Premio Santander*. Recuperado el 1 de Abril de 2017, de <https://www.premiosantander.com/2017/que-es.php>
- Prim, A. (12 de Mayo de 2015). *Custimer Journey Map*. Recuperado el 10 de Julio de 2017, de Innokabi: <http://innokabi.com/claves-para-emocionar-a-tu-cliente-customer-journey-map/>
- Red de Emprendedores. (s.f.). *Destapa futuro*. Recuperado el 1 de Abril de 2017, de Bavaria: [http://redemprendedoresbavaria.net/blog/destapa\\_futuro/semifinalistas-pais-transicion](http://redemprendedoresbavaria.net/blog/destapa_futuro/semifinalistas-pais-transicion)
- Tzián, C. G. (Enero de 2013). *Propuesta: Evaluación de impacto social*. Recuperado el 31 de Mayo de 2017, de <https://es.slideshare.net/cesargeovani/1-propuesta-evaluacin-del-impacto-social-tzian-2013>
- Universidad del Norte. (s.f.). *Gestión Administrativa y Financiera*. Obtenido de Portal de Vicerectoría Administrativa y Financiera: <https://www.uninorte.edu.co/web/guest/gestion-administrativa-y-financiera/indicadores-del-sistema-de-gestion-de-calidad>
- Vanguardia. (27 de Octubre de 2016). *Turismo de Santander se oferta en más de 60 países*. Recuperado el 31 de Mayo de 2017, de Vanguardia: <http://www.vanguardia.com/economia/local/377926-turismo-de-santander-se-oferta-a-mas-de-60-paises>
- Varela, R. (2008). *Innovación Empresarial: Arte y ciencia de la creación de empresas*. En R. Varela, *Innovación Empresarial: Arte y ciencia de la creación de empresas* (págs. 315-454). Bogotá: Pearson.
- Ventures. (s.f.). *¿Qué somos?: Ventures*. Recuperado el 1 de Abril de 2017, de Ventures: [www.formacionventures.com.co/que-somos](http://www.formacionventures.com.co/que-somos)
- Viajar. (6 de Febrero de 2017). *Record de visitantes en los parques nacionales naturales de Colombia*. Recuperado el 31 de Marzo de 2017, de El Tiempo:

<http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/ciencia/registro-de-visitas-en-parques-nacionales-naturales/16812081>

Vida/economía y negocios. (21 de Diciembre de 2016). *Repunte de fin de año aumenta expectativas para el sector turismo*. Recuperado el 31 de Marzo de 2017, de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/proyeccion-del-sector-del-turismo-en-el-2016-en-colombia/16777554>

Zeus Consultores. (s.f.). *El momento de la verdad* . Recuperado el 10 de Julio de 2017, de Zeus Consultores: <http://www.zeusconsult.com.mx/artmverdad.htm>