

Plan de negocios para la creación de un complejo eco turístico en la ciudad de Montería

Tatiana Andrea Pineda Kerguelen

Trabajo de Grado para Optar Título de Ingeniera Industrial

Director

José Alonso Caballero Márquez

Magíster en Ingeniería Industrial

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Físicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2020

Agradecimientos

A mi familia, quienes me han brindado su apoyo incondicionalmente, y han hecho parte de este proceso, el cual esperaban con ansias y hoy pueden disfrutar.

Dedicatoria

Este logro va dedicado a lo más valioso; mi familia.

Contenido

Introducción	17
1. Objetivos.....	19
1.1 Objetivo general.....	19
1.2. Objetivos específicos	19
1.3. Tabla de cumplimiento de objetivos.....	20
1.4. Planteamiento del problema.....	21
2. Marco teórico	24
2.1. Marco de antecedentes.....	24
2.2. Conceptos.....	26
2.2.1 Turismo Sostenible	26
2.2.2 Creación de empresa.....	27
2.2.3 Herramientas	29
2.2.3.1 Mapa de empatía.....	29
2.2.3.2. Propuesta de valor.....	30
2.2.3.3 Mapa del ciclo de vida del cliente.....	31
2.2.3.4 Matriz ERIC.....	32
2.2.4 Análisis del entorno	33
2.2.4.1 Análisis del mercado.....	33
2.2.4.2 Análisis técnico.....	33
2.2.4.3 Análisis administrativo.....	33

2.2.4.4 Análisis legal, social y ambiental.....	33
2.2.4.5 Análisis económico.....	33
2.2.4.6 Análisis financiero.....	34
2.2.5 Modelo de negocio.....	34
3. Análisis del entorno	38
3.1. Análisis del Macroentorno.....	38
3.1.1 Factores políticos – legales	38
3.1.2 Factores económicos	42
3.1.3 Aspectos socio-culturales.....	48
3.1.4 Factores tecnológicos.....	51
3.2 Análisis Microentorno	53
3.2.1 Poder de negociación de los compradores.....	53
3.2.2 Poder de negociación de los proveedores	53
3.2.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores	54
3.2.4 Amenaza de servicios sustitutos	54
3.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes en el entorno actual.....	55
3.3 DOFA.....	57
4. Análisis de mercado.....	61
4.1 Análisis exploratorio.....	61
4.2 Segmentación del mercado	63
4.3 Investigación de mercados concluyente.....	63
4.3.1 Identificación del problema	63
4.3.2 Definición del problema	63

4.3.3 Objetivo general de la investigación.....	64
4.3.4 Hipótesis de la investigación	64
4.3.5 Objetivos específicos	64
4.3.6 Diseño de la investigación	64
4.3.7 Diseño del cuestionario.....	65
4.3.8 Determinación del tamaño de la muestra.....	65
4.3.9 Trabajo de campo.....	65
4.3.10 Ficha técnica	66
4.3.11 Análisis y conclusiones de la investigación concluyente	66
4.4 Lienzo Canvas.....	67
4.5 Análisis de la demanda	68
4.6. Plan de mercadeo	69
4.6.1 Producto	69
4.6.2 Estrategia de precio.....	70
4.6.2.1 Precio de penetración en el mercado.	¡Error! Marcador no definido.
4.6.2.2 Estrategia de precio segmentada.	71
4.6.2.3 Estrategia de valor para el cliente.	72
4.6.3 Estrategia de distribución.....	72
4.6.3.1 Canales de distribución.	72
4.6.3.2 Penetración en el mercado.	74
4.6.3.3 Comercialización.	74
4.6.4 Estrategia de promoción	75
4.6.4.1 Estímulo de la demanda.	75

5. Análisis técnico.....	76
5.1 Servicio.....	77
5.1.1 Servicios complementarios.....	78
5.2 Presentación.....	81
5.3 Proceso de venta.....	82
5.3.1 Proceso de venta online.....	82
5.3.2 Proceso de venta presencial.....	83
5.4 Descripción del proceso de prestación del servicio.....	84
5.4.1 Tamaño del proyecto.....	84
5.4.2 Tamaño del mercado.....	85
5.4.3 Suministros e insumos.....	85
5.4.4 Recursos humanos.....	85
5.4.5 Recursos tecnológicos y equipos.....	86
5.5 Localización.....	86
5.5.1 Macrolocalización.....	86
5.5.2 Microlocalización.....	86
5.5.2.1 Factores para la elección de la planta.....	89
5.5.2.2 Distribución del espacio.....	92
5.5.3 Simulación del espacio.....	93
5.5.4 Simulación y capacidad del proyecto.....	95
5.5.4.1 Capacidad instalada.....	95
5.5.4.2 Capacidad proyectada.....	98
6.Análisis Organizativo.....	102

6.1 Personal requerido	102
6.2 Organigrama	103
6.3 Manual de funciones	104
6.4 Estructura salarial.....	104
7. Análisis legal.....	107
7.1 Constitución de la empresa	107
7.2 Requisitos de constitución	108
7.2.1 Registro Nacional de Turismo	110
7.2.2 Tramite de las concesiones	112
8. Impacto social y ambiental	113
8.1 Impacto social	113
8.2. Impacto ambiental.....	114
8.2.1 Medidas ambientales para la construcción.	117
8.2.2 Medidas en la operación	118
9.Análisis financiero	121
9.1 Inversiones	122
9.1.1 Inversiones fijas	122
9.1.2 Inversiones diferidas	122
9.1.3 Inversiones totales.....	123
9.2 Costos y gastos.....	124
9.2.1 Total de costos de la prestación del servicio.....	124
9.2.2 Gastos de administración y ventas	124
9.3 Financiación	125

9.4 Ingresos.....	125
9.4.1 Proyección en las ventas	125
9.4.1 Estados financieros.....	126
9.5 Evaluación financiera.....	126
9.5.1 Recuperación de la inversión	127
9.5.2 Evaluación de escenarios	127
10.Plan estratégico	130
10.1 Nombre	130
10.2 Misión	131
10.3 Visión.....	131
10.4 Valores organizacionales	132
10.5 Líneas estratégicas	132
10.6 Mapa de procesos.....	133
10.7 Plan de la puesta en marcha	134
11. Conclusiones generales del proyecto.....	136
12. Recomendaciones	139
Referencias Bibliográficas	140

Lista de tablas

Tabla 1 Tabla cumplimiento de objetivos.....	20
Tabla 2 Categorías de la relación con los clientes	36
Tabla 3 Estructura de Costo.....	37
Tabla 4 Receptivo total de Viajeros.....	39
Tabla 5 Ocupado según rama de actividad (2013-2015), Adaptado del Informe De Coyuntura Ocupado según rama de actividad (2013-2015)	43
Tabla 6 Gasto promedio per cápita día del total de personas que viajaron (pesos), primer trimestre 2019, Adaptado de la Encuesta de Gasto Interno en Turismo.....	46
Tabla 7 Motivo de viaje del turismo receptor, adaptado del boletín informativo del Sector Turismo diciembre 2017.....	49
Tabla 8 Comparativo de servicios.....	55
Tabla 9 Debilidades y Fortalezas de Montería en el sector turístico	58
Tabla 10 Amenazas y Oportunidades de Montería en el sector turístico	59
Tabla 11 Población que realizó viajes dentro del país (en miles) y porcentaje de personas que realizaron viajes al interior del país	61
Tabla 12 Ficha técnica	66
Tabla 13 Lienzo Canvas.....	68
Tabla 14 Demanda mensual.....	69
Tabla 15 Lista de precios promedio por persona	71
Tabla 16 Ficha técnica del servicio.....	77
Tabla 17 Factores para la elección del terreno.....	90

PLAN DE NEGOCIO COMPLEJO ECOTURÍSTICO	11
Tabla 18 Valoración por alternativa	91
Tabla 19 Simulación en Solver de la capacidad de alojamiento.....	96
Tabla 20 Proyección de demanda y su ocupación anual.....	97
Tabla 21 Capacidad hotelera del complejo.....	98
Tabla 22 Capacidad del restaurante en el complejo.....	100
Tabla 23 Relación entre huéspedes y la capacidad del restaurante	101
Tabla 24 Platos vendidos por día	102
Tabla 25 Estructura salario único por cargo	105
Tabla 26 Estructura salario único por categoría	106
Tabla 27 Salarios básicos por persona en cada cargo	107
Tabla 28 Resumen de los impactos en los factores y acciones ambientales.....	115
Tabla 29 Inversiones fijas	122
Tabla 30 Inversiones Diferidas	123
Tabla 31 Inversiones totales.....	123
Tabla 32 Total costos del producto (o Prestación del servicio)	124
Tabla 33 Gastos administrativos y ventas.....	125
Tabla 34 Proyección de las ventas	126
Tabla 35 Evaluación financiera	126
Tabla 36 Recuperación de la inversión.....	127
Tabla 37 Escenarios planteados	128

Listado de Figuras

Figura 1 Esquema de desarrollo del proceso empresarial.....	28
Figura 2 Mapa de empatía.....	29
Figura 3 Value proposition canvas.	30
Figura 4 Proporción de las personas según uso de Internet en cualquier lugar y desde cualquier dispositivo, según rangos de edad.....	53
Figura 5 Oferta de los competidores.....	56
Figura 6 Oferta competidores vs Propuesta de valor.....	57
Figura 7. Alternativa 1. Vereda Sierra Chiquita. Coordenadas (8°43'52.1"N 75°55'18.3"W).	88
Figura 8 Alternativa 2. Margen izquierda, Montería. Coordenadas (8°45'35.3"N 75°53'17.6"W).	88
Figura 9 Alternativa 3. Los Garzones. Coordenadas (8°49'53.3"N 75°51'08.4"W).	89
Figura 10 Distribución del espacio.....	92
Figura 11 Simulación de la cabaña para dos personas.....	93
Figura 12 Simulación de la habitación múltiple.....	93
Figura 13 Simulación de la zona de restaurante y piscina.....	94
Figura 14 Simulación del espacio de exposición cultural.....	94
Figura 15 Número de huéspedes mes por mes.....	99
Figura 16 Organigrama.....	104
Figura 17 Resumen de matriz Leopold.....	116
Figura 18 VPN - Pronostico del simulador de Riesgo.....	129

Figura 19 TIR - Pronostico del simulador de Riesgo 130

Figura 20 Logo y nombre 131

Figura 21 Mapa de procesos 133

Figura 22 Cronograma de la puesta en marcha realizado con Ms. project. 135

Lista de Apéndices

Ver apéndices adjuntos y pueden ser consultados en la base de datos de la Biblioteca

UIS

Apéndice A. Resultados de la encuesta

Apéndice B. Portafolio del servicio

Apéndice C. Flujograma del proceso de venta online

Apéndice D. Flujograma del proceso de venta presencial

Apéndice E. Flujograma del proceso de prestación del servicio

Apéndice F. Manual de funciones

Apéndice G. Valoración de cargos

Apéndice H. Matriz de Leopold

Apéndice I. Estudio Financiero

Resumen

Título: Plan de negocios para la creación de un complejo ecoturístico en la ciudad de montería*.

Autor: Tatiana Andrea Pineda Kerguelen**

Palabras clave: plan de negocio, turismo, ecoturismo, montería, investigación de mercados, estudio técnico, estudio financiero

Contenido:

Este proyecto tiene como fin la creación de un complejo ecoturístico en el municipio de Montería, bajo una propuesta entorno al Río Sinú, el auge del ecoturismo y preservar la cultura de la ciudad y su historia. Este documento se presenta el plan de negocios con cada uno de los análisis que permiten determinar la viabilidad para la creación de dicha empresa. El proyecto de grado contiene un análisis del sector turismo complementado con el análisis PESTEL. Se desarrolló una investigación de mercados para definir el segmento de clientes, aunado a las estrategias del plan de mercadeo. Seguido se realizó un estudio técnico, en el cual se describe el proceso de la prestación del servicio y los recursos necesarios. Luego se llevó a cabo un estudio administrativo y legal con el cual se definió la estructura organizacional y se hizo la revisión de los requisitos legales aplicables al proyecto. Posteriormente se realizó un análisis del impacto social y ambiental que puede generar la puesta en marcha del proyecto. Teniendo en cuenta los aspectos definidos en los estudios anteriores se llevó a cabo el análisis financiero con el fin de determinar la factibilidad económica. Finalmente se realiza el diseño de la simulación de acuerdo con las características necesarias para lograr captar la atención del cliente, buscando que este se sienta identificado con el mismo.

*Proyecto de Grado

**Facultad de ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.

Abstract

Title: Business plan for the creation of an ecotourism resort in the city of montería*.

Author: Tatiana Andrea Pineda Kerguelen**

Key words: business plan, tourism, ecotourism, monteria, market research, technical study, financial study

Content

This project aims to create an ecotourism resort in the municipality of Montería, under a proposal around the Sinú River, the rise of ecotourism and preserve the culture of the city and its history. This document presents the business plan with each of the analyses that allow us to determine the viability for the creation of such a business. The degree project contains an analysis of the tourism sector complemented with the PESTEL analysis. A market research was developed to define the client segment, together with the strategies of the marketing plan. This was followed by a technical study, in which the process of providing the service and the necessary resources were described. Then, an administrative and legal study was carried out to define the organizational structure and review the legal requirements applicable to the project. Subsequently, an analysis of the social and environmental impact that the implementation of the project may generate was carried out. Taking into account the aspects defined in the previous studies, the financial analysis was carried out in order to determine the economic feasibility. Finally, the design of the simulation is carried out according to the necessary characteristics to attract the attention of the client, seeking that this one feels identified with the same one.

*Graduation project

**Facultad de ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.

Introducción

La relevancia del Sector Turismo a nivel mundial, representa una contribución del 10% en el PIB, el 7% de las exportaciones mundiales y el 30% de exportaciones de servicios (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2017). En Colombia, el turismo crece con tasas superiores al resto del mundo, convirtiéndose en un importante factor para el desarrollo de la economía y de las regiones. La llegada de turistas extranjeros al país genera un valor superior a los USD 6.000 millones, al tiempo que el turismo doméstico crece y se consolida generando 1.902.940 empleos, esto como resultado de factores positivos, como una mejor imagen país, el despertar de un consumo represado y el estímulo de los nuevos hábitos de consumo del mercado (Plan Sectorial de Turismo 2018-2022, P. 5).

Al norte del país, el departamento de Córdoba, ubicado sobre una llanura del Caribe, se encuentra la ciudad de Montería, ubicada sobre las orillas del Río Sinú, la cual ha sido nombrada como: “una de las diez ciudades más sostenible del planeta” (El tiempo, 2016); reconocimiento otorgado por la ONU, en Quito (Ecuador), en el 2017, gracias a las decisiones administrativas con expertos del país y el mundo, que han permitido que tenga un desarrollo urbano sostenible. Este título y su crecimiento (70,34%) a niveles un poco por encima de la media nacional (67,61%), la hacen centro de conversaciones entre el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Financiera de Desarrollo Territorial (FINDETER), como la única ciudad del país para ser parte del proyecto Ciudades Sostenibles y Competitivas (Informes especiales, 2017). Uno de los enfoques de la ciudad es el río, como medio de transporte fluvial y componente turístico de la capital (Plan de acción 2032 Montería Sostenible de cara al río Sinú, 2015). Es por esto que el complejo ecoturístico, se realizará con el objetivo de potencializar el río Sinú, como un eje turístico y

recreacional, además de rescatar su historia y origen, brindándole al turista cultura, diversión, gastronomía, relajación al encuentro con la naturaleza. Con este proyecto, se busca desarrollar un plan de negocios que evaluará la factibilidad, en términos técnicos, económicos y financieros, según los intereses y especificaciones que se quieren implementar para la prestación del servicio; al igual que las estrategias para la puesta en marcha del proyecto. En este documento se presenta antecedentes, estudios del sector y marco teórico del tema a tratar, la metodología, cronograma y recursos que se usarán para el desarrollo del proyecto “Plan de negocios para la creación de un complejo eco turístico en la ciudad de montería”.

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Formular un plan de negocios para la creación de un complejo eco turístico en la ciudad de Montería.

1.2 Objetivos específicos

- Analizar el macro y micro entorno turístico, con el fin de determinar las fuerzas positivas y negativas que influyan en el funcionamiento y desarrollo del complejo eco turístico de Montería, mediante fuentes primarias y secundarias.
- Elaborar un estudio de mercado, para definir la oferta y demanda existente en este sector, con claridad del perfil en términos de sexo, edad, ingresos, preferencias, ubicación geográfica, históricos del comportamiento y proyecciones esperadas; además de definir proveedores.
- Definir un plan de mercadeo, que evidencie los objetivos de gestión, situación del mercado, definición de clientes, campañas, canales de comunicación, implementación, entre otros; logrando establecer el proceso para atracción, fidelización y retención de clientes.
- Realizar un estudio técnico que permita definir los recursos necesarios para la implementación del servicio y su operación, tales como materias primas, mano de obra, procesos de servicio, tecnología, inversión requerida, tamaño y localización del complejo eco turístico.
- Realizar el modelo organizacional, incluyendo la estructura organizacional, líneas de autoridad, manual de funciones y estructura salarial con el fin de conocer la gestión de recursos humanos para el complejo eco turístico.
- Desarrollar un análisis sobre las implicaciones legales y lineamientos del sector turismo, así como la definición de su respectiva figura jurídica, que influyen en el montaje y funcionamiento del complejo eco turístico.

- Evaluar el posible impacto ambiental por la puesta en marcha y funcionamiento del complejo eco turístico, con el fin de establecer medidas de mitigación.
- Hacer el análisis financiero del proyecto de tal manera que permita evaluar los posibles escenarios de rentabilidad que se podrían presentar en el mismo.
- Proponer un plan estratégico para la puesta en marcha del complejo eco turístico soportado con el plan operativo en el corto, mediano y largo plazo.

1.3. Tabla de cumplimiento de objetivos.

Tabla 1

Tabla cumplimiento de objetivos

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CAPÍTULO
Analizar el macro y microentorno turístico, con el fin de determinar las fuerzas positivas y negativas que influyan en el funcionamiento y desarrollo del complejo ecoturístico de Montería, mediante fuentes primarias y secundarias.	Capítulo 3
Elaborar un estudio de mercado, para definir la oferta y demanda existente en este sector, con claridad del perfil en términos de sexo, edad, ingresos, preferencias, ubicación geográfica, históricos del comportamiento y proyecciones esperadas; además de definir proveedores.	Capítulo 4
Definir un plan de mercadeo, que evidencie los objetivos de gestión, situación del mercado, definición de clientes, campañas, canales de comunicación, implementación, entre otros; logrando establecer el proceso para atracción, fidelización y retención de clientes.	Capítulo 4
Realizar un estudio técnico que permita definir los recursos necesarios para la implementación del servicio y su operación, tales como materias primas, mano	Capítulo 5

de obra, procesos de servicio, tecnología, inversión requerida, tamaño y localización del complejo ecoturístico.

Realizar el modelo organizacional, incluyendo la estructura organizacional, líneas de autoridad, manual de funciones y estructura salarial con el fin de conocer la gestión de recursos humanos para el complejo ecoturístico. Capítulo 6

Desarrollar un análisis sobre las implicaciones legales y lineamientos del Sector Turismo, así como la definición de su respectiva figura jurídica, que influyen en el montaje y funcionamiento del complejo ecoturístico. Capítulo 7

Evaluar el posible impacto ambiental por la puesta en marcha y funcionamiento del complejo ecoturístico, con el fin de establecer medidas de mitigación. Capítulo 8

Hacer el análisis financiero del proyecto de tal manera que permita evaluar los posibles escenarios de rentabilidad que se podrían presentar en el mismo. Capítulo 9

Proponer un plan estratégico para la puesta en marcha del complejo ecoturístico soportado con el plan operativo en el corto, mediano y largo plazo. Capítulo 10

1.4. Planteamiento del problema.

Montería, oficialmente “San Jerónimo de Montería”, o conocido popularmente como “La ciudad de las golondrinas”, “La perla del Sinú” o “La capital ganadera de Colombia”, es un municipio del noroccidente del país, ubicado en el departamento de Córdoba, del cual es capital. La ciudad es un importante centro comercial y universitario, reconocida por ser una de las ciudades con mayor crecimiento y desarrollo en los últimos años y por impulsar el desarrollo sostenible (Informes especiales, 2017). Montería con una población de 428.602 habitantes, de los cuales 330.313 personas viven en el casco urbano según proyecciones del DANE, es uno de los centros

ganaderos, agroindustriales y culturales más importantes de la Región Caribe colombiana (Estudio económico departamento de córdoba, 2017), considerada la capital ganadera de Colombia, lugar donde se celebra la Feria Nacional e Internacional de la Ganadería (Findeter, 2016).

Esta ciudad se destaca por ser una tierra fructífera en términos de agricultura y ganadería, además, a partir de 2013, se convirtió en un modelo de ciudad sostenible y competitiva, mediante Findeter.

Una ciudad sostenible y competitiva se caracteriza por la prosperidad económica, ambiental y social de sus municipios. Para lograrlo es esencial contar con la asesoría y el respaldo de organizaciones expertas en desarrollo, de forma que la planeación municipal de nuestros líderes responda a los objetivos que definen la competitividad en el mundo, define el doctor Luís Fernando Ulloa, (2013), Vicepresidente Técnico de Findeter.

El Plan de Acción Montería Sostenible 2032, está estructurado alrededor de uno de los principales activos con que cuenta la ciudad: El río Sinú. El río es un importante corredor ambiental, un eje estructurante para el ordenamiento urbano y la movilidad, y tiene el potencial de convertirse en un activo productivo alrededor del turismo y la agroindustria. Como resultado del ejercicio de priorización, el Plan de Acción estructurado en cuatro grandes ejes, tiene como uno de ellos el eje de: El río corredor de inclusión y activo productivo, el cual incluye intervenciones urbanas y ambientales alrededor del río; y desarrollo de los temas productivos (turismo, agroindustria e industrias culturales) (Plan de Acción Montería Sostenible 2030, P. 14).

Es por esto, que apuntarle a uno de los sectores con mayor crecimiento y profunda diversificación, guarda una estrecha relación con el desarrollo y motor clave del progreso socioeconómico, lo cual va a lineado con el primer objetivo del proyecto Montería Sostenible. Es importante resaltar que, según la Guía turística de Córdoba, del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, en la ciudad hay dos atractivos, la avenida primera y parque ronda del Sinú, del cual se distinguen cinco zonas: ecológica, cultural, recreativa, artesanal y planchones. Por otro lado, TripAdvisor sitio web estadounidense, que proporciona reseñas viajeras gratuitas, señala que los atractivos de Montería son la Ronda del Sinú, Alamedas Centro Comercial, Catedral de San Jerónimo ubicada enfrente del Parque Simón Bolívar, Centro comercial Buenavista, y El Pasaje del Sol, esto respaldado por otras plataformas como la guía Montería y Colombia.travel, página de Procolombia.

La creación de un complejo, el cual disponga de servicios turísticos tales como alojamiento, restaurante, cultura, y de ocio en general, que permita ser un referente en el turismo de reposo, entorno al río como articulador del ordenamiento urbano y eje de desarrollo turístico de la región, beneficia a toda la población mediante un equilibrio de las oportunidades económicas, sociales, recreativas, y ambientales, aumentando el porcentaje de participación en actividades culturales en reservas naturales, parques naturales, temáticos y de diversiones, el cual se encuentra por debajo de las fiestas municipales o departamentales, con una participación menor del 29,2% según las cifras del DANE en el 2016; además, busca respetar la autenticidad sociocultural de la ciudad, generando empleo local, tanto directa como indirectamente, brindando una experiencia enriquecedora y consciente a los turistas o residentes de la ciudad en pro del medio ambiente, velando por las manifestaciones culturales.

2. Marco teórico

2.1. Marco de antecedentes

En la actualidad el turismo convencional está siendo reemplazado por otra clase de turismo, denominado turismo ecológico o ecoturismo que tiene por objetivo ser consecuente con valores naturales, sociales y comunitarios (Lancheros, 2013). Jeimy Lancheros, especialista en comercio internacional de la Universidad Nueva Granada, afirma en su ensayo, “El ecoturismo una alternativa de desarrollo para Colombia”, del 2013, que Colombia es un país privilegiado y reconocido por la gran diversidad de ambientes naturales que posee. Según su investigación, el ecoturismo es una oportunidad real de desarrollo y crecimiento económico, de ahí la importancia de crear una cultura turística, enfocada al cuidado, preservación y manejo responsable del medio ambiente, entendiendo que el compromiso en el ecoturismo es doble, tanto de turistas como de operadores turísticos.

El ecoturismo beneficia a las comunidades locales y al mismo tiempo contribuye a sensibilizar a los actores involucrados sobre la importancia de proteger la naturaleza (Molina, 2011). Catalino Desiderio Molina Molina, en un artículo titulado “Ecoturismo en Colombia: una respuesta a nuestra invaluable riqueza natural”, afirma que esta modalidad de turismo ofrece actividades educativas y recreativas en general al público para aumentar el nivel de conciencia en el patrimonio cultural y natural del país, obteniendo: Un Beneficio Social, logrando la concienciación de los visitantes con respecto a la preservación y conservación de los recursos naturales (Molina, 2011, párr. 24). Además, destaca que Colombia con tan solo el 0.7% de superficie terrestre, alberga 10% de diversidad en el planeta, comparándose con países como Brasil y África.

Tal vez, el antecedente más grande que tiene el ecoturismo en Colombia se remonta a 1994, cuando en SanGil, Santander, se empezó hablar de turismo de aventura, el cual se replicó en diferentes municipios de país, fortaleciendo el trabajo concertado en las comunidades receptoras, como cita Javier Gómez (2003), en su artículo “Ecoturismo de aventura: un turismo regional asociativo”, de la universidad del Externado, y en carácter de su experiencia propia.

Para Javier Gómez (2003): El desarrollo de producto en ecoturismo y turismo de aventura exige conocimiento cercano de la región en donde se va desarrollar la actividad, compartir con la comunidad y planificar con ella, comprometerla en el desarrollo del producto y brindarle una capacitación apropiada; es preciso, también, respetar los ambientes culturales locales y procurar que todo el proceso represente un mejoramiento económico para las comunidades de las regiones que se aprovechan en el sector turístico. Comprendiendo estas premisas, podremos en el futuro articular mejor las alianzas estratégicas con todos los actores del turismo.

Otros ejemplos de la importancia del ecoturismo como crucial en el desarrollo y cambio social en los territorios, se evidencia en La Guajira, donde la biodiversidad y la diversidad humana se constituyen en bienes culturales y socioeconómicos que, con una gestión sustentable, pueden a su vez potenciar el desarrollo de la región; conciliando enfoques de la sustentabilidad con base en procesos que democratizan la educación en los niveles superiores; como señalan Cujía, Pérez, y Maestre (2017), de la Universidad de La Guajira, en el artículo de reflexión: “Ecoturismo, educación, ciencia y tecnología, factores de desarrollo sustentable: caso La Guajira, Colombia”.

En diversos contextos, el turismo es considerado una herramienta para lograr la paz, mediante planificación participativa, fortalecimiento de la cadena de valor, desarrollo endógeno, asociatividad, turismo de naturaleza ética, acceso a recursos y créditos preferenciales, articulación

interinstitucional, e inversión; Marlen del Carmen Ruiz Otero (2017), de la Universidad de Alicante, realizó un diagnóstico estratégico DAFO para la ciudad de Montería, como un modelo turístico emergente, ya que hasta el momento ha basado su economía en la agricultura y la ganadería y otras actividades como la agroindustria dejando completamente de lado al turismo. Señalando fortalezas como ser la capital ganadería de Colombia, contar con espacios de convenciones y negocios, aeropuerto, productos artesanales y culturales, gastronomía, infraestructura hotelera, su río y vertientes; sin embargo, también señala, que la población local le falta concienciarse de todos estos recursos que posee la ciudad bien gestionados y puestos en valor desde la actividad turística sostenible genera una puerta abierta a lo que puede ser más adelante un sector importante.

2.2. Conceptos

2.2.1 Turismo Sostenible

Según la organización Mundial del Turismo, Turismo sostenible es aquel que busca:

- Dar un uso óptimo a los recursos ambientales que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.
- Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar sus activos culturales arquitectónicos y sus valores tradicionales, contribuyendo al entendimiento y a las tolerancias interculturales.
- Asegurar actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes, beneficios socioeconómicos bien distribuidos, entre los que se cuenten oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades

anfitrionas, contribuyendo a la reducción de la pobreza. (UNWTO, Definición Turismo Sostenible)

2.2.2 Creación de empresa

Según Varela, en su libro *Innovación Empresarial* (2001), las etapas de formación de una empresa son:

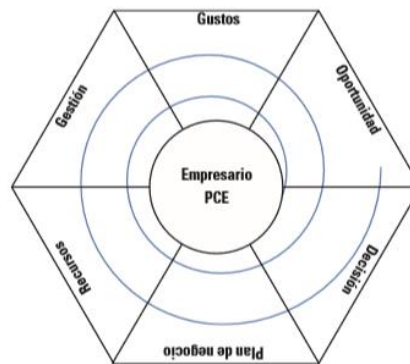
- Etapa motivacional: o en su defecto, descubrir la razón, el gusto, que nos lleva a tomar la decisión de actuar, la cual puede ser intrínseca o extrínseca.
- Etapa situacional: Aquí se busca definir una línea de actividad que brinde el acceso potencial a un negocio; revisar oportunidades existentes en el entorno, creatividad e innovación, para posteriormente evaluarlas y seleccionar una para su desarrollo. Es necesario, clarificar que una idea de negocio debe ser corta y precisa, debe expresar: a quien le venderá, que producto, y que necesidad satisface. Las ideas se pueden desarrollar en el entorno personal, empresarial o macroentorno (política, economía, social, tecnológico, ambiental, legal)
- Etapa de decisión: determinar con precisión la orientación que el negocio tendrá. Se exploran capacidades personales, segmentación del mercado, tecnologías de base, prototipos, validación, tamaño, factores legales, competidores y especificaciones.
- Etapa analítica: en este proceso de investigación y conocimiento, se permite realizar un plan de empresa integral, compuesto de objetivos, estrategias y tácticas, que permitan la factibilidad de la empresa.
- Etapa de recursos: en esta etapa, se empieza a ejecutar el plan de empresa integral, ya que se debe conseguir los recursos necesarios, bien sean financieros, tecnológicos, humanos, informáticos, físicos, entre otros, para dar los inicios de la empresa. En esta etapa es

necesario que el empresario desarrolle habilidades como negociación, liderazgo y trabajo en conjunto.

- Etapa operativa: hace referencia al inicio de la empresa, o la gestión operativa diaria de las metas, estrategias y retroalimentación de estas.

Figura 1

Esquema de desarrollo del proceso empresarial.



Nota: Adaptado de Varela (2001). Innovación empresarial. Bogotá, Colombia: Pearson

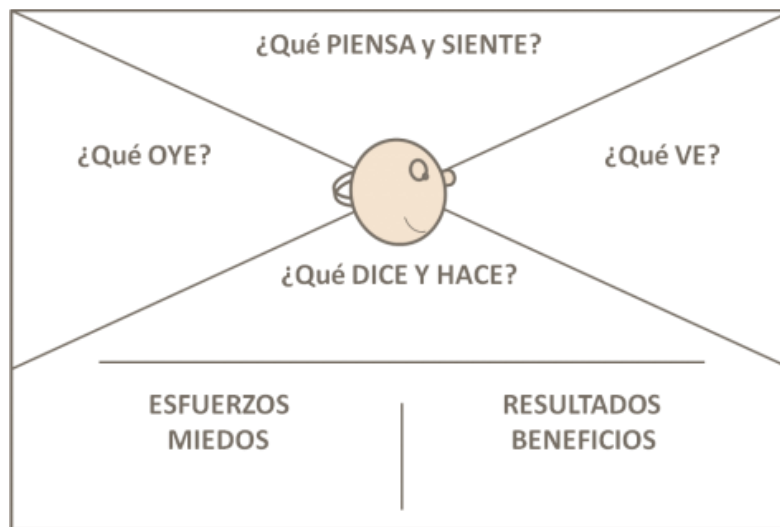
Es necesario recalcar, que en el modelo de Varelas, el proceso en su ideal y real, no es lineal, ya que en el diario vivir se descubren nuevas oportunidades en la empresa y se vuelve a iniciar el proceso, como se presenta en la figura 1; también se aclara que este esquema tiene elementos de otras teorías como: McClelland está expresado en “motivación” y “decisión”; Ronstadt, en “oportunidad”, “empresario”, “PCE”, “plan de empresa”; Timmons, en “empresario”, “oportunidad”, “plan de empresa”, “recursos”; Gibb, en “oportunidad”, “gusto”, “recursos”, “gestión”, “plan de empresa” y “empresario” y Shapero está presente en todos los elementos, pues es la base del modelo (Varelas, 2001).

2.2.3 Herramientas

2.2.3.1 Mapa de empatía. Al definir una idea para trabajar, es necesario identificar la segmentación con la que se trabajará, es por esto que es una de las herramientas más importantes es el mapa de empatía, modelo presentado en la figura 2.

Figura 2

Mapa de empatía.



Nota: Adaptado de XPLANE. Osterwalder, A e Pigneur, Y. (2011)

El objetivo de esta es “ponernos en el lugar del cliente” con el objetivo de identificar, realmente las características que nos permitirán realizar un mejor ajuste entre nuestros productos o servicios y sus necesidades o intereses. Se trata, de conocer las siguientes variables:

- **Qué ve:** cuál es su entorno y cómo es; qué amistades posee; qué propuestas le ofrece ya el mercado...
- **Qué dice y hace;** cuál es su actitud en público, qué aspecto tiene; cómo se comporta, qué contradicciones tiene...

- **Qué oye:** qué dicen (o le dicen) sus amistades, su familia, su personal, sus jefes o jefas, las personas influyentes de su entorno; a través de qué canales multimedia le llega la información.
- **Qué piensa y siente:** qué es lo que realmente le importa; cuáles son sus principales preocupaciones, inquietudes, sueños y aspiraciones.

A partir de estas cuatro se obtienen otras dos:

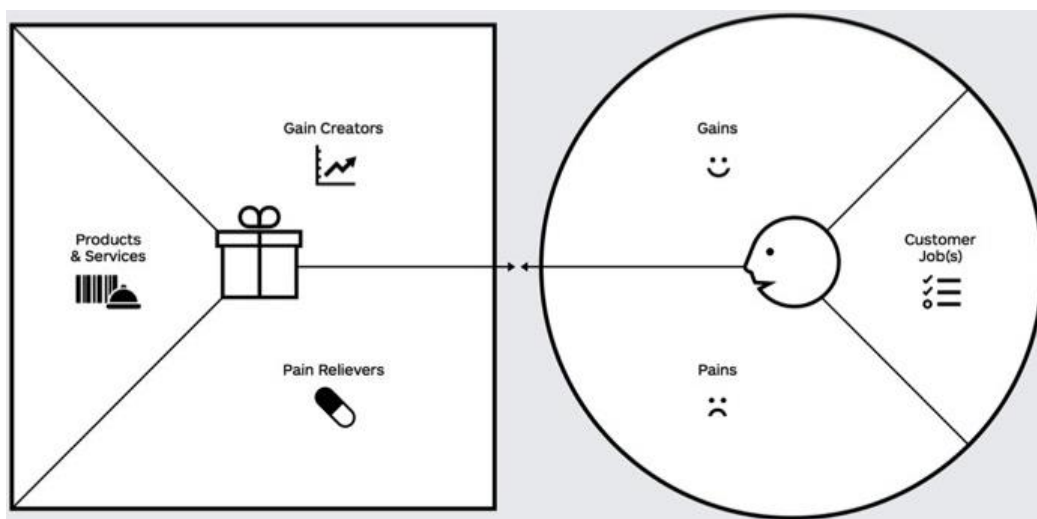
- **Cuáles son los esfuerzos** que realiza: a qué le tiene miedo; cuáles son las barreras y obstáculos que se encuentra para obtener lo que desea; con qué riesgos se tropieza en su camino y debe asumir; qué esfuerzos o riesgos no asumirá...
- **Cuáles son los resultados, los beneficios** que espera obtener: cuáles son sus necesidades o deseos reales; cómo mide el éxito, en función de qué; cómo podría alcanzar sus objetivos...

Esto permitirá establecer estrategias diferenciales para cada grupo obtenido, y se complementará con una investigación de mercados.

2.2.3.2. Propuesta de valor.

Figura 3

Value proposition canvas.



Nota Adaptado de Expressive product design. (2016). Value Proposition Canvas – explained: <https://www.expressiveproductdesign.com/value-proposition-canvas-explained>

El value proposition Canvas o lienzo de proposición de valor, se basa en una herramienta creada por Alexander Osterwalder, que busca contraponer las necesidades del segmento de clientes con la propuesta de valor generada. Mediante los siguientes pasos:

1. Identificar los trabajos/tareas que realiza el cliente: definiendo estos trabajos como las necesidades que se resuelven al entrar en contacto con el producto o servicio.
2. Identificar las frustraciones y alegrías del cliente:
3. Identificar los productos/servicios que puedes construir para resolver el trabajo del cliente
4. Establecer como el producto o servicio ayuda al cliente
5. Validar las hipótesis del cliente y de valor, con nuestros clientes.
6. Reajustar y prototipar. (Alexander Osterwalder, 2013)

2.2.3.3 Mapa del ciclo de vida del cliente. Herramienta que ayuda a comprender la experiencia de cliente. Heredada del “design thinking”, el mapa del ciclo de vida del cliente se trata de un diagrama que muestra los pasos extremos a extremo que sigue el cliente al relacionarse con la empresa. Este análisis, se centra principalmente, en el cómo se siente el cliente cuando realiza cierta acción necesaria para obtener el producto o servicio. Usos:

- **Entender y rediseñar la experiencia de los clientes:** Comprender la experiencia actual de cliente, permitirá descubrir oportunidades para crecer y mejorar.
- **Alinear la visión externa y la interna:** Complementar la visión real y percibida de los servicios prestados.

- **Diseñar los embudos de relación con el cliente:** Detectar los problemas que afectan la relación con el cliente.

Este mapa se diseña mediante: la identificación del cliente, comprender las fases de la relación (de inicio a fin), identificar las motivaciones y dudas del cliente, definir los puntos de contactos, mediante los medios y emociones generadas, definir momentos claves y sus métricas, identificar la ruta final, y a partir de esto redefinir el servicio prestado, y mejoras de este. (Javier Megias, 2013)

2.2.3.4 Matriz ERIC. La Matriz Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear (ERIC) desarrollada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne es una herramienta simple del tipo matriz que impulsa a las compañías a enfocarse simultáneamente en eliminar y reducir, así como en incrementar y crear, a la vez que liberan un nuevo océano azul. Estos términos significan:

- Eliminar: “¿Qué factores en los que la industria ha competido por mucho tiempo se deberían eliminar?”
- Reducir: “¿Qué factores se deberían reducir muy por debajo del estándar de la industria?”
- Incrementar: “¿Qué factores se deberían incrementar muy por arriba del estándar en la industria?”
- Crear: “¿Qué factores se deberían crear que la industria nunca ha ofrecido?”

Esta herramienta impulsa a las compañías a *actuar* en todas las cuatro para crear una nueva curva de valor (o perfil estratégico), lo cual es fundamental para liberar un nuevo océano azul.

2.2.4 Análisis del entorno

2.2.4.1 Análisis del mercado. El objetivo de este análisis es determinar: la existencia real de clientes para los productos o servicios que se producen, la disposición de los clientes a pagar al precio establecido, demanda, aceptación y validez de los mecanismos de mercadeo y ventas previstos. Componentes básicos: análisis del sector y compañía, análisis del mercado propiamente dicho y plan de mercadeo.

2.2.4.2 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, desde las materias primas, proveedores, logística de operaciones, tecnología, infraestructura física y distribución de planta. De este análisis se obtiene información como: costos de operación, mano de obra, materias primas y mantenimiento; además, del diseño del producto/servicio, el proceso y su diagrama, localización y planeación.

2.2.4.3 Análisis administrativo. El objetivo de este análisis es definir las características del grupo empresarial, estructuras y estilos de dirección, mecanismos de control, políticas administrativas del personal, y gestión integral.

2.2.4.4 Análisis legal, social y ambiental. En este análisis se debe tener en cuenta los aspectos legales, la legislación urbana, el análisis ambiental y social; el tipo de sociedad, obligaciones tributarias, comerciales y laborales, además de evaluar las implicaciones sobre la comunidad del proyecto, regulaciones locales y permisos requeridos.

2.2.4.5 Análisis económico. El objetivo del análisis es determinar y estudiar 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.

2.2.4.6 Análisis financiero. 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, en el caso de la financiación, los gastos financieros y los pagos de capital propio del préstamo.

2.2.5 Modelo de negocio

Con base en Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, en Generación de modelos de negocios, publicado en el 2011, un modelo de negocios describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor; para lograr un correcto proceso de análisis se describen nueve bloques, que cubren las áreas de clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera.

Nueve bloques:

1. Segmento de Mercado: este define los diferentes grupos de personas y organizaciones que la empresa planea abarcar y servir; es importante la definición de este porque permite definir y diseñar estrategias de forma clara, en base a las necesidades específicas del cliente.

Algunos ejemplos de segmentos de mercado:

- a. Mercado masivo: No distingue segmentos de mercados diferentes, agrupa a un gran grupo de clientes con problemas similares de manera amplia.
- b. Nicho de mercado: Se enfoca en segmentos de mercados específicos, respondiendo a los requerimientos de este.
- c. Segmentos: Grupo de clientes, con pequeñas diferencias y problemas, en el marco de uno general.
- d. Diversificado: modelos que sirven a dos segmentos no relacionados.
- e. Multi-laterales: sirve a dos o más segmentos de clientes interdependientes

2. **Proposiciones de Valor:** describe el producto y servicios que crean valor para el segmento específico; esto define la razón por la cual los clientes eligen a la empresa, satisface un mercado o resuelve un problema del cliente. Estas proposiciones pueden ser radicales o incrementales.
3. **Canales:** describe como la empresa comunica y alcanza los segmentos de mercado para la propuesta de valor. Esto incluye cualquier punto de contacto como la comunicación, distribución y canales de venta (propio o asociado).
4. **Relación con los clientes:** describe los tipos de relación establecidos en un segmento específico de mercado. Descrito en la tabla 2.

Tabla 2*Categorías de la relación con los clientes*

Categoría	Definición
Asistencia personal	Comunicación directa con un representante de la empresa, quien soporta en el proceso de venta y post-venta
Asistencia personal exclusiva	El representante soporta a un cliente determinado, de acuerdo con sus necesidades.
Autoservicio	La empresa proporciona los medios necesarios, para que el cliente pueda servirse.
Servicio automático	Procesos automatizados, que reconocen al cliente y ofrecen información.
Comunidades	Conjunto de clientes en línea, que intercambian conocimientos, soluciones y demás entre ellos.
Creación colectiva	La empresa incita a los clientes, a la participación e interacción en perfiles en pro del consumo.

Nota: Adaptado de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Generación de modelos de negocios.

5. Fuentes de ingreso: el dinero que la empresa genera de cada segmento de mercado. Puede ser por: venta de activos, cuota por usos, cuota de suscripción, préstamo, concesión de licencias, gastos de corretaje y publicidad.
6. Recursos claves: describe los activos requeridos para hacer funcionar el modelo de negocios, tanto como físicos (Instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, maquinas,

sistemas, puntos de ventas y redes de distribución), intelectuales (Marcas, información privada, patentes, derechos de autos, asociaciones, bases de datos), humanos y económicos.

7. Actividades claves: describe las acciones más importantes que una empresa debe hacer para que el modelo funcione: producción (fabricación), resolución de problemas (gestión de información y formación permanente) y plataforma (transacciones)
8. Sociedades claves: describe la red de proveedores y socios que hacen que un modelo de negocios funcione, de los cuales se destaca tres motivaciones para establecer asociaciones: optimización y economía de escala, reducción de riesgos e incertidumbre y compra de determinados recursos y actividades.
9. Estructura de costos: describe los costos incurridos para operar.

Tabla 3

Estructura de costo

Estructuras de costes			Costos fijos	Costos variables	Economías de escala	Economía de campo
Según costes	Según valor	Características de las estructuras de costos.	No varían en función del volumen producido.	Varían dependiendo de la proporción de producción.	Beneficio de una empresa, al aumentar su producción, disminuyendo su costo medio de producción.	Ventaja de costos, que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación.
Busca recortar los gastos en donde sea posible.	Se centran en la propuesta de valor, antes que en los costos.					

Nota: Adaptado de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Generación de modelos de negocios.

3. Análisis del entorno

3.1. Análisis del Macroentorno

3.1.1 Factores políticos – legales

- Acuerdo de paz con las FARC:

Desde que se firmó el acuerdo de paz en el gobierno de Juan Manuel Santos con las FARC en 2016, los índices del turismo en Colombia aumentaron, según la OMT, el turismo ese año presentó un crecimiento del 4,4% a nivel mundial en 2016, pero para Colombia el crecimiento fue del 8% y en el 2018 creció 7,6% en comparación con 2017 (Clúster Bogotá Turismo de Negocios y Eventos, Enlaces de interés, 2019).

Según el DANE, desde el 2016, el turismo y sus actividades indirectas han generado una leve expansión, con un auge de personas viajando en medios terrestre, con el fin de visitar parientes o amigos, y hospedándose en sus viviendas, entre otros (DANE, Encuesta de Gasto Interno en Turismo, 2016)

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo afirman que la paz está generando un cambio de percepción de la imagen del país y ayudó a generar un mayor interés en Colombia entre los viajeros internacionales. Según el boletín informativo del Sector Turismo, del mes de diciembre de 2017, del MINTIC, en el año anterior se recibieron 6.531.496 viajeros, como se observa en la tabla 4, de los cuales, los viajeros clasificados como extranjeros no residentes y transfronterizos son los más representativos con un 49,5% y 33,1%, respectivamente. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2018)

Tabla 4*Receptivo total de Viajeros*

		2016	2017	Var(%)
	Extranjeros no residentes	250.496	345.173	37,80%
	Colombianos residentes exterior	138.273	155.255	12,30%
Diciembre	Cruceros internacionales	58.117	49.502	-14,80%
	Transfronterizos	118.614	198.832	67,60%
	Total	565.500	748.762	32,40%
	Extranjeros no residents	2.593.057	3.233.162	24,70%
Enero-	Colombianos residentes exterior	724.302	794.045	9,60%
Diciembre	Cruceros internacionales	305.384	344.624	12,80%
	Transfronterizos	1.471.111	2.159.655	46,80%
	Total	5.093.854	6.531.486	28,20%

Nota: El crecimiento atípico de las zonas fronterizas se explica porque en abril del 2016 hubo un cierre de fronteras.

Adaptado del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2018). Boletín informativo del Sector Turismo.

Recuperado de: http://www.mincit.gov.co/publicaciones/33101/boletin_informativo_del_sector_turismo

Estos índices ofrecen información importante sobre uno de los pilares de este plan de negocios, el turismo.

- COVID-19

La pandemia del COVID-19, notificada por primera vez en Wuhan (China) el 31 de diciembre de 2019 (Organización Mundial de Salud (OMS), 2020), es un virus que se ha expandido por todo el mundo llevando a todos los destinos del mundo a introducir restricciones a los viajes, afectando

no solo la salud de las personas, sino también la vida social y económica; el sector turismo es uno de los más afectados, en datos internacionales se ha contraído en un 22% en el primer trimestre de 2020 y podría caer hasta un 60%-80%. (OMT, 7 de mayo de 2020).

Sin embargo, con los protocolos de cada país y la creación del Comité Mundial de Crisis para el turismo, iniciativa de la Organización Mundial del Turismo, se espera dar respuesta a la crisis del COVID-19, frente a la estabilización del sector y el crecimiento sostenible.

- Resolución 666 de 2020

En base a los criterios de los protocolos de bioseguridad contempladas en esta resolución, frente a las responsabilidades, del empleador y del trabajador, el Ministerio de comercio, industria y turismo, con el apoyo de ProColombia e Icontec, definió el sello de bioseguridad “Check in certificado, COVID-19 bioseguro”, el cual busca minimizar el riesgo del contagio e incentivar la confianza de los clientes, este certificado es de carácter voluntario y tendrá una vigencia de dos años, y se obtiene mediante el cumplimiento de la Resolución 666 de 2020. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 18 de mayo de 2020).

Por otro lado, Cotelco, también definió un nuevo sello que abarcara cinco módulos sobre los aspectos generales de bioseguridad, para el alojamiento y manejo de huéspedes, alimentos y bebidas, uso de áreas húmedas y zonas comunes, respaldado de igual forma en la resolución 666 del Ministerio de Salud, con el fin de recobrar la confianza de los huéspedes. (Cotelco, 12 de mayo de 2020).

- Ley 300 de 1996, artículo 61

En Colombia, el turismo se trabaja, bajo la ley 300 de 1996, la ley 11 01 de 2006, ambas modificadas por la Ley 15 58 de 2012, las cuales definen que el turismo es una industria esencial, para el desarrollo del país, con función social y se definen principios rectores de la actividad turística y entre ellos, el desarrollo sostenible, que enmarca 3 ejes ambiente, sociedad y economía, y debe garantizar sus beneficios a las futuras generaciones.

- El plan sectorial del turismo 2018 al 2020

El plan sectorial es una de las principales herramientas para el desarrollo del país, el actual plan está vigente del 2018 al 2020, se enmarca en el concepto “por un turismo que construye país”, con el objetivo general de mejorar las condiciones habilitantes de Colombia para competir en el sector turismo, con énfasis en la generación de valor de la cadena productiva, promoviendo mayor eficiencia y articulación en la relación entre la oferta y la demanda. El turismo para el Gobierno Nacional es una opción viable y rentable de desarrollo sostenible, donde el país, basado en su diversidad biológica y cultural, fortalece su competitividad como una alternativa para la recepción de divisas, para generar empleo y mejorar las condiciones de vida de la población; así como constituirse en una iniciativa para la transformación regional, la reconciliación entre los colombianos y mejorar la imagen del país. (Plan sectorial del turismo 2018 al 2022)

Junto a este plan sectorial del turismo, también se encuentran otras políticas de aplicabilidad para el sector turismo en Colombia como: La Política para el desarrollo del ecoturismo, Política de turismo y artesanías, Política de turismo cultural y Política de mercadeo y promoción turística, los cuales dictan los pasos en la implementación y reglas para el cuidado de cada una de las dimensiones. (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo).

- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible

Es uno de los ministerios actuales del poder ejecutivo de Colombia. Su función, es asegurar la gestión del ambiente y de los recursos naturales renovables, ordenamiento territorial, política nacional ambiental y de recursos naturales renovables, de manera que se garantice el derecho de todas las personas de gozar de un medio ambiente sano y proteja el patrimonio nacional, además de dirigir el Sistema Nacional Ambiental – SINA-, en conformidad con el artículo 1- Decreto 3570 de 1973 y la Ley 99 de 1993. (Ministerio del Ambiente y Desarrollo Sostenible)

3.1.2 Factores económicos

El turismo ha tenido tanto auge que, en términos macroeconómicos, el gasto de los visitantes internacionales se contabiliza como exportaciones para el país de destino y como importaciones para el país de residencia del visitante. Para muchos países, el turismo receptor es una fuente vital de ingresos de divisas y un elemento importante de su economía, que crea un empleo muy necesario y abre oportunidades de desarrollo. (Panorama OMT del turismo internacional, Organización Mundial del Turismo, 2015).

El Consejo Mundial de Viajes y Turismo, pronostica que durante los próximos diez años el sector turístico crecerá un 4,4 % anual frente a un 3,5 % del PIB mundial, y generará en 2024 más de 11 billones de dólares y 75 millones de nuevos puestos de trabajo (Plan sectorial de turismo, 2014-2018). En el 2016, se evidenció que las actividades económicas, el comercio, restaurante y hoteles jalonaron el PIB con el 4,1%, equivalente a un incremento financiero de US\$1.859m en 2015, en el departamento. (Informe De Coyuntura Económica Regional, del Departamento de Córdoba, 2016)

Tabla 5*Ocupado según rama de actividad (2013-2015)*

Miles de personas			
Ramas de actividad	2013	2014	2015
Total	151	156	162
Industria manufacturera	14	15	14
Construcción	12	12	13
Comercio, hoteles y restaurants	52	53	56
Transporte, almacenamiento y Comunicaciones	16	17	18
Intermediación financier	3	3	3
Actividades inmobiliarias	7	8	10
Servicios comunales, sociales y personales	44	44	46
Otras ramas*	5	4	4
No informa	0	0	0

Nota: * Agricultura, ganadería, pesca, caza y silvicultura; explotación de minas y canteras, y suministro de electricidad, gas y aguas. Adaptado del DANE (2015). ICER, Informe de Coyuntura económica regional.. Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/icer/2015/ICER_Cordoba2015.pdf

Durante ese mismo año, en la Capital Ganadera, la rama de actividad más generadora de empleo fue el comercio, hoteles y restaurantes con 56 mil ocupados, seguido de servicios comunales, sociales y personales (46 mil personas), y transporte, almacenamiento y comunicaciones (18 mil personas), como se observa en la tabla 5; la población ocupada se distribuyó principalmente en comercio, hoteles y restaurantes (34,3%).

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y el Centro de Información Turística de Colombia a inicios de 2017, se observaba un crecimiento espontáneo en el turismo del departamento en comparación a la década comprendida del 2005 al 2015. Por ejemplo, se dio el aumento de 14 agencias de viaje a 37, 1 arrendador de vehículos para turismo nacional e internacional, 1 empresa de tiempo compartido y multipropiedad, y una empresa captadora de ahorro para viajes y de servicios turísticos. De 65 establecimiento de alojamiento y hospedaje pasó a 168 (con RNT), 5 establecimiento de gastronomía y similares legalmente constituidos, 1 Guía de turismo, 2 oficinas de representación turística, 1 operador profesional de congresos, ferias y convenciones. Además, una conectividad internacional con la entrada en vigor de la ruta aérea Montería-Panamá.

Actualmente, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, (2018), de Córdoba, destaca por encima del país, en el sector de Restaurantes y Hoteles, el cual contribuye con un 6,6% al PIB, mientras en el país 3,6% del país.

Con respecto a la participación de ocupados en los sectores, durante el primer trimestre del año en curso, las actividades de Comercio, Hoteles y Restaurantes representaron el 34,2 % del total de ocupados de Montería, seguidos de Transporte, Almacenamientos y Comunicaciones con el 27,1% y Construcción con el 10,4%. De acuerdo a los indicadores del turismo, el panorama se ve favorable con un 22% de cumplimiento con respecto del año anterior, de acuerdo a los visitantes extranjeros no residentes. (Dinero, 2018)

La situación del COVID-19, ha traído unos cambios importantes frente al primer trimestre de 2020, con una ocupación hotelera actual de 2,7%, reducción en ventas de \$2 billones, y una reducción de ingresos de 98%. (La república, 2020)

- Impuestos

Como industria que es, las tasas aplicables a los prestadores de servicios turísticos en materia impositiva serán las que correspondan a la actividad industrial o comercial si le es más favorable. Además, el Estado le dará especial protección debido a su importancia para el desarrollo nacional. Entre ellos se encuentra el impuesto de renta y ganancia ocasional, impuesto al consumo, impuesto de industria y comercio e impuesto predial, los cuales van entre el 4% y el 16%. (Procolombia, Guía legal para hacer negocios en Colombia, 2019)

Frente a la situación del COVID-19, a través del Decreto Ley 789 del 4 de junio de 2020, el Gobierno Nacional oficializó la exención del IVA a todos los servicios de hotelería y turismo en el país hasta el 31 de diciembre de 2020.

- Gastos de viaje promedio

Según un estudio del 2014, el DANE y la dirección de Turismo del Ministerio de Comercio, señalaron que los colombianos solo realizaban un viaje al año, especialmente en meses como diciembre, enero y julio, con duración promedio de ocho días y que usualmente se dirigen a la Costa Atlántica, con un gasto promedio (per cápita del total de personas) de 57000 mil pesos, dejando un 20% para el transporte, por lo cual generalmente deciden viajar por tierra (DANE, Encuesta de Gasto Interno en Turismo, 2014)

Además, en las 24 ciudades y áreas metropolitanas del estudio estadístico, los gastos de viaje (promedio per cápita día), el rubro en el que más gastan los viajeros son alimentos y bebidas, destinando \$13.873, seguido por alojamiento con \$9.881 y otros gastos relacionados con el viaje con \$7.577. Sin embargo, según el boletín de la encuesta de gasto en turismo interno del último trimestre del 2019, estos datos aumentaron cerca de \$15.000 pesos, con un gasto en este año de \$72.517 pesos, y el rubro donde más invierten son alimentos y bebidas destinan \$20.219 diario,

seguido de alojamiento \$16.711, como se observa en la tabla 6 (DANE, Encuesta de Gasto Interno en Turismo, 2019).

Tabla 6

Gasto promedio per cápita día del total de personas que viajaron (pesos)

Rubros de Gastos	Gasto promedio
Alojamiento	16.711
Transporte terrestre (hacia y desde el destino)	12.794
Alimentos y bebidas	20.219
Bienes de uso personal	1.865
Servicios culturales y recreacionales	2.590
Souvenirs, artesanías, y/o regalos	2.510
Otros gastos*	15.827
Total 24 ciudades y áreas metropolitanas	72.517

Nota: *La categoría otros gastos, incluye transporte aéreo (hacia y desde el destino), transporte público en el lugar visitado y otros gastos relacionados con el viaje. Adaptado del DANE (2019). Encuesta de Gasto Interno en Turismo (EGIT). Recuperado de:

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/encuesta_gastos_turismo_Int_EGIT/bol_EGIT_I_2019.pdf

Con respecto al turismo de los residentes en un país que viajan únicamente dentro del mismo país sin pernoctar, o el “excursionismo interno”, estas personas gastan \$47.741 pesos, y el rubro en el que más gastan es en alimentos y bebidas destinando \$19.614 diarios, seguido de transporte (hacia y desde el destino) \$16.767. (DANE, Encuesta de Gasto Interno en Turismo, 2019).

- Impacto del brote de COVID-19 en el turismo internacional

Al surgir la emergencia sanitaria, social y económica durante el 2020, las llegadas de turistas internacionales se han reducido durante el primer trimestre del año actual, apuntando a un descenso del 22% en el primer trimestre del año, una pérdida para el sector de 80.000 millones de USD en ingresos, poniendo en riesgo a más de 100 empleados, según el barómetro de la OMT de mayo 2020. (OMT, 2020)

En Colombia el PIB de las actividades de alojamiento, y servicios de comida durante el primer trimestre del año cayó 7,5% durante el primer trimestre del año, más de 46.750 empresas están en peligro ante la parálisis del sector turístico. (Revista Semana, 2020)

Según los expertos de la organización mundial del turismo, se esperaría que el sector y su demanda interna se recupere en el cuarto trimestre del año, mientras que la demanda internacional se recuperaría principalmente hacia el 2021. (OMT,2020)

Lo anterior, presenta una ventaja para el complejo ecoturístico, mientras se encuentra en la fase de construcción, y apertura.

- Nuevos hábitos de compra de los consumidores

El 86% de las personas han cambiado sus hábitos de consumo por la situación del COVID-19, e incluso se han destacado por ser más racionales, planeando antes sus compras, y aumentando el consumo de productos locales, mensajería instantánea, transacciones digitales y consumo de productos de aseo personal y salud; por el momento de recesión los productos de lujo han perdido valor, reduciendo drásticamente la preferencia por marcas especiales, demandando mayor atención, personalización y excelencia de servicio. En cuanto, al entretenimiento, los usuarios se

han trasladado a videojuegos, películas, juegos de mesa, televisión y servicios de “streaming”. (Portafolio, 2020)

3.1.3 Aspectos socio-culturales

- Intereses de viaje

Según Migración Colombia, el motivo de viaje de mayor participación fue vacaciones, recreo y ocio, (79%), seguido de negocios y motivos profesionales, (12,8%). La distribución de pasajeros aéreos internacionales desde las llegadas de vuelos internacionales, muestra que la cual ciudad de Montería se encuentra en el puesto 10. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Boletín informativo del Sector Turismo, 2018)

El DANE afirma que, entre septiembre de 2012 y agosto de 2013, el 47% de los turistas eran receptores, definido por la misma institución como: “turistas no residentes que han realizado un viaje en Colombia y se encuentran en los aeropuertos internacionales del país para regresar a su lugar de residencia” (DANE), de los cuales los principales motivos de ingreso al país son visita a familiares/amigos con el 37%, ocio con el 30% y negocios y motivos personales en el 21%. El tipo de alojamiento se presenta en la siguiente tabla 7. (Boletín Informativo del Sector Turismo, 2018)

Tabla 7

Motivo de viaje del turismo receptor, adaptado del boletín informativo del Sector Turismo, diciembre 2017

Motivo de viaje No residentes	Hotel	Familiar	Otro tipo de alojamiento	Total
Visita a familiares/Amigos	14%	80%	5%	99%
Ocio	71%	25%	4%	100%
Estudio	69%	16%	15%	100%
Tratamiento de salud/belleza	42%	50%	8%	100%
Otros motivos	75%	18%	7%	100%
Negocios y motivos profesionales	89%	7%	4%	100%
Total	52%	43%	5%	100%

Nota: Adaptado del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2018). Boletín informativo del Sector Turismo.

Recuperado de: http://www.mincit.gov.co/publicaciones/33101/boletin_informativo_del_sector_turismo

- Pernoctación promedio

Dentro del boletín informativo del Sector Turismo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2018) se puede observar que, en cuanto al promedio de pernoctación, para el caso de los turistas receptores, o no residentes, fluctúa mes a mes, entre 15 y 23 noches, con el principal pico entre los meses de diciembre y febrero, con una distribución según el tipo de alojamiento con

una tendencia al uso de segundas viviendas, vivienda en alquiler, seguida de familiares y hoteles, que incluyen apartahoteles, centros vacacionales y zonas de camping. (Boletín informativo del Sector Turismo, 2018)

En 2016 la región que recibe el mayor número de turistas en el mundo es Europa, por su parte, Sur y Norte América se encuentran en 3er lugar. Colombia está entre los 5 países con mayor flujo migratorio con una participación de 0,27% del total de llegadas en el mundo. (Investigación internacional de mercados para la región de América, Fondo de promoción turística Colombia, 2012)

Por lo anterior, habría un porcentaje importante de la población colombiana y extranjera que estarían dispuestos a hospedarse en un complejo ecoturístico, motivo por el cual existiría una demanda potencial.

- Promoción de Procolombia

Frente a la situación del COVID-19, Procolombia lanzó la campaña “Cuidémonos ahora para encontrarnos pronto” que tiene como finalidad mantener el interés en Colombia como destino turístico y evocando que esta situación, al igual que la cuarentena ayuda a que los diferentes destinos turísticos tomen un respiro, y se conserven de mejor forma para cuando llegue el momento de retornar. (El Tiempo, 13 de abril de 2020)

- Encuesta de Tendencias de Viaje Covid - 19 en Colombia.

La encuesta realizada por la Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo (Anato), desde el 16 al 26 de junio del 2020, con el fin de conocer la intención de viaje de turistas nacionales, a pesar de la pandemia encontró que:

-El 61% de los encuestados tiene preferencia por los destinos nacionales, seguido por destinos como Europa y Norteamérica con un 13% cada destino.

- La razón de viaje de los encuestados estaría distribuida por el 73% por vacaciones, seguido del 19% visitando a amigos y familiares, y finalmente, el 5% por razones laborales.

- La intención de viaje del 32% de los encuestados sería el cuarto trimestre del presente año, seguido del primer trimestre del año 2021, con una participación del 25%.

-De las personas encuestadas el 34% viajaría en familia y el 26% en pareja.

-Las prioridades a la hora de realizar el próximo viaje, el 49% de los encuestados priorizaron los protocolos de seguridad sanitaria, salud e higiene, el 22% lugares no concurridos, el 12% el presupuesto, el 9% la flexibilización en el cambio de viaje y destino, el 6% la atención 24/7 del viaje y finalmente, el 2% el seguro de máxima cobertura. (Anato, Encuesta de temporada, 2020)

3.1.4 Factores tecnológicos

Como es bien sabido, los medios digitales, hacen parte crucial de la vida en este siglo, por ende, el análisis que se puede realizar mediante este es también valioso, en marzo del 2017, el buscador de viajes Kayak, analizó los datos de su página web para entender las diferencias y similitudes entre los usuarios colombianos a la hora de hacer búsquedas desde las apps para iPhone y Android (Marcela Díaz, 2017). Obteniendo resultados como:

- Destinos nacionales predilectos: Bogotá, Medellín y Cartagena.
- Destinos internacionales: Ciudad de México, Madrid y Miami.
- El 73% de los colombianos, realiza búsquedas desde sus computadores.
- Si usan medio aéreo, el 99% viaja en clase económica, el 0,5% se permite ir en clase ejecutiva, el 0,25% opta por la clase económica preferente y el 0,25% restante se da un lujo viajando en primera.

- La mayoría de los usuarios colombianos, con tecnología Apple, busca hoteles 4 estrellas en casi cualquier plataforma. El porcentaje de los que prefieren los hoteles de lujo, por su parte, es igual en todas las plataformas: un 16%. El comportamiento de los usuarios de la app para Android es distinto, pues el 37% de éstos busca hoteles 3 estrellas por encima de las opciones de más lujo.

- La mayoría de las búsquedas en la web son realizadas los lunes y miércoles en horas de trabajo, entre las 11:00 am y las 4:00 pm. Los datos indican que luego de un máximo de 2 búsquedas, tardan casi lo mismo en decidirse por un hotel o un vuelo: entre de 3 a 4 minutos. Los colombianos hacen sus reservas de hotel un promedio de 33 días antes del viaje en Android, a diferencia de la app para iPhone o la web, que requieren solo 25 días. El alquiler de autos es lo que menos antelación precisa, y se suelen reservar con un máximo de 12 días en el caso de la app para Android, y 6 en el caso de la app para iPhone y la web. Además, tienden a buscar más viajes cortos, como escapadas de fin de semana, seguidos por los viajes de una semana.

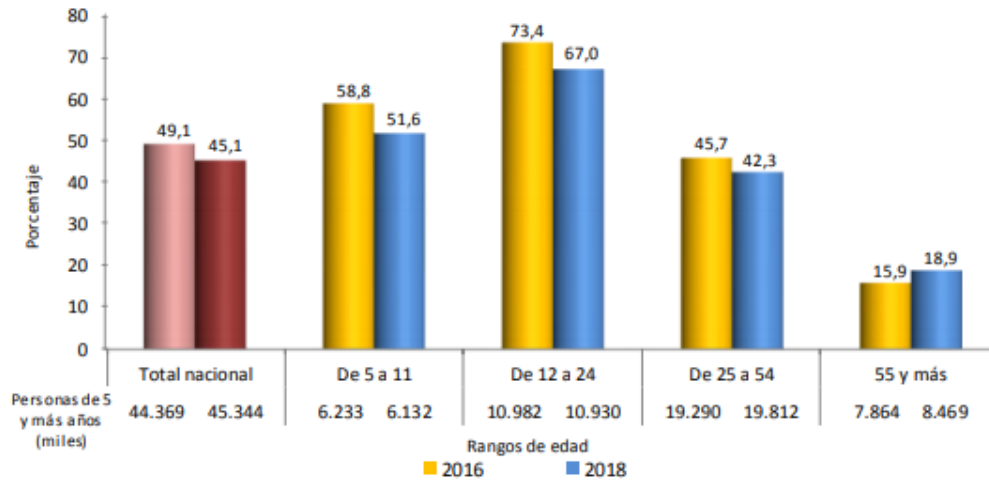
Evidenciando las tendencias de cada uno de los posibles clientes según sus búsquedas, y los intereses que se pueden desarrollar para promocionar y posicionar el complejo ecoturístico.

- Uso de la tecnología

Por otro lado, en la siguiente gráfica se observa la cantidad de colombianos que usan internet en cualquier lugar y desde cualquier dispositivo en los últimos años (2016 y 2018).

Figura 4

Proporción de las personas según uso de Internet en cualquier lugar y desde cualquier dispositivo, según rangos de edad.



Nota: Adaptado de DANE

3.2 Análisis Microentorno

3.2.1 Poder de negociación de los compradores

Colombia al tener el título del segundo país más biodiverso de Colombia, tiene un potencial en ecoturismo (Procolombia, 2017), sin embargo, no existen muchas opciones a nivel nacional ni regional para la venta de servicios ecoturísticos. Por esto se dice que el cliente tiene un bajo nivel de negociación al no poder elegir la solución que mejor se ajuste a sus condiciones.

Sin embargo, esto implica un reto para el plan de negocio en el cual gane la confianza del cliente, sea accesible en términos de información y disponga de productos y canales existentes.

3.2.2 Poder de negociación de los proveedores

Existe un gran número de proveedores tanto de equipos de cómputo, suministro de alojamiento y alimentación, la rivalidad entre ellos es muy alta, cada uno con estrategias y precios diferentes,

lo que le brinda al complejo un alto nivel de negociación, producto de la variedad de opciones y la rivalidad existente entre los proveedores.

En cuanto al servicio de nuestro personal debe tener conocimientos locales y que dominen el inglés, ya que el complejo ecoturístico está abierto a nacionales o extranjeros. Por esto, se dice que el poder de negociación del complejo es bajo en este caso, dada la escasez de personal capacitado con estas características.

3.2.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Esta industria posee barreras altas de entrada, esto conlleva a que exista una baja probabilidad de tener nuevos competidores en el sector, por las regulaciones ambientales, además, de la inversión para la puesta en marcha.

3.2.4 Amenaza de servicios sustitutos

Al indagar sobre complejos turísticos, es decir, puntos de relajación y diversión turística, se encuentran pocos lugares en la ciudad de Montería, de los cuales se pueden destacar: “Tacasuán”, “Las Garzas”, “Centro Recreacional Pawara” y “Centro Recreacional Casarma”, que ofrecen servicios similares entre ellos como restaurante y piscinas. Solo “Pawara” ofrece habitaciones y cancha sintética. En la tabla 8, se evidencian los servicios en comparación que presenta cada de los lugares mencionados anteriormente.

Tabla 8*Comparativo de servicios*

SERVICIO	TACASUAN	LAS GARZAS	PAWARA	CASARMA
Parqueadero	Si	Si	Si	Si
Restaurante	No	Si	Si	Si
Hospedaje	No	No	Si	No
Piscina	Si	Si	Si	Si
Sendero	No	No	No	No
Canchas deportivas	Si	No	Si	No
Muestra cultural	No	No	No	No
Juegos para niños	Si	No	No	Si
No de servicios	4	3	5	4

Es así, que se puede considerar que estos productos o servicios sustitutos no alcanzan a equiparar todas las características y servicios del complejo ecoturístico, de los cuales se destaca como diferenciados el hospedaje, los senderos y la muestra cultural. Sin embargo, no se puede dejar de lado que la existencia de complejos ya cuenta con cierto público, pues cuentan con algún tipo de reconocimiento en el mercado, lo que los convierte en una amenaza para la idea de negocio.

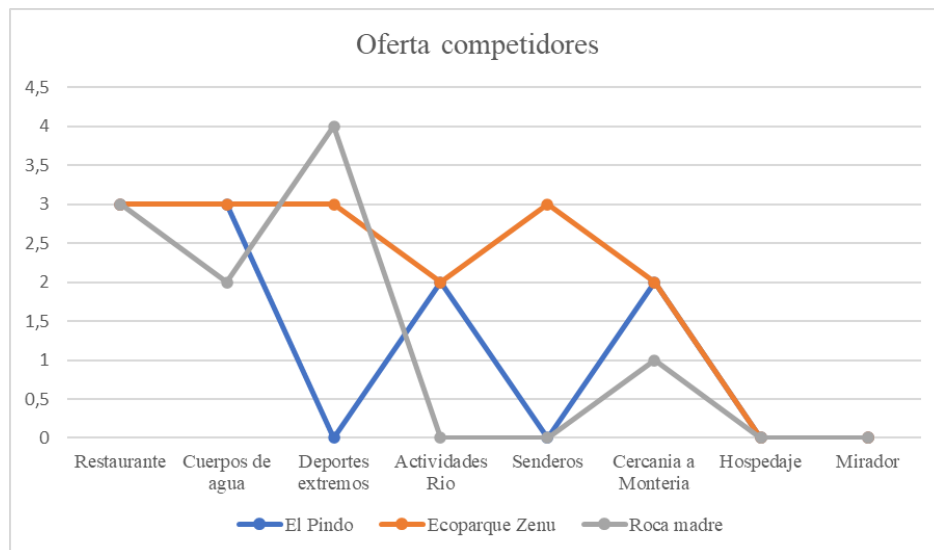
3.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes en el entorno actual

Los parques ecológicos más cercanos a la capital son tres, dos en el municipio de Montelíbano: a 114km de la ciudad. El primero llamado, Parque Ecológico El Pindo, está formado por el antiguo cauce del río San Jorge, lo cual permite encontrar una gran variedad de flora y fauna, predilecto para paseos ecoturísticos. El Ecoparque Zenú, situado cerca de la ciudad, es un lugar de descanso

y esparcimiento para sus pobladores y para los turistas; dentro de él hay un bosque con senderos ecológicos, una ciénaga en la cual se pueden practicar deportes náuticos y dispone de un área para camping. El tercero, a dos horas de la ciudad, en el departamento de Sucre, denominado como Campo Aventura Roca Madre, que empezó a tomar relevancia en el 2016, aún no es conocido en términos locales; este se destaca por el turismo de aventura con actividades de senderismo, cañonismo, espeleología, escalada, rapel y hasta cuerdas altas, en medio de un bosque tropical. La Comparación de oferta de cada competidor se ve en la figura 5.

Figura 5

Oferta de los competidores

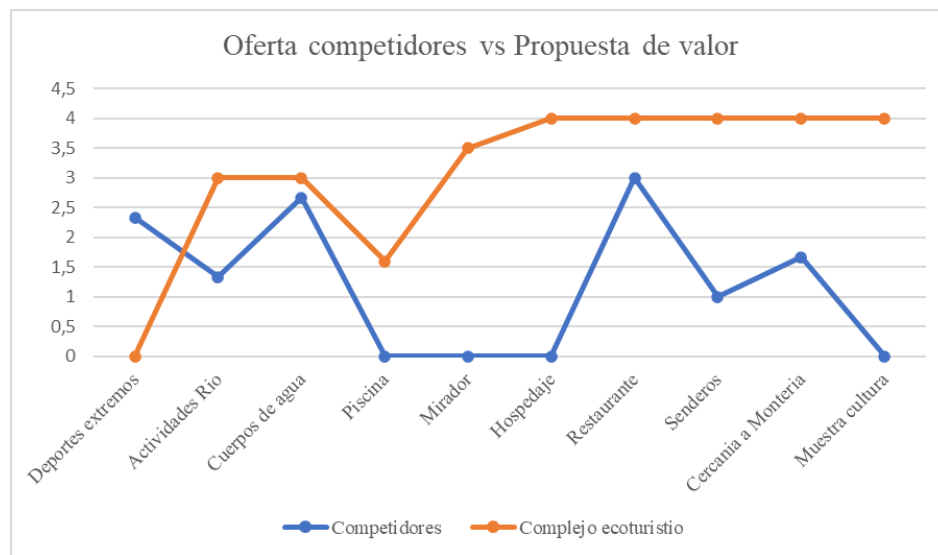


Con el complejo ecoturístico que se plantea en este proyecto, se llegará a un público mayor por la variedad de actividades de relajación y ecoturismo, teniendo en cuenta las tendencias actuales del turismo y la alta demanda por el turismo ético y sostenible. Se toma como eje el Río Sinú, emblema de la región, permitiendo que residentes y foráneos, conozcan la historia, cultura y paisajes de la misma, mientras disfrutaran de servicios como: pasadía, alimentación, hospedaje, piscinas, actividades de aventura en el río, actividades ecológicas; eliminando las actividades

extremas que puedan causar afectación en los clientes o en el ambiente, incrementando la oferta tradicional del restaurante y las actividades en el río como los paseos en lancha con conocimiento del espacio e historia de este cuerpo fluvial, y finalmente creando, miradores naturales para nuestros clientes, con posibilidad de hospedaje, senderos naturales y muestras culturales, cerca de la ciudad capital de Córdoba, como se evidencia en la figura 6.

Figura 6

Ofertas competidores vs Propuesta de valor



3.3 DOFA

La idea de desarrollo en Montería lleva años de estudio, la Doctoranda del programa de Desarrollo Local e Innovación territorial, Marlen del Camen Ruiz Otero, de la Universidad de Alicante, en su “Análisis DAFO de los recursos turísticos de la ciudad de montería (Córdoba-Colombia) con el objetivo de perfilar un plan de city marketing”, realiza un despliegue de debilidades y fortalezas de la ciudad, las cuales fueron tomadas como referencia y citadas en la tabla 9 y 10.

Tabla 9*Debilidades y Fortalezas de Montería en el sector turístico*

Debilidades	Fortalezas
- Infraestructuras hoteleras no acondicionadas para la demanda que se quiere y se espera tener en la ciudad.	- Capital ganadera de Colombia.
- Oferta turista etnocultural y agroturística no explotada de cara al desarrollo local y económico del municipio.	- Centro de convenciones y de negocios.
- Poca promoción e impulso turístico de la ciudad.	- Aeropuerto nacional Los Garzones con vistas a hacerse internacional.
- No existe una imagen de marca definida.	- Variadísima gama de productos artesanales y culturales.
- Rutas e itinerarios sin definir y prácticamente desconocidos.	- Gastronomía autóctona de gran variedad.
- Ausencia turística por falta de promoción	- Feria de la ganadería.
- Capacitación del personal para la promoción y la guía del servicio histórico.	- Infraestructuras hoteleras emergentes.
- Medios de transporte público que se podrían mejorar en el caso de una oferta turística.	- Diferentes formas de acceso a la ciudad.
	- Río Sinú y sus vertientes.

Nota: Adaptado de Ruiz, M. (2017). Análisis DAFO de los recursos turísticos de la ciudad de Montería (Córdoba-Colombia) con el objetivo de perfilar un plan de City Marketing. GeoGraphos [En línea]. Alicante: Grupo Interdisciplinario de Estudios Críticos y de América Latina (GIECRYAL) de la Universidad de Alicante. Recuperado de <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/69769>

Con respecto, a las oportunidades y amenazas, factores externos que afectan a la ciudad, en el turismo son:

Tabla 10

Amenazas y Oportunidades de Montería en el sector turístico

Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Ola invernal que azota el territorio local en épocas del año, haciendo magnitud de estragos en la localidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Abundancia de recursos naturales desaprovechados.
<ul style="list-style-type: none"> - Considerar el ecoturismo como turismo costo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos naturales y artesanos que se pueden poner en valor.
<ul style="list-style-type: none"> - Lograr una pluriactividad económica (paliar las actividades económicas y turísticas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de concienciar a la población local en el desarrollo económico local.
<ul style="list-style-type: none"> - Deficiencia en los servicios públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Demanda de turismo cultural y gastronomía local para que no caiga en desuso.
<ul style="list-style-type: none"> - Predilección de los turistas nacionales por los destinos de sol y playa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Por la situación del COVID-19, las personas no tomarán vacaciones, preferirán lugares cercanos. (Florez, 2020)
<ul style="list-style-type: none"> - Los altos costos por el alza del dólar, y aranceles en productos importados que permiten mejor gestión energética sostenible. 	<ul style="list-style-type: none"> - Debido a su naturaleza económica transversal y su profunda huella social, el turismo se encuentra en una posición privilegiada para ayudar a las sociedades y comunidades afectadas a regresar al crecimiento y la estabilidad. (Evaluación del turismo, Organización mundial del turismo, 2020)
<ul style="list-style-type: none"> - Variación de llegadas de turistas internacionales en un -20% hasta un -30%, lo que es más de 300 billones de dólares. (Evaluación del turismo, Organización mundial del turismo, 2020) 	<ul style="list-style-type: none"> - Después de la pandemia, las personas repensaran sus hábitos y preferencias de consumo, tornándose a un consumo ético, transparente y sostenible. (Portafolio, 2020)
<ul style="list-style-type: none"> - El segmento, con mayor capacidad y tiempo libre, viajeros mayores de 60 años reduce su participación, por la situación del COVID-19. (Flórez 2020) 	<ul style="list-style-type: none"> - Después de la pandemia, las personas repensaran sus hábitos y preferencias de consumo, tornándose a un consumo ético, transparente y sostenible. (Portafolio, 2020)
<ul style="list-style-type: none"> - Perdida del Sector Turismo, podría representar el 1,5 por ciento del PIB de Colombia del año 2020. (Vanegas y Camacho, 2020) 	<ul style="list-style-type: none"> - Los turistas buscarán seguridad y espacios que brinden confianza. (María Lacouture, 2020)
<ul style="list-style-type: none"> - Recesión mundial, aumento de desempleo. (OMT, 2020) 	<ul style="list-style-type: none"> - Después de la crisis económica mundial, el empleo en todos los sectores creció un 11% entre 2010 y 2018, mientras que el empleo en servicios de alojamiento y servicios de comidas aumentó un 35% (OMT, 2020)
<ul style="list-style-type: none"> - Duración de los confinamientos y restricciones de viaje. (OMT, 2020) 	

Nota: Adaptado de Ruiz, M. (2017). Análisis DAFO de los recursos turísticos de la ciudad de Montería (Córdoba-Colombia) con el objetivo de perfilar un plan de City Marketing. GeoGraphos [En línea]. Alicante: Grupo Interdisciplinario de Estudios Críticos y de América Latina (GIECRYAL) de la Universidad de Alicante. Recuperado de <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/69769>. Adaptado del OMT (2020). EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL BROTE DE COVID-19 EN EL TURISMO INTERNACIONAL. Recuperado de: <https://www.unwto.org/es/evaluacion-de-la-incidencia-del-brote-del-covid-19-en-el-turismo-internacional>.

Este análisis, permite definir estrategias como:

- Usar los recursos naturales y la cultura indígena de la región como la estrategia de atracción para desestigmatizar el alto costo que tiene el ecoturismo. (Estrategia DA)
- Ubicarse en un lugar no lejos de la misma ciudad, para asegurar el fácil acceso de los usuarios. (Estrategia DO)
- Usar la gastronomía local como atracción al lugar. (Estrategia FO)
- Crear una marca amigable con la cultura de la ciudad y a su vez jugar con lo moderno y la actualidad como los Objetivos de desarrollo sostenible. (Estrategia FO)
- Hacer presencia en ferias y fiestas de la Ciudad, para la promoción del complejo ecoturístico. Estrategia (DO)
- Promocionar en el complejo ecoturístico las artesanías de la región. (Estrategia FO)
- Estudiar la posibilidad de alianzas con otras organizaciones afines a nuestros propósitos, para la promoción del complejo. (Estrategia DO)

4. Análisis de mercado

4.1 Análisis exploratorio

Los posibles clientes de este servicio son personas consideradas turistas, según el boletín técnico de la encuesta de gasto en turismo interno, del primer trimestre del 2019, se evidencia que de las personas de 10 años y más que viajaron fuera de su entorno habitual, pernoctando por lo menos una noche, corresponden a un total del 12.4% del total población del país, y de igual de manera, con respecto al porcentaje entre hombres y mujeres; como se evidencia la tabla 11:

Tabla 11

Población que realizó viajes dentro del país (en miles) y porcentaje de personas que realizaron viajes al interior del país

Turismo interno	Total	Hombres	Mujeres
Población total	21.325	10.156	11.169
Población total que realizó turismo interno	2.644	1.264	1.381
Porcentaje de personas que realizaron turismo interno (%)	12,4	12,4	12,4

Nota: Adaptado del DANE (2019). Encuesta de Gasto Interno en Turismo (EGIT). Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/encuesta_gastos_turismo_Int_EGIT/bol_EGIT_I_2019.pdf

Las características de estos posibles clientes, con base al boletín del DANE, y la encuesta de Gasto Interno en Turismo (EGIT) son:

- Según sexo y edad: el porcentaje de hombres y mujeres es igual con respecto al total de la población, sin embargo, varía en términos de porcentajes de edad. En el primer trimestre del año de 2019 el 57.9% de los hombres y el 53.5% de las mujeres que reportaron realizar turismo se encontraban entre los 25 y 54 años de edad (DANE, Encuesta de Gasto Interno en Turismo, 2019).
- Según motivos de viaje: Este porcentaje de personas que viajaron durante el primer semestre en las 24 ciudades y áreas metropolitanas, reportaron que su principal interés era: 49% de recreación o vacaciones, 40% visita a familiares, 6% negocio, y el resto otro motivo (DANE, Encuesta de Gasto Interno en Turismo, 2019).
- Según alojamiento, pernoctación por alojamiento y pernoctación por motivo de viaje: En el total 24 ciudades y áreas metropolitanas el 62,5% de las personas que realizaron turismo interno se alojaron en viviendas de familiares o amigos; el 22,9% en hotel/ aparta-hotel y el 15,4% en otro tipo de alojamiento. Para las 24 ciudades y áreas metropolitanas el promedio de pernoctación de las personas que realizaron turismo al interior del país fue 6,4 noches. El promedio de pernoctación según el tipo de alojamiento fue 6,9 noches en la categoría vivienda de familiares y amigos, 4,0 noches para la categoría hotel/ aparta-hotel, y 5,1 noches en otros tipos de alojamiento. El promedio de pernoctación según motivo de viaje fue 7,1 noches en la categoría visita a parientes o amigos, 6,1 noches para la categoría recreación, vacaciones, 3,8 noches en la categoría negocios o motivos profesionales y 6,4 noches en la categoría otro motivo (DANE, Encuesta de Gasto Interno en Turismo, 2019).
- Según principal tipo de transporte: El principal medio de transporte reportado por las personas que realizaron turismo interno fue terrestre particular (47,5%) seguido de terrestre público (42,6%) (DANE, Encuesta de Gasto Interno en Turismo, 2019).

4.2 Segmentación del mercado

Actualmente, Colombia carece de información bajo el sector del ecoturista, pero según la Ostelea, centro universitario Internacional especializado en la formación de líderes y técnicos de la industria, en su informe “Turismo ecológico y sostenible: perfiles y tendencias”, publicado en mayo del 2017, los clientes del complejo se pueden caracterizar en tres aspectos fundamentales: alto nivel de educación, son viajeros experimentados y proceden de entornos socioeconómicos con un alto poder adquisitivo. Suelen participar en una amplia gama de actividades -senderismo, escalada, observación de aves, proyectos de conservación o exploración de áreas naturales remotas, entre otras-. Los más jóvenes- “milenials” y “Generation Z”- son los más propensos a pagar más por la sostenibilidad, el 73% frente al 51% de los “baby boomers”. Sin embargo, para el 52% de éstos últimos la sociedad y la cultura local son las razones principales para visitar un destino, frente al 46% del resto de generaciones. (María del Pilar Leal, 2017)

4.3 Investigación de mercados concluyente

La investigación será de tipo descriptivo, la cual se enfoca en las características de los consumidores y del servicio específico, esta tendrá como finalidad obtener información sobre necesidades y preferencias.

4.3.1 Identificación del problema

Aceptación actual del servicio prestado por el complejo ecoturístico en la ciudad de Montería, en las personas entre los de 18 a 57 años.

4.3.2 Definición del problema

Establecer la aceptación actual del servicio prestado por el complejo ecoturístico en la ciudad de Montería, en las personas entre los de 18 a 57 años.

4.3.3 Objetivo general de la investigación

Establecer la aceptación actual del servicio prestado por el complejo ecoturístico en la ciudad de Montería, en las personas entre los de 18 a 57 años con el fin de generar estrategias de servicio.

4.3.4 Hipótesis de la investigación

- Servicios sustitutos existentes en el mercado influyen en el nivel de aceptación actual del complejo turístico en la ciudad de Montería.
- El desconocimiento del sector turismo y sus ofertas, influyen en la aceptación del complejo turístico en la ciudad de Montería.

4.3.5 Objetivos específicos

- Conocer las preferencias de los ciudadanos monterianos al escoger un lugar de pernoctación, para el estudio de mercado del complejo ecoturístico.
- Reconocer las necesidades de los ciudadanos, en términos de pernoctación, y diversión.
- Identificar las razones por las que los ciudadanos no accederían un servicio como el propuesto en el plan de negocio del complejo ecoturístico.
- Conocer el medio publicitario por el que los ciudadanos reciben más información, sobre turismo.
- Conocer los motivos del porque el complejo no recibirá aceptación por parte de los ciudadanos.

4.3.6 Diseño de la investigación

A partir de la definición del problema de la investigación y la formulación de objetivos, se diseñó una investigación concluyente descriptiva transversal simple, acudiendo a fuentes primarias que permitan responder a las hipótesis y objetivos planteados, en la búsqueda de características y preferencias de los ciudadanos de Montería.

4.3.7 Diseño del cuestionario

El cuestionario diseñado plantea preguntas dirigidas a la población elegida, para la cual responderá a las hipótesis y objetivos planteados, para tal fin se realizó un cuestionario de preguntas dicotómicas y de selección múltiple, mediante la herramienta Google Docs.

La encuesta realizada se encuentra en: bit.ly/EncuestaMercado

4.3.8 Determinación del tamaño de la muestra

Para el hallazgo del tamaño de la muestra se tiene en cuenta la población objetivo que corresponde a 428.602 ciudadanos en Montería; como la población supera los 30 mil elementos, se considera una población infinita, además porque la investigación se realizó con un proceso de muestreo aleatorio simple. (INVESTIGACIÓN INTEGRAL DE MERCADOS, 2000).

Para determinar la muestra se emplea la siguiente fórmula:

$$n_0 = \frac{z^2 s^2 N}{e^2 (N-1) + z^2 s^2}$$

$$n_0 = \frac{1,96^2 0,5^2 428.602}{0,05^2 (428.602-1) + (1,96)^2 (0,5)} = 383.81.$$

A partir de la población obtenida se debe tener en cuenta que el objetivo es recolectar información sobre los intereses de aceptación de los ciudadanos para un complejo ecoturístico.

4.3.9 Trabajo de campo

Con el cuestionario se realizó la investigación de mercados concluyente, dicha investigación se llevó a cabo por medio online, con ayuda de la herramienta Google Docs. El enlace fue distribuido por redes sociales y difusión de personas habitantes de la ciudad.

4.3.10 Ficha técnica**Tabla 12***Ficha técnica*

FICHA TÉCNICA	
Tipo de estudio	Descriptivo
Fecha de levantamiento	21 de octubre de 2019 hasta 30 de enero de 2020
Población objetivo	Hombres y mujeres mayores de 18 años, que son Monterianos.
Marco muestral	Residentes en la ciudad de Montería
Diseño muestral	Muestreo aleatorio simple
Variables de desagregación del análisis	Estrato socioeconómico, género, edad.
Tamaño de la muestra	384 personas
Error	5%

4.3.11 Análisis y conclusiones de la investigación concluyente

El análisis de la encuesta concluyente se realizó con el software Power Bi | Microsof Power Platform, los resultados de cada pregunta se encuentran en el apéndice A: Resultados de encuesta.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede concluir que el proyecto tiene una aceptación favorable por parte de las personas entre los 18 y 57 años, con un 87% de aceptación. Frente a las preferencias y necesidades de los usuarios en términos de pernoctación y diversión, está definida

en términos de: buena alimentación, espacios verdes, piscina y exposiciones culturales; en términos de no acceso a un espacio como este sería por la carencia de comodidad o economía del lugar. En términos publicitarios, se establecieron los mercados de difusión principalmente a través de redes sociales; en cuanto al perfil de la demanda potencial hacía el complejo, se identificaron dos segmentos:

-Personas entre los 18 y 30 años, (65,8% de los encuestados interesados en la propuesta de valor), de los cuales el 70% son estudiantes, con ingresos promedio entre 1 a 2 SMMLV, y pertenecientes en un 47% a estratos 3 – 4, los cuales pernoctarían en un 55% con sus amigos, 29% con su pareja y el 14% con sus familias.

-Personas mayores de 30 años, (34,2% de los encuestados interesados en la propuesta de valor), de los cuales el 40% es independiente y el 44% es empleado, con ingresos promedio entre 2 a 3 SMMLV, y pertenecientes en un 48% a estratos 3 – 4, los cuales pernoctarían en un 53% con sus familias, 31% con su pareja y el 13% con sus amigos.

Es importante resaltar que dentro de los resultados de las encuestas se observa una necesidad principal dentro de cada población, referente al modelo de negocio, como accesibilidad a la historia de la ciudad y actividades en el río, en la ciudad de Montería.

4.4 Lienzo Canvas

A continuación, se define en la tabla 13, la propuesta de valor según las necesidades de los clientes y el estudio de la competencia en los capítulos anteriores.

Tabla 13

Lienzo Canvas

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
Proveedores alimenticios, proveedores de servicios básicos, proveedores de cómputo, servicio de seguridad, servicio de manejo financiero y servicio de navegación fluvial.	Procesos de mercado, administración de la instalación logística y financiera, y la prestación de servicios bajo procesos estandarizados presenciales virtuales. RECURSOS CLAVES El modelo de negocios requiere activos físicos, infraestructura, personal y aliados estratégicos, que permitirán la generación del valor agregado y la calidad del servicio.	Estamos generando valor ambiental y cultural, frente a las opciones de descanso para nuestros clientes, en una zona citadina, que no implica demasiados gastos en transporte. Resolviendo así, una necesidad de satisfacción de las personas al entretenimiento, bajo un concepto sostenible, enmarca una satisfacción altruista, necesidades reconocidas por Masglow como reconocimiento y afiliación. El tipo de producto que se ofrecen son alojamiento, restaurante, cultura y ocio en general.	Asistencia personal, con comunicación directa para soportar la venta del servicio y a su vez la entrega de este de forma presencial, además, de recurrir a medios virtuales como la página para la satisfacción del servicio, buzón de preguntas y quejas y sugerencias. CANALES Los canales de comunicación con base a la edad de nuestro segmento, es digital, ya que el 47% de nuestro segmento usa dispositivos móviles; algunos de ellos como páginas web, páginas de reservas, publicidad. Además, de la voz a voz o medios locales.	Estamos creando valor para aquellas personas entre los 18 y 57 años de edad, hombres y mujeres que viajan por motivos como vacaciones, descanso, en ambientes naturales, con alojamiento cómodo, económico y de calidad.
ESTRUCTURA DE COSTES		FLUJO DE INGRESOS		
Mantenimiento de los espacios (limpieza, jardinería, etc), personal contratado, insumos de gastronomía e inversión de equipos.		El flujo de caja que la organización generará será por la prestación de servicio de hospedaje (individual o grupal), alimentación, cultura (espacios para conocimiento etnocultural y ambiental con el uso del sendero) y ocio (piscina para los clientes y el servicio de muelle privado para paseos en lancha).		

4.5 Análisis de la demanda

Para la estimación de la demanda se parte de la investigación de mercados, en la siguiente tabla se presenta la demanda mensual, según los resultados arrojados en la investigación de mercados,

específicamente en la pregunta “¿Con qué frecuencia realizan actividades de pernoctación durante un mes?”

Tabla 14

Demanda mensual

Frecuencia	Porcentaje de Población	Población	Total demanda mensual
1 vez al mes	35,43%	136	136
2 veces al mes	10,26%	39	79
3 veces al mes	5,3%	20	61
Más de 3 veces al mes	1,66%	6	25
Total			301

A partir de la tabla 14 se evidencia una demanda de 301 personas al mes. Es bueno aclarar, que, según los resultados arrojados en la investigación de mercados, específicamente en la pregunta “¿Con quién pernoctaría en un lugar como este?” la proyección puede ser mayor debido a que el 39,53% de las personas afirman que irían con amigos, el 29,24% con familiares y el 29,24% con su pareja.

Por lo cual el primer año se estima una demanda de 3.612 personas, para el complejo turístico.

4.6. Plan de mercadeo

4.6.1 Producto

“El resguardo”, nombre del complejo es un lugar diseñado para actividades turísticas, que dispone de servicios como alojamiento, restaurante, cultura, y de ocio en general, que permita ser un referente en el turismo de reposo, y aventura simultáneamente, entorno al río como articulador

del ordenamiento urbano y eje de desarrollo turístico de la región, beneficia a toda la población mediante un equilibrio de las oportunidades económicas, sociales, recreativas, y ambientales, aumentando el porcentaje de participación en actividades culturales en reservas naturales, parques naturales, temáticos y de diversiones, el cual se encuentra por debajo de las fiestas municipales o departamentales, con una participación menor del 29,2% según las cifras del DANE en el 2016; además, busca respetar la autenticidad sociocultural de la ciudad, generando empleo local, tanto directa como indirectamente, brindando una experiencia enriquecedora y consciente a los turistas o residentes de la ciudad velando por las manifestaciones culturales y en pro del medio ambiente, contribuyendo al objetivo 15 y 13 de los objetivos de desarrollo sostenible, Vida de ecosistemas terrestres y Acción por el clima, respectivamente.

4.6.2 Estrategia de precio

4.6.2.1 Precio de penetración en el mercado. Para hacer el ingreso al mercado, se toma la decisión de fijar precios cómodos para dar inicio al reconocimiento y penetración en el mercado de forma rápida, para tal fin se busca que los precios no estén por debajo de los costos de prestación del servicio y que por consiguiente tampoco de la oportunidad de entrada de nuevos competidores, esta estrategia se aplicará por tiempo determinado. Dependería principalmente del número de personas que asistirían, de la cantidad de días, y servicios que requieran (hospedaje, pasadía, eventos), manejando políticas de descuento según la frecuencia, fechas especiales (cumpleaños, aniversarios, día de amor y la amistad, etc) y empresas aliadas, que quieran brindar planes a sus empleados.

4.6.2.2 Estrategia de precio segmentada. Según la investigación de mercados realizada, los precios del servicio varían dependiendo de la modalidad de visita que tengan las personas definidas en dos principalmente: Modalidad de Pasadía y Pernoctación, por tanto, se pretende fijar precios de acuerdo a los costos de prestación del servicio, según cada modalidad.

Tabla 15

Lista de precios promedio por persona

Lista de precios promedio		
PRODUCTO	DETALLE	VALOR
Pasadía	Estadía en el complejo con acceso a piscina, senderos, zona etnocultural y almuerzo.	\$70.000
Hospedaje	Estadía en el complejo con acceso a piscina, senderos, zona etnocultural, alojamiento y desayuno, por persona.	\$110.000
Paseo en lancha	Paseo en lancha desde el muelle a la Montería, por una hora.	\$15.000
Piscina	Incluidos en el pasadía u hospedaje.	-
Zona etnocultural	Espacio de exposición cultural, incluido en el pasadía u hospedaje.	-
Restaurante	Valor promedio del plato	\$20.000
Bebidas	Valor consumo promedio de bebidas	\$10.000

4.6.2.3 Estrategia de valor para el cliente. Ningún cliente va a pagar por el servicio más de lo que cree que vale. El valor neto es la suma de todos los beneficios que se reciben menos la suma de todos los costos percibidos del servicio. Cuanto mayor sea la diferencia positiva entre ambos, mayor será el valor neto. Con la intención de aumentar el valor percibido por los usuarios se pensó en ofrecer los servicios complementarios mencionados anteriormente. Para la percepción del valor se requiere comunicación efectiva e incluso explicaciones personales para ayudar a los clientes a entender el valor que reciben (Lovelock y Wirtz, 2015).

4.6.3 Estrategia de distribución.

4.6.3.1 Canales de distribución. De acuerdo con la encuesta realizada y a partir del análisis de la pregunta “Porqué medio le gustaría enterarse de un lugar con las características anteriores:” se muestra que la respuesta de mayor preferencia son las redes sociales, con un 36,65%, televisión con un 26,29%, Radio con un 18,66% y finalmente otros con un 18,44%. Lo cual frente a las tácticas de aumentar el conocimiento de la marca y mejorar los servicios al cliente es consistente con el uso de las redes sociales para su distribución. Se establece que la distribución se realizará por medio de las redes sociales, segmentadas por las dos principales por uso, según la encuesta, Instagram con un 31,79% y Facebook con 29,8%.

- Instagram: el objetivo del canal de Instagram, será promover la cultura ecoturística y cultural, generando conexión con los usuarios, mediante el uso de las publicaciones en historias y posts. Las historias tendrán una duración de 24horas, y serán de fácil acceso a los clientes ya que estas se encuentran resaltadas en la parte superior de la aplicación, y de igual forma podrán ser destacadas para que cualquier usuario pueda reabrir las en caso de ser necesario, y estas evidenciaran las experiencias que los usuarios pueden vivir al visitar el complejo, por medio de videos sobre la vista del rio, el sendero o cualquier

lugar de relajación de este, usando las opciones de interacción que tiene la aplicación. En cuanto a las publicaciones en el perfil de la cuenta, se evocará al cuidado del medio ambiente y la cultura, mediante recomendaciones sobre: lo que se puede hacer desde casa para cuidar el medio ambiente, cuidado de los recursos, datos curiosos de la cultura Monteriana y Zenú, recomendaciones de autocuidado frente a las emergencias de salud, frases que hagan alusión a estos temas.

- Facebook: el objetivo del canal de Facebook, será mantener informado al usuario de las actividades a realizar en el complejo, los servicios que ofrecemos, información sobre los objetivos de desarrollo sostenible, las alianzas que se logren hacer, promociones e información más detallada de nuestros colaboradores. Estas publicaciones se realizarán mediante imágenes, pero principalmente videos de multimedia que logren evidenciar lo que somos, además de mostrar la cultura de la ciudad y los Zenú desde otros aspectos, como la vida de los artesanos, su proceso en la creación de artesanías, la preparación de platos típicos, resaltando las cualidades de nuestros cocineros, entre otros.

Ambos canales se asegurarán de que nuestros valores y principios sean transmitidos a nuestros clientes creando consciencia en nuestros usuarios frente a la responsabilidad ambiental y cultural que tenemos y tienen, y recobrar la confiabilidad al asistir a espacios como estos; y serán planeados mediante una parrilla de publicaciones, que incluirá las publicaciones por día según el horario de interacción, el alcance de cada post, la tasa de “engagement”, y su cumplimiento. Además, las redes sociales estarán conectadas con la página web de la empresa, donde nuestros clientes pueden encontrar más información acerca de nuestros servicios, además, de las reservas, tarifas, ubicación, teléfono, y blogs de las experiencias entregadas en el complejo, que permita dar confiabilidad a nuestros usuarios. Por otro lado, se define un canal indirecto como “La Guía Montería” y

Tripadvisor, sitio web de viajes, que permite que los usuarios se informen y planifiquen sus viajes, y de registro gratuito tanto como para clientes como negocios.

4.6.3.2 Penetración en el mercado. Con la pregunta sobre los lugares que reconoce para conocer la historia de Montería, y realizar actividades en el río, se estableció que el 74,09% no conoce algún establecimiento con este fin. Por lo cual, se usarán promotores en las páginas de guía turística de la ciudad, y establecimientos acordes a nuestros valores para promover el espacio.

Adicionalmente, la penetración del mercado se realizaría en primera medida con precios especiales, en un período limitado, para que los clientes puedan vivir la experiencia que proporcionamos y a su vez sean promotores, estos estarían enfocados a los grupos de personas segmentados durante la investigación de mercados:

- Personas entre los 18 y 30 años, enfocados en precios especiales por amigos.
- Personas mayores de 30 años, enfocados en precios especiales por familiares.

4.6.3.3 Comercialización. El complejo contará con una página web, donde el usuario podrá acceder al portafolio de servicios con la información completa y además podrá realizar sus reservaciones y pagos si lo desea. Será de fácil navegación, pocos “clics”, contará con promociones e incentivos en línea para los usuarios que se registren garantizando mejores tarifas. Con esto también se buscará reunir datos sobre los potenciales clientes, obtener retroalimentación de los consumidores y crear una comunidad en línea para la comercialización de servicios e información general a los clientes sobre lo ambiental y cultural.

Con la intención de mejorar la comunicación con el cliente por medio de una página web, estará disponible la oportunidad de un diálogo en vivo por chat con personal de servicio al cliente. Adicional a esto, la telefonía móvil estará presente como medio para notificar a los clientes acerca de nuevos servicios, oportunidades, problemas, actualizaciones, etc.

4.6.4 Estrategia de promoción

Con el fin de incentivar la compra de este servicio se plantearán estrategias de comunicación, visibles y audibles. Si los clientes no conocen la existencia del complejo ecoturístico, lo que ofrece, la propuesta de valor de cada uno de los servicios y como disfrutar esto, dentro de su propia ciudad, está destinada al fracaso, al igual que cualquier negocio. Es por esto, que se recurrirá a la publicidad a partir de guías turísticas, metabuscadores y afiliación a Cotelco, mediante la digitación de un formulario web y datos del complejo.

Para mostrar a los clientes el trabajo que se realiza se implementarán anuncios virtuales en las redes sociales del complejo, que permitan generar clics e interesados en nuestros servicios, se mantendrá actualizado la página web, logrando una buena prestación del servicio, e informando a su vez nuestros objetivos alineados a la sostenibilidad y al compromiso con la bioseguridad. Se destacará la experiencia, el compromiso de los empleados, la responsabilidad social, ambiental y de bioseguridad para la concientización de los clientes para aumentar la confianza en la calidad del servicio. Esto se puede lograr mostrando a los clientes imágenes del complejo, videos, el cuidado natural, restaurantes, mapa del lugar, y demás servicios ofrecidos.

4.6.4.1 Estímulo de la demanda. La publicidad y las promociones de ventas pueden ayudar a cambiar el momento del uso de los clientes y ayudar a ajustar la demanda con la capacidad disponible en ciertos periodos.

La baja demanda en periodos de menor afluencia plantea un problema para el complejo pues es un servicio con costos fijos. Por eso se realizarán promociones que ofrezcan valor adicional, como descuento por asistentes, eventos, obsequios en fechas especiales (cumpleaños, aniversarios), días especiales de 2x1 para el restaurante, y empresas aliadas que quieran brindar planes a sus empleados, y la promoción en las fechas de junio-julio, en las que se hacen la feria nacional e

internacional de la Ganadería, evento central de la ciudad. Estos son intentos para aumentar demanda sin disminuir el precio, cuando la demanda aumente, el número de promociones se podrá disminuir.

5. Análisis técnico

En los años 80 se empieza a utilizar el término “ecoturismo”, pero es en 1990 cuando aparece la primera definición, establecida por la Sociedad Internacional de Ecoturismo: *“El viaje responsable a zonas naturales que conserva el medio ambiente y mejora el bienestar de las poblaciones locales”*. Y a partir de eso, empieza una evolución en su concepto e incluso de la incursión de otros conceptos similares y de confusión como el turismo rural, turismo de aventura y el ecoturismo; el cuál sigue ecoturismo protege al medio ambiente y tiene mínimos impactos sobre él, mientras que ayuda que la comunidad se desarrolle en una manera sostenible con una participación activa y que se conviertan en sus más fervientes defensores.

El 2017 fue un año muy importante para el turismo sostenible ya que se declaró por Naciones Unidas como el Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo, acción que apoya la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) en un contexto turístico. En la actualidad el impacto del turismo en el medio ambiente es significativo, el turismo representa el 5% de las emisiones globales, aproximadamente, el 4% son generadas por el transporte (el 40% de los viajes aéreos y el 32% de los viajes en automóvil) y casi el 1% del sector de alojamiento. (The Ostelea school of tourism & hospitality, 2017).

El ecoturismo, es un tipo de turismo que cada vez ha adquirido gran importancia en el contexto internacional en las últimas décadas. Algunos países del continente americano se han posicionado

como destinos eco turísticos, , entre ellos Colombia, Costa Rica y Brasil, por su responsabilidad ambiental, disfrutando atractivos naturales y manifestaciones culturales sin disturbar, ya que promueve la conservación, tiene bajo impacto ambiental, y cultural y a su vez propicia un involucramiento activo y socioeconómicamente benéfico de las poblaciones locales, que responde incluso a la agenda 2030 de los objetivos de desarrollo sostenible. (Cavalieri, 2012)

Tabla 16

Ficha técnica del servicio

FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO	
Servicio principal	Servicios turísticos como alojamiento, restaurante, cultura y de ocio en general, que permita ser un referente en el turismo de reposo.
Diseño	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alimentación 2. Hospedaje 3. Ocio en general 4. Guía cultural
Especificaciones técnicas	Desarrollo de actividades en lugares naturales, turismo.

5.1 Servicio

-Alojamientos. El servicio de hospedaje se brinda de acuerdo con la modalidad escogida tal como habitación independiente, habitación grupal, cada persona recibe la llave, o identificación de su habitación, al hacer la entrega se verifica que las condiciones de ventilación, y luz estén

funcionando. En cualquiera de los casos, el complejo ofrece todos los elementos necesarios para su hospedaje, y alojamiento, al igual que elementos de aseo.

Para las habitaciones independientes, conocidas como cabañas, contarán con baño privado y ventilación, y en algunos casos podrá adecuarse desde 2 a 4 miembros. Para las habitaciones grupales, conocidas como “El chamán”, son habitaciones dos habitaciones para 10 personas, en camarotes, con baño compartido.

En caso de alguna reserva especial, como aniversario o cumpleaños, el servicio de decoración si es establecido con tiempo, se entregará desde el complejo con anticipación a la entrega de las habitaciones.

5.1.1 Servicios complementarios

La entrega del producto básico suele ir acompañada de una variedad de otras actividades relacionadas con el servicio, las cuales facilitan el uso del producto básico y agregan valor y atractivo a la experiencia general del cliente. Para el caso del complejo ecoturístico, los servicios complementarios, son los que se mencionaron en la investigación de mercado hospedaje, restaurante, recreación dentro del complejo y con el uso del río como eje principal de la propuesta y la incursión del tema cultural, bajo el análisis de los resultados obtenidos en la encuesta donde el 74,09% de las personas no conocen un lugar donde conocer la historia de la ciudad, buscando preservar que la cultura autóctona de la ciudad de Montería.

- *Restaurantes:* En el 2018, de acuerdo con un informe de Operación Hotelera de Cotelco, la operación de alimentos y bebidas representa el 28,91% del total de los ingresos hoteleros, es por esto, que se define que la alimentación será ofrecida por el complejo ecoturístico. (Sistema de información Hotelero – SIH de COTELCO/SondeoLR/Gráfico:LR/CG). 14). El restaurante,

denominado “El Cacique”, contará con comidas y bebidas al consumo como desayuno, almuerzo o cena, con la característica que se priorizará la carta con los platos típicos de la región.

Los platos típicos de la región Caribe de Colombia recogen influencias de las tres culturas que han convivido en esa zona (Tanto indígenas como españoles y los descendientes de los esclavos africanos llevados a esas tierras). Las tierras fértiles de esta región permiten que se cultiven todo tipo de frutas y verduras, del mar se obtienen mariscos y peces (también en los ríos de agua dulce) y por supuesto, están los animales del monte.

Según la Revista Travel, la cual forma parte del grupo adswemarket.sas líder en viajes online y relacionados; en un artículo publicado el 29 de mayo de 2019, en la sesión de Gastronomía, “Platos típicos de la Región Caribe Colombiana” menciona que entre las fuentes de proteína que se consumen en la región Caribe, se encuentran: Pescados, Mariscos, Carne de pollo, Carne de gallina, Carne de res, Carne de cerdo.

En cuanto a los vegetales, verduras y legumbres que acompañan los platos de la región Caribe, se encuentran: Yuca, Plátano, Maíz, Arroz.

Según travelstoke, aplicación móvil para viajeros amigables que buscan crear comunidad, perteneciente “Matador Network” una compañía de medios digitales de América del Norte, centrada en viajes, aventuras al aire libre, comida, vida nocturna, aprendizaje de idiomas y cultura; en un artículo publicado por Diana Bracho el 24 de febrero de 2020, llamado “17 delicias que tienes que probar en la Costa Caribe Colombiana”, algunos de estos platos típicos son:

- Sancocho (de mondongo, de costilla, de mariscos, de grano, gallina u otros)
- Cayeye (Puré de plátano verde)
- Suero costeño (“atollabuey”)

- Arroz de lisa (pez de mar)
- Fritos como: Arepa de huevo, carimañola
- Mote de queso
- Chuzo desgranado
- Bebidas: agua panela, jugos de Corozo, patilla
- Arroz de coco
- Butifarras
- Boli
- Bollos
- Viudad de bocachico
- Cazuela de mariscos
- Dulce de mamey
- Dulce de leche cortada
- Mazamorra de plátano maduro
- Dulces de Palenque: como Alegrías, Quebellito, Enyucado, Cocada Palenqueras, Cocadas de leche, Bolas de tamarindo, Mongo – mingo, Cocada de Guayaba
- Cultura: servicio que comprenden la inspiración estética, identidad cultural, y apego a la naturaleza, con esto se busca fortalecer las raíces de la región, con el fin del entendimiento de la cultura Zenú, indígenas de la región, de su cultura, danza, música y tradiciones. Mediante reconstrucciones, y fotografías locales ubicadas en su gran parte en la parte de los senderos y un salón, cerca de la zona de alimentos. Esto con el objetivo de crear consciencia cultural, ofrecido por el complejo con guías especializados en temas de histórica y preferiblemente, con manejo de una segunda lengua.

- Ocio en general: incluye servicios de piscina, senderos y paseos en lancha, los cuales pueden salir del complejo, y esto permite apreciar bellísimos paisajes naturales y una gran variedad de aves y animales que se encuentran en la Ronda.

El catamarán cuenta con capacidad para 16 personas, para paseos más privados tienen la opción de lanchas cuya capacidad es para 9 personas, el valor del alquiler varía dependiendo del tiempo utilizado e incluyen una nevera para las bebidas, este servicio será tercerizado con embarcaciones menores que se encuentren vinculadas a las empresas que estén habilitadas y con permiso de operación vigente para el transporte fluvial de pasajeros.

5.2 Presentación

El servicio se presentará al cliente por medios digitales y físicos, buscando destacar la función social (como motor de desarrollo), innovación (nuevas formas de creación aplicables al mercadeo), y participación basado en la política de promoción del turismo del MINCIT.

Logrando promover la ejecución del complejo ecoturístico como un espacio que responde a la demanda actual, y que asegura un el turismo basado en lo ambiental y cultural, reposicionando el diseño de este servicio como respuesta a las preferencias de la demanda y los mecanismos de comercialización pertinentes para cada mercado y asegurando la promoción de 3 de los ocho productos “básicos” que concretan la oferta turística del país para el mercado nacional, como la historia y cultura; ecoturismo; y ciudades capitales.

En los canales digitales se utilizará un portafolio, el cual contendrá imágenes, fotografías y videos (para el caso del portafolio web), y mostrará información de los servicios disponibles según preferencias del usuario, e información sobre la ciudad y las actividades que pueden realizar durante su pasa día o estadía. En el Apéndice B se encuentra el portafolio de servicio físico descrito.

Además, se utilizarán las redes sociales como Facebook, e Instagram, aplicativos con mayor preferencia de uso según la encuesta, para la publicación y promoción de los servicios prestados por el complejo mediante medios audiovisuales que capten la atención del cliente, y una estrategia mediante campañas de correo electrónico, para los interesados en el servicio que generan tráfico web. Incluso de forma física, utilizaríamos una de las actividades que al día de hoy hacen más los monterianos como visitar centros comerciales, para el posicionamiento de este nuevo complejo ecoturístico, o participación de eventos de emprendimiento en la ciudad.

5.3 Descripción del proceso de venta

Para poder llegar al servicio final se deben cumplir una serie de procesos venta de los servicios de hospedaje los cuales son categorizados en autoservicio y asistencia personal que permitan ofrecerle al cliente todos los servicios, sin inconvenientes y satisfactorios para el mismo.

5.3 Proceso de venta

5.3.1 Proceso de venta online

Mediante el uso de la página web con el fin de presentar información dinámica al usuario, facilitar el proceso de toma de decisiones, asegurando que como complejo proporcionamos los medios necesarios para que el cliente pueda servirse, incluso mediante metabuscadores.

El cliente a través de las páginas podrá revisar las diferentes opciones para hospedaje, y planes ofrecidos. Adicional a esto, el usuario podrá ver videos y fotografías de las instalaciones, junto con la información y características de cada uno de ellos, actividades adicionales, de recreación, cultura o ambientales. Al final el usuario podrá seleccionar lo necesario para su estadía, pasadía o evento, y la cotización de estos.

Si el usuario desea realizar una reserva, la página mostrará la cotización según lo elegido y podrá realizar el pago online si lo prefiere. Previo al pago, el cliente deberá llenar una serie de datos de contacto e información, y aceptar términos y condiciones.

Al correo del usuario deberá llegar toda la información sobre su reserva con recomendaciones adicionales. El complejo se pondrá en contacto de ser necesario para cualquier eventualidad.

Para consideraciones especiales de parte del cliente, se tendrá una línea de atención al usuario en donde se le brindará de manera oportuna toda la información que el cliente requiera, incluso procesos de venta, si es necesario algún servicio especial. En el apéndice C se puede apreciar el flujograma del proceso de venta online.

5.3.2 Proceso de venta presencial

El proceso de venta de los servicios, también se llevará a cabo desde la agencia. A continuación, se detalla el proceso:

El cliente se acerca a las instalaciones, en donde su primera interacción será con la recepcionista quien le dará la bienvenida y se pondrá a su servicio. El cliente solicitará información sobre los servicios, y se les presentará el portafolio de servicios, el cual incluye hospedaje, alimentación, y recreación, se ofrece información sobre las ventajas y desventajas, los espacios disponibles en el complejo, servicios adicionales, tendrá la oportunidad de recorrer las instalaciones para su propio conocimiento y apropiación del espacio. El cliente tendrá su espacio para realizar aclarar inquietudes que considere necesarias referentes a los destinos y diferentes opciones.

Si el cliente no está interesado en ningún servicio el proceso llega a su fin. Pero, si decide tomar algún servicio: Se le informará al cliente las condiciones de la negociación: Si es un servicio para tomar enseguida (el mismo día), se le solicitará información personal, y confirmar los servicios

que quiere tomar y su medio de pago (tarjeta de crédito o débito, efectivo). Posteriormente, se le dará ingreso mediante una identificación al complejo para hacer uso de los servicios definidos.

Si el servicio, se tomará de forma postergada, el cliente podrá realizar una reserva, se le solicitará información personal, confirmación de los servicios, medio de pago (tarjeta de crédito o débito, efectivo), y abono de al menos un pago.

Por último, todo será enviado al correo del cliente para que tenga soportes e información clara en caso de alguna duda.

En el apéndice D se puede apreciar el flujograma del proceso de venta presencial.

5.4 Descripción del proceso de prestación del servicio

Al finalizar el proceso de venta, el cliente puede hacer uso de las instalaciones ofrecidas. Dirigiéndose a recepción, donde se hace todo el proceso de registro, salida y pago, además, recibe información de los servicios esperados. Posteriormente a eso, el cliente puede dirigirse a cada uno de los sectores, alojamiento, restaurante o etnoambiental a hacer su uso según las guías mencionadas, donde encontrará personal del complejo capacitado para la entrega de los servicios y respuestas a sus preguntas. En el apéndice E se puede apreciar el flujograma del proceso de prestación del servicio.

5.4.1 Tamaño del proyecto

Es importante tener clara la capacidad de la prestación del servicio, para el presente proyecto el tamaño está determinado por la capacidad de prestación de los servicios ofrecidos. El tamaño se estipulará con respecto a la demanda, factor importante para condicionar la capacidad de la agencia y atender a los clientes a partir de los recursos disponibles por la agencia.

Los datos a tener en cuenta para establecer el tamaño serán tomados directamente del trabajo realizado en el estudio de mercados.

5.4.2 Tamaño del mercado

El estudio de mercados después de los análisis realizados determinó que, si existe demanda disponible para personas interesadas en asistir en cualquier modalidad a un complejo ecoturístico en la ciudad de Montería, definiendo una demanda mensual de 301 personas en hospedaje. En este proyecto se tomó como mercado objetivo a las personas residentes en Montería, que se encuentran entre los 18 y 57 años y que buscan un servicio de hospedaje, recreación, cultura en un ambiente natural y ambiental.

5.4.3 Suministros e insumos

Los suministros e insumos utilizados para el complejo se encuentran con facilidad en el mercado. Para los suministros del área administrativa, la compra de muebles, enseres de oficina, suministro de muebles, y elementos de cocina, pueden ser obtenidos en almacenes de cadena como Jamar, Homecenter, ambos con presencia en la ciudad. Para los insumos de los clientes, se brindará el abastecimiento de jabones y papel higiénico, por cada uno de los huéspedes, los cuales se encuentran en almacenes de cadena o mayoristas como Makro y los insumos alimentarios según la demanda, que obtendrán en las plazas de mercado.

5.4.4 Recursos humanos

Para el funcionamiento de la empresa se contará con personal capacitado para desarrollar las actividades en ámbitos de atención al cliente, administración, gestión, limpieza, cocina, servicios generales, el grado mínimo de educación para algunos roles será de bachiller, mientras en roles más especializados como jefe de cocina y administrativos requerirán certificados a nivel nacional.

5.4.5 Recursos tecnológicos y equipos

Los recursos tecnológicos y equipos corresponden a dos computadores manejados directamente por el personal administrativo para el manejo de aspectos administrativos, manejo de reservas online, que permitirá el control y conocimiento en tiempo real de la disponibilidad del espacio, publicaciones en redes sociales, creación de contenido envío de información o consultas financieras, o registro de pagos. Estos equipos podrán conseguirse en la ciudad, en lugares como Compulago, Computadores de Córdoba o GL Computadores S&S S.A.S.

5.5 Localización

5.5.1 Macrolocalización

Córdoba es uno de los 32 departamentos que forman la República de Colombia. Su capital es Montería, está ubicado al norte del país, en la región Caribe, limitando al norte con el mar Caribe (océano Atlántico), al este con los departamentos de Sucre y Bolívar, y al sur y oeste con el departamento de Antioquia. Según, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, la vocación turística del departamento responde al ecoturismo, agroturismo, etnoturismo, sol y playa.

El turismo ha generado una diversificación y dinámica económica que va en aumento por lo que se elige Córdoba, y el municipio de Montería, capital del departamento, como punto para la localización del complejo. Se ubicará en esta región, además por ser el sector en el que se llevó a cabo la investigación de mercados y la población objeto de estudios y de interés del proyecto se encuentra en esta zona.

5.5.2 Microlocalización

Montería capital de Córdoba, es una ciudad de topografía básicamente plana, con algunas elevaciones de menor importancia. Al norte limita con el municipio de Cereté, Puerto Escondido

y San Pelayo; al este con San Carlos y Planeta Rica; al sur con Tierralta y Valencia; al oeste con el departamento de Antioquia y los municipios de Canalete, Puesto escondido y Los Córdoba. (Alcaldía de Montería, 2018)

Montería cuenta con alrededor de 3141 km², y su clima es cálido tropical con una estación de sequía y una de lluvias a lo largo del año. La temperatura promedio anual de la ciudad es de 28 °C con picos superiores a 40 °C en temporada canicular. La humedad relativa promedio es de 78%. (Alcaldía de Montería, 2018)

Para definir la ubicación exacta, se recurrió a diferentes inmobiliarias de la ciudad para la búsqueda del terreno más óptimo: definido como aquel con el tamaño necesario para la construcción, su cercanía al río Sinú y a la capital de Montería.

En la figura 7 se presenta la alternativa 1. Lote campestre de 5000 m², ideal para construir casas campestres y/o recreativas. Está ubicado a la orilla del Río Sinú, en la vereda Sierra Chiquita, muy cerca de Montería (solo 11 minutos del centro de la ciudad). Terreno amplio, fácil acceso, zona segura, relajante e íntimo, por \$600.000.000. (Locanto, 2020)

Figura 7.

Alternativa 1. Vereda Sierra Chiquita. Coordenadas (8°43'52.1"N 75°55'18.3"W).

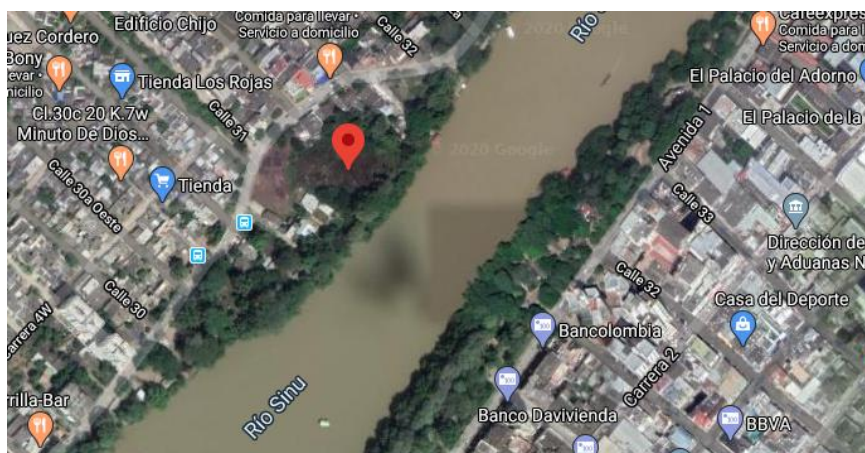


Nota: Adaptado de Google Maps (Google Maps, 2020)

En la figura 8 se presenta la alternativa 2. Terreno a orilla del río Sinú con área de 3300 m² libres, ya sacando el área de la ronda del Sinú, tiene acceso directo al centro a través del planchón, el transporte público pasa por el frente, por \$990.000.000. (MYM inmobiliaria Montería, 2020)

Figura 8

Alternativa 2. Margen izquierda, Montería. Coordenadas (8°45'35.3"N 75°53'17.6"W).

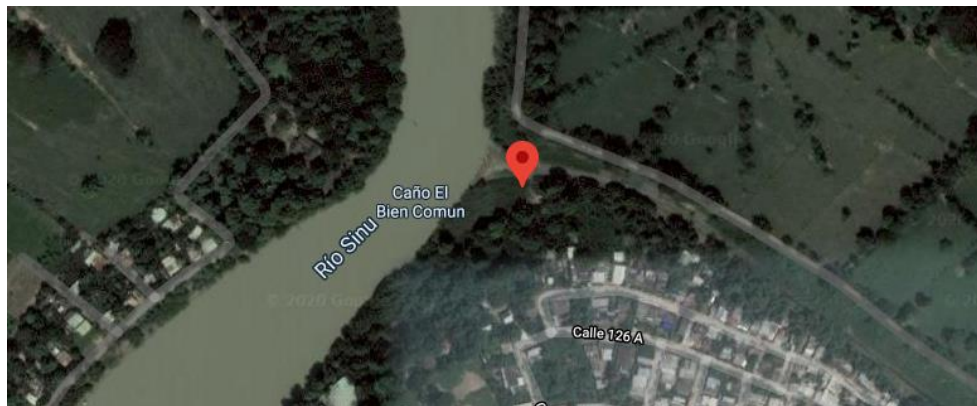


Nota Adaptado de Google Maps (Google Maps, 2020)

En la figura 9 se presenta la alternativa 3. Al costado del barrio los Garzones se encuentra terreno apto para ganado, y agricultura, rodeado por el río Sinú y con cercanía al Aeropuerto “Los Garzones”, disponible 11.000m² para la venta, 5000m a \$100.000 cada m². (Finca Raíz, 2020)

Figura 9

Alternativa 3. Los Garzones. Coordenadas (8°49'53.3"N 75°51'08.4"W).



Nota: Adaptado de Google Maps (Google Maps, 2020)

5.5.2.1 Factores para la elección de la planta. En la tabla 17 se hace la descripción de los factores necesarios para realizar la evaluación cualitativa de las alternativas.

Tabla 17*Factores para la elección del terreno*

<i>FACTOR</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>	<i>0</i>	<i>1</i>
Distancia de Montería	Distancia entre el complejo y Montería.	Más de 10km.	Menos de 10km.
Acceso a servicios públicos	Disponibilidad de redes eléctricas, acceso a agua potable entre otros.	Difícil acceso y conectividad a servicios.	Fácil acceso y conectividad a servicios.
Costo adicional para el usuario	Existencia de peaje entre la ciudad capital y el lote.	Existe un peaje.	No existe peaje.
Sistema de telecomunicaciones	Acceso a medios de comunicación, internet, radio, tv.	Acceso a solo un sistema de telecomunicación.	Acceso a múltiples sistemas de telecomunicación.
Condiciones físicas del terreno	Aspectos que puedan intervenir en la construcción inmediata sin hacer algún tipo de inversión adicional.	Se requiere hacer relleno y nivelación del terreno.	Terreno apto para la construcción.
Impacto ambiental por tala de arboles	Presencia de árboles en espacios que se requiera para la construcción.	Más de 5 árboles en el área requerida.	Poco o nula presencia de árboles.
Navegación	El Sinú es navegable en 200 km, hasta Montería.	Ubicación en el medio Sinú.	Ubicación entre el alto Sinú y Centro.
Costo del terreno	Valor de la venta del terreno según los metros cuadrados.	Más de \$100.000mil por metro cuadrado.	Menos de \$100.000mil por metro cuadrado.

En la tabla 18 se hace la evaluación de los factores para cada alternativa, donde uno (1) indica favorable y cero (0) desfavorable. La alternativa que obtenga mayor puntaje al hacer la sumatoria será la localización que mejor se ajuste a los requerimientos y por tanto la ubicación conveniente.

Tabla 18

Valoración por alternativa

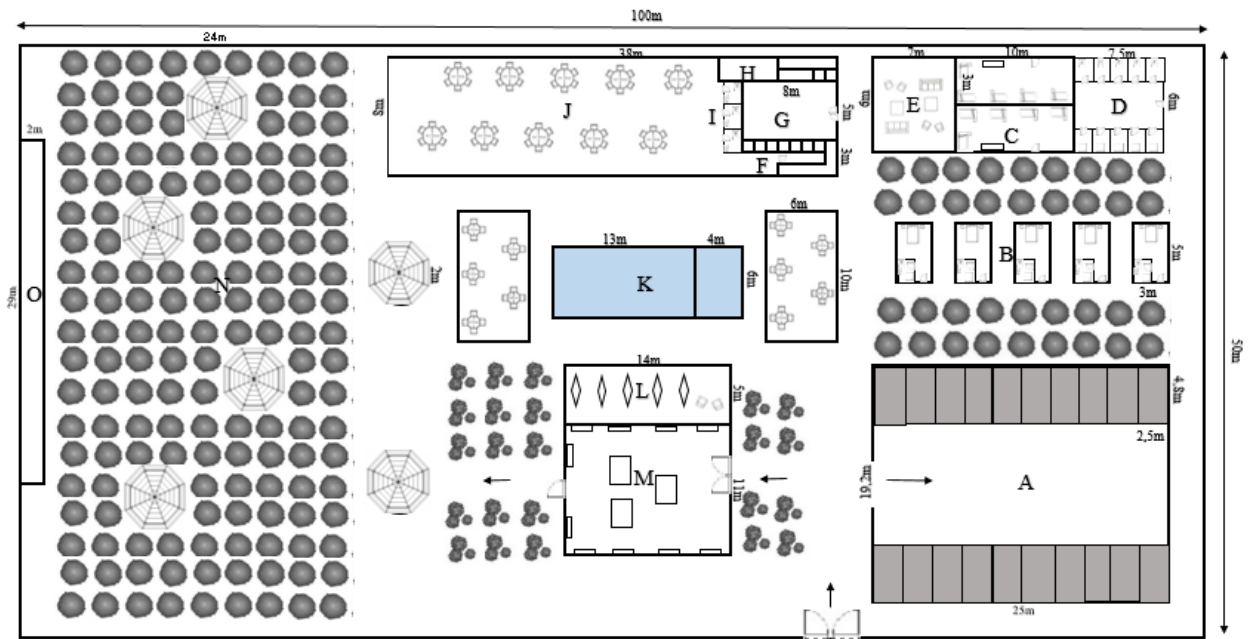
FACTOR	ALTERNATIVA 1	ALTERNATIVA 2	ALTERNATIVA 3
Distancia de Montería	1	1	1
Acceso a servicios públicos	1	1	1
Costo adicional para el usuario	1	1	0
Sistema de telecomunicaciones	1	1	1
Condiciones físicas del terreno	1	0	1
Impacto ambiental por tala de arboles	1	0	1
Navegación	1	1	0
Costo del terreno	0	0	1
SUMA	7	5	6

De esta forma se determina que la alternativa 1, ubicada en la Vereda Sierra Chiquita con un área de disponible de 5000m² es la mejor opción para la construcción del complejo.

5.5.2.2 Distribución del espacio. Para la realización de las obras físicas e instalaciones necesarias del proyecto se dispondrá de un terreno de 5.000 m² distribuido como se muestra en la figura 10.

Figura 10

Distribución del espacio



Nota: A: parqueadero, B:Cabañas para 2 personas, C: “Chamán” Habitaciones para 10 personas, D: Baño para las habitaciones grupales, E: Zona de estar, F: Recepción y Bar G: Cocina, H: Cuarto de aseo, I: Baños restaurante, J: “El cacique” Zona de restaurante, K: Piscina, L:Zona de hamacas, M: Zona etnocultural, Zona N: Senderos, Zona O: Muelle y mirador.

5.5.3 Simulación del espacio

La simulación de los espacios del complejo, como las habitaciones, restaurante y espacio cultura, se realizó mediante Sketchup.

Figura 11

Simulación de la cabaña para dos personas.

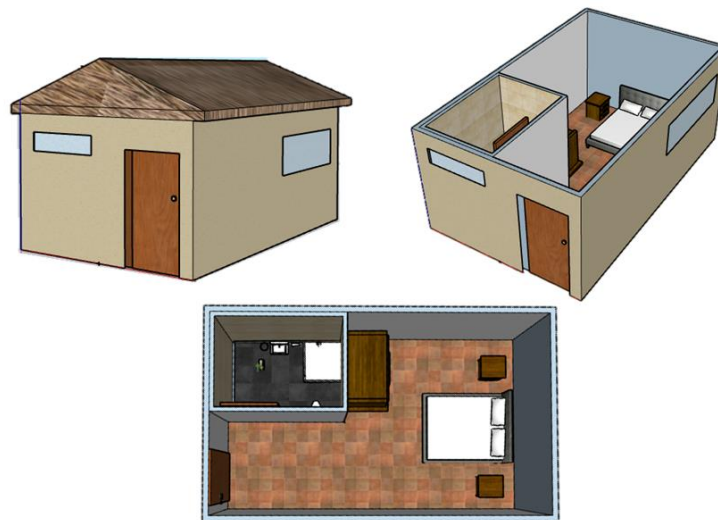


Figura 12

Simulación de la habitación múltiple

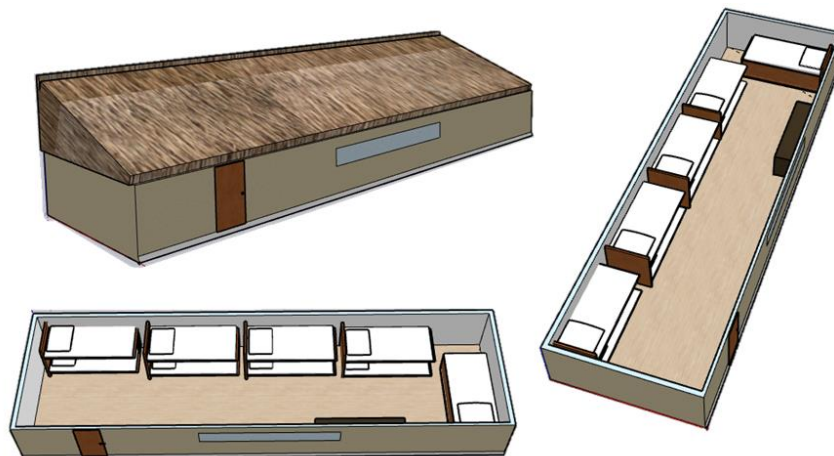


Figura 13

Simulación de la zona de restaurante y piscina

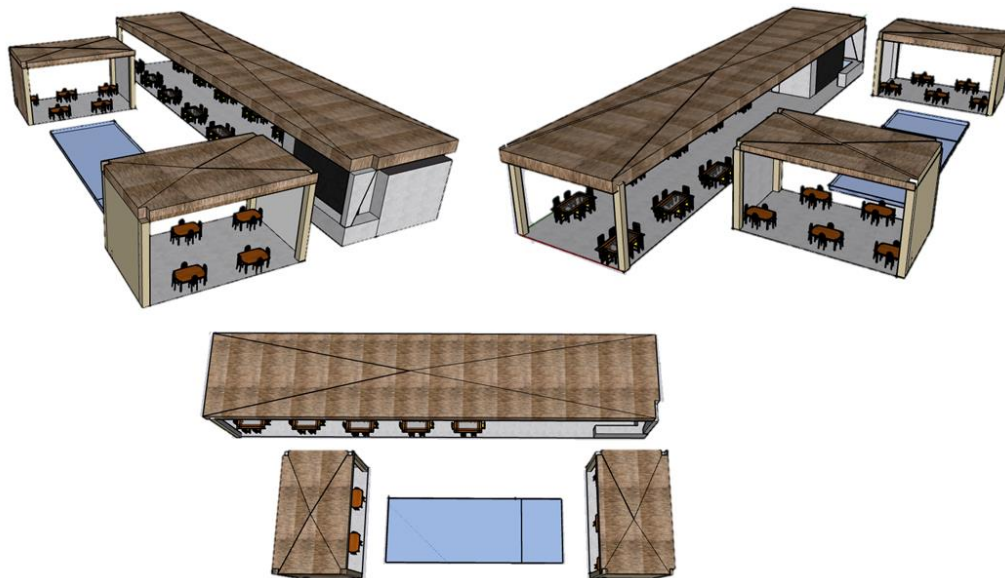
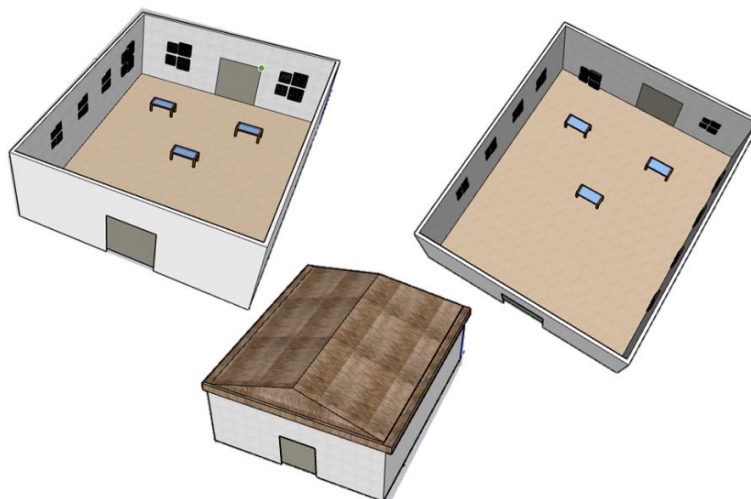


Figura 14

Simulación del espacio de exposición cultural



5.5.4 Simulación y capacidad del proyecto

5.5.4.1 Capacidad instalada. Según el terreno conseguido y distribución del espacio la capacidad instalada, es decir, el volumen máximo de personas en cada uno de nuestros servicios sería de:

- Alojamiento, para definir la capacidad instalada del hospedaje para el Complejo, se usó de referencia el valor de la demanda anual de la encuesta de mercado, la cual es de 3.612 personas al año, y la ocupación hotelera promedio de cada uno de los meses, tomando de referencia el valor más alto y el más bajo de los últimos 5 años en Colombia, según las Estadísticas Nacionales – Ocupación Hoteles del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Con estos datos y haciendo uso de programa de complemento de Microsoft Excel, Solver, el cual permite hallar celdas objetivo, a partir de variables restrictivas y modelación lineal se decidió simular la capacidad, para hallar la capacidad instalada del Complejo.

Variables:

- Número de personas que se pueden hospedar físicamente. (Capacidad instalada anual)

Restricciones:

- La capacidad instalada de cada uno de los meses debe ser igual durante todo el año.
- La suma de ocupaciones anual debe ser exactamente 3612 (Demanda anual).

La solución global de esta simulación obtuvo que la capacidad instalada del complejo debería ser 543 personas al mes, es decir, aproximadamente 18 personas por día y 6.514 personas anualmente, como se evidencia en la tabla 19.

Tabla 19*Simulación en Solver de la capacidad de alojamiento*

Mes	Capacidad instalada	Menor porcentaje de ocupación	Mayor porcentaje de ocupación	Promedio de ocupación	Ocupación mensual
Enero	543	49%	55,60%	52,55%	285
Febrero	543	50%	53,90%	51,70%	281
Marzo	543	53,30%	58,40%	55,85%	303
Abril	543	49,10%	52,20%	50,65%	275
Mayo	543	51,30%	55,40%	53,35%	290
Junio	543	51%	54,70%	52,85%	287
Julio	543	55%	59,50%	57,25%	311
Agosto	543	55,20%	61,30%	58,25%	316
Septiembre	543	56,20%	59,90%	58,05%	315
Octubre	543	58,20%	60,80%	59,50%	323
Noviembre	543	58,30%	64,10%	61,20%	332
Diciembre	543	51%	57,40%	54,25%	294
Total	6.514	53,14%	57,77%	55,45%	3.612

Nota: Adaptado del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2020). Boletín informativo del Sector Turismo.

Recuperado de: http://www.citur.gov.co/estadisticas/df_ocupacion_hotelera/var_12m/31?t=1#gsc.tab=0

Sin embargo, con la proyección de crecimiento del sector, y un promedio de ocupación hotelera del 56% en Colombia, según el Ministerio de durante el último año (Sectorial, 2020), la proyección de ocupación hotelera del Complejo estaría por encima del promedio nacional, en el segundo año.

Tabla 20*Proyección de demanda y su ocupación anual*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad instalada	6516	6516	6516	6516	6516
Proyección demanda	3612	3793	3982	4181	4390
% Ocupación hotelera	55%	58%	61%	64%	67%

Es por lo cual, según la proyección de penetración en el mercado y su crecimiento, y su capacidad se aumenta de 18 por día a 32 personas por día, entendiendo que hay días, festivos, de mayor capacidad. El complejo cuenta con la capacidad de atender un total de 960 personas mensuales como resultado de la capacidad de personas en las habitaciones (32) por el número de días del mes (30), y una capacidad anual de 11.520 personas. Esta capacidad de las habitaciones se obtiene de dos habitaciones para 10 personas, y 5 habitaciones dobles, de la cuál una de ellas puede incluir un camarote en caso de ser necesario.

- Restaurante, el complejo cuenta con la capacidad física de 100 personas sentadas y ubicadas en mesas de 4 o 6 personas, definido por el porcentaje de personas, que comen al menos una vez a la semana fuera de su hogar (38%), lo cual en promedio definiría una demanda para al restaurante de 145 personas a la semana y 580 personas al mes.

La capacidad productiva del restaurante se obtiene al multiplicar la capacidad física (100 personas) por el tiempo total del servicio (180 minutos), entre el tiempo del ciclo del servicio (90 minutos), obtenemos que la capacidad productiva diaria 200 personas por servicio, el complejo ofrecerá dos servicios almuerzo y cena, por lo cual la capacidad diaria será de 400 personas, por

el número de días del mes (30), para una capacidad de 12.000 personas mensual. (Antonio J. Borrego, 2016)

El complejo trabajará de lunes a domingo, brindando disponibilidad, flexibilidad y tranquilidad a nuestros clientes para el uso de las instalaciones según su preferencia. En la oficina se manejará horario habitual de 8 horas laborales para los procesos administrativos.

5.5.4.2 Capacidad proyectada. Según el terreno conseguido y distribución del espacio la capacidad proyectada, es decir, es la máxima producción teórica que se puede obtener en condiciones ideales, se definió de esta forma:

- Alojamiento, para determinar la capacidad proyectada, se relaciona las 32 personas que se pueden hospedar por noche, los días sábados, domingos, festivos, semana santa, la temporada de los días 15 de diciembre al 15 de enero y 15 de junio al 15 de julio (Calendario turístico), para un total de 186 días, de esta manera se estima 5.952 personas anual, sin embargo, hay que considerar que hay fines de semana de temporada baja y se proyecta una capacidad 43,31%, según la ocupación hotelera de 2019 en Colombia (Centro de Información turística de Colombia, CITUR). Por lo que en temporada alta se esperaría 3.333 personas, mientras en temporada baja 2.619.

Tabla 21

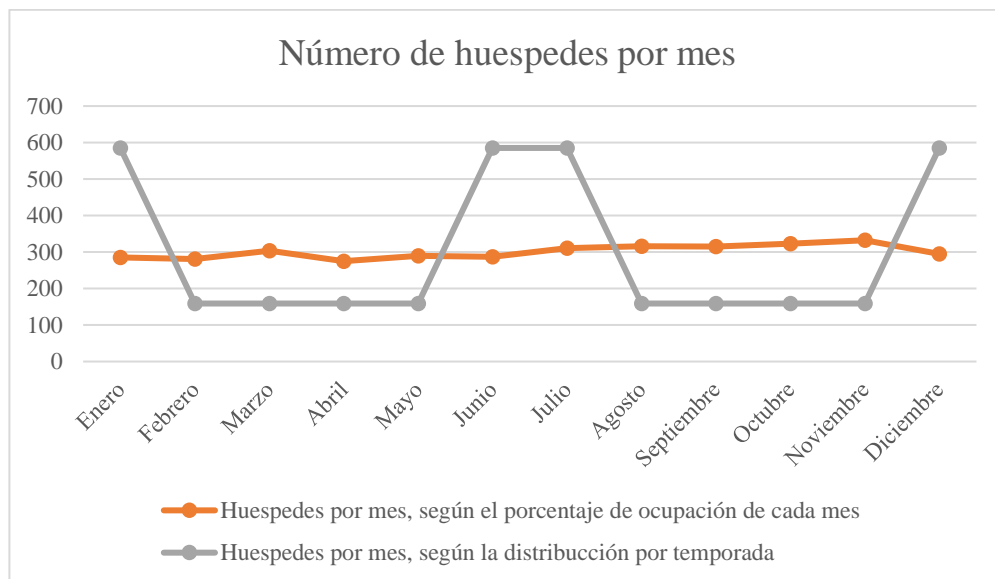
Capacidad hotelera del complejo

Demanda anual (encuesta de mercado)	3.612	Personas
Capacidad instalada año	11.520	Personas
Capacidad proyectada anual:	5.952	Personas
Temporada alta (56,69%)	3.333	Personas
Temporada baja (43,31%)	2.619	Personas
Porcentaje de ocupación anual	52%	

Frente a la distribución de los huéspedes mes por mes, según la demanda proyectada, datos encontrados en la tabla 21, y la relación de las temporadas según su ocupación hotelera promedio, se puede observar en la figura 15, en la cual se evidencia que, si la curva se normaliza, se tendrán asistencia constante cada mes.

Figura 15

Número de huéspedes mes por mes.



- Restaurante, el complejo cuenta con la capacidad de 12.000 personas mensual, sin embargo, para calcular la capacidad proyectada, se decidió definir la capacidad en función de los 3 meseros que se contratarán de forma fija en la nómina del complejo, sin tener en cuenta, las temporadas altas o eventos, que requieran mayor personal, haciendo uso del programa de complemento de Microsoft Excel, el cual define el valor máximo que se puede tener a partir de la definición celdas objetivo (la variable a hallar) y las celdas decisión (limitantes) definiéndolas de esta manera:

Variables:

- Número de personas que se pueden atender por servicio.

Restricciones:

- Capacidad de personas por servicios (200 personas)
- Capacidad de personas para ser atendidas por los 3 meseros a la vez (60 personas)
- La cantidad de platos, debe ser igual a las personas a atender.

La solución global de esta simulación obtuvo que la capacidad de atención del restaurante por servicio es de 60 personas por servicio, es decir, 120 personas por día y 3.600 personas mensuales.

Tabla 22

Capacidad del restaurante en el complejo

Capacidad productiva anual	144.000	personas
Capacidad proyectada anual	43.200	Personas

En la tabla 23, se hace una proyección de los platos a vender, en el caso ideal que se cumpla con la demanda mes a mes del hospedaje.

Tabla 23*Relación entre huéspedes y la capacidad del restaurante*

MES	TOTAL DE PERSONAS AL MES	TASA CUBIERTA POR EL HOTEL	PLATOS A VENDER POR MES A PARTICULARES
ENERO	285	49%	295
FEBRERO	281	48%	299
MARZO	303	52%	277
ABRIL	275	47%	305
MAYO	290	50%	290
JUNIO	287	49%	293
JULIO	311	54%	269
AGOSTO	316	54%	264
SEPTIEMBRE	315	54%	265
OCTUBRE	323	56%	257
NOVIEMBRE	332	57%	248
DICIEMBRE	294	51%	286
TOTAL	3.612	52%	3.348

El supuesto mínimo de platos vendidos por día para alcanzar esta capacidad y los datos presentados en la tabla 23, se encuentran en la tabla 24.

Tabla 24*Platos vendidos por día*

Días a la semana	Platos a vender en temporada alta
Lunes	15
Martes	30
Miércoles	40
Jueves	80
Viernes	90
Sábado	120
Domingo	120
PROMEDIO	71

6. Análisis Organizativo

Para el requerimiento de personal del complejo que se ha propuesto, el análisis se basa en el Código Sustantivo del Trabajo y en la Ley 100 de 1993 de Protección Social, donde se encuentran las normas que regulan las relaciones entre empleador y trabajadores.

6.1 Personal requerido

- Administrador general: Será el encargado de direccionar el complejo apoyado de los demás recursos humanos, con el fin de planificar, coordinar y analizar el entorno de la empresa, de tal

forma que le permita mantener y expandir la agencia, logrando un perfecto dinamismo, comunicación y armonía con el entorno empresarial.

- Administrado junior: Será la persona encargada de soportar y auxiliar los procesos de atención al cliente, registro, almacenamiento de datos, atención telefónica y gestión en el correo electrónico, entre otras.

-Personal de oficios varios: encargado de ejecutar las actividades de limpieza y mantenimiento, garantizando la correcta higiene de las instalaciones.

-Personal de seguridad: encargado de velar por la seguridad del complejo ecoturístico de nuestros trabajadores y clientes.

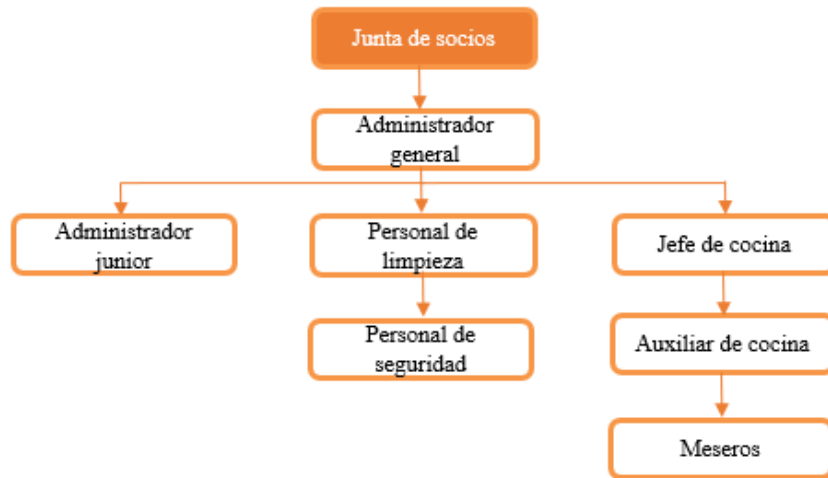
-Jefe de cocina: encargado de la supervisión y preparación de los alimentos, el control de los insumos de este departamento y los auxiliares, velando por la calidad.

-Auxiliar de cocina: encargado de la preparación de alimentos, y la limpieza de los utensilios, antes, durante y después de su preparación y entrega.

-Meseros: encargado de servir y atender a los clientes/comensales según lo solicitado con recomendaciones de la cocina.

6.2 Organigrama

A continuación, se muestra la forma jerárquica en que está distribuida el complejo, por lo cual se desarrollaran las actividades.

Figura 16*Organigrama*

6.3 Manual de funciones

En el apéndice F se pueden apreciar el manual de funciones por cada trabajador en los puestos de trabajo. Con sus respectivos objetivos y responsabilidades, procesos a cargo, atribuciones, responsabilidad en manejo de recursos e información, requerimiento del cargo y condiciones de trabajo. En total, la empresa contará con 12 empleados, un (1) administrador general, un (1) administrador junior, dos (2) personal de oficios varios, dos (2) personales de seguridad, tres (3) personal de cocina y tres (3) meseros.

6.4 Estructura salarial

Para poder establecer el salario bruto que va a recibir cada miembro de la empresa, se definió un “salario actual” con base al promedio de los salarios del sector turístico y se hizo uso del método de puntos por factor para la valoración.

En el apéndice G se observa el proceso de valoración, en el cual se definieron 6 factores de evaluación, presentes en todos los cargos y tenían mínimo 3 intensidades, aplicamos conceptos estadísticos de correlación y frecuencia, para comprobar que los factores no describían los mismos parámetros; posteriormente, se asignaron los puntos a cada factor, según la complejidad de cada cargo en función de 500 puntos; y con esto se construyó dos propuestas una con salarios únicos y otra por salarios por intervalos, obteniendo los resultados presentados en la tabla 25 y tabla 26, respectivamente.

Tabla 25*Estructura salario único por cargo*

CARGO	TOTAL PUNTAJE (x)	# PUESTO POR CARGO	SALARIO ACTUAL (Y)	TOTAL SALARIO ACTUAL	Y ESTIMADO 1	TOTAL ESTIMADO 1
Administrador general	433	1	\$ 2.515.984	\$ 2.515.984	\$ 2.317.482	\$ 2.317.482
Administración junior	267	1	\$ 1.726.659	\$ 1.726.659	\$ 1.813.140	\$ 1.813.140
Personal de seguridad	253	2	\$ 1.452.196	\$ 2.904.392	\$ 1.770.749	\$ 3.541.498
Jefe de cocina	220	1	\$ 2.040.597	\$ 2.040.597	\$ 1.668.836	\$ 1.668.836
Meseros	166	3	\$ 1.539.327	\$ 4.617.981	\$ 1.505.592	\$ 4.516.777
Personal de oficinas varios	140	2	\$ 1.539.327	\$ 3.078.654	\$ 1.426.468	\$ 2.852.936
Auxiliar de cocina	132	2	\$ 1.539.327	\$ 3.078.654	\$ 1.401.886	\$ 2.803.773
TOTAL		12	\$ 12.353.417	\$ 19.962.921	\$ 11.904.154	\$ 19.514.442
Incremento					-3,64%	-2,25%

Tabla 26*Estructura salario único por categoría*

CATEGORIA	PUNT MIN	PUNT MAX	CARGOS	Y ESTIMADO	TOTAL ESTIMADO 2
1	140	240	Auxiliar de cocina		\$ 3.157.556
			Personal de oficios varios		\$ 3.157.556
				\$ 1.578.778	\$
2	241	341	Meseros		4.736.334
			Jefe de cocina		\$ 1.578.778
			Personal de seguridad	\$	\$ 3.772.888
3	342	442	Administración junior	1.886.444	\$ 1.886.444
			Administrador general	\$ 2.194.110	\$ 2.194.110
			Total	\$ 12.282.111	\$ 20.483.667
Incremento				-1%	3%

Analizando las dos estructuras y el número de empleados del complejo, es recomendable utilizar una estructura de salario único por cargo, debido a que el método por categoría no refleja con claridad y precisión el salario de cada cargo según su nivel de exigencia, obteniendo desigualdades salariales, que generan brechas en cargos de una misma categoría, y que, al ajustarlos, afecta a unos más que a otros. De igual forma, al hacer la revisión de la estructura salario único por cargo, y siguiendo las reglas de valoración:

1. Ningún salario bruto estará por debajo del salario mínimo bruto (\$ 1.539.327).
2. Los salarios “actuales brutos” que esté por encima de la valoración quedarán iguales.
3. Los salarios “estimados brutos” que estén por encima de la valoración serán cambiados.

Los salarios brutos y netos por persona en cada cargo están presentados en la tabla 27.

Tabla 27*Salarios brutos por persona en cada cargo*

CARGO	# PUESTO POR CARGO	SALARIO BRUTO REGLAS	TOTAL ESTIMADO REGLAS	SALARIO NETO	TOTAL ESTIMADO NETO
Administrador general	1	\$ 2.515.984	\$ 2.515.984	\$ 1.603.854	\$ 1.603.854
Administración junior	1	\$ 1.813.140	\$ 1.813.140	\$ 1.202.854	\$ 1.202.854
Personal de seguridad	2	\$ 1.770.749	\$ 3.541.498	\$ 1.127.854	\$ 2.255.708
Jefe de cocina	1	\$ 2.040.597	\$ 2.040.597	\$ 1.302.854	\$ 1.302.854
Meseros	3	\$ 1.539.327	\$ 4.617.981	\$ 980.657	\$ 2.941.971
Personal de oficios varios	2	\$ 1.539.327	\$ 3.078.654	\$ 980.657	\$ 1.961.314
Auxiliar de cocina	2	\$ 1.539.327	\$ 3.078.654	\$ 980.657	\$ 1.961.314
TOTAL	12	\$ 12.758.451	\$ 20.686.508	\$ 8.179.387	\$ 13.229.869

Estos salarios están acordes a las exigencias de cada cargo, haciéndolo más confiable y manteniendo una diferencia en el mercado que permitiría rápidamente ubicarnos en un empleador que se preocupa por su personal, generando una gran motivación de este.

7. Análisis legal

7.1 Constitución de la empresa

La agencia se constituirá legalmente como “El Resguardo”, o sociedad por acciones simplificadas, a partir de la ley 1258 de 2008, este tipo de sociedad se creó con el objeto de ayudar a pequeños empresarial, lo cual es de beneficio ya que se puede establecer condiciones como: el

monto que aportarían los socios, bajo pacto por contrato, no se tiene obligación de realizar juntas directivas ni revisión fiscal. Al actual bajo esta sociedad se tiene la libertad de actuar en negocios paralelos. Al acogerse como “El resguardo” S.A.S tendrá los beneficios de la progresividad en la renta y descuentos por generación de nuevos puestos de trabajo.

7.2 Requisitos de constitución

Según consulta en la Cámara de Comercio de Montería, para crear y registrar una empresa se deben seguir los siguientes pasos:

1. Definir el tipo de empresa: como se mencionó anteriormente, la agencia será creada por Sociedad Por Acciones Simplificadas (S.A.S).

Se constituye mediante documento privado ante Cámara de Comercio o Escritura Pública ante Notario con uno o más accionistas quienes responden hasta por el monto del capital que han suministrado a la sociedad. Se debe definir en el documento privado de constitución el nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas, el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan, así como el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse. La estructura orgánica de la sociedad, su administración y el funcionamiento de sus órganos pueden ser determinados libremente por los accionistas, quienes solamente se encuentran obligados a designar un representante legal de la compañía.

2. Nombre de la empresa: Después de consultar la disponibilidad del nombre del complejo, se determina que será “El resguardo S.A.S”, disponible según la misma Cámara de Comercio.

3. Uso del suelo: Antes de escoger el lugar o local que destine para su actividad comercial, debe revisar si dicha actividad está permitida de hacerse en la dirección mencionada, además de contar con un certificado de uso del suelo, entregado por la alcaldía.

4. Código Actividad Económica CIIU: definir la codificación de la actividad económica de la agencia permite encontrar el código CIIU internacional, correspondiente a la actividad que se desea desarrollar. El código CIIU para el complejo es 5513, **Alojamiento en centros vacacionales**, los centros vacacionales son instalaciones que constituyen un conjunto autónomo de turismo colectivo. Disponen de locales y servicios comunes para la alimentación, la práctica de deportes y las diversiones.

5. Digitar formularios para matricularse: compuesto por RUES (información del comerciante) y formulario registro RUES anexo 1 (información del establecimiento comercial)

6. Obtener el NIT: a través de la cámara de comercio, diligenciar el formulario mediante la DIAN.

7. Matricularse: con la presentación de los documentos anteriores, de forma física o virtual.

8. Obtener la credencial: la cual puede ser descargada desde la página virtual de la cámara de comercio de Montería.

9. Calcular la tarifa para registra la matricula: los cuales según el decreto 0345, de la secretaría de hacienda, de la Gobernación de Córdoba, de 2017 son: 1% del mayor valor entre valor del acto y el avalúo del bien, que deba registrarse en las oficinas de registros de instrumentos públicos; 0.7 actos, contratos o negocios jurídicos con cuantía sujetos a registro en las cámaras de comercio, distintos aquellos que impliquen la constitución y/o incremento de la prima en la colocación de acciones o cuotas sociales de sociedades; 0,3 actos, contratos, o negocios jurídicos con la cuantía a registro en las cámaras de comercio, que impliquen la constitución y/o incremento de la prima en colocación de acciones o cuotas sociales de la sociedad y finalmente, 4 SMDLV actos sin cuantía que deban registrarse (\$104.000)

10. Administración y pago: Se presentan los formularios diligenciados en las oficinas de la Cámara de Comercio y se realiza el pago. Después de ingresada la documentación se podrá consultar el trámite en la página de la Cámara.

11. Deberes posteriores a la inscripción:

- Solicitud de numeración de facturación ante la DIAN.
- Certificado de seguridad bomberos.
- Concepto sanitario.
- Permisos de intensidad auditiva, vertimientos y emisiones atmosféricas.
- Informar a la estación de policía la apertura del establecimiento.
- Pago del impuesto de Industria, comercio y turismo.
- Registro de marca de propiedad.
- Permisos de publicidad visual exterior, marquesina, y espacio público.

7.2.1 Registro Nacional de Turismo

En este registro deberán inscribirse todos los prestadores de servicios turísticos que efectúen sus operaciones en Colombia y deberá renovarse cada año, según lo establecido en el artículo 166 del Decreto 019 del 2012.

REQUISITOS GENERALES PARA LA INSCRIPCIÓN

1. Ingresar al portal del RNT, e ingresar al Registro Nacional de Turismo. En este la persona podrá ingresar mediante la digitación de un formulario y proporcionar un usuario y contraseña para su posterior ingreso, para su registro.

2. Una vez diligenciado todos los datos del formulario, llegará al correo un mensaje para confirmar su registro

3. Una vez concluya estos pasos se podrá ingresar al portal, para registrar sus Establecimientos de Comercio debe dar clic en la opción Mis Establecimientos, ubicado en la parte superior y Seleccionar la opción Registrar Nuevo Establecimiento

4. Digitar la matrícula del Establecimiento.

5. Si la matrícula existe el sistema le retornara la información que se encuentra registrada en la Cámara de Comercio.

6. Presione Clic en Acepto las condiciones Planteadas, y proceda a diligenciar la información restante y a seleccionar la categoría del Establecimiento dependiendo de la categoría seleccionada el sistema le pedirá información adicional y le habilitara para adjuntar la documentación soporte.

7. Inmediatamente se habilitan las opciones para digitar el número de Habitaciones y número de cama, y también para adjuntar los documentos soporte.

8. Una vez termine de diligenciar todo y de adjuntar los archivos soportes, se podrá registrar e imprimir la solicitud, con ella se puede acercar a la cámara de comercio o a la Gobernación para realizar el pago del impuesto de registro.

9. Una vez tenga el recibo del pago del impuesto de registro, se debe escanear e ingresar a la página en “mis establecimientos”, y seleccionar la opción Enviar Pago Impuesto, y adjuntar el recibo.

Cuando se realiza este último pasó, es en ese momento que el trámite fue remitido para estudio por parte de la Cámara de Comercio con un plazo no superior a 30 días.

Lo anterior fue consultado en la página de Registros públicos, en la sesión turismo de la Cámara de Comercio de Montería.

7.2.2 Tramite de las concesiones

El trámite administrativo para el otorgamiento de concesiones portuarias, embarcaderos, autorizaciones y homologaciones, se realiza según lo establecido en el capítulo II del Decreto 4735 del 2009.

TRÁMITE INTERÉS PARTICULAR

En el artículo 7, se especifica que la radicación de la petición debe reunir todos los requisitos exigidos por el artículo 9 de la Ley 1 de 1991.

PETICION DE CONCESIÓN

En el artículo 9 de la Ley 1 de 1991, se define que esta solicitud debe presentarse ante la Superintendencia General de Puertos, y cuya solicitud debe contener los siguientes requisitos:

1. Acreditar la existencia y representación legal del peticionario.
2. Precisar la ubicación, linderos y extensión del terreno que se pretende ocupar con las construcciones y las zonas adyacentes de servicio.
3. Describir en forma general el proyecto, señalando especificaciones técnicas, principales modalidades de operación y los volúmenes y clase de carga.
4. Informar si se prestaran o no servicios al público en general.
5. Presentar estudios preliminares sobre el impacto ambiental del puerto que se desea construir y comprometerse a realizar estudios más detallados si se le aprueba la concesión, y adoptar las medidas de preservación que se le impongan.
6. Garantizar que, al obtener la concesión, las obras necesarias iniciaran y terminaran en un plazo preciso.
7. Indicar el plazo para el que se desea la concesión.

8. Acreditar los datos de los numerales, 2, 3 y 4, además de hacer público esta solicitud en dos días distintos, con intervalos de diez días entre cada publicación, en dos periódicos de circulación nacional.

Dentro de los cinco meses siguientes a la fecha de la solicitud inicial el Superintendente General de Puertos expedirá una resolución con los términos en el que se otorga la concesión.

Lo anterior fue consultado en la página de Sistema único de información normativa (SUIN-Juriscol)

8. Impacto social y ambiental

8.1 Impacto social

El impacto social es el efecto que produce las actividades desarrolladas por una empresa/organización en la comunidad en la cual se encuentran (Pérez y Gardey, 2018); con la puesta en marcha de este proyecto este impacto se verá en términos positivos, gracias a:

- La generación al menos 12 empleos para la entrega de soporte administrativo y operativo. Además, de su capacitación de estos en habilidades de servicio al cliente e idiomas con la expansión del complejo y su alcance a nuevos mercados.
- Apoyo particularmente a artesanos, y personas con origen en la ciudad, quienes podrán compartir sus conocimientos en cultura, y alimentación en un ambiente creado para esto con óptimas condiciones.
- Propiciar la inclusión de la muestra artesanal dentro del complejo, promoviendo el valor agregado de producción sostenible de las artesanías, como factor diferenciador. (Política de Turismo y Artesanías)

- Promocionar actividades ecológicas que tienen un impacto positivo en el medio ambiente, como cultura del complejo.
- Conservación de la naturaleza, biodiversidad y cultura del territorio.

Además, se adquirirán responsabilidades para velar por la salud de nuestros trabajadores y clientes como:

- Capacitar a los trabajadores en el protocolo de bioseguridad adecuado a la pandemia del COVID-19.
- Definir procesos de limpieza cada 3 horas en el establecimiento y una distancia mínima de 2 metros entre las mesas, para evitar aglomeraciones en el restaurante.
- Se definirán rutas de circulación en el complejo para señalar las posiciones de trabajo disminuyendo el contacto.
- Se habilitará la oferta de productos por medio de la web y una cartelera visible para todos.
- Adoptar medidas de control administrativo para la reducción de la exposición, flexibilización de turnos o trabajo remoto en caso de ser posible.
- Incorporar en los canales oficiales de comunicación y puntos de atención frente a la prevención, propagación del COVID-19.
- Proveer a los empleados los elementos de protección personal que deban utilizarse para el cumplimiento de las actividades laborales.
- Supervisar la frecuencia de lavado de manos, la práctica de hábitos de higiene y uso adecuado de dotación y elementos de protección de todo el personal.

8.2. Impacto ambiental

Para la puesta en marcha del proyecto se deberá tramitar la licencia ambiental con la entidad encargada del medio ambiente en el departamento, en este caso Corporación Autónoma Regional

de los Valles del Sinú y del San Jorge, quien se encargará de hacer la respectiva revisión del posible impacto ambiental. De igual forma, se aplicará la norma ISO 14001 (2015) que expresa cómo establecer un sistema de gestión ambiental efectivo, reduciendo el impacto ambiental.

El desarrollo de las actividades que tendrán lugar en el complejo se llevará a cabo en el marco de la legalidad y comprometidos con conservación de la biodiversidad como elemento emergente de la preservación, uso sostenible, y restauración, como lo estipula la “Política nacional para la gestión integral de la biodiversidad y sus servicios ecosistémicos”. Además, de velar por el cumplimiento dentro de nuestro propósito organizacional al ser un complejo ecoturístico; para evaluar ese impacto, se hizo uso de la matriz Leopoldo, un cuadro de doble entrada, donde las acciones que pueden causar efectos ambientales se cruzan con las acciones del medio susceptible de alterarse, el resumen del ejercicio en términos de impactos lo podemos observar en la tabla 28 y el detalle de la matriz se podrá observar en el apéndice H.

Tabla 28

Resumen de los impactos en los factores y acciones ambientales

RESUMEN	FACTORES AMBIENTALES		ACCIONES AMBIENTALES	
IMPACTOS NEGATIVOS	7	50%	7	44%
IMPACTOS POSITIVOS	7	50%	9	56%
AGREGADOS	14	100%	14	100%

En la figura 17, se encuentra el resumen de la matriz Leopold, se evidencia que los factores negativos se reflejan en la calidad del aire, ruidos y vibraciones, calidad del suelo, calidad del agua superficial y subterránea, y la salud.

Figura 17

Resumen de matriz Leopold

CATEGORIA	COMPONENTE AMBIENTAL	ACCIONES		Rel	AFECTACIÓN NEGATIVA	AFECTACIÓN POSITIVA	AGREGADO
		PARAMETROS					
FACTORES AMBIENTALES	Físico	Aire	Calidad del aire	a	4	1	-44
			Ruidos y vibraciones	b	6	0	-126
		Suelo	Calidad del suelo	d	6	1	-72
			Capacidad de uso	e	4	0	-68
	Biológicos	Agua	Calidad del agua superficial	f	3	0	-72
			Calidad del agua subterránea	g	2	0	-45
			Disminución del recurso Hidrico	h	0	0	0
		Flora	Diversidad y abundancia de especies	i	0	2	36
	Socioeconómico	Económico	Generación del empleo	o	0	10	480
			Cambio en el valor de la tierra por el cambio en la capacidad en el uso del suelo	p	1	4	90
			Incremento de impuestos a favor de la municipalidad	q	0	2	72
		Social	Educación	r	0	2	12
			Salud	s	4	0	-73
			Seguridad	t	1	1	20
Modo de vida			u	0	3	44	

AFECTACIÓN NEGATIVA	31		
AFECTACIÓN POSITIVA		26	
AGREGACION DE IMPACTOS			254

Para la mitigación de este impacto, el cual puede ser generado en las fases de construcción u operación se definen las medidas que se tomarán para mitigar o evitar la posible afectación, teniendo como soporte fundamental la “Política de Ecoturismo”.

8.2.1 Medidas ambientales para la construcción.

La construcción una de las acciones que causan impactos por la alteración de la cubierta terrestre, hidrología o hábitat, en la busca de adecuar el terreno para la actividad planeada, es por esto que se definen estas medidas:

- Frente a la modificación del hábitat, por el uso de materiales de construcción, pavimentación y ruido y vibraciones, se propone una construcción que busca el uso de materiales en base a la orientación del viento, vegetación y materiales; para reducir el consumo energético como:

- Construcción con paja, ya que requiere menos tiempo en la construcción, menos labor especializada, por lo que los costos son menores, y reduce el gasto energético al mantener una temperatura estándar en momento de uso.
- Construcción con adobe, formado por una masa de barro y mezclada con paja, secado al sol, el cual es un buen aislante acústico y térmico, a su vez sirve de regulador interna y sus construcciones pueden durar unos cien años.

Además, las construcciones no superaran más de dos niveles, y buscaran un diseño de conjunto que tenga formas orgánicas (en armonía con el medio ambiente), involucrando elementos de culturas indígenas.

- Frente a la modificación del hábitat, por las condiciones biológicas, y factores culturales, Montería al ser un terreno generalmente plano y llano, igual que el lote en el que se construirá, se incluirán nuevos árboles, arbustos y plantas que sean afines con el terreno, con el fin de crear la

ambientación necesaria para el sendero, en caso de talar un árbol, en compensación se sembraran cinco árboles en esta zona, la siembra será planificada con colaboración de los habitantes de la región.

- Frente a los controles biológicos, para el agua y la atmosfera, claramente la modificación del habitat puede incidir en la modificación de estos en calidad, o temperatura, además, el agua al *ser un* recurso limitado, que si no se gestiona de la forma correcta puede afectar a más del 40% de la población, que tiene problemas de escases en el mundo (Forbes, 2018), por lo cual su trato debe ser cuidadoso, para eso se propone:

- Tener contadores de agua efectivos (instalando contadores por zonas o áreas si se considera necesario).
- Revisar periódicamente la instalación para detectar fugas y lleve a cabo un mantenimiento programado para prevenir averías.
- Instalar elementos de fontanería eficientes: aireadores, grifos de botón en los lavamanos, cabezales de ducha y limitadores de presión, etc.
- Prohibir arrojar productos de limpieza por el desagüe, evitando que lleguen a ríos, al igual que los aceites.

8.2.2 Medidas en la operación

Son todos los impactos generados por el uso y la transformación del suelo y construcción, además, de los cambios en urbanización, industria y de estructuras necesarias para la ejecución del complejo, en términos de disminución del impacto, está acción influye en la tierra (Suelos) y los factores culturales, ya que permite el acceso al complejo, es positivo ya que el lote se encuentra ubicado en un espacio que tiene carreras y caminos ya construidos, sin embargo, desde el complejo

se aplicarán estas medidas, algunas de ellas contempladas en la política de desarrollo del ecoturismo en Colombia (2003):

- Se incitará el uso de medio de transporte colectivo y bicicletas, el cual tiene acceso al lugar antes que, a los carros personales. Los automóviles u otros vehículos motorizados serán usados estrictamente en el sector del parqueadero.

- Los caminos construidos dentro del complejo o senderos, serán a base de gravas o adoquines, evitando escurrimientos superficiales excesivos, lo cual mitigará el impacto en el suelo y su uso. Además, de estar adecuadamente señalizados para fomentar la apreciación del entorno y evitar conductas inapropiadas.

- Cerrar periódicamente los senderos para evitar el maltrato excesivo y permitir su recuperación y prohibir concentraciones excesivas de turistas.

- Dejar los bordes del río en talud, minimizando la erosión por efecto de corrientes y oleaje de embarcaciones.

- Se prohibirá terminantemente a los turistas arrojar al río, cualquier tipo de basura.

- Se realizará revisiones semestrales a las embarcaciones previendo el buen estado de sus motores, evitando derrames de aceite. Además, de prohibir que se deje andando innecesariamente los motores de las embarcaciones, cuando no están en movimiento.

- Se usará el uso de jabones y detergentes biodegradables.

- Para el reciclado de residuos, aquellos desechos que se producen por cada actividad humana en el complejo, se definirán el uso de contenedores de distintos colores ubicados a lo largo del complejo:

- Contenedor amarillo (envases): En este se deben depositar todo tipo de envases ligeros como los envases de plásticos (botellas, bolsas, bandejas, etc.),

- Contenedor azul (papel y cartón): En este contenedor se deben depositar los envases de cartón (cajas, bandejas, etc.), así como los periódicos, revistas, papeles de envolver, propaganda, etc.
- Contenedor verde (vidrio): En este contenedor se depositan envases de vidrio. Pero se debe tener en cuenta que no se puede depositar bombillas, frascos de medicamentos, gafas, botellas de vidrio, tubos y fluorescentes.
- Contenedor gris (orgánico): En él se depositan los desechos orgánicos catalogados como materia biodegradable.
- Emplear métodos para reciclar el agua de desecho para usos no potables. (Veiga, F. J. M, 2014)

Además, de promover métodos adecuados con los usuarios para remover basura y sacarla del área natural.

- Para el desecho de los residuos de aceites serán almacenados en recipientes tapados y posteriormente depositados en la empresa de tratamientos, o usados en procesos de baja escala.
- Frente al uso de abonos para el uso de suministro de nutrientes y mantener el contenido del suelo, los cuales alteran el suelo, árboles y acciones de excursión dentro del complejo de forma positiva, al velar mantener la estabilidad del suelo Monteriano rico para el crecimiento de plantas y árboles, se producirá de abono orgánico, a partir de los desechos del jardín y cocina como filtros de café, cáscara de huevos, restos de frutas y verduras.
- Todos los árboles y arbustos que estén próximos a los espacios de alojamiento y restaurante de los turistas, estarán marcados con discretas etiquetas para que los usuarios se familiaricen con las especies.

- Frente al consumo energético es toda la energía empleada en realizar alguna actividad, por lo cual es fundamental, su ahorro en el complejo, esto no sólo incidirá directamente en una disminución del gasto, sino que además contribuirá a proteger el clima y a la conservación de los recursos naturales. Frente a este impacto se implementará:

- Analizar las necesidades lumínicas de cada estancia, con la utilización de luminarias de bajo consumo podrá reducir hasta el 30-50% del consumo eléctrico.
- Programar un mantenimiento adecuado de los sistemas de iluminación y limpieza de las lámparas y luminarias con regularidad.
- Informar a sus clientes de cómo usar adecuadamente la energía de las habitaciones y recomendaciones.
- Usar el modo ahorro de energía en objetos de cómputo de uso de oficina, y apagarlos cuando no estén en uso o jornada laboral.
- Apagar o desconectar en caso de ser necesario los aires acondicionados o ventiladores del restaurante durante la noche.
- Implementar el uso de paneles solares, después del tercer año, al haber recuperado la inversión inicial, aprovechando la ubicación y clima de Montería, para reducir el consumo de energía convencional, de forma inicial el proyecto permitirá ahorrar el 40% del valor a pagar en la factura, sin embargo, a su vez permitirá el ahorro de CO2 anual de 12.98 toneladas

9. Análisis financiero

Para la puesta en marcha de la empresa se realizó el análisis financiero, con el fin de determinar la viabilidad, y conocer la factibilidad. Se partió desde:

9.1 Inversiones

9.1.1 Inversiones fijas

Se refiere a todo tipo de activos cuya vida útil es mayor a un año y cuya finalidad es proveer las condiciones necesarias para que la empresa lleve a cabo sus actividades, está compuesto por el terreno que se adquiere, su construcción según los espacios que se brindarán, equipos, muebles y enseres, equipos de oficina y herramientas. En detalle las inversiones fijas se podrán observar en el apéndice I.

Tabla 29

Inversiones fijas

CONCEPTO		VALOR	
Terreno	Cuadro	1	\$ 600.000.000
Construcciones	Cuadro	2	\$ 120.000.000
Maquinaria y Equipos (proceso directo)	Cuadro	3	\$ 16.658.900
Muebles y enseres	Cuadro	4	\$ 50.894.900
Equipos de oficina	Cuadro	5	\$ 3.640.000
Herramientas	Cuadro	6	\$ 6.074.400
TOTAL			\$ 797.268.200

9.1.2 Inversiones diferidas

Son a las inversiones realizadas en bienes y servicio intangibles que son indispensables del proyecto, pero no intervienen directamente en la producción. Compuesto por la inversión en gastos

de constitución, construcción, registro de libros y documentos, y publicidad. En detalle las inversiones fijas se podrán observar en el apéndice I.

Tabla 30

Inversiones Diferidas

CONCEPTO	VALOR
Estudio de Factibilidad	\$ -
Varios de Construcción (licencia, Registros y Escritura)	\$ -
Legalización Construcción (Registro)	\$ 2.941.971
Escritura de Constitución	\$ 2.160.000
Registro de libros y documentos	\$ 145.000
Software contable	\$ -
Adecuaciones -Remodelaciones	\$ -
Publicidad Lanzamiento	\$ 2.500.000
TOTAL	\$ 7.746.971

9.1.3 Inversiones totales

En la tabla 31 se muestran las inversiones totales que requieren para la puesta en marcha del proyecto.

Tabla 31

Inversiones totales

INVERSIÓN TOTAL	VALOR
Inversión Fija Cuadro 7	\$ 797.268.200
Inversión Diferida Cuadro 8	\$ 7.746.971
Inversión en Capital de Trabajo Cuadro 22	\$ 558.797.140
TOTAL	\$ 1.363.812.311

9.2 Costos y gastos

Compuesto por la mano de obra, depreciaciones, costos de prestación del servicio, gastos del personal administrativo y ventas, gastos financieros. En detalle las inversiones fijas se podrán observar en el apéndice I.

9.2.1 Total de costos de la prestación del servicio

En la tabla 32 se muestran los costos en la prestación del servicio.

Tabla 32

Total de costos de la prestación del servicio

ÍTEM		VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Mano de Obra Directa	Cuadro 11		
MOD		\$ 16.361.132	\$ 96.333.579
Materia Prima o insumos	Cuadro 14	\$ 11.707.460	\$ 40.489.520
Costos Indirectos	Cuadro 15	\$ 6.977.761	\$ 83.733.127
TOTAL		\$ 35.046.352	\$ 420.556.226

9.2.2 Gastos de administración y ventas

En la tabla 33 se muestran los gastos administrativos que se necesitan para la puesta en marcha del proyecto.

Tabla 33*Gastos administrativos y ventas*

ÍTEM			VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Gasto de Personal	Cuadro 17		\$ 4.404.092	\$ 52.849.101
Administrativo				
Gasto de personal de	Cuadro 19		\$ -	\$ -
ventas				
Gastos de Administración	Cuadro 18		\$ 7.155.004	\$ 85.860.044
TOTAL			\$ 11.559.095	\$ 138.709.145

9.3 Financiación

Los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto se tomará un préstamo de Bancolombia mediante la modalidad crédito de libre inversión el cual tendrá un valor de \$ 600.000.000 el dinero restante será aportado por socios este monto corresponde a \$763.812.311; esto se puede apreciar en el apéndice I.

9.4 Ingresos

9.4.1 Proyección en las ventas

En la Tabla 34 se pueden apreciar el total de las ventas previstas para el periodo de cinco años tomando como 5% la tasa de aumento anual de las mismas, en el Apéndice I se aprecian las ventas y el precio por ventas.

Tabla 34*Proyección de las ventas*

Mes	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades a Vender	10.572	11.090	11.633	12.203	12.801	
Incremento anual en Ventas		4,9%	4,9%	4,9%	4,9%	

9.4.1 Estados financieros

En el Apéndice I se pueden apreciar el estado de resultados, flujo de caja y el balance general

9.5 Evaluación financiera

Para llevar a cabo la evaluación financiera se tuvo en cuenta el valor presente neto (VPN), la tasa interna de retorno (TIR) con una tasa de oportunidad o costo de capital del 26,76%. La Tabla 35 muestra los resultados.

Tabla 35*Evaluación financiera*

Evaluación financiera		
VPN	\$	484.611.184 Factible
TIR	38,33%	Factible
Tiempo recuperación	2 años	Factible

El VPN para el escenario base es positivo con un valor de \$484.611.184, demostrando que el complejo turístico es rentable en el horizonte de 2 años, 1 mes y 24 días; además la tasa interna de retorno (TIR) es de 38,33%, superando a la tasa de costo de capital que es de 26,76%.

9.5.1 Recuperación de la inversión

En el Apéndice I se pueden apreciar Recuperación de la inversión, en la Tabla 36 se observa que a partir del quinto año de haber puesto en marcha el proyecto se recupera la inversión en su totalidad.

Tabla 36

Recuperación de la inversión

Año	Flujo neto	Flujo acumulado
Año 0	\$ -1.363.812.311	\$ -1.363.812.311
Año 1	\$ 693.737.522	\$ -670.074.788
Año 2	\$ 587.492.392	\$ -82.582.396
año 3	\$ 620.848.532	\$ 538.266.137
Año 4	\$ 664.487.318	\$ 1.202.753.454
Año 5	\$ 705.713.145	\$ 1.908.466.600
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	2 años, 1 mes y 24 días	

9.5.2 Evaluación de escenarios

Para el análisis de sensibilidad se definieron tres variables de entradas; las unidades a vender en el año, el precio unitario de la prestación del servicio, y el crecimiento anual de las ventas, con las cuales se definieron tres escenarios descritos en la tabla 37, corriendo una simulación con @risk de 1000 interacciones que evaluaban el impacto en el VPN y TIR.

Tabla 37*Escenarios planteados*

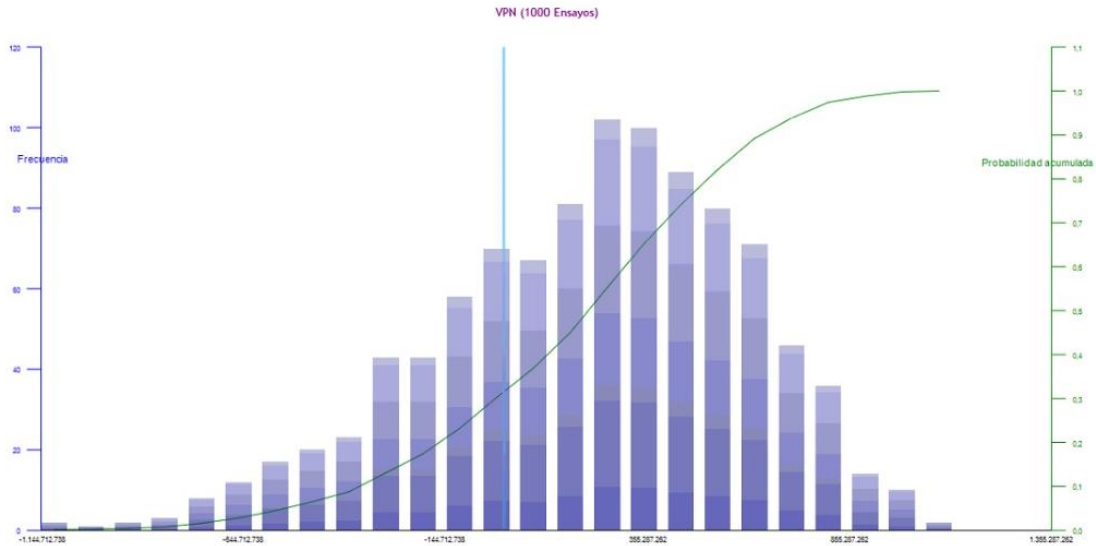
Escenarios			
VARIABLES	BAJO	MEDIO	ALTO
	2050	10.572	11.090
Volumen de Venta	Volumen de venta pronosticado por la proyección de personas que asisten una vez al mes.	Total de la demanda mensual pronosticada	Escenario en el que se alcance en el primer año, la proyección del según año en un escenario medio.
	93.750	112.500	135.000
Precio Unitario	Disminución del 20% del precio promedio unitario.	Precio promedio unitario.	Aumento del 20% del precio promedio unitario.
Crecimiento	3%	4,90%	7%

- Variación del VPN (Valor Presente Neto)

La variación del VPN, se puede observar en la figura 18, donde se evidencia que los resultados, según los escenarios planteados oscilan entre -\$1.204.013.124 y \$ con una media de \$1.076.770.978 estos datos se obtuvieron con un 95% de confiabilidad. A pesar de obtener resultados negativos, se evidencia que en el 68,04% de las interacciones el VPN es positivo, lo cual lo hace factible.

Figura 18

VPN - Pronostico del simulador de Riesgo

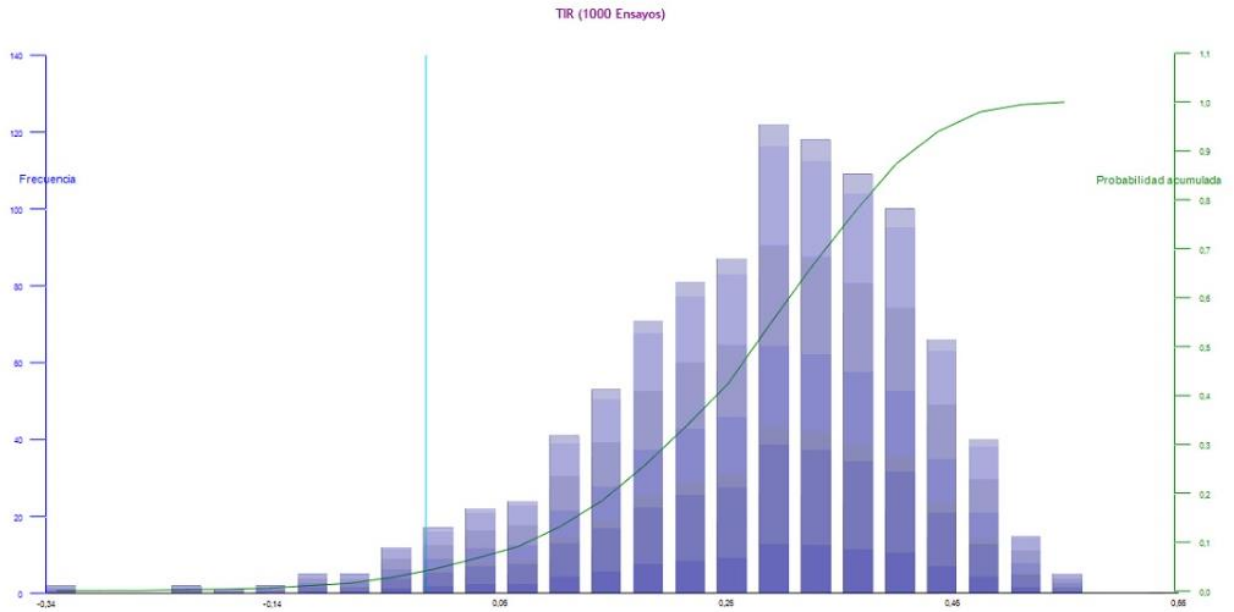


- TIR (Tasa Interna de Retorno)

El comportamiento de la TIR, se puede observar en la figura 19, donde se evidencia que los resultados, según los escenarios planteados oscilan entre -35,9% y 56,65% con una media de 27,34%, estos datos se obtuvieron con un 95% de confiabilidad. De estos resultados el 60,04% de las iteraciones están por encima del WAAC y el 95,5% es positivo, por lo cual, se afirma que existe un riesgo muy bajo al obtener niveles de rentabilidad negativos.

Figura 19

TIR - Pronostico del simulador de Riesgo



10. Plan estratégico

El direccionamiento estratégico define los objetivos definidos a largo, mediano y corto plazo que apuntan a la perdurabilidad, sostenibilidad y crecimiento de la misma, para esto se diseñó el nombre, misión, visión, líneas estratégicas, mapa de procesos y el cronograma de la puesta en marcha.

10.1 Nombre

El nombre que se definió para el complejo es “El resguardo”, nombre con el que se conoce la institución legal de las comunidades indígenas, el cual guarda relación con la etnia cultural que se busca preservar, además, como verbo “resguardar”, se define como la acción de “proteger a una persona en un lugar específico, guardándola” lo cual responde al propósito de resguardar las raíces

y tradiciones culturales, pero de igual forma el medio ambiente que nos rodea en la ciudad de Montería.

Figura 20

Logo y nombre



10.2 Misión

Nuestro fin es brindar una experiencia de relajación, diversión y aprendizaje a familias y jóvenes que quieran explorar la cultura Sinuana, y potencializando el río Sinú como un eje turístico y recreacional, generando un sentido de pertenencia ambiental y cultural, satisfaciendo a los usuarios, con servicios de alta calidad y con cultura amigable con el medio ambiente, generando responsabilidad en la comunidad y contribuyendo al objetivo de desarrollos sostenible 13 y 15.

10.3 Visión

Durante los próximos cinco años será un reconocido complejo turístico que figurará en las páginas de turismo y megabuscaadores como Tripadvisor, con un gran auge en los turistas internacionales que visiten la costa caribe del país, y que a su vez reciba voluntarios que permitan seguir nutriendo el espacio generado, mediante los valores de la excelencia, sostenibilidad e integridad, logrando reconocimiento por incentivar la etnia de la región, las costumbres y cultura, como el ecoturismo en la región.

10.4 Valores organizacionales

En el complejo “El Resguardo” se asegurará que todos nuestros comportamientos se caractericen por:

- Excelencia: Estar comprometidos con el mejoramiento continuo de todas las responsabilidades, buscando ofrecer un servicio y una experiencia de calidad para todos nuestros asociados.

- Sostenibilidad: Asegurar que las acciones y las necesidades que tenemos en el presente sean cubiertas sin comprometer las necesidades del futuro, no solo en términos financieros, sino también ambientales.

- Integridad: Actuar de manera ética, honesta y transparente que genere confianza para nuestros colaboradores, clientes, proveedores e inversionistas, asegurando el bienestar de todas las personas que nos rodean.

10.5 Líneas estratégicas

Las metas planteadas en la misión y visión se llevarán a cabo a partir, de las siguientes líneas estratégicas:

- Ofrecer la mejor experiencia al cliente: satisfacer la experiencia de nuestros usuarios rescatando los servicios de alojamiento, restaurante, y relajación entregados con calidad, permitiendo generar una percepción positiva, y la recomendación de ellos a otras personas.

- Ser referentes en gestión responsable y sostenible de los recursos como ejemplo para la sociedad: asegurar las mejores prácticas ambientales dentro del complejo, que sean modelo para nuestros usuarios y colaboradores, asegurando que puedan replicarlas en sus hogares y lograr que sean conscientes de su responsabilidad con el mundo.

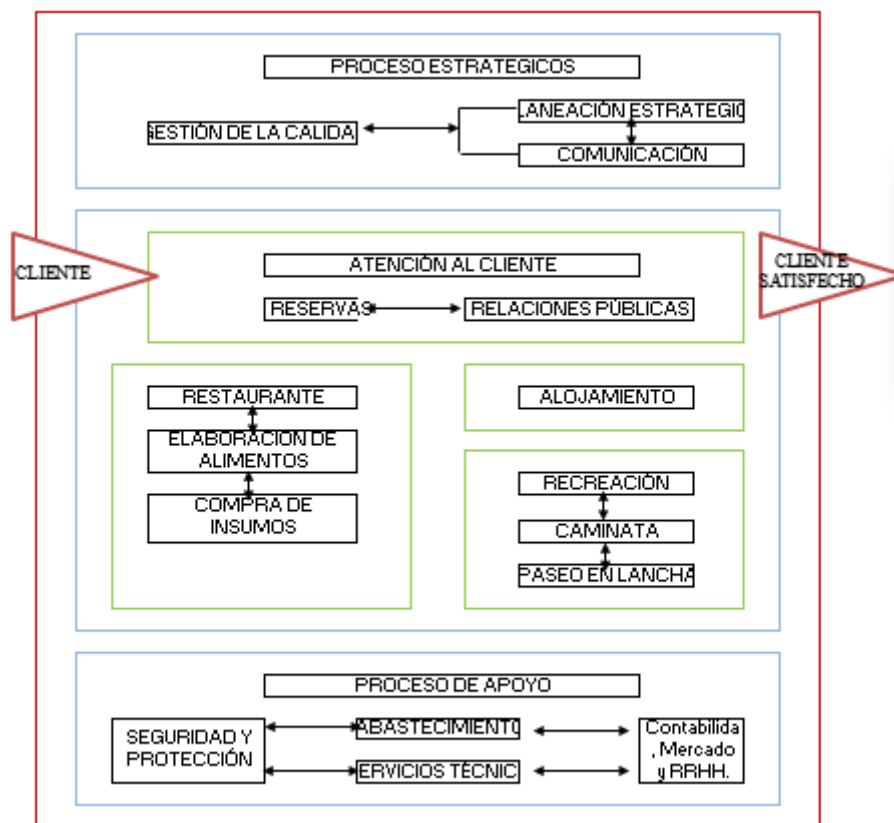
- Asegurar las tradiciones culturales: mediante nuestros espacios ser un puente de transmisión de las costumbres y tradiciones, asegurando que las generaciones jóvenes den continuidad a los conocimientos y entiendan la importancia y el orgullo de la tierra monteriana y su historia con eje en el río Sinú.

10.6 Mapa de procesos

En el siguiente diagrama se representa los procesos del complejo y la forma interrelacionada en la que se complementan.

Figura 21

Mapa de procesos



10.7 Plan de la puesta en marcha

Las actividades presentes en este trabajo fueron compiladas en un cronograma que define la duración y la actividad de la puesta en marcha del proyecto, mediante Ms. Project, que se puede apreciar en la figura 22.

11. Conclusiones generales del proyecto

En el análisis del entorno, se encontró que el sector turismo en Colombia, ha tenido un crecimiento desde el 2016, tras la firma del acuerdo de paz, y que desde entonces ha aumentado año tras año, incluso por encima de la media internacional, logrando tomar una participación significativa en el PIB, en el caso de Córdoba, superior a la media nacional del 3,6% durante el 2018, lo cual fija una amplia oportunidad de este sector en crecimiento. Si bien, la pandemia del COVID-19 que actualmente se presenta en el mundo y el país, afecta directamente este sector, disminuyendo en un 22% durante el primer semestre, el sector turista tiene la oportunidad de blindarse y responder a los protocolos de bioseguridad mediante sellos de seguridad y resoluciones del sector, adaptándose y brindando un nuevo valor a los usuarios.

De acuerdo con el estudio de mercado se determinó que existen dos perfiles del cliente que decide vivir una experiencia en un complejo como “El Resguardo”:

-Personas entre los 18 y 30 años, (65,8% de los encuestados interesados en la propuesta de valor), de los cuales el 70% son estudiantes, con ingresos promedio entre 1 a 2 SMMLV, y pertenecientes en un 47% a estratos 3 – 4, los cuales pernoctarían en un 55% con sus amigos, 29% con su pareja y el 14% con sus familias.

-Personas mayores de 30 años, (34,2% de los encuestados interesados en la propuesta de valor), de los cuales el 40% es independiente y el 44% es empleado, con ingresos promedio entre 2 a 3 SMMLV, y pertenecientes en un 48% a estratos 3 – 4, los cuales pernoctarían en un 53% con sus familias, 31% con su pareja y el 13% con sus amigos.

Para el primer año de operación se estima una demanda de 3.612 personas en hospedaje y 6960 personas para el restaurante, que buscan satisfacer su experiencia de relajación, cuidado ambiental y cultural, alimentación y hospedaje, los cuales serán abarcados con una estrategia de precios cómodos para el reconocimiento y penetración del mercado mediante políticas de descuento para fechas especiales, y el uso de canales de distribución como redes sociales, los cuales responden a la preferencia de la muestra de la encuesta de mercado, donde se promoverá la cultura ecoturística, el cuidado de los recursos, información de la ciudad, la cultura y el autocuidado.

Del estudio técnico, se concluye que el complejo cuenta capacidad proyectada en alojamiento para 5.952 personas anuales y para el restaurante una capacidad de 43.200 personas anuales, los cuales serán atendidos por un personal fijo de 12 empleados.

De acuerdo con el análisis de impacto social y ambiental, se reafirma que, como complejo ecoturístico, las tecnologías limpias y las buenas prácticas son un no negociable para administrativos y operarios, que velan por el cumplimiento de esto y mitigando cada acción de forma consciente, incluso incluyendo una propuesta como lo es el de los paneles solares, que no sólo genera un beneficio financiero a largo plazo, sino también que disminuye las emisiones de CO₂.

Desde el punto de vista legal, el proyecto no tiene restricciones ni dificultades en las implicaciones legales, que son necesarias para su construcción.

El proyecto financieramente se considera viable y sostenible, ya que, en el escenario más probable, se obtiene un TIR superior a la tasa de oportunidad esperada (26,76%) correspondiente al 38,33%, un VPN positivo de \$484.611.184 y la recuperación de la inversión se da en 2 años, 1 mes y 24 días.

Si bien, el sector turismo durante el año 2020, se ha visto afectado por la pandemia internacional del COVID-19, y proyectando la puesta en marcha para un año a partir de la entrega de este proyecto, es la oportunidad para consolidar lo que es el complejo y que cuando el sector turismo empiece su recuperación, al igual que los usuarios recobren la confianza en él, estaremos disponibles para su uso, incluso cubriendo las tendencias post COVID, como cercanía a la ciudad de Montería, y turismo local, volviéndolo altamente competitivo, frente a las otras ofertas que se podrían tener, diferenciándose con una propuesta sostenible y cultural, con valores como la excelencia, integridad y sostenibilidad.

RECOMENDACIONES

El sector turismo es uno de los cuales más cambios puede presentar por la situación actual del COVID-19, por lo cual es importante estar al tanto de los procesos de reapertura y nuevas normas necesarias para la actualización de la ejecución del proyecto, para satisfacer no sólo a nuestros clientes sino también los protocolos de bioseguridad velando por la salud de trabajadores, proveedores y usuarios, incluso oportunidades como subsidios o créditos que puedan ser funcionales en la etapa de construcción y apertura del complejo.

Es importante que el proceso de penetración del complejo en el mercado de la ciudad de Montería y sus departamentos cercanos sea fuerte principalmente en el uso de su página web o algunas plataformas de turismo y ambientales para ofertar los servicios de relajación, hospedaje y cultura, y de esta manera aprovechar la capacidad del complejo, y su alianza con otros proveedores de servicios ambientales o sostenibles, como productos biodegradables.

El complejo puede mejorar su portafolio con servicios pedagógicos para la enseñanza de la cultura Sinuana y el cuidado del medio ambiente, llegando así, a un nuevo mercado como escuelas y colegios.

Referencias Bibliográficas

- 2017, Año internacional del Turismo Sostenible para el desarrollo. (2017, enero). Recuperado febrero de 2020, de <https://www.miteco.gob.es/es/ceneam/carpeta-informativa-del-ceneam/novedades/2017-ano-turismo-sostenible.aspx>
- Aguilera, M, Bernal, C, & Quintero, P. (2006). Documento de trabajo sobre Economía Regional. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/DTSER-79.pdf>
- Anato (2020). Encuesta de temporada: “II Encuesta Tendencias de Viajes Covid-19 en Colombia”. Recuperado de: <https://anato.org/wp-content/uploads/2020/07/II-Encuesta-Tendencias-de-viaje-COVID-19-en-Colombia.pdf>
- Área de Turismo rural de la Facultad de Agronomía - UBA. (2012, octubre). ECOTURISMO, Un Poco de Historia. Recuperado febrero de 2020, de <https://areadeturismorural.wordpress.com/2012/10/05/ecoturismo-un-poco-de-historia/>
- Asociación Española de Profesionales del Turismo – AEPT. (2017). Turismo ecológico y sostenible: perfiles y tendencias Informe Ostelea. Recuperado de: <http://www.aept.org/ostelea-turismo-sostenible-informe>
- Atractivos turísticos. Colombia, Guía del viajero. Recuperado de <https://www.colombia.com/turismo/guiadelviajero/indexatractivos.asp>
- Chan, W y& Mauborgne, R. (2017) Blue Ocean Shift. Recuperado de: <https://es.blueoceanstrategy.com/tools/errc-grid/>
- Colombian Paradise. Servicios turísticos (en el área). Montelibano - Córdoba. Recuperado de <http://www.colombianparadise.com/destinos/montelibano.html>

- Cujía, E., Pérez, S. & Maestre, D. (2017). Ecoturismo, educación, ciencia y tecnología, factores de desarrollo sustentable: caso La Guajira, Colombia. En Revista Educación y Humanismo. Recuperado de <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/educacion/article/view/2540/2506>
- Cotelco. (2020, 12 mayo). Sello Cotelco. Recuperado 12 de junio de 2020, de <https://www.cotelco.org/noticias/SelloCotelco>
- DANE (2012). Encuesta nacional de hoteles- Información referida a noviembre de 2012. Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ENH/pre_ENH_nov12.pdf
- DANE. (2013). Encuesta de viajeros internacionales. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/EVI/pres_EVI_sep_12_ago13.pdf
- DANE (2015). ICER, Informe de Coyuntura económica regional.. Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/icer/2015/ICER_Cordoba2015.pdf
- DANE (2016). Boletín técnico. Encuesta de Gasto en Turismo interno 2014-2015. Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/encuesta_gastos_turismo_Int_EGIT/bolet_ol_EGIT_14_15.pdf
- DANE. (2016). Encuesta de Consumo Cultural-ECC-. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cultura/consumo-cultural>
- DANE. (2017). Cuentas Departamentales. Fecha de Publicación: 2 de junio de 2017
- DANE. (2017). Gran Encuesta Integrada de Hogares. Fecha de Publicación: 31 de Octubre de 2017
- DANE. (2017). Producto interno bruto PIB. Principales Resultado (III Trimestre). Recuperado de [dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presen_PIB_IIItrim17_oferta.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presen_PIB_IIItrim17_oferta.pdf)

- Diario, La Piragua. (2017). Córdoba frente a indicadores económicos del turismo en Colombia. La piragua. Recuperado de <http://www.lapiragua.co/2017/02/cordoba/cordoba-frente-a-indicadores-economicos-del-turismo-en-colombia/>
- Energía solar en Colombia - Paneles solares fotovoltaicos. (s. f.). Recuperado 5 de junio de 2020, de <https://www.suncolombia.com/energia-solar-en-colombia-paneles-solares-fotovoltaicos/>
- FINDETER. Financiera del Desarrollo. (2015). Programas “Ciudades Sostenibles y Competitivas” y “Ciudades Emblemáticas”. Recuperado de <http://gestionysostenibilidad2015.findeter.gov.co/desarrollo-territorial-integrado/gestion-de-sostenibilidad/programas-ciudades-sostenibles-y-competitivas-y-ciudades-emblematicas?s=3609>
- Geografía. (2017, 16 febrero). Recuperado 18 de abril de 2020, de <https://www.monteria.gov.co/publicaciones/146/geografia/>
- Gómez, J. (2003). “ECOTURISMO DE AVENTURA: un turismo regional asociativo”, Universidad de Externado, 2003 vol 2. Recuperado de: <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/2209>
- Informes especiales. (2017). Montería entre las diez ciudades más sostenibles del planeta. El heraldo. Recuperado de <https://www.elheraldo.co/region-caribe/monteria-entre-las-diez-ciudades-mas-sostenibles-del-planeta-416321>
- La preocupación cambió los hábitos de compra de los consumidores. (2020, 30 marzo). Recuperado 14 de mayo de 2020, de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/la-preocupacion-cambio-los-habitos-de-compra-de-los-consumidores-539517>
- Lancheros, J. (2013). El ecoturismo una alternativa de desarrollo para Colombia. (Ensayo). Recuperado de:

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10902/1/UNIVERSIDAD%20MILITAR%20NUEVA%20GRANADA%20ENSAYO%20FINAL.pdf>

Megías J. (10.01.2013). Value proposition canvas, el lienzo de la proposición de valor. Recuperado de:

<https://javiermegias.com/blog/2013/01/value-proposition-canvas-lienzo-proposicion-valor-modelos-de-negocio/>

Megías, J. El mapa de empatía, una poderosa herramienta para realizar una adecuada clientela. Centro de excelencia. Recuperado de: <http://www.eoi.es/fdi/oviedo/el-mapa-de-empat%C3%ADa-una-poderosa-herramienta-para-realizar-una-adecuada-segmentaci%C3%B3n-de-la>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (s. f.). MinCIT - Citur | Estadísticas. Recuperado 14 de junio de 2020, de

http://www.citur.gov.co/estadisticas/df_ocupacion_hotelera/var_acorrido/31?t=1#gsc.tab=0

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2012). Córdoba. Colombia. Guía Turística. <http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=58182&name=GuiaTuristicaCordoba-ok.pdf&prefijo=file>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2014). Plan sectorial de turismo 2014-2018 “Turismo para la construcción de la paz”. Recuperado de http://citur.linktic.com/upload/publications/documentos/155.Plan_sectorial_de_turismo_2014_2018.pdf

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2018). Boletín informativo del Sector Turismo. http://www.mincit.gov.co/publicaciones/33101/boletin_informativo_del_sector_turismo

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2018). Información: Perfiles Económicos Departamentales. http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=77512&name=Perfil_departamento_Cordoba.pdf&prefijo=file

Ministerio de Comercio, Industria y Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2009). Política de turismo y artesanías. Recuperado de:

<https://www.mincit.gov.co/getattachment/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo/politica-de-turismo-y-artesantias/politica-de-turismo-y-artesantias-iniciativas-conju/politica-de-turismo-y-artesantias.pdf.aspx>

Ministerio de Comercio, Industria y Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2003). POLÍTICA PARA EL DESARROLLO DEL ECOTURISMO. Recuperado de:

<https://www.mincit.gov.co/getattachment/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo/politica-para-el-desarrollo-del-ecoturismo/politica-para-el-desarrollo-del-ecoturismo/politica-para-el-desarrollo-del-ecoturismo2.pdf.aspx>

Ministerio de Salud y Protección social (2020). Resolución número 666 de 2020. Recuperado de:

<https://id.presidencia.gov.co/Documents/200424-Resolucion-666-MinSalud.pdf>

Molina, C. (2011). “Ecoturismo en Colombia: una respuesta a nuestra invaluable riqueza natural”.

TURyDES, Turismo y Desarrollo Local, 2011 vol 4. No.10. Recuperado de: <http://www.red-redial.net/referencia-bibliografica-64232.html>

Ocupación Hotelera de 2019 Alcanzó el 56.96%. (2020, 7 febrero). Recuperado 20 de mayo de 2020,

de <https://www.sectorial.co/informativa-hotelerero/item/295146-ocupaci%C3%B3n-hotelera-de-2019-alcanz%C3%B3-el-56-96>

Organización Mundial del Turismo OMT. (2017). ¿Por qué el Turismo?. Recuperado de

<http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>

Organización Mundial del Turismo OMT. (2020). Evaluación de la incidencia del brote del COVID-

19 en el turismo internacional. Recuperado de <https://www.unwto.org/es/evaluacion-de-la-incidencia-del-brote-del-covid-19-en-el-turismo-internacional>

- Organización Mundial del Turismo. (2020, 28 mayo). La OMT presenta sus directrices globales para reabrir el turismo | OMT. Recuperado 9 de junio de 2020, de <https://www.unwto.org/es/news/omt-presenta-sus-directrices-globales-para-reabrir-el-turismo>
- Organización Mundial del turismo. (s. f.). EL TURISMO TOMA MEDIDAS PARA REABRIR | OMT. Recuperado junio de 2020, de <https://www.unwto.org/es/reiniciar-el-turismo>
- Osterwalder, A e Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Barcelona, España: Deusto Ediciones.
- Padece escasez de agua más del 40% de la población mundial. (2018, 22 marzo). Recuperado 5 de abril de 2020, de <https://www.forbes.com.mx/padece-escasez-de-agua-mas-del-40-de-la-poblacion-mundial/>
- Parque Roca Madre. (2016). Empresa. Recuperado de <http://www.parqueroCAMADRE.com/index.html>
- PINOT, ROJAS, MORA (2013). Session 1: Colombian Regional Tourism Economic Measurement Experiences; Issues and Challenges. MOVE 2013 (3rd International Conference on the Measurement and Economic Analysis of Regional Tourism American Chapter). Congreso llevado a cabo en Medellín, Colombia.
- Portafolio. (2017). Así es el perfil del viajero digital colombiano. Portafolio. Recuperado de <http://www.portafolio.co/tendencias/el-perfil-del-viajero-digital-colombiano-503735>
- Políticas del sector turismo | MINCIT - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (s. f.). Recuperado 13 de junio de 2020, de <https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo>
- PROCOLOMBIA. (2015) La guía de las oportunidades. Recuperado de http://www.procolombia.co/sites/default/files/cordoba_imprimir.pdf

- RANKIA, Colombia (2017). De las ciudades intermedias a las ciudades emergentes. Recuperado de <https://www.rankia.co/blog/otro-blog-economia/3703576-ciudades-intermedias-emergentes>
- Ramos, A. (2015). Se reabrió el parque ecológico del municipio de montelibano. La guía de montería. Recuperado de <https://www.laguiademonteria.co/se-reabrio-el-parque-ecologico-del-municipio-de-montelibano/>
- Rico, M. A. R. (2020, 24 marzo). Estas son algunas de las afectaciones que ha tenido el Covid-19 en el sector turístico. Recuperado 4 de junio de 2020, de <https://www.larepublica.co/empresas/estas-son-algunas-de-las-afectaciones-que-ha-tenido-el-covid-19-en-el-sector-turistico-2982636>
- Revista Travel. (2019, 29 mayo). Recuperado 13 de mayo de 2020, de <https://www.revista.travel/platos-tipicos-de-la-region-caribe>
- Ruiz, M. (2017). Análisis DAFO de los recursos turísticos de la ciudad de Montería (Córdoba-Colombia) con el objetivo de perfilar un plan de City Marketing. GeoGraphos [En línea]. Alicante: Grupo Interdisciplinario de Estudios Críticos y de América Latina (GIECRYAL) de la Universidad de Alicante. Recuperado de <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/69769>
- Serrano, N. (2015). 650 millones de dólares cuesta el plan Montería Sostenible. El universal. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.co/regional/cordoba/650-millones-de-dolares-cuesta-el-plan-monteria-sostenible-190870>
- The Ostelea School of tourism & hospitality. (2017). *Turismo ecológico y sostenible: perfiles y tendencias*. Recuperado de http://www.comunidadism.es/wp-content/uploads/downloads/2019/01/Informe_Turismo-Ecologico.pdf
- Varela, R. (2001). Innovación Empresarial: Arte y ciencia de la creación de empresas. Bogotá, Colombia: Pearson.

Veiga, F. J. M. (2014). *Introducción al peritaje medioambiental para no iniciados (Spanish Edition)* (1.ª ed.). CreateSpace Independent Publishing Platform.

Viaja por Colombia. (25,08,2004). Perfil del turista colombiano [Colaboración informativa del diario La República] Recuperado de https://www.viajaporcolombia.com/noticias/perfil-del-turista-colombiano_295/