

Plan de negocios para la creación de una empresa ecoturística llanera basada en recorridos en
bicicleta en la ciudad de Yopal

Jarby Edgar Amézquita Fuentes

Trabajo de Grado para Optar al Título de Ingeniero Industrial

Director:

José Antonio Cárdenas Fontecha

Magister en Gerencia de Negocios MBA

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico - Mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2022

Tabla de Contenido

Introducción	16
1. Justificación de la Idea de Negocio	19
1.1. Análisis Preliminar de la Idea de Negocio.....	22
2. Objetivos	26
2.1. Objetivo General	26
2.2. Objetivos Específicos.....	26
3. Marco de Referencia	28
3.1. Marco de Antecedentes.....	28
3.2. Marco Teórico.....	30
3.2.1. Ecoturismo	30
3.2.2. Bicicleta	30
3.2.3. Negocios Verdes.	30
3.2.4. Ecosistemas Sensibles.....	31
3.2.5. Plan de Negocios.....	32
4. Análisis del Sector	40
4.1. Oferta y Demanda	40
4.2. Macroentorno (Análisis PESTEL).....	47
4.2.1. Factor Político.....	47
4.2.2. Factor Económico	50
4.2.3. Factor Social	51
4.2.4. Factor Tecnológico	54

4.2.5. Factor Ecológico	56
4.2.6. Factor Legal	58
4.3. Microentorno (Cinco Fuerzas de Porter)	61
4.3.1. Amenaza de Nuevos Competidores.....	61
4.3.2. Poder de Negociación de los Proveedores	63
4.3.3. Poder de Negociación de los Clientes.....	63
4.3.4. Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos	64
4.3.5. Rivalidad entre Competidores Existentes	64
5. Investigación de Mercados	65
5.1. Diseño de la Investigación.....	65
5.1.1. Problema de Investigación.....	66
5.1.2. Población Objetivo.....	66
5.1.3. Objetivo.....	66
5.1.4. Muestra	67
5.1.5. Diseño del Cuestionario.....	68
5.2. Resultados de la Investigación.....	68
5.3. Conclusiones de la Investigación de Mercados	68
5.4. Estimación de la Demanda.....	71
6. Plan de Mercadeo.....	73
6.1. Propuesta de Valor.....	73
6.2. Estrategia de Posicionamiento	75
6.3. Branding.....	76
6.3.1. Logo de la Empresa	77

6.4. Mezcla de Marketing	78
6.4.1. Estrategia de Producto	78
6.4.2. Estrategia de Precios	79
6.4.3. Estrategia de Promoción	80
6.4.4. Estrategia de Comunicación	81
7. Estudio Técnico	83
7.1. Tamaño del Proyecto	83
7.2. Descripción del Servicio.....	85
7.3. Requerimientos de Insumos.....	89
7.4. Definición Maquinaria y Equipo a Utilizar.	90
7.4.1. Maquinaria y Equipo.....	90
7.5. Mobiliario y Equipo de Oficina.	94
7.6. Equipo de Transporte.....	95
7.7. Elementos de Presentación y Seguridad	95
7.8. Servicios Públicos y Arrendamiento.....	96
7.9. Requerimientos de Mano de Obra.	97
7.10. Definición del Servicio.	98
7.10.1. Captación del Cliente	99
7.10.2. Selección y Pago de la Ruta.....	99
7.10.3. Atención Presencial al Cliente.....	99
7.10.4. Mantenimiento Correctivo y Preventivo Flota de Transporte.	100
7.11. Macro Localización	100
7.12. Micro Localización.....	101

8. Análisis Organizacional	103
8.1. Estructura Organizacional.....	104
8.2. Estructura Salarial.....	105
9. Análisis Legal	105
9.1. Régimen de Constitución de la Empresa	105
9.1.1. Consulta de Homonimia.	106
9.1.2. Actividad Comercial.	107
9.2. Implicaciones Tributarias, Comerciales y Laborales.....	108
9.3. Trámites y Requerimientos para la Constitución de la Empresa	109
9.3.1. Estatutos de la Sociedad por los Accionistas	109
9.3.2. Pago del Impuesto de Registro	110
9.3.3. Diligenciamiento del PRE-RUT	110
9.3.4. Diligenciamiento de los Formularios RUES.....	111
9.3.5. Pago y Radicación de Documentos.....	111
9.3.6. Certificado de Establecimiento Comercial	111
9.3.7. Uso de Suelo.	112
9.3.8. Registro Sanitario.....	112
9.3.9. Concepto Técnico del Cuerpo de Bomberos.	112
10. Estudio Social y Ambiental	112
10.1. Análisis del Impacto Social	112
10.2. Análisis de Impacto Ambiental.....	113
11. Análisis Estratégico	115
11.1. Misión	115

11.2. Visión.....	115
11.3. Objetivos de la Empresa	115
11.4. Matriz DOFA.....	116
11.4.1. Estrategias Ofensivas (Fortaleza + Oportunidad).....	117
11.4.2. Estrategias de Supervivencia (Debilidad + Amenaza)	117
11.4.3. Estrategias de Reorientación (Debilidad + Oportunidad).....	118
11.4.4. Estrategias Defensivas (Fortaleza + Amenaza)	118
11.5. Lienzo CANVAS.....	119
12. Estudio Financiero	119
12.1. Vida del proyecto.....	119
12.2. Inversiones	120
12.2.1. Inversiones Fijas:	120
12.2.2. Inversiones Diferidas:	120
12.2.3. Capital de Trabajo:.....	121
12.2.4. Inversión Total	121
12.3. Financiación.....	122
12.4. Egresos.....	122
12.4.1. Costos de Producción.....	122
12.4.2. Gastos de Administración y Ventas.....	125
12.5. Ingresos:.....	127
12.5.1. Estado de Resultados.	128
El estado de resultados se presenta para los primeros 5 años de operación de la empresa, como se muestra en la	128

12.5.2. Flujo de Caja Proyectado.....	129
12.5.3. Balance General Proyectado.....	130
12.6. Análisis de Escenarios	131
12.6.1. Escenario más Probable	131
12.6.2. Escenario Optimista.....	131
12.6.3. Escenario Pesimista	132
Conclusiones.....	134
Recomendaciones	136
Referencias Bibliográficas.....	137

Lista de Figuras

Figura 1. El proceso de investigación de Marketing.....	35
Figura 2. Crecimiento de la cuota de mercado ecoturística mundial.....	41
Figura 3. Actores de la cadena de valor turística.....	42
Figura 4. El turismo en Cifras en el Mundo.....	44
Figura 5. El turismo en Cifras en Colombia.....	45
Figura 6. Cifras del turismo para Colombia.....	46
Figura 7. Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	48
Figura 8. Participación en el mercado.....	72
Figura 9. Diagrama de factores Matriz ERIC.....	75
Figura 10. Isologo de “Eco Rutas del Llano”.....	77
Figura 11. Branding “Eco Rutas del Llano”.....	77
Figura 12. Branding “Eco Rutas del Llano”.....	81
Figura 13. Ruta del Chigüiro.....	86
Figura 14. Ruta del Puma.....	87
Figura 15. Ruta de la Iguana.....	88
Figura 16. Bicicleta Todoterreno.....	91
Figura 17. Bicicleta Eléctrica.....	92
Figura 18. Diagrama de flujo de “Eco Rutas del Llano”.....	98
Figura 19. Ubicación del inmueble a arrendar.....	103
Figura 20. Organigrama de Eco Rutas del Llano.....	104
Figura 21. Consulta de Homonimia RUES.....	106

Figura 22. Consulta de Homonimia SIC.....	107
Figura 23. Matriz DOFA.....	116
Figura 24. Estado de Resultados.....	128

Lista de Tablas

Tabla 1. Cumplimiento de Objetivos.....	18
Tabla 2. Población Objetivo.	66
Tabla 3. Ficha Técnica Cuestionario Aplicado.....	68
Tabla 4. Demanda Potencial Mensual.	71
Tabla 5. Penetración en el mercado.	73
Tabla 6. Estrategia de posicionamiento de “Eco Rutas del Llano”.	76
Tabla 7. Matriz Ansoff de “Eco Rutas del Llano”.....	78
Tabla 8. Precios promedio.	80
Tabla 9. Servicios a ofrecer sobre el 100% de la estimación de demanda	83
Tabla 10. Ventas durante el primer año.	84
Tabla 11. Ventas Anuales.	84
Tabla 12. Ruta del Chigüiro.....	86
Tabla 13. Ruta del Puma.	87
Tabla 14. Ruta de la Iguana.	88
Tabla 15. Paquetes de Servicios y Productos por Ruta.....	89
Tabla 16. Insumos para los Diferentes Recorridos Eco Rutas del Llano.....	90
Tabla 17. Especificaciones Técnicas Bicicleta Todoterreno.	91
Tabla 18. Especificaciones Técnicas Bicicleta Eléctrica.....	93
Tabla 19. Maquinaria y Equipo Requerido.....	94
Tabla 20. Mobiliario y equipo de oficina.....	94
Tabla 21. Leasing Vehículos.....	95

Tabla 22. Elementos de Seguridad y Protección.	96
Tabla 23. Servicios Públicos.....	97
Tabla 24. Requerimientos de Mano de Obra.	97
Tabla 25. Opciones de ubicación de la empresa.	101
Tabla 26. Valoración por puntos de los lugares.....	102
Tabla 27. Inversión fija.	120
Tabla 28. Inversión Diferida.	120
Tabla 29. Capital de Trabajo.....	121
Tabla 30. Inversión Total.....	121
Tabla 31. Amortización Crédito Bancario.....	122
Tabla 32. Costos de Insumos para el Primer Año.....	122
Tabla 33. Costos de Insumos para cada año.	123
Tabla 34. Costos Indirectos de Prestación del Servicio.....	124
Tabla 35. Costos Variables.	124
Tabla 36 Costos indirectos fijos.....	125
Tabla 37. Mano de Obra Directa.....	125
Tabla 38. Gastos de Administración.....	126
Tabla 39. Gastos de Personal de Administración.	126
Tabla 40. Gastos de Personal de Ventas.	127
Tabla 41. Total, Gastos de Administración y Ventas.	127
Tabla 42. Proyección de ventas durante 5 años.	128
Tabla 43. Valor Presente Neto.....	130
Tabla 44. Tasa interna de retorno.	130

Tabla 45. Indicadores para el escenario más probable.	131
Tabla 46. Indicadores para el Escenario más Optimista.	132
Tabla 47. Indicadores para el escenario pesimista.....	132

Lista de Apéndices

Los Apéndices se encuentran en una carpeta adjunta.

Apéndice A. Cuestionario Aplicado.

Apéndice B. Resultados de la Investigación.

Apéndice C. Manual de funciones y cargos.

Apéndice D. Matriz de Leopold.

Apéndice E. Estudio Financiero.

Apéndice F. CANVAS.

Resumen

Título: Plan de negocios para la creación de una empresa ecoturística llanera basada en recorridos en bicicleta en la ciudad de Yopal.*

Autor: Jarby Edgar Amézquita Fuentes **

Palabras Clave: Turismo, Rutas ecológicas, emprendimiento, plan de negocio.

Descripción:

El presente proyecto tiene como propósito la creación de la empresa “Eco rutas del Llano””. Esta empresa pretende integrar diferentes oferentes de turismo y entretenimiento de las zonas rurales del municipio de Yopal, Casanare en rutas ecológicas integrales. El recorrido será realizado generalmente en bicicletas y estarán en el marco de un paquete turístico altamente diferenciado que incluye un café llanero tradicional, senderos ecológicos, balnearios y lugares de interés, y una experiencia gastronómica única en diversos restaurantes vinculados. Se plantean tres rutas: La ruta del chigüiro, La ruta del Puma y la ruta de la Iguana.

Para el desarrollo de este plan de negocio se realizó un análisis del macro y micro entorno del sector, y posteriormente se realizó un estudio de mercado con el fin encontrar información relevante sobre la percepción de la oferta de valor de la empresa. A su vez, se realiza la estimación de demanda y posteriormente el plan de mercadeo para definir las estrategias comerciales a desarrollar. Después, se presenta el estudio técnico para determinar todos los factores requeridos para la prestación del servicio, el análisis del impacto social y ambiental derivados del funcionamiento de la empresa, los requerimientos organizacionales y legales para la constitución de la empresa. Finalmente, se realizó el estudio financiero para evaluar la viabilidad financiera de la empresa.

* Trabajo de Grado.

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: MBA. José Antonio Cárdenas Fontecha.

Abstract

Title: Business plan for the creation of a plain's ecotourism company based on bicycle tours in the city of Yopal.*

Author: Jarby Edgar Amézquita Fuentes**

Key Words: Tourism, ecological routes, entrepreneurship, business plan.

Description:

The purpose of this project is the creation of the company "Eco Rutas del Llano". This company intends to integrate different tourism and entertainment offers from the rural areas of the municipality of Yopal, Casanare in integral ecological routes. The tour will generally be carried out on bicycles and will be part of a highly differentiated tourist package that includes a traditional plains café, ecological trails, spas and places of interest, and a unique gastronomic experience in various related restaurants. Three routes are proposed: The capybara route, the Puma route and the Iguana route.

For the development of this business plan, an analysis of the macro and micro environment of the sector was carried out, and subsequently a market study was carried out in order to find relevant information on the perception of the company's value offer. In turn, the demand estimation is carried out and subsequently the marketing plan to define the commercial strategies to be developed. Then, the technician is presented to determine all the factors required for the provision of the service, the analysis of the social and environmental impact derived from the operation of the company, the organizational and legal requirements for the constitution of the company. Finally, the financial study was carried out to evaluate the financial viability of the company.

* Bachelor Thesis

** Faculty of Physical-Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: Mba. José Antonio Cárdenas Fontecha

Introducción

En la actualidad, la economía mundial atraviesa uno de los momentos más críticos en su historia debido a los efectos de la pandemia de COVID-19 (coronavirus) los cuales parecen ser perdurables. Sin embargo, el 2021 se postula como el comienzo de la recuperación económica a pesar de que las economías emergentes se encuentran en una fuerte depresión económica el turismo se proyecta como una fuerte ancla para estabilizar la economía global. Pero la reactivación económica debe emparejarse con el cuidado al medio ambiente dado los efectos directos con la salud del ser humano, especialmente en la región de los llanos orientales que se ha visto afectada por los efectos negativos de la explotación de recursos no renovables.

Ante esta perspectiva, crear modelos de negocio amigables con el ambiente y sostenibles en el tiempo es un cambio ineludible, el enfoque de estos debe incluir además del crecimiento económico el manejo adecuado de los recursos y del medio ambiente. Por esto, surge la iniciativa de formular un plan de negocios para la creación de una empresa ecoturística llanera basada en recorridos en bicicleta en la ciudad de Yopal. Esta propuesta de negocio busca crear una vitrina del turismo en Yopal por medio de una empresa de ecoturismo que consiste en: Ofrecer un café criollo llanero como preámbulo para realizar recorridos turísticos por los principales lugares del patrimonio ecológico, recreativo y cultural de la ciudad mediante el uso de la bicicleta como medio de transporte sostenible. De manera alterna, la cafetería como tal no solo es el punto de partida para las ciclorrutas sino un novedoso centro de reuniones ejecutivas o empresariales. De igual forma, los recorridos incluyen el uso de espacios, servicios y productos de empresas del turismo tales como restaurantes, fincas ecuestres, agroparques, balnearios, hostales, etc., convirtiendo la empresa en una vitrina turística para la región. y al mismo tiempo, ofrecer paseos ciclistas de tipo cultural o gastronómico, renta/venta de bicicletas, equipo y servicio mecánico especializado.

Para evaluar la idea de negocios, se realiza un análisis del sector y una investigación de mercado identificando oportunidades y amenazas para el negocio. Del mismo modo, se analiza el modelo de negocios planteado desde el punto de vista técnico, financiero, legal, organizacional, social y ambiental con el fin de construir bases sólidas que permitan proyectarlo a la realidad.

Cumplimiento de Objetivos

El cubrimiento de los objetivos se presenta en la Tabla 1:

Tabla 1.

Cumplimiento de Objetivos

Objetivo	Cumplimiento
Realizar un estudio del macro y microentorno que permita caracterizar los factores e incidentes del sector turismo en el que se llevará a cabo esta idea de negocio.	Capítulo 4.
Desarrollar un estudio de mercado que identifique características, necesidades y tendencias del mercado objetivo y a partir de este diseñar un plan de mercadeo que brinde una visión clara de la estrategia a implementar para captar, fidelizar y estimular relaciones con los clientes.	Capítulo 5.
Elaborar un estudio técnico para determinar los recursos necesarios para alcanzar y garantizar la viabilidad operativa y comercial del negocio.	Capítulo 7.
Realizar un estudio organizacional que permita identificar los requerimientos y funciones del personal necesario para la puesta en marcha de la empresa.	Capítulo 8.
Realizar un análisis técnico para implementar una red ecoturística con las empresas del sector.	Capítulo 7.
Realizar un estudio que permita evaluar aspectos legales y ambientales para que la empresa se establezca y opere, así como definir la figura jurídica a constituir.	Capítulo 9 y 10.
Identificar y analizar el impacto social y ambiental que generará la puesta en marcha del negocio con el fin de reducir los posibles efectos negativos.	Capítulo 10.
Realizar un estudio financiero que permita proyectar los costos, ingresos, el monto de la inversión, la financiación y la rentabilidad esperada de la empresa.	Capítulo 12.
Elaborar el direccionamiento estratégico de la empresa necesario para el desarrollo de sus funciones.	Capítulo 11.
Incluir prácticas de turismo por la naturaleza realizando actividades físicas de baja intensidad sin degradar los recursos naturales en medios de transporte ecológicos.	Capítulo 5 y 6.

1. Justificación de la Idea de Negocio

La crisis económica de los departamentos extractores de petróleo acrecienta con la situación actual de pandemia que se vive a nivel mundial, lo que crea grandes retos para la generación de economías alternas. La ciudad de Yopal se destaca por ser un punto álgido para el turismo gracias al patrimonio ecológico y valores etnográficos propios de la región.

Actualmente la ciudad cuenta en su área rural y parte del área urbana cercana con un gran número de fincas, parques y restaurantes campestres dentro de su oferta turística sin embargo dichas empresas no poseen una vitrina que las destaque, lo cual es una oportunidad sin explotar, sumado a esto se destaca el llamado y apoyo de los entes territoriales locales para el emprendimiento en turismo mostrando así la importancia para el desarrollo en este campo.

La oportunidad de emprender en el turismo de Casanare se manifiesta en la necesidad de la región de buscar economías alternativas a la extracción de hidrocarburos puesto que este era el principal renglón de la economía que para el año 2013 representaba el 72% de los 15,4 billones de pesos del PIB del departamento de Casanare (Agronet, 2019). Cifras que expresan la necesidad de depender de otros rubros de la economía dada la continua caída de los precios internacionales del crudo, que para 2020 se agudizó debido a la pandemia.

Desde la Cámara de Comercio de Casanare se comenzó a trabajar en cuatro iniciativas clúster, que apuntan a establecer estrategias que permitan potenciar el mismo número de sectores. Se trata de los clústeres de piña, ganadería, Oil & Gas y por supuesto el turismo de naturaleza (Agronet, 2019).

Siendo el clúster de turismo el de menor inversión y explotación en la región llanera la que refleja la necesidad insatisfecha en clientes potenciales para este nicho de mercado que no solo

posee escasa explotación sino que es el enfoque de desarrollo de los entes gubernamentales como la Alcaldía de Yopal (2020), que en su plan de desarrollo vigente menciona al municipio de Yopal como centro esencial del turismo departamental ya que posee más del 50% de los agentes participantes de la cadena de valor del Destino Región Llanos proyecto que impulsa el turismo en la región llanera, al mismo tiempo, así mismo el municipio tiene la capacidad para desarrollar lo que en la industria del turismo se denomina MICE enfocado en el turismo de reuniones o trabajo (Alcaldía de Yopal, 2020).

De acuerdo con el documento Ruta Turismo De Naturaleza Casanare de la Cámara de Comercio de Casanare, la oferta hotelera y comercial en el municipio de Yopal ha avanzado para estar a la altura de las grandes ciudades del país sumando a su portafolio de los tradicionales hoteles Hayboré, Camoruco, Iximena, La Aurora, etc. la operación de cadenas de hoteles internacionales como Hoteles Estelar, Holiday Inn, Sonesta, Hampton by Hilton, Best Western y Wyndham entre otras, ofreciendo mayor calidad de hospedaje y generando una capacidad instalada a nuevos inversionistas y turistas que visitan la capital, todo esto dentro del plan de desarrollo turístico del Casanare 2019-2031, que resalta al municipio en proyectos de conectividad terrestre y área nacional e internacional, capacidad de alojamiento de aproximadamente 5.500 camas, diversidad de gastronomía gourmet y típica. (Alcaldía de Yopal, 2020).

Por lo anterior se visualiza a la ciudad de Yopal como una posible vitrina del turismo en la región gracias a su gran riqueza natural, gastronómica y cultural, características que están impulsando en propios y extraños una motivación para dar a conocer tales atributos de la región. Sin embargo, se busca que el impulso al desarrollo turístico no afecte las condiciones medio ambientales de la ciudad, por ello la idea emprendedora reconoce los términos establecidos por los Objetivos de Desarrollo Sostenible declarados por las Naciones Unidas en cuanto al combate

contra el cambio climático y la defensa del medio ambiente, enfocándose, entre otras cosas, en la búsqueda por redoblar los esfuerzos para proteger y salvaguardar el patrimonio cultural y natural del mundo, apoyar los vínculos económicos, sociales y ambientales positivos entre las zonas urbanas, periurbanas y rurales fortaleciendo la planificación del desarrollo nacional y regional y mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional respecto de la mitigación del cambio climático, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana; todo esto desde el uso de la bicicleta como medio de transporte alternativo que contribuye a la mejora de la salud, la sostenibilidad de las ciudades y la reducción del tráfico creando valor agregado a la propuesta empresarial. (Naciones Unidas, 2015)

Y es que, solo durante los años 2018 y 2019, según datos de la Cámara de Comercio de Casanare, arribaron a la capital casanareña aproximadamente 3.000 viajeros, procedentes de países como Suiza, Holanda, Alemania, Inglaterra, España, Francia y Estados Unidos, por ello desde los entes gubernamentales se trabaja en conjunto con diversos actores para posicionar al departamento como nuevo destino para el desarrollo del turismo de naturaleza, mediante un modelo de articulación y cooperación público – privada ofreciendo productos y servicios amigables con el ambiente, lo cual ha llamado la atención de los turistas provenientes del exterior. (Revista Semana, 2019a).

Dentro de los beneficios que ofrecen los entes gubernamentales se encuentran las seis estrategias del Plan Sectorial de Turismo 2018- 2022, Turismo: el propósito que nos une del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el cual hace parte del Plan Nacional de Desarrollo y se desarrolla en conjunto con el municipio en las siguientes líneas: generación de condiciones institucionales para el impulso al sector del turismo; gestión integral de destinos y fortalecimiento de la oferta turística; dentro de las cuales se busca acoger las relacionadas con: (1) verde:

naturaleza, ecoturismo, agroturismo, aventura y ciencia; (3) naranja: cultura, gastronomía, patrimonio, música y religión; (5) morado: inversión, negocios y emprendimiento; (7) gris: turismo incluyente (personas mayores, jóvenes, comunidades, equidad de género, accesibilidad y turismo social). Adicionalmente se busca la atracción de inversión, infraestructura y conectividad para el turismo; innovación y desarrollo empresarial en el sector; fortalecimiento del capital humano para la competitividad de esta rama; y la promoción de un turismo transformador, incluyente y con equidad. (Alcaldía de Yopal, 2020).

Es por esto por lo que se pretende evaluar la viabilidad de la creación de una empresa de servicios turísticos a partir del uso de la bicicleta como medio de transporte, explorando los principales lugares del patrimonio ecológico, recreativo y cultural de la ciudad, previo un café criollo llanero haciendo de la empresa no solo una experiencia para el cliente sino una vitrina para el turismo de la región, ofreciendo en el portafolio los diferentes productos y servicios disponibles de otras empresas dedicadas al turismo como restaurantes, fincas ecuestres, agro parques, balnearios y hostales; resolviendo así la problemática de oferta turística en la región, no solo enfocándose en el turista extranjero, sino aprovechando la demanda de turismo propia de la región. El portafolio de servicios a ofrecer estará compuesto por paquetes de diferentes precios y experiencias, modificables según los resultados del estudio de mercados a realizar en el plan de negocio. Los servicios, además de hacer uso de bicicletas convencionales, usan a su vez bicicletas eléctricas, haciendo que la experiencia sea más incluyente y no se limite a la condición física del cliente.

1.1. Análisis Preliminar de la Idea de Negocio

En el mundo, la pandemia por COVID-19 no solo generó efectos negativos en la economía, sino que también ha generado nuevas tendencias en el consumidor. En el caso del turismo la

sostenibilidad y el medio ambiente son el enfoque más destacado. Según cifras de Euromonitor, líder mundial en investigación de mercado, un 34,6% de los viajeros prefieren el turismo sostenible, con inmersión en la naturaleza un 34,6% y un 52,0% de los turistas se decide por experiencias locales auténticas. En el caso colombiano, las inclinaciones no son diferentes puesto que según Gustavo Toro, presidente de la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco), la demanda en los destinos de naturaleza ha venido en aumento (Editorial La República, 2020).

De igual forma, en la región de la Orinoquia el ecoturismo espera dinamizar una economía que estaba definida por la explotación petrolera, que hoy en día con el precio del barril del petróleo por el suelo, el turismo de naturaleza se convierte en la premisa principal para la reactivación económica. Así lo indica Natalia Bayona, directora de Innovación y Transformación Digital de la Organización Mundial del Turismo (OMT), “El turismo era uno de los sectores que venía creciendo constantemente durante los últimos diez años y que generaba muchos empleos para las mujeres y jóvenes.”. Adicionalmente, la OMT dice que “Colombia es una de las primeras opciones para el turismo de naturaleza y avizora potencial como destino seguro para la pospandemia”. Según la Cámara de Comercio de Casanare, la meta es tener un total de 100.000 hectáreas exclusivamente dedicadas a la conservación y al turismo de naturaleza (Revista Semana, 2020).

Por otro lado, la bicicleta y el turismo sostenible son la combinación ideal ya que respeta el medio ambiente y favorece el crecimiento económico inclusivo y sostenible. Además, el cicloturismo no contamina, fomenta el uso del transporte público y aprovecha el uso rutas veredales y antiguos caminos. Adicionalmente es una oportunidad de impulsar las economías locales, mayormente en zonas rurales que no suelen ser destinadas a turismo masivo (Bouzas, 2017).

En Colombia, según Procolombia, los turistas extranjeros gastan hasta 257 dólares al día

en turismo en bicicleta que semanalmente representan unos 1800 dólares, cifra que se encuentra por encima del promedio de gasto del turista tradicional. Por tal razón, se ahondan esfuerzos por traer este tipo de viajeros al país. En Colombia, existe disposición para practicar las dos formas de cicloturismo: el ciclomontañismo y el ciclismo de ruta, que difieren tan solo en el tipo de bicicleta. Estas dos modalidades, además de ofrecer experiencias en turismo también resaltan la biodiversidad, gastronomía y cultura propias del patrimonio de Colombia. Tales características, son posibles por la ubicación ecuatorial del país, donde un recorrido de 500 metros representa cambiar de un ecosistema a otro. Así pues, Colombia busca proyectarse en el cicloturismo como lo hacen en Estados Unidos o Europa. (Revista Semana, 2019b).

Por lo que se refiere a Yopal, la capital de Casanare se encuentra incluida en plan de desarrollo turístico del departamento de Casanare 2019-2031, siendo eje en el desarrollo de proyectos de conectividad terrestre a nivel nacional e internacional, además cuenta con una capacidad de alojamiento cercano a las 5.500 camas, diversidad de gastronomía gourmet y típica, posee organismos de seguridad como policía, bomberos, Cruz Roja, hospital de segundo nivel, gran conectividad de telefonía e internet, amplia oferta bancaria, entre otras características potenciales. Sin embargo, Yopal como destino turístico aún tiene retos y limitaciones que se buscan solventar con la implementación del plan departamental de turismo (artículo 5) en temas de turismo amigable con el medio ambiente, articulado con la estructura económica y productiva departamental; garantizar la base institucional y física para un turismo perdurable, que tenga la posibilidad de soportar las decisiones de los entornos social, cultural, económico y ambiental y la excelencia en la prestación del servicio turístico mediante la formación de competencias en los agentes sociales, comunitarios con miras al posicionamiento de Yopal como un destino atractivo que permita la generación de empleo que contribuya a la reactivación económica del municipio

(Alcaldía de Yopal, 2020).

Referente al ciclismo, la ciudad de Yopal venía proyectando un alto interés por la práctica de este deporte, en 2019 se desarrolló e implementó el Acuerdo “ProBICI” que fue aprobado por el Órgano Colegiado de Administración y Decisión (OCAD) por \$4.500 Millones para 12.6 kilómetros de bicarriles en 4 Circuitos que integrarán los principales Colegios de la Ciudad. Además, se incluyen 6 Intersecciones Semafóricas nuevas (25 Semáforos), 393 Intersecciones con señalización vertical y 253 Intersecciones con demarcación horizontal. (El Deportivo del Llano, 2019).

En cuanto a las oportunidades, Yopal brinda espacios, servicios y productos de restaurantes, fincas ecuestres, agroparques, balnearios, hostales, etc. Especialmente fuera del casco urbano del municipio, donde además cuenta con escenarios naturales ricos en recursos hídricos donde se puede disfrutar de un contacto directo con la naturaleza. Adicionalmente, la ciudad cuenta con una estructura de establecimientos que propenden por el uso de la bicicleta y el deporte sostenible. Así pues, lo único faltante dentro de este panorama es un engranaje que no solo resalte todos estos espacios sino que brinde una experiencia inolvidable en el proceso. Siendo este, el factor fundamental indica la factibilidad del negocio en la ciudad de Yopal, donde más que competir en el mercado es asociarse para convertir a la empresa en una vitrina turística para la región.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para la creación de una cafetería ecoturística llanera basada en recorridos en bicicleta en la ciudad de Yopal.

2.2. Objetivos Específicos

Realizar un estudio del macro y microentorno que permita caracterizar los factores e incidentes del sector turismo en el que se llevará a cabo esta idea de negocio.

Desarrollar un estudio de mercado que identifique características, necesidades y tendencias del mercado objetivo y a partir de este diseñar un plan de mercadeo que brinde una visión clara de la estrategia a implementar para captar, fidelizar y estimular relaciones con los clientes.

Elaborar un estudio técnico para determinar los recursos necesarios para alcanzar y garantizar la viabilidad operativa y comercial del negocio.

Realizar un estudio organizacional que permita identificar los requerimientos y funciones del personal necesario para la puesta en marcha de la empresa.

Realizar un análisis técnico para implementar una red ecoturística con las empresas del sector.

Realizar un estudio que permita evaluar aspectos legales y ambientales para que la empresa se establezca y opere, así como definir la figura jurídica a constituir.

Identificar y analizar el impacto social y ambiental que generará la puesta en marcha del negocio con el fin de reducir los posibles efectos negativos.

Realizar un estudio financiero que permita proyectar los costos, ingresos, el monto de la inversión, la financiación y la rentabilidad esperada de la empresa.

Elaborar el direccionamiento estratégico de la empresa necesario para el desarrollo de sus funciones.

Incluir prácticas de turismo por la naturaleza realizando actividades físicas de baja intensidad sin degradar los recursos naturales en medios de transporte ecológicos.

3. Marco de Referencia

3.1. Marco de Antecedentes

A nivel global, se existen diferentes propuestas y estudios sobre el turismo ecológico en bicicleta. Uno de ellos es el trabajo de Rowsell (2013) “Desarrollo del turismo en bicicleta de montaña bajo el sol de medianoche: aprovechar los atributos del destino para maximizar el turismo potencial en el territorio de Yukon, Canadá” en el cual se destaca el potencial de la región para el desarrollo del turismo en bicicleta de montaña teniendo en cuenta que el territorio tiene abundante belleza natural, un excelente sistema de senderos; además del compromiso por parte de microempresarios y promotores municipales y territoriales y la gran mística que naturalmente atrae al turista. Los principales hallazgos del estudio fueron que los tres atributos que se destacaron en los estudios previos (paisaje, calidad del sendero y variedad del sendero) también fueron los más deseados por los turistas. Adicionalmente, los participantes indicaron que les gustaría experimentar una camino diferente cada día que están de vacaciones.

En el entorno regional, el trabajo de Machado (2009) “La bicicleta verde” expresa la necesidad de establecer actividades relacionadas con el ecoturismo en la ciudad de Santiago de Chile alrededor de esta necesidad propone realizar tres circuitos temáticos todos los días. De igual forma, se resalta las potencialidades de la región para este tipo de turismo, entre ellas el valle vitivinícola más famoso del país. De esta manera, se une a la tendencia de turismo ecosustentable sin impacto ambiental, resaltando la idiosincrasia e historia de la región y la inclusión de la bicicleta eléctrica como opción de transporte.

Por su parte, Lopéz y Magdala (2003) en su tesis “Paseos ecoturísticos en bicicleta, orientados al desarrollo económico local, en Purulha y San Jerónimo, Baja Verapaz” presentan un

producto ecoturístico que permite un mejor posicionamiento de la región en el ámbito nacional como destino turístico competitivo. Igualmente, destacan que los recorridos ecoturísticos en bicicleta aprovechan las características geográficas, paisajes, naturaleza y cultura que ofrece la región. Por otra parte, la metodología utilizada por los autores en el desarrollo de los recorridos ecoturísticos en bicicleta incluye la recopilación de datos en la operación y en el servicio de infraestructura de una pequeña empresa ecoturística. Asimismo, se destaca el diseño de un producto turístico innovador con un enfoque al desarrollo económico local aplicando una evaluación del clúster turístico de los municipios tratados en el estudio.

A nivel nacional, Baquero y Gutiérrez (2017) en su trabajo “Propuesta de circuito ecoturístico por Villa de Leyva en bicicleta” proponen un circuito ecoturismo por Villa de Leyva en bicicleta como oferta alternativa de turismo en el municipio. Igualmente, se destaca el potencial turístico de la región con la inclusión de atractivos turísticos, propendiendo la conservación del patrimonio. De igual forma, para el desarrollo del proyecto se evaluaron los diferentes atractivos naturales analizados desde sus aspectos internos y externos con una matriz DOFA y se realizó un estudio de mercado para estimar los rangos de precio a los que están dispuestos los turistas.

Bajo esta línea colombiana, Albornoz et al. (2018) en su trabajo “Propuesta ruta de cicloturismo, orientada en la naturaleza en el municipio de Sopó” infieren que las características naturales y económicas de la región son propicias para desarrollar el cicloturismo ofreciendo al turista un contacto más directo con el entorno. Del mismo modo, se resalta la conexión entre el propósito principal del cicloturismo junto con la tendencia del mercado actual de estilos de vida Fitness o Health Care, siendo el cicloturismo sinónimo de crecimiento para esta tendencia, al ser una actividad practicada por el mismo individuo generando así un trabajo más autónomo en el contacto con la naturaleza y su propio ser.

3.2. Marco Teórico

3.2.1. Ecoturismo

Según The International Ecotourism Society (TIES), se trata de un “viaje responsable a áreas naturales, conservando el medio ambiente y mejorando el bienestar de la población local”. Es decir, se trata de realizar un viaje de manera responsable para menguar el impacto en el medio ambiente y en la comunidad que reside en la zona.

3.2.2. Bicicleta

Vehículo de dos ruedas, normalmente de igual tamaño, cuyos pedales transmiten el movimiento a la rueda trasera por medio de un plato, un piñón y una cadena. (RAE, 2021).

3.2.2.1. Bicicleta Deportiva o de Turismo. Este tipo de bicicleta se usa para recorrer largas distancias y cargar peso. Sus cuadros son muy robustos e incluyen monturas para ubicar rack trasero y delantero además de varias caramañolas de hidratación. Tienen un gran rango de velocidades: suficientemente bajas que facilitan subir pendientes bastante pronunciadas al estar completamente cargadas y velocidades altas para mantener la velocidad aun en las bajadas. Están equipadas con frenos potentes, generalmente frenos de disco o tradicionales (Raggio, s.f.).

3.2.2.2. Bicicleta Eléctrica. Este tipo de bicicleta posee pedaleo asistido (eléctrico). Las bicicletas eléctricas son todas aquellas bicis que utilizan un motor para asistir el pedaleo. Su principal ventaja es a la hora de subir pendientes, pedalear contra el viento (hay lugares donde el viento es muy intenso) o para quien tiene que pedalear largas distancias y desea reducir el esfuerzo. Por otro lado estas bicis son más costosas y pesadas que el resto (Raggio, s.f.).

3.2.3. Negocios Verdes.

Contempla las actividades económicas en las que se ofertan bienes o servicios, que generan impactos ambientales positivos y que además incorporan buenas prácticas ambientales,

sociales y económicas con enfoque de ciclo de vida, contribuyendo a la conservación del ambiente como capital natural que soporta el desarrollo del territorio (Ministerio de Ambiente, 2020). La importancia de los criterios de negocios verdes es asegurar los beneficios directos derivados de los negocios verdes al productor, consumidor y a la sociedad. A continuación, se enuncian los 12 criterios generales de negocios verdes:

- Comunicación de atributos sociales o ambientales asociados al bien o servicio.
- Enfoque de ciclo de vida del bien o servicio.
- Esquemas, programas o reconocimientos ambientales o sociales implementados o recibidos.
- Impacto ambiental positivo del bien o servicio.
- No uso de sustancias o materiales peligrosos.
- Reciclabilidad de los materiales y/o usos de materiales reciclados.
- Responsabilidad social al interior de la empresa.
- Responsabilidad social y ambiental al exterior de la empresa.
- Responsabilidad social y ambiental en la cadena de valor de las empresas.
- Uso eficiente y sostenible de recursos para la producción de bien o servicio.
- Viabilidad económica del negocio.
- Vida útil.

3.2.4. Ecosistemas Sensibles.

Son aquellos ecosistemas con gran biodiversidad y susceptibles al deterioro por el efecto de factores externos como el cambio climático o la acción del ser humano. Entre los ecosistemas sensibles se encuentran los marítimos y costeros se encuentran los arrecifes de coral, los manglares, las lagunas costeras y los pastos marinos, entre otros.

3.2.4.1. Bienes y Servicios Sostenibles. Son aquellos bienes o servicios que, en su proceso de aprovechamiento, producción, manejo, transformación, comercialización y/o disposición, incorporan mejores prácticas ambientales garantizando la conservación del medio de donde fueron extraídos y la sostenibilidad del recurso. (ONVS 2014).

3.2.5. Plan de Negocios

Es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que permite detallar con anticipación todos los aspectos a considerar para la puesta en marcha y funcionamiento de una empresa, por lo que es una herramienta esencial para comunicar la idea de negocio, evaluar su probabilidad de éxito y reducir la incertidumbre y el riesgo de fracaso que cualquier actividad no planificada tiene. Adicionalmente, implica una serie de etapas previsibles que involucran diversas tareas definidas en el tiempo, en las que se analiza el entorno en el que se desarrollará la empresa, se precisa la idea y el modelo de negocio elegido, se establecen los objetivos que se quieren alcanzar, se definen las estrategias de la empresa y se detallan los procesos de producción, ventas, logística, personal y finanzas, para que se logre satisfacer las necesidades de los potenciales clientes (Weinberger, 2009).

3.2.5.1. Análisis de Entorno. El análisis de entorno tiene como objetivo establecer los principales aspectos que rigen el comportamiento del entorno en el que se desarrollará el modelo de negocio y evaluar la influencia que tienen en la empresa a constituir. La relación empresa-entorno debe darse en todo momento, por lo que sin duda, de manera constante las empresas deben de estar vigilando y examinando su entorno, tanto a nivel macro como a nivel micro, anticipando de alguna manera sus efectos, así como analizando a sus competidores y generando estrategias que le permitan tener una ventaja competitiva sobre otras organizaciones (Arano, Cano y Olivera, 2012).

3.2.5.1.1. Microentorno. El microentorno se refiere a aquellos aspectos cercanos que participan en la producción, distribución y promoción de la oferta, es decir incluye a todos los participantes próximos a la compañía que afectan, ya sea de manera positiva o negativa, y que se combinan para componer la red de valor de la empresa (Armstrong & Kotler, 2013).

3.2.5.1.2. Cinco Fuerzas de Porter. Es una herramienta estratégica que permite identificar las fuerzas que intervienen en un sector industrial, tomando como base los principales elementos del mercado: competidores directos clientes, proveedores, productos sustitutivos y competidores potenciales (Baena, Sánchez y Montoya, 2003). El modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria, las cuales delimitan precios, costos y requerimientos de inversión (Hernández, 2011).

A su vez, esta herramienta proporciona un marco de reflexión estratégica para determinar la rentabilidad de un sector específico y conocer el grado de competencia existente, así como realizar un análisis externo que sirva como base para determinar la posición actual de la empresa y formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas (Gómez, 2013).

3.2.5.1.3. Macroentorno. El Macroentorno representa todas las fuerzas externas que no son controlables por la empresa pero que pueden influir en el desenvolvimiento de su actividad (Torreblanca, 2014). Aunque es un ámbito global y que afecta a todos por igual, las consecuencias varían en función de las características de la empresa (García, 2008). El Macroentorno está compuesto por todos aquellos factores demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, legales, sociales, culturales y medioambientales que afectan al entorno de la organización (Torreblanca, 2014), por ende un buen método para analizar el Macroentorno en el análisis PESTEL (García, 2008).

3.2.5.1.4. Análisis PESTEL. El análisis PESTEL permite realizar una representación detallada del entorno en el que operará la organización en función de aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos, legales (Retos directivos, 2015). Esta herramienta utiliza diferentes perspectivas que le dan una estructura lógica que permite entender, presentar, discutir y tomar decisiones, por lo que es de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, así como la posición, el potencial y el direccionamiento de un negocio (Chapman, 2004).

3.2.5.2. Análisis del mercado. El análisis del mercado es un conjunto de acciones que se ejecutan con el fin de conocer la respuesta del mercado ante un nuevo producto o servicio y, en cierta forma, saber si estaría dispuesto a adquirirlo. En el estudio del mercado se analizan aspectos tan fundamentales como el precio de los productos, el modo de comunicación y distribución de estos, así como los comportamientos del consumidor y de la competencia a fin de evaluar la viabilidad del proyecto empresarial y establecer estrategias de penetración en el mercado (Nuño, 2017).

3.2.5.3. Investigación de mercado. La investigación de mercados es necesaria para representar las características, necesidades, hábitos y tendencias del mercado y obtener información útil para el desarrollo del plan de mercadeo del negocio. La investigación concluyente se realiza mediante una investigación cuantitativa aplicando una encuesta a una muestra del mercado objetivo (Mc Daniel, 2015).

Las compañías utilizan la investigación de mercados en una gran variedad de situaciones. También les sirve para evaluar el potencial de mercado y su participación en éste, así como a medir la eficacia de la fijación de precios, del producto, de la distribución o de la promoción. Los autores presentan las fases para elaborar una investigación de mercado como se muestra en la Figura 1

(Armstrong & Kotler, 2013).

Figura 1.

El proceso de investigación de Marketing.



Tomado de: Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). Fundamentos de Marketing.

3.2.5.3.1. Investigación descriptiva. Este tipo de investigación tiene como objetivo representar las características o funciones del mercado. Se realiza para describir las características de grupos de interés, calcular el porcentaje de una población específica que muestra determinada conducta, determinar la percepción de las características de productos, determinar el grado en que las variables de marketing están asociadas, así como para hacer predicciones específicas (Malhotra, 2008).

3.2.5.4. Plan de Mercadeo. El plan de mercadeo es un documento que recoge las estrategias que se van a utilizar para lograr los resultados previstos en términos de volumen de ventas (Varela, 2014). El plan de marketing da enfoque y dirección al proyecto empresarial. A su vez, sirve para documentar la forma en que se alcanzarán los objetivos estratégicos de la organización mediante estrategias y tácticas de marketing específicas, partiendo del cliente. Las estrategias del plan de mercadeo deben atraer, mantener y cultivar clientes del segmento del mercado objetivo mediante la creación, entrega y comunicación de la propuesta de valor al cliente (Kotler y Armstrong, 2007).

3.2.5.4.1. Marketing Mix. De acuerdo con Lam, Hair, & McDaniel (2011), la mezcla de marketing o marketing mix, es la combinación única de estrategias de las 4P: producto, plaza, promoción y fijación de precio, diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado meta.

Según Ortiz Velásquez (2014), las múltiples posibilidades de se clasifican en cuatro grupos de variables:

- El Producto: es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta.
- El Precio: es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto.
- La Plaza: incluye las actividades de la empresa que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta.
- La Promoción: implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren.

3.2.5.5. Análisis Técnico. El estudio técnico permite verificar la posibilidad técnica de fabricación del producto, o producción del servicio objeto del proyecto empresarial con la calidad, cantidad y costo requerido; para ello se identifican tecnologías, maquinarias, equipos, insumos, materias primas, procesos, recursos humanos, etc. Además, propone definir alternativas técnicas que permitan alcanzar los objetivos del proyecto y se constituye en una de las etapas de la prefactibilidad que mayor atención requiere debido a que toda la arquitectura financiera del proyecto, que corresponde a la estimación de inversiones, costos e ingresos está montada sobre sus resultados (Meza, 2005).

3.2.5.6. Análisis Organizacional. El análisis organizacional es una herramienta que sirve para hacer diagnóstico sobre la gestión de las organizaciones, o de programas con una estructura y soporte organizacional (Inostroza y Waissbluth, 2008). Tiene como propósito definir las

funciones de la empresa y el personal que las llevará a cabo, así como diseñar la estructura organizacional de la empresa, establecer los perfiles de cada puesto, elaborar los manuales operativos de cada área funcional (Alcaraz, 2011).

3.2.5.7. Análisis Legal. El análisis legal tiene como objetivo recopilar los requerimientos que la ley exige para así cumplir con el marco legal establecido para la constitución de la empresa, se debe definir el tipo de sociedad, los permisos requeridos y las regulaciones estipuladas, así como las obligaciones comerciales y tributarias necesarias para su creación y puesta en marcha.

3.2.5.8. Análisis Responsabilidad Social y Ambiental. Este análisis tiene como objetivo estimar los impactos sociales y ambientales sujetos a la implementación y puesta en marcha del proyecto a través de la identificación, análisis y explicación de los cambios, que como respuesta a un problema social, se hayan verificado sobre una población objeto y su contexto, como consecuencia de la ejecución y operación de un proyecto. Busca, además, determinar en qué medida el proyecto contribuirá a modificar una situación inicial enmarcada en una realidad social y/o ambiental; se trata pues de observar y contrastar la situación inicial antes del proyecto, y la nueva situación esperada como consecuencia de la ejecución y operación de este, a fin de establecer el nivel de intervención del proyecto (Miranda, 2012).

3.2.5.8.1. Matriz Leopold. Es un procedimiento para la evaluación del impacto ambiental de un proyecto en desarrollo y, por tanto, para la evaluación de sus costos y beneficios ecológicos. Tiene como finalidad garantizar que los impactos de diversas acciones sean evaluados y propiamente considerados en la etapa de planeación del proyecto. Esta matriz está estructurada en dos ejes, en el eje horizontal se relacionan las acciones que causan impacto ambiental y en el eje vertical las condiciones ambientales existentes que puedan verse afectadas por esas acciones, y a

partir de estos realiza un amplio examen de las interacciones entre acciones propuestas y factores ambientales (Ponce, 2011).

Análisis Financiero. Es la técnica que permite analizar los estados contables de la Empresa con el fin de tomar decisiones encaminadas a la optimización de los recursos financieros, vale decir, a la planeación y control financiero de la empresa (Miranda, 2013). Este análisis a su vez comprende el cálculo de la rentabilidad financiera por lo que facilita el diagnóstico de la situación actual de la empresa y la predicción de futuros acontecimientos.

3.2.5.8.2. Flujo de Caja Libre. Es un indicador del desempeño financiero de un negocio que mide la cantidad de efectivo que una empresa es capaz de generar después de deducir las cantidades de dinero necesarias para mantener o ampliar su base de activos.

3.2.5.8.3. Estado de Resultados. Es el instrumento que utiliza la administración para informar las operaciones que se realizan en la empresa en un periodo determinado y es a su vez, el principal procedimiento para medir la rentabilidad de una empresa (Alcaraz, 2011).

3.2.5.8.4. Estado de la Situación Financiera. En algunos casos llamado balance general, presenta la situación del negocio en un momento particular en donde se muestra cuáles son los activos, pasivos y capital contable de la empresa en ese momento. Este instrumento es indispensable para ubicar la salud financiera de la empresa (Alcaraz, 2011).

3.2.5.8.5. Indicadores Financieros. Sirven para indicar la situación de un aspecto económico particular en un momento determinado en el tiempo. Los aspectos que se consideran como económicos pueden ser muchos, por lo tanto, también existen una gran cantidad de indicadores (BanRepCultural, s.f.). Estos *indicadores* nos dicen si el proyecto es viable o no. Los principales indicadores son: el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el

Período de retorno de la inversión (PRI). En su libro “Principios de Finanzas Corporativas” Brealey, Myers, & Allen (2010), los definen de la siguiente manera:

VPN: El valor presente neto es el método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión. El Valor Presente Neto permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero: Maximizar la inversión.

TIR: La tasa interna de retorno se utiliza habitualmente para evaluar la conveniencia de las inversiones o proyectos. La tasa interna de retorno es una tasa de rendimiento utilizada en el presupuesto de capital para medir y comparar la rentabilidad de las inversiones. La tasa interna de rendimiento se define como la tasa de descuento a la cual $VPN = 0$.

PRI: Una de las alternativas más populares al VPN. Es el periodo de recuperación de la inversión; este instrumento permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial.

3.2.5.9. Análisis Estratégico. Un análisis estratégico se puede definir como el proceso que lleva consigo el estudio, tanto a nivel interno como externo, de una empresa, en donde se identifican los aspectos que se deben mejorar, así como, aquellos puntos que funcionan y se deben potenciar. Este análisis permite conocer la dirección hacia dónde avanza la empresa y es de gran ayuda para tomar las medidas pertinentes y asegurar su éxito. Tiene como pilar la interacción de tres elementos: empresa, entorno y objetivos, que interactúan entre sí en un dialogo continuo y permite a la empresa interpretar su entorno, valorar y movilizar sus recursos, para ofrecer bienes y servicios al mercado y recibir una respuesta en forma de resultados (Ventura, 2009).

3.2.5.9.1. Matriz DOFA. Es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en el ámbito empresarial, ya que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de un negocio o una empresa determinada. Consiste en realizar una evaluación de los

factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación tanto interna como externa de una organización (Chapman, 2004). En este análisis se analizan las Fortalezas, aquellas capacidades y recursos con los que cuenta una empresa para construir ventajas competitivas y posicionarse en el mercado, Oportunidades, aspectos que se pueden aprovechar por medio del uso de las fortalezas, Debilidades, factores que provocan una posición desfavorable de la empresa frente a la competencia y Amenazas, aquellos aspectos negativos externos que obstaculizan el alcance de los objetivos.

3.2.5.9.2. Modelo CANVAS. El modelo Canvas es una herramienta que sirve para describir cómo crea, ofrece y captura valor una empresa (Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith, 2014), por tanto, se destaca como una importante herramienta en la planeación, comunicación, análisis, evaluación e innovación de los modelos de negocio (Márquez, 2010). En el lienzo se detalla desde la idea de negocios, hasta los diferentes factores que influirán en ella al momento de ponerla en marcha, lo que permite establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes del modelo de negocio y todos los factores que influyen para que tenga o no éxito (Ferreira, 2015).

4. Análisis del Sector

4.1. Oferta y Demanda

El sector en el que se encuentra el presente negocio es el del turismo, específicamente el cicloturismo o turismo de naturaleza en bicicleta. Esta rama del turismo busca principalmente realizar actividades de índole recreacional con contacto de la naturaleza y de las comunidades aledañas, aprovechando el uso de la bicicleta como medio de transporte sostenible. Así pues, el ecoturismo enriquece la experiencia de cualquier excursionista al promover el cuidado del medio

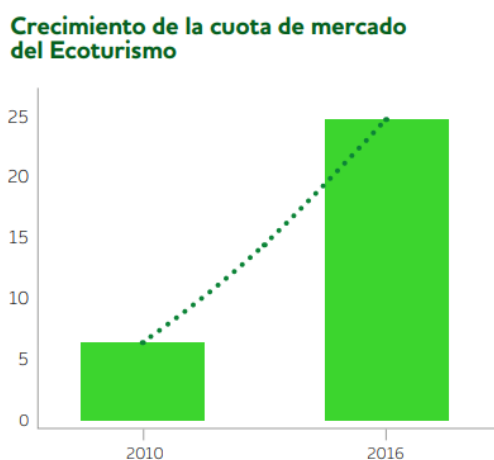
ambiente y fomentar un mayor aprecio por los atractivos turísticos naturales propios de la región en que se practica, convirtiéndose en una modalidad turística sostenible de alto valor para el territorio. En este contexto, en los últimos años el uso de la bicicleta como medio de transporte y de práctica deportiva y de ocio ha ido ganando adeptos convirtiéndose en una modalidad turística sostenible y respetuosa con el entorno.

A nivel global, de acuerdo con cifras del UNWTO World Tourism Organization, el ecoturismo es considerado uno de los sectores de mayor crecimiento en el sector turístico, con un 5% de incremento anual y alrededor del 6% del PIB a nivel mundial (Procolombia, s.f.).

Adicionalmente según un estudio de la Universidad de Griffith desarrollado por Becken & Miller (2016), del 100% de las zonas naturales y mixtas del Patrimonio Mundial, un 30% tienen un amplio nivel de planificación turística, ideales para fomentar el turismo de naturaleza. Asimismo, la cuota de mercado de turismo sostenible se ha incrementado considerablemente en los últimos años, avanzando del 7% en 2010 al 25% en el 2016 como se muestra en la Figura 2.

Figura 2.

Crecimiento de la cuota de mercado ecoturística mundial.

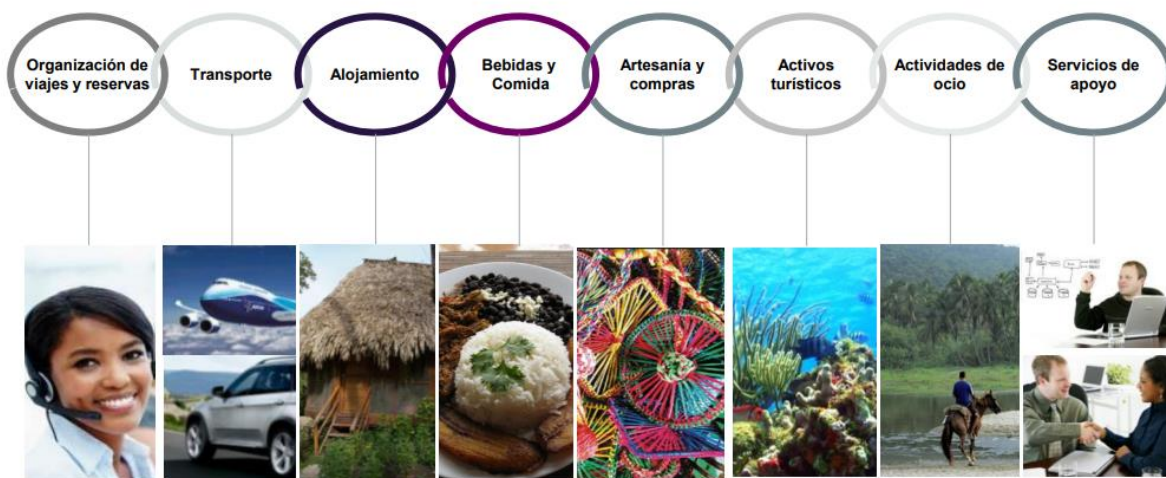


Tomado de: OSTELEA. (2017). Turismo ecológico y sostenible: perfiles y tendencias

En lo anterior reside la importancia de implementar esta faceta del turismo en el país, según la Organización Mundial de Turismo y la Asociación de Viajes de Aventura (ATTA), el interés de los viajeros en conocer destinos en bicicleta es una tendencia en Europa y Estados Unidos. Gracias a ello, Europa produce un promedio anual de 57 mil millones de dólares del turismo a través de este medio de transporte (Revista Semana, 2019b). Adicionalmente, según un estudio del Parlamento Europeo desarrollado por expertos en movilidad como Richard Weston, el cicloturismo viene acompañado de la creación de empresas y nuevos puestos de trabajo con servicios exclusivos al cicloturista. Dichos servicios incluyen alojamientos, restaurantes y servicios relacionados con la bicicleta, que según el informe tiene cifras alrededor de 44.000 millones de euros en ese continente, tal como se muestra en la Figura 3 (Bouzas, 2017).

Figura 3.

Actores de la cadena de valor turística



Nota: Tomado de Plan de Negocio de Turismo de Naturaleza de Colombia, 2013.

Por otro lado, el valor del mercado del turismo para el año 2016 a nivel mundial represento

el 7% de la demanda turística mundial con cerca de 108 billones de euros anualmente (Meleddu y Pulina, 2016). Además, los beneficios económicos generados por el ecoturismo a las empresas locales son muchos más altos que los del turismo convencional, en donde los paquetes estándar de todo incluido suelen entregar sólo el 20% de los ingresos, mientras que el ecoturismo que se desempeña localmente puede entregar un retorno de hasta el 95% de las ganancias para la economía local (OSTELEA, 2017).

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2019), el turismo de naturaleza es el segmento del sector turístico que más está creciendo a nivel global, lo cual, se evidencia con cerca de un 5% de crecimiento anual frente al 3,9% del crecimiento del turismo total. Además, genera un nivel de gasto promedio de 3.100 dólares duplicando los 1.504 dólares del turismo de eventos y reuniones. De igual forma a nivel nacional, el gobierno a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo busca convertir el turismo de naturaleza en el segmento de mayor desarrollo en 2022, esperando generar 8.000 millones de dólares en exportaciones de servicios turísticos. En la Figura 4, Figura 5 y Figura 6 se muestran otras cifras del turismo a nivel mundial y nacional.

Figura 4.

El Turismo en Cifras en el Mundo.



Nota: Tomado de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Política de Turismo Sostenible: Unidos por la Naturaleza, 2019.

Figura 5.

El turismo en Cifras en Colombia.



Nota: Tomado de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Política de Turismo Sostenible: Unidos por la Naturaleza, 2019.

Figura 6.*Cifras del turismo para Colombia*

Nota: Tomado de Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. Pacto por Colombia, pacto por la equidad.

A nivel regional, el departamento de Casanare está enfocado en cambiar el petróleo por turismo. En este campo, el turismo de naturaleza ha venido siendo el mejor instrumento de desarrollo social y económico en un departamento con solo 19 municipios, pero de gran tamaño y biodiversidad. A pesar de las condiciones de pandemia, Casanare sigue preparándose para ofrecer servicios sostenibles, seguros, personalizados y de calidad. Un ejemplo de ello es el Safari Llanero, una iniciativa que en promedio genera \$500.000 al día por parte del turista regional y \$750.000 por el turista internacional (El Espectador, 2020).

A nivel local, la ciudad de Yopal no pierde el paso ya que está enfocada en todos los actores que componen la cadena del turismo como son: los establecimientos de alojamiento, restaurantes,

guías turísticos e informadores, transporte, agencias de viajes, operadores turísticos y demás actores que forman parte de la cadena. Lo anterior, enfocado en el Programa: Turismo Apuesta de Desarrollo para el Municipio de Yopal dentro del Plan de Desarrollo 2020-2023 Yopal Ciudad Segura (Alcaldía de Yopal, 2020).

Por esta línea, en la ciudad se desarrolló en 2018 la sexta versión de ProColombia Nature Travel Mart (PNTM), encuentro de negocios que congregó a alrededor de 90 exportadores nacionales y 70 mayoristas internacionales en Yopal, con una expectativa de negocios de US\$ 11,2 millones, correspondientes al 65% de los registrados por los empresarios asistentes. De igual forma, se destacó a los Llanos Orientales como una zona del país con un enorme potencial para el turismo de naturaleza y aventura. Entre otras conclusiones, el editor general de National Geographic, Costas Christ dijo que “es importante que Colombia desarrolle el turismo de naturaleza de acuerdo con los principios de sostenibilidad. Si Colombia sigue ese camino, se puede convertir en el principal destino de turismo de naturaleza del mundo” (Procolombia, 2018).

4.2. Macroentorno (Análisis PESTEL)

4.2.1. Factor Político.

A nivel global, según la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, el turismo puede contribuir, directa o indirectamente, a todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), ver Figura 7. Dichos objetivos, son desarrollados en parte por el turismo sostenible como herramienta de cumplimiento y específicamente el turismo se ha centrado en algunas de las metas de los objetivos 8, 12 y 14 relacionados respectivamente con el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el consumo y la producción y el uso sostenible de los océanos y los recursos marinos. El turismo sostenible posee una perspectiva definida en la Agenda 2030, pero para su cumplimiento es necesario establecer un marco de aplicación claro, una financiación adecuada e

inversión en tecnología, infraestructuras y recursos humanos (OMT, s.f.).

Para la verificación del cumplimiento de dichas metas, se desarrolla un liderazgo desde la Organización Mundial del Turismo (OMT) organismo especializado de las Naciones Unidas encargado de la promoción de un turismo responsable, sostenible y accesible para todos. Así pues, la OMT reconoce los retos más apremiantes que afronta el turismo e identifica la capacidad del sector de superarlos y de impulsar un cambio positivo a mayor escala, habida cuenta de las oportunidades que abre el turismo responsable para avanzar en la consecución de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Figura 7.

Objetivos de Desarrollo Sostenible.



Tomado de Organización Mundial del Turismo (s.f.). El turismo en la agenda 2030.

Por otro lado, el país donde se crea el presente plan de negocio es Colombia. De acuerdo con el artículo primero de la Constitución política colombiana de 1991, Colombia es una república unitaria y descentralizada con 32 departamentos y una capital de distrito. De igual forma, el sistema de gobierno colombiano se caracteriza por el mandato partir de la presidencia a partir de una elección por voto popular. En dicha democracia, el presidente actual es Iván Duque Márquez. Los principales pilares de su gobierno son la legalidad, el emprendimiento, y la equidad, con ejes transversales en materia de: infraestructura, sostenibilidad ambiental e innovación (Banco Mundial, 2020). Ante esto, el país sigue en el radar internacional, con una clase media sólida y creciente, una fuerte estructura empresarial, unas ciudades llenas de dinamismo y una capacidad emprendedora líder en América Latina.

El plan de gobierno a través del Decreto 646 de 2021 también materializa su plan estratégico al 2030 con la Política de Turismo Sostenible denominada 'Unidos por la naturaleza'. Esta política busca posicionar la sostenibilidad como pilar fundamental para el desarrollo del turismo en el país, como factor de competitividad de los negocios turísticos y de desarrollo social y cultural local, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. De igual forma, el plan estratégico al año 2030 está compuesto por 6 estrategias que buscan dar respuesta a los problemas identificados en relación con el desarrollo de un turismo sostenible en el país y están compuestas, a su vez, por 14 programas, 32 proyectos y 140 acciones indicativas de política. En perspectiva, su implementación se desarrolla en paralelo con la agenda global de desarrollo sostenible, el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad” y con las demás políticas, planes y programas del Gobierno nacional.

En términos generales, las condiciones políticas de Colombia ofrecen un panorama de estabilidad y condiciones políticas favorables para la creación de negocios con enfoques

ambientales y sostenibles especialmente en el sector del turismo.

4.2.2. Factor Económico

Colombia se vio afectada en gran medida por la crisis económica relacionada con el COVID-19. Sin embargo, gracias a las acciones inmediatas y decisivas que el gobierno tomó para salvaguardar vidas, ingresos, empleos y empresas, la actividad económica ha venido recuperándose aceleradamente, y, en junio del 2021, alcanzó casi los mismos niveles de finales del 2019, a pesar de una contracción temporal debida a las restricciones de movilidad en abril y las protestas sociales en mayo (Banco Mundial, 2021).

En referencia, el Banco Mundial (2021) proyecta que la economía colombiana crecerá 7,7% en el 2021 y volverá de manera concluyente a niveles del 2019 antes de que termine el año. A medida que la economía se acelera a su potencial en el mediano plazo, se proyecta que el crecimiento desacelerará. Se espera que la inversión rebote gradualmente en 2022 a medida que los proyectos de infraestructura tales como las concesiones viales 4G y el metro de Bogotá reanuden a toda marcha.

Adicionalmente, el incremento de los costos de producción en el exterior y la devaluación del peso proyecta que la inflación suba en el 2021 y que vuelva a bajar al objetivo de inflación de 3% en el 2022. Igualmente, la lenta recuperación de las exportaciones de petróleo y del turismo en comparación a la rápida recuperación de las importaciones estimularan el déficit de la cuenta corriente al 4,9% del PIB en el 2021. El déficit de la cuenta corriente se proyecta que descienda ligeramente en el mediano plazo a medida que las exportaciones e importaciones de bienes y servicios, distribución de dividendos a los inversionistas extranjeros y las remesas vuelvan a niveles prepandemia (Banco Mundial, 2021).

Mientras tanto, en el departamento de Casanare se efectuó el lanzamiento de la estrategia

"Creamos Casanare", que busca avanzar en la reactivación económica y dejar atrás la crisis generada por la pandemia del Covid-19. Así pues, la estrategia se implementará con líneas claras de desarrollo y reactivación económica consolidadas a corto, mediano y largo plazo, está enfocada en cinco ejes estratégicos que buscan fortalecer los sectores productivos, promover la producción local y ampliar oportunidades de progreso que generen nuevos empleos e ideas de negocio (Gobernación de Casanare, 2020a).

Específicamente la Gobernación de Casanare (2020a), menciona que "Creamos Casanare" en el quinto eje establece acciones de impacto para el posicionamiento turístico, entre las que se destacan: \$2.100 millones gestionados ante el OCAD para la estrategia Casanare Destino Seguro, Plataforma web inteligente, Parques turísticos bioseguros, para la promoción turística y 2.963 empresarios beneficiados que directa o indirectamente favorece a hoteles, restaurantes, taxis y artesanos.

Para el caso de la ciudad de Yopal (la capital casanareña), durante los años 2018 – 2019 tiene una alta tasa de su población (40%) ocupada en las actividades de comercio, hoteles y restaurantes, superando el 22 o 25% de otras ciudades capitales del país. Lo anterior, representa que las dinámicas de empleabilidad están directamente asociadas con el comportamiento del comercio minorista, el sector hotelero y de comidas o restaurantes que fueron altamente afectados por la pandemia, especialmente entre marzo y agosto, con drásticas caídas en la generación de ingresos. Por ello, el flujo de personas en estos establecimiento estuvo restringido por las condiciones sanitarias (Gobernación de Casanare, 2020b).

4.2.3. Factor Social

Según el censo nacional realizado por el DANE en el 2018, la población colombiana es de alrededor de 48,2 millones de personas en la actualidad. Así mismo, un 51,2% los habitantes son

mujeres y un 48,8 % hombres. En cuanto a edades presenta un aparente equilibrio: hay 15'448.285 personas menores de 18 años, el 31,3 por ciento de la población; y 5'752.958 personas mayores de 60 años, o sea el 11,7 por ciento. (Neira, 2017). Según el mismo censo, el número de personas por familia colombiana se redujo, pasó de ser conformada por 4 personas en el 2008 a ser de 3,1 personas en el 2018, lo cual podría indicar un cambio de preferencia familiar por tener menor cantidad de hijos en comparación de décadas anteriores (DANE, 2018).

La localización del presente plan de negocio y su mercado objetivo estará en la ciudad de Yopal, capital del departamento de Casanare y parte de la región de los llanos orientales. De hecho, Yopal se proyecta como una de las ciudades con mayor crecimiento poblacional, según estimaciones del DANE para 2020 contaba con 177.6882 habitantes un 52,16% más respecto al año 2008, concentrados en su mayoría en la zona urbana (85,78%) gracias al auge del sector petrolero en la última década, beneficiando la dinámica comercial, urbanística y turística.

Según los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que aprobaron las Naciones Unidas (2015), Colombia presenta serias problemáticas referentes a aspectos sociales, como la urgencia de reducir la pobreza y el hambre, la reducción de la desigualdad en uno de los países más desiguales del mundo, la mejora de la salud en un país con un sistema de salud, entre otras. Dichos Objetivos de Desarrollo Sostenible, destacan como estrategias de solución la educación de calidad y la generación de crecimiento económico sostenible y empleos dignos y verdes. Así mismo, los ODS reiteran la necesidad de proteger los recursos naturales, que son la base del desarrollo, en un país al borde de una crisis ambiental extendida (Vanguardia, 2020).

Por otro lado, según algunos analistas se suma el descontento social vigente a raíz de la distribución del ingreso, acceso laboral, confianza, sistema político, corrupción e inseguridad. Todos estos factores, muestran que hay una clara necesidad de ejecutar reformas de fondo cuyos

efectos no serán distinguibles inmediatamente pero estabilizarán el disgusto social. Sin embargo, debido a la actual coyuntura por la crisis sanitaria ocasionada por el virus Covid-19, introducirlas será difícil en el corto plazo (Virgen, 2020).

Por otra parte, los consumidores están incorporando consideraciones éticas y ambientales en sus hábitos de compra y estilos de vida debido a los continuos problemas de contaminación. Según la encuesta de Tendencias del Consumidor Global, el 81% colombianos, estuvieron de acuerdo en que estaban preocupados por el cambio climático y propendían por un impacto positivo en el medio ambiente a través de acciones cotidianas. A su vez, las personas de mediana edad tienen la mentalidad más ecológica, hasta el 89% de las personas de 45 a 59 años encuestadas dijeron que intentan tener un impacto positivo en el medio ambiente a través de sus acciones cotidianas (Euromonitor, 2017).

La población global percibe una inestabilidad colectiva, algo nunca ocurrido antes en la sociedad moderna. En consecuencia, esto puede generar un cambio en cuanto a la idea de la superficialidad del consumo, principalmente en contextos de la salud, la vida y la familia (Parada, 2020).

Según la Encuesta de estilos de vida de Euromonitor (2019), un 60% de los consumidores están preocupados por el cambio climático y un 54% se siente en capacidad de hacer una contribución positiva al mundo con su compra. A medida que se aumenta la conciencia ambiental, los consumidores buscan productos y servicios alternativos que sean amigables con el ambiente. No obstante, los productos sostenibles tienen un precio elevado y no todos los consumidores están dispuestos a pagar más. Aunque el atractivo de los productos de segunda mano está en crecimiento, la conveniencia y asequibilidad aún son importantes en las decisiones de compra de los consumidores.

Procedente de esta tendencia, la angustia ecológica está generando expectativas más verdes. El interés en productos y servicios sostenibles se eleva desde los 30 años, en línea con el mayor ingreso disponible y potencial de ganancias. Este interés comúnmente es mayor en consumidores con hijos. Sin embargo, no existe una solución única para todos (Euromonitor International, 2019).

Debido a esta perspectiva, se hace necesaria la generación de negocios más sostenibles y amigables con el medio ambiente que aprovechen iniciativas promulgadas por entidades internacionales y apoyadas por los gobiernos locales. Dicha iniciativas deben incluir hábitos de consumo más ecológicos y sostenibles, como es el caso del presente plan de negocio encajando perfectamente con las nuevas tendencias globales y nacionales que pronostican mayor presencia en los siguientes años.

4.2.4. Factor Tecnológico

Según un informe de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y el Desarrollo, la caída del turismo internacional por la pandemia podría generar pérdidas de más de cuatro billones de dólares en el PIB global durante los años 2020 y 2021. Con este panorama, se ha definido a la tecnología como la clave para que el turismo sea seguro, pensando en desarrollar herramientas para tomar decisiones acertadas y se fortalezca la industria (El Espectador, 2021).

Siguiendo esta línea, a la hora de repasar las nuevas tecnologías que más pueden ayudar al turismo en su objetivo de ofrecer mejores servicios a los clientes y más información a los responsables hoteleros, destaca el papel de la inteligencia artificial. Uno de sus principales usos consiste en disponer de asistentes virtuales y sistemas que nos permitan traducir un idioma para poderlos comunicar. La visión artificial también permite traducir imágenes tomadas por las cámaras de nuestros móviles, como unas indicaciones o el menú de un restaurante (Rodal, 2021).

Así mismo Rodal (2021), señala que la inteligencia artificial (IA) aplicada a la analítica de datos o procesos de Big Data también sirve para predecir el grado de ocupación de sus hoteles en un momento determinado del año. Otras tecnologías son la realidad virtual que permite recrear de forma virtual una experiencia turística como una visita por una ciudad o un museo y la realidad aumentada para ofrecer información sobre los objetos o monumentos que estamos observando, lo que permite enriquecer nuestras experiencias. Adicionalmente, están las tecnologías vinculadas con dispositivos móviles como los sistemas de geolocalización o GPS, tecnologías como NFC (Near-field communication o comunicación de campo cercano) para realizar pagos o acceder a instalaciones de una forma cómoda. Existen además, tecnologías vinculadas con dispositivos (IoT) para tener localizados los bienes más preciados cuando se está de viaje, wearables que ofrecen comodidades en el hotel e, incluso, robots, que ayudan a hacer el check-in, el check-out o toman nota de los pedidos en un restaurante o cafetería (Rodal, 2021).

A nivel nacional, el gobierno colombiano en cabeza del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones destinó cerca de 22.000 millones de pesos para que empresarios y emprendedores del sector turismo, del agro y de la salud se involucren en el desarrollo tecnológico de sus negocios. Así mismo, MinTIC cuenta con experiencias de procesos turísticos con tecnología que ya se están desarrollando en Caquetá, Putumayo y otras zonas del país. De igual forma se ha trascendido en conectividad desde el año 2010 cuando se tenían 2 millones de conexiones a internet y para el 2017 se tienen un poco más de 28 millones de conexiones (Noguera, 2017).

Específicamente, en el sector del turismo, la tecnología y la innovación permiten optimizar los recursos turísticos, naturales, culturales y patrimoniales, que son la base del ecoturismo inteligente, respetando la sostenibilidad y creando modelos de negocio turístico que acompañen al

turista en todas sus fases, es decir, antes de viajar, durante la realización del viaje y al terminar el mismo.

4.2.5. Factor Ecológico

A nivel mundial, la Organización Mundial del Turismo (OMT), organismo internacional que se encuentra vinculado a las Naciones Unidas (ONU) desde el año de 1976, cree que uno de los elementos de vital importancia al momento de desarrollar el turismo es “dar uso óptimo a los recursos medioambientales”. Lo anterior, significa que es necesario mantener los procesos ecológicos esenciales y asistir por la conservación de la biodiversidad y los recursos naturales. Para ello, la OMT fijó tres ejes fundamentales para alcanzar el turismo sostenible:

Optimizar los Recursos Medioambientales. Sin un ecosistema al cual acudir no existe el turismo, ahí radica la importancia de promulgar la conservación del medio ambiente. Solo bajo esa promulgación de cuidado del entorno natural es posible la existencia del turismo.

La Autenticidad de la Cultura Local. Otro de los factores fundamentales para comprender el entorno cultural está en la gente de cada región. Dicha cultura incluye, valores por tradición, arquitectura y gastronomía de la comunidad anfitriona y alrededor de está el respeto del turista es fundamental para que el turismo sea sostenible.

Distribución de la riqueza. Sin duda el factor económico es otro cimiento del turismo. En este aspecto, se busca garantizar actividades económicas que perduren en el tiempo y que haya equilibrio en la distribución de los beneficios socioeconómicos. De igual forma, uno de sus objetivos es generar oportunidades de empleo estable, adquirir ingresos y servicios sociales, y reducir la pobreza en las comunidades locales donde se ejecute (BBVA, s.f.).

De acuerdo con lo anterior, la conservación del medio ambiente se ha convertido en un aspecto fundamental en todos los países, que han empezado a caminar hacia la toma de medidas y

el desarrollo de acuerdos internacionales para reducir el impacto negativo de las industrias en la naturaleza. Algunos de estos acuerdos son: la cumbre de Rio de Janeiro, la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (UNFCCC), el protocolo de Kioto, la Cumbre del Clima de París 2015, Protocolo de Montreal, el convenio de Estocolmo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (PNUD) (Mobius, 2017). De estos acuerdos internacionales, destacan los Objetivos de Desarrollo Sostenible (PNUD, 2019) por su implicación directa en el plan de gobierno nacional. En este, se establecieron 17 objetivos por las Naciones Unidas con la finalidad de poner fin a la pobreza, proteger el planeta y promover la paz y la prosperidad entre las naciones. Estos objetivos no tienen obligación jurídica, pero buscan ser incluidos en las agendas legislativas en el mundo luego de 15 años de la entrada en vigor (ANDI, 2019).

A nivel colombiano existe una amplia legislación y programas referente a temas netamente ambientales, a continuación, se presentan algunos que implícitamente están vinculados al desarrollo del presente plan de negocios:

Artículo 79 de la Constitución Política de 1991. Contempla que todas las personas tienen derecho a gozar de un ambiente sano, y que es deber del Estado proteger la diversidad e integridad del ambiente y fomentar la educación para el logro de estos fines. (Constitución, 1991).

Ley 23 de 1973. Facultades extraordinarias sobre recursos naturales renovables y expedición del Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente.

Decreto 1299 de 2008. Reglamenta el artículo octavo de la Ley 1124 de 2007, expone la obligación de cada organización, para que desarrolle su actividad productora en el país, mediante la implementación y respeto por la norma ambiental. (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2014).

Decreto 2811 de 1974. Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente.

La Política Nacional de Producción y Consumo Sostenible. Instituye como objetivo principal “Orientar el cambio de los patrones de producción y consumo de la sociedad colombiana hacia la sostenibilidad ambiental, contribuyendo a la competitividad de las empresas y al bienestar de la población”.

Normas ISO 14000. Conjunto de normas que cubre aspectos del ambiente, de productos y organizaciones, destacando la Norma ISO 14001, un estándar internacional de gestión ambiental publicado en 1996, tras el éxito de la serie de normas ISO 9000 para sistemas de gestión de la calidad.

4.2.6. Factor Legal

Para poder plasmar una idea de negocio bajo el marco legal colombiano se presentan diversas normativas que regulan y controlan el desarrollo y funcionamiento de una empresa:

Constitución Política de Colombia. Principalmente, su artículo 38 sobre Libertad de Asociación, artículos 333 sobre Libertad Económica y 158 sobre Unidad de Materia.

Decreto 053 de 2002. Responsabilidades de las Agencias de Viajes Presidencia de la República - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

Decreto 1074 de 2015. Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo Presidencia de la República - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

Decreto 1293 de 2014. Modifica parcialmente el Decreto 503 de 1997 de Guianza Turística Presidencia de la República - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Decreto 2074 de 2003. Reglamentario del Registro Nacional de Turismo Presidencia de la República - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Decreto 2175 de 2007. Por el cual se regula la administración y gestión de las carteras colectivas. Decreto 4463 de 2006. Por el cual se reglamenta el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006.

Decreto 2438 de 2010. Responsabilidades de las Agencias de Viajes.

Decreto 4466 de 2006. Por el cual se reglamenta el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006, sobre constitución de nuevas empresas.

Decreto 503 de 1997. Reglamentario de la profesión de Guía de Turismo Presidencia de la República - Ministerio de Desarrollo Económico hoy Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Decreto 504 de 1997. Reglamentario del Registro Nacional de Turismo Presidencia de la República - Ministerio de Desarrollo Económico hoy Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Decreto 525 de 2009. Por el cual se reglamenta el artículo 43 de la Ley 590 de 2000 y demás normas concordantes.

Decreto 945 de 2014. Consejo Nacional de Seguridad Turística.

El decreto 1192 de 2009. Por el cual se reglamenta la Ley 1014 de 2006 sobre el fomento a la cultura del emprendimiento y se dictan otras disposiciones.

El decreto 525 de 2009. Por el cual se reglamenta el artículo 43 de la Ley 590 de 2000, sobre la gradualidad del pago de parafiscales.

La resolución 470 de 2005 de la Superintendencia Financiera. Permitted el establecimiento de Fondos de Capital Privado.

La sentencia c-392 de 2007 de la corte constitucional. Las empresas que se creen a partir de la entrada en vigencia de dicha ley que tengan hasta 10 empleados y menos de 500 SMMLV se constituyen y vigilan como Empresas Unipersonales.

Ley 1014 de 2006 Política Nacional de Emprendimiento. el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo ha asumido importantes retos relacionados con la aplicación de la Ley 1014 de 2006 de Fomento a la Cultura del Emprendimiento, la cual lo compromete como actor responsable de la política pública en la materia.

Ley 1014 de 2006. Por la cual se dictan normas para el fomento a la cultura de emprendimiento empresarial en Colombia. El Ministerio del Comercio, Industria y Turismo, cuenta con el Viceministerio de Desarrollo Empresarial, el cual tiene la misión de consolidar una cultura del emprendimiento en el país y crear redes de institucionales en torno a esta prioridad del Gobierno Nacional.

Ley 1101 de 2006 – Modificatoria de la Ley 300 de 1996

Ley 1258 de 2008. Estímulo para la creación de empresas. Sociedad por Acciones Simplificada.

Ley 1429 de 2010. Incentivos para la formalización y generación de empleo.

Ley 1558 de 2012 – Modifica las Leyes 300 de 1996 y 1101 de 2006

Ley 2068 de 2020 – Ley General de Turismo. Por el cual se modifica la Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones.

Ley 344 de 1996. Normas correspondientes a la creación de empresas. En el artículo 16 trata sobre el acceso a los recursos para proyectos de incubadoras asociadas al SENA.

Ley 344 de 1996. Por la cual se dictan normas tendientes a la racionalización del gasto público, se conceden unas facultades extraordinarias y se expiden otras disposiciones.

Ley 550 de 1999. Establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial, la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas, lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar

el régimen legal vigente con las normas de esta ley.

Ley 590 de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Ley 789 de 2002. Artículo 40. Créase el Fondo Emprender. Decreto 1192 de 2009. Por el cual se reglamenta la Ley 1014 de 2006 sobre el documento a la cultura del emprendimiento y se dictan otras disposiciones.

Ley 789 de 2002. Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo Del Trabajo. Norma por la cual se crea el fondo emprender artículo 40.

Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

NTS-GT005 de 2003. Conducción de grupos en Recorridos Ecoturísticos.

NTS-GT012 de 2015. Prestación de servicios de Guianza.

Resolución 3160 de 2015. Certificación en NTS por medio de la plataforma virtual.

4.3. Microentorno (Cinco Fuerzas de Porter)

4.3.1. Amenaza de Nuevos Competidores.

La industria del turismo en la región se encuentra bastante estancada de la mano de una economía dependiente casi en su totalidad de los ingresos generados por las industrias petroleras que tienen operaciones en la región. De tal manera, el sector turístico actualmente ha desaprovechado la gran riqueza natural de los municipios aledaños y la región no cuenta actualmente con una estructura (tanto física como administrativa) sólida que permita brindar experiencias disruptivas que coloquen a la región en el panorama turístico nacional.

Sin embargo, dentro de la ciudad se encuentra un amplio sector de la población que

consume servicios de entretenimiento y que, de forma independiente busca alternativas turísticas individuales para compartir con sus seres queridos bien sea los fines de semana o en los periodos vacacionales. Este tipo de servicios son copados por los balnearios locales, fincas turísticas, restaurantes tradicionales, o negocios similares no articulados. Si bien en la región hay agencias de viajes y de paquetes turísticos, estas no tienen una notoriedad importante para el turista local pues en su oferta de valor no proponen nada aparentemente destacable que justifique el valor extra pagado al realizar actividades turísticas accediendo a sus servicios.

Dadas las características diferenciadoras del modelo de negocio planteado, la amenaza de nuevos competidores es media, dado que este no compite con los actores existentes, sino que los integra en una completa “red turística” posiblemente más atractiva para los potenciales clientes. Lo anterior, reforzando la idea de crear una vitrina del turismo en Yopal por medio de una empresa de ecoturismo. Esto de la mano de una clara diferenciación y diversificación en el servicio, que será más atractivo que actividades turísticas aisladas o planes no integrados de turismo en la región. Sin embargo, podrían existir nuevos competidores en la rama del turismo como agencias de viajes o grandes empresas nacionales, que aunque no sea específico el mercado, abordan en cierta manera este segmento.

Cabe destacar la importancia del posible posicionamiento generado por la empresa para estas instancias futuras y la gran importancia que es estar en lugares privilegiados en la recordación de los consumidores. De igual forma, la empresa cuenta con una ventaja competitiva con respecto a los posibles nuevos competidores en el turismo regional ya que el autor cuenta con una amplia experiencia en el sector turístico regional a partir de su experiencia personal y laboral en negocios asociados.

4.3.2. Poder de Negociación de los Proveedores

Dadas las características de la empresa el poder de negociación de los proveedores de servicios turísticos es medio-bajo. Esto debido a que la empresa ofrece un servicio complementario, en el cual toma funciones de intermediario entre el cliente y el prestador del servicio turístico propiamente. De tal forma, el proveedor de servicios turísticos tendría un alto beneficio al establecer una relación comercial con la empresa ya que es una relación “ganar-ganar” para ambas partes. De hecho, de alcanzar las aspiraciones empresariales, estar fuera de esta “red turística” generada podría presentar a los actores no vinculados repercusiones de notoriedad negativos.

A su vez, el poder de negociación de los proveedores de bicicletas y demás productos a adquirir para la oferta de los servicios ofrecidos propiamente por la empresa es también bajo debido al amplio número de oferentes en el mercado de este tipo de productos. Cabe destacar que la compra de estas bicicletas y demás elementos como maquinaria, muebles y enseres se harían de forma poco habitual, dejando el protagonismo en los servicios ofrecidos por los actores turísticos vinculados.

4.3.3. Poder de Negociación de los Clientes

Indudablemente, el poder de negociación de los clientes en el sector turismo es alta. Sin embargo, cabe destacar que para el posible cliente local de servicios turísticos a nivel regional la oferta turística es relativamente monótona y limitada. Para un grueso porcentaje de la población, no hay suficientes actividades turísticas que llenen sus expectativas y las existentes son repetitivas y de difícil acceso. Esto podría presentar una gran ventana de oportunidad para modelos de negocio como el presente que potencian la influencia de los actores turísticos regionales.

A su vez, uno de los principales problemas radicaría en poder incluir las actividades de

entretenimiento tradicionales dentro de la oferta turística, integrar los actuales oferentes turísticos regionales para tener mayor visibilidad, incluir nuevos servicios turísticos aún no explorados en la región (trayectos guiados en bicicleta, paquetes turísticos todo en uno, etc.) y apalancarse de sólidas campañas de mercadeo que permitan llegar a la mayor cantidad de clientes potenciales y lograr la suficiente notoriedad de marca.

4.3.4. Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos

Aunque todo el departamento de Casanare tiene un amplio portafolio de parajes naturales y entornos tradicionales culturales que lo podrían posicionar como un excelente destino turístico, actualmente, no se encuentra dentro de las principales opciones de destino para el turista nacional. A su vez, solo existe un posible sustituto de servicios turísticos, el cual es brindado en otras zonas del departamento ajeno al lugar de ejecución de la presente idea de negocio.

De tal forma, si bien la amenaza de productos y servicios sustitutos es amplia, debido a que incluye toda la industria del entretenimiento regional, el modelo de negocio planteado puede no verse afectado ya que podría integrar estos nuevos actores y beneficiarse de su posible crecimiento. Es decir, así como se plantea la integración de los actuales actores turísticos de forma preliminar, en el futuro, el modelo de negocio podría integrar también diferentes tipos de actividades de entretenimiento o incluir nuevas empresas (tanto turísticas como no turísticas) como alternativa de crecimiento en la oferta de servicios para convertir la amenaza de productos y servicios sustitutos en una ventaja estratégica.

4.3.5. Rivalidad entre Competidores Existentes

La rivalidad entre los competidores es media-alta debido a que, al no innovar u ofrecer alternativas de entretenimiento diferentes, se encuentran en un océano rojo disputado por aquellos balnearios o restaurantes afamados debido a su tradición. Esa competencia deja márgenes muy

limitados. Por tanto, la rivalidad es muy alta, y sería muy poco viable entrar a competir en las mismas características con estas grandes empresas sin contar con un gran presupuesto, inversión en publicidad o el establecimiento de un lugar físico (restaurante, estadero, balneario, o similar) que únicamente llegaría a representar otra alternativa de esparcimiento que difícilmente llegaría a tener la notoriedad deseada.

La presente idea de negocios rompe este esquema y brinda elementos diferenciadores únicos en la región, pensando impactar en el turista local y extranjero, integrando diferentes opciones turísticas, mejorando su experiencia, precio, facilidades de transporte, apalancados de una marca empresarial sólida y llamativa, que permita potenciar el valor percibido en cada uno de los servicios y productos ofrecidos. Esta integración hasta ahora es algo que ninguna empresa del sector en la región ha desarrollado actualmente. De tal forma, este negocio muestra un excelente escenario para el desarrollo de sus actividades comerciales, ya que, con su beneficio ayudará a potenciar los negocios de turismo locales, el turismo local y apoyar el posicionamiento de Yopal y sus alrededores dentro de las opciones llamativas de turistas nacionales e internacionales.

5. Investigación de Mercados

Para conocer las características, necesidades, hábitos y tendencias presentes en la población de la ciudad de Yopal de cara a la oferta de un paquete integral de turismo por parte de la empresa, se hace necesaria la búsqueda de información primaria mediante el desarrollo de una investigación de mercados. Esto permite conocer información relevante para desarrollar el plan de mercadeo y posteriormente evaluar la viabilidad del modelo de negocio planteado.

5.1. Diseño de la Investigación.

En la presente investigación se realiza un estudio descriptivo que usa como técnica de recopilación de datos un cuestionario aplicado vía web a partir de formularios de Google para facilitar la tabulación de los datos y su análisis. El tipo de muestreo es aleatorio simple (probabilístico), a partir de una malla de los barrios de cada una de las comunas del municipio y de acuerdo con su porcentaje poblacional.

5.1.1. Problema de Investigación

Esta investigación de mercados se plantea como problema de investigación determinar características, necesidades, hábitos y tendencias de la población de la ciudad de Yopal en cuanto a la aceptación de recorridos ecoturísticos en bicicleta en la ciudad.

5.1.2. Población Objetivo

En la Tabla 2 se describe la población en la cual es aplicado el instrumento de medición.

Tabla 2.

Población Objetivo.

Mercado Objetivo	
País	Colombia
Departamento	Casanare
Municipio	El Yopal
Total de habitantes	177.688 habitantes
Zona	Urbana y suburbana
Estrato	Todos los estratos
Edad	De 14 años en adelante

5.1.3. Objetivo

Determinar características, necesidades, hábitos y tendencias de la población de la ciudad de Yopal referentes a la aceptación de recorridos ecoturísticos en bicicleta. Esto permitirá conocer información relevante para desarrollar el plan de mercadeo y evaluar la viabilidad del modelo de

negocio planteado.

5.1.4. Muestra

La población de la ciudad de Yopal es de 177.688 habitantes según proyecciones realizadas por el DANE (2020). Para el desarrollo de la presente investigación de mercados, solo se encuestaron a personas mayores de 14 años.

Adicionalmente, los turistas colombianos o extranjeros que llegan a la ciudad, que según datos del Instituto de Cultura y Turismo superan los 13.000 registros para 2021 (La Voz de Yopal, 2021). Se toman como un agregado de demanda que podría ser cubierta, pero dada la complejidad de realizar la recolección de datos presencial del estudio de mercado con este segmento en específico no se utiliza en la muestra. Cabe resaltar, que los resultados de la población yopaleña serían aplicables tanto al turista local como al turista extranjero.

Para encontrar el tamaño de muestra se considera el mercado objetivo como una población infinita ($N > 100.000$). Para estimar el tamaño de la muestra se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \left[\frac{Z^2 * p * q}{e^2} \right]$$

Dónde:

Z: Estimador de la distribución normal a un nivel de confianza del 95%. 1,96.

p: Probabilidad de éxito (50%)

q: Probabilidad de fracaso (50%)

e: Error máximo (5%)

n: Tamaño de muestra

Según estos valores, el tamaño de la muestra es:

$$n = \left[\frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2} \right]; n = 384$$

Se obtienen entonces 384 encuestas aplicadas a habitantes de la ciudad de Yopal, mayores de 14 años y de cualquier estrato social.

5.1.5. Diseño del Cuestionario.

La encuesta consta de 15 preguntas. En la Tabla 3, se presenta la ficha técnica del cuestionario elaborado para el desarrollo de la investigación.

Tabla 3.

Ficha Técnica Cuestionario Aplicado.

FICHA TÉCNICA	
Nombre de la encuesta	Estudio de mercados para la creación de una empresa ecoturística llanera basada en recorridos en bicicleta en la ciudad de Yopal
Fecha de realización	Junio de 2021
Mercado objetivo	Habitantes de la ciudad de Yopal mayores de 14 años
Método de muestreo	Método probabilístico: malla por comunas y barrios
Tamaño de muestra	Encuestas totales: 384
Técnica de recolección de datos	Presencial, utilizando cuestionario de Google
Ciudad de aplicación	Yopal

5.2. Resultados de la Investigación

En el apéndice A se presenta el cuestionario aplicado.

En el apéndice B se presentan los resultados y su respectivo análisis. Se utilizan representaciones gráficas de los datos, medidas de tendencia central y porcentajes estadísticos para el análisis de los datos.

5.3. Conclusiones de la Investigación de Mercados

En términos generales, los encuestados perciben positivamente la propuesta de valor del plan de negocios, ven el servicio como un gran atractivo dada la relación estrecha con la tendencia

fitness, el cuidado personal y el cuidado del medio ambiente. Del mismo modo, según los resultados, los hábitos de compra y las características que el mercado ofrece no están en contravía con las planteadas inicialmente para que el modelo de negocio presentado sea viable.

Evaluando los hábitos y tendencias de compra, la población yopaleña suele invertir en actividades recreativas o de ocio valores de 200 a 300 mil pesos con un 45,05%, de 0-100 mil pesos con un 31,51% y de 300-500 mil pesos con un 21,88% del total de la población encuestada.

En cuanto a los lugares asociados a los recorridos en bicicleta, los encuestados se inclinan por ir a lugares de esparcimiento como balnearios y piscinas en su gran mayoría, además de asistir con fines gastronómicos a sitios como restaurantes. Estos dos lugares son esenciales en los paquetes de recorridos turísticos. Sin embargo, no hay que dejar de lado ciertos lugares como fincas ecuestres, agroparques, hoteles y lugares de descanso dentro de los recorridos ecoturísticos.

En cuanto a la compañía y grupos de personas que asistirían a recorridos en bicicletas, la muestra dice asistir principalmente con familia y amigos y en grupos de 2 a 4 personas principalmente.

Sobre la alimentación para ofrecer en el servicio, la población encuestada se inclina por “comida típica llanera” y “hamburguesas y comida rápida”, siendo este un referente para los lugares asociados y la comida ofrecida en los paquetes turísticos.

Como se mencionó, al indicar la propuesta de valor la acogida de los encuestados fue notablemente positiva. Los encuestados que se muestran como “Interesado” o “Muy interesado” ante la propuesta de valor conforman el 82.81% de la población, con un 54.43% y 28.39% respectivamente. De esto se infiere, una fuerte acogida por parte de los potenciales consumidores hacia el servicio propuesto. Adicionalmente, solo un 3,13% dijo estar “Nada interesado”.

En cuanto al medio de transporte en los recorridos ecoturísticos, los encuestados se

inclinaron por medios alternativos y ecológico como lo expone la propuesta de valor. Los medios de transporte más destacados fueron “Bicicleta deportiva” con el 58,85%, “Bicicleta eléctrica”, con un 32,55%. Lo que indica que este tipo de servicios turísticos va de la mano con la tendencia del cuidado de la salud y el medio ambiente. Y con la premisa recolectada en los antecedentes, que estima como valor fundamental el consumo sostenible y que propende por la salud.

En concordancia con la pregunta anterior, con respecto a los kilómetros a recorrer en los recorridos en bicicleta, la muestra se inclinó por recorridos más cortos: “10-20 km”, “0-10 km” con 52,86% y 41,41% respectivamente. Lo anterior, infiere que la idea del plan de negocio debe enfocarse en recorridos cortos o de mediana exigencia.

Por otro lado y en cuanto a los días de servicio, un gran porcentaje de la población se inclina por tomar un día de servicio, seguido por 2 a 3 días con un 40,10% y 1 semana con un 9,38%. En este caso, todas las opciones de servicios que se tomen son válidas para el modelo de negocio y estos resultados son una referencia para conformar los paquetes turísticos y estimar la demanda del mercado.

Otro resultado muy atractivo de cara a la viabilidad del negocio es el valor a pagar por los diferentes servicios. En cuanto al hospedaje por noche, teniendo en cuenta que en la región el consumo de hospedaje en fincas y agroparques es algo natural de demanda, un poco más de la mitad de la población (51,82%) dice que pagaría un valor entre “30-50 mil pesos”, seguido por un 25,52% de los encuestados que dice que pagaría entre “0-30 mil pesos”. Por alimentación y concretamente el almuerzo, cerca de la mitad de la población (45,05%) dice que pagaría un valor entre “15-25 mil pesos” por un almuerzo, seguido por un 31,51% que pagaría entre “15-25 mil pesos” y un 21,88% de la población dice pagar “más de 35 mil pesos”.

Por último, en lo referente a solo el servicio turístico prestado por la empresa para los

recorridos turísticos. Tres de las opciones se encuentran cercana al 30% de elección, las cuales son valores entre: 30-50 mil pesos, 20-30 mil pesos y de 0-20 mil pesos con valores de 35,68%, 32,55% y 27,86% respectivamente. Todos estos valores de pago por los cuales se inclina la población son una referencia para el precio de venta y la ganancia esperada por la comisión de llevar al cliente a cada establecimiento turístico.

Finalmente con respecto frecuencia de compra servicio turístico, los grupos con más representación son los de mayor frecuencia: “Una vez al mes”, “una vez cada 15 días” y “Una vez a la semana” con 42,97%, 27,34% y 20,05% respectivamente. Estos valores, son valiosos en cada una de sus opciones cuando si se realiza la compra y por ende son importantes para el cálculo de la demanda. Adicionalmente, expresan el interés de la población por tomar el servicio y la propuesta de valor.

5.4. Estimación de la Demanda.

De acuerdo con los resultados del cuestionario, la demanda potencial está dada por el producto numérico entre la población de la ciudad de Yopal (177.688) sumada a la posible demanda extranjera (13.000), el porcentaje de personas interesadas en la propuesta de valor dada por la pregunta 9 (82,81%) y el porcentaje de personas que pagarían entre \$30-50 mil por el servicio (35,68%). Los resultados se muestran en la Tabla 4:

Tabla 4.

Demanda Potencial Mensual.

Población	% Interesado	% Paga \$30-50 mil	Demanda Potencial
190688	82,81%	35,68%	56341,8

A partir de este resultado, la información de frecuencia de compra (pregunta 16) y el

promedio en cuanto a días de servicio (1 mensual) (pregunta 12) del cuestionario, evaluamos la demanda anual de producto.

Por otro lado para evaluar la penetración en el mercado se usa la guía de porcentaje de participación de mercado suministrada por el portal web entrepreneur (www.entrepreneur.com, 2011) mostrada en la Figura 8 y los resultados provenientes del cuestionario como fuentes primarias.

Figura 8.

Participación en el mercado.

	¿Qué tan grandes son tus competidores?	¿Qué tantos competidores tienes?	¿Qué tan similares son sus productos a los tuyos?	¿Cuál parece ser su porcentaje?
1	Grandes	Muchos	Similares	0 – 0.5%
2	Grandes	Algunos	Similares	0 – 0.5%
3	Grandes	Uno	Similares	0.5% - 5%
4	Grandes	Muchos	Diferentes	0.5% - 5%
5	Grandes	Algunos	Diferentes	0.5% - 5%
6	Grandes	Uno	Diferentes	10% - 15%
7	Pequeños	Muchos	Similares	5% - 10%
8	Pequeños	Algunos	Similares	10% - 15%
9	Pequeños	Muchos	Diferentes	10% - 15%
10	Pequeños	Algunos	Diferentes	20% - 30%
11	Pequeños	Uno	Similares	30% - 50%
12	Pequeños	Uno	Diferentes	40% - 80%
13	Sin competencia	Sin competencia	Sin competencia	80% - 100%

Nota: Adaptado de “Guía de aproximaciones de porcentaje de participación de mercado”.

Disponible en: <https://www.entrepreneur.com/article/264164>

Los parámetros para definir el porcentaje de participación son: ¿Qué tan grandes son tus competidores? “Grandes”, dado que la competencia real de la idea de negocio son las agencias de viajes y planes turísticos a nivel nacional que puedan ofrecer opciones similares en este segmento de mercado. ¿Qué tantos competidores tienes? “Algunos”, puesto que en el campo del turismo en Casanare que apuntan a este tipo de servicios son muy pocos y ¿Qué tan similares son sus

productos a los tuyos? “Diferentes”, dado que la propuesta de valor de realizar recorridos ecoturísticos es única en el municipio y bastante especial en el departamento. Según la guía el rango establecido para las características del producto es de 0,5%-5%. Se opta por tomar el 0,5% debido al volumen del mercado y la capacidad requerida para la operatividad del negocio. Así pues, la penetración en el mercado será el producto entre las variables demanda potencial, frecuencia anual, días de servicio y porcentaje de participación en el mercado. El resultado se muestra en la Tabla 5:

Tabla 5.

Penetración en el mercado.

Demanda potencial	Frecuencia anual	Días servicio	Demanda potencial anual	% Participación mercado	Penetración del mercado
56341,8	12	1,5	1.014.153,046	0,5%	5070,77

Siendo valores atractivos y de acuerdo con la propuesta de valor

6. Plan de Mercadeo

6.1. Propuesta de Valor

“Eco Rutas del Llano” sustenta su propuesta de valor en un conglomerado de beneficios que brinda intrínsecamente el turismo como nuevo renglón económico en la región del piedemonte llanero. La propuesta de valor, esta fortalecida en una idea única en el sector turismo en la región, como es, brindar una oferta turística completa en la ciudad, a través de socios estratégicos en cada establecimiento de comercio o servicio. Convirtiendo así, a Eco Rutas del Llano como la vitrina turística de la capital de Casanare aprovechando las virtudes naturales y comerciales de esta región.

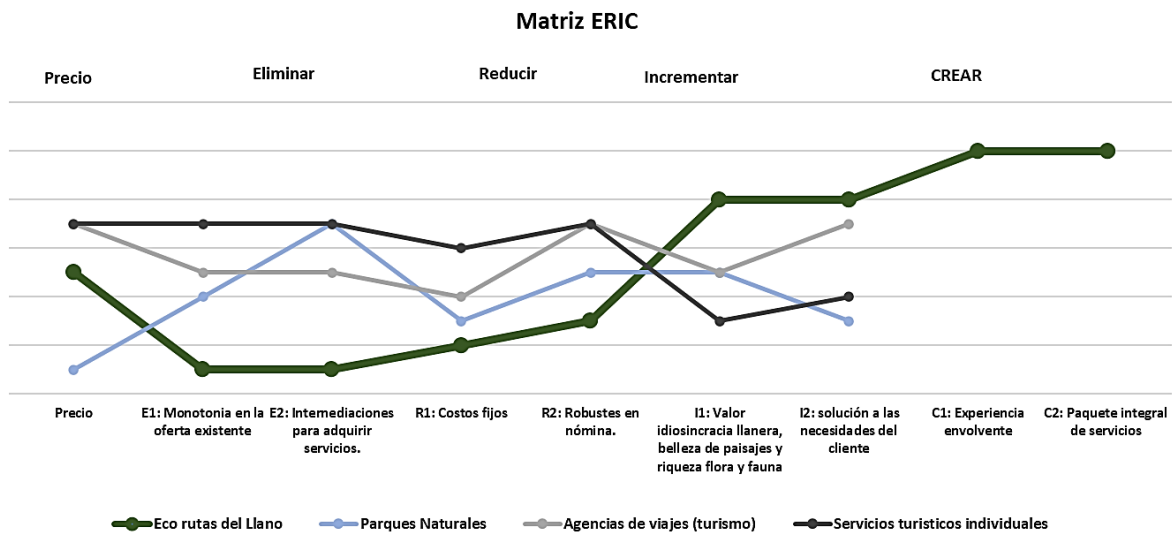
Además, la propuesta de valor consiste en la oferta de diferentes lugares turísticos a un menor precio y en el marco de una experiencia única a través de rutas marcadas por diversos lugares emblemáticos y turísticos de la región del piedemonte llanero.

Dentro de las rutas se ofrecerán componentes diferenciadores que enriquecerán la experiencia turística ofrecida. Dentro de estas se encuentra el obsequio de un café criollo llanero como preámbulo para realizar recorridos turísticos por los principales lugares del patrimonio ecológico, recreativo y cultural de la ciudad y su zona rural mediante el uso de la bicicleta como medio de transporte sostenible. A su vez, esta cafetería no solo es el punto de partida para las ciclorrutas sino un novedoso centro de reuniones ejecutivas o empresariales. Los recorridos incluyen el uso de espacios, servicios y productos de empresas del turismo tales como restaurantes, fincas ecuestres, agro parques, balnearios, hostales, etc., convirtiendo la empresa en una vitrina turística para la región. Cabe destacar que los paseos ciclísticos irán acompañados por un eje temático cultural y gastronómico. Las rutas tendrán renta/venta de bicicletas y equipo, servicio mecánico, servicio de acompañamiento, accesorios y adicionales.

La Matriz ERIC es una herramienta que le permite a las empresas crear nuevos modelos de negocio o innovar en los ya existentes. ERIC son las siglas de Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear.

Figura 9.

Diagrama de Factores Matriz ERIC



Cómo se observa en Figura 9, el presente modelo de negocio elimina la monotonía en la oferta existente y las intermediaciones para adquirir servicios. A su vez, al brindar la experiencia reduce costos fijos y robustez en la nómina. En componentes diferenciadores, destaca la idiosincrasia llanera, la belleza de paisajes y la riqueza de fauna y flora, desde la creación de una experiencia envolvente y el paquete integral de servicios ofrecidos

6.2. Estrategia de Posicionamiento

“Eco Rutas del Llano” como estrategia de posicionamiento es “más por lo mismo”, lo cual implica ofrecer servicios de mayor valor percibido por los clientes, a un precio relativamente igual que los existentes en el mercado.

Cabe destacar que, si bien los lugares y muchas de las paradas del servicio ofrecido pueden ser tomadas por los clientes de forma aislada e independiente, la experiencia ofrecida por “Eco Rutas del Llano” complementa la visita a estos lugares con el ciclo paseo y los complementos

ofrecidos, además de estar al mismo precio gracias a sólidas relaciones comerciales con los proveedores de servicios turísticos de la región. la estrategia de posicionamiento se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6.

Estrategia de posicionamiento de “Eco Rutas del Llano”.

		Precio		
		Más	Lo mismo	Menos
Beneficios	Más	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	Lo mismo	Lo mismo por más	Lo mismo por lo mismo	Lo mismo por menos
	Menos	Menos por más	Menos por lo mismo	Menos por mucho menos

6.3. Branding

“Eco Rutas del Llano” con su nombre consolida las principales características del servicio ofrecido, transmitiendo valores positivos asociados de la región y brindando fácil recordación para los clientes al asociar a la marca con la región “llanera”.

Asimismo, el logo (

Figura 10) transmite con sus colores y formas valores asociados a la energía, aventura, y naturaleza implícitos en las rutas desarrolladas. También, la actuación de los empleados transmite la fabricación tradicional propia de la empresa y aducen positivamente valores positivos del llano del departamento del Casanare. A su vez, la publicidad de los servicios en locales comerciales e indumentaria transmitirán la energía y políticas de la organización.

6.3.1. Logo de la Empresa

Figura 10.

Isologo de “Eco Rutas del Llano”.



Así mismo, los locales comerciales y de servicios que acompañan las rutas contarán con toda la identidad corporativa de la empresa reforzando la generación de identidad corporativa. Para ello, cada empresa que haga parte de los recorridos estará identificada con publicidad propia de la marca y de la ruta a la que hace parte. Con este logo se presentará todo el merchandising y publicidad de la empresa similar a la imagen mostrada en la Figura 11.

Figura 11.

Branding “Eco Rutas del Llano”.



6.4. Mezcla de Marketing

6.4.1. Estrategia de Producto

Para seleccionar la estrategia de desarrollo de servicio adecuado para la empresa se recurre a la matriz Ansoff, la cual permite identificar las oportunidades de crecimiento basadas en el servicio y el mercado del negocio. En la Tabla 7 se muestra la matriz para la idea de negocio.

Tabla 7.

Matriz Ansoff de “Eco Rutas del Llano”.

	Servicios Actuales	Servicios Nuevos
Mercados Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de nuevos servicios
Mercados Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Nota: Tomada de Ansoff, I (2005).

Por los componentes diferenciadores de las rutas desarrolladas (actualmente inexplorados en la oferta turística del departamento) y la articulación de la oferta cultural, la propuesta de valor de la empresa se encasilla en “Penetración del mercado”, al llegar a nuevos clientes dentro de la zona pero en un mercado que es actual y con servicios actuales (articulación de la oferta) y “Desarrollo de nuevos servicios” desde la inclusión de las rutas turísticas y sus componentes en la población del municipio de Yopal y zonas aledañas.

En cuanto a la “Penetración del mercado” en esta estrategia se busca llegar a mercados actuales con servicios y productos ya existentes, pero aprovechando ventajas competitivas diferenciadoras por parte de la empresa. Para “Ecorutas del Llano”, estas ventajas competitivas vienen con una sólida estructuración e integración de la oferta turística, cultural y gastronómica de

los más reconocidos proveedores de este tipo de sectores en un mismo paquete integral, que hace que se apalanquen entre ellos creando una oferta de valor superior a la de una oferta por separado.

En cuanto al “desarrollo de nuevos servicios”, se desarrollan estímulos claves a un sector de la población no atendida en la región, aquellos ciclistas recreativos en búsqueda de aventuras y planes integrales en una región tan envolvente, característica y diferenciada como es el llano colombiano.

6.4.2. Estrategia de Precios

En cuanto a la estrategia de precios, cabe destacar que está orientada principalmente a generar penetración del mercado al agregar valor al paquete integral ofrecido. Por tanto, es vital que los precios ofrecidos generen ventajas al cliente con el fin de que prefiera adquirir servicios de hospedaje, turísticos y gastronómicos incluidos con “Eco Rutas del Llano” que de forma separada.

Esto se logra gracias a la integración de estos en una relación ganar-ganar entre diferentes empresas de estos sectores en las “Eco rutas” diseñadas. Este tipo de articulación ya ha sido desarrollada en otros lugares del mundo con excelentes resultados económicos, principalmente bajo el modelo de “rutas gastronómicas” (Do Eat Better Experience, s.f.). En la integración propuesta para las “Eco rutas”, los proveedores ganan al traer clientes hasta sus instalaciones de forma continuada desde su relación con “Eco Rutas del Llano”. Además del beneficio de estar incluido en toda campaña publicitaria de la empresa. Esta es una gran ventana de oportunidad para ellos ya que tienen la posibilidad de generar una experiencia de servicios de gran recordación y satisfacción que permita que los clientes puedan en posteriores ocasiones regresar a tomar sus servicios, aún más cuando el foco del modelo de negocio de “Eco Rutas del Llano” es la población residente en el municipio de Yopal.

También, dentro de la estrategia de precios se buscará y posicionar los nuevos servicios ofrecidos en las “Eco rutas” y garantizar la rentabilidad de la operación desarrollada.

Los precios propuestos por paquete rondarán los \$70.000 y los \$216.000, como se muestra en la Tabla 8, y se podrán adquirir componentes adicionales de acuerdo con las características de cada servicio. Para determinar estos precios se tomaron los valores ofrecidos por los proveedores y bajo un promedio ponderado con un 30% de servicios con hospedaje y un 70% de servicios sin hospedaje, los cálculos se encuentran en el Apéndice E. Estudio Financiero, pestaña “RUTAS”.

Tabla 8.

Precios promedio.

Ruta	Precio	Porcentaje	Precio Venta
Ruta del Chigüiro	\$ 216.000	40%	\$ 86.400
Ruta del Puma	\$ 145.500	40%	\$ 58.200
Ruta de la Iguana	\$ 70.500	20%	\$ 14.100
PRECIO VENTA SERVICIO			\$ 158.700

6.4.3. Estrategia de Promoción

La estrategia de promoción buscará eliminar barreras de precio aprovechando diversas variables disponibles del mercado. Sin embargo, ya que los precios son bastante competitivos y la propuesta de valor de la empresa gira entorno a la oferta de experiencias envolventes, las promociones a desarrollar son bastante limitadas. Se ofrecerán paquetes diferenciados para familia y grupos de amigos, así como descuentos en el precio en “temporada baja” para ciertas rutas de acuerdo con los descuentos generados por los proveedores.

El valor de las promociones oscilará alrededor del 10%- 20% del valor total del servicio. También, se desarrollarán diversas promociones y sorteos de acuerdo con la estrategia de

comunicación de la empresa.

6.4.4. Estrategia de Comunicación

La estrategia de comunicación buscará de forma innovadora transmitir la propuesta de valor de la empresa de forma creativa, limpia y llamativa. Como medios a emplear se preferirá el uso de aquellos digitales por su mayor retorno publicitario y por estar más afín a la población objetivo (Ver Figura 12). Por tanto, es fundamental contar redes sociales visualmente atractivas e invertir en el posicionamiento de las mismas. En cuanto a pauta digital, de acuerdo con las búsquedas de cada perfil se desarrollará una segmentación de las redes sociales “Instagram”, y “Facebook” utilizando como filtros la edad, los intereses, ubicación geográfica para que la publicidad sea totalmente dirigida a potenciales personas pertenecientes al mercado objetivo de la empresa. A su vez, será necesario desarrollar una página web para realizar ventas online y vincular a la empresa con las plataformas de hotelería y turismo comerciales (Booking, Trivago, Tripadvisor, entre otras).

Figura 12.

Branding “Eco Rutas del Llano”.



De tal forma, la pauta publicitaria ha de ser consistente y altamente atractiva visualmente. Esto permitirá a la empresa posicionarse rápidamente dentro de las principales ofertas turísticas en ambientes naturales de la región

En cuanto a publicidad física y/o tradicional, se emplearán pancartas y vallas en lugares estratégicos de cada una de las rutas definidas. A su vez, cada establecimiento comercial o proveedor de servicios turísticos y/o de recreación poseerá un artículo característico en su fachada, con el fin de identificar. Si “Eco Rutas del Llano” logra la notoriedad deseada, los proveedores aún no vinculados buscarán la creación de vínculos comerciales con la empresa como garantía de calidad y de la inclusión de los valores empresariales que el grupo de empresas vinculadas posee.

En toda la estrategia de promoción es vital que se logre evidenciar los componentes innovadores de las eco rutas y la propuesta de valor altamente diferenciada que posee la empresa. También, es necesario mencionar aquellas posibles “barreras” que podrían tener los potenciales clientes a la hora de adquirir los servicios (llevan a un adulto mayor y piensan que solo es para ciclistas desconociendo el servicio de transporte opcional también ofrecido, por ejemplo).

Finalmente, cabe destacar la importancia de emplear dentro de las estrategias comerciales de la empresa, tanto en pauta en redes como de forma física, los encantos naturales por los cuales transcurren los servicios ofrecidos de la empresa. Este componente si bien ha sido mencionado en la oferta usual del turismo llanero, dista mucho de ser de calidad, bien sea por la ausencia de medios tecnológicos, ausencia de creatividad o medios para su realización.

7. Estudio Técnico

7.1. Tamaño del Proyecto

Para determinar el tamaño del proyecto, se deben analizar varios factores y una gran cantidad de variables que influyen en la operación de la empresa: demanda del mercado, capacidad del servicio, localización, plan estratégico, etc..

Partiendo de los resultados obtenidos en la investigación de mercados, se realiza una previsión de la demanda de los servicios a vender por la empresa, tal cual lo muestra la Tabla 9. Así mismo, se estimará dentro de un horizonte de planificación de 5 años.

Tabla 9.

Servicios a ofrecer sobre el 100% de la estimación de demanda

Año	Mes	Semana	Día
5.071	423	106	15

Al hacer la estimación de demanda se encontró un potencial de 5071 servicios anualmente, lo que implica una oferta en promedio mensual de 423 servicios.

Se prevé que producto de la inversión publicitaria de lanzamiento, la empresa alcanza a abarcar en su primer mes de operación un 20% de la estimación mensual de demanda realizada, y que esta mantenga un crecimiento sostenido hasta alcanzar el 100% de dicha estimación en el onceavo mes. Entonces, se considera que se mantendrá dicho porcentaje de la demanda estimada por el tiempo restante del horizonte de evaluación planteado.

En la Tabla 10, se presenta la cantidad de servicios mensuales a vender durante el primer año de acuerdo con el comportamiento proyectado en las ventas de la empresa. Los valores de los

servicios con y sin hospedaje se calcularon de acuerdo con los resultados de la investigación de mercados.

Tabla 10.

Ventas durante el primer año.

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
%ED	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	85%	90%	95%	100%	100%
Sin hospedaje	68	101	135	169	203	237	270	287	304	321	338	338
Con hospedaje	17	25	34	42	51	59	68	72	76	80	85	85
TOTAL	85	127	169	211	254	296	338	359	380	401	423	423

Para los posteriores años, se asume un crecimiento conservador del 5% de la estimación de demanda, producto del crecimiento del sector turismo. Cabe destacar que el aumento entre el 1 y 2 año es de 55% debido a que el nivel de ventas mensual deseado sólo se alcanza hasta el onceavo mes del año 1, lo que resulta en una notable disminución del total de ventas de este año. En la Tabla 11 se presenta la proyección de demanda que se tiene para el proyecto durante los 5 primeros años de funcionamiento de la empresa.

Tabla 11.

Ventas Anuales.

Año	1	2	3	4	5
%Crecimiento	-	55%	5%	5%	5%
Sin hospedaje	2.772	4.297	4.511	4.737	4.974
Con hospedaje	693	1.074	1.128	1.184	1.243
TOTAL	3.465	5.371	5.639	5.921	6.217

7.2. Descripción del Servicio.

Los servicios ofrecidos por Eco Rutas del Llano serán rutas ecológicas recorridas en bicicleta que se extienden por los principales destinos turísticos de la ciudad. Inicialmente, se hace una alusión a la cultura autóctona llanera con una degustación de un café criollo cerrero como preámbulo para la experiencia. Además, los servicios de rutas tienden a mostrar al turista diferentes opciones gastronómicas y recreativas producto de la oferta propia de la región, incentivando el consumo local e impulsando la economía.

Las rutas recorridas son producto del ciclismo y turismo local que, aunque se ha desarrollado en la ciudad por años, impulsa por primera vez un sentido de pertenencia y cuidado por los recursos naturales que ofrece el territorio, llevando al ecoturista por senderos y paisajes naturales propios de la Orinoquía que crean esa unión con la naturaleza. Este recorrido, incluye servicios de hospedaje en fincas y hostales campestres, que en conjunto con servicios ecuestres o prácticas agrónomas, crean una experiencia única al ecoturista. Cabe destacar, que la venta de los servicios de la empresa contribuirá de forma positiva a la generación de un consumo sostenible y una mayor conciencia ambiental debido a sus características sostenibles y ecológicas.

Adicionalmente, el servicio de Ecorutas del Llano consiste en brindar recorridos vivenciales a turistas extranjeros y nacionales, por distintas zonas aledañas a la ciudad, para apreciar la naturaleza a través de vistas panorámicas, disfrutar de servicios de esparcimiento y entregar una experiencia gastronómica, mediante paseos en bicicletas, medios divertidos, saludables, ecológicos y seguros. En la Figura 13, Figura 14 y Figura 15; se muestran las principales rutas con sus respectivas actividades y atractivos turísticos, descritos en la

Tabla 12, Tabla 13 y Tabla 14, que incluirán cada uno de los recorridos.

Figura 13.

Ruta del Chigüiro.

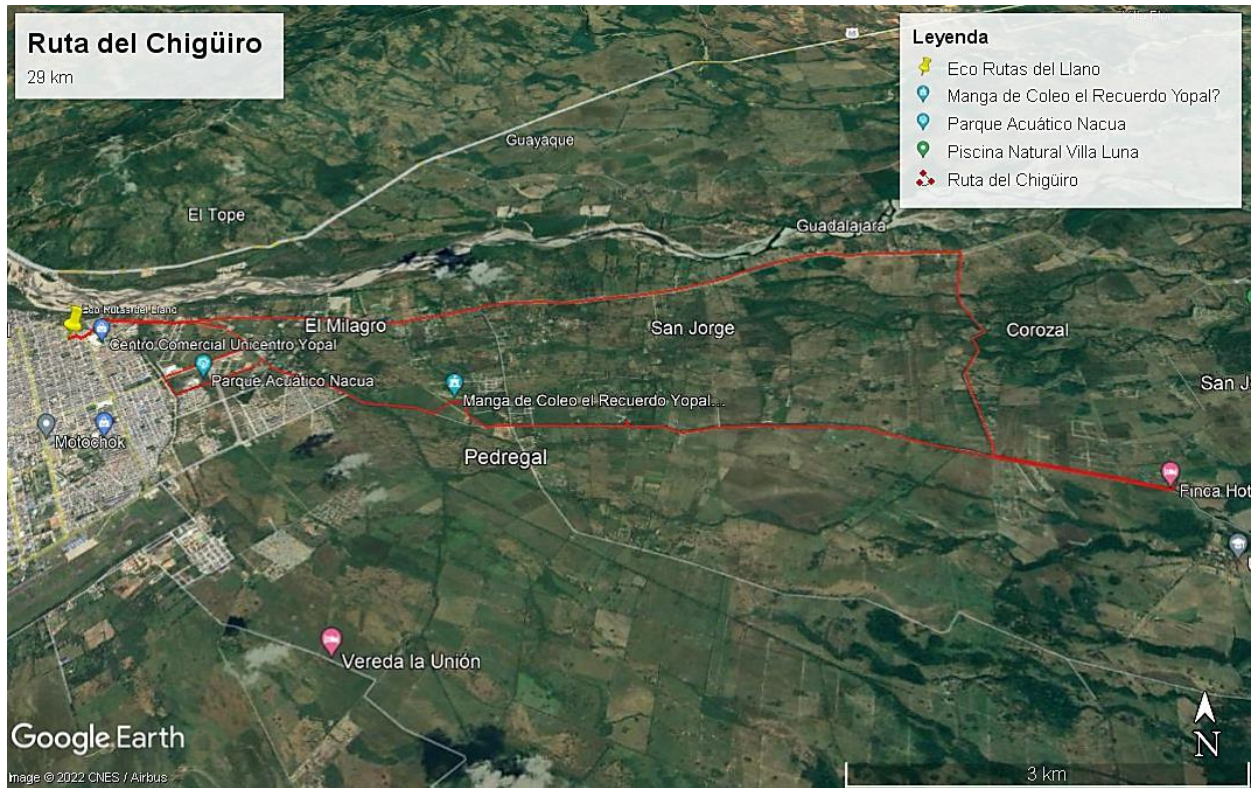


Tabla 12.

Ruta del Chigüiro.

Ruta del Chigüiro	
Centro Recreacional Laguna Vieja	Hospedaje, alimentación y experiencia
Condominio Campestre Humedal del Merecure	Hospedaje, alimentación y experiencia
Piqueteadero El Corral	Alimentación
Garcero del Llano	Experiencia natural y ecológica
La Granja de Juancho	Experiencia natural y ecológica
Agroparque Mararay	Experiencia, hospedaje y alimentación
Los Lagos Centro Recreacional	Alimentación y experiencia
Manga de Coleo el Recuerdo	Atractivo turístico
Centro Recreacional El Broche	Alimentación y experiencia
Parque Acuático Nacua	Experiencia
La Villa Ecuestre	Experiencia
Estadero Palo Grande	Hospedaje, alimentación y experiencia

Figura 14.

Ruta del Puma.

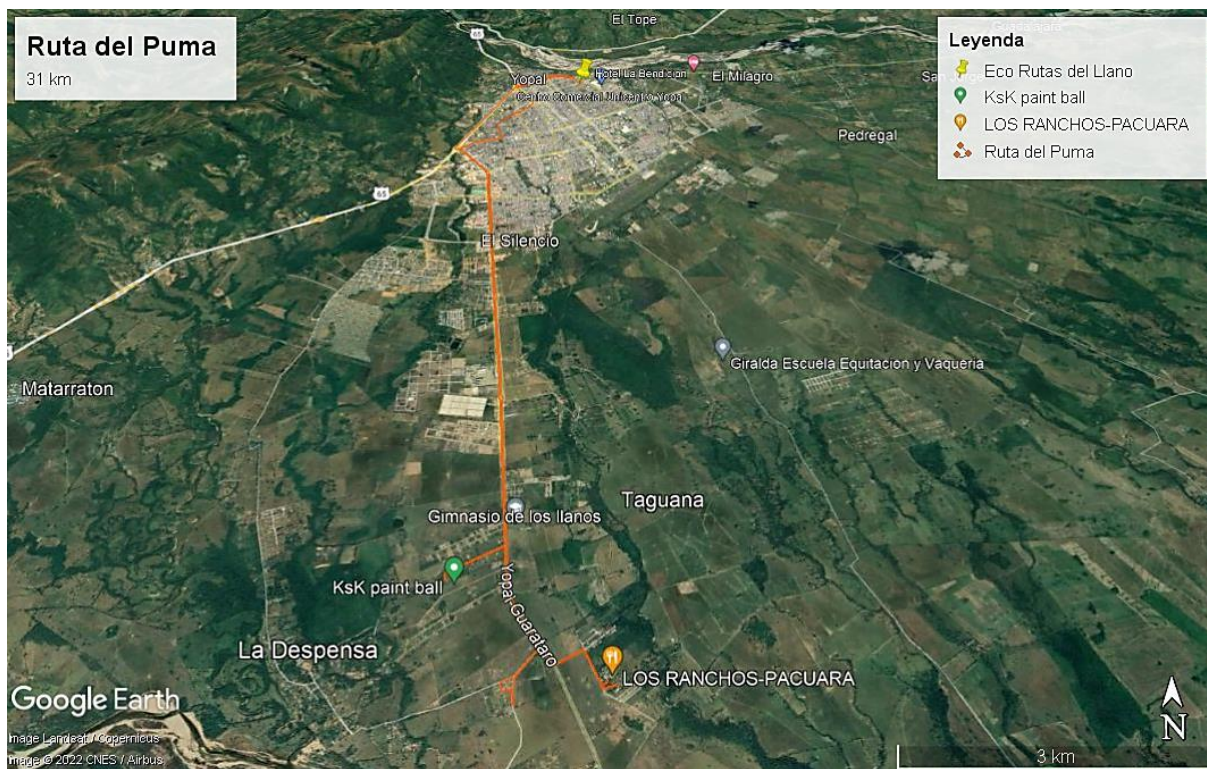


Tabla 13.

Ruta del Puma.

Ruta del Puma	
Asadero y Restaurante Puertas del Llano	Alimentación
Parque Acuático Pacuara - Hotel Los Ranchos	Hospedaje, alimentación y experiencia
KSK Paintball	Experiencia
Centro Ecuestre Mis Caballos	Experiencia
Centro Ecoturístico Villa Princess	Experiencia, hospedaje y alimentación
Villa Lisseth Hotel Campestre	Experiencia, hospedaje y alimentación
Hotel campestre Las Campechanas	Experiencia, hospedaje y alimentación
Villa Cecilia	Experiencia, hospedaje y alimentación

Figura 15.

Ruta de la Iguana.

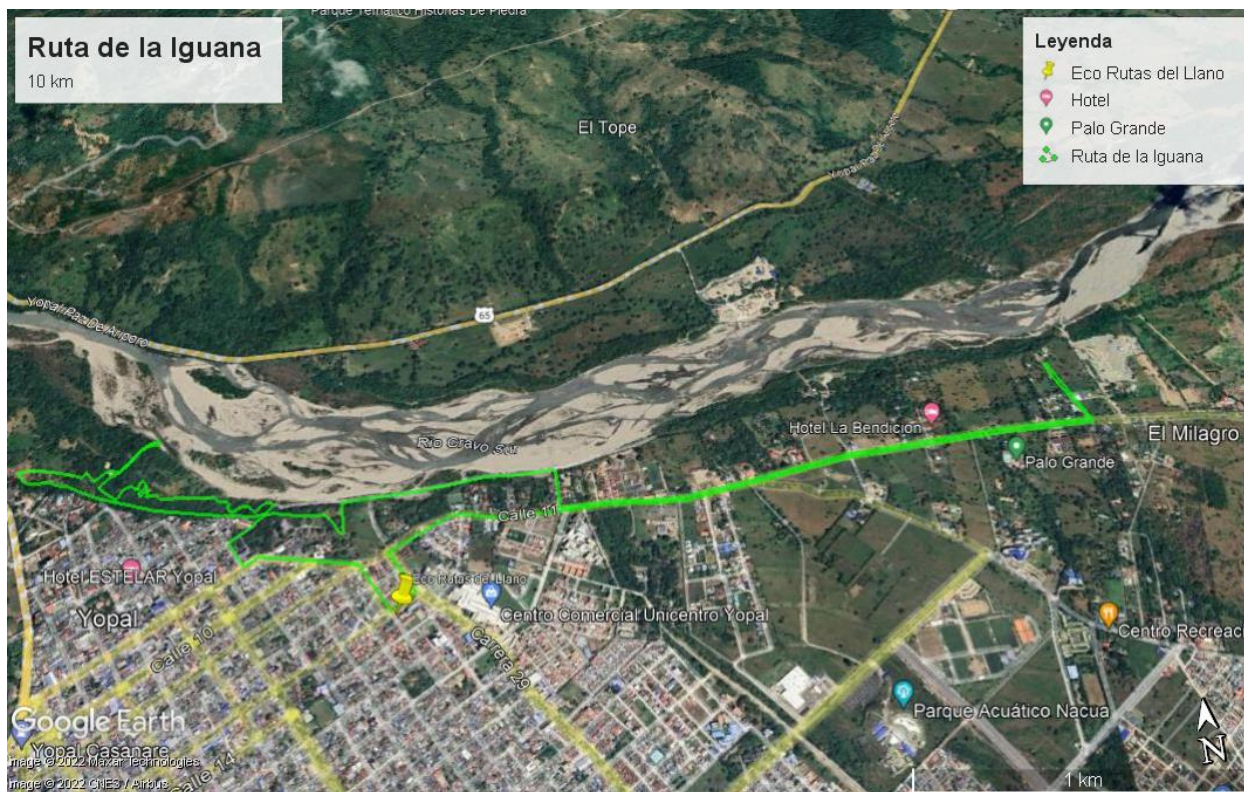


Tabla 14.

Ruta de la Iguana.

Ruta de la Iguana	
Parque Natural La Iguana	Experiencia
Circo Chalet	Alimentación y experiencia
Rio Cravo Sur	Experiencia
Estadero Pueblito Llanero	Alimentación y experiencia
Náufrago	Alimentación y experiencia
Café al Río	Alimentación y experiencia
A la chingada 1.0	Alimentación y experiencia
Hotel Campestre Samán del Río	Experiencia, hospedaje y alimentación
Finca Maracagua Cabañas	Experiencia, hospedaje y alimentación

Cabe resaltar que el servicio se entregará bajo la modalidad tour de degustación, donde el ecoturista podrá consumir productos y servicios a un costo reducido, aunque en una porción reducida, en la Tabla 15 se muestra el paquete de cada una de las rutas.

Tabla 15.

Paquetes de Servicios y Productos por Ruta.

Ruta del Chigüiro	Ruta del Puma	Ruta de la Iguana
Servicio de Lancha	Paint Ball(opcional)	Almuerzo (1)
Almuerzo (1)	Almuerzo (1)	Aperitivo (1)
Aperitivo	Aperitivo	Entrada a todos los lugares
Entrada a todos los lugares	Entrada a todos los lugares	Balneario (Público)
Balneario (1)	Balneario (1)	Cena (1)
Cena (1 sola)	Cena (1 sola)	
Experiencia ecuestre	Experiencia ecuestre	

7.3. Requerimientos de Insumos.

En la Tabla 16, se presentan los insumos requeridos dentro de los servicios a ofrecer por Eco Rutas del Llano para el primer mes. Es importante mencionar que para el precio total de los insumos se realiza un prorateo de acuerdo con las unidades proyectadas en cada mes, por ello su valor es variable; para el caso del mantenimiento y carga del vehículo se realiza el cálculo por kilometraje de acuerdo con el promedio de las 3 rutas. Los cálculos respectivos se encuentran en el Apéndice E. Estudio Financiero, cuadro 14.

Tabla 16.

Insumos para los Diferentes Recorridos Eco Rutas del Llano.

Insumo	Proveedor	Precio Unitario
Café llanero	Café Tamareño	\$ 200,00
Costo promedio rutas (socios estratégicos)	Socios estratégicos	\$ 74.800
Mantenimiento vehículo eléctrico		\$ 100
Otros (Hidratación, volantes, etc.)	Varios	\$ 1.000
TOTAL		\$ 21.974.020

7.4. Definición Maquinaria y Equipo a Utilizar.

7.4.1. Maquinaria y Equipo.

El servicio entregado por Eco Rutas del Llano tiene como recursos claves las bicicletas. Ya que estas son el medio de transporte insignia que destaca las cualidades de una organización verde en pro de la conservación de los recursos naturales y el medio ambiente.

Las bicicletas usadas en la empresa se clasifican en dos grandes grupos: en el primero están las bicicletas todoterreno, mostrada en la Figura 16, para un recorrido estándar; mientras, en el segundo grupo se encuentran las bicicletas eléctricas (Figura 17), como medio de transporte ecológico e incluyente para ecoturistas menos competitivos. Las especificaciones técnicas de cada una se muestran en la Tabla 17 y Tabla 18, respectivamente.

Figura 16.*Bicicleta Todoterreno**Nota:* Tomado de TUBICI, 2021.**Tabla 17.***Especificaciones Técnicas Bicicleta Todoterreno.*

Especificaciones Técnicas Bicicleta Todoterreno	
Peso	14 kg
Dimensiones	70 × 20 × 40 cm
Marca	Benotto
Color	Azul/verde
Tamaño	L, m, s
Marco	BENOTTO aluminio hidroformado
Suspensión	SUNTOUR XCT
Cambios	SHIMANO 8 velocidades palancas integradas 24 velocidades
Frenos	TEKTRO Disco Delantero y Trasero Palancas Freno
Mando	SHIMANO
Plato	SHIMANO Multiplicación: 42X34X24D Rueda Libre

Nota: Adaptado de TU BICI, 2021.

Entorno al segundo grupo de ecoturistas, la bicicleta eléctrica facilitará el desplazamiento a clientes no tan exigentes competitivamente.

Figura 17.

Bicicleta Eléctrica.



Nota: Tomado de AUTEKO, 2022.

Tabla 18.

Especificaciones Técnicas Bicicleta Eléctrica.

Especificaciones Técnicas Bicicleta Eléctrica	
Tipo motor	Motor hub dc sin escobillas
Torque máximo	30 nm
Desempeño	25 / 40 @ 25 - velocidad máxima (km/h) / autonomía (km) @ velocidad media (km/h)
Condiciones de autonomía	Hasta 40 km* a 25 km/h en terreno plano
Grupo sistema de cambios	Shimano
Piñón (# de dientes)	1 plato grande 53 dientes
Potencia motor (watts nominal)	350 w
Transmisión	Cadena y piñón asistido por motor eléctrico
Autonomía*	Hasta 40 km*
Velocidad máxima de asistencia	25 km/h
Número de velocidades	6 velocidades variación mecánica (SHIMANO TOURNEY TZ)
Tiempo de carga	4-6 h
Tipo de tomacorriente	110 V/60 Hz
Batería	36 V 10 Ah
Tipo de batería	Litio ion
Vida útil batería (ciclos de carga completa)	500-800
Batería removible	Si
Tablero de información	Digital
Número de modos de manejo	3
Suspensión delantera	Hidráulica
Suspensión trasera	No aplica
Freno delantero	Disco
Freno trasero	Disco
Llanta delantera	26" x 1,95
Llanta trasera	26" x 1,95
Rines	Radios
Largo (mm)	1700
Ancho (mm)	250
Altura (mm)	1200
Altura al sillín	910-1040
Material marco	Aleación aluminio
Peso en seco(kg)	26 kg
Carga máxima (kg)	110 kg
Acelerador	Incluido
Luz y stop	Incluido
Tipo de bicicleta	Todo terreno
Bicicleta para	Mujer, hombre
Test drive	Si
Costo de carga promedio	\$186 cop/estrato 3 en el rango de 0-cs @ julio 2018. Epm, medellín

Nota: Adaptado de AUTEKO, 2022.

Adicional a las bicicletas, para el desarrollo del servicio se requiere herramientas para mantenimiento, compresor de aire, cámaras autorreparadoras, repuestos, cascos, guantes y chalecos. En la Tabla 19, se lista toda la maquinaria y equipo requerido por la empresa que no hace parte de la flota de transporte.

Tabla 19.

Maquinaria y Equipo Requerido.

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Conjunto de herramientas Bikehand YC-748	2	\$ 800.000	\$ 1.600.000
Compresor BAUKER 3Hp 25LT 116Psi	1	\$ 570.000	\$ 570.000
Soporte 10 Bicicletas	4	\$ 1.000.000	\$ 4.000.000
TOTAL			\$ 6.170.000

El valor total estimado de la inversión de maquinaria y equipo para la empresa es de \$6.170.000.

7.5. Mobiliario y Equipo de Oficina.

En cuanto a la oficina, se requiere mobiliario y equipo que faciliten la gestión administrativa de la empresa. En la Tabla 20 se presentan los requerimientos de mobiliario y equipo de oficina de la empresa.

Tabla 20.

Muebles y Enseres.

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Mesa de Juntas 73x180x100cm	1	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000
Escritorios a la medida	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Sillas ergonómicas	11	\$ 210.000	\$ 2.310.000
Sillas	5	\$ 50.000	\$ 250.000
TOTAL			\$ 4.260.000

El valor total estimado de la inversión de muebles y enseres para la empresa es de

\$4.260.000.

7.6. Equipo de Transporte

La empresa contará inicialmente con un vehículo para el acompañamiento de los recorridos convirtiéndose en la “cola de güio” de Eco Rutas del Llano. En lo posible, la empresa buscará un vehículo pequeño de pasajeros de movilidad eléctrica o a gas, de acuerdo con los estándares verdes de la empresa. Los vehículos tendrán la publicidad de la empresa impresa en lugares visibles que pueda generar recordación de marca y transmita los valores corporativos de la empresa. En este caso, el valor del costo del transporte para acompañantes será asumido por los ecoturistas como un agregado en el pago del servicio. El valor de la flota de transporte se muestra en la Tabla 21.

Tabla 21.

Flota y Equipo de Transporte Terrestre.

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Vehículo eléctrico Wuling MINI EV	1	\$ 55.000.000	\$ 55.000.000
Bicicleta BENOTTO FS850	30	\$ 1.200.000	\$ 36.000.000
Bicicleta Eléctrica STARKER SPORT 2.0	10	\$ 4.000.000	\$ 40.000.000
Neumático Llanta Antipinchazos Liquido MTB Y Ruta	80	\$ 63.000	\$ 5.040.000
Repuestos varios	-	\$ -	\$ 3.000.000
Casco Ontrail Dash Guantes Y Luces Gw Bicicleta Mtb Ru	40	\$ 80.000	\$ 3.200.000
Chaleco Reflectivo Bicicletas	40	\$ 10.000	\$ 400.000
TOTAL			\$ 142.640.000

El valor total estimado del equipo de transporte de la empresa para el primer mes de operación es de \$ 142.640.000.

7.7. Elementos de Presentación y Seguridad

Para mantener una imagen corporativa uniforme, la empresa dotará de una serie de

elementos de presentación y de seguridad a sus colaboradores. En la Tabla 22, se presentan los elementos de dotación y seguridad estimados a entregar por la empresa. Cabe destacar que la entrega y mantenimiento de estos elementos, se realizará en promedio cada 3 meses para garantizar un estado óptimo en la calidad y presentación de los mismos.

Tabla 22.

Elementos de Seguridad y Protección.

Elementos de Presentación y Seguridad				
Producto	Cantidad	Proveedor	Valor unitario	Valor total
Camisetas de presentación	10	Tela, Tinta y Papel Estampados	\$ 30.000	\$ 300.000
Botiquín de primeros auxilios	1	H.A Dotaciones y Suministros	\$ 60.000	\$ 60.000
Extintor Abc Multiproposito 10 Libras, Señal, Gancho	1	H.A Dotaciones y Suministros	\$ 45.000	\$ 45.000
			TOTAL	\$ 405.000

El valor total estimado de los elementos de presentación y seguridad a comprar cada dos meses por Eco Rutas del Llano es de \$ 405.000 para un total anual de \$ 2.430.000.

7.8. Servicios Públicos y Arrendamiento

Dentro de las actividades de servicio y administrativas de la empresa, se requieren pagar los servicios públicos que incluyen el arrendamiento del local. Igualmente, se demandará energía principalmente, derivado de las operaciones y se requerirán servicios como agua, gas, telefonía e internet para las funciones administrativas de la empresa. Así pues, estos servicios tendrán un costo estimado de \$ 1.550.000. En la Tabla 23 se muestran el valor de los servicios públicos después de su prorrateo con una proporción de 80% para operativo y 20% para administrativo, exceptuando el servicio de telefonía e internet que tiene un prorrateo inverso.

Tabla 23.*Servicios Públicos y Arrendamiento.*

SERVICIOS PÚBLICOS	VALOR	PORCENTAJES DE PRORRATEO	
		OPERATIVO	ADMINISTRATIVO
Gas	\$ 30.000	\$ 24.000	\$ 6.000
Arrendamiento	\$ 1.000.000	\$ 800.000	\$ 200.000
Servicio de acueducto, alcantarillado y aseo	\$ 120.000	\$ 96.000	\$ 24.000
Energía	\$ 200.000	\$ 160.000	\$ 40.000
Teléfono, Internet Banda ancha y Televisión	\$ 200.000	\$ 40.000	\$ 160.000
TOTAL	\$ 1.550.000	\$ 1.120.000	\$ 430.000
	Servicios Púb.	\$ 320.000	\$ 230.000

7.9. Requerimientos de Mano de Obra.

La MO requerida se estima conforme a las necesidades de cada uno de los procesos requeridos para consumir los objetivos misionales de la empresa, cubriendo las actividades tanto de servicios como administrativas. En la Tabla 24 se presentan los diferentes cargos, la cantidad de personas por cargo, el salario mensual base y el valor total devengado con prestaciones para el primer mes. Se toma como base el SMMLV para el año 2022. Los colaboradores estarán vinculados mediante contrato laboral con todas las prestaciones de ley.

Tabla 24.*Requerimientos de Mano de Obra.*

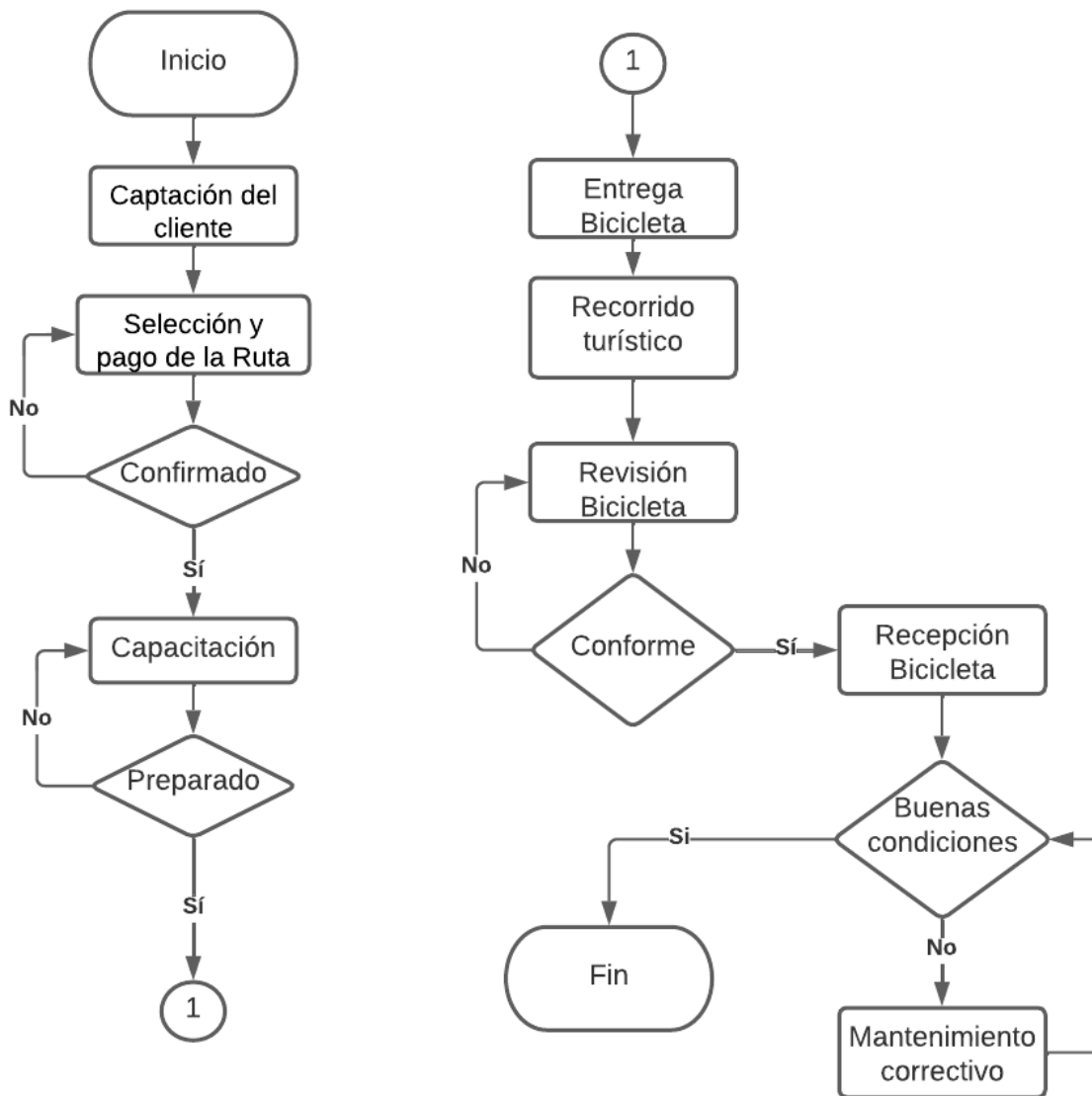
	Personas/cargo	Salario Base Mensual	Total con prestaciones
Gerente	1	\$ 3.000.000	\$ 5.050.660
Contador (1/2 tiempo)	1	\$ 500.000	\$ 854.649
Conductor (1/2 tiempo)	1	\$ 500.000	\$ 857.259
Auxiliar administrativa	1	\$ 1.000.000	\$ 1.546.426
Director de Marketing y ventas	1	\$ 2.200.000	\$ 3.043.817
Vendedor online	1	\$ 1.500.000	\$ 2.238.202
Mecánico	1	\$ 1.000.000	\$ 1.546.426
Guías turísticos	3	\$ 1.500.000	\$ 6.714.607
			\$ 21.852.046

7.10. Definición del Servicio.

En la Figura 18, se presenta el diagrama de flujo para Eco Rutas del Llano:

Figura 18.

Diagrama de flujo de “Eco Rutas del Llano”.



Nota: Elaborado en Lucid App.

Los procesos principales en la prestación del servicio desarrollado en la empresa son los siguientes:

7.10.1. Captación del Cliente

La captación de clientes se hará principalmente por medio de las redes sociales y publicidad online. Para ello, el responsable será el director de marketing y ventas, su trabajo consiste en ingeniar ideas para aumentar la demanda. Además, los clientes se pondrán en contacto con la empresa mediante visita a la oficina, contacto telefónico, correo electrónico, página web y aplicativo móvil (tentativo). De esta manera, el ecoturista podrá solicitar información acerca de las rutas turísticas ofrecidas y el personal de ventas y auxiliar administrativa, brindarán información de las alternativas de las rutas y el medio de transporte (bicicletas estándar y bicicletas eléctricas).

7.10.2. Selección y Pago de la Ruta.

La selección de las rutas turísticas previamente definidas se hará directamente a través de la web, aplicativo móvil o del personal de atención al cliente. En cuanto al pago del circuito, el cliente podrá pagar el circuito mediante tarjeta, efectivo y/o transferencias bancarias (Daviplata, Nequi).

7.10.3. Atención Presencial al Cliente.

Dentro del atención directa del cliente, inicialmente, se realiza la recepción del cliente en las instalaciones operativas. Posteriormente, el guía turístico vestido e identificado con uniforme del negocio, entregará los implementos de seguridad, hidratación, tríptico del recorrido a realizar, explicará el funcionamiento de la bicicleta e iniciará el tour.

Adicionalmente, el guía hará las paradas respectivas, que estarán identificadas con un logo de la ruta (Chigüiro, Puma, Iguana) y explicando el valor turístico de cada sitio visitado. Una vez terminado el recorrido, las bicicletas serán entregadas en el mismo punto de inicio verificando sus

condiciones óptimas de entrega.

La labor de el mecánico y auxiliar administrativa se realizará en el establecimiento, garantizando el estado óptimo de la sede y las bicicletas. Adicionalmente, s el ecoturista requiere transporte para personas sin bicicleta, podrá hacerla en el vehículo “Cola de Güio” con costos adicionales.

7.10.4. Mantenimiento Correctivo y Preventivo Flota de Transporte.

Este proceso corresponde a mantener y alargar la vida útil de las bicicletas y del vehículo eléctrico. Para ello, después de cada ruta se desarrollará un mantenimiento correctivo si así lo dispone el mecánico especializado dentro de la empresa. De igual forma, mensualmente se llevará a cabo una inspección de cada bicicleta. En esta tarea, se busca detectar cualquier daño en algún elemento o en el funcionamiento del medio de transporte. Para esto, se dividirá el proceso en tres partes: Análisis de la estructura física y mecánica, revisión del sistema eléctrico y revisión del sistema de propulsión del vehículo. Así pues, el proceso buscará una revisión se realizarán los reemplazos de aquellos elementos cuya vida útil se esté agotando, que más adelante se exponen en el trabajo, para así poder saber en qué momento se llevó a cabo cada recambio y poder recalculer el ciclo de vida útil del elemento.

7.11. Macro Localización

“Eco Rutas del Llano” estará ubicada en la ciudad de Yopal, ubicada en el departamento de Casanare. Yopal, ciudad y capital del departamento colombiano de Casanare, ubicada cerca del río Cravo Sur, en el piedemonte de la cordillera Oriental, por su topografía el municipio presenta tres pisos térmicos cuyas áreas son: Cálido 1.906 Km², Medio 106 Km² y Frio 25 Km².

7.12. Micro Localización.

Para seleccionar el lugar donde se ubicará la empresa, se analizó en primera medida, los parámetros legales delimitados en el Plan de Ordenamiento Territorial para el municipio de Yopal, en donde se define el uso que se puede dar al suelo de acuerdo con la actividad económica que se va a desarrollar. En el caso de “Eco Rutas del Llano” es considerada como una actividad de servicios y está definida en el Plan de Ordenamiento Territorial definida como las áreas destinadas a usos urbanos, que cuentan con infraestructura vial y redes primarias de energía, acueducto y alcantarillado, proporcionando la posibilidad de urbanización y edificación (POT Yopal ,2013).

Para determinar la ubicación de la sede de servicios, se buscaron lugares que cumplieran con requisitos mínimos para ser evaluados. Estos fueron que El local poseerá una superficie mínima de 80 m² distribuidos en: atención al cliente (30 m²); almacén (15 m²); taller (30 m²); y aseo (5 m²) para un total de 80 m². En cualquier caso, había que decidir entre alquilar o comprar el establecimiento, dadas la condiciones económicas se optó por alquilar el local. En la Tabla 25, se presentan las 5 opciones elegidas.

Tabla 25.

Opciones de Ubicación de la Empresa.

Opción	Dirección	Área m2	Arriendo	Precio m ²	Estrato
1	Sobre calle 40	160	\$ 2.000.000	\$ 12.500	2
2	Calle 9 cr 21	200	\$ 4.500.000	\$ 22.500	3
5	Calle 13 Cr. 27	90	\$ 1.000.000	\$ 11.111	3
3	Barrio San Martin	220	\$ 6.800.000	\$ 30.909	3
4	Carrera. 6a # 45	100	\$ 1.500.000	\$ 15.000	2

Para elegir finalmente la mejor alternativa para la localización de la empresa, se implementa el método de localización por puntos (Tabla 26). En este se definen los criterios más

relevantes para la empresa y a cada uno de ellos se le asigna un coeficiente de ponderación de acuerdo con el nivel de importancia que representa cada criterio, asignando una puntuación de 1 a 5, donde 1 “es Pésimo” y 5 corresponde a “Excelente”. A continuación, se presentan los resultados:

Tabla 26.

Valoración por Puntos de los Lugares.

Lugar	Criterio	Peso	1		2		3		4		5	
			Punt.	Pond.	Punt.	Pond.	Punt.	Pond.	Cal.	Pond.	Punt.	Pond.
Área del terreno		20%	3	0,6	4	0,8	4	0,8	5	1	4	0,8
Área construida		20%	3	0,6	3	0,6	4	0,8	2	0,4	3	0,6
Valor del arriendo		20%	3	0,6	2	0,4	5	1	1	0,2	4	0,8
Zona		15%	2	0,3	4	0,6	5	0,75	3	0,45	2	0,3
Características del terreno		10%	2	0,2	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Servicios Básicos		10%	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Facilidad de acceso/ cercanía		5%	3	0,15	3	0,15	4	0,2	3	0,15	1	0,05
TOTAL		100%		2,75		3,15		4,25		2,8		3,15

De acuerdo con los resultados obtenidos, la mejor ubicación para la empresa es “Lugar # 3”, ubicado en la Calle 13 con Carrera 27 Barrio el Libertador (Ver Figura 19), cuyo arriendo mensual cuesta \$1.000.000. Como factor determinante que favoreció la elección de este lugar en la valoración por puntos fue el criterio “valor del arriendo” y “zona”, ya que este local cuenta con un espacio que se puede adecuar y disponer como zona administrativa de la empresa, adicionalmente, se encuentra en una zona neurálgica del turismo de la ciudad.

Figura 19.

Ubicación del Inmueble a Arrendar.



Nota: Realizado en Google Earth.

8. Análisis Organizacional

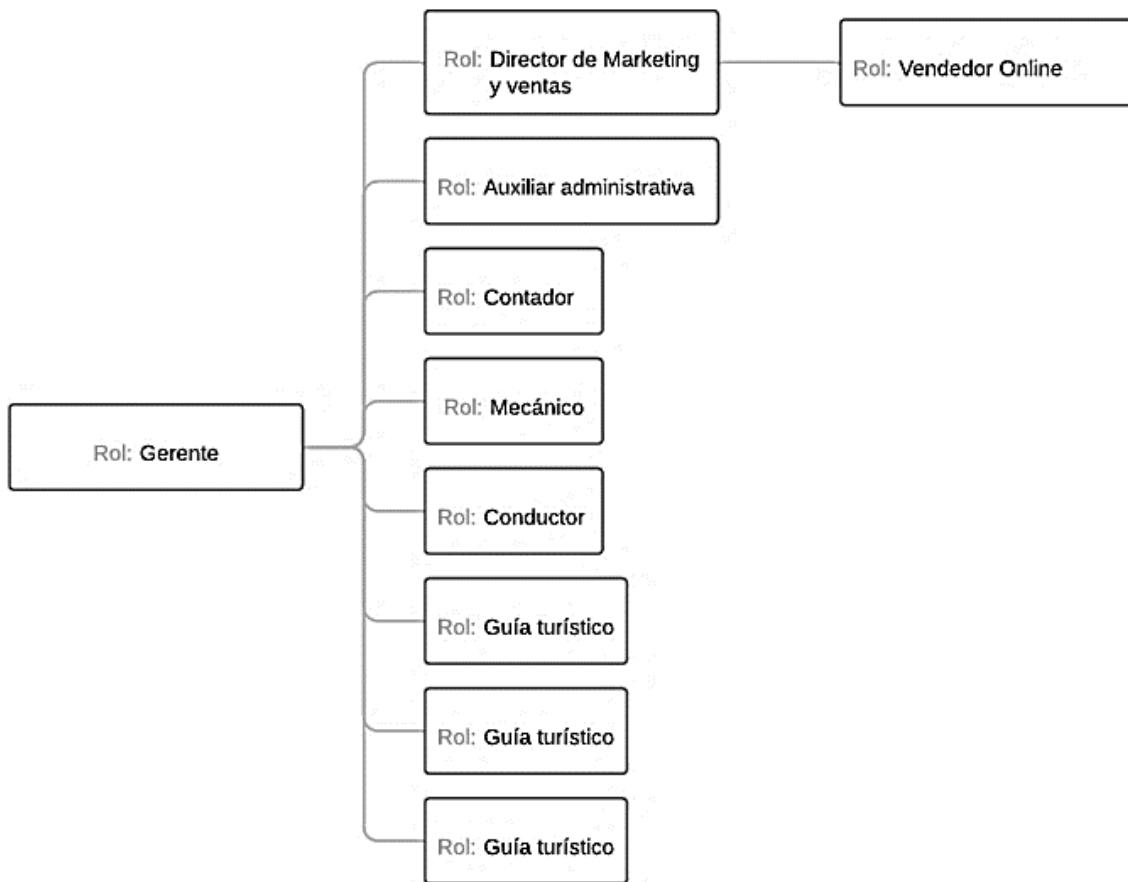
Para Eco Rutas del Llano es fundamental el fomento de relaciones sólidas con sus colaboradores, buscando un alto valor en el capital humano que facilite el desarrollo de todas las funciones misionales y visionales dentro de la empresa. De igual forma, se debe contar con una estructura organizacional eficiente que permita desarrollar todos los procesos necesarios dentro de la empresa y dar solución a cualquier inconveniente que pueda surgir dentro de la organización.

8.1. Estructura Organizacional

A continuación, se presenta la estructura organizacional para la empresa mediante el organigrama mostrado en la Figura 20.

Figura 20.

Organigrama de " Eco Rutas del Llano "



En el Apéndice C se encuentra el manual de funciones y cargos de la empresa. En este se describen los requerimientos, funciones y particularidades de cada cargo definido dentro de “Eco Rutas del Llano”.

8.2. Estructura Salarial

Para el diseño de la estructura salarial se tomará como salario base de liquidación el salario mínimo legal vigente para el 2022, un millón de pesos (\$1.000.000). Entre los factores que se tienen en cuenta para determinar el salario que devengarán los colaboradores destacan: nivel de educación, habilidades, experiencia, condiciones de trabajo, y los salarios de empresas referentes. A su vez, se tendrá en consideración lo estipulado en la Ley 1819 de 2016 y la ley 1122 de 2007.

Del mismo modo, para la liquidación de las prestaciones sociales contempladas contenidas en la legislación colombiana para el caso de los trabajadores vinculados con un contrato de trabajo, se toman en cuenta aplicándoles las prestaciones sociales de Transporte, Vacaciones, cesantías, Interés sobre las cesantías, Prima, Pensión, Riesgos profesionales y aportes Parafiscales, tal cual se muestra en el Apéndice E, Cuadro 10. Bajo estas condiciones, en la Tabla 24, se presenta la estructura salarial definida para la empresa.

9. Análisis Legal

9.1. Régimen de Constitución de la Empresa

La Empresa se constituirá como una sociedad por acciones simplificadas S.A.S, de acuerdo con las condiciones dispuestas en el artículo 5 de la ley 1258 de 2008 de la constitución colombiana y lo acordado en el documento privado de constitución. Este tipo de sociedad es una figura que estimula el emprendimiento debido a sus facilidades y flexibilidades. Puede ser constituida por una o varias personas naturales o jurídicas y ser de naturaleza comercial o civil. Se crea por un documento privado y se constituye después del registro en la cámara de comercio.

9.1.1. Consulta de Homonimia.

Determinar la autenticidad y disponibilidad de nombre para el establecimiento. La consulta se realizó por nombre o razón social “Eco Rutas del Llano” en la plataforma del RUES y por marca y nombre comercial “Eco Rutas del Llano” en la plataforma de la Superintendencia de Industria y Comercio, los resultados se muestran en la Figura 21 y Figura 22, respectivamente:

Figura 21.

Consulta de Homonimia RUES.



The screenshot displays the RUES website interface. On the left, there is a navigation menu with the RUES logo and various service links. The main content area is titled 'Registro Mercantil' and includes a search form. The search form has three tabs: 'Número de Identificación', 'Nombre / Palabra Clave', and 'Matricula / Inscripción'. The 'Nombre / Palabra Clave' tab is selected, and the search text 'Eco Rutas del Llano' is entered in the input field. A red 'Consultar' button is positioned below the input field. To the right of the search form, there is a blue box with the text '+1M de Personas Jurídicas'. At the bottom of the page, an information message states: 'Info La consulta por Nombre no ha retornado resultados'.

Figura 22.*Consulta de Homonimia SIC.*

Introduzca el número de expediente de la solicitud para realizar una búsqueda simple.
Para una búsqueda más detallada, seleccione **Búsqueda Avanzada** y estarán disponibles más criterios. [Haga clic para expandir / contraer](#)

− Criterio de búsqueda

Número de expediente

Certificado de Registro N°

Denominación

Para su información
Su búsqueda no produjo resultados.

Ok

Tipo de solicitud

Tipo de Signo

Naturaleza

Estado(s) [Seleccionar](#)

Utilice el operador AND entre cada palabra que desea buscar. Ejemplo: búsqueda "LIMÓN o la expresión VERDE. Recuerde incluir el operador AND entre cada palabra que desea buscar. Ejemplo: búsqueda "QUESO" mostrará resultados como: reyqueso;

9.1.2. Actividad Comercial.

Para continuar con el proceso de categorización de la nueva empresa, se debe definir la codificación de Actividad Económica mediante el código CIU correspondiente a la actividad que se desea desarrollar en la empresa. El código correspondiente para “Eco Rutas del Llano” es el número 7912 “Actividades de operadores turísticos”. Esta clase contempla los viajes organizados que pueden incluir uno o varios de los elementos de transporte, alojamiento, comidas, visitas a museos, lugares históricos o culturales y asistencia a espectáculos teatrales, musicales o deportivos. Así mismo, se debe tramitar el registro nacional de turismo (RNT) contemplado en el artículo 12 de la Ley 1101 de 2066, siguiendo los siguientes pasos:

Formalidad de entrada:

- Registro único tributario RUT
- Registro mercantil en la cámara de comercio de Casanare.

Formalidad de insumos:

- Afiliar a los trabajadores a seguridad social.
- Obtener el permiso de uso de suelo ante la alcaldía de Yopal.

Formalidad de los procesos de comercialización:

- Concepto sanitario ante la alcaldía de Yopal.
- Cumplir regulaciones ambientales.

Formalidad tributaria:

- Cumplir con los requisitos de impuestos legales.

Una vez realizados estos procesos se procede a inscribirse al RNT vía página web en la plataforma de Confecámaras cumpliendo con la homonimia correspondiente (Mincomercio, 2022).

9.2. Implicaciones Tributarias, Comerciales y Laborales

Las siguientes leyes, normas y artículos establecen los parámetros para el turismo y rigen al sector dentro del cual se encontrará la empresa:

La ley 1429 de 2010. las personas naturales y jurídicas que desarrollen pequeñas empresas, cuyo personal no sea superior a 50 trabajadores y cuyos activos totales no superen los cinco mil salarios mínimos legales vigentes (5.000 SMMLV). Que inicien su actividad económica principal a partir de la promulgación de la presente ley, pagaran tarifas progresivas para la matricula mercantil y su renovación.

Artículo del 98 al 444 código de comercio, este código describe los derechos y deberes de todo comerciante.

Ley 152/94 plan de ordenamiento territorial. Establece el lugar de funcionamiento de la empresa de acuerdo con su cobertura territorial

Artículo 78 de la constitución nacional. La ley regulara el control de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad.

Ley 232 de 1995 establece las normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales. Se dictan los requisitos obligatorios que deben cumplir los establecimientos abiertos al público Ley 9 de 1979 esta ley establece las medidas sanitarias que se deben tomar cuando se crea una empresa, además del cuidado del medio ambiente y la forma en la que se debe llevar la estructura de las edificaciones.

Ley 50 código sustantivo del trabajo. Donde el empleador y el trabajador pueden convenir libremente el salario en sus diversas modalidades como por unidad de tiempo, por obra o tarea, etc., siempre respetando el salario mínimo legal vigente.

Norma técnica sectorial colombiana NTS-USNA 006, establece la infraestructura básica en establecimientos de la industria gastronómica en áreas del servicio y producción.

9.3. Trámites y Requerimientos para la Constitución de la Empresa

Para la constitución de la empresa, los entes gubernamentales exigen varios requerimientos legales. Para inscribir los documentos en la cámara de comercio de Casanare para formalizar la constitución de la empresa se deben llevar a cabo los trámites descritos a continuación:

9.3.1. Estatutos de la Sociedad por los Accionistas

La creación de este tipo de sociedad se hace mediante documento privado ante Cámara de Comercio o Escritura Pública ante Notario. La cámara de comercio de Casnare cuenta con un modelo de estatutos para la constitución de sociedades comerciales el cual será objeto de autenticación en Notaria de manera previa a la inscripción en el registro mercantil de la cámara de comercio, por quienes participen en su suscripción. En el documento privado de constitución se debe definir 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.

9.3.2. Pago del Impuesto de Registro

Pago que se genera por la inscripción de los documentos que contengan contratos, actos, declaraciones o decisiones jurídicas y que por normas legales deban registrarse en las oficinas de Instrumentos Públicos o en las Cámaras de Comercio, el comerciante paga a la Gobernación de Casanare por la inscripción entre otros, de los actos de constitución de sociedades de acuerdo con la Ley 223 de 1995 y el Decreto 650 de 1996, será liquidado sobre el valor del capital suscrito o social de la sociedad que se crea y para ello se debe presentar el documento de constitución debidamente firmado en la casa del libro total y generar el pago del impuesto respectivo a la gobernación del departamento (2020).

9.3.3. Diligenciamiento del PRE-RUT

Así mismo, se debe formalizar la empresa ante la Dirección de impuesto y aduana nacionales DIAN, para ello se debe solicitar el Formulario PRE-RUT a través del portal web de la DIAN o en la Cámara de Comercio donde se ofrece asesoría especializada para realizar este trámite, donde el representante legal podrá diligenciar y suscribir dicho documento.

El asesor especializado asistirá con el diligenciamiento del formulario PRE-RUT presentando los siguientes documentos:

- “Guía para determinar responsabilidades RUT – Personas Jurídicas” diligenciada.
- Código CIU a utilizar.
- Dirección exacta y teléfonos del domicilio principal de la entidad.
- Documento de constitución de la sociedad.

- Original y fotocopia del documento de identidad del representante legal.
- Correo creado para la entidad.

9.3.4. Diligenciamiento de los Formularios RUES

Se deben diligenciar los formularios RUES y realizar la inscripción ante la cámara de comercio por medio del portal web. Una vez diligenciados y firmados los formularios, se deben presentar en la cámara de comercio y realizar el pago de los derechos de inscripción para formalizar la matrícula mercantil.

9.3.5. Pago y Radicación de Documentos

Se deben presentar y radicar los siguientes documentos la Cámara de comercio de Casanare:

- Copia del documento de constitución firmado y autenticado.
- CD o USB que contenga el documento de constitución en formato Word.
- Boleta del pago de impuesto de registro.
- Formato de inscripción de situación de control.
- Formularios RUES firmados por el representante legal.
- PRE-RUT con la firma del representante legal.
- Copia del documento de identidad del representante legal, fotocopia de los documentos de identidad.

9.3.6. Certificado de Establecimiento Comercial

Se debe obtener el certificado de establecimiento comercial donde se podrán ver los datos del establecimiento y la matrícula mercantil. Este documento permite verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos en la ley 232 de 1995 su decreto reglamentario 1879 de 2008 y decreto municipal 011 de 2010.

9.3.7. Uso de Suelo.

Es un documento expedido por la secretaria de planeación de la ciudad. En este se verifica que el uso del suelo del área urbana sea adecuado para el desarrollo de las funciones empresariales a desarrollar.

9.3.8. Registro Sanitario.

Este registro es expedido en la Secretaria de Salud con el fin de asegurar la empresa cumpla con las normas de higiene legalmente establecidas por el gobierno. Un funcionario de la secretaria de salud es el encargado de verificar las condiciones en las que se realizan las labores comerciales.

9.3.9. Concepto Técnico del Cuerpo de Bomberos.

Para el cumplimiento de todas las normas es necesario solicitar una evaluación por parte del cuerpo de bomberos de la ciudad, con el objetivo realizar una inspección y medir el grado de riesgo en las instalaciones de la empresa.

10. Estudio Social y Ambiental

10.1. Análisis del Impacto Social

Con la oferta turística impulsada con la creación de la presente empresa se generan grandes oportunidades económicas para la población de Yopal en el departamento de Casanare y se prevé se posicione con sus paquetes como alternativa viable del turismo de naturaleza en el país. La empresa impactara de forma positiva la comunidad desde la generación de empleos, la concientización ecológica y el desarrollo de relaciones ganar-ganar con sus proveedores.

En sus procesos internos, la empresa tendrá el compromiso de brindar condiciones

laborales y ambientes de trabajo adecuados en los que se toma en consideración la seguridad de cada colaborador. Así mismo, se presentan jornadas laborales flexibles que facilita el desarrollo de una vida familiar o el adelanto de formación profesional complementaria para todos sus trabajadores. Por esta línea “Eco rutas del Llano” genera 10 empleos directos favoreciendo el desarrollo de la economía y dando sustento a las familias involucradas.

A su vez, apoya la sostenibilidad económica de sus proveedores, los cuales en bajas temporadas poseen márgenes de utilidad muy reducidos por la baja utilización de sus servicios. De igual forma, para garantizar las sanas relaciones con cada uno de los negocios involucrados dentro de la red turística elaborada buscará promover un comportamiento ético en todos sus procesos. Así, todas las decisiones tomadas por los colaboradores de la empresa deben ser tomadas a partir de un pensamiento ético, que formará parte fundamental de la cultura organizacional de la empresa.

Por otra parte, la naturaleza de los servicios ofrecidos promueve el desarrollo de prácticas deportivas y la actividad física de los clientes. Esto se alinea con políticas del Ministerio del Deporte en colaboración con el Ministerio de Salud y Protección Social que buscan implementar gradualmente acciones de política que favorezcan el restablecimiento del cumplimiento de las recomendaciones de actividad física para la salud y la reducción de comportamientos sedentarios, especialmente después de la pandemia sufrida por el COVID-19 y el cambio en los hábitos de vida del grueso de la población a nivel nacional.

10.2. Análisis de Impacto Ambiental

“Eco Rutas del Llano” posee un alto componente de sostenibilidad en la oferta de sus servicios. Desde las rutas elaboradas busca reconocer la idiosincrasia llanera y la riqueza en flora y fauna de sus territorios en una experiencia sostenible y ecológica. Todos los proveedores

mencionados poseen buenas prácticas de manufactura y deberán contribuir, desde el desarrollo de procesos sostenibles, en la preservación y conservación ambiental de la región.

También, se plantea junto a ellos elaborar políticas claras y sólidas de reciclaje que permitan eliminar la huella ecológica generada por el paso de los turistas a través de los recorridos de las rutas. Cabe destacar que el recorrido de los clientes por las rutas ecoturísticas es desarrollado mayoritariamente en bicicleta, y en bicicleta eléctrica, y que el vehículo de apoyo propio de la empresa se plantea que sea eléctrico. Dentro de la publicidad y material de apoyo de las rutas se hace énfasis en la correcta disposición de los residuos generados creando conciencia ambiental.

Los factores que principalmente se ven afectados con la puesta en marcha son el aire y el suelo, así como el aprovechamiento de animales de consumo en los servicios gastronómicos ofrecidos por los proveedores o clientes estratégicos. Sin embargo, todos se encuentran dentro del marco de un consumo sostenible. Así, la empresa finalmente no genera un impacto significativo que afecte de manera negativa el entorno natural. Para analizar el impacto ambiental de la empresa se utilizó la matriz de Leopold, esta se encuentra en el apéndice D.

Finalmente, cabe destacar que “Eco rutas del Llano” no podrá ser ajena a cualquier tipo de iniciativa que se alinea con sus objetivos misionales, especialmente aquellos enfocados a la conservación de los recursos naturales y en general, a todas aquellas iniciativas que busquen lograr un mundo mejor de acuerdo con las necesidades del entorno y la comunidad del departamento de Casanare.

11. Análisis Estratégico

Las políticas estratégicas son lineamientos generales para ser tenidos en cuenta en la toma de decisiones (Koontz & O'Donnell, 2003). Estas están diseñadas en “Eco Rutas del Llano” para buscar el logro de los objetivos misionales y facilitan la implementación de las estrategias en cada una de las unidades de la empresa. Al ser políticas estratégicas, se formulan al nivel de alta gerencia y son vitales para que la empresa actúe como una unidad integrada.

11.1. Misión

“Eco Rutas del Llano” tiene como misión brindar las experiencias más envolventes para ciclistas y clientes en general en el departamento de Casanare, a través de la articulación de la oferta turística del departamento.

11.2. Visión

“Eco Rutas del Llano” tiene como visión para el mediano plazo, convertirse en la empresa líder en la oferta de servicios turísticos con enfoque ecológico y deportivo del departamento de Casanare.

11.3. Objetivos de la Empresa

Garantizar recorridos entretenidos y envolventes con alto componente cultural y gastronómico para todos los ciclistas y clientes que deseen tomar los servicios.

Brindar una experiencia articulada con los principales proveedores de servicios turísticos en una relación ganar-ganar que garantice la sostenibilidad económica de cada uno de estos mientras se agrega valor en los servicios ofrecidos.

Impulsar el crecimiento del turismo de departamento de Casanare a través de la oferta de los paquetes turísticos ofrecidos.

Generar alternativas de entretenimiento para los habitantes de Yopal y zonas aledañas aprovechando su riqueza natural, hermosos paisajes y riqueza cultural del departamento de Casanare.

11.4. Matriz DOFA

Esta herramienta permite hacer un diagnóstico contrastando las condiciones externas e internas de la empresa para facilitar la toma de decisiones y el planteamiento de posibles estrategias para su desarrollo en el mercado. En la Figura 23, se presenta la matriz DOFA de “Eco Rutas del Llano”.

Figura 23.

Matriz DOFA.

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Modelo único en la oferta turística regional. -Gran variedad de oferta con bajos activos físicos. -Servicio ecológico y con buenas prácticas de sostenibilidad. -Bicicletas con altos estándares de calidad. -Alianzas estratégicas con socios de paquetes. -Excelente relación con proveedores (socios). -Uso de tecnología eficiente para la prestación del servicio. -Ubicación estratégica. -Capacidad de ampliar paquetes y servicios. -Gran variedad de paisajes y experiencias. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Marca nueva sin posicionar. -Poca experiencia en el sector. -Desconocimiento del Comportamiento de la demanda.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Valoración positiva por parte del mercado hacia empresas sostenibles. -Poca diversificación en la oferta de turismo local. -Mayor facilidad en la publicidad por redes sociales. -Hay incentivos gubernamentales para empresas sostenibles.. -Sector del turismo local en crecimiento. -Futuro gobierno centrado en el agro y la naturaleza. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Resistencia en los hábitos de consumo de los clientes. -Dependencia del entorno económico actual. -Cambios en las medidas sanitarias derivadas y en los hábitos de consumo derivados de crisis por pandemia. -Empresas globales que busquen ingresar a mercado colombiano. -Incremento de fenómenos climáticos que afecten las condiciones del servicio.

Esta herramienta permite hacer un diagnóstico contrastando las condiciones externas e

internas de la empresa para facilitar la toma de decisiones y el planteamiento de posibles estrategias para su desarrollo en el mercado. A partir de la matriz DOFA presentada se plantea el desarrollo de un análisis cruzado de los diferentes componentes para generar estrategias a usar por la empresa.

Se plantean estrategias Ofensivas (Fortaleza + Oportunidad), estrategias de Supervivencia (Debilidad + Amenaza), estrategias de Reorientación (Debilidad + Oportunidad) y estrategias Defensivas (Fortaleza + Amenaza) que permitirán sortear el direccionamiento estratégico de la empresa de acuerdo con las cambiantes condiciones que presente el mercado. Algunas de las estrategias planteadas ya han sido exploradas y otras se plantean como posible alternativa si el modelo de negocio así lo requiere.

11.4.1. Estrategias Ofensivas (Fortaleza + Oportunidad)

Para las estrategias ofensivas se evaluó cómo se podrían usar las fortalezas para potenciar las oportunidades identificadas en el mercado y así obtener el máximo beneficio de estas:

- Generación de una red de turismo que integre diferentes oferentes de entretenimiento en el marco de rutas ecológicas.
- Brindar servicios completos para el turismo ecológico, familiar y/o de aventura. La oferta incluye medio de transporte, diversos parajes típicos de la región, alimentación y experiencias variadas de acuerdo con la oferta encontrada.
- Ofrecer una publicidad inmersiva que rescate y la oportunidad brindada con los planes de conocer los principales lugares de la región en un solo día o fin de semana.

11.4.2. Estrategias de Supervivencia (Debilidad + Amenaza)

Estas estrategias tienen como objetivo crear estrategias para afrontar posibles efectos adversos de las amenazas. A continuación, se presentan las estrategias de supervivencia desarrolladas:

- Incluir dentro de las rutas lugares que puedan ser afines a los hábitos de consumo de los clientes potenciales. Esto incluye zonas de bar, balnearios y rutas cercanas a algunas discotecas en la zona urbana.
- Ajustar las rutas y recorridos a prácticas sanitarias que permitan la operación de la empresa en tiempos de crisis por pandemias o similares.
- Crear una demanda en el sector turismo, al prestar servicios reconocidos y agradables para el ecoturista.

11.4.3. Estrategias de Reorientación (Debilidad + Oportunidad)

Consiste en crear estrategias que permitan mitigar las debilidades identificadas mediante el aprovechamiento de una oportunidad. A continuación, se presentan las estrategias planteadas como resultado del cruce de debilidades y oportunidades:

- Crear una demanda en el sector turismo, al prestar servicios reconocidos y agradables para el ecoturista con innovación constante para renovación de los recorridos y recompra del ecoturista.
- Aumentar el número de recorridos, incluyendo nuevas rutas y atractivos turísticos; aprovechando así el crecimiento del sector turismo.
- Posicionar la marca a través de apoyos gubernamentales en exposiciones, ferias, fiestas y eventos de la región.

11.4.4. Estrategias Defensivas (Fortaleza + Amenaza)

Para el diseño de las estrategias defensivas se hace la fusión entre las fortalezas y amenazas identificadas para evaluar cómo se pueden las fortalezas de la empresa para minimizar la afectación de las amenazas.

- Desarrollar la marca y el producto para potenciar el constante crecimiento y posicionamiento de la empresa, aprovechándose de su componente diferenciador.
- Establecer acciones que humanicen los procesos y la interacción con el cliente para crear así una autentica conexión de empleados y clientes con la empresa.
- Realizar una revisión continua del plan estratégico aplicado de cara a realizar modificaciones que permitan dar soluciones a problemas imprevistos.
- Establecer canales de venta mixtos para garantizar un flujo constante de las ventas (Venta directa, plataformas digitales, B2B)
- Implementar revisiones continuas de los sistemas de seguridad y salud en el trabajo empleados dentro de la empresa.

11.5. Lienzo CANVAS

En el apéndice F se presenta el Modelo CANVAS del negocio.

12. Estudio Financiero

Para la puesta en marcha de la empresa se realizó el análisis financiero, determinando la viabilidad y la factibilidad del plan de negocio planteado. El estudio financiero completo se encuentra en el Apéndice E.

12.1. Vida del proyecto.

El tiempo de evaluación del proyecto es de cinco (5) años, iniciando en el año 2022 y finalizando al terminar el año 2026. El valor de salvamento no es tenido en cuenta para la evaluación del proyecto ya que la finalidad del documento es mirar si en un plazo de cinco (5)

años se logra recuperar la inversión realizada y obtener rentabilidad por la inversión realizada.

12.2. Inversiones

Tiene en cuenta los valores iniciales de inversiones en capitales y activos de la empresa.

12.2.1. Inversiones Fijas:

En la Tabla 27, se muestra la inversión fija de Eco Rutas del Llano. Las inversiones fijas ascienden a un total de \$173.398.600.

Tabla 27.

Inversión fija.

CONCEPTO	VALOR
Adecuaciones	\$ 15.000.000
Maquinaria y Equipos	\$ 6.170.000
Muebles y enseres	\$ 4.260.000
Flota y equipo de transporte terrestre	\$ 142.640.000
Equipo de computación y comunicación	\$ 5.328.600
TOTAL	\$ 173.398.600

12.2.2. Inversiones Diferidas:

Las inversiones diferidas se muestran en la Tabla 28.

Tabla 28.

Inversión Diferida.

CONCEPTO	VALOR
Renovación matricula mercantil	\$ 334.000
Registro de marca y documentación	\$ 400.000
Publicidad Lanzamiento	\$ 20.000.000
TOTAL	\$ 20.734.000
Valor Amortización Anual (Por cinco años)	\$ 4.146.800

12.2.3. Capital de Trabajo:

El capital de trabajo comprende el monto que la empresa necesita para poder operar inicialmente; cubriendo necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, reposición de activos y demás obligaciones financieras. Este valor se muestra en la Tabla 29 y asciende a los \$38.860.284.

Tabla 29.*Capital de Trabajo.*

CAPITAL DE TRABAJO	VALOR MES
Costos del producto (Prestación del servicio)	\$ 25.721.536
Gastos de Administración y Ventas (Depreciaciones y amortizaciones)	\$ 15.995.259 \$ 2.856.511
TOTAL	\$ 38.860.284

12.2.4. Inversión Total

Finalmente la inversión total se muestra en la Tabla 30.

Tabla 30.*Inversión Total.*

INVERSIÓN TOTAL	VALOR
Inversión Fija	\$ 173.398.600
Inversión Diferida	\$ 20.734.000
Inversión en Capital de Trabajo	\$ 38.860.284
TOTAL	\$ 232.992.884

Así, el capital inicial necesario para poner en marcha el proyecto es de 232.992.884 de COP.

12.3. Financiación.

El proyecto será financiado en un 60,09% (\$ 140.000.000) por los accionistas del negocio, y el 39,91% restante (\$ 92.992.884) será financiado por una entidad bancaria que ofrece la tasa de 23,87% E. A. a 5 años, con pagos al finalizar el periodo. En la Tabla 31, se presenta la amortización del crédito bancario.

Tabla 31.

Amortización Crédito Bancario.

AÑO	PAGOS	INTERESES	ABONO A CAPITAL	SALDO
1	\$ 30.567.095,38	\$ 18.984.029,84	\$ 11.583.065,54	\$ 81.409.818,26
2	\$ 30.567.095,38	\$ 16.218.914,28	\$ 14.348.181,11	\$ 67.061.637,15
3	\$ 30.567.095,38	\$ 12.793.708,86	\$ 17.773.386,53	\$ 49.288.250,62
4	\$ 30.567.095,38	\$ 8.550.836,58	\$ 22.016.258,81	\$ 27.271.991,82
5	\$ 30.567.095,38	\$ 3.295.103,57	\$ 27.271.991,82	\$ 0,00
TOTAL	\$ 152.835.476,92	\$ 59.842.593,12	\$ 92.992.883,81	

12.4. Egresos

12.4.1. Costos de Producción

Para la estimación de los costos de producción se obtienen a partir de los insumos, mano de obra directa y costos indirectos de prestación del servicio.

Insumos. Los costos son representados por la suma del promedio ponderado de los costos unitarios de insumos requeridos para cada presentación de cada servicio. El incremento anual de este valor se debe al incremento anual en ventas. El valor de las servicios individuales es un promedio ponderado con un 20% de servicios con hospedaje y un 80% de servicios sin hospedaje. Los resultados se muestran en la Tabla 32.

Tabla 32.*Costos de Insumos para el Primer Año*

MATERIALES	COSTO POR UNIDAD	COSTO ANUAL	COSTO MENSUAL
Café llanero	\$ 200,00	\$ 693.005	\$ 57.750,38
Costo promedio rutas (socios estratégicos)	\$ 74.800	\$ 259.183.713	\$ 21.598.642,78
Mantenimiento vehículo eléctrico	\$ 100	\$ 346.502	\$ 28.875,19
Otros (Hidratación, volantes, etc.)	\$ 1.000	\$ 3.465.023	\$ 288.751,91
TOTAL	\$ 76.100,00	\$ 263.688.243,11	\$ 21.974.020,26

Así, proyectándolo para cada año de operación se obtiene como resultado los valores presentados en la Tabla 33:

Tabla 33.*Costos de Materia Prima para Cada Año.*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos de prestación servicio	\$ 410.220.825	\$ 556.938.958	\$ 577.612.877	\$ 599.320.492	\$ 622.113.488

12.4.1.1. Costos Indirectos de Prestación del Servicio. Estos representan todos los costos variables derivados de la prestación del servicio. Para el primer año estos costos alcanzan los \$44.970.187 y están representados como se muestra en la Tabla 34:

Tabla 34.*Costos Indirectos de Prestación del Servicio*

ÍTEM	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Seguros Bicicletas	\$ 158.333	\$ 1.900.000
Depreciación Adecuaciones	\$ 9.375	\$ 112.500
Depreciación Maquinaria y Equipos	\$ 11.426	\$ 137.111
Depreciación Muebles y enseres	\$ -	\$ -
Depreciación Flota y equipo de transporte terrestre	\$ 2.377.333	\$ 28.528.000
Depreciación Equipos de computación y comunicación	\$ 71.048	\$ 852.576
Servicios	\$ 320.000	\$ 3.840.000
Arrendamiento	\$ 800.000	\$ 9.600.000
TOTAL	\$ 3.747.516	\$ 44.970.187

12.4.1.2. Costos Variables. Los costos variables son derivados de los insumos y de los servicios (prorrateados 20% a costos fijos y 80% a costos variables). Para el primer año, los resultados se representan en la Tabla 35:

Tabla 35.*Costos Variables.*

COSTOS VARIABLES	VALOR ANUAL
Materia Prima	\$ 263.688.243
Costos Indirectos Variables	\$ 3.072.000
Servicios 80%	
TOTAL	\$ 266.760.243

El valor de los costos variables para el primer año de operación es de \$ 266.760.243.

12.4.1.3. Costos Indirectos Fijos. En la Tabla 36 se presentan los costos indirectos fijos del proyecto.

Tabla 36*Costos Indirectos Fijos.*

Costos Indirectos Fijos		\$	44.328.187
Arriendo	\$	9.600.000,00	
Servicios	\$	768.000,00	
Depreciación	\$	29.630.187,11	
Mantenimiento	\$	-	
Seguros	\$	1.900.000,00	
Elementos de Seguridad y Protección	\$	2.430.000,00	

El valor anual de los costos indirectos fijos es de \$ 44.328.187.

12.4.1.4. Mano de Obra Directa. En la Tabla 37 se observa la mano de obra directa de la empresa:

Tabla 37.*Mano de Obra Directa.*

Cargo		MOD		Salario Anual
Mecánico	\$	1.546.426	\$	18.557.109
Guías turísticos	\$	6.714.607	\$	80.575.286
Total de Salario	\$	8.261.033	\$	99.132.395

El valor para el primer año de la mano de obra directa es de \$ 99.132.395.

12.4.2. Gastos de Administración y Ventas.

12.4.2.1. Gastos de Administración. Los gastos de administración se presentan en la Tabla 38, el seguro de las bicicletas se descuenta dado que ya se paga por separado, igualmente el mantenimiento del auto eléctrico. Los detalles se encuentran en el cuadro 18 del Apéndice E.

Tabla 38.*Gastos de Administración.*

ÍTEM		VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Mantenimiento	3%	\$ 234.525,00	\$ 2.814.300,00
Seguros	1%	\$ 78.175,00	\$ 938.100,00
Depreciación Construcciones		\$ 6.250,00	\$ 75.000,00
Depreciación Maquinaria y Equipos		\$ 0,00	\$ 0,00
Depreciación Muebles y enseres		\$ 159.810,00	\$ 1.917.720,00
Depreciación Equipos de oficina		\$ 0,00	\$ 0,00
Depreciación Herramientas		\$ 0,00	\$ 0,00
Arrendamiento		\$ 200.000,00	\$ 2.400.000,00
Servicios		\$ 230.000,00	\$ 2.760.000,00
Imprevistos		\$ 1.000.000,00	\$ 12.000.000,00
Amortización de Diferidos		\$ 345.566,67	\$ 4.146.800,00
TOTAL		\$ 2.454.326,67	\$ 29.451.920,00

El valor anual de los gastos de administración es de \$ 29.451.920.

12.4.2.2. Gastos de Personal de Administración y Ventas. Los gastos de personal de administración y ventas se presentan en la Tabla 39 y Tabla 40 respectivamente.

Tabla 39.*Gastos de Personal de Administración.*

Cargo	Salario Mensual	Salario Anual
Gerente	\$ 5.050.660	\$ 60.607.920
Contador (1/2 tiempo)	\$ 854.649	\$ 10.255.789
Conductor (1/2 tiempo)	\$ 857.259	\$ 10.287.109
Auxiliar administrativa	\$ 1.546.426	\$ 18.557.109
Total de Salario	\$ 8.308.994	\$ 99.707.926

El valor anual de los gastos del personal de administración es de \$ 99.707.926.

Tabla 40.*Gastos de Personal de Ventas.*

Cargo	Salario Mensual	Salario Anual
Director de Marketing y ventas	\$ 3.043.817	\$ 36.525.808
Vendedor online	\$ 2.238.202	\$ 26.858.429
Total de Salario	\$ 5.282.020	\$ 63.384.237

El valor anual de los gastos del personal de ventas es de \$ 63.384.237.

12.4.2.2.1. Resumen Gastos de Administración y Ventas. En la Tabla 41 se encuentran los totales de gastos de administración y el gasto del personal administrativo del establecimiento. Los cuales ascienden a \$ 191.943.107.

Tabla 41.*Total, Gastos de Administración y Ventas.*

ÍTEM	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Gasto de Personal Administrativo	\$ 8.308.994	\$ 99.707.926
Gastos de Administración y ventas	\$ 5.282.020	\$ 63.384.237
Gasto de Personal Ventas	\$ 2.404.245	\$ 28.850.944
TOTAL	\$ 15.995.259	\$ 191.943.107

12.5. Ingresos:

En la proyección de ventas se tomó para el primer año el 55% de la demanda estimada anual, mientras se alcanzaba la participación del mercado planteada. Para el segundo año se consolidará dicha participación y a partir del tercer año se proyecta un crecimiento anual del 5% para cada año, de acuerdo con un crecimiento conservador del sector turismo.

El precio promedio ponderado de los productos ofrecidos es de \$ 158.700. Así, la proyección de ventas durante 5 años se muestra en la Tabla 42:

Tabla 42.*Proyección de ventas durante 5 años.*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales por ventas	\$ 556.829.181	\$ 863.085.230	\$ 906.239.492	\$ 951.551.467	\$ 999.129.040

12.5.1. Estado de Resultados.

El estado de resultados se presenta para los primeros 5 años de operación de la empresa, como se muestra en la Figura 24.

Figura 24.*Estado de Resultados*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales por ventas	\$ 556.829.181	\$ 863.085.230	\$ 906.239.492	\$ 951.551.467	\$ 999.129.040
TOTAL INGRESOS	\$ 556.829.181	\$ 863.085.230	\$ 906.239.492	\$ 951.551.467	\$ 999.129.040
Mano de Obra Directa MOD	\$ 99.132.395	\$ 99.132.395	\$ 99.132.395	\$ 99.132.395	\$ 99.132.395
Costos de prestación servicio	\$ 263.688.243	\$ 408.716.777	\$ 429.152.616	\$ 450.610.246	\$ 473.140.759
Costos Indirectos Fijos	\$ 44.328.187	\$ 44.328.187	\$ 44.328.187	\$ 44.328.187	\$ 44.328.187
Costos Indirectos Variables	\$ 3.072.000	\$ 4.761.600	\$ 4.999.680	\$ 5.249.664	\$ 5.512.147
COSTOS DE PRESTACIÓN SERVICIO	\$ 410.220.825	\$ 556.938.958	\$ 577.612.877	\$ 599.320.492	\$ 622.113.488
UTILIDAD BRUTA	\$ 146.608.356	\$ 306.146.272	\$ 328.626.615	\$ 352.230.974	\$ 377.015.552
Gastos de Personal	\$ 99.707.926	\$ 99.707.926	\$ 99.707.926	\$ 99.707.926	\$ 99.707.926
Gastos de Administración	\$ 28.850.944	\$ 28.850.944	\$ 28.850.944	\$ 28.850.944	\$ 28.850.944
Gastos de Personal de Ventas	\$ 63.384.237	\$ 63.384.237	\$ 63.384.237	\$ 63.384.237	\$ 63.384.237
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	\$ 191.943.107	\$ 191.943.107	\$ 191.943.107	\$ 191.943.107	\$ 191.943.107
UTILIDAD OPERACIONAL	-\$ 45.334.750	\$ 114.203.165	\$ 136.683.508	\$ 160.287.868	\$ 185.072.446
Gastos Financieros	\$ 18.984.030	\$ 16.218.914	\$ 12.793.709	\$ 8.550.837	\$ 3.295.104
Gravamen del 4 x 1.000	\$ 2.227.317	\$ 3.452.341	\$ 3.624.958	\$ 3.806.206	\$ 3.996.516
Otros Ingresos					
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	-\$ 66.546.097	\$ 94.531.910	\$ 120.264.841	\$ 147.930.825	\$ 177.780.826
provisiones Impuestos (30%)	\$ -	\$ 28.359.573	\$ 36.079.452	\$ 44.379.248	\$ 53.334.248
UTILIDAD NETA	-\$ 66.546.097	\$ 66.172.337	\$ 84.185.389	\$ 103.551.578	\$ 124.446.578
RESERVAS	\$ -	\$ 6.617.234	\$ 8.418.539	\$ 10.355.158	\$ 12.444.658
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-\$ 66.546.097	\$ 59.555.103	\$ 75.766.850	\$ 93.196.420	\$ 112.001.920

12.5.2. Flujo de Caja Proyectado.

El flujo de caja constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa. Se presenta en el Apéndice E. Estudio Financiero, en el Cuadro 33

12.5.3. Balance General Proyectado.

Balance general proyectado se presenta en Cuadro 34 del Apéndice E.

11.6 Evaluación Financiera.**Tabla 43.**

Valor Presente Neto.

Año 0	\$	-232.992.884
Año 1	\$	-11.056.619
Año 2	\$	148.481.296
Año 3	\$	142.602.066
Año 4	\$	158.486.547
Año 5	\$	174.971.329
TASA		18,13%
VPN	\$	107.988.673

El análisis del VPN se realizó tomando como referencia una tasa DTF de 7,49% (para la semana de evaluación) y un factor de riesgo del 15% de acuerdo al sector turismo, llegando a una tasa de oportunidad de 18,13% anual, como se muestra en la

Tabla 43. El VPN obtuvo un valor de \$107.988.673, demostrando que “Eco Rutas del Llano” es viable desde el punto de vista financiero.

Tabla 44.

Tasa interna de retorno.

Año	Valor de flujo de caja proyectado	
Año 0	\$	-232.992.884
Año 1	\$	-11.056.619
Año 2	\$	148.481.296
Año 3	\$	142.602.066
Año 4	\$	158.486.547
Año 5	\$	174.971.329
TIR		32,29%

Por otro lado, la TIR de la empresa, mostrada en la Tabla 44, es superior a la tasa de oportunidad, lo que indica que es rentable para invertir. La TIR de la empresa es de 32,29%.

Finalmente, el período de recuperación de la inversión (PRI) mide en cuánto se tarda en generar los recursos monetarios suficientes para pagar el monto original de la inversión. Para la empresa, el periodo de recuperación de la inversión para el escenario probable es de 2 años y 8 meses, tal cual se muestra en el Cuadro 29, Apéndice E.

12.6. Análisis de Escenarios

12.6.1. Escenario más Probable

Bajo los parámetros establecidos en el presente plan de negocio, representando el escenario más probable, se presentan los siguientes indicadores:

Tabla 45.

Indicadores para el escenario más probable.

Escenario más Probable	
VPN	\$ 107.988.673
TIR	32,29%
PRI	2 años 8 meses

12.6.2. Escenario Optimista

Para evaluar el proyecto en el escenario optimista, se toma que la cantidad de servicios ofrecidos por año aumente un 20%, y los costos derivados de los proveedores disminuyen en promedio 20% para cada año con respecto al escenario más probable; esto siendo porcentajes adecuados para construir un escenario. De tal forma, en la Tabla 46, se muestran los indicadores financieros.

Tabla 46.*Indicadores para el Escenario Optimista.*

Escenario Optimista	
VPN	\$ 339.579.806
TIR	61,76%
PRI	1 año 9 meses

Para este escenario, el negocio asciende a valores muy atractivos. El valor de la TIR llega a 61,76% y el periodo de recuperación de la inversión (PRI) disminuye a solo 1 año y 9 meses.

12.6.3. Escenario Pesimista

Para evaluar el proyecto en el escenario pesimista (Tabla 47), se toma que la cantidad de servicios vendidos tendrá un decrecimiento de 30% para cada año con respecto al escenario más probable e igualmente el costo de los proveedores aumenta un 30%.

Tabla 47.*Indicadores para el escenario pesimista.*

Escenario Pesimista	
VPN	\$ -119.492.983
TIR	1,29%
PRI	4 años 10 meses

Para este escenario, el negocio no es viable pues el VPN es negativo y, por tanto, el valor de la TIR es menor que la tasa de oportunidad. De tal forma, solo se recuperaría la inversión realizada al cabo de 4 años y 10 meses.

En torno a esto, es vital que la estrategia publicitaria del presente negocio sea sólida y permita garantizar un nivel de ventas cercano a la estimación de demanda realizada. A su vez, Como estrategia a implementar en caso de presentarse dificultades económicas similares asociadas

a escenarios similares a este presentado, podrían eliminarse paradas de las rutas con un costo elevado, disminuyendo el valor agregado, pero reduciendo significativamente los costos, valor más representativo del servicio brindado.

Por ello, es necesario garantizar los niveles de ventas deseados para garantizar la viabilidad financiera del negocio. Sin embargo, este escenario es altamente improbable ya que todos los supuestos realizados en el escenario más probable son sumamente conservadores y presentan una alta posibilidad de cumplimiento para el desarrollo del proyecto.

Conclusiones

Realizar propuestas que permitan integrar la oferta turística de las regiones puede ser una gran alternativa para dinamizar el sector turístico y de entretenimiento. En el marco de estas estrategias se desarrollan alianzas y relaciones ganar-ganar que pueden generar mayor valor agregado que una oferta de servicio separada.

La población objetivo, de acuerdo con los resultados de la investigación de mercado, perciben positivamente los servicios a ofrecer por “Eco rutas del Llano” y valoran con notoriedad sus características innovadoras y ecológicas inmersas en la propuesta de valor ofrecida. Los encuestados de la región parecen conocer los lugares, pero no poseen actualmente una alternativa como la presente que permitan incluir acceso a dichos lugares de forma accesible, atractiva y económica.

Las virtudes naturales, culturales y gastronómicas que ofrece el llano colombiano brindan una gran ventana de oportunidad a empresas que a través de productos y servicios innovadores puedan superar las expectativas de turistas de cualquier latitud del mundo que deseen visitar y conocer la región.

La viabilidad financiera del proyecto arroja resultados favorables para el modelo de negocio planteado. Los indicadores financieros VPN, TIR y PRI de “Eco Rutas del Llano” son positivos y atractivos para invertir, sumando al elevado componente social derivado del componente ecológico de sus productos.

Con el fin de garantizar la viabilidad económica de la empresa sería positivo realizar una gran inversión publicitaria de apertura de la empresa y que esta sea en temporada turística para poder posicionar rápidamente la empresa dentro del imaginario de los clientes potenciales. A su

vez, emplear diversas plataformas online de turismo con una identidad llamativa puede contribuir de forma positiva para lograr el posicionamiento deseado y la consecuente retribución económica.

Recomendaciones

Sería positivo desarrollar rutas más extensas que incluyen parajes turísticos y naturales más alejados del casco urbano para aquellos deportistas más externos. Esto requerirá un estudio estratégico diferenciado y un acompañamiento y asesoría constante, pero permitirá llegar a parajes naturales menos conocidos, pero de gran belleza.

El modelo de integración de oferentes de servicios turísticos presente en este plan de negocios puede ser replicado en otras latitudes del país. También, se puede extrapolar a otros sectores de la economía o con nichos diferenciados.

Referencias Bibliográficas

Agronet (2019). Red de información y comunicación del sector Agropecuario Colombiano:

MInAgricultura. Disponible en:

<https://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/As%C3%AD-se-reinvent%C3%ADa-Casanare-tras-la-ca%C3%ADda-del-precio-del-petr%C3%B3leo.aspx>

Albornoz, P., Castiblanco, A. y Guarnizo, C. (2018). Propuesta ruta de cicloturismo, orientada en la naturaleza en el municipio de Sopó [Trabajo de grado para optar al título de Hotelería y Turismo, Universitaria Agustiniana]. Universitaria Agustiniana - Repositorio Institucional. Disponible en:

<https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/1779>

Alcaldía de Yopal. (2020). Plan de Desarrollo Municipal 2020 – 2023: Yopal Ciudad Segura. Colombia: Yopal.

Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). Fundamentos de Marketing. Decimoprimer edición Pearson Educación, México, 2013 ISBN: 978-607-32-1722-4

Banco Mundial. (2021). Colombia: panorama general. Disponible en:

<https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview#1>

Baquero, L. & Gutiérrez, B. (2017). Propuesta de circuito ecoturístico por Villa de Leyva en bicicleta [Trabajo de grado para optar al título en Hotelería y Turismo, Universitaria Agustiniana]. Universitaria Agustiniana - Repositorio Institucional. Disponible en:

<https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/1437>

BBVA (s.f.). ¿Qué es el turismo sostenible?. Disponible en:

<https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-es-el-turismo-sostenible/>

Becken & Miller. (2016). Global Sustainable Tourism Dashboard, Technical Report 2016.

Universidad de Griffith. ISSN 2203-4870

Bouzas, V. (2017). El turismo sostenible y el cicloturismo son la combinación perfecta. TYS

MAGAZINE. Disponible en: <https://tysmagazine.com/turismo-sostenible-cicloturismo-la-combinacion-perfecta/>

Cámara de Comercio de Casanare. (2014). Ruta turismo de naturaleza Casanare. Disponible en:

<https://www.cccasanare.co/wp-content/uploads/2019/03/08-Estrategia-cl%C3%BAster-Turismo-de-Naturaleza-2014.pdf>

DANE (2020). Geoportal del DANE. Disponible en: <https://geoportal.dane.gov.co/>

Do Eat Better Experience. (2020, March 24). Qué son las rutas gastronómicas. Do Eat Better

Experience. [https://doeatbetterexperience.com/es/que-son-los-rutas-gastronomicas-y-por-que-siempre-son-una-buena-](https://doeatbetterexperience.com/es/que-son-los-rutas-gastronomicas-y-por-que-siempre-son-una-buena-idea/#:~:text=Las%20rutas%20gastron%C3%B3micas%20son%20una,punto%20de%20vista%20totalmente%20diferente.)

[idea/#:~:text=Las%20rutas%20gastron%C3%B3micas%20son%20una,punto%20de%20vista%20totalmente%20diferente.](https://doeatbetterexperience.com/es/que-son-los-rutas-gastronomicas-y-por-que-siempre-son-una-buena-idea/#:~:text=Las%20rutas%20gastron%C3%B3micas%20son%20una,punto%20de%20vista%20totalmente%20diferente.)

Editorial La República. (2020) El ecoturismo es la tendencia que se impone a nivel mundial en la

pospandemia Disponible en: <https://www.larepublica.co/empresas/el-ecoturismo-es-la-tendencia-que-se-impone-a-nivel-mundial-durante-la-pospandemia-3096635>

El Deportivo del Llano. (29 de agosto de 2019). Ha sido implementado en #Yopal, el acuerdo

ProBICI y fue Aprobado Proyecto OCAD por \$4.500 Millones para 12.6 kilómetros de bicarriles. [Publicación de estado]. Facebook.

<https://www.facebook.com/watch/?v=762502794184458>

El Espectador. (2020). Casanare cambió el petróleo por el ecoturismo. Disponible en:

<https://www.elespectador.com/turismo/casanare-cambio-el-petroleo-por-el-ecoturismo-article/>

El Espectador. (2021). Tecnología, clave para entender a los turistas y fortalecer el sector.

Elespectador.com; El Espectador. <https://www.elespectador.com/turismo/tecnologia-clave-para-entender-a-los-turistas-y-fortalecer-el-sector/>

Euromonitor (2019). Las 10 principales tendencias globales de consumo para el 2019.

Disponible en: https://go.euromonitor.com/white-paper-EC_2019-10-principales-tendencias-globales-de-consumo-para-2019.html

Gobernación de Casanare. (2020a). Creamos Casanare: la propuesta de la gobernación para reactivar la economía del departamento. Disponible en:

<https://www.casanare.gov.co/Prensa/saladeprensa/Paginas/Creamos-Casanare-la-propuesta-de-la-Gobernaci%C3%B3n-para-reactivar-la-econom%C3%ADa-del-departamento--.aspx>

Gobernación de Casanare. (2020b). Población de Casanare ha crecido 4 veces más que el promedio nacional. Disponible en:

<https://www.casanare.gov.co/Prensa/saladeprensa/Paginas/Poblaci%C3%B3n-de-Casanare-ha-crecido-4-veces-m%C3%A1s-que-el-promedio-nacional.aspx>

Koontz, Harold / O'Donnell, Cyril (2003) Curso de Administración Moderna-Un Análisis de Sistemas y Contingencias de las Funciones Administrativas. México. Litográfica Ingramex SA.

López, S. y Magdala, D. (2003). Paseos ecoturísticos en bicicleta, orientados al desarrollo económico local, en Purulha y San Jerónimo, Baja Verapaz. [Trabajo de investigación

- presentado para optar el grado académico de Licenciatura en Ecoturismo, Universidad del Valle de Guatemala]. Repositorio Digital UVG. Disponible en:
<https://repositorio.uvg.edu.gt/handle/123456789/1758>
- Machado, M. (2009). La Bicicleta Verde. Red de Repositorios Latinoamericanos. Disponible en:
<https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/2312316>
- Mincomercio Colombia. (2022). ¿Cómo obtener el Registro Nacional de Turismo? [YouTube Video]. In YouTube.
https://www.youtube.com/watch?v=JPD1gRTmoyw&ab_channel=MincomercioColombia
- Naciones Unidas. (2015). Objetivos de desarrollo Sostenible. Disponible en:
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Noguera, N. (2017). 22 mil millones de pesos para el desarrollo tecnológico del turismo. El Tiempo; El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/vida/viajar/desarrollo-tecnologico-del-turismo-en-colombia-118808>
- Organización Mundial del Turismo. (s.f.). El turismo en la agenda 2030. Disponible en:
<https://www.unwto.org/es/turismo-agenda-2030>
- OSTELEA. (2017). Turismo ecológico y sostenible: perfiles y tendencias. Disponible en:
http://www.aept.org/archivos/documentos/Informe_Turismo%20Ecologico.pdf
- Plan de Negocio de Turismo de Naturaleza de Colombia. (2013). Disponible en:
<https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=2ef226c3-5cb5-410a-b081-ad762c9f4e17>
- Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 Pacto por Colombia, pacto por la equidad. Disponible en: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Resumen-PND2018-2022-final.pdf>

Procolombia. (2018). ProColombia Nature Travel Mart deja US\$11,2 millones en expectativas de negocios. Disponible en: <https://procolombia.co/noticias/procolombia-nature-travel-mart-deja-us112-millones-en-expectativas-de-negocios>

Procolombia. (s.f.). Turismo de naturaleza y Ecoturismo: ¿Cuál es la diferencia? Disponible en: <https://colombia.travel/es/blog/turismo-de-naturaleza-y-ecoturismo-cual-es-la-diferencia>

Revista Semana. (2019a). Extranjeros, la apuesta de Casanare con el turismo de naturaleza. Disponible en: <https://sostenibilidad.semana.com/medio-ambiente/articulo/los-viajeros-internacionales-la-apuesta-de-casanare-con-el-turismo-de-naturaleza/47688>

Revista Semana. (2019b). Turismo en bicicleta, un negocio con potencial para Colombia. Disponible en: <https://www.semana.com/medio-ambiente/articulo/turismo-en-bicicleta-un-negocio-con-potencial-para-colombia/43329/>

Revista Semana. (2020). Safari llanero: la prometedora apuesta de Casanare para la pospandemia. Disponible en: <https://www.semana.com/nacion/articulo/safari-llanero-la-prometedora-apuesta-de-casanare-para-la-pospandemia/683386/>

Rodal, E. (2021, June 14). Principales claves y tecnologías asociadas al Turismo 4.0. Podcast Industria 4.0. <https://www.podcastindustria40.com/turismo-4-0-nuevas-tecnologias/>

Rowell, B. (2013). Mountain bike tourism development under the midnight sun: Capitalizing on destination attributes to maximize tourism potential in the Yukon Territory, Canada (Doctoral dissertation, University of Northern British Columbia).

Vanguardia (2020). Protestas sociales y Desarrollo Sostenible. Disponible en: <https://www.vanguardia.com/opinion/columnistas/jairo-puente-bruges/protestas-sociales-y-desarrollo-sostenible-JY1717913>

Virgen, J. (2020). Escenario 2020: lo relativo pesa. Disponible en:

<https://www.larepublica.co/analisis/joel-virgen-rojano-2960519/escenario-2020-lo-relativo-pesa-2964638>