

Plan de negocio para la creación de una empresa de eventos de ciclismo para fomentar el ecoturismo en el departamento de La Guajira.

Autor:

José Alejandro Cuello Núñez

Trabajo de Grado para Optar el 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

2023

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	15
Cumplimiento de Objetivos	16
1. Justificación de la Idea de Negocio	17
1.1. Análisis Preliminar de la Idea de Negocio	17
2. Objetivos	20
2.1. Objetivo General	20
2.2. Objetivos Específicos	20
3. Marco de Referencia	22
3.1. Marco de Antecedentes	22
3.2. Marco Teórico	25
3.2.1. Ecoturismo	25
3.2.2. Bicicleta	25
3.2.3. Plan de Negocios	26
3.2.4. Análisis de Entorno	26
3.2.5. Microentorno	27
3.2.6. Macroentorno	27
3.2.7. Investigación de Mercado	28
3.2.8. Plan de Mercadeo	29
3.2.9. Análisis Técnico	30
3.2.10. Análisis Organizacional	30
3.2.11. Análisis Legal	30
3.2.12. Análisis Responsabilidad Social y Ambiental	31

3.2.13. Análisis Financiero	31
3.2.14. Análisis Estratégico	33
4. Análisis del Sector	34
4.1. Análisis del Macroentorno (PESTEL)	34
4.2. Análisis del Microentorno (5 Fuerzas de Porter)	34
5. Investigación de Mercados	34
5.1. Oferta y Demanda	34
5.2. Población Objetivo.....	42
5.3. Investigación Exploratoria	43
5.3.1. Definición del Problema de la Investigación Exploratoria.....	43
5.3.2. Guía Preguntas para la Entrevista.....	44
5.3.3. Trabajo de campo.....	44
5.3.4. Resultados de la investigación exploratoria.....	45
5.3.5. Principales hallazgos de la investigación exploratoria	45
5.4. Investigación concluyente	46
5.4.1. Definición del problema de investigación concluyente	47
5.4.2. Cuestionario	47
5.4.3. Aplicación del cuestionario.....	48
5.4.4. Resultados de la investigación concluyente.....	49
5.4.5. Principales hallazgos de la investigación concluyente	49
5.5. Estimación de demanda.....	51
6. Plan de mercadeo	53
6.1. Mapa de la empatía	53

6.2. Propuesta de valor	56
6.2.1. Matriz ERIC	58
6.2.2. Estrategia de posicionamiento	60
6.3. Branding	61
6.4. Estrategia de producto/servicio	63
6.4.1. Enfoque Estratégico basado en la Matriz Ansoff	63
6.4.2. Niveles del Producto	64
6.4.3. Variedad de Producto.....	64
6.4.4. Diseño y Características.....	65
6.4.5. Servicios de Apoyo	65
6.4.6. Patrocinadores y estructura de paquetes de patrocinio	65
6.5. Estrategia de precios	67
6.5.1. Estructura de Precios.....	67
6.5.2. Servicios Complementarios	67
6.5.3. Descuentos y Promociones	68
6.5.4. Comunicación del Valor	68
6.6. Estrategia de promoción.....	68
6.6.1. Publicidad	68
6.6.2. Relaciones Públicas y Publicity	69
6.6.3. Marketing Directo	69
6.6.4. Promoción de Ventas	69
6.6.5. Patrocinios.....	70
6.6.6. Marketing Digital y Redes Sociales.....	70

6.7. Estrategia de distribución	71
6.7.1. Puntos de Inscripción y Acceso	71
6.7.2. Transporte y Logística	71
6.7.3. Experiencia en el Lugar del Evento	72
7. Estudio Técnico de la Empresa.....	72
7.1. Descripción de la empresa	72
7.2. Requerimientos de mano de obra	72
7.2.1. Permanente (todo el año):	72
7.2.2. Temporal (seis meses previos al evento)	73
7.2.3. Evento (durante el mes del evento).....	73
7.3. Requerimientos logísticos	73
7.3.1. Instalaciones:.....	74
7.3.2. Definición de procesos:.....	74
7.3.3. Análisis de capacidad.....	74
8. Análisis Organizacional.....	75
8.1. Estructura Organizativa.....	75
8.2. Estructura Salarial	76
8.3. Políticas de Contratación.....	77
9. Análisis Técnico del Evento	77
9.1. Tamaño del Evento	77
9.1.1. Desglose de Categorías	77
9.1.2. Proyección de Participantes por Año	78
9.2. Diagrama de Flujo del Evento.....	79

9.3. Recorridos y Etapas.....	81
9.3.1. Resumen de etapas por edición.....	81
9.4. Requerimientos Logísticos.....	83
9.4.1. Transporte y Movilidad.....	83
9.4.2. Personal y Asistencia del evento.....	83
9.4.3. Acompañamiento Vial y Seguridad.....	89
9.4.4. Infraestructura.....	89
9.4.5. Hospedaje y alimentación.....	90
9.4.6. Premiación.....	91
10. Análisis Legal.....	93
10.1. Régimen de Constitución de la Empresa.....	93
10.1.1. Consulta de Homonimia.....	93
10.1.2. Consulta en superintendencia de industria y comercio.....	94
10.2. Definición de la Actividad Comercial.....	94
10.3. Normativa y Regulaciones Deportivas.....	94
10.4. Implicaciones Jurídicas y Responsabilidades.....	95
10.5. Trámites y Requerimientos para la Constitución de la Empresa.....	95
10.6. Aspectos Laborales.....	96
10.7. Derechos de Imagen y Patrocinio.....	96
11. Análisis del Impacto Social y Ambiental.....	97
11.1. Análisis de impacto social.....	97
11.2. Análisis de Impacto Ambiental.....	98
12. Estudio Financiero.....	100

12.1. Inversiones	100
12.2. Financiación	101
12.3. Egresos	102
12.3.1. Costos de prestación del servicio	102
12.4. Ingresos	104
12.5. Estado de Resultados.....	105
El Estado de Pérdidas y Ganancias para los primeros 5 años de operación se presenta a continuación:.....	105
12.5.1. Estado de Flujo de Efectivo Proyectado	106
12.5.2. Estado de Situación Financiera Proyectado	106
12.6. Evaluación Financiera.....	106
12.7. Análisis de Escenarios.....	108
12.7.1. Escenario probable.....	108
12.7.2. Escenario Optimista	108
1.1.1. Escenario Pesimista	109
13. Análisis Estratégico	111
13.1. Misión	111
13.2. Visión	111
13.3. Objetivos de la empresa	111
13.4. Matriz DOFA	112
13.4.1. Estrategias Ofensivas (Fortaleza + Oportunidad).....	112
13.4.2. Estrategias de Supervivencia (Debilidad + Amenaza)	113
13.4.3. Estrategias de Reorientación (Debilidad + Oportunidad).....	113

13.4.4. Estrategias Defensivas (Fortaleza + Amenaza)	113
14. Conclusiones	115
15. Recomendaciones	116
Referencias Bibliográficas	117

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Tabla de cumplimiento de objetivos.....	16
Tabla 2. Ficha Técnica de la Investigación Exploratoria.....	44
Tabla 3. Ficha Técnica Cuestionario Aplicado.....	48
Tabla 4. Tabla 22. Estructura salarial para "El Reto Guajiro"	76
Tabla 5. Participantes en el evento por categoría.	78
Tabla 6. Etapas preliminares por edición.....	81
Tabla 7. Vehículos en el evento.....	83
Tabla 8. Personal de Staff en el evento.....	84
Tabla 9. Premiación por puesto en cada categoría.....	92
Tabla 10. Premiación total por categoría	92
Tabla 11. Inversión diferida.....	100
Tabla 12. Inversión total.....	101
Tabla 13. Amortización crédito bancario.....	102
Tabla 14. Costos prestación del servicio.....	102
Tabla 15. Costo mano de obra prestación servicio	103
Tabla 16. Gastos personales administrativo.....	103
Tabla 17. Gastos personal de marketing y ventas.....	104
Tabla 18. Total, Ingresos marketing y ventas.....	105
Tabla 19. Estado de resultados.....	106
Tabla 20. Valor presente neto.....	107
Tabla 21. TIR	107
Tabla 22. Indicadores para el escenario más probable	108

Tabla 23. Indicadores para el escenario optimista..... 109

Tabla 24. Indicadores para el escenario pesimista..... 109

Tabla 25. Matriz DOFA..... 112

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Publicidad “Giro de Rigo” edición 2023.....	36
Figura 2. Publicidad “La Leyenda del Dorado” edición 2023.....	38
Figura 3. Precios Inscripción “La Leyenda del Dorado” edición 2023	39
Figura 4. Publicidad en redes de “Guajira Bike Challenge”.....	40
Figura 5. Publicidad en redes de “Alto del crucero”.	41
Figura 6. Empatía.....	53
Figura 7. Mapa de la empatía.....	54
Figura 8. Propuesta de valor	56
Figura 9. Matriz ERIC	58
Figura 10. Estrategia de posicionamiento.....	60
Figura 11. Logotipo de “El Reto Guajira”	61
Figura 12. Logotipo de “El Reto Guajira”	62
Figura 13. Propuesta de imagen publicitaria de “El Reto Guajiro”.....	62
Figura 14. Propuesta de imagen publicitaria de “El Reto Guajiro”.....	63
Figura 15. Matriz Ansoff de la empresa.	64
Figura 16. Estructura Organizativa de "El Reto Guajiro".....	75
Figura 17. Diagrama de Flujo del Evento "El Reto Guajiro"	80
Figura 42. Consulta RUES.....	94

Lista de Apéndices

La lista de Apéndices se encuentra en una carpeta anexa.

Apéndice A. Análisis del Macroentorno.

Apéndice B. Análisis del Microentorno

Apéndice C. Preguntas tópico para la investigación exploratoria.

Apéndice D. Resultados Investigación exploratoria.

Apéndice E. Cuestionario Aplicado.

Apéndice F. Resultados investigación concluyente.

Apéndice G. Manual de Funciones y cargos.

Apéndice H. Recorridos y etapas propuestas.

Apéndice I. Estudio Financiero.

Apéndice J Flujo de efectivo proyectado.

Apéndice K. Estado de situación financiera proyectado.

Resumen

Título: Plan de negocio para la creación de una empresa de eventos de ciclismo para fomentar el ecoturismo en el departamento de La Guajira.*

Autor: José Alejandro Cuello Núñez**

Palabras Clave: Plan de Negocio, Evento de ciclismo, Ecoturismo, La Guajira.

Descripción:

El presente plan de negocio tiene como objetivo principal desarrollar una propuesta integral para establecer una empresa que organice y promueva la realización de un evento anual de ciclismo en el departamento de La Guajira, Colombia. La empresa tiene la visión de impulsar el ecoturismo a través del ciclismo en la región y aprovechar los paisajes únicos y su cultura para ofrecer una experiencia excepcional a los aficionados de este deporte. El plan se estructura en varias etapas clave que abordan aspectos estratégicos y operativos. Inicia con un análisis exhaustivo del entorno y el microentorno del ciclismo a nivel nacional y local, evaluando el mercado, la competencia y las oportunidades. Además, se realiza un estudio de mercados para validar la propuesta de valor del evento investigando la disposición de los ciclistas a participar en un evento de tres o más días en La Guajira, con recorridos en paisajes desérticos, playas y comunidades indígenas, con paquetes completos de alojamiento, alimentación y actividades culturales. Posteriormente, se plantea el plan de mercadeo para el evento, el estudio técnico para determinar todos los factores a tener en cuenta tanto para la conformación de la empresa como para el desarrollo propio del evento. Luego, se define la estructura organizativa requerida para llevarlo a cabo, y se hace un estudio legal para ajustarse a las normativas legales colombianas para la constitución de la empresa y el desarrollo del evento. Además, se lleva a cabo un análisis del impacto social y ambiental del funcionamiento de la empresa, así como un análisis estratégico para identificar posibles estrategias a implementar. Finalmente, se presenta un estudio financiero completo para evaluar la viabilidad económica del modelo de negocio, abordando todos los aspectos financieros relacionados con el desarrollo del evento y el funcionamiento de la empresa

* Trabajo de Grado.

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

Abstract

Title: Business plan for the establishment of a cycling events company to promote ecotourism in the La Guajira department.*.

Author: José Alejandro Cuello Núñez¹

Keywords: Business Plan, Cycling Event, Ecotourism, La Guajira.

Description:

The present business plan aims to develop a comprehensive proposal to establish a company that organizes and promotes an annual cycling event in the La Guajira department, Colombia. The company envisions driving ecotourism through cycling in the region and leveraging the unique landscapes and culture to offer an exceptional experience to sports enthusiasts. The plan is structured into several key stages that address strategic and operational aspects. It commences with an exhaustive analysis of the cycling environment at both national and local levels, evaluating the market, competition, and opportunities. Additionally, a market study is conducted to validate the value proposition of the event by investigating cyclists' willingness to participate in a three or more days' event in La Guajira, featuring routes through desert landscapes, beaches, and indigenous communities, with comprehensive packages including accommodation, food, and cultural activities. Subsequently, a marketing plan for the event is proposed, along with a technical study to determine all factors to be considered for the company's establishment and the event's development. Furthermore, the required organizational structure for execution is defined, and a legal study is conducted to adhere to Colombian regulations for company formation and event development. Additionally, an analysis of the social and environmental impact of the company's operations is undertaken, along with a strategic analysis to identify potential strategies for implementation. Finally, a comprehensive financial study is presented to assess the economic viability of the business model, addressing all financial aspects related to event development and company operations.

* Degree Work

¹ Faculty of Physical Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: MBA. José Antonio Cárdenas.

Introducción

El presente trabajo de tesis tiene como objetivo desarrollar un plan de negocio para la creación de una empresa de eventos de ciclismo para ciclistas aficionados en el departamento de La Guajira. Esta iniciativa surge en un momento propicio, debido al creciente auge del ciclismo en Colombia y la amplia oferta de eventos destacados a nivel nacional.

Colombia se ha convertido en un referente mundial en el ámbito del ciclismo, tanto en competiciones profesionales como en la participación de aficionados. La pasión por este deporte ha llevado a un incremento significativo en el número de personas interesadas en explorar nuevas rutas y destinos en bicicleta, y La Guajira cuenta con un potencial excepcional para satisfacer esta demanda.

La Guajira, con su exuberante belleza natural, ofrece un escenario ideal para la práctica del ciclismo y el desarrollo del ecoturismo. Sus paisajes diversos, que van desde desiertos y playas hasta montañas y reservas naturales, brindan la oportunidad de explorar entornos únicos y vivir experiencias inolvidables. En este contexto, se identifica una gran oportunidad para crear una empresa de ecoturismo en bicicleta en La Guajira. El objetivo es ofrecer a los turistas y aficionados al ciclismo una propuesta diferenciada y atractiva, basada en la exploración responsable de los recursos naturales y culturales de la región en el marco del ecoturismo.

El plan de negocio se fundamentará en investigaciones y análisis de mercado, que permitirán identificar las necesidades y preferencias de los potenciales clientes, así como evaluar la competencia existente. Además, se realizarán estudios técnicos, financieros, sociales y ambientales, con el fin de asegurar la viabilidad y sostenibilidad del negocio, así como la evaluación de componentes financieros del mismo.

Cumplimiento de Objetivos

A continuación, se presenta la tabla de cumplimiento de objetivos.

Tabla 1.

Tabla de Cumplimiento de Objetivos

Objetivo	Cumplimiento
1. Realizar un análisis del macroentorno y microentorno del sector turístico a nivel nacional, regional y local, en el cual se pueda identificar variables que puedan influir en el comportamiento en el mercado de los servicios a ofrecer.	Capítulo 4
2. Realizar un estudio de mercado que identifique características, necesidades y tendencias del mercado objetivo.	Capítulo 5
3. Diseñar un plan de mercadeo con la estrategia a implementar para captar, fidelizar y estimular relaciones con los clientes.	Capítulo 6
3. Elaborar un estudio técnico para determinar los recursos necesarios para alcanzar y garantizar la viabilidad operativa y comercial del negocio.	Capítulo 7
4. Realizar un estudio organizacional que permita identificar los requerimientos y funciones del personal necesario para el funcionamiento de la empresa.	Capítulo 8
5. Realizar un análisis técnico para implementar la idea del servicio de turismo con las empresas de la región.	Capítulo 9
6. Realizar un estudio que permita evaluar aspectos legales y normativos para que la empresa se establezca y opere, así como definir la figura jurídica a constituir.	Capítulo 10
7. Identificar y analizar el impacto social y ambiental que generará el funcionamiento de la empresa con el fin de reducir los posibles efectos negativos.	Capítulo 11
8. 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
9. Desarrollar el direccionamiento estratégico de la empresa necesario para el desarrollo de sus funciones.	Capítulo 13

1. Justificación de la Idea de Negocio

1.1. Análisis Preliminar de la Idea de Negocio

La Guajira es un departamento fronterizo de 20.848 km², que representa el 15,7% de la extensión del Caribe Colombiano y el 1,8% del territorio nacional. Posee territorio desértico en la Alta Guajira y con nieves en los picos de la Sierra Nevada de Santa Marta (5775 m), con 403 kms costeros que representan el 24,4% del litoral Caribe y 249 kms de frontera con Venezuela (Gobernación de La Guajira, 2023). Contó con 965.718 habitantes correspondiente al 9.4% del Caribe y el 1,92% del país. El 51% de sus habitantes se encuentran en la parte rural (Comfaguajira, 2021). La población étnica (indígena y afrocolombianos) es de 455.187 (51,69%), 394.683 (44,82%) de ellos son wayuu asentados de manera dispersa en los municipios de Riohacha, Manaure, Uribia, Maicao, Albania, Hatonuevo, Barranca, Fonseca, Distracción y San Juan. También se encuentran otros grupos indígenas representativos en el sur del departamento.

Históricamente, el departamento de la Guajira ha estado marcado por el abandono institucional y por condiciones de pobreza extrema. De acuerdo a las cifras del Dane (2018), La Guajira para el 2018 mantenía un nivel de pobreza monetaria del 53,7%, frente al 27,0% del nacional.

La presente propuesta busca solucionar una parte de esta brecha en la competitividad turística del departamento mediante el aprovechamiento de tendencias de turismo nacional emergentes. Una de estas tendencias es el turismo en bicicleta, cicloturismo o ecoturismo en bicicleta; modalidad de turismo con amplio crecimiento en la región y que posee cualidades articuladoras que puede entregar grandes beneficios a toda la cadena de valor involucrada.

A nivel global, esta tendencia está en auge y se ve representado en el constante incremento grupos y eventos alrededor al turismo en bicicleta. De hecho, actualmente diversos grupos de

ciclistas aficionados arman empíricamente rutas desde distintos lugares del territorio nacional finalizando en el departamento de la Guajira. Por otra parte, se realizan eventos masivos por diversas rutas del departamento con notable aceptación (El Tiempo, 2022). También, dentro del propio departamento ya se encuentran rutas de aficionados marcadas informalmente para visitar lugares turísticos que conectan parajes inhóspitos, sitios de interés general y lugares destacados por su belleza natural. Sin embargo, se encuentran problemas con la articulación con la infraestructura turística (inexistente en algunos lugares) lo cual impide un mayor provecho de la experiencia ofrecida. También, en el caso de los eventos masivos dejan por fuera algunas zonas altamente atractivas por su belleza natural, y poseen un precio notablemente alto que no permite una asistencia mayor de visitantes.

Bajo este escenario, se plantea crear una empresa de ecoturismo en bicicleta en el departamento de La Guajira que brinde servicios que integren los diversos actores del turismo de la región, aumentando el valor percibido por los turistas. Esto se podrá realizar bien sea a través del desarrollo de ciclo paseos por diversos parajes del departamento de La Guajira (incluyendo lugares del sur del departamento, zona de donde el autor es oriundo) o el desarrollo de rutas ecoturísticas por distintos parajes de la región. Con esta propuesta se busca integrar la oferta turística del departamento en un paquete turístico integral que incluya componentes naturales, gastronómicos y culturales diferenciadores ofrecidos por diferentes actores turísticos existentes o de nuevos oferentes propios de la región. De tal forma se promoverá el valor compartido y la generación de una sinergia entre diferentes actores brindando mayor competitividad en el turismo del departamento y una retribución mayor con aquellos actualmente marginados dentro de la oferta turística del departamento.

De tal forma, la empresa a constituir se podrá posicionar como una vitrina para el turismo de la región, ofreciendo en el portafolio los diferentes productos y servicios que incluyen los servicios de otras empresas dedicadas al turismo como restaurantes, resorts hoteleros, balnearios, playas, hostales, sitios de interés, entre otros. En concordancia con lo anteriormente expuesto, el portafolio de servicios si bien está enfocado en turismo en bicicleta, también tendrá la inclusión de paquetes complementarios para aquellos que deseen realizar actividades alternativas. De forma preliminar, se plantean ofrecer paquetes de diferentes precios y experiencias de acuerdo a los resultados del estudio de mercados a realizar en el presente plan de negocio.

Con la puesta en marcha de la empresa, se generará trabajo en la región, se apoyará la competitividad departamental desde la generación de nuevos modelos de negocio entorno al turismo ecológico que permitan entregar valor a todos los grupos de interés involucrados. Para lograrlo se buscará crear alianzas estratégicas con toda la población y crear lazos en los que el beneficio sea compartido con toda la comunidad mientras que se mejora el valor percibido por parte de los turistas-clientes.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Plan de negocio para la creación de una empresa de eventos de ciclismo para fomentar el ecoturismo en el departamento de La Guajira.

2.2. Objetivos Específicos

1. Realizar un análisis del macroentorno y microentorno del sector turístico a nivel nacional, regional y local, en el cual se pueda identificar variables que puedan influir en el comportamiento en el mercado de los servicios a ofrecer.

2. Realizar un estudio de mercado que identifique características, necesidades y tendencias del mercado objetivo.

3. Diseñar un plan de mercadeo con la estrategia a implementar para captar, fidelizar y estimular relaciones con los clientes.

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

4. Realizar un estudio organizacional que permita identificar los requerimientos y funciones del personal necesario para el funcionamiento de la empresa.

5. Realizar un análisis técnico para implementar la idea del servicio de turismo con las empresas de la región.

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

7. Identificar y analizar el impacto social y ambiental que generará el funcionamiento de la empresa con el fin de reducir los posibles efectos negativos.

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

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

3. Marco de Referencia

3.1. Marco de Antecedentes

A nivel global, se han plasmado diferentes trabajos acerca de emprendimientos en ecoturismo centrado en eventos deportivos. Tal es el caso del artículo titulado "VALUE NETWORK AS A KEY CATEGORY WITHIN EVENT SPORT TOURISM BUSINESS MODEL: THE CASE OF MERCEDES-BENZ UCI MOUNTAIN BIKE DOWNHILL LOŠINJ WORLD CUP 2018" por Kersulić y Perić (2019), en el cual se examina la importancia de la red de valor dentro del modelo de negocio de eventos deportivos turísticos. El objetivo principal del estudio es analizar el papel y la importancia de la red de valor en el éxito de un evento deportivo y proporcionar recomendaciones para mejorar la gestión de los stakeholders y la colaboración en el contexto del modelo de negocio del evento.

La metodología utilizada se basa en un análisis de estudio de caso del Mercedes-Benz UCI Mountain Bike Downhill Lošinj World Cup 2018. Mediante la cual, se realizaron entrevistas con representantes de los principales stakeholders involucrados en el evento para analizar su participación, contribución y beneficios compartidos. Los principales hallazgos del estudio revelan similitudes y diferencias en los motivos e intereses específicos de los stakeholders para participar en la organización del evento. Así mismo, la contribución de este estudio se centra en el campo de la gestión deportiva, la gestión de eventos y la gestión de stakeholders. Los hallazgos y las estrategias propuestas pueden ser beneficiosos tanto para los profesionales del deporte como para los organizadores de eventos similares, ya que les permiten evitar errores en la planificación, organización, financiamiento y aprovechamiento de futuros eventos.

Por otro lado, el trabajo titulado "Plan de Empresa de Organización de Eventos Deportivos de Running y Mountain Bike" desarrollado en Valencia, España, por Hortelano (2013), busca

evaluar la viabilidad económica de crear una empresa dedicada a la organización de eventos deportivos. En la metodología, se realiza un análisis estratégico del entorno de la empresa, comenzando desde el entorno general (macroentorno) y luego adentrándose en el entorno más cercano (microentorno) que afecta directamente a la empresa. Se utilizan modelos como el PEST y las 5 fuerzas de Porter para analizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, clientes, proveedores, competidores, productos sustitutivos y barreras de entrada al mercado.

En el entorno regional, el trabajo titulado "Plan de Negocios para la Creación de una Empresa Encargada de Organizar Eventos Ciclísticos en la Ciudad de Tulcán" realizado por Soto (2019), en Ecuador, tiene como objetivo analizar la viabilidad de un plan de negocio para la creación de una empresa dedicada a la organización de eventos ciclistas en la ciudad de Tulcán, en la provincia del Carchi, Ecuador. El trabajo justifica la importancia del ciclismo en Ecuador y en la provincia del Carchi, destacando la tradición ciclista de la región y el reconocimiento de Tulcán como la capital del ciclismo ecuatoriano.

A nivel nacional, Botero y Fandiño (2018) presentaron su proyecto de grado titulado "Plan de Negocios sobre una Operadora de Planes Turísticos en Colombia Enfocados en el Ciclismo de Ruta". La idea central del proyecto consiste en establecer una agencia de turismo especializada en ciclismo de ruta, denominada Altos Cycling Travel. El objetivo de la empresa es ofrecer paquetes turísticos que permitan a los visitantes extranjeros explorar y disfrutar de las maravillas naturales de Colombia mientras practican ciclismo en carreteras icónicas. El primer producto ofrecido es el tour denominado "El camino a los cafetales", que abarca un recorrido de 6 días y 6 noches desde Bogotá hasta Pereira, pasando por subidas importantes y paisajes destacados de la zona cafetera.

Siguiendo esta línea de trabajos colombianos, el proyecto titulado "Diseño de los componentes administrativo técnico y financiero para la creación de un evento deportivo de ciclo

montañismo denominado 'Un Reto a la Aventura' en el municipio de Sibaté, Cundinamarca" realizado por Zarate Niño (2023), tiene como propósito principal llevar a cabo un evento deportivo de ciclo montañismo en el municipio de Sibaté, aprovechando su ubicación geográfica en zonas rurales con senderos naturales, con el objetivo de desarrollar actividades recreativas y deportivas, especialmente en el deporte de ciclo montañismo. Dentro de los aportes más significativos para el desarrollo del presente proyecto, se encuentra la logística del evento, que abarcó la instalación, montaje y desmontaje, así como la gestión de inscripciones y preparación de kits deportivos para los participantes, trofeos y medallas. La planificación, coordinación y el buen funcionamiento fueron fundamentales para el éxito del evento y se tuvo en cuenta la seguridad de los participantes durante la competencia. Además, se destaca la importancia de los elementos esenciales para la práctica del ciclo montañismo en el municipio de Sibaté, donde se implementó un recorrido técnico y adecuado en los senderos naturales.

A nivel local también, el proyecto titulado "Plan de negocios para la creación de una empresa ecoturística llanera basada en recorridos en bicicleta en la ciudad de Yopal" realizado por Amézquita (2022), se enfoca en la creación de la empresa "Eco Rutas del Llano". Esta empresa tiene como objetivo integrar diferentes oferentes de turismo y entretenimiento en las zonas rurales del municipio de Yopal, Casanare, a través de rutas ecológicas en bicicleta. El plan de negocio propone tres rutas distintas: la ruta del chigüiro, la ruta del puma y la ruta de la iguana. Estas rutas ofrecerán a los turistas un paquete turístico diferenciado que incluye actividades como recorridos en bicicleta, degustación de café llanero tradicional, senderos ecológicos, visitas a balnearios y lugares de interés, y experiencias gastronómicas únicas en restaurantes asociados. El proyecto incluye un análisis del macro y microentorno del sector turístico, así como un estudio de mercado para evaluar la demanda y la percepción de la oferta de valor de la empresa. El proyecto resalta la

importancia de integrar la oferta turística de las regiones para dinamizar el sector y establecer alianzas que generen un mayor valor agregado. Se identifica una población objetivo que percibe positivamente los servicios ofrecidos por "Eco Rutas del Llano" y valora las características innovadoras y ecológicas de la propuesta. Además, se destaca que el llano colombiano ofrece una gran variedad de recursos naturales, culturales y gastronómicos, lo que representa una oportunidad para empresas que deseen superar las expectativas de turistas nacionales e internacionales. Así mismo, se puede resaltar que estas características de valor natural y de turismo es aplicable a toda la región colombiana.

3.2. Marco Teórico

3.2.1. Ecoturismo

De acuerdo con la definición de The International Ecotourism Society (TIES), el ecoturismo implica realizar un viaje de manera responsable, enfocado en áreas naturales, con el objetivo de conservar el medio ambiente y mejorar el bienestar de la población local. Dicho de otra manera, se trata de viajar de forma consciente y reducir el impacto negativo tanto en el entorno natural como en la comunidad que habita en la zona (PROCOLOMBIA, 2019).

3.2.2. Bicicleta

La bicicleta es un medio de transporte de propulsión humana que consta de dos ruedas alineadas, un cuadro que sostiene los componentes principales y un sistema de transmisión que permite al usuario generar movimiento pedaleando. Es un vehículo ligero y versátil que se utiliza para desplazarse en distancias cortas o largas, tanto en áreas urbanas como rurales.

La definición de bicicleta según el Diccionario de la Real Academia Española (RAE), es un "vehículo de dos ruedas, que se mueve por impulso del que lo conduce mediante pedales y transmisión de cadenas". Por su parte, la Federación Internacional de Ciclismo (UCI) la define

como un "vehículo de propulsión humana de dos ruedas, accionado exclusivamente por el esfuerzo muscular de las personas que se encuentran a bordo".

3.2.3. Plan de Negocios

Se trata de un documento que se redacta de forma clara, precisa y fácil de entender, con el propósito de describir de manera anticipada todos los aspectos relevantes para iniciar y operar un negocio. Este documento es fundamental para comunicar la idea de negocio, evaluar su viabilidad y reducir la incertidumbre y el riesgo asociados al fracaso que puede resultar de una actividad no planificada. Además, implica una serie de etapas predecibles que involucran tareas específicas y definidas en el tiempo. Durante estas etapas se analiza el entorno en el que la empresa se desarrollará, se define la idea y el modelo de negocio seleccionado, se establecen los objetivos a alcanzar, se determinan las estrategias empresariales y se detallan los procesos relacionados con la producción, ventas, logística, personal y finanzas. Todo esto se hace con el fin de satisfacer las necesidades de los potenciales clientes (Weinberger, 2009).

3.2.4. Análisis de Entorno

El objetivo del análisis de entorno es identificar los principales factores que afectan el funcionamiento del entorno en el que se desarrollará el modelo de negocio y evaluar su influencia en la empresa que se va a establecer. Es crucial que la empresa mantenga una relación constante con su entorno, por lo tanto, debe vigilar y examinar de manera continua tanto el entorno macro como el micro, anticipando sus posibles efectos y analizando a sus competidores. A partir de este análisis, la empresa puede generar estrategias que le proporcionen una ventaja competitiva frente a otras organizaciones (Arano, Cano y Olivera, 2012).

3.2.5. Microentorno

El microentorno abarca los elementos cercanos que están involucrados en la producción, distribución y promoción de la oferta. Esto incluye a todos los actores próximos a la empresa que tienen un impacto, ya sea favorable o desfavorable, y que se interconectan para formar la red de valor de la compañía (Armstrong & Kotler, 2013).

3.2.5.1. Cinco Fuerzas de Porter

Es una herramienta estratégica que posibilita la identificación de las fuerzas que intervienen en un sector industrial, tomando como base los principales componentes del mercado: competidores directos, clientes, proveedores, productos sustitutos y competidores potenciales (Baena, Sánchez y Montoya, 2003). Según el modelo de Porter, se consideran cinco fuerzas que en esencia conforman la estructura de la industria, estableciendo los límites de precios, costos y requisitos de inversión (Hernández, 2011).

Este enfoque estratégico ofrece un marco reflexivo para evaluar la rentabilidad de un sector específico y comprender el grado de competencia existente, al tiempo que realiza un análisis externo que sirve de base para determinar la posición actual de la empresa y formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas detectadas (Gómez, 2013).

3.2.6. Macroentorno

Todas las fuerzas externas que no pueden ser controladas por la empresa, pero que tienen el potencial de influir en su desarrollo, se engloban en el Macroentorno (Torreblanca, 2014). Aunque se trata de un ámbito global que afecta a todos por igual, las repercusiones varían según las características propias de cada empresa (García, 2008). El Macroentorno abarca una amplia gama de factores demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, legales, sociales, culturales

y medioambientales que impactan en el entorno organizacional (Torreblanca, 2014), siendo el análisis PESTEL un método eficaz para examinar el Macroentorno (García, 2008).

3.2.6.1. Análisis PESTEL

Mediante el análisis PESTEL, se logra realizar una exhaustiva evaluación del entorno en el cual la organización operará, considerando los aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales (Retos directivos, 2015). Esta herramienta emplea múltiples perspectivas que le confieren una estructura lógica, permitiendo comprender, presentar, debatir y tomar decisiones, lo cual resulta sumamente útil para comprender el crecimiento o declive de un mercado, así como para determinar la posición, el potencial y la orientación de un negocio (Chapman, 2004).

3.2.7. Investigación de Mercado

Es imprescindible llevar a cabo un análisis exhaustivo del mercado para comprender en detalle sus características, necesidades, patrones y tendencias, y así obtener información valiosa para la elaboración del plan de mercadeo del negocio. La investigación concluyente se realiza a través de un enfoque cuantitativo, mediante la aplicación de encuestas a una muestra representativa del mercado objetivo (Mc Daniel, 2015).

Las empresas recurren a la investigación de mercados en diversas situaciones, ya que les permite evaluar el potencial del mercado y su participación en él, así como medir la eficacia de aspectos como la fijación de precios, el producto, la distribución y la promoción. Los autores proponen una serie de etapas para llevar a cabo este tipo de investigación (Armstrong & Kotler, 2013).

3.2.8. Plan de Mercadeo

Es un documento de planificación de marketing recopila las tácticas y estrategias que se implementarán para alcanzar los resultados deseados en términos de volumen de ventas (Varela, 2014). El plan de marketing proporciona dirección y enfoque al proyecto empresarial, al mismo tiempo que documenta la manera en que se alcanzarán los objetivos estratégicos de la organización a través de estrategias y tácticas de marketing personalizadas, centradas en el cliente. Las estrategias delineadas en el plan de marketing tienen como propósito atraer, retener y fomentar la fidelidad de los clientes dentro del segmento de mercado objetivo, a través de la creación, entrega y comunicación de una propuesta de valor atractiva (Kotler y Armstrong, 2007).

3.2.8.1. Marketing Mix.

Según Lam, Hair y McDaniel (2015), la combinación de estrategias conocida como mezcla de marketing o marketing mix consiste en las 4P: producto, plaza, promoción y precio, y está diseñada para generar intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado objetivo. Según Ortiz Velásquez (2014), estas múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables:

- **Producto:** se refiere a la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado objetivo.
- **Precio:** es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para adquirir el producto.
- **Plaza:** incluye las actividades de la empresa que garantizan la disponibilidad del producto para los consumidores objetivo.
- **Promoción:** implica actividades destinadas a comunicar las ventajas del producto y persuadir a los clientes objetivo para que lo adquieran.

3.2.9. Análisis Técnico

Es una evaluación técnica que tiene como objetivo verificar la viabilidad de fabricar el producto o brindar el servicio específico del proyecto empresarial, asegurando la calidad, cantidad y costo requeridos. En esta etapa se analizan aspectos como tecnologías, maquinaria, equipos, insumos, recursos humanos y procesos necesarios. Además, se proponen diferentes alternativas técnicas para lograr los objetivos del proyecto. Es una fase crucial dentro de la evaluación de viabilidad, ya que los resultados obtenidos proporcionan la base para estimar las inversiones, costos e ingresos del proyecto (Meza, 2005).

3.2.10. Análisis Organizacional

Es una evaluación organizativa utilizada para realizar un diagnóstico de la gestión de las organizaciones o programas que cuentan con una estructura y apoyo organizacional. Su objetivo principal es definir las funciones de la empresa y el personal encargado de llevarlas a cabo, así como diseñar la estructura organizativa de la empresa, establecer los perfiles de cada puesto y elaborar manuales operativos para cada área funcional (Alcaraz, 2011). Esta herramienta permite analizar y optimizar la eficiencia y eficacia de la gestión interna de la organización, identificando áreas de mejora y estableciendo estrategias para alcanzar los objetivos establecidos (Inostroza y Waissbluth, 2008).

3.2.11. Análisis Legal

El análisis legal es un proceso que consiste en evaluar y comprender los aspectos jurídicos y regulatorios relacionados con la creación y operación de una empresa. Su objetivo principal es identificar y cumplir con los requisitos legales necesarios para establecer y mantener una actividad comercial legal y ética. El análisis legal implica examinar las leyes, normativas y regulaciones aplicables en el país o jurisdicción donde se pretende establecer la empresa. Esto puede incluir

aspectos como la elección del tipo de sociedad, los trámites de registro y licencias, las obligaciones fiscales y laborales, la protección de la propiedad intelectual, el cumplimiento de normas de competencia, entre otros aspectos legales relevantes (Smith, 2020).

3.2.12. Análisis Responsabilidad Social y Ambiental

El propósito de este análisis es evaluar los efectos sociales y medioambientales que pueden surgir como resultado de la implementación y desarrollo del proyecto. Consiste en identificar, analizar y explicar los cambios ocurridos en una población y su entorno como respuesta a un problema social, como consecuencia de la ejecución y funcionamiento del proyecto. Además, busca determinar en qué medida el proyecto contribuirá a modificar una situación inicial en términos sociales y/o ambientales. Para ello, se compara la situación inicial previa al proyecto con la nueva situación esperada como resultado de su implementación y funcionamiento, con el objetivo de establecer el grado de impacto del proyecto (Miranda, 2012).

3.2.13. Análisis Financiero

Es un método utilizado para examinar los estados financieros de una empresa con el objetivo de tomar decisiones que contribuyan a optimizar los recursos financieros y realizar una planificación y control efectivos. Este análisis también involucra el cálculo de la rentabilidad financiera, lo que facilita el diagnóstico de la situación actual de la empresa y la capacidad de prever eventos futuros (Miranda, 2013).

3.2.13.1. Flujo de Caja Libre. El flujo de caja libre es una métrica utilizada para evaluar el rendimiento financiero de un negocio, que calcula la cantidad de efectivo que una empresa puede generar después de restar los montos necesarios para mantener o expandir su base de activos.

3.2.13.2. Estado de Resultados. El estado de resultados es un documento utilizado por la administración para informar sobre las operaciones llevadas a cabo por la empresa durante un

período específico. Además, es el principal medio para evaluar la rentabilidad de una empresa.

3.2.13.3. Balance General. El estado de situación financiera, también conocido como balance general, proporciona una visión instantánea de la situación financiera de un negocio en un momento específico. Este informe muestra los activos, pasivos y el capital contable de la empresa en ese momento. Es una herramienta indispensable para evaluar la salud financiera de la empresa y su posición en un determinado periodo (Alcaraz, 2011).

3.2.13.4. Indicadores Financieros. Los indicadores financieros son utilizados para evaluar la situación de un aspecto económico específico en un momento determinado. Existen una amplia variedad de indicadores que abarcan diferentes aspectos económicos (Banco de la República, s.f.). Estos indicadores son fundamentales para determinar la viabilidad de un proyecto. Entre los principales indicadores se encuentran el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Período de Retorno de la Inversión (PRI), los cuales son definidos por Brealey, Myers y Allen (2010) de la siguiente manera:

VPN: El Valor Presente Neto es el método más utilizado para evaluar proyectos de inversión. Permite determinar si una inversión cumple con el objetivo financiero fundamental de maximizar el valor de la inversión.

TIR: La Tasa Interna de Retorno se utiliza comúnmente para evaluar la conveniencia de las inversiones o proyectos. Es una tasa de rendimiento utilizada en el análisis de presupuesto de capital para medir y comparar la rentabilidad de las inversiones. Se define como la tasa de descuento que hace que el Valor Presente Neto sea igual a cero.

PRI: El Período de Recuperación de la Inversión es una alternativa popular al VPN. Es una herramienta que permite medir el tiempo necesario para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial.

3.2.14. Análisis Estratégico

Un análisis estratégico es el proceso de estudio tanto interno como externo de una empresa, con el objetivo de identificar áreas de mejora y fortaleza. Este análisis proporciona una comprensión de la dirección en la que se dirige la empresa y es fundamental para tomar acciones adecuadas y garantizar su éxito. Se basa en la interacción de tres elementos clave: la empresa, su entorno y los objetivos, que se relacionan entre sí en un diálogo constante. Este enfoque permite que la empresa interprete su entorno, valore y aproveche sus recursos, y ofrezca productos y servicios al mercado, obteniendo resultados en respuesta (Ventura, 2009).

3.2.14.1. Matriz DOFA. La matriz DOFA es una herramienta empresarial que brinda una perspectiva general de la situación estratégica de un negocio o empresa, y es útil para la toma de decisiones. Su objetivo principal es evaluar los factores internos y externos que influyen en la organización. En este análisis se identifican las Fortalezas, que son las capacidades y recursos que brindan ventajas competitivas y posicionamiento en el mercado; las Oportunidades, que son aspectos favorables que pueden ser aprovechados mediante el uso de las fortalezas; las Debilidades, que son los factores internos que generan una posición desfavorable frente a la competencia; y las Amenazas, que son los factores externos negativos que representan obstáculos para el logro de los objetivos (Chapman, 2004).

3.2.14.2. Modelo CANVAS. El modelo Canvas es una herramienta utilizada para describir cómo una empresa crea, ofrece y captura valor (Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith, 2014). Es una herramienta fundamental en la planificación, comunicación, análisis, evaluación e innovación de los modelos de negocio (Márquez, 2010). El lienzo del modelo Canvas detalla desde la idea de negocio hasta los diferentes factores que impactarán en su implementación, lo que permite establecer una relación lógica entre los componentes del modelo de negocio y todos los

factores que influyen en su éxito o fracaso (Ferreira, 2015).

4. Análisis del Sector

4.1. Análisis del Macroentorno (PESTEL)

El Análisis PESTEL del plan de negocio planteado se encuentra en el Apéndice A.

4.2. Análisis del Microentorno (5 Fuerzas de Porter)

El Análisis de las 5 Fuerzas de Porter que compone el análisis del microentorno realizado se encuentra en el Apéndice B.

5. Investigación de Mercados

El objetivo principal de esta investigación de mercado es proyectar la demanda del mercado objetivo, analizar las características del mercado y obtener información valiosa para el desarrollo de estrategias de marketing y determinar componentes claves del modelo de negocio a implementar. El estudio se divide en cuatro etapas: en primer lugar, se lleva a cabo una investigación en fuentes secundarias para obtener información relevante sobre la oferta y demanda de eventos ciclísticos para ciclistas aficionados. Luego, se realiza una investigación exploratoria mediante entrevistas a ciclistas aficionados, organizadores de eventos de ciclismo y figuras destacadas en esta comunidad. Posteriormente, se lleva a cabo una investigación concluyente para recopilar datos relevantes, y finalmente, se realiza la estimación de la demanda basada en la información recopilada en las etapas anteriores.

5.1. Oferta y Demanda

El mercado del ciclismo aficionado en Colombia ha experimentado un crecimiento impresionante. En 2021, se importaron 759,281 bicicletas al país, lo que demuestra la magnitud de este fenómeno. De igual forma, ha beneficiado a diversos negocios, como la venta de bicicletas,

accesorios, repuestos, ropa, seguros, restaurantes, hoteles, transporte especializado, agencias de turismo, clubes y escuelas deportivas. Estas industrias han experimentado un crecimiento considerable y representan una oportunidad para el desarrollo económico del país y la mejora de la calidad de vida de los colombianos.

Este auge ha generado un impacto económico significativo en diversos sectores. Además, la industria nacional se ha beneficiado con la producción de millones de metros de tela para la vestimenta de los ciclistas. Los restaurantes ubicados en las rutas ciclísticas han experimentado un aumento en la demanda de productos locales, generando ingresos en poco tiempo.

Bajo este enfoque, los eventos deportivos que atraen a los amantes del ciclismo representan una oportunidad para promover el país a nivel internacional y generar ingresos en sectores como el turismo y el hotelaría. A continuación, se menciona u describe los principales eventos que conforman la oferta de eventos ciclísticos para ciclistas aficionados. A su vez, se menciona el comportamiento de la demanda y particularidades claves para describir su respuesta ante los diversos tipos de eventos que actualmente se desarrolla en el país.

Al realizar esta revisión, un referente obligado es “El Giro de Rigo”. Seguramente este es el evento de mayor envergadura, alcance y número de participantes en el territorio nacional.

Apalancado notablemente por la personalidad y el reconocimiento de Rigoberto Urán, es realizado desde el 2018 con una edición anual, donde cambia cada año de locación y recorrido. Posee una participación de alrededor de 4.000 participantes, con una inscripción al público general de \$ 890.000 por participante. Su éxito es tal que todas las inscripciones disponibles se acaban en menos de 3 días desde su lanzamiento.

Figura 1.

Publicidad “Giro de Rigo” edición 2023.



Nota. Imagen tomada de la página oficial de “El Giro de Rigo” (El Giro de Rigo, 2023).

Posee una premiación por cada categoría, rifas y fiesta de cierre para los inscritos con inscripción preferencial.

También, se beneficia de una gran gestión estratégica y un número de notables y cuantiosos apoyos de patrocinadores destacados. Esto permite aumentar de forma notable la rentabilidad del evento, siendo un apantalla publicitaria enorme para estas empresas que se benefician de la notoriedad del evento, mientras este recibe ingresos tanto por inscripciones como por publicidad y apoyo de patrocinadores (los aportes de patrocinadores pueden ser en insumos o recursos necesarios implícitamente dentro de la realización del evento) (Giro de Rigo, 2023). Ejemplo de esto se vio como noticia nacional cuando en la edición 2021 la Gobernación de Santander destinó \$591 millones para apoyar la realización de este evento, a través de un proceso de contratación directa y por medio de un contrato de prestación de servicios con la empresa RIUM SAS, causando indignación en algunos sectores por la desmedida inversión, en detrimento del apoyo a deportistas del departamento por la misma gobernación (Radio Nacional de Colombia, 2021).

Mostrando que este no es un caso aislado, bajo el formato de gran fondo, competencias para ciclistas aficionados disputadas en bicicleta de ruta, se encuentra un amplio calendario de competencias de no menos de una veintena de competencias de gran formato (Colombia Visible, 2022; GFNY Bogotá, 2023)). Las inscripciones en su variable más económica ronda los 350 mil pesos y el número de inscritos supera en la mayoría de los casos los 500 participantes, siendo cifras de más de 1000 el número de inscritos en la mayoría de los casos. Cuentan generalmente con premiaciones de más de 1 millón de pesos para el ganador de cada categoría y premian hasta el 5to puesto, incluyendo para las demás medallas de participación, rifas, integración y premios.

Dentro de los grandes fondos más reconocidos se encuentran el Gran Fondo New York Bogotá, La Ruta Medellín, Gran Fondo Leyenda Vallenata, Gran Fondo Cartagena, Gran Fondo Boyacá Mundial, Gran Fondo Antioquia, Gran Fondo Ciudad Musical (Ibagué), Gran Fondo Santa Marta, Gran Fondo Policía Nacional, Gran Fondo del café, Gran Fondo del Caribe (Barranquilla), Pájara Race, entre otros.

En cuanto al formato de carreras por etapas de MTB hay de igual forma una amplia variedad de eventos, tanto de un solo día como de etapas de varios días, siendo esta última la más inmersiva de las experiencias de este estilo.

El referente de este formato de eventos a nivel nacional es “La Leyenda el Dorado”, probablemente la carrera por etapas de MTB más prestigiosa de Sudamérica donde ciclistas profesionales y aficionados de todo el mundo compiten en las montañas de Colombia (la Leyenda, 2023). Cada año varían las rutas por parajes naturales y Singletracks (camino diseñado especialmente para el trazado en bicicletas de montaña).

Figura 2.

Publicidad “La Leyenda del Dorado” edición 2023



Nota. Imagen tomada de la página oficial de “La Leyenda el Dorado” (La leyenda, 2023).

Esta competencia acoge a cerca de 500 participantes en cada edición, y su precio está en las fases finales de preventa en alrededor de \$ 2.500.000 en la versión estándar (sin comida ni hospedaje) y en alrededor de los \$ 4.000.000 para la versión completa (con comida y hospedaje). También, hay “ascensos” con los cuales se dan beneficios adicionales al paquete, como habitaciones no compartidas (\$2.000.000 adicionales), mecánico diario (\$1.150.000 adicionales), masaje diario (\$1.150.000 adicionales), entre otros.

Figura 3.

Precios Inscripción “La Leyenda del Dorado” edición 2023



Nota. Imagen tomada de la página oficial de “La Leyenda el Dorado” (La leyenda, 2023).

Si bien el precio es mayor al de competencias similares, en estas fases de preventa se venden en su totalidad los cupos disponibles en solo 12 minutos desde que se abre su disponibilidad al público.

Si bien este es un ejemplo de un evento bastante consolidado, no es el único. En competencias de MTB se encuentra un gran número de competencias distribuidas a lo largo del año. Son más frecuentes las carreras de un solo día, pero parecen tener mayor impacto, precio y número de inscritos aquellas de varios días. Otros ejemplos de carreras de MTB con alto reconocimiento son Andes Épico, Chapala Race, Clásica de Verano MTB, Guerrero Guane, entre otras (El País, 2023). Todas ellas en promedio con una inscripción de más de 200 inscritos en total y una inscripción de 500 mil pesos o más en la versión más estándar. Vale destacar que este precio es aparentemente económico comparado con el de la “Leyenda el Dorado” pero responden a que son menos días (2 o 3 máximo) y que se realizan habitualmente alrededor de un mismo casco urbano, facilitando temas logísticos asociados.

Por esta línea, se presenta el único ejemplo de eventos de este formato realizado en el departamento de la Guajira, este es llamado “Guajira Bike Challenge”, lleva dos versiones. En su última versión tuvo la participación de 130 deportistas y recorrió en 5 etapas diversos parajes de la costa del departamento de la Guajira, los precios de la inscripción en su versión más básica fueron de \$ 2.788.000 (Magic Bike, Aventures, 2022). Este evento recorre diversos parajes de la costa del departamento y debido a su alto valor de inscripción genera grandes beneficios. Sin embargo, es el único evento de este formato desarrollado en este lugar, y se centra principalmente en lugares costeros, dejando la oportunidad de mostrar otros ambientes inmersivos del sur del departamento, lo que podría complementar el recorrido y haciéndolo más integral. Esto por no mencionar otros aspectos logísticos, de apoyo de patrocinadores, de difusión nacional y de precio que pueden ser aún abordados en otro evento de características similares a desarrollar en dicho departamento.

Figura 4.

Publicidad en redes de “Guajira Bike Challenge”.



Nota. Imagen tomada de las redes oficiales del evento. (Guajira Bike Challenge, 2023).

Otro grupo de eventos son los reconocidos retos, tanto en bicicleta de ruta como en MTB, donde se realiza el ascenso de un alto emblemático dentro del país. Es el caso del reto Mariquita

Letras, Alto de la Línea, el crucero, entre otros (Reto Mariquita – Letras (2023), Reto el Crucero (2023)). El valor de inscripción de estos retos ronda entre los 80 mil pesos para los más económicos, hasta los 300 mil pesos en la versión más económica (aquella que no incluye jerseys y souvenirs complementarios). Vale destacar que incluyen únicamente el montaje logístico del evento, acompañamiento durante el día del evento en la ruta, medalla de participación e hidratación y comida de carretera para los deportistas. Otros incluyen premiación para los mejores deportistas lo que repercute en el aumento del precio de la inscripción.

Figura 5.

Publicidad en redes de “Alto del crucero”.



Nota. Imágenes tomadas de las redes oficiales del evento. (Reto Crucero, 2023).

Dependiendo de las características del evento, del precio de este y de si es o no premiado, la cantidad de participantes ronda entre los 300 y los 3.000 inscritos, siendo lo normal cifras cercanas a los 1000 participantes para la mayoría de los eventos.

Vale destacar que todas estas competencias llegan a tener en su totalidad más de 250 participantes en todos los casos, incluso llegando a cifras cercanas a los 4.000 participantes (AS Colombia, 2022) en los eventos más famosos.

Como se mencionó anteriormente, todos estos eventos mencionados no son de ciclismo profesional sino de eventos de carácter aficionado, lo cual habla del gran tamaño, acogida, dinero invertido, variabilidad y tamaño de oferentes que posee este mercado a nivel nacional.

Finalmente, también están los eventos municipales y regionales tanto de ciclismo profesional como aficionado que se realizan cada día en diferentes latitudes del país. Todos estos también componen la oferta de eventos de estas características, mostrando el gran volumen y gran participación que tienen estos eventos en un país como Colombia.

De acuerdo a esta gran oferta y a la alta demanda que tienen cada uno de los eventos mencionados, se puede inferir que existe un mercado potencial en Colombia para el desarrollo de otro evento de ciclismo aficionado con cierto diferencial, especialmente en el departamento de la Guajira, donde no se presentan muchos eventos de este tipo como en otras latitudes del país, Esto puede indicar una oportunidad para satisfacer la demanda existente y captar a un segmento de mercado ávido de experiencias en el ciclismo aficionado y el turismo sostenible.

5.2. Población Objetivo

La población objetivo se define como hombres y mujeres de 18 años en adelante, de cualquier estrato socioeconómico, que residan en Colombia y participen activamente en eventos de ciclismo aficionado en el territorio nacional.

Vale la pena mencionar que ciclistas aficionados extranjeros también son un segmento de mercado altamente atractivo. Sin embargo, con el fin de intentar describir de mejor manera la dinámica de este tipo de eventos en el territorio nacional, y garantizar un diseño correcto, viable y

pertinente, se plantea abordar en la investigación únicamente a la población anteriormente definida.

5.3. Investigación Exploratoria

Para este caso, la investigación exploratoria es una valiosa herramienta para comprender en profundidad las motivaciones y sentimientos de los ciclistas aficionados. Este enfoque nos permite acercarnos a la población objetivo y obtener información inicial que nos ayude a abordar el problema de investigación, identificando las características, necesidades y tendencias del mercado objetivo para obtener una comprensión primaria del mismo (Mc Daniel, 2015). Para esta investigación, se utilizará la técnica de entrevistas en profundidad, ya que representa un método práctico y sencillo para comprender la percepción de los ciclistas. Las entrevistas en profundidad consisten en conversaciones personales guiadas que permiten obtener respuestas detalladas y descubrir motivaciones ocultas mediante técnicas no directivas (Mc Daniel, 2015).

En la presente investigación, se desarrollan 12 entrevistas en profundidad a ciclistas aficionados, organizadores de eventos de ciclismo y personas influyentes en esta comunidad, con el objetivo de explorar aspectos fundamentales relacionados con el evento propuesto y recopilar información relevante.

5.3.1. Definición del Problema de la Investigación Exploratoria

La investigación exploratoria tiene como objetivo determinar características, necesidades, hábitos y tendencias de los ciclistas aficionados que participan activamente en eventos de ciclismo en el territorio nacional. Esto con el fin de explorar sus comportamientos, desarrollar el plan de mercadeo y analizar la viabilidad del evento de ciclismo aficionado en el departamento de La Guajira en el mercado. Se busca obtener información inicial sobre el perfil de los ciclistas, sus preferencias, motivaciones y expectativas en relación al evento, así como identificar posibles

oportunidades y desafíos que puedan influir en su aceptación y participación. La investigación exploratoria permitirá establecer una base sólida de conocimientos que orientarán las estrategias de marketing y garantizarán una adecuada planificación y desarrollo del evento en el mercado objetivo.

Tabla 2.

Ficha Técnica de la Investigación Exploratoria.

Ficha Técnica de la Investigación Exploratoria	
Nombre de la Investigación de Mercados	Estudio de mercados para la creación de una empresa de ecoturismo en bicicleta en el departamento de La Guajira.
Fecha de realización – tiempo muestral	Marzo de 2023
Población	Ciclistas aficionados que participan activamente en eventos de ciclismo en el territorio nacional.
Técnica de recolección de la información	Entrevistas en profundidad
Tipo o clase de muestreo	No probabilístico
Método de muestreo	A conveniencia
Tamaño de la muestra	12 entrevistas
Alcance	Territorio Nacional (Colombia).

5.3.2. Guía Preguntas para la Entrevista

Siguiendo las directrices establecidas en “Investigación de Mercados” de McDaniel (2015), se ha desarrollado un conjunto de preguntas temáticas para abordar los aspectos clave de la investigación. Estas preguntas se han diseñado de manera flexible para adaptarse al criterio de cada entrevistado y extraer información relevante. La guía de preguntas se encuentra en el Apéndice C.

5.3.3. Trabajo de campo

Antes de realizar el estudio, se llevó a cabo un proceso de selección de 12 participantes que cumplieran con los criterios de la población objetivo. La mayoría de las entrevistas se realizaron de forma presencial (7), mientras que algunas se llevaron a cabo de manera virtual (5) debido a la

distancia geográfica. Durante las entrevistas, se utilizaron las preguntas temáticas incluidas en el Apéndice A como base de la conversación. Para garantizar un registro preciso de las respuestas e información proporcionadas por los entrevistados, el entrevistador tomó notas escritas durante el proceso.

5.3.4. Resultados de la investigación exploratoria

Los resultados completos de la investigación exploratoria se encuentran en el Apéndice D.

5.3.5. Principales hallazgos de la investigación exploratoria

A continuación, se resumen los principales hallazgos de la investigación exploratoria:

- **Motivaciones de los ciclistas aficionados:** La superación personal y el desafío son las principales razones por las que los ciclistas participan en eventos. Asimismo, valoran la calidad y seguridad de las rutas, la oportunidad de socializar con otros ciclistas y la promoción de eventos inclusivos para diferentes edades y categorías.
- **Reputación y calidad:** Los ciclistas que participan en eventos de alto costo enfatizan la importancia de la organización, la seguridad, recorridos exclusivos y la reputación del evento.
- **Importancia de la logística:** Organizadores en Bucaramanga subrayan la necesidad de planificación adecuada, apoyo de patrocinadores y autoridades locales, y la promoción efectiva de los eventos. Además, identifican a los ciclistas de Bucaramanga como de alto poder adquisitivo.
- **Potencial de La Guajira:** La región es vista con potencial para albergar eventos ciclísticos dadas sus características naturales y culturales. El éxito de un evento en La Guajira podría estar vinculado a recorridos novedosos y al deseo de los ciclistas de experiencias similares a carreras famosas como la “Titan Desert” en Marruecos.

- Aprendizajes de eventos de talla nacional: Se destaca la necesidad de infraestructura, servicios de calidad, y la presencia de ciclistas reconocidos para atraer competidores internacionales.
- Promoción y alianzas estratégicas: Es crucial establecer alianzas con marcas relacionadas al ciclismo y promocionar no solo el aspecto deportivo, sino también las experiencias culturales y gastronómicas del evento.
- Costos y disposición a pagar: Se evidencia que los ciclistas están dispuestos a pagar altos precios de inscripción (incluso superiores a 500 mil pesos) si el evento ofrece una propuesta de valor excepcional.
- Postureo en el ciclismo: Existe una tendencia entre los ciclistas a invertir en accesorios y equipos de alta gama con el objetivo de destacarse socialmente, reflejando la importancia de la imagen en este gremio.
- Logística y servicios: Para eventos de gran magnitud, es esencial contar con servicios como alojamiento cercano, masajistas, alimentación, transporte y seguridad.
- Seguridad financiera: Es fundamental disponer de seguros que protejan tanto a los organizadores como a los participantes ante posibles eventualidades durante el evento.

Como se observa, el mercado de eventos ciclísticos en Colombia muestra un panorama prometedor. Las motivaciones de los ciclistas, junto con la importancia de una organización y promoción adecuadas, y la disposición a pagar precios elevados, resaltan la potencialidad de este nicho. La combinación de desafíos deportivos con experiencias culturales y turísticas se perfilan como claves para el éxito de futuros eventos.

5.4. Investigación concluyente

La investigación concluyente se enfoca en recoger datos específicos y comprobables, a diferencia de la exploratoria, que tiene un enfoque más general y orientativo. Para el caso del

"Guajira Bike Challenge", el principal propósito de la investigación concluyente es pronosticar la demanda del mercado objetivo, describir las características del mercado, obtener información útil para el desarrollo de las estrategias de mercadeo del negocio y analizar la viabilidad económica y logística del evento en el mercado.

5.4.1. Definición del problema de investigación concluyente

La presente investigación de mercados tiene como objetivo determinar las características, necesidades y tendencias de potenciales clientes con respecto a la aceptación y participación Enel evento de ciclismo propuesto, esto con el fin de estimar la demanda, desarrollar el plan de mercadeo y analizar la viabilidad económica y logística del evento en el mercado.

5.4.2. Cuestionario

Las 384 encuestas se aplicaron de forma virtual a una amplia gama de ciclistas aficionados en Colombia utilizando plataformas y redes sociales relacionadas con ciclismo y buscando la mayor aleatoriedad en su aplicación.

Para encontrar el tamaño de muestra se determina la población total a abordar. Dado que la población se considera infinita ($N > 100.000$). Para estimar el tamaño de la muestra se utiliza la siguiente formula.

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

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:

$$n = \left\lceil \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2} \right\rceil; \quad n \approx 384$$

Se hacen necesarias 384 cuestionarios aplicados a la población objetivo.

La encuesta consta de 15 preguntas abarcando cada uno de los objetivos planteados en el problema de investigación planteado. El cuestionario se diseñará con preguntas cerradas y de escala. A continuación, 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 un evento de ciclomontañismo por etapas en el departamento de La Guajira, Colombia
Fecha de realización	Mayo de 2023
Mercado objetivo	Ciclistas profesionales y aficionados a nivel nacional
Método de muestreo	Método probabilístico: aleatorio Simple.
Tamaño de muestra	Encuestas totales: 384
Técnica de recolección de datos	Virtual a partir de Google Forms

En el apéndice E se presenta el cuestionario aplicado.

5.4.3. Aplicación del cuestionario.

En el proceso de aplicación del cuestionario, se priorizó un enfoque que buscara maximizar la aleatoriedad de las respuestas buscando que el estudio fuera aleatorio simple. Con este propósito, se compartió el cuestionario en diversos grupos de ciclistas en redes sociales y plataformas similares, buscando obtener un muestreo heterogéneo. Sin embargo, es pertinente reconocer que, dada la naturaleza y el medio de distribución del cuestionario, el estudio tiene inclinación hacia un diseño de muestreo por conveniencia. Este tipo de muestreo, aunque práctico, puede introducir sesgos y está asociado a un cierto margen de error debido a la no aleatoriedad completa en la

selección de los participantes. Pese a estas consideraciones, vale la pena mencionar que los hallazgos derivados de esta investigación ofrecen un acercamiento significativo al comportamiento y preferencias del mercado objetivo. Si bien existen limitaciones asociadas al método de muestreo y habría que ser conservadores con resultados muy favorables para no caer en errores al determinar la viabilidad del evento, la información recolectada es de gran relevancia y aporta información valiosa para el desarrollo del plan de negocio.

5.4.4. Resultados de la investigación concluyente

En el Apéndice F se encuentran los resultados completos de la investigación concluyente.

5.4.5. Principales hallazgos de la investigación concluyente

El análisis de los datos recolectados en la investigación brinda diversas conclusiones relevantes para el viento. Una primera observación destacada es mayor proporción del género masculino, representando un 65.1% de la muestra total, en comparación con el 32.3% femenino. Esta disparidad en la representación sugiere que la práctica de este deporte es predominantemente masculina. Sin embargo, no se debe pasar por alto que casi un tercio de la muestra está compuesta por mujeres, lo que indica un segmento significativo del mercado.

En cuanto a la distribución por edades, se observa que la mayoría de los encuestados (67.8%) se encuentra en el rango de 18 a 39 años. Este dato sugiere que el ciclismo de eventos tiene una fuerte inclinación hacia el grupo demográfico más joven y activo. Las ciudades principales como Bogotá, Medellín y Cali y sus áreas de influencia concentran más de la mitad de los encuestados, pero es relevante notar que un 42.8% proviene de otras ciudades, lo que sugiere un interés generalizado en el territorio hacia este deporte.

En cuanto al estrato social, los estratos 1 y 2 guardan relativa proporción con los estratos 3 y 4, ubicándose en alrededor del 40% para cada uno de estos grupos. El porcentaje de aquellos que

son de estrato 5 y 6 es notablemente significativo, del 15.6%, algo muy interesante de cara a la oferta de productos y servicios de alto costo en este mercado. Este dato es esencial para determinar el poder adquisitivo y las posibles tarifas a establecer en eventos futuros.

En cuanto al interés por "El Reto Guajiro", el 70.4% de los participantes mostró entusiasmo. No obstante, al considerar el costo proyectado de 3 millones de pesos para este evento, es fundamental analizar el comportamiento de gasto reportado. La mayoría de los encuestados ha invertido en eventos locales entre \$100,001 y \$400,000 COP. Sin embargo, eventos reconocidos como "La Leyenda" o "El Giro de Rigo" suelen tener precios más elevados, algunos acercándose o incluso superando los dos millones de pesos de pesos, y, aun así, logran una considerable participación. Incluso algunos como "El giro de Rigo" logran holgadamente para eventos de un solo día vender inscripciones a más de \$800.000 (entendiendo que los costos en los que tienen que incurrir los participantes son mucho mayores, derivados de desplazamiento, preparación, avituallamiento, entre otros, y que es solo por 1 día de evento)

Es de resaltar que eventos internacionales de ciclismo, que ofrecen experiencias similares a "El Reto Guajiro", suelen tener costos significativamente más altos, especialmente cuando se consideran los gastos de desplazamiento, alojamiento y otros relacionados. Estos eventos, pese a su precio, atraen a un segmento de ciclistas dispuestos a invertir en experiencias únicas y de alta calidad. Eventos como la Titan Desert tienen inscripciones que superan incluso los 12 millones de pesos (sumado al costo asociado a viajar a Marruecos).

El hecho de que el 28.6% de los encuestados haya indicado que invierte entre \$400,001 y \$1,000,000 COP en inscripciones sugiere que hay un mercado potencial que podría estar dispuesto a considerar la inversión en "El Reto Guajiro", especialmente si el valor entregado supera sus expectativas.

Finalmente, aunque solo un 13% de los encuestados haya participado en eventos de ciclismo en La Guajira, esto representa una oportunidad. Seguramente corresponde a la baja oferta de eventos de este estilo en la región, pues como se evidenció un alto margen de la muestra valoró muy positivamente la propuesta de valor emitida. Sin embargo, hay un vasto segmento no familiarizado con la región y sus ofertas ciclísticas, lo que significa que es esencial proporcionar una experiencia diferenciada y atractiva.

5.5. Estimación de demanda

Para estimar adecuadamente la demanda de "El Reto Guajiro", es esencial tener en cuenta tanto el tamaño del mercado potencial de ciclistas aficionados en Colombia como la propensión de este grupo a participar en el evento propuesto. Según diversas estimaciones en diarios nacionales, se estima que existan alrededor de 500.000 ciclistas aficionados en Colombia. Esto incluyendo aquellos con licencia federativa (tanto en categoría Élite como aficionados) como aquellos que si bien no están federados practican habitualmente el deporte y suelen participar en travesías o competencias.

De acuerdo con los datos recolectados en nuestra investigación, el 3.7% de los encuestados indicó que está dispuesto a invertir más de \$2,000,000 COP en inscripciones para eventos de ciclismo y, simultáneamente el 70.4% mostró un alto grado de interés ("Muy Interesado" o "Interesado") en la propuesta de valor de "El Reto Guajiro". De tal forma al determinar este porcentaje de la población que además de estar dispuestos a pagar por el evento y estar interesado o muy interesado en el mismo se estima un mercado potencial de aproximadamente 13.024 ($500.000 * 0.037 * 0.704$) personas dispuestas a invertir en una experiencia de ciclismo de alta calidad como la que propone "El Reto Guajiro".

Sin embargo, es esencial adoptar un enfoque conservador al determinar la demanda esperada para la primera edición del evento. Numerosos factores, como la novedad del evento, la logística, la capacidad de alojamiento y las medidas de seguridad, deben ser considerados al determinar el tamaño óptimo de participantes. Diversos eventos de ciclismo en Colombia, incluso aquellos con renombre y trayectoria, han optado por un enfoque gradual en su crecimiento. Aunque algunos de estos eventos logran atraer a 250 o incluso 300 participantes, es prudente comenzar con una base más manejable. Por lo tanto, la decisión de establecer un límite de 150 participantes para la primera edición de "El Reto Guajiro" se basa en una serie de consideraciones estratégicas. Primero, esta cifra permite un control más estricto de la logística y la calidad del evento, garantizando que cada participante reciba una experiencia de alta calidad y seguridad. Además, al limitar el número de participantes, se minimiza el riesgo financiero y operativo para los organizadores.

Es crucial mencionar que la cifra de 150 participantes, en comparación con el mercado potencial identificado, representa una fracción mínima (alrededor del 1%), lo que indica que hay un considerable margen para crecer en futuras ediciones. Sin embargo, la prudencia en esta etapa inicial permitirá cimentar la reputación del evento, garantizar experiencias positivas y sentar las bases para un crecimiento sostenido en las próximas ediciones.

6. Plan de mercadeo

6.1. Mapa de la empatía

El mapa de empatía es una herramienta útil para comprender mejor las necesidades, deseos, pensamientos y sentimientos del público objetivo. A continuación, se presenta el mapa de empatía de los participantes de "El Reto Guajiro" y los componentes de este. Esta información fue fundamental para el posterior desarrollo de la propuesta de valor y todos los componentes asociados a la planeación estratégica del negocio y el presente plan de mercadeo.

Figura 6.

Empatía

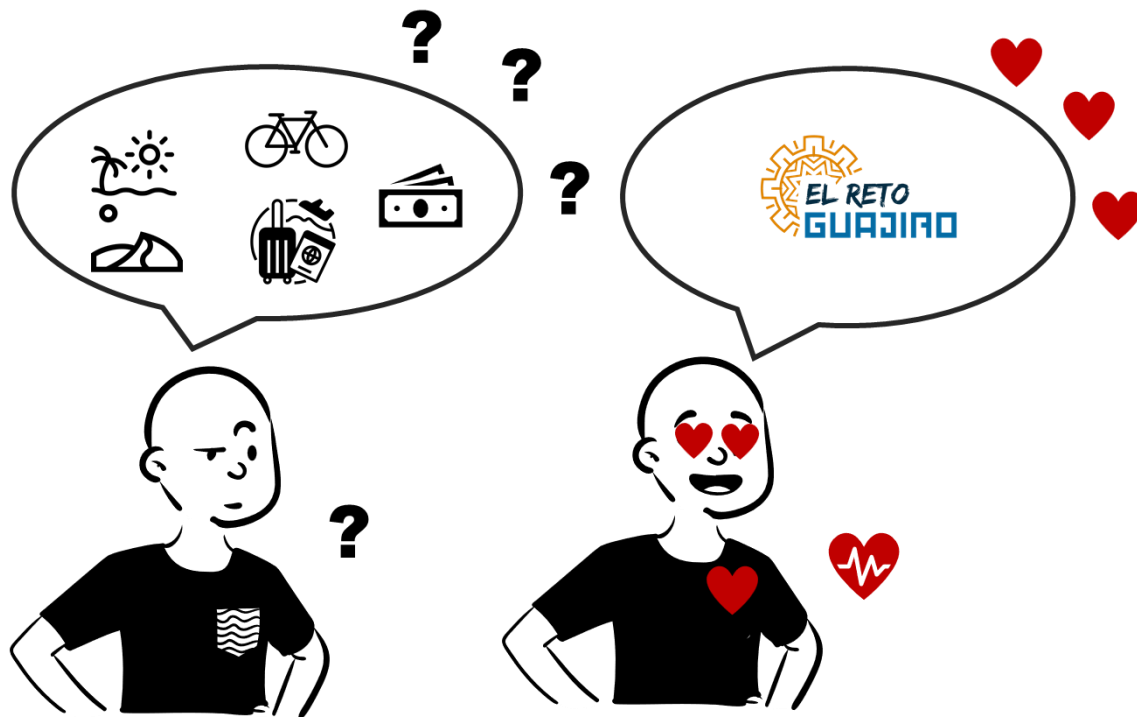
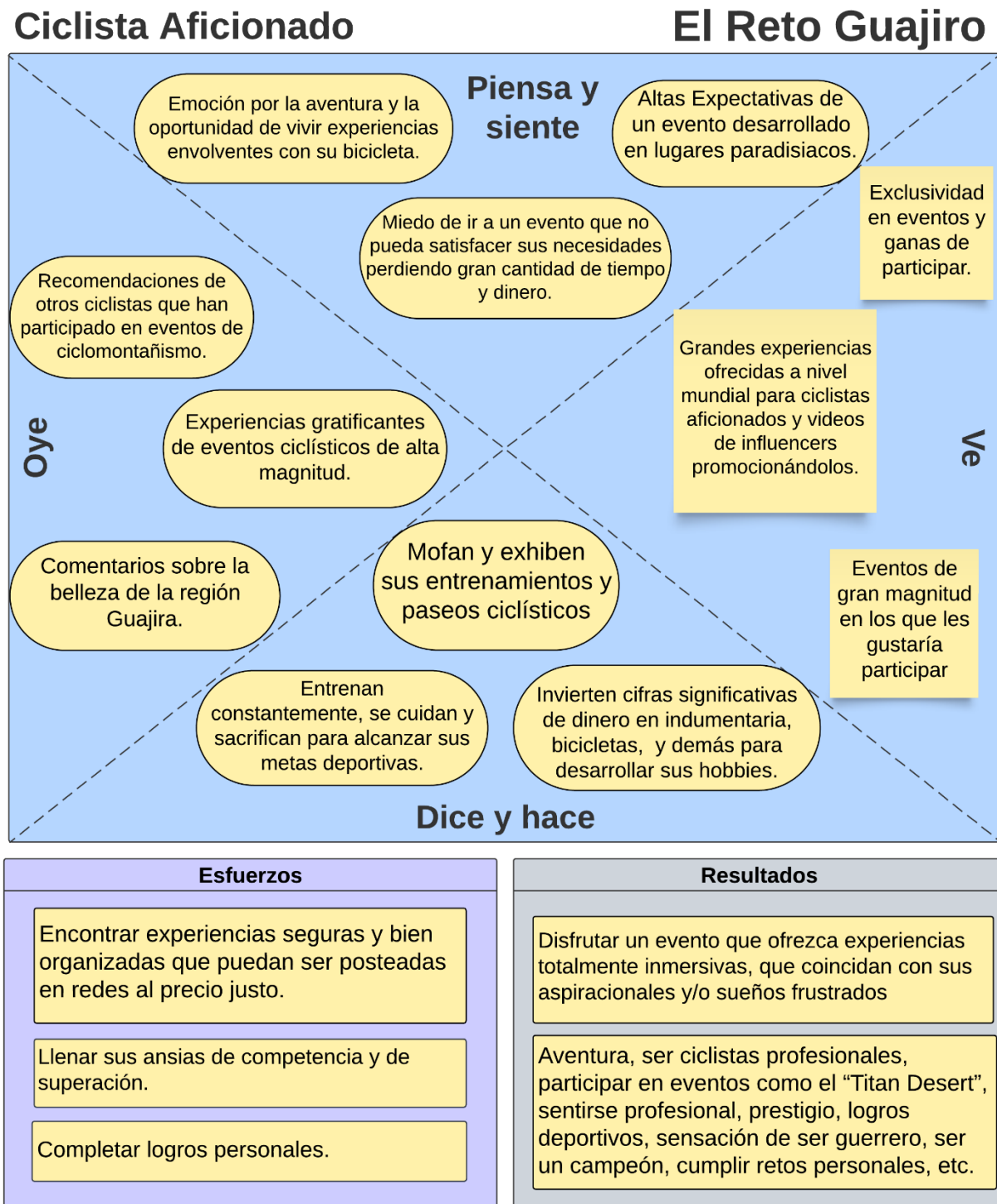


Figura 7.

Mapa de la empatía



A continuación, se desglosan cada uno de los componentes del mapa de la empatía de los posibles clientes de “El Reto Guajiro”:

Qué ven: Eventos de gran magnitud en los que les gustaría participar. Exclusividad en eventos y ganas de participar en estos. Grandes experiencias ofrecidas a nivel mundial para ciclistas aficionados (“Titan Desert”, “Cape Epic”, “La ruta de los conquistadores”, “Leyenda el Dorado”, entre otros) y videos de influencers promocionándolos.

Qué escuchan: Recomendaciones de otros ciclistas que han participado en eventos de ciclomontañismo. Experiencias gratificantes de eventos ciclísticos de alta magnitud. Comentarios sobre la belleza de la región Guajira.

Qué piensan y sienten: Emoción por la aventura y la oportunidad de vivir experiencias envolventes con su bicicleta. Altas Expectativas de un evento desarrollado en lugares paradisíacos. Miedo de ir a un evento que no pueda satisfacer sus necesidades perdiendo gran cantidad de tiempo y dinero.

Qué dicen y hacen: Entrenan constantemente, se cuidan y sacrifican para alcanzar sus metas deportivas. Mofan y exhiben sus entrenamientos y paseos ciclísticos. Invierten cifras significativas de dinero en indumentaria, bicicletas, suplementos nutricionales, viajes y demás para desarrollar sus hobbies.

Necesidades: Encontrar experiencias seguras y bien organizadas que puedan ser posteadas en redes al precio justo. Llenar sus ansias de competencia y de superación. Alcanzar logros personales.

Qué les gustaría lograr: Disfrutar un evento que ofrezca experiencias totalmente inmersivas, que coincidan con sus aspiracionales y/o sueños frustrados (Aventura, ser ciclistas

profesionales, participar en eventos como el “Titan Desert”, sentirse profesional, prestigio, logros deportivos, sensación de ser guerrero, ser un campeón, cumplir retos personales, etc.).

6.2. Propuesta de valor

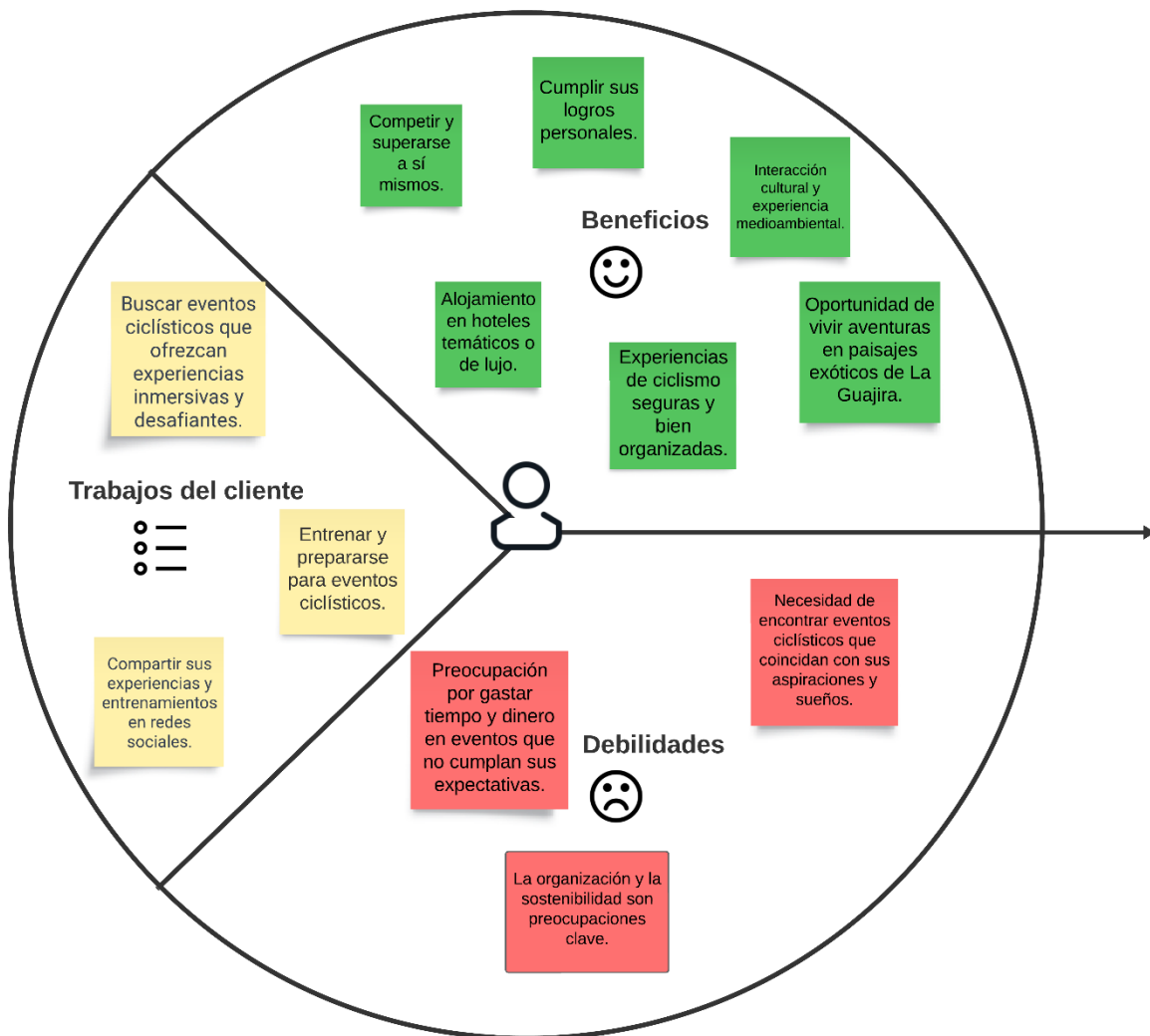
La propuesta de valor es una declaración que comunica de manera clara y concisa los beneficios que tu producto o servicio ofrece a tus clientes y cómo se diferencia de la competencia.

A continuación se muestra la propuesta de valor para El Reto Guajiro:

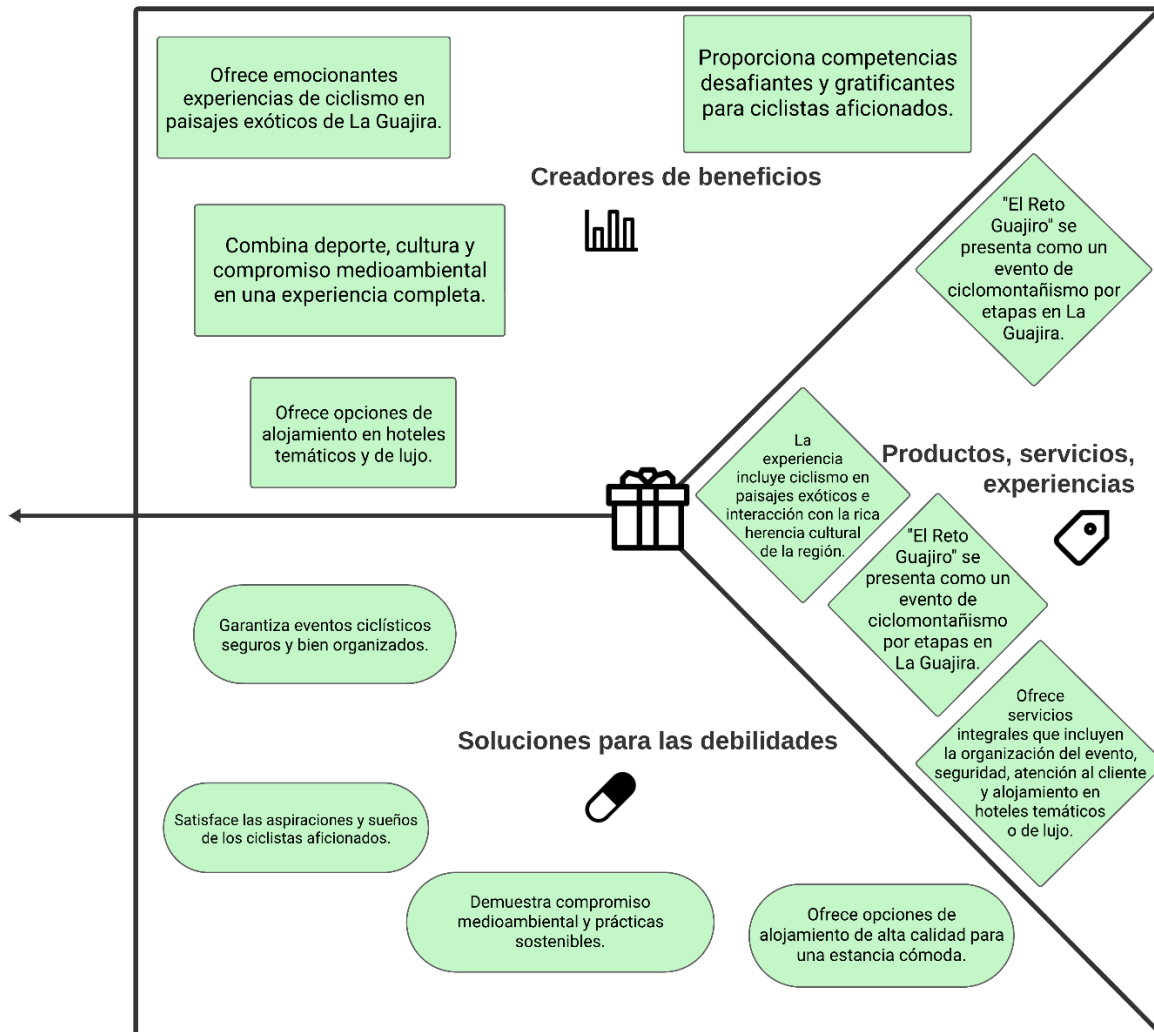
Figura 8.

Propuesta de valor

Segmento de clientes: Ciclistas aficionados en Colombia.



Propuesta de valor: El Reto Guajiro



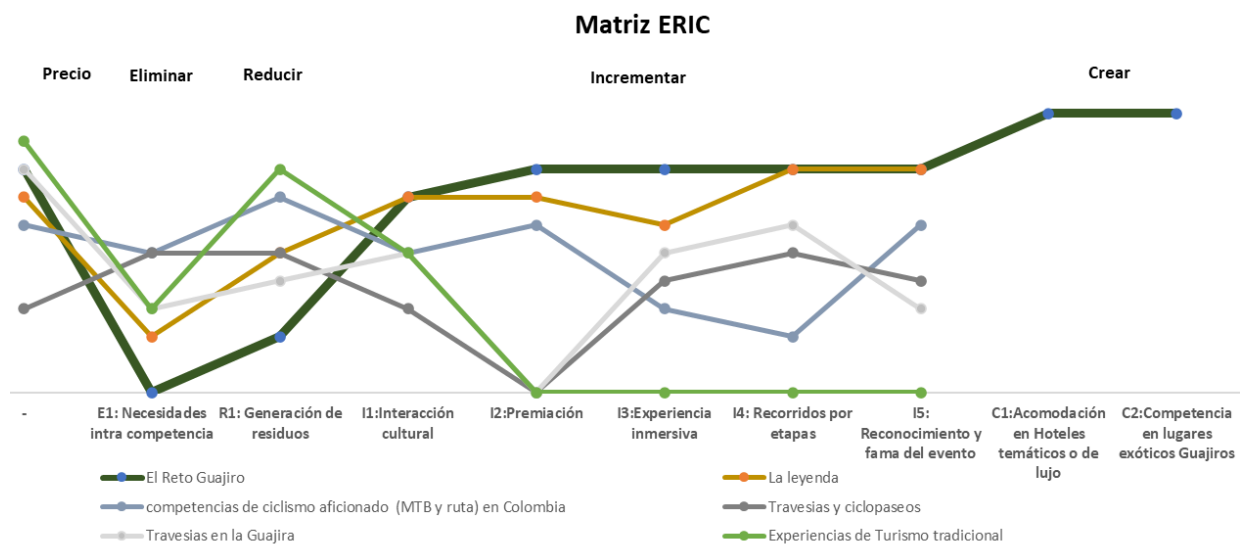
Basado en los resultados de la investigación de mercados y el mapa de la empatía desarrollado se plantea la propuesta de valor del presente evento. “El Reto Guajiro” busca ser un evento de ciclomontañismo por etapas que se lleva a cabo en emblemáticos y exóticos paisajes de La Guajira. Mientras algunos participantes se sienten atraídos por la intensa competencia y las generosas recompensas, otros prefieren enfocarse en la travesía, sumergiéndose en los impresionantes trayectos que esta región ofrece.

Más allá de ser una simple competición ciclística, “El Reto Guajiro” se distingue como una experiencia completa que abarca deporte, cultura y un firme compromiso medioambiental. Esta propuesta se amplifica al proporcionar servicios integrales que abarcan desde el alojamiento en hoteles temáticos o de lujo hasta la organización de competencias en enclaves guajiros singulares, llevando la aventura ciclística a dimensiones inexploradas. El sello distintivo del “El Reto Guajiro” reside en su pasión por la sostenibilidad, reflejado en sus iniciativas para minimizar la generación de residuos, y su determinación en promover una auténtica interacción cultural, brindando a los participantes la oportunidad de entrelazarse con la profunda y rica herencia de La Guajira.

6.2.1. Matriz ERIC

La Matriz ERIC es una herramienta brinda la posibilidad de enfocar la estrategia de mercadeo hacia nuevos espacios donde la competencia no tenga importancia para lograr posicionarse de forma adecuada de la mano de una oferta de valor sólida. A continuación, se presenta la matriz para mostrar los principales componentes diferenciadores de su propuesta de valor.

Figura 9.
Matriz ERIC



“El Reto Guajiro” representa un enfoque fresco y diversificado hacia el ciclismo y el turismo en La Guajira. Al observar la matriz ERIC, hay puntos clave que se destacan y que, cuando se comparan con otras experiencias y competencias, otorgan a “El Reto Guajiro” una posición única en el mercado. En el componente “Eliminar” se busca eliminar las “Necesidades intra competencia”, lo que podría traducirse en una experiencia más fluida y menos problemática para los participantes, mientras que en el componente “Eliminar” se hace un énfasis considerable en reducir la “Generación de residuos” buscando un enfoque hacia la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental, lo que es especialmente crucial en una región como La Guajira.

Ahora bien, donde verdaderamente radica la oferta de valor se encuentra en los componentes “Incrementar” y “Crear”. La “I1: Interacción cultural” tiene una puntuación de alta, igualando a “El Dorado”(pero recordando que se piensa realizar este evento en La Guajira, un lugar particularmente rico en este aspecto), pero superando a otros eventos tradicionales y travesías en La Guajira. Esto destaca la conexión única del evento con las comunidades y la cultura local. La alta puntuación en categorías como “I2: Premiación”, “I3: Experiencia inmersiva”, y “I5: Recorridos por etapas” sugiere que “El Reto Guajiro” proporciona una experiencia holística y enriquecedora, que va más allá de lo que ofrecen eventos tradicionales o travesías en toda la oferta nacional. Vale la pena mencionar que el evento es competencia y travesía a su vez, desmarcándose de la actual oferta ciclística en el departamento. En cuanto a “I6: Reconocimiento y fama del evento” dadas sus particularidades el evento tiene el potencial de alcanzar una notoriedad significativa, comparándose favorablemente con eventos establecidos como “La leyenda El Dorado”.

Finalmente, en el componente “Crear” con “C1: Acomodación en Hoteles temáticos o de lujo” y “C2: Competencia en lugares exóticos Guajiros”, “El Reto Guajiro” busca revolucionar la

experiencia tradicional de ciclismo nacional. Estos elementos sugieren una propuesta de valor que combina deporte, cultura y lujo, posicionando al “El Reto Guajiro” no solo como una competencia, sino como una experiencia de viaje completa.

Como se observa, el “El Reto Guajiro”, según la matriz ERIC, se presenta como un evento transformador que fusiona competencia, cultura, responsabilidad ambiental y experiencias exclusivas. Comparado con otras alternativas en el mercado, la propuesta de valor de “El Reto Guajiro” es sólida para atraer a un segmento de participantes que buscan más que solo una competencia, una experiencia completa en la majestuosa Guajira. Esta propuesta única puede ser la clave para su éxito y reconocimiento en el mundo del ciclismo y el turismo deportivo.

6.2.2. Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento del evento es “más por más” lo cual implica ofrecer productos con mayores beneficios que los existentes en el mercado, a un precio mayor de los existentes en el mercado, pero con una propuesta de valor mayor que los clientes están dispuestos a pagarlo.

Figura 10.

Estrategia de posicionamiento.

		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

Como se observa en la matriz, el servicio y los productos ofrecidos por el evento mayores prestaciones que otras opciones de eventos ciclísticos en el país. Aunque su precio está en el límite

superior de la oferta nacional, esto se suple con todas las características aumentadas y creadas únicas del evento. Ahora bien, esto corresponde a una realidad nacional. Eventos referentes a nivel mundial de similares características, pero posicionados internacionalmente, como el “Titan Desert” poseen precios notablemente superiores, sin contar los desplazamientos requeridos para llegar al punto de salida (La inscripción ronda los 10 Millones de pesos).

6.3. Branding

El branding de "El Reto Guajiro" ha sido diseñado para transmitir los valores y la esencia del evento. El logo, con su mezcla de colores azules y tonos de arena, encapsula la dualidad del recorrido y el imaginario de las tierras del departamento, que va desde las frescas playas de La Guajira hasta los desafiantes caminos desérticos. La incorporación de un elemento de engranaje en forma de sol, creado a partir de figuras inspiradas en el arte wayuu guajiro, simboliza la unión entre la cultura local y la pasión por el ciclismo. Este diseño es un homenaje a las comunidades indígenas de la región y destaca la importancia de respetar y preservar su legado cultural.

Figura 11.

Logotipo de “El Reto Guajira”



Nota: Versión a color del logo El Reto Guajiro

La versatilidad del logo se refleja en su adaptabilidad a diferentes contextos, ya que cuenta con versiones tanto en blanco y negro como a todo color. Esta versatilidad permite que el branding

de "El Reto Guajiro" mantenga su identidad visual y atractivo en una amplia gama de materiales publicitarios y de marketing, desde carteles y banners hasta sitios web y redes sociales. Cada versión del logo ha sido cuidadosamente calibrada para garantizar su legibilidad y reconocimiento en todos los formatos.

Figura 12.

Logotipos de "El Reto Guajiro"



Nota. Versiones a blanco y negro del logo de "El Reto Guajiro".

Figura 13.

Propuesta de imagen publicitaria de "El Reto Guajiro"



Nota: Imagen de referencia.

Figura 14.

Propuesta de imagen publicitaria de “El Reto Guajiro”



Nota: Imagen de referencia.

6.4. Estrategia de producto/servicio

“El Reto Guajiro” es un evento de ciclismo por etapas, competitivo, inspirado en prestigiosos eventos internacionales como "Titan Desert" y "La Leyenda El Dorado". Sin embargo, lo que lo distingue es su escenario único: La Guajira, con rutas que resaltan la belleza natural tanto de las zonas turísticas reconocidas como de las menos exploradas del departamento.

6.4.1. Enfoque Estratégico basado en la Matriz Ansoff

Para determinar la estrategia de desarrollo de servicio y producto más conveniente para la empresa, se ha utilizado la matriz de Ansoff. Esta herramienta es esencial ya que posibilita la identificación de oportunidades de crecimiento en función del producto o servicio y el mercado al que se dirige la empresa.

Figura 15.

Matriz Ansoff de la empresa.

	Productos/servicios Actuales	Productos/servicios Nuevos
Mercados Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de nuevos productos/servicios
Mercados Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Nota: Tomada de: Ansoff, I (2005).

Centrándose en las decisiones estratégicas de "El Reto Guajiro", se elige seguir una estrategia de "Desarrollo de nuevos productos/servicios". Esto implica que, mientras el mercado sigue siendo el mismo o uno ya conocido, "El Reto Guajiro" busca innovar y ofrecer novedosos servicios o productos para el contexto nacional, mejorando la experiencia existente o complementándola con nuevas propuestas.

6.4.2. Niveles del Producto

- Producto Básico: Competencia de ciclismo por etapas en La Guajira.
- Producto Esperado: Organización profesional, rutas desafiantes y seguras, apoyos logísticos (traslados entre etapas, paquetes de viaje para acompañantes, etc.).
- Producto Aumentado: Interacción con la cultura local, promoción de áreas menos conocidas, experiencias de inmersión en el turismo regional y oportunidades para el reconocimiento y premiación.

6.4.3. Variedad de Producto

- Ciclismo Competitivo: Carreras por etapas donde los participantes compiten por tiempos y posiciones.
- Ciclismo Recreativo: Para aquellos que deseen disfrutar del recorrido sin la presión de la competencia. Es el formato actual de los pocos eventos que incursionan en el departamento.

- Categorías por Edad y Género: Clasificaciones distintas para asegurar una competencia equitativa y atraer a una amplia variedad de participantes, tal cual como lo hacen los eventos de renombre internacional.

6.4.4. Diseño y Características

Las rutas se han diseñado para mostrar la diversidad del paisaje de La Guajira, desde la costa hasta el sur del departamento. Cada etapa brinda una experiencia distinta, ya sea cruzar paisajes desérticos, montañas, o costas. Adicionalmente, se ofrece una logística que incluye traslados, lo que facilita la experiencia del participante.

Estas características y especificaciones del producto refuerzan el posicionamiento de “El Reto Guajiro” como un evento de ciclismo de primer nivel, ofreciendo una experiencia única en un escenario incomparable. La identidad de marca y la narrativa asociada deben comunicar estos atributos y ventajas de manera efectiva para atraer y retener a los participantes.

La marca "El Reto Guajiro" invoca inmediatamente la idea de un reto formidable en un lugar exótico. Es esencial crear un logotipo atractivo y memorable, y una narrativa que conecte el desafío del ciclismo con la magia de La Guajira.

6.4.5. Servicios de Apoyo

Dentro de la inscripción del evento se incluyen todos los componentes logísticos necesarios para la competencia. También se ofrece por módico valor servicios adicionales como paquetes turísticos para familiares, opciones de alojamiento asociadas y diferenciadas, talleres de ciclismo o preparación, y servicios de alquiler o reparación de bicicletas.

6.4.6. Patrocinadores y estructura de paquetes de patrocinio

La estrategia de patrocinio para "El Reto Guajiro" se ha desarrollado teniendo en cuenta la relevancia del evento en el ámbito deportivo y cultural de La Guajira. Se ha identificado un

espectro amplio de patrocinadores potenciales que abarcan sectores tales como ciclismo, deportes generales, salud, turismo y, por supuesto, las marcas locales prominentes de cada ciudad anfitriona. Estas empresas, al asociarse con "El Reto Guajiro", tendrán la oportunidad no solo de alinear sus marcas con un evento de alto calibre, sino también de ganar visibilidad y reconocimiento entre un público diverso y apasionado.

6.4.6.1. Estructura de paquetes de patrocinio. La estructura de los paquetes de patrocinio se ha diseñado para ofrecer distintos niveles de visibilidad y beneficios, adecuados para diferentes capacidades de inversión y objetivos de marketing.

- **Paquete Oro (\$20.000.000):** Como nivel superior de patrocinio, ofrece la máxima visibilidad. Las marcas asociadas con este paquete tendrán un destacado lugar en todos los materiales promocionales, menciones regulares en medios de comunicación y un espacio preferencial en stands en lugares estratégicos. Importante para marcas estatales, entidades de turismo y marcas deportivas de renombre.
- **Paquete Plata (\$10.000.000):** Ofrece visibilidad en la mayoría de los materiales promocionales, menciones ocasionales en medios y un espacio designado en los stands.
- **Paquete Bronce (\$5.000.000):** Asegura visibilidad en algunos materiales promocionales y un espacio en stands. Ideal para empresas que desean una presencia notable en el evento, pero con una inversión más contenida.
- **Paquete Destacado (\$2.000.000):** Diseñado especialmente para marcas locales y patrocinios de menor cuantía. Ofrece visibilidad selectiva en ciertos materiales y oportunidades de interacción localizada, permitiendo a las pequeñas empresas y marcas locales beneficiarse de la asociación con "El Reto Guajiro" sin una gran inversión.

Vale la pena mencionar que los valores son tentativos y pueden ser ajustados según las evaluaciones financieras y las negociaciones con patrocinadores potenciales. A su vez el monto de dinero patrocinado puede ser puesto en especie a conveniencia del evento. Tal es el caso de los hoteles, empresas de implementos deportivos, suplementos, entre otros.

6.5. Estrategia de precios

"El Reto Guajiro" se configura como un referente ciclístico premium en Colombia, fusionando la adrenalina competitiva con la belleza natural de La Guajira. La estructura de precios ha sido diseñada para reflejar el valor y las características únicas del evento, al tiempo que considera una gestión eficiente del presupuesto.

6.5.1. Estructura de Precios

Inscripción Estándar: Entre 2.500.000 COP y 3.500.000 COP. Esto incluye acceso al evento, seguro médico básico, servicios de avituallamiento, y alojamiento básico. Incluye ya descuentos por compra en etapas previas

Inscripción para Acompañantes: Entre 2.000.000 COP y 3.000.000 COP incluyendo todos los traslados durante el evento, paradas claves para observar la competencia, seguro médico básico, servicios de avituallamiento, y alojamiento básico.

6.5.2. Servicios Complementarios

Actualización de Hospedaje: de acomodación básica hospedaje preferencial, alrededor de 700.000COP adicionales (incluye los 4 o 5 días de competencia). Sirve tanto para competidores inscritos como para acompañantes

Servicio de Masajes: 90.000 COP por sesión.

Mantenimiento de Bicicleta: 350.000 COP para el servicio completo durante el evento.

Logística de Recogida y Disposición de Bicicletas: 650.000 COP, cubriendo desde y hasta el aeropuerto.

6.5.3. Descuentos y Promociones

Descuento por Inscripción Temprana: Escala de descuentos desde un 20% progresivamente reducido por etapas hasta al menos 3 meses de anticipación.

Paquete VIP: 3.800.000 COP, que incorpora la inscripción, todos los servicios complementarios y beneficios exclusivos.

6.5.4. Comunicación del Valor

El precio de "El Reto Guajiro" no sólo garantiza una competencia ciclística de alto nivel, sino una experiencia inmersiva en los paisajes guajiros. Las opciones complementarias aseguran que cada participante pueda adecuar su experiencia a sus preferencias y comodidad.

"El Reto Guajiro", con su estructura de precios, busca posicionarse en el mercado como un evento de calidad, accesible y con un alto valor agregado. La cuidadosa gestión del presupuesto garantiza la sostenibilidad y crecimiento del evento en futuras ediciones.

6.6. Estrategia de promoción

La correcta integración y ejecución de cada uno de los siguientes componentes garantizará que "El Reto Guajiro" no solo alcance, sino que supere sus objetivos de visibilidad, inscripción y posicionamiento. Cada componente del plan de promoción ha sido diseñado considerando la singularidad del evento, asegurando que se resalte su propuesta única en el mundo del ciclismo.

6.6.1. Publicidad

La publicidad es el pilar central para generar notoriedad y presencia. Para "El Reto Guajiro":

- **Medios Digitales:** Su relevancia radica en su capacidad de segmentar a la audiencia y llegar a comunidades ciclísticas a nivel global. Las campañas deben ser geolocalizadas, priorizando zonas con alta afición al ciclismo. Mostrar paisajes de La Guajira junto con la acción del ciclo montañismo es crucial para capturar el espíritu del evento y atraer a los aficionados.
- **Medios Tradicionales:** Las revistas y programas deportivos de prestigio brindan credibilidad al evento. Usar fotografías de alta resolución y contenidos emotivos resalta el desafío y la aventura, incitando la participación y generando interés.

6.6.2. Relaciones Públicas y Publicity

Las relaciones públicas construyen y mantienen la imagen positiva del evento:

- **Conferencias de Prensa:** Invitar medios especializados potencia la cobertura y visibilidad del evento. Al asociar la competencia con ciclistas reconocidos y líderes locales, se añade valor y credibilidad a "El Reto Guajiro". Es vital subrayar el aporte del evento al turismo y al desarrollo de La Guajira.

6.6.3. Marketing Directo

Un acercamiento personalizado mejora las tasas de conversión:

- **Email Marketing:** La segmentación permite entregar mensajes personalizados, aumentando el impacto y respuesta. Es crucial proporcionar información clara sobre las inscripciones, descuentos y etapas para mantener a la audiencia informada y motivada.

6.6.4. Promoción de Ventas

Estimular la inscripción es vital para garantizar una participación activa:

- **Descuentos y Ofertas:** Las promociones por inscripción temprana y para grupos actúan como incentivos, generando un flujo constante de inscripciones. Monitorear y adaptar estas ofertas garantiza un interés sostenido y maximiza las inscripciones.

6.6.5. Patrocinios

El patrocinio es una fuente vital de ingresos y añade valor y prestigio al evento:

- Vinculación de Deportistas y Celebridades: Integrar figuras reconocidas eleva la estatura del evento. Su influencia y alcance pueden potenciar la visibilidad y legitimidad de "El Reto Guajiro".
- Alianzas con Marcas Trending: Las colaboraciones con marcas populares y relevantes pueden generar más exposición y proveer recursos esenciales. Estas marcas, a cambio, obtienen una vitrina publicitaria única.
- Ingresos de Patrocinadores: Una fuente primordial de financiamiento proviene de patrocinadores, tanto del sector privado como del estado, como el Fondo Nacional de Turismo (FONTUR) y entidades públicas locales. Estos patrocinadores no solo proporcionan recursos financieros, sino que también ofrecen respaldo y credibilidad al evento. Su vinculación es estratégica, ya que "El Reto Guajiro" actúa como una vitrina publicitaria, brindando una exposición única a estas organizaciones.

6.6.6. Marketing Digital y Redes Sociales

Las redes sociales amplifican el mensaje y construyen una comunidad:

- Contenido y Campañas de Hashtags: Mantener a la audiencia enganchada a través de publicaciones regulares y contenidos de calidad es crucial. Los hashtags fomentan la interacción y crean una identidad digital para el evento.
- Influencer Marketing: Los influencers actúan como multiplicadores de mensaje, alcanzando audiencias que quizás no se contactarían a través de medios tradicionales.

6.7. Estrategia de distribución

La distribución se refiere no solo a cómo los participantes acceden a "El Reto Guajiro", sino también a cómo la experiencia del evento les es entregada. La geografía única de La Guajira, sumada a la escala y logística del evento, hace de la distribución un componente esencial del éxito del reto.

6.7.1. Puntos de Inscripción y Acceso

Plataforma Online: Desarrollar un sitio web del evento donde los interesados puedan inscribirse, seleccionar los servicios adicionales, y realizar el pago de manera segura. El sitio debe ser amigable para dispositivos móviles.

Tiendas Asociadas: Establecer alianzas con tiendas de ciclismo y deportes en las principales ciudades de Colombia, donde los participantes puedan inscribirse físicamente y recibir asesoría directa sobre el evento.

6.7.2. Transporte y Logística

Recepción: Se establecen directrices y el punto principal de encuentro (como el aeropuerto más cercano o un hotel asociado) donde se coordinen los traslados de participantes y sus bicicletas al inicio del evento.

Traslados entre Etapas: Garantizar el transporte de equipaje, bicicletas y, en caso necesario, de los participantes entre las diferentes etapas. Se Considera la utilización de vehículos adecuados para el terreno guajiro.

Retorno Post-Evento: Organizar traslados de regreso al punto de recepción original, facilitando la salida de los participantes.

6.7.3. Experiencia en el Lugar del Evento

Centros de Servicio: En cada etapa del recorrido, establecer puntos de asistencia para reparaciones, primeros auxilios, y avituallamiento. Estos deben ser fácilmente identificables y accesibles.

Alojamiento: Coordinar con hoteles y hospedajes locales para asegurar suficientes plazas para los participantes, y para facilitar reservas especiales o tarifas reducidas.

Actividades Paralelas: Aparte de la competencia, organizar actividades culturales o recreativas que destaquen la riqueza de La Guajira, brindando a los participantes una experiencia más enriquecedora. Este es componente fundamental del rose cultural y diferenciador buscado en el evento.

7. Estudio Técnico de la Empresa

7.1. Descripción de la empresa

"El Reto Guajiro" es una organización dedicada a la realización de un evento anual de ciclismo de montaña, que busca ofrecer una experiencia única en el hermoso paisaje de La Guajira, Colombia. Se diferencia de otros eventos por su naturaleza competitiva y por el recorrido variado que combina paisajes icónicos y zonas menos exploradas de la región.

7.2. Requerimientos de mano de obra

7.2.1. Permanente (todo el año):

Webmaster: Encargado de mantener, actualizar y asegurar el funcionamiento óptimo del sitio web del evento.

Gerente de Marketing y Publicidad: Supervisa y coordina las campañas publicitarias, relaciones públicas, permisos y patrocinios.

7.2.2. Temporal (seis meses previos al evento)

- Equipo de Marketing y Publicidad: Profesionales y técnicos que ejecutan la estrategia publicitaria.
- Coordinador de Patrocinios: Se encarga de gestionar y mantener relaciones con los patrocinadores.
- Asistente Administrativo: Apoya en tareas administrativas, gestión de inscripciones y atención al cliente.

7.2.3. Evento (durante el mes del evento)

- Coordinadores Logísticos: Supervisan el transporte, alojamiento y demás requerimientos logísticos.
- Equipo de Soporte: Personal encargado de primeros auxilios, asistencia técnica y avituallamiento.
- Staff de Comunicación: Reporteros, fotógrafos y camarógrafos para registrar y promocionar el evento en tiempo real.

7.3. Requerimientos logísticos

Transporte: Contratación de vehículos adecuados para el terreno (camionetas 4x4, vans, camiones para transporte de bicicletas).

Equipamiento: Kits de primeros auxilios, herramientas para reparaciones rápidas de bicicletas, estaciones de avituallamiento.

Complementos: Masajistas, mecánicos, guías y demás personal que brindan servicios complementarios para participantes del evento o para sus acompañantes.

Comunicación: Radios, teléfonos satelitales y drones para seguimiento de los participantes y cobertura del evento.

7.3.1. Instalaciones:

Oficina Central: Espacio donde se coordine y administre todo lo relacionado con el evento. Idealmente, ubicada en una ciudad principal cercana a La Guajira, como Santa Marta o Riohacha.

7.3.2. Definición de procesos:

Planificación: Determinación de rutas, coordinación con autoridades locales, obtención de permisos y diseño de la estrategia de marketing.

Ejecución: Activación de la estrategia publicitaria, inscripciones, confirmación de patrocinadores y logística del evento.

Realización del Evento: Coordinación en terreno, atención al participante, supervisión de la logística y cobertura mediática.

Post-evento: Análisis de feedback, liquidación financiera, entrega de material gráfico para participantes, agradecimientos a patrocinadores y planificación para la próxima edición.

7.3.3. Análisis de capacidad

La empresa "El Reto Guajiro" se estructura de manera eficiente, dividiendo sus operaciones entre las actividades permanentes y las específicas al evento. Esta estructura permite optimizar recursos y garantizar una ejecución exitosa del evento cada año. La anticipación en la planificación y la adecuada gestión de recursos humanos y logísticos son esenciales para el éxito y reconocimiento de "El Reto Guajiro".

Sitio Web: Capaz de manejar un alto tráfico, especialmente durante el período de inscripciones.

Instalaciones físicas: La oficina central con capacidad para albergar al personal permanente y temporal. Campamentos base diseñados para alojar y atender a todos los participantes del evento.

Transporte: Vehículos suficientes para trasladar a los participantes, staff y equipamiento.

Evento: la organización plantea tener una capacidad de atención de hasta 500 personas. Sin embargo, se plantea de acuerdo con la estimación de demanda realizada llegar a 150 participantes en la primera edición, y llegar a tope de 300 inscritos para hacer más manejables diversos aspectos logísticos del evento.

8. Análisis Organizacional

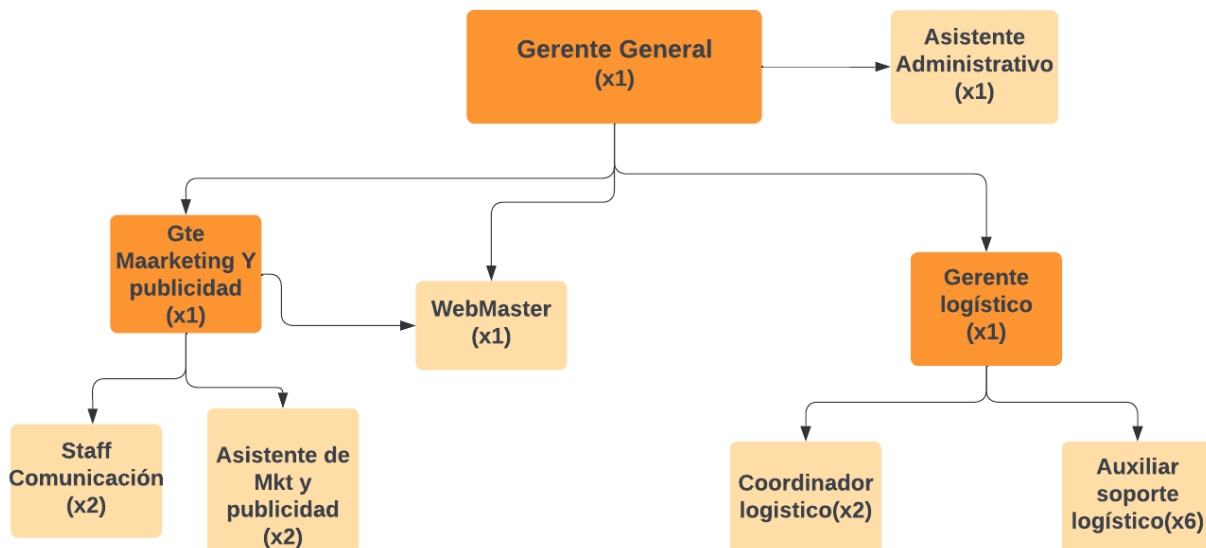
El evento "El Reto Guajiro" se ha estructurado para operar eficientemente a través de tres etapas cruciales: planificación, ejecución y post-evento. Esta segmentación asegura una gestión efectiva y cronológicamente adecuada de todas las actividades asociadas.

8.1. Estructura Organizativa

La Figura 16 detalla la estructura organizativa del evento. Esta estructura jerárquica es vital para garantizar una comunicación fluida y la delegación adecuada de responsabilidades.

Figura 16.

Estructura Organizativa de "El Reto Guajiro".



Dentro del Apéndice G, se puede consultar el manual de funciones y cargos del evento, donde se detallan las funciones, requerimientos y particularidades de cada cargo.

8.2. Estructura Salarial

Los salarios se establecen considerando el salario mínimo legal vigente en Colombia. También se toman en cuenta aspectos tales como la capacitación técnica requerida, experiencia previa y las condiciones de trabajo específicas para cada rol.

La Tabla 22 presenta la estructura salarial para los diferentes cargos. Es importante destacar que varios roles, especialmente el gerente y el gerente de marketing y publicidad, se remuneran de forma parcial durante las primeras etapas y luego pasan a tiempo completo conforme se acerca la fecha del evento.

Tabla 4.

Tabla 4. Estructura salarial para "El Reto Guajiro".

Cargo	Cantidad	Duración	Sueldo Mensual	Sueldo Anual	Observaciones
Gerente General (Medio Tiempo)	1	8 meses	\$2.000.000	\$16.000.000	Medio tiempo, OPS
WebMaster	1	8 meses	\$600.000	\$4.800.000	Medio tiempo, OPS
Gte Marketing y Publicidad (Medio Tiempo)	1	4 meses	\$2.000.000	\$8.000.000	Medio tiempo, OPS
Gerente (Tiempo Completo)	1	4 meses	\$4.000.000	\$16.000.000	OPS
Gte Marketing y Publicidad (Tiempo Completo)	1	4 meses	\$3.500.000	\$14.000.000	OPS
Gerente Logístico	1	3 meses	\$2.500.000	\$7.500.000	OPS
Asistente Marketing y Publicidad	2	4 meses	\$2.500.000	\$20.000.000	OPS
Asistente Administrativo	1	4 meses	\$2.000.000	\$8.000.000	OPS
Coordinadores Logísticos	3	1 mes	\$2.000.000	\$6.000.000	OPS
Equipo de Soporte	6	1 mes	\$1.500.000	\$9.000.000	OPS
Staff de Comunicación	2	1 mes	\$2.000.000	\$2.000.000	OPS
TOTAL	18	-	\$24.600.000	\$113.300.000	-

De forma adicional, todos los costos asociados a los desplazamientos y viáticos durante el evento serán cubiertos por el mismo, y se entregará una bonificación por los días trabajados durante

el desarrollo del mismo buscando tener un despliegue sólido durante las partes más críticas de su desarrollo.

Vale la pena mencionar que como se explicó en el análisis técnico del evento, el despliegue logístico y de infraestructura principal (montaje, marcación, seguridad, avituallamiento, hospedaje comida, juzgamiento) del evento será tercerizado a diversos proveedores especializados. Esto con el fin de garantizar la mayor experticia en el desarrollo operativo del mismo buscando calidad y limitar al máximo posibles inconvenientes.

8.3. Políticas de Contratación

Dada la temporalidad y especificidad del evento "El Reto Guajiro", la modalidad de contratación predominante es por Prestación de Servicios (OPS). Esto se ajusta perfectamente a la naturaleza de los roles y permite flexibilidad en la contratación, especialmente para roles que no requieren una presencia continua durante todo el ciclo del evento. Estos contratos seguirán la normativa legal colombiana para esta modalidad.

9. Análisis Técnico del Evento

9.1. Tamaño del Evento

El tamaño del evento es una de las variables más significativas que determinan su éxito y su capacidad para escalar. Basándose en la información disponible, la siguiente es una proyección detallada de la evolución del tamaño del evento en términos de participantes:

9.1.1. Desglose de Categorías

Habrán 7 tipos de categorías premiadas, desglosadas en la rama masculina y femenina:

Masculino:

- Élite (Libre).

- Master A (De 30 a 40 años).
- Master B (De 40 a 50 años).
- Master C (De 50 a 60 años).
- Master D (Más de 60 años).

Femenino:

- Élite (Libre).
- Recreativa (Libre sin licencia UCI).

Estas categorías están en línea con la normativa UCI y con la de eventos referentes.

9.1.2. Proyección de Participantes por Año

De acuerdo con los supuestos planteados, al estudio de mercados y a la estimación de demanda realizada, el evento puede experimentar un crecimiento sostenible en el número de participantes durante los cinco años de evaluación. Comenzando con 150 participantes en el primer año y duplicando este número al quinto año, se espera que el evento se establezca firmemente en el calendario ciclo montanismo colombiano y atraiga a competidores tanto nacionales como internacionales.

Tabla 5.

Participantes en el evento por categoría.

Año	Total Participantes	Élite (M)	Master A (M)	Master B (M)	Master C (M)	Master D (M)	Élite (Fem)	Recreativa (Fem)
1	150	20	25	25	25	20	20	15
2	180	27	28	28	27	22	27	21
3	210	30	35	35	30	25	30	25
4	250	40	40	40	40	30	35	25
5	300	45	50	50	50	35	40	30

La categoría Élite tanto masculino como femenino es la que atrae a los competidores más serios y, por lo tanto, se espera un crecimiento constante cada año. Las categorías Master se dividen

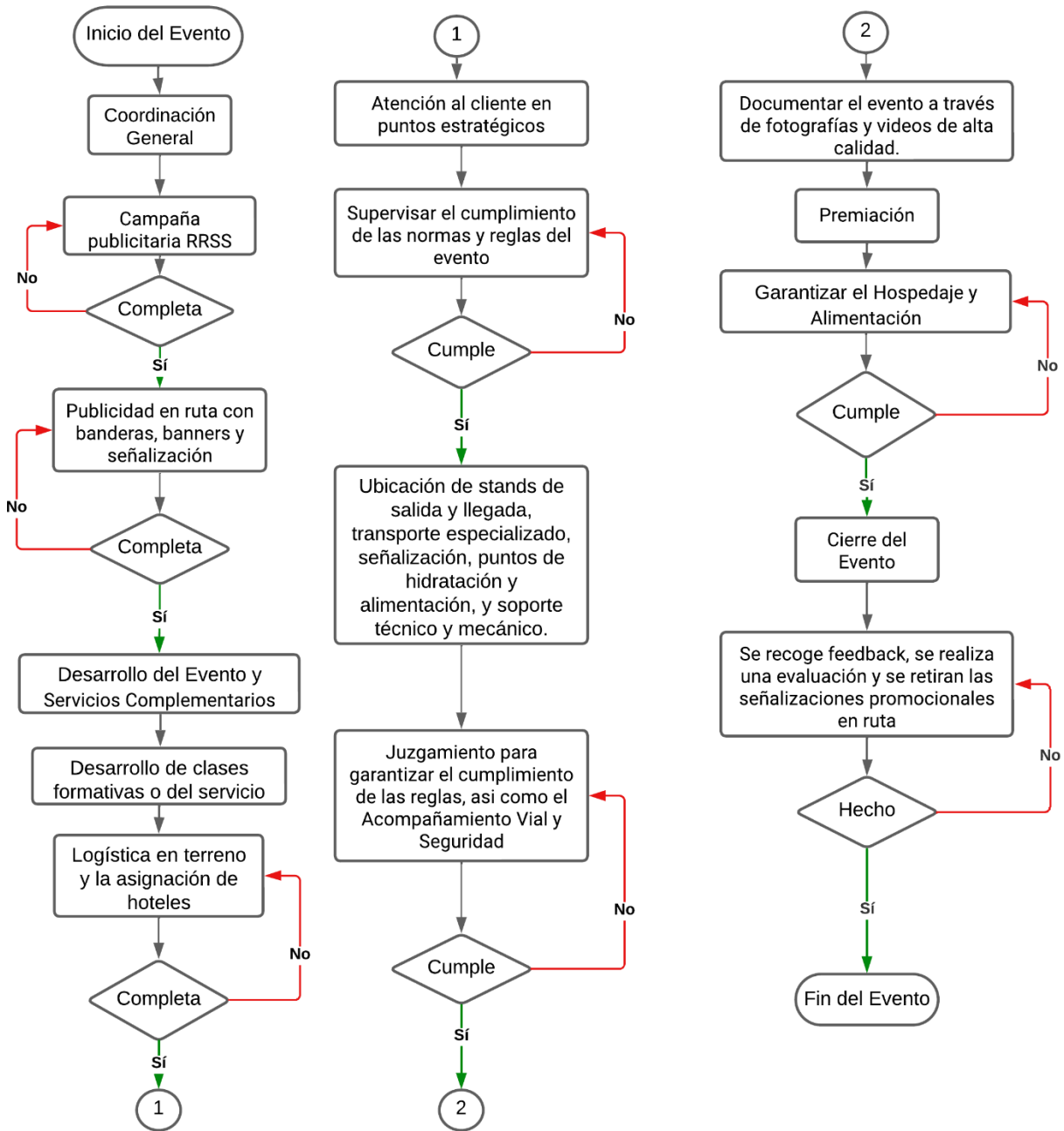
según la edad y habilidad potencial de los participantes. Se espera un crecimiento equitativo en estas categorías, con un leve incremento en las categorías más bajas ya que suelen haber disgregados mayor número de participantes que en las categorías élites. Vale destacar que la competencia es sólo un incentivo mayor para los participantes, se espera que muchos de los participantes sean recreativos, como en otros eventos similares, donde los participantes quieren experimentar el evento por completarlo sin la presión de competir al más alto nivel.

9.2. Diagrama de Flujo del Evento

El diagrama de flujo del evento "El Reto Guajiro" proporciona una visión clara y estructurada de todas las etapas y componentes esenciales que contribuyen al éxito de esta emocionante competencia ciclística. Desde su inicio con una campaña publicitaria estratégica hasta el despliegue de personal propio y subcontratado, pasando por servicios complementarios que mejoran la experiencia de los participantes, el diagrama muestra cómo cada pieza se integra para crear un evento integral y bien coordinado. La seguridad, la logística, la atención al cliente y la premiación se destacan como elementos clave en este flujo, asegurando que tanto los ciclistas como el público disfruten de una experiencia memorable. Este diagrama refleja el compromiso de "El Reto Guajiro" con la excelencia y la satisfacción de todos los involucrados en esta emocionante aventura ciclística.

Figura 17.

Diagrama de Flujo del Evento "El Reto Guajiro"



9.3. Recorridos y Etapas.

El trazado de las etapas en "El Reto Guajiro" ha sido diseñado cuidadosamente para cubrir una variedad de paisajes y terrenos que resalten tanto la belleza natural de la región como su diversidad cultural y geográfica. Además, se ha puesto énfasis en la inclusión de zonas poco explotadas comercialmente para aportar al desarrollo y valorización de estas áreas. Los recorridos y etapas propuestos se encuentran en el Apéndice H.

9.3.1. Resumen de etapas por edición

Cada trazado ha sido concebido no solo como un desafío deportivo sino también como una experiencia cultural y turística, mostrando lo mejor de La Guajira y fomentando el desarrollo económico y turístico en áreas menos explotadas. La combinación de terrenos desafiantes, paisajes impresionantes e interacción cultural promete hacer de "El Reto Guajiro" un evento ciclista inolvidable.

Tabla 6.

Etapas Preliminares por Edición

Edición	Etapas
1ed. El Reto Guajiro: "De la Sierra a Punta Gallinas".	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hotel sector Tayrona – Palomino. 2. Riohacha – Manaure. 3. Manaure - Cabo de la Vela. 4. Cabo de la Vela - Punta Gallinas.
2ed. El Reto Guajiro: "Del Valle al Confín Norteño".	<ol style="list-style-type: none"> 1. Valledupar - Manaure – Urumita. 2. San Juan del Cesar - Cañaveral - Fonseca – Barrancas. 3. Riohacha – Manaure. 4. Manaure - Cabo de la Vela. 5. Cabo de la Vela - Punta Gallinas.
3ed. El Reto Guajiro: "Odisea entre Bahías y Dunas".	<ol style="list-style-type: none"> 1. Valledupar - Manaure – Urumita. 2. San Juan del Cesar - Cañaveral - Fonseca – Barrancas. 3. Riohacha – Manaure. 4. Manaure - Cabo de la Vela. 5. Cabo de la Vela - Punta Gallinas. 6. Punta Gallinas – Dunas de Taroa – El Faro – El Mirador - Bahía Hondita – Punta Gallinas.

4ed. El Reto Guajiro: "Travesía Dorada".	<ol style="list-style-type: none"> 1. Valledupar - Manaure – Urumita. 2. San Juan del Cesar - Cañaveral - Fonseca – Barrancas. 3. Riohacha – Manaure. 4. Manaure - Cabo de la Vela. 5. Cabo de la Vela - Punta Gallinas. 6. Punta Gallinas – Dunas de Taroa – El Faro – El Mirador - Bahía Hondita – Punta Gallinas.
5ed. El Reto Guajiro: "La Guajira, Refugio Turístico".	<ol style="list-style-type: none"> 1. Valledupar - Manaure – Urumita. 2. San Juan del Cesar - Cañaveral - Fonseca – Barrancas. 3. Riohacha – Manaure. 4. Manaure - Cabo de la Vela. 5. Cabo de la Vela - Punta Gallinas. 6. Punta Gallinas – Dunas de Taroa – El Faro – El Mirador - Bahía Hondita – Punta Gallinas.

Es importante destacar que el trazado propuesto para las ediciones futuras de "El Reto Guajiro" es tentativo. Realizar proyecciones tan lejanas en el tiempo puede no reflejar las condiciones reales y dinámicas del entorno, la operatividad del evento, el interés de los participantes y otros factores. El trazado y desarrollo efectivo dependerán en gran medida del comportamiento y aprendizajes de las ediciones previas. Sin embargo, estas proyecciones se realizan para mantener un horizonte claro y poder evaluar la viabilidad financiera del evento a largo plazo.

Como se observa, es innegable el interés y compromiso por incluir las etapas en el sur de La Guajira. Esta zona, históricamente alejada del circuito del turismo de aventura en la región, presenta una oportunidad única para generar un impacto positivo. La incorporación de estos trazados puede beneficiar a una amplia variedad de prestadores de servicios turísticos y, sobre todo, brindar un valor incalculable a las comunidades locales. Al acercar el turismo de aventura a estas poblaciones, no solo se promueve el crecimiento económico, sino también se reconoce y se pone en valor la riqueza cultural y natural de estas áreas.

9.4. Requerimientos Logísticos

En un evento de la envergadura de una competición ciclística que abarca múltiples etapas y localidades, la logística juega un papel central. Es la columna vertebral que garantiza la fluidez, seguridad y experiencia óptima para todos los involucrados. A continuación, se presenta un análisis técnico detallado de la logística del evento:

9.4.1. Transporte y Movilidad

El desplazamiento eficiente y seguro tanto de los participantes como del equipo y recursos es esencial.

Tabla 7.

Vehículos en el evento

Rubro	Descripción	Unidades	Valor Unitario	Costo Total
Vehículos de Apoyo	Vehículos estratégicamente posicionados para asistencia inmediata.	5	\$500,000	\$2,500,000
Infraestructura y Transporte Adicional	Stands de salida, señalización, acompañamiento en moto, transporte de bicicletas, traslados entre pueblos, etc.	-	\$30,000,000 (Paquete completo)	\$30,000,000

El equipo de infraestructura, aparte de los 5 vehículos de apoyo, dispone de vehículos adicionales específicamente destinados a las tareas mencionadas. Esta inversión adicional garantiza un desarrollo fluido del evento.

9.4.2. Personal y Asistencia del evento

El éxito de este evento no sólo radica en los recursos, sino en el personal capacitado y comprometido detrás de cada tarea.

Tabla 8.*Personal de Staff en el evento*

Rubro	Descripción	Cantidad
Personal Propio	Personal propio de la organización encargado de tareas varias.	18
Personal Subcontratado (infraestructura, juzgamiento, alimentación carretera)	Personal tercerizado encargado de stands de salida y llegada, señalización, traslados, entre otros.	12

En total, 30 personas estarán trabajando diariamente en la base del evento, garantizando su correcto funcionamiento y atención a los detalles. Esta cifra no incluye al personal relacionado con servicios de hospedaje y alimentación, ni tampoco aquellos encargados de servicios complementarios del evento, que son tercerizados a partir de una relación comercial. Estos son mecánicos (no los de servicio mecánico del evento, los de servicios complementarios), masajistas y acompañantes de los servicios VIP, stands de marcas aliadas, servicios médicos de emergencia y Acompañamiento vial y de seguridad.

9.4.2.1. Personal Propio. El núcleo fundamental de la organización del evento reside en el personal propio, quienes llevan a cabo una serie de tareas cruciales que garantizan el correcto despliegue de este. El personal propio tiene roles específicos que se han definido para maximizar la eficiencia y el éxito del evento. A continuación, se describen las tareas asignadas a este grupo de individuos:

- **Coordinación General:** Un equipo liderado por el coordinador general supervisa todos los aspectos del evento, desde la logística hasta las actividades en terreno. Este equipo asegura que todas las áreas funcionen armónicamente y según lo planeado.
- **Relaciones con Proveedores y Partners:** Es esencial mantener una comunicación fluida y constante con todos los proveedores y socios del evento. Un grupo del personal propio se dedica a esta tarea, gestionando cualquier ajuste, solicitud o eventualidad que pueda surgir.

- Imprevistos y problemas: El personal se encarga de solucionar cualquier imprevisto surgido en carretera.
- Comunicación y RR.PP.: El equipo de comunicación es responsable de mantener informado al público, atender a los medios, gestionar las redes sociales y asegurar que el mensaje del evento sea transmitido adecuadamente.
- Logística en Terreno: Mientras que la logística general puede ser gestionada por un proveedor externo, hay detalles específicos en terreno que son manejados por el personal propio, garantizando que todo esté en su lugar y funcionando correctamente. Habrá acompañamiento desde la misma apertura, dentro de la caravana de ciclistas, carro escoba, asistencia mecánica y coordinación con el juzgamiento de la carrera. Por otra parte, se encargan también de la asignación de hoteles para los participantes en cada una de las etapas, entre actividades varias asociadas a los desplazamientos, traslados, permisos, entre otros.
- Coordinación del acompañamiento vial y seguridad y salud del evento: Si bien puede haber un servicio externo de seguridad, el personal propio está capacitado para manejar situaciones de emergencia, garantizando que los protocolos establecidos se sigan correctamente articulándose correctamente con la policía nacional que apoya el evento y los vehículos de emergencia que dispone la organización.
- Personal de Información y Atención al Cliente: Es esencial garantizar que los participantes y espectadores tengan fácil acceso a toda la información necesaria. Por ello, se contará con puntos de información estratégicamente ubicados, atendidos por personal capacitado para resolver dudas y proporcionar detalles sobre el evento.

- **Evaluación y Feedback:** Tras el evento, es crucial recoger feedback y realizar evaluaciones. El personal propio se encargará de recopilar esta información, analizarla y utilizarla para futuras ediciones o eventos.

Por otra parte, hay actividades que parte crítica del evento. Por ello, se ha optado por subcontratar a especialistas y empresas reconocidas para realizar cada una de estas actividades.

9.4.2.2. Personal subcontratado. A continuación, se detallan los diversos grupos de apoyo subcontratados por el evento.

9.4.2.2.1. Infraestructura. Este proveedor se encarga de varias tareas críticas que requieren activos y experiencia para su correcto desarrollo. Las actividades abordadas por esta empresa incluyen:

- **Stands de Salida y Llegada:** Estos espacios no sólo marcan el comienzo y el final de cada etapa, sino que sirven como punto de encuentro, registro y preparación para los corredores.
- **Transporte Especializado:** Se dispone de vehículos especializados para el transporte de bicicletas, garantizando que lleguen en perfecto estado a cada etapa.
- **Señalización y Demarcación:** La empresa se encarga de toda la señalización en la ruta, garantizando una guía clara y visible para los corredores durante todas las etapas.
- **Puntos de Hidratación y Alimentación:** Durante la ruta se establecen puntos estratégicos donde los corredores pueden recargar energías e hidratarse.

Soporte Técnico y Mecánico: Equipos especializados están presentes en toda la ruta para atender cualquier inconveniente técnico o mecánico que pueda surgir.

9.4.2.2.2. Seguros. Se recurre a una agencia de seguros para proporcionar pólizas que cubren cualquier eventualidad que pueda surgir durante el evento. Estas pólizas cubren tanto a los participantes como a los organizadores y al personal de apoyo, garantizando la seguridad y tranquilidad de todos los involucrados.

9.4.2.2.3. **Medalla de Finalista y trofeos.** Se recurre a un fabricante especializado de trofeos para diseñar y fabricar una medalla conmemorativa para cada uno de los finalistas del evento, así como los trofeos para los ganadores. Estos no sólo representan un logro, sino que también son un recuerdo tangible del esfuerzo y la dedicación puestos en la competencia.

9.4.2.2.4. **Juzgamiento.** Es la responsable de garantizar que todas las normas se cumplan durante la competencia. Con personal capacitado y experto en este tipo de eventos, aseguran que el evento se desarrolle de manera justa y conforme a las reglas establecidas.

9.4.2.2.5. **Videos y Comunicación.** Se encarga a un equipo especializado para documentar todo el evento. Desde la grabación de videos de alta calidad, fotografías y la creación de contenido promocional, garantizan que el evento tenga una cobertura amplia y profesional que pueda ser compartida con el mundo.

9.4.2.3. Personal para servicios complementarios. El evento, además de su núcleo central de competencia ciclística, ofrece una variedad de servicios complementarios para mejorar la experiencia global de los participantes y espectadores. La inclusión de estos servicios se ha realizado teniendo en cuenta el bienestar y la comodidad de todos los involucrados, así como el enriquecimiento de la experiencia del evento. A continuación, se detalla el personal dedicado a estos servicios complementarios:

9.4.2.3.1. **Masajistas.** Se contrata a un equipo de masajistas profesionales que estarán a disposición de los corredores al finalizar cada etapa. Su principal objetivo es ayudar a los participantes a recuperarse más rápidamente, aliviando tensiones musculares y asegurando su bienestar. La demanda de este servicio está estimada de acuerdo con el ser adquirido este paquete al inscribirse. De acuerdo con el estudio de mercados, su demanda puede rondar en alrededor del 25 al 45 % del

total de inscritos. Vale la pena mencionar que ya durante el evento, aunque de forma limitada se puede extender la invitación a los participantes a adquirir este servicio, aumentando su demanda.

9.4.2.3.2. **Mecánicos.** Dada la naturaleza del evento, es fundamental contar con un equipo de mecánicos especializados en bicicletas de carreras. Estos profesionales estarán presentes tanto en las etapas como en puntos estratégicos de la ruta, garantizando que cualquier problema mecánico sea atendido de inmediato. De acuerdo al estudio de mercados, su demanda puede rondar en alrededor del 15 al 35 % del total de inscritos. Vale la pena mencionar que ya durante el evento, aunque de forma limitada se puede extender la invitación a los participantes a adquirir este servicio, aumentando su demanda.

9.4.2.3.3. **Acompañamiento al aeropuerto y traslado personalizado.** Para facilitar la logística de los participantes que llegan de otras ciudades o países, se dispone de un equipo dedicado exclusivamente al acompañamiento desde y hacia el aeropuerto, proporcionando un servicio de traslado personalizado y eficiente. Se estima que menos del 5% de los participantes tomen este servicio. Sin embargo, vale la pena su oferta pues ofrece una experiencia mucho más cómoda para quien la toma.

9.4.2.3.4. **Stands de marcas aliadas.** Diversas marcas aliadas tendrán la oportunidad de montar stands tanto en las áreas de salida como de llegada. Estos espacios permiten a las empresas promocionar y ofrecer sus productos directamente a los participantes y al público en general. Además, añaden un aspecto comercial y de entretenimiento al evento, enriqueciendo la experiencia global.

9.4.2.3.5. **Servicios médicos de emergencia.** La empresa subcontratará personal médico capacitado con la capacidad de brindar primeros auxilios a los participantes y staff del evento ante cualquier

eventualidad. De forma adicional, la empresa contará con el apoyo de la ambulancia del evento (fruto del plan de contingencia desarrollado).

9.4.3. Acompañamiento Vial y Seguridad

Dada la magnitud del evento y la necesidad de garantizar la seguridad de todos los participantes y asistentes, se ha establecido una alianza estratégica con la Policía Nacional. Esta alianza, consolidada en la sección legal del documento, asegura un acompañamiento vial constante durante todas las etapas del recorrido.

9.4.3.1. Plan de Contingencia. Todo evento de gran magnitud debe estar preparado para enfrentar eventualidades. Se ha diseñado un plan de contingencia detallado, en el que se incluye la disposición de frutas para los participantes y el acompañamiento de la Policía Nacional. Este plan garantiza respuestas rápidas y efectivas frente a cualquier situación imprevista.

9.4.4. Infraestructura

9.4.4.1. Descripción de las instalaciones y recursos físicos requeridos en cada etapa.

Cada etapa de la competencia ciclística requerirá:

- **Stands de Salida y Llegada:** Estos serán montados y desmontados al inicio y fin de cada etapa. Deben estar equipados con tecnología para el juzgamiento, pantallas de información, sonido y áreas de registro.
- **Puntos de Hidratación y Alimentación:** Estratégicamente ubicados en la ruta para los ciclistas. Cada punto deberá contar con carpas, mesas, suministros de agua, alimentos energéticos y personal para distribuirlos.
- **Áreas de Primeros Auxilios:** Deben estar presentes en los puntos de salida, llegada y en lugares estratégicos en la ruta. Cada punto debe tener personal médico y suministros básicos de primeros auxilios.

- Zonas de Descanso para el Personal: Estas zonas se ubicarán cerca de los stands de salida y llegada, para que el personal pueda descansar y recuperarse.

9.4.4.2. Instalaciones de emergencia y primeros auxilios. El evento tendrá dispuesto en cada etapa:

- Vehículos de Emergencia: Ambulancias y vehículos de asistencia en ruta equipados con suministros médicos, para asistir en caso de accidentes o emergencias.
- Equipos de Primeros Auxilios: Distribuidos en puntos estratégicos y en vehículos de apoyo. Se contará tanto con personal propio como con el apoyo de una ambulancia oficial.

9.4.4.3. Marketing y Patrocinadores. Incluye todo el merchandising y relacionamiento público del evento durante el desarrollo de las etapas. Incluye:

- Campaña Publicitaria y notoriedad del evento en RRSS: Relacionamiento público a través de notas en medios tradicionales como radio, TV y prensa escrita, y digitales como redes sociales y plataformas de videos.
- Publicidad en Ruta: Banderas, banners y señalización promocional en todo el recorrido.
- Relaciones Públicas: Organizar ruedas de prensa y entrevistas con los principales corredores y organizadores.

9.4.5. Hospedaje y alimentación

El hospedaje y la alimentación desempeñan un papel crucial en la logística de "El Reto Guajiro", ya que se espera acomodar y alimentar de manera adecuada a todos los participantes, personal y voluntarios en cada ciudad anfitriona. Las locaciones de las etapas del evento se han seleccionado estratégicamente para garantizar la óptima capacidad de acogida de este número significativo de participantes.

En cuanto al hospedaje, las ciudades y lugares turísticos donde descansa el evento cuentan con una infraestructura hotelera adecuada para atender a los participantes. De acuerdo a diversos portales de turismo y a la oferta encontrada, hay capacidad en todos los casos para atender solventemente a más de 1.000 turistas. Por otra parte, cobra vital importancia las relaciones sólidas con estos proveedores para planear la atención logística de los participantes adecuando opciones de locación que sean centralizadas. Dentro de estas alianzas estratégicas se busca obtener tarifas preferenciales para los participantes de "El Reto Guajiro". Estas alianzas no solo garantizan una estadía cómoda, sino que también contribuyen al desarrollo económico de las comunidades locales.

Por esta línea, en cuanto a la alimentación se ha planificado la contratación de servicios de catering locales para proporcionar comidas equilibradas y nutritivas para desayuno almuerzo y comida de los participantes y staff, asegurando que todos reciban la nutrición necesaria para enfrentar las exigentes rutas y etapas del evento.

Estas alianzas con el turismo local no solo benefician a las economías locales, sino que también contribuye a la autenticidad de la experiencia ofrecida a los participantes, quienes tienen la oportunidad de disfrutar de la gastronomía y la hospitalidad de La Guajira.

Para obtener un desglose detallado de los aspectos económicos asociados con el hospedaje y la alimentación, se remite a los interesados al Apéndice F.

9.4.6. Premiación

La premiación es una parte esencial de cualquier evento deportivo, no solo para recompensar el esfuerzo y el rendimiento de los participantes, sino también para incentivar la participación y la competencia. Para este evento ciclista, se ha establecido un sistema de premios en efectivo para los primeros cinco lugares y trofeos para el campeón de cada categoría. Además,

todos los finalistas recibirán una medalla de felicitación como reconocimiento a su esfuerzo y participación.

Tabla 9.

Premiación por puesto en cada categoría

Puesto	Valor
1	\$ 7.000.000
2	\$ 5.000.000
3	\$ 3.000.000
4	\$ 2.000.000
5	\$ 1.000.000
TOTAL	\$ 18.000.000

Cada categoría tendrá premiación en efectivo para los primeros cinco lugares, haciendo un total de \$ 18.000.000 por categoría.

Tabla 10.

Premiación total por categoría

Categoría	Total premiación
Élite Open	\$ 18.000.000
A	\$ 18.000.000
B	\$ 18.000.000
C	\$ 18.000.000
D	\$ 18.000.000
Damas élite	\$ 18.000.000
Damas promocional	\$ 18.000.000
TOTAL	\$ 126.000.000

A su vez, también se entregarán trofeos y medallas:

- Medallas de Felicitación: Todos los ciclistas que lleguen a la línea de meta recibirán una medalla de felicitación. Esta no solo reconoce el esfuerzo de completar la carrera, sino que también sirve como un recuerdo tangible de su experiencia y participación en el evento.

- Trofeos: Cada campeón de su respectiva categoría recibirá un trofeo conmemorativo, que servirá como símbolo de su logro en la competencia.

La premiación total suma una inversión de \$ 126.000.000, y se espera que este monto, además de los trofeos y medallas, sirva como un fuerte incentivo para que ciclistas de alto nivel y aficionados se inscriban y compitan en el evento.

10. Análisis Legal

10.1. Régimen de Constitución de la Empresa

“El Reto Guajiro” se constituirá como una sociedad por acciones simplificadas (S.A.S) en virtud de las ventajas que este tipo de figura ofrece para la organización y estructuración de eventos en Colombia. La S.A.S permite una administración flexible y tiene ventajas en responsabilidad limitada, lo cual es crucial para eventos de ciclomontañismo. A continuación, se presenta una visión ampliada del estudio legal para "El Reto Guajiro".

10.1.1. Consulta de Homonimia

La consulta de homonimia para “El Reto Guajiro” se realizará a través del Registro Único Empresarial y Social (RUES) para garantizar que el nombre seleccionado esté disponible y no haya conflictos con otras entidades.

Figura 18.*Consulta RUES*

De conformidad con el artículo 106 del Decreto Ley 010 de 2012, las operaciones del Registro Público de Veedurías Ciudadanas de que trata la Ley 850 de 2003 se incorporarán e integrarán al Registro Único Empresarial y Social -RUES-.

Para el efecto, las personerías municipales y distritales y las autoridades indígenas respecto de las veedurías y redes de veedurías inscritas en estas entidades, enviarán al RUES la información correspondiente, atendiendo las condiciones y definiciones técnicas para el reporte, establecidas por la Superintendencia de Sociedades a través de la Circular 100-000002 de 2022.

Conozca el "Manual para el reporte de veedurías y redes de veedurías ciudadanas" aquí

Realice su consulta empresarial o social

El Reto Guajir@

Recomendaciones de uso

Número de Identificació

Digite el número de identificación sin puntos, guiones ni dígito de verificación.

Info La consulta por Nombre no ha retornado resultados

10.1.2. Consulta en superintendencia de industria y comercio

A su vez, se realiza una búsqueda de signos distintivos en el portal de la Superintendencia de Industria y Turismo, sin arrojar datos de coincidencia.

10.2. Definición de la Actividad Comercial

El código CIU adecuado para carreras de ciclo montañismo en Colombia es el 9319, que se refiere a "Otras actividades deportivas". Esta clasificación abarca la organización, gestión y promoción de eventos deportivos en diversos escenarios, incluidos los territorios naturales que serán explotados en el desarrollo de cada etapa del evento.

10.3. Normativa y Regulaciones Deportivas

El evento deberá ceñirse a las regulaciones establecidas por la Federación Colombiana de Ciclismo, que dicta las normas y estándares para la realización de competencias de ciclo montañismo en el país. Es vital que se obtengan los permisos necesarios y se cumplan los protocolos establecidos para garantizar la seguridad de los participantes y el reconocimiento oficial del evento.

10.4. Implicaciones Jurídicas y Responsabilidades

La organización de un evento deportivo de esta naturaleza en Colombia implica una serie de responsabilidades:

Responsabilidad civil: Se deben contratar seguros de responsabilidad civil para cubrir posibles daños a terceros o a propiedades.

Permisos ambientales: Dado que el evento se realizará en espacios naturales, se deberán obtener permisos del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y cumplir con las normativas ambientales.

Salud y seguridad: Se deben establecer protocolos de seguridad y contar con personal médico especializado, además de garantizar puntos de hidratación y asistencia a lo largo de la ruta.

10.5. Trámites y Requerimientos para la Constitución de la Empresa

Para consolidar “El Reto Guajiro” como entidad organizadora, es necesario:

Estatutos de la Sociedad: Se deben redactar y autenticar los estatutos, definiendo claramente la estructura organizativa, responsabilidades y operación del evento.

Pago del Impuesto de Registro: Corresponde a un tributo de carácter nacional que debe ser pagado al momento de la constitución de la sociedad.

PRE-RUT y RUT: Tramitar el Registro Único Tributario ante la DIAN, un proceso que se puede realizar en línea y es esencial para la operatividad de cualquier empresa en Colombia.

Formularios RUES: Diligenciar y presentar estos formularios en la cámara de comercio para formalizar la matrícula mercantil.

Permisos y Licencias: Obtener los permisos necesarios de las autoridades deportivas y ambientales.

10.6. Aspectos Laborales

"El Reto Guajiro" se adhiere a la normativa laboral colombiana. Esto se rige principalmente por el Código Sustantivo del Trabajo (Decreto Ley 2663 de 1950 y Decreto 3743 de 1950), el cual establece y regula las condiciones laborales en Colombia.

Los trabajadores directamente vinculados a la organización serán contratados bajo el marco de la legislación laboral, garantizando el acceso a derechos como prestaciones sociales, salud y pensiones, de acuerdo con el Decreto 1072 de 2015, que consolida las normas del sector del trabajo.

Por otro lado, aquellos colaboradores vinculados a través de Orden de Prestación de Servicios (OPS) se registrarán bajo el marco del Estatuto General de Contratación de la Administración Pública (Ley 80 de 1993), específicamente su artículo 32 que permite la contratación de servicios con personas naturales sin que se genere una relación laboral y, por ende, sin prestaciones sociales.

10.7. Derechos de Imagen y Patrocinio

Respecto a los derechos de imagen, es crucial que todos los participantes del evento estén conscientes y acepten que las fotografías y grabaciones realizadas durante "El Reto Guajiro" serán de libre difusión. Aunque la Ley 23 de 1982 sobre Derechos de Autor otorga derechos sobre las obras fotográficas, en este caso, se solicitará un consentimiento explícito de los participantes, indicando que las imágenes tomadas durante el evento pueden ser usadas sin restricciones por la organización para fines promocionales, divulgativos o cualquier otro que considere pertinente.

En cuanto a patrocinio, se establecerán acuerdos que estén en línea con las disposiciones del Código de Comercio (Decreto 410 de 1971), donde se tratan los aspectos relacionados con contratos y obligaciones mercantiles. Se deberán establecer cláusulas claras que determinen

responsabilidades, beneficios y compromisos para ambas partes. Es esencial contar con el apoyo y asesoramiento legal pertinente al redactar y firmar todos estos acuerdos para garantizar que todos los aspectos legales estén debidamente cubiertos.

11. Análisis del Impacto Social y Ambiental

11.1. Análisis de impacto social

La celebración de "El Reto Guajiro" en el vasto y diverso paisaje del departamento de La Guajira podría marcar un hito en la historia del deporte y la integración comunitaria en Colombia. La realización de este evento deportivo, centrado en el ciclo montañismo, no solo será un impulso para la actividad física, sino que también tendrá repercusiones más amplias en la trama social del departamento.

La salud y el deporte están inextricablemente ligados, y eventos como estos refuerzan el mensaje de un estilo de vida activo. La Guajira, a pesar de su belleza natural y cultural, ha enfrentado desafíos en materia de salud y bienestar. Con la implementación de "El Reto Guajiro", hay una oportunidad tangible de elevar la conciencia sobre la importancia de la salud a través de la actividad física, impactando tanto a los participantes como a los residentes que se sientan inspirados por el evento.

Desde el aspecto económico, la dinamización que un evento de esta magnitud puede generar en la economía local es innegable. Más allá de los competidores, el turismo deportivo atrae a una variedad de visitantes, desde aficionados hasta profesionales, y todos ellos requerirán servicios que van desde alojamiento hasta gastronomía. Esto, por ende, podría traducirse en una fuente de ingresos significativa para los negocios locales, promoviendo el emprendimiento y la generación de empleo, especialmente en sectores relacionados con la hospitalidad y el turismo.

Sin embargo, no se puede hablar de "El Reto Guajiro" sin considerar la rica identidad cultural de la región. La Guajira es hogar de la comunidad wayuu, entre otros grupos indígenas, y este evento tiene el potencial de ser una plataforma para el intercambio cultural. Mientras que los visitantes aprenderán y experimentarán la diversidad cultural de La Guajira, la comunidad local puede encontrar en el evento una oportunidad para reafirmar y celebrar su identidad.

A pesar de los beneficios evidentes, hay retos que no pueden ser ignorados. La geografía única de La Guajira, combinada con su clima, presenta desafíos logísticos que deben ser meticulosamente planeados. Además, la seguridad de los participantes y asistentes es primordial, y garantizarla requerirá esfuerzos coordinados entre organizadores, autoridades locales y la comunidad.

Un aspecto crucial que podría ser abordado es cómo el evento se relaciona con la comunidad local después de su conclusión. Recolectar retroalimentación y evaluar el impacto real, tanto positivo como negativo, es esencial para que ediciones futuras de "El Reto Guajiro" puedan ser aún más beneficiosas y adaptadas a las necesidades y características de La Guajira.

De tal forma, el posible desarrollo de "El Reto Guajiro" representa una oportunidad excepcional para La Guajira en términos deportivos, económicos y culturales. Con una planificación y ejecución cuidadosa, este evento tiene el potencial de ser un catalizador y una gran vitrina turística que favorece el desarrollo en la región.

11.2. Análisis de Impacto Ambiental

La celebración de "El Reto Guajiro" en La Guajira no solo propone una experiencia deportiva sin igual, sino que se erige como una plataforma para el ecoturismo y la promoción de la conservación del medio ambiente. Sin embargo, como con cualquier evento de gran escala, existen retos ambientales a confrontar y oportunidades para proponer soluciones sostenibles.

La biodiversidad de La Guajira, que abarca desde desiertos hasta zonas húmedas, se ve desafiada por la afluencia de ciclistas y espectadores. El paso constante de ciclistas tiene el potencial de contribuir a la erosión del suelo y perturbar la flora y fauna local. Sin embargo, "El Reto Guajiro" ha tomado medidas concretas para abordar estos desafíos. Se han trazado rutas específicas con el asesoramiento de ecologistas para minimizar la interrupción de los hábitats naturales. Además, se llevarán a cabo charlas educativas antes del evento para instruir a los ciclistas sobre la importancia de mantenerse en los senderos designados y reconocer la rica biodiversidad del área.

La acumulación potencial de residuos es otra preocupación. Por eso, el evento ha implementado un sistema de gestión de residuos robusto, que incluye estaciones de reciclaje y puntos de recolección en ubicaciones estratégicas. Se alentará a los participantes y al público a practicar principios de "sin rastro", llevando consigo cualquier desecho que produzcan.

El consumo de recursos, especialmente el agua, es un aspecto que el evento ha tomado en cuenta. Se establecerán estaciones de reabastecimiento que utilizarán fuentes de agua sostenibles, y se promoverá la reutilización de botellas y recipientes.

Uno de los grandes componentes diferenciales de "El Reto Guajiro" radica en su capacidad para combinar deporte y ecoturismo. Al experimentar la belleza de La Guajira desde una bicicleta, los participantes desarrollan una apreciación más profunda del entorno y la importancia de su conservación. Este evento, de hecho, está diseñado para fomentar una cultura de conservación, haciendo de cada ciclista un embajador del cuidado ambiental.

Para reforzar este compromiso, una porción de las ganancias del evento se destinará a proyectos de conservación local, y se establecerán alianzas con organizaciones ambientales para fortalecer las iniciativas de sostenibilidad del evento. A su vez, en cada lugar del recorrido se

buscará brindar valor compartido y promover la cultura de cero residuos en cada uno de los participantes. Así, “El Reto Guajiro” no solo ofrece una aventura deportiva, sino que se convierte en un medio para promover la sostenibilidad y la conservación. A través de medidas prácticas y un enfoque educativo, el evento aspira a dejar un legado positivo en La Guajira, permitiendo conocer a sus participantes lugares y entornos naturales totalmente bellos y exóticos, a través de prácticas de baja emisión y baja generación de residuos.

12. Estudio Financiero

Para la puesta en marcha de la empresa se realizó el análisis financiero, determinando la viabilidad del evento planteado. En el Apéndice F se presenta detalladamente todo el análisis desarrollado. Vale la pena mencionar que el periodo de evaluación es para las primeras 5 ediciones.

12.1. Inversiones

La empresa no posee inventarios físicos ni inversión fija. La inversión diferida se presenta a continuación:

Tabla 11.

Inversión diferida

CONCEPTO	VALOR
Renovación matricula mercantil	\$ 800.000
Registro de marca y documentación	\$ 2.000.000
Cumplimiento de requisitos sanitarios	\$ 500.000
Publicidad Lanzamiento	\$ 15.000.000
Host	\$ 700.000
TOTAL	\$ 19.000.000
Valor Amortización Anual (Por cinco años)	\$ 3.820.000

Se tienen inversiones diferidas por un total de \$ 19.000.000. La publicidad de lanzamiento se estima en \$ 15.000.000

En cuanto al capital de trabajo, este es el monto que la empresa necesita para poder operar durante el inicio de la empresa. Este valor asciende a \$ 44.933.333. Esto permitirá el desarrollo operativo de las primeras fases del evento. Su valor reducido es obtenido al bajo capital requerido para mano de obra en las fases iniciales, dado que éstas serán empleadas y pagadas en las fechas cercanas al evento.

De acuerdo con los rubros anteriormente mencionados, a continuación, se presenta la inversión total requerida.

Tabla 12.

Inversión Total

INVERSIÓN TOTAL	VALOR
Inversión Diferida	\$ 19.000.000
Inversión en Capital de Trabajo	\$ 44.933.333
TOTAL	\$ 63.933.333

De tal forma, el total de la inversión requerida para para poner en marcha el proyecto es de 63.933.333 COP.

12.2. Financiación

El proyecto será financiado en un 54,74% (\$ 35.000.000) por los accionistas y socios del negocio, y el 45,26% restante (\$ 28.933.333) será financiado por una entidad bancaria que ofrece la tasa de 23,87% E.A. a 5 años, con pagos al finalizar el periodo. La siguiente tabla presenta la amortización del crédito bancario.

Tabla 13.*Amortización crédito bancario*

Año	Pagos	Intereses	Abono a capital	Saldo
1	\$ 9.510.490,73	\$ 5.906.594,58	\$ 3.603.896,16	\$ 25.329.437,18
2	\$ 9.510.490,73	\$ 5.046.270,57	\$ 4.464.220,16	\$ 20.865.217,02
3	\$ 9.510.490,73	\$ 3.980.569,56	\$ 5.529.921,17	\$ 15.335.295,85
4	\$ 9.510.490,73	\$ 2.660.463,84	\$ 6.850.026,89	\$ 8.485.268,95
5	\$ 9.510.490,73	\$ 1.025.221,78	\$ 8.485.268,95	\$ -0,00
Total	\$ 47.552.453,67	\$ 18.619.120,34	\$ 28.933.333,33	

12.3. Egresos

A continuación, se presentan los egresos de la empresa.

12.3.1. Costos de prestación del servicio

Los costos prestación del servicio incluyen todos los componentes requeridos para llevar a cabo el evento. La siguiente tabla los resume:

Tabla 14.*Costos prestación del servicio*

Materiales	Valor	#	Costo anual				
			1	2	3	4	5
Hoteles	\$ 200.000	P.	\$ 30.000.000	\$ 36.000.000	\$ 42.000.000	\$ 50.000.000	\$ 60.000.000
Comidas	\$ 325.000	P.	\$ 48.750.000	\$ 58.500.000	\$ 68.250.000	\$ 81.250.000	\$ 97.500.000
Juzgamiento	\$ 10.000.000	1	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
Videos externos y comunicación	\$ 10.000.000	1	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
Medallas finalistas	\$ 20.000	P.	\$ 3.000.000	\$ 3.600.000	\$ 4.200.000	\$ 5.000.000	\$ 6.000.000
Comida Carretera(avitua llamiento)	\$ 45.000	P.	\$ 6.750.000	\$ 8.100.000	\$ 9.450.000	\$ 11.250.000	\$ 13.500.000
Gasto Personal	\$ 525.000	18	\$ 9.450.000	\$ 9.450.000	\$ 9.450.000	\$ 9.450.000	\$ 9.450.000
Infraestructura y logística (tercerización de apoyo al evento)	\$ 30.000.000	1	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000
Leasing Vehículos propios	\$ 1.000.000	5	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Viáticos y costos asociados	\$ 400.000	5	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Premiación	\$ 126.000.000	1	\$ 126.000.000	\$ 126.000.000	\$ 126.000.000	\$ 126.000.000	\$ 126.000.000
Imprevistos	\$ 10.000.000	1	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
TOTAL			\$ 290.950.000	\$ 308.650.000	\$ 326.350.000	\$ 349.950.000	\$ 379.450.000

Nota. "P." corresponde al número anual de participantes del evento

Estos costos incluyen todos los componentes tanto tercerizados como propios para el desarrollo del evento. Vale la pena mencionar que hay costos variables derivados del número de participantes del evento, y que se incluye un valor asociado a “Imprevistos” de 10 millones de COP para posibles eventualidades.

En cuanto a mano de obra directa, se presentan los siguientes costos asociados:

Tabla 15.

Costo mano de obra prestación servicio

ÍTEM	#	OPS mes	# meses	Sub TOTAL	TOTAL ANUAL
Gerente Logístico	1	\$ 2.500.000	3	7.500.000	\$ 7.500.000
Coordinadores Logísticos	3	\$ 2.000.000	1	2.000.000	\$ 6.000.000
Auxiliares de soporte del evento	6	\$ 1.500.000	1	1.500.000	\$ 9.000.000
TOTAL	10			\$ 11.000.000	\$ 22.500.000

El total de mano de obra de prestación de servicio es de \$22.000.000. Vale la pena mencionar que hoteles, alimentación, infraestructura de stands, seguridad y demás componentes son tercerizados a proveedores especializados y están asignados al rubro pertinente en los costos de prestación del servicio. En este apartado se detalla el personal propio encargado de la dirección de la carrera durante el evento.

Ahora bien, en cuanto a gastos administrativos se tienen los siguientes valores asociados.

Tabla 16.

Gastos personales administrativo

Ítem	#	OPS mes	# meses	Sub total	Total anual
gerente general	1	\$ 4.000.000	12 (8 medio tiempo)	\$ 32.000.000	\$ 32.000.000
Asistente Administrativo	1	\$ 2.000.000	4	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000
TOTAL	2	\$ 6.000.000		\$ 40.000.000	\$ 40.000.000

Vale la pena recordar que el evento al poseer estacionalidad no requiere de la intensidad horaria suficiente para asignar cargos de lleno los 12 meses. El gerente general posee una OPS medio tiempo 8 meses y 4 meses a tiempo completo, mientras que el asistente administrativo la posee a tiempo completo por solo 4 meses. En total el valor anual de gastos de personal administrativo asciende a \$40.000.000

En cuanto a gastos de ventas se tienen los siguientes valores asociados.

Tabla 17.

Gastos personal de marketing y ventas.

ÍTEM	CANTIDAD	OPS mes	# meses	Sub TOTAL	TOTAL ANUAL
Director de Marketing y ventas	1	\$ 3.500.000	8	\$ 22.000.000	\$ 22.000.000
Webmaster	1	\$ 600.000	8	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000
Asistentes Marketing y Publicidad	2	\$ 2.500.000	4	\$ 10.000.000	\$ 20.000.000
Comunicación	2	\$ 2.000.000	1	\$ 4.000.000	\$ 8.000.000
TOTAL	6			\$ 40.800.000	\$ 54.800.000

El total de gastos de personal y ventas asciende a \$ 54.800.000.

Se encuentran otros gastos tanto del personal de ventas como de tipo administrativo, así como derivados a los seguros y la publicidad de la operación. Para facilitar su presentación, se encuentran en detalle en el Apéndice F.

12.4. Ingresos

Los ingresos provienen principalmente de dos fuentes, la venta de inscripciones al evento y los apoyos publicitarios de marcas aliadas. Si bien ambas fuentes son representativas, al menos mientras el evento toma protagonismo publicitario el primer componente tendrá mayor protagonismo (rondando en un 10% del total de los ingresos generados). Para la estimación de demanda realizada, el primer evento llegará a una participación de 150 inscritos.

Si bien se pueden percibir ingresos derivados de los servicios complementarios ofrecidos (masajistas, mecánicos, apoyos de ruta), para facilitar la operación y la vinculación de terceros especializados, estas tareas son delegados a terceros bajo contrato. Estos mecánicos y masajistas, que brindarán servicios de apoyo obtendrán el dinero asociado a ese fin en la inscripción, costeadando por su cuenta los costos asociados al evento. Si bien puede ser una pérdida de oportunidad de obtener más ingresos, permite que el evento se enriquezca con la prestación del servicio, y disminuye la robustez logística del evento al ser delegados. A continuación, se presenta la estructura de ingresos para los primeros 5 años del evento:

Tabla 18.*Total Ingresos*

	Año 1:150P	Año 2:180 P	Año 3; 210 P	Año 4: 250 P	Año 5: 300P
Ingresos publicitarios	25.000.000	40.000.000	55.000.000	70.000.000	85.000.000
Ingresos Operacionales por ventas	405.000.000	486.000.000	567.000.000	675.000.000	810.000.000
TOTAL, INGRESOS	430.000.000	526.000.000	622.000.000	745.000.000	895.000.000

12.5. Estado de Resultados

El Estado de Pérdidas y Ganancias para los primeros 5 años de operación se presenta a continuación:

Tabla 19.*Estado de resultados*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos publicitarios	25.000.000	40.000.000	55.000.000	70.000.000	85.000.000
Ingresos Operacionales por ventas	405.000.000	486.000.000	567.000.000	675.000.000	810.000.000
TOTAL INGRESOS	430.000.000	526.000.000	622.000.000	745.000.000	895.000.000
Mano de Obra Directa MOD	22.500.000	22.500.000	22.500.000	22.500.000	22.500.000
Costos prestación del servicio	290.950.000	308.650.000	326.350.000	349.950.000	379.450.000
Costos Indirectos Fijos	6.466.667	6.466.667	6.466.667	6.466.667	6.466.667
COSTOS DE PRESTACION SERVICIO	319.916.667	337.616.667	355.316.667	378.916.667	408.416.667
UTILIDAD BRUTA	110.083.333	188.383.333	266.683.333	366.083.333	486.583.333
Gastos de Personal	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000
Gastos de Administración	23.800.000	23.800.000	23.800.000	23.800.000	23.800.000
Gastos de Personal de Ventas	54.800.000	54.800.000	54.800.000	54.800.000	54.800.000
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	118.600.000	118.600.000	118.600.000	118.600.000	118.600.000
UTILIDAD OPERACIONAL	-8.516.667	69.783.333	148.083.333	247.483.333	367.983.333
Gastos Financieros	5.906.595	5.046.271	3.980.570	2.660.464	1.025.222
Gravamen del 4 x 1.000	1.720.000	2.104.000	2.488.000	2.980.000	3.580.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	-16.143.261	62.633.063	141.614.764	241.842.869	363.378.112
provisiones Impuestos (30%)	0	18.789.919	42.484.429	72.552.861	109.013.433
UTILIDAD NETA	-16.143.261	43.843.144	99.130.335	169.290.009	254.364.678
RESERVAS	0	4.384.314	9.913.033	16.929.001	25.436.468
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-16.143.261	39.458.830	89.217.301	152.361.008	228.928.210

12.5.1. Estado de Flujo de Efectivo Proyectado

El estado de flujo de efectivo se presenta en el Apéndice G.

12.5.2. Estado de Situación Financiera Proyectado

El Estado de Situación Financiera proyectado se presenta en el Apéndice H.

12.6. Evaluación Financiera

A continuación, se presenta la evaluación financiera del modelo de negocio.

Tabla 20.*Valor presente neto.*

Año 0	\$ -63.933.333
Año 1	\$ -29.716.667
Año 2	\$ 33.583.333
Año 3	\$ 78.093.415
Año 4	\$ 138.798.904
Año 5	\$ 214.230.472
TASA	29,61%
VPN	\$ 76.778.228

El análisis del VPN se realizó tomando como referencia una tasa DTF de 12.7% y un factor de riesgo del 15%, llegando a una tasa de oportunidad de 29,619% anual. El VPN obtuvo un valor de \$ 76.778.228. Esto permite afirmar que bajo los supuestos planteados la empresa es viable desde el punto de vista financiero.

Tabla 21.*TIR de la empresa*

Año 0	\$	-63.933.333
Año 1	\$	-29.716.667
Año 2	\$	33.583.333
Año 3	\$	78.093.415
Año 4	\$	138.798.904
Año 5	\$	214.230.472
TIR		54,91%

A su vez, la TIR del evento es superior a la tasa de oportunidad, lo que indica que es rentable para invertir. La TIR llega hasta el 54.91%.

Finalmente, el período de recuperación de la inversión (PRI) representa cuánto se tarda la empresa en generar los recursos monetarios suficientes para pagar el monto original de la inversión. Aplicando la fórmula para su cálculo (Ver Apéndice F) y para los supuestos planteados

en este plan de negocio el PRI de la empresa sería durante la promoción y recibo de inscripciones de la 3ra edición (2 años y 9 meses).

12.7. Análisis de Escenarios

A continuación, se presentan estos indicadores financieros para el escenario más probable, un escenario optimista y un escenario pesimista.

12.7.1. Escenario probable

Este escenario lo conforman los supuestos planteados a lo largo del proyecto, bajo la estimación de demanda realizada y bajo los precios propuestos. A continuación, se presentan los indicadores obtenidos:

Tabla 22.

Indicadores para el escenario más probable.

VPN	\$ 76.778.228
TIR	54,91%
PRI	3 edición

12.7.2. Escenario Optimista

Evaluando un escenario optimista en el que las inscripciones son un 10% más altas para todos los años evaluados con respecto al escenario más probable, y los costos derivados de la prestación del servicio disminuyen también 10%. De tal forma, se obtienen los siguientes indicadores.

Tabla 23.

Indicadores para el escenario optimista.

VPN	\$ 227.780.083
TIR	114,55%
PRI	2da Edición.

De tal forma, el negocio es altamente rentable. El valor de la TIR aumenta hasta el 114,55% y el periodo de recuperación de la inversión (PRI) disminuye haciendo que durante el recibo de inscripciones de la 2da edición se recupere la inversión realizada. Esto se debe a que el evento posee una alta sensibilidad derivado de sus pocos costos asociados, y a una ausencia de activos físicos que dificulten la recuperación monetaria asociada. Ahora bien, vale la pena destacar que este aumento del 10% sólo repercute en un aumento de 15 participantes en la 1ra edición y 30 en la última, una cifra que puede estar dentro del rango de las posibilidades sin ninguna dificultad.

1.1.1. Escenario Pesimista

Evaluando un escenario pesimista en el que las inscripciones son un 10% menores para todas las ediciones del evento y el costo de prestación del servicio aumenta un 10%. Se obtienen los siguientes indicadores:

Tabla 24.

Indicadores para el escenario pesimista.

VPN	\$ -135.964.179
TIR	-9,68%
PRI	No rec. inversión

Para este escenario, el valor del VPN es negativo y por tanto no se recupera la inversión. Esto se refleja en una TIR de -9,68%. Ahora bien, aunque este escenario es igual de probable que el optimista, para esta situación el evento posee varias ventajas estratégicas que no harían probable

la debacle económica y la inviabilidad financiera del evento, siendo todas estas estrategias válidas y usualmente empleadas en este tipo de competencias. Estas son, principalmente:

- Dentro de las notas en la promoción del evento, mencionar que si una categoría posee menos de 15 participantes inscritos a la premiación será reducida en determinado porcentaje o que esta categoría se adhiere a la siguiente categoría por edad (por definir).
- No tercerizar los servicios complementarios o cobrar un porcentaje a quienes vayan a realizarlo.
- Disminuir el personal logístico, tanto propio como de la empresa prestadora del servicio de infraestructura del evento. Esto es entendible pues entre menos inscritos menor robustez requiere este componente.

Por otra parte, es importante mencionar que los supuestos de inscripciones, precios y costos son bastante conservadores para la propuesta de valor emitida en el contexto evaluado, y que es altamente improbable que se genere este escenario pesimista. De hecho, se ha limitado la capacidad máxima a sólo 300 participantes principalmente para mantener el rigor académico de cada apartado, de llevar a cabo el evento no habría problema para atender a hasta alrededor de 500 participantes con la estructura planteada. Sin embargo, vale la pena poner en práctica las estrategias planteadas en el análisis estratégico y velar por una correcta y amplia promoción del evento para no incurrir en bajos niveles de inscritos al evento.

13. Análisis Estratégico

13.1. Misión

La misión de "El Reto Guajiro" es promover el ciclo montañismo en la región de la Guajira, resaltando la belleza natural y la riqueza cultural de la región, y al mismo tiempo, fomentando prácticas de turismo sostenible y la conciencia ambiental entre los participantes y espectadores.

13.2. Visión

En "El Reto Guajiro", busca ser reconocido como uno de los principales eventos de ciclo montañismo por etapas en Colombia y Latinoamérica, no solo por la calidad y desafío del recorrido, sino también por nuestro compromiso con el medio ambiente, la sostenibilidad y la promoción de la cultura local de la Guajira.

13.3. Objetivos de la empresa

- Establecer el evento como una referencia en el ciclo montañismo a nivel nacional e internacional.
- Fomentar la cultura de conservación y cuidado de la naturaleza entre los participantes y la comunidad local.
- Promover y apoyar las poblaciones del norte de la Guajira, buscando a través del evento generar concientización sobre su condición y buscando generar valor compartido con los resultados positivos del evento.
- Educar y sensibilizar a los participantes sobre la importancia del ecoturismo y las prácticas sostenibles.
- Consolidar alianzas con entidades ambientales y culturales para enriquecer la experiencia del evento.

13.4. Matriz DOFA

A continuación, se presenta la matriz DOFA del evento:

Tabla 25.

Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Un evento único que combina deporte y naturaleza en la impresionante región de la Guajira. • Compromiso con prácticas sostenibles y cuidado del medio ambiente. • Excelente premiación. • Potente herramienta para la promoción del ecoturismo y la cultura local. • Alianzas con entidades locales y nacionales que respaldan la iniciativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de la infraestructura local, que puede ser limitada en algunas zonas de la Guajira. • Retos logísticos debido a la ubicación remota y condiciones geográficas. • Posible resistencia o desconocimiento del evento entre algunos segmentos del público objetivo. • Alto costo de inscripción y de transportes requeridos para participar en el evento en comparación con otros eventos nacionales.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la popularidad del ciclomontañismo y el ecoturismo a nivel global. • Potencial para atraer a turistas y deportistas internacionales. • Posibilidad de expandir el evento a otras regiones con características similares. • Colaboración con organizaciones ambientales y culturales para ampliar el alcance del evento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios climáticos que pueden afectar la realización del evento. • Competencia con otros eventos de ciclomontañismo a nivel nacional o internacional. • Posibles problemas ambientales si no se maneja adecuadamente el impacto del evento. • Desafíos económicos o políticos en la región que puedan influir en la realización del evento.

A partir de la matriz DOFA, se realiza un análisis cruzado para desarrollar estrategias específicas que maximicen las fortalezas y oportunidades y aborden las debilidades y amenazas.

13.4.1. Estrategias Ofensivas (*Fortaleza + Oportunidad*)

- Ampliar la difusión del evento a nivel internacional para atraer a más participantes extranjeros.
- Establecer alianzas con organizaciones ambientales y culturales para reforzar la propuesta de valor del evento.

- Desarrollar paquetes turísticos que combinen la participación en el evento con experiencias culturales en la Guajira.

- Fortalecer la presencia digital a través de redes sociales, webinars y otras herramientas para llegar a una audiencia más amplia.

13.4.2. Estrategias de Supervivencia (Debilidad + Amenaza)

- Implementar planes de contingencia para enfrentar cambios climáticos o desafíos logísticos.

- Realizar investigaciones de mercado para comprender mejor las necesidades y expectativas de los participantes.

- Establecer canales de comunicación efectivos con las comunidades locales y otros grupos de interés para anticipar y abordar posibles resistencias o desafíos.

13.4.3. Estrategias de Reorientación (Debilidad + Oportunidad)

- Buscar financiamiento o patrocinios para mejorar la infraestructura y logística del evento.

- Ofrecer capacitaciones o talleres sobre ciclomontañismo y ecoturismo en la región para atraer a más participantes.

- Establecer alianzas con otras regiones o eventos similares para compartir conocimientos y experiencias.

13.4.4. Estrategias Defensivas (Fortaleza + Amenaza)

- Enfatizar el compromiso con la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente en todas las comunicaciones del evento.

- Trabajar en conjunto con autoridades locales para anticipar y gestionar posibles desafíos políticos o económicos.

- Aprovechar la singularidad y belleza de la Guajira como elemento diferenciador frente a otros eventos de ciclomontañismo.

14. Conclusiones

De acuerdo con la investigación realizada, existe una demanda sostenida y creciente por parte de ciclistas aficionados en Colombia para participar en eventos de ciclismo que ofrezcan una experiencia única y enriquecedora. La validación de la propuesta de valor, mediante el estudio de mercado, evidenció que los ciclistas muestran un genuino interés en participar en experiencias como la planteada por "El Reto Guajiro" donde la competencia se desarrolla en lugares altamente inmersivos y que juegan con el imaginario y competitivas innata de los ciclistas aficionados.

La estimación de la demanda, basada en una muestra de ciclistas dispuestos a pagar y comprometidos con el evento, reveló un mercado potencial considerable. Si bien la cifra conservadora de 150 participantes para la primera edición se ha elegido con prudencia, es importante señalar que la experiencia en otros eventos sugiere que el número podría ser mayor, lo que respalda la perspectiva de un crecimiento sólido tanto en la primera edición como en futuras ediciones.

La estrategia de marketing diseñada demuestra ser sólida y adecuada para captar, fidelizar y estimular relaciones con los clientes potenciales, asegurando una adecuada promoción y posicionamiento del evento.

El análisis financiero ha proyectado costos, ingresos, inversiones y rentabilidad esperada, lo que demuestra la viabilidad económica del modelo de negocio. La construcción del direccionamiento estratégico ha delineado la ruta a seguir para el desarrollo y ejecución de todas las funciones de la empresa

15. Recomendaciones

Para el éxito del evento es de vital importancia aprovechar plenamente el potencial de las redes sociales y plataformas especializadas en ciclismo para promocionar el evento. Una mayor difusión en estos canales puede expandir el alcance de la convocatoria y atraer a un público más diverso.

Cobra vital importancia hacer un trabajo sólido que permita establecer alianzas estratégicas con organizaciones locales, empresas patrocinadoras y otras entidades afines. Estas asociaciones pueden enriquecer la experiencia del evento al aportar conocimientos, recursos y conexiones valiosas, y garantizar la viabilidad financiera del evento al convertirse en una gran vitrina publicitaria para las marcas interesadas.

De cara a garantizar la continuidad en posteriores ediciones es vital realizar retroalimentación constante en las ediciones e innovar cada año con las experiencias ofrecidas, tanto en recorridos como en la experiencia integral del mismo, puliendo detalles que puedan llegar a disminuir la percepción de calidad del evento. Para esto puede ser positivo, además del constante relacionamiento con los participantes y la vivencia propia del evento, establecer un sistema de recopilación de comentarios y retroalimentación por parte de los participantes en cada edición del evento. Esta información será invaluable para identificar áreas de mejora y ajustar la oferta en función de las preferencias generales.

A medida que "El Reto Guajiro" se consolide, se sugiere explorar la posibilidad de expandirse a otros destinos en Colombia con características similares en términos de ecoturismo y ciclismo, pero con el mismo sello del evento. Esto permitirá diversificar la oferta anual de este tipo de eventos y podrá aprovecharse del renombre y posicionamiento alcanzado con "El Reto Guajiro".

Referencias Bibliográficas

- AS Colombia (2022). <https://colombia.as.com/masdeporte/giro-de-rigo-2022-perfil-ruta-recorrido-participantes-y-donde-ver-la-carrera-en-vivo-online-n/#:~:text=El%20evento%20contar%C3%A1%20con%20m%C3%A1s,de%20la%20regi%C3%B3n%20llanera%20colombiana>.
- Banco Mundial. (2022). Medio ambiente. World Bank. Disponible en: <https://www.bancomundial.org/es/topic/environment/overview>
- Botero Loaiza, D., & Fandiño Padilla, M. C. (2018). Plan de negocios sobre una operadora de planes turísticos en Colombia enfocados en el ciclismo de ruta.
- Colombia Visible. (2022). Ocho competencias de ruta en Colombia para ciclistas aficionados. Recuperado de <https://colombiavisible.com/ocho-competencias-de-ruta-en-colombia-para-ciclistas-aficionados/>
- Comfaguajira (2021). Perfil territorial. Disponible en: <https://www.comfaguajira.co/wp-content/uploads/2021/06/Perfil-Territorial-GUAJIRA.pdf>
- DANE (2020). La Información Del Dane En La Toma De Decisiones De Los Departamentos. La Guajira. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-desarrollo-territorial/050220-Info-Gobernacion-La-Guajira.pdf>
- El Giro de Rigo (2023). Home. Disponible en: <https://www.elgiroderigo.com/>
- EL HERALDO. (2022). Lanzas proyecto para impulsar turismo en 11 municipios de La Guajira. EL HERALDO; EL HERALDO. <https://www.elheraldo.co/la-guajira/la-guajira-lanzas-proyecto-para-impulsar-turismo-en-11-municipios-943401>
- El país (2022) <https://www.elpais.com.co/deportes/ciclismo/la-leyenda-del-dorado-la-carrera-que-trae-gran-impacto-economico-en-el-valle-del-cauca.html>

El Tiempo (2022). Con más de 200 participantes arrancó el Guajira Bike Challenge. Disponible en: <https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/guajira-bike-challenge-evento-que-se-realizara-del-19-al-25-de-enero-646180>

GFNY Bogotá (2023). Home. Disponible en: <https://bogota.gfny.com/>

Gobernación de La Guajira (2023). División Política. Disponible en:

<https://www.laguajira.gov.co/LaGuajira/Paginas/Division-Politica-Administrativa.aspx>

Guajirakibechallenge. (2023). [Fotografía] Guajira Bike Challenge Edición SOBREVIVIENTES 2023. <https://www.instagram.com/guajirabikechallenge/>

Hortelano, D. (2013). PLAN DE EMPRESA: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS

DEPORTIVOS. In Universidad Politecnica de Valencia.

<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/35139/David%20Hortelano%20Hontangas%20TFC.pdf>

Kersulić, A., & Perić, M. (2019). Value network as a key category within event sport tourism business model: the case of Mercedes-Benz UCI Mountain Bike Downhill Lošinj World Cup 2018. *Tourism in Southern and Eastern Europe...*, 5, 363-374.

Linde, P. (2016). EL PAÍS: el periódico global. El País.

https://elpais.com/elpais/2016/10/19/planeta_futuro/1476885658_278094.html

Martínez, B. (2021). La Guajira entre la desconfianza ciudadana y las sentencias judiciales.

Disponible en: <https://www.tuuputchika.com/2021/02/16/la-guajira-entre-la-desconfianza-ciudadana-y-las-sentencias-judiciales/>

PROCOLOMBIA. (2019). Turismo de naturaleza y Ecoturismo: ¿Cuál es la diferencia?

Colombia.travel. <https://colombia.travel/es/blog/turismo-de-naturaleza-y-ecoturismo-cual-es-la-diferencia>

Radio Nacional (2022). La Guajira: un destino turístico y cultural imperdible en Colombia.

Disponible en: <https://www.radionacional.co/cultura/turismo/turismo-en-la-guajira-planes-y-lugares-por-visitar>

Retocruceroonbikes. (2023). 92 kilómetros de ascenso significan: Valentía, Resiliencia,

Satisfacción [Fotografía]. Instagram. /<https://www.instagram.com/retocruceroonbikes/>

Retomariquitaletas(2023) [Muro]. . <https://www.instagram.com/retomariquitaletas/?hl=es>

Salazar, J. (2021). La Guajira: valorando el turismo más allá del desierto. - ANEIA - Universidad de Los Andes. ANEIA - Universidad de Los Andes.

<https://agronegocios.uniandes.edu.co/2021/12/la-guajira-valorando-el-turismo-mas-alla-del-desierto/>

Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá. (2023). Conociendo el medio ambiente de Colombia. Secretaría de Cultura, Recreación Y Deporte. Disponible en:

<https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/bogotanitos/biodiversidad/conociendo-el-medio-ambiente-de-colombia#:~:text=Colombia%20es%20un%20pa%C3%ADs%20rico,m%C3%A1s%20de%20130%20mil%20plantas.>

Smith, J. (2020). Legal Analysis for Entrepreneurs: A Quick Guide. Harvard Business Review.

Soto, D. F. (2019). Plan de negocios para la creación de una empresa encargada de organizar eventos ciclisticos en la ciudad de Tulcán. Bachelor's thesis, Quito: Universidad de las Américas.

Zarate Niño, H. Z. (2023). Diseño de los componentes administrativo técnico y financiero para la creación de un evento deportivo de ciclo montañismo denominado “Un Reto a la Aventura” en el municipio de Sibaté, Cundinamarca.