

**Plan de negocios para una empresa de ecoturismo y aventura en el municipio de San
Francisco Antioquia.**

Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Gerencia de Proyectos

Astrid Agudelo Morato

Diana Cristina Ramírez Gómez

Vanessa Londoño Valencia

Asesor

Orfi Nelly Álzate Montoya

Especialista en Educación: Gerencia Educativa

Especialista en Finanzas, Preparación y Evaluación de Proyectos

Universidad Minuto de Dios

Facultad de Educación Virtual y a Distancia

Especialización en Gerencia de Proyectos

Bello - 2015

Contenido

Resumen Ejecutivo	9
Introducción	11
1. Planteamiento del problema	13
1.1 Descripción del problema.....	13
1.2 Formulación del problema	29
2. Objetivos	30
2.1 Objetivo general.....	30
2.2 Objetivos específicos.....	30
3. Justificación	31
4. Aproximación marco teórico	35
4.1 Plan de negocios.....	35
4.2 Para qué sirve un plan de negocios.....	36
4.3 Componentes de un plan de negocios	38
4.3.1 Análisis del sector	38
4.3.2 Análisis técnico y operativo	52
4.3.3 Análisis administrativo	53
4.3.4 Análisis legal y social	59
4.3.5 Análisis económico y financiero	60
4.3.6 Análisis de riesgos e intangibles	63
5. Diseño metodológico	65
5.1 Enfoque	65
5.2 Método.....	65
5.3 Tipo de investigación.....	65
5.4 Población y muestra	65
5.5 Técnicas de recolección de información	66
5.6 Fuentes de información.....	66
5.7 Variables.....	66
6. Resultados	68
6.1 Estudio de los mercados	68
6.1.1 El producto y/o servicios	68
6.1.2 Análisis del sector económico	73

6.1.3 El cliente	92
6.1.4 Investigación de mercados.....	95
6.1.5 Proyección de la demanda.	105
6.1.6 Análisis del mercado proveedor	108
6.1.7 Análisis de precios y tarifas	111
6.1.8 La competencia.....	112
6.1.9 Plaza	116
6.1.11.4 Estrategias.....	125
6.1.11.4.1 Producto.....	125
6.1.11.4.2 Tarifas	125
6.1.11.4.3 Comunicación	126
6.1.11.4.4 Relaciones públicas	126
6.1.11.5 Presupuesto de la mezcla de mercadeo.....	126
6.2 Estudio Técnico	127
6.2.1 Tamaño de la Planta	127
6.2.3 Ingeniería del proyecto	134
6.2.4 Conclusiones generales del estudio técnico	145
6.3 Estudio administrativo y legal	146
6.3.1 Estudio Legal	146
6.3.3 Conclusiones generales de estudio administrativo y legal	158
6.4 Análisis financiero	158
6.4.1 Plan de Inversiones.....	158
6.4.2 Presupuesto de Ingresos.....	162
6.4.3 Presupuesto de Egresos.....	166
6.4.4 Flujo de Caja.....	168
6.4.5 Estados Financieros.....	169
6.4.6 Indicadores Financieros.....	174
6.4.7 Conclusiones generales del análisis financiero.....	176
6.5 Análisis de sensibilidad y riesgos.....	177
6.5.1 Análisis de sensibilidad	177
6.5.2 Análisis de riesgos.....	177
7. Conclusiones	179
8. Recomendaciones	182

Referencias Bibliografías..... 183

Lista de Tablas

Tabla 1. *Portafolio de servicios: Aventura San Francisco*

Tabla 2. *Descripción de actividades según CIU*

Tabla 3. *Población que se considera como clientes.*

Tabla 4. *Grupos de Caminantes de Medellín*

Tabla 5. *Llegadas de viajeros extranjeros a Colombia por año, 2004-2012.*

Tabla 6. *Turismo Interior / Vuelos Nacionales*

Tabla 7. *Principales proveedores.*

Tabla 8. *Comparativo de las tarifas*

Tabla 9. *Competidores cercanos*

Tabla 10. *Competencia Indirecta*

Tabla 11 *Proyección de ingresos en unidades para el primer año*

Tabla 12. *Presupuesto anual de la mezcla de mercadeo*

Tabla 13 *Maquinaria y equipo a utilizar*

Tabla 14. *Método de localización por puntos ponderados*

Tabla 15. *Calificación ponderada para la localización*

Tabla 16. *Servicios prestados*

Tablas 17. *Costos de Servicios*

Tabla 18. *Perfiles y Funciones*

Tabla 19. *Plan de inversiones*

Tabla 20. *Inversión en activos fijos*

Tabla 21. *Inversión en activos diferidos*

Tabla 22. *Presupuesto de ingresos anual (expresados en pesos*

Tabla 23. Causación

Tabla 24. Pagos

Tabla 25. *Cartera*

Tabla 26. *Presupuesto de gastos*

Tabla 27. *Flujo de caja (en pesos)*

Tabla 28. *Estado de resultados*

Tabla 29 *Punto de equilibrio*

Tabla 30. *Balance general*

Tabla 31. *Indicadores financieros*

Tabla 32. *TIR normal y TIR modificada*

Tabla 33. *Análisis de riesgos*

Lista de Figuras

Figura 1: *Infraestructura en Turismo*

Figura 2: *Turismo Internacional a Dic 2014*

Figura 3: *Cifras de extranjeros no residentes*

Figura 4: *Extranjeros no residentes por departamento*

Figura 5: *Regionalización Plan Plurianual de Inversiones 2011-2014-Antioquia.*

Figura 6: *Regionalización Plan Plurianual de Inversiones 2011-2014-Antioquia-Promoción social.*

Figura 7: *Regionalización Plan Plurianual de Inversiones 2011-2014-Antioquia-Relevancia Internacional y Apoyos Transversales Regional.*

Figura 8: *Modelo de El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter*

Figura 9: *Infraestructura en Turismo*

Figura 10: *Turismo Internacional a Dic 2014*

Figura 11: *Cifras de extranjeros no residentes*

Figura 12: *Extranjeros no residentes por departamento*

Figura 13: *Actividades Ofertadas*

Figura 14: *Municipios donde se desarrollan las actividades ecoturísticas*

Figura 15: *Rangos de edad de los ecoturistas*

Figura 16: *Cantidad de asistentes a actividades ecoturísticas*

Figura 17: *Frecuencia de programación de las actividades ecoturísticas*

Figura 18: *Promedio de tarifas de las actividades ecoturísticas*

Figura 19: *Demanda de las actividades ecoturísticas y de aventura*

Figura 20: *Disposición de los líderes para contar con intermediarios para prestar servicios*

Figura 21: *Medios de comunicación utilizados para convocar a actividades ecoturísticas*

Figura 22: *Percepción de la demanda futura de actividades de ecoturismo*

Figura 23: *Variables que pueden afectar la demanda de actividades ecoturísticas*

Figura 24: *Llegadas de viajeros extranjeros a Colombia por año, 2004-2012*

Figura 25: *Turismo Interior / Vuelos Nacionales*

Figura 26. *Mapa de Antioquia.*

Figura 27. Correo electrónico.

Figura 28. *Redes sociales*

Figura 29. Cruce fortalezas y oportunidades para potencializar el proyecto

Figura 30. *Cruce fortalezas y amenazas*

Figura 31. *Cruce debilidades y oportunidades*

Figura 32. Cruce debilidades y amenazas

Figura 33. *Matriz DOFA*

Figura 34. *Diagrama de Bloque*

Figura 35: *Distribución física de la planta*

Figura 36: *Organigrama*

Resumen Ejecutivo

Se puede identificar que desde los diferentes niveles de la política tanto nacional como regional, en los diferentes programas de gobierno, el ecoturismo presenta una situación muy favorable, así por ejemplo, se encuentra que en el Plan Nacional de Desarrollo 2014 -2018 “Todos Por un Nuevo País”, se establecen los recursos de inversión social en cultura y deporte, que comprende el deporte y recreación, las cuales son paralelos al turismo en general y aventura-deportes extremos. Desde el acercamiento regional, el Plan Desarrollo Departamental Antioquia 2012-2015, “Antioquia la más Educada, enuncia al Oriente Antioqueño como subregión que ha tenido un papel determinante en el desarrollo del Departamento y del país, lo que la ha posicionado como un territorio estratégico y con amplias ventajas comparativas en cuanto a biodiversidad y recursos naturales, especies únicas de flora y fauna, oxígeno, agua y bosques, potencial turístico y ecoturismo, vocación y capacidad de producción agrícola, ubicación geográfica estratégica, servicios de salud, variedad de climas y un importante desarrollo urbano en múltiples centros de actividad y hábitat. Y a nivel municipal se encuentra el desarrollo el establecimiento del Clúster de turismo, que propone líneas de acción que propicien el desarrollo sostenible de la actividad turística, determinando las potencialidades y los retos del Municipio e incentiva a las entidades públicas y privadas a participar en un proceso compartido para desarrollar la actividad turística de la ciudad.

Sumado a estas claras iniciativas, se presenta las nuevas tendencias de turismo que buscan llevar a las personas a un mayor contacto de manera responsable y auto sostenible con la naturaleza.

Dado lo anterior, en la formulación de este proyecto, se abordan los siguientes temas: identificación de la oportunidad y análisis estratégicos, a saber: análisis sectorial, que reúne información general de las tendencias del subsector turismo, lo cual suministra información relevante para comprender el contexto en el que se desarrolla el negocio; un estudio de mercado, basado en la caracterización de los productos que se pretenden ofrecer: los paquetes especializados, los perfiles y proyecciones de oferta y demanda, y las estrategias comerciales para capturar clientes; un estudio técnico, donde se detallan los recursos requeridos para la operación del negocio; un estudio administrativo y legal, en el cual se detalla el direccionamiento estratégico para la empresa ;un estudio financiero, que analiza la proyección de ingresos, costos y gastos de operación, así como el flujo de caja y las reglas de decisión financieras, acompañadas de un análisis de sensibilidad.

Palabras claves: Plan de negocios, ecoturismo, deportes de Aventura, desarrollo sostenible

Introducción

Según la Organización Mundial del Turismo (2005), "El turismo es el mayor generador de exportaciones del mundo, un factor importante en la balanza de pagos de la mayoría de los países. La conciencia de la diferencia cultural y las amistades personales que promueve el turismo impulsan poderosamente la comprensión entre los pueblos y contribuyen a la paz entre todas las naciones del planeta". La actividad turística genera estrechas relaciones de dependencia entre la actividad como tal y los agentes que allí residen, lo que puede generar importantes impactos sociales, económicos, ambientales y culturales en el territorio.

En Colombia, el sector turístico es reconocido como una INDUSTRIA, tal como lo expresa el artículo 1 de la ley 300 de 1996: "El turismo es una industria esencial para el desarrollo del país y sus regiones". Lo anterior, reconoce que el turismo se ha convertido en una de las actividades económicas más importantes del mundo, no sólo porque impacta económicamente su sector, sino que además influye fuertemente en los resultados de otros sectores, mejora la calidad de vida de los habitantes y genera en la comunidad conciencia por la protección, conservación y uso sostenible de los atractivos naturales y culturales pensando en las generaciones futuras.

Específicamente, Turismo rural, ecoturismo, turismo deportivo, de aventura o al aire libre, turismo sostenible, son una alternativa diferente de entender las vacaciones y el ocio, a comparación del turismo tradicional, no masificado y respetuoso con el medio ambiente. Tiene como ventaja el contacto directo con la naturaleza, a la cual respeta y contribuye para su conservación. Se desarrolla en espacios rurales y naturales, y ha contribuido a generar riqueza en los sectores en los que opera, de ahí que se haya definido como un modelo de

desarrollo, en el que la naturaleza forma parte del atractivo turístico de una región y donde se interrelacionan los recursos biológicos, los sectores económicos y sociales. El turismo verde es por tanto, en algunos lugares, una forma de obtener beneficios económicos que permiten proteger determinadas áreas naturales y el bienestar de sus habitantes.

SAN FRANCISCO AVENTURA es un proyecto de servicios de turismo natural y de aventura, desarrollado en el Municipio de San Francisco – Antioquia, dado su gran potencial ecoturístico por su cantidad de bosques, aguas y zonas de esparcimiento al aire libre. Cuenta con variedad de caminos para la práctica de senderismo y una abundante cantidad de quebradas y ríos para la práctica de canyoning, canopy, river tubing, rafting, entre otros deportes.

Los deportes de aventura como actividad turística han reactivado la economía de gran cantidad de municipios en todo el territorio nacional. Municipios igualmente desconocidos y golpeados por la violencia han logrado reactivarse y convertirse en íconos del turismo, es por ello, que se quiere Diseñar un plan de negocios para el montaje de una empresa de ecoturismo y deportes de aventura en el municipio de San Francisco - Antioquia, que permita aprovechar las oportunidades que presenta el mercado y contribuir al desarrollo sostenible de la región (San Francisco).

1. Planteamiento del problema

1.1 Descripción del problema

En los cambios de los últimos días, el seductor universo de paisajes, los medios de comunicación en sus diversas expresiones, las políticas públicas, la economía, el contexto en sí, invaden la vida individual, familiar y las sensaciones de las personas por conocer y vivir experiencias nuevas. En este sentido, el plano socioeconómico el turismo, el deporte y la cultura, van paralelos al desarrollo sostenible de la población y con tendencias de gran importancia en los gobiernos, principalmente, los deportes de aventura como actividad turística han reactivado la economía de gran cantidad de municipios en los territorios.

Así mismo, municipios desconocidos y golpeados por la violencia han logrado reactivarse y convertirse en íconos del turismo y de deportes de aventura, donde se reactiva la economía local de manera directa e indirecta por medio del aumento del turismo, generación de empleo (contratos y capacitación de personal local para la dirigir y desarrollo de actividades). No extraña que se tenga en cuenta municipios con características adecuadas para el fomento del Turismo-Ecoturismo, para ser reactivados en dichas economías, como son casos presentes a nivel mundial.

Fuertemente golpeado por la violencia hasta aproximadamente el año 2007, el municipio de San Francisco Antioquia, se vio gravemente afectado y como consecuencia a esto surge un desplazamiento en su población; sin embargo, por las políticas públicas, en la actualidad el municipio es un territorio tranquilo y ofrece variedad de espacios y recursos naturales especiales para la práctica del ecoturismo. En el municipio de San Francisco actualmente no existe ningún operador de servicios turísticos, sin embargo, cerca de este municipio se encuentran los municipio de Cocorná, San Luis y Puerto Triunfo (Rio Claro),

destinos que han presentado en los últimos años, una importante actividad ecoturística y de deportes de aventura. Lo anterior, nos puede llevar a plantear un posible plan de negocio con estrategias y alianzas entre los diferentes operadores de esta zona, dado que estos destinos se conectan por una misma vía principal la carretera Medellín, Bogotá y podrían constituir todo un paquete de actividades diferentes para realizar en el sector, de esta manera incluir un destino turístico más que hoy se encuentra inactivo debido a su pasado violento.

Ahora bien, en los últimos tres años, se ha venido incrementando la demanda por actividades deportivas al aire libre, esto se puede ver en la programación y gran asistencia que tienen los diferentes grupos de caminantes y expedicionarios del municipio de Medellín en sus actividades de fines de semana. Otro sector que demanda estos servicios, son las empresas que buscan brindar espacios de recreación y esparcimiento a sus empleados.

A nivel Internacional, la Organización Mundial del Turismo (OMT) resalta el turismo desde la parte socioeconómica, resaltando lo siguiente:

El turismo es el mayor generador de exportaciones del mundo, un factor importante en la balanza de pagos de la mayoría de los países. La conciencia de la diferencia cultural y las amistades personales que promueve el turismo impulsan poderosamente la comprensión entre los pueblos y contribuyen a la paz entre todas las naciones del planeta. La actividad turística genera estrechas relaciones de dependencia entre la actividad como tal y los agentes que allí residen, lo que puede generar importantes impactos sociales, económicos, ambientales y culturales en el territorio. (OMT, 2005).

Dentro de los temas esenciales que denota la OMT se encuentra: “El Desarrollo sostenible del turismo”.

En lo cual enmarcan aspectos importantes relacionados como:

- La seguridad y el impacto en el turismo
- Las revoluciones de los viajes y las tecnologías
- Ventajas en las agilizaciones de los visados (OMT, 2015)

De acuerdo a lo anterior, algunos gobiernos reconocen las ventajas de la agilización de las visas para estimular el crecimiento económico y la creación de empleo a través del turismo. Algunos países de las Américas, Asia y el Pacífico han estado en primera línea en materia de agilización de visados, mientras que Europa y Oriente Medio han mantenido políticas más restrictivas. En general, las economías emergentes tienden a ser más abiertas que las avanzadas, con el Sureste Asiático, África Oriental, Caribe y Oceanía entre las subregiones más abiertas.

La OMT prevé que las llegadas de turistas internacionales alcancen los 1.800 millones para 2030, y la simplificación de los procedimientos en relación con los visados será importante para atraer a estos viajeros, sobre todo a los turistas procedentes de mercados emisores emergentes como China, Rusia, India y Brasil» (OMT, 2015).

Igualmente, en la Conferencia Mundial sobre Turismo y Cultura de la OMT y La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) reúnen por primera vez a ministros de Turismo y de Cultura. OMT y UNESCO (2015) afirman: “Cada turista debe ser un guardián del patrimonio mundial, un embajador del

diálogo entre culturas. Por eso, la salvaguarda del patrimonio cultural debe ir de la mano del turismo sostenible”.

Esta es la filosofía que guía nuestros esfuerzos por promover la cultura como motor y artífice del desarrollo sostenible, algo que nunca ha sido tan importante como en esta época de cambios, cuando los países están configurando una nueva agenda mundial de desarrollo sostenible más allá de 2015. (UNESCO, Bokova, 2015)

De igual forma, los ministros subrayaron la importancia de crear estructuras institucionales comunes para planificar y gestionar el turismo cultural, garantizar la participación y el empoderamiento de las comunidades y fomentar la cooperación con el sector privado. (OMT y UNESCO, 2015). Otros aspectos que se acercan paralelamente con el turismo, generan acción de simbiosis productiva como el campo con su agroturismo, alternativa para revalorizar la agroindustria rural como mecanismo de desarrollo local. La cual apoya diferentes aspectos como valorizar el territorio, promocionar productos típicos de la región/zona, fomenta mejora de infraestructura, genera empleo, contacto con la naturaleza; en general contribuir al desarrollo de una región. (Riveros, H y Blanco M., 2003).

Pasando a la Aventura, La Feria Internacional de Turismo del Ecuador promociona el turismo de aventura, en la cual resaltan los desafíos en la selva, mencionan que las características del entorno natural facilitan las prácticas extremas. (El Comercio, 2007). A la vez se eliminan barreras culturales, se une el deporte, la cultura, el turismo y la recreación. En el caso internacional de Turismo rural y desarrollo local del Sur de España (Durán, F., 2006), se conoce en una comarca donde se analiza las consecuencias del

turismo nacional e internacional sobre la expansión residencial, el aumento de los servicios y el incremento y la diversificación del empleo, con la consiguiente recuperación demográfica y revitalización socioeconómica de dicha comarca.

Por otra parte, se inicia con una despoblación casi total de la comarca (Granada-Reino Nazarí de Granada), que fueron derrotados y expulsados de España por los reyes católicos en 1492. Luego de efectos negativos, llegan cambios en aspectos socioeconómicos como aislamiento geográfico, disminución en la industria de la seda, agrícola y ganadera; se generan nuevas alternativas que incluyen cultivos de cereales y consumo de sus propias producciones, se levantan molinos de harina, se obtiene madera de sus árboles, empiezan a llegar compañías desde la parte minera, entre otros. El territorio tiene hermosos paisajes bosques, valles, riqueza de climas y diferentes niveles de suelos, agricultura; es así como los turistas presentan interés por el entorno físico y paisajístico, además de las costumbres (cultural-gastronomía, artesanías y arquitectura).

Lo más destacado en el cambio es desde el uso de la tierra, empleo, calidad de vida, expansión residencial relaciones sociales y respuesta de las políticas públicas; que unidos generan los cambios. Buenas prácticas que se pueden emplear en situaciones semejantes. A nivel nacional existen en este momento ocho agencias de viajes como “Prestadores de servicios turísticos certificados en calidad a nivel nacional” (Ministerio de Comercio, industria y turismo, 2015). De las cuales no se denota presencia de prestación de este tipo de servicios en San Francisco, Antioquia:

- Organización Viajes y Turismo
- Promotora Neptuno

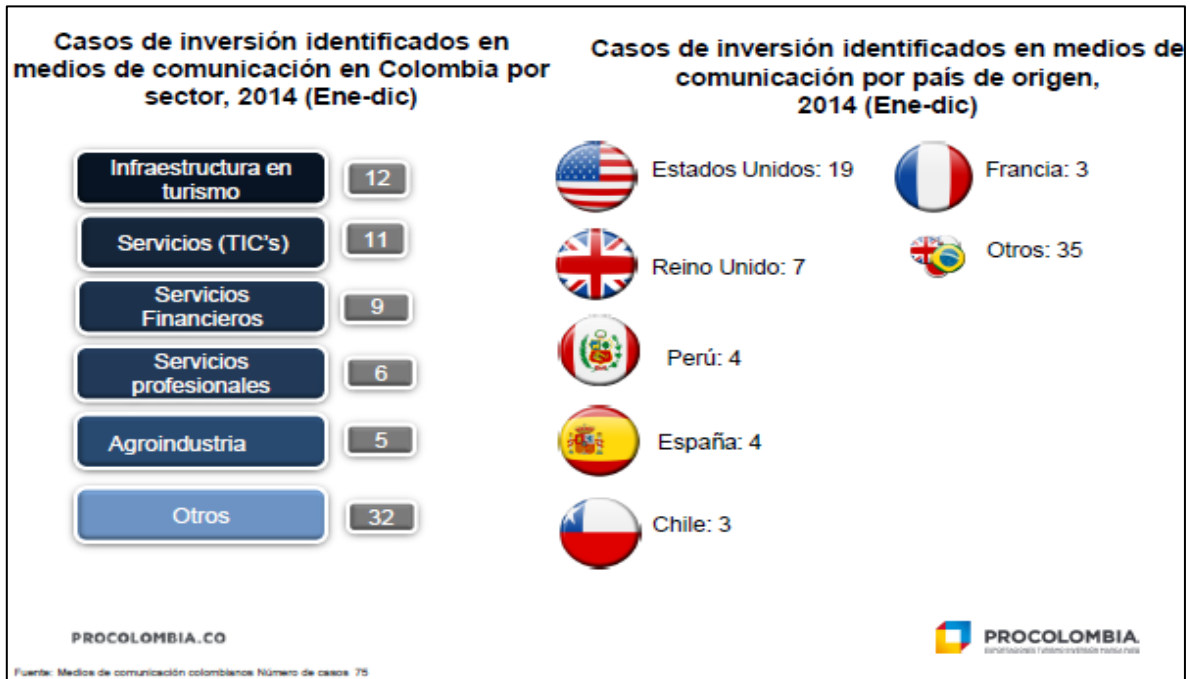
- De Una Colombia
- More Local
- Jaguarundi Travel
- Andes World Travel
- Colombian Green Travel
- Kontour Travel

Algunos destinos tradicionales colombianos son reemplazados por el turismo de aventura, este nuevo estilo de promoción, además, permite el desarrollo del transporte turístico terrestre, para lo cual se debe realizar alianzas entre las agencias de viajes y empresas de transporte, ya que es poco este tipo de turismo. Por otro lado, las posadas, las cabañas, las tiendas de camping tendrán un espacio importante entre los viajeros que se alistan a tomar sus vacaciones, los destinos tradicionales de sol, mar y playa han comenzado a ser reemplazados levemente por otro turismo, el de la aventura. La recuperación de la seguridad y la confianza han llevado a un auge del turismo en regiones que tradicionalmente no eran receptoras de visitantes. (El portafolio, 2004).

Teniendo en cuenta la Agenda de competitividad en el Sistema General de Regalías (SGR); desde la innovación esta “Promover el emprendimiento dinámico innovador, apoyar proyectos de servicios de pruebas empresariales” (SGR, 2015), por ello los posibles planes de negocios que pueden surgir a nivel nacional con respecto al sector. Exportaciones Turismo Inversión Marcas Propias (PROCOLOMBIA.CO), impulsa los sectores productivos a las relaciones internacionales, es por ello importante citar el objeto de estudio -sector turismo en el reporte e inversión extranjera a enero de 2015, en lo cual en

infraestructura en turismo y servicios TIC fueron los sectores con mayor número de casos de inversión identificados en medios de comunicación.

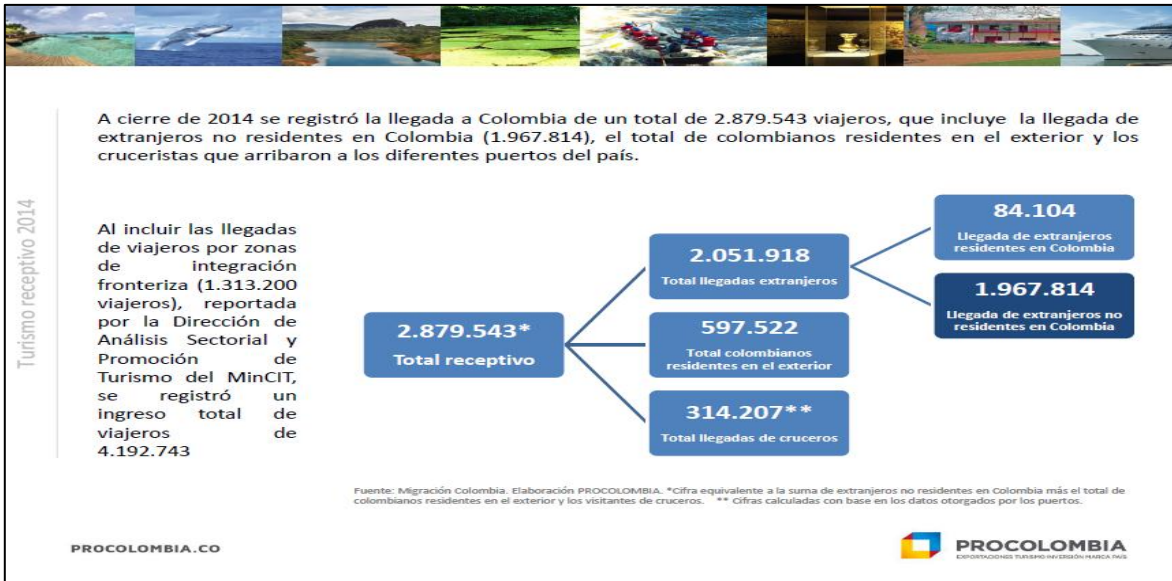
Figura 1: Infraestructura en Turismo



Fuente: Exportaciones Turismo Inversión Marcas Propias (PROCOLOMBIA.CO).

En Turismo Internacional especialmente comportamiento estadístico de las exportaciones colombianas a diciembre de 2014 se tiene:

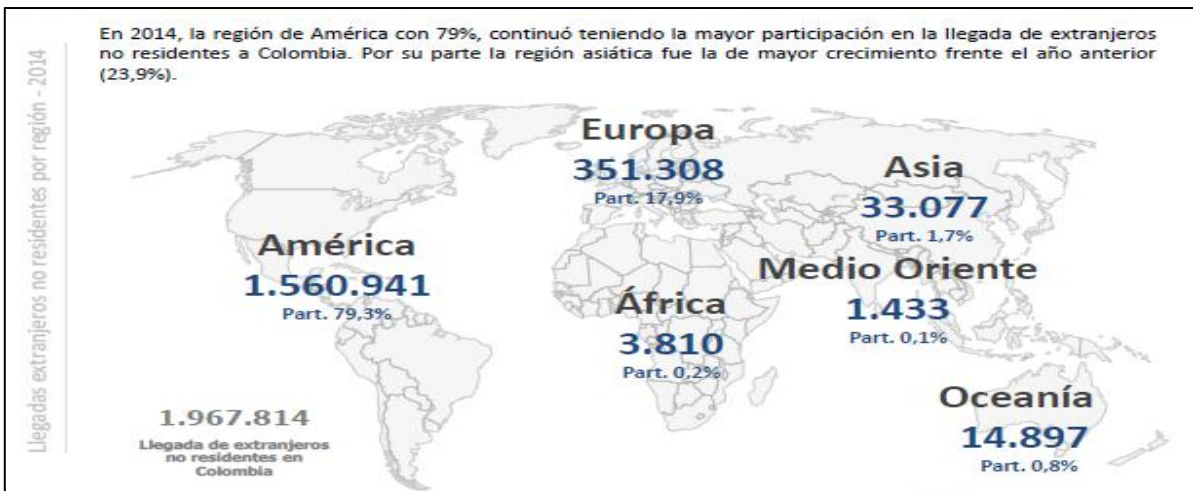
Figura 2: Turismo Internacional a Dic 2014



Fuente: Exportaciones Turismo Inversión Marcas Propias (PROCOLOMBIA.CO).

En el año 2014, el número de extranjeros no residentes en el continente Americano fue el mayor.

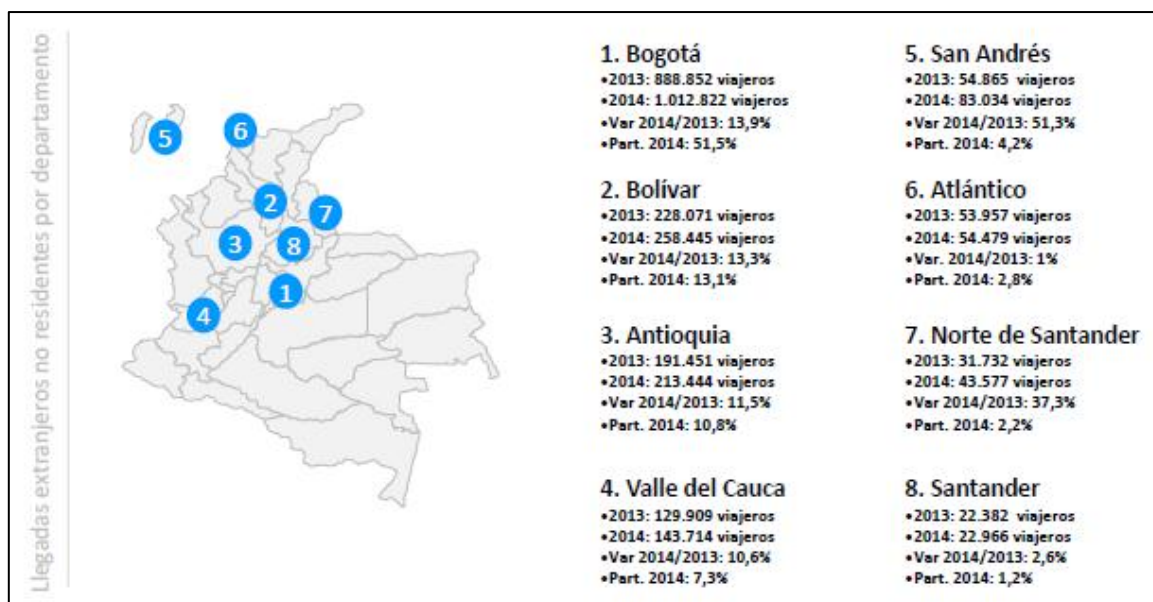
Figura 3: Cifras de extranjeros no residentes



Fuente: Exportaciones Turismo Inversión Marcas Propias (PROCOLOMBIA.CO)

En tanto a nivel de llegadas de extranjeros no residentes por departamento a nivel nacional, Antioquia ocupa el tercer puesto, en lo cual específicamente es Medellín.

Figura 4: Extranjeros no residentes por departamento



Fuente: Exportaciones Turismo Inversión Marcas Propias (PROCOLOMBIA.CO)

En el Plan Nacional de Desarrollo 2014 -2018 “Todos Por un Nuevo País”, se establecen los recursos de inversión social en cultura y deporte destinado, se tiene en cuenta el deporte y recreación, que son paralelos al turismo en general y aventura-deportes extremos:

a) Un setenta y cinco por ciento (75%) para el plan sectorial de fomento, promoción deporte, y la recreación, escenarios deportivos incluidos los accesos en las zonas de influencia de los mismos, así como para la atención de los juegos deportivos nacionales y los juegos paralímpicos nacionales, los compromisos del ciclo olímpico y paralímpico que adquiera la Nación y la preparación y participación de los deportistas en todos los juegos mencionados y los del calendario único nacional. Estos recursos serán presupuestados en el

Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre (COLDEPORTES).

Desde el acercamiento regional, al origen del plan de negocios; el Plan Desarrollo Departamental Antioquia 2012-2015, enuncia:

El Oriente Antioqueño como subregión ha tenido un papel determinante en el desarrollo del Departamento y del país, lo que la ha posicionado como un territorio estratégico y con amplias ventajas comparativas en cuanto a biodiversidad y recursos naturales, especies únicas de flora y fauna, oxígeno, agua y bosques, potencial turístico y ecoturismo, vocación y capacidad de producción agrícola, ubicación geográfica estratégica, servicios de salud, variedad de climas y un importante desarrollo urbano en múltiples centros de actividad y hábitat.(p.22)

La economía del Oriente Antioqueño se caracteriza por la variedad de actividades agropecuarias, agroindustriales, industriales, mineras, comerciales, recreativas y turísticas. Conjuntamente con estas actividades se desarrollan sectores como el transporte y las telecomunicaciones, los servicios financieros, bancarios y otras actividades que complementan el comercio. Después del Valle de Aburrá, es la subregión que sigue en importancia económica. (p.22)

En cuanto al deporte y recreación

Durante 2007, 2009 y 2011 se han consolidado valores cuantitativos para Antioquia que expresan la relación estadística entre diversas variables temáticas relacionadas con la educación, salud, participación, seguridad alimentaria, accidentalidad, discapacidad, fuerza laboral, demografía, seguridad y convivencia,

servicios públicos, recreación y deporte, vivienda y hogares. El indicador asigna a cada hogar un puntaje que varía entre cero y cien: a medida que el valor del índice aumenta, las condiciones de vida del hogar mejoran” (p.6)

En el Plan Nacional de Desarrollo 2014 -2018 “Todos Por un Nuevo País”, subdivisión “Regionalización Plan Plurianual de Inversiones 2011-2014-Antioquia” se encuentran las Locomotoras para el crecimiento y la generación de empleo, en la que se registra comercio, industria y turismo nuevos sectores basados en la innovación de la siguiente manera:

Figura 5: Regionalización Plan Plurianual de Inversiones 2011-2014-Antioquia.

Locomotoras para el crecimiento y la generación de empleo.

Regionalización Plan Plurianual de Inversiones 2011-2014				Preliminar e Indicativa	
ANTIOQUIA				Millones de pesos 2010	
Pilar/ Objetivo/Sector/Programa	Central	Descentralizado	Privado	SGP	Total 2011-2014
COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO	8.505	-	-	-	8.505
Nuevos sectores basados en la innovación	8.505	-	-	-	8.505
MINAS Y ENERGÍA	15.376	-	4.874.077	-	4.889.453
Cuota de fomento gas	14.868	-	-	-	14.868
Energía	-	-	1.626.151	-	1.626.151
Hidrocarburos	508	-	1.353.131	-	1.353.639
Minería	-	-	1.894.796	-	1.894.796
PROTECCIÓN SOCIAL	37.743	-	-	-	37.743
Políticas activas de mercado de trabajo	37.743	-	-	-	37.743
TRANSPORTE	1.583.314	-	1.327.025	-	2.910.338
Corredores férreos	43.704	-	65.357	-	109.061
Corredores viales	1.299.916	-	1.090.304	-	2.390.220
Fortalecimiento institucional y buen gobierno	2.544	-	-	-	2.544
Infraestructura aeroportuaria y gestión de espacio aéreo	32.853	-	101.421	-	134.274
Infraestructura portuaria y actividad marítima	311	-	55.078	-	55.389
SITM - Valle de Aburrá	203.986	-	14.864	-	218.851

Fuente: Plan Nacional de Desarrollo 2014 -2018 “Todos Por un Nuevo País”, subdivisión “Regionalización Plan Plurianual de Inversiones 2011-2014-Antioquia”

En Promoción social, se registra Comercio, Industria y Turismo- Generación de ingresos de la siguiente manera:

Figura 6: *Regionalización Plan Plurianual de Inversiones 2011-2014-Antioquia- Promoción social.*

Promoción social	759.755	-	78.498	-	838.253
ACCION SOCIAL	317.955	-	-	-	317.955
Apoyo psicosocial Batuta	3.785	-	-	-	3.785
Atención humanitaria de emergencia	105.145	-	-	-	105.145
Bancarización - Red Juntos	685	-	-	-	685
Coordinación política de atención al desplazamiento	21.966	-	-	-	21.966
Familias en Acción	98.298	-	-	-	98.298
Generación de ingresos APD	10.003	-	-	-	10.003
Implementación Red Juntos	67.862	-	-	-	67.862
Red seguridad alimentaria - RESA -	1.423	-	-	-	1.423
Vivienda saludable- Red Juntos	8.788	-	-	-	8.788
AGRICULTURA	51.545	-	78.498	-	130.044
Microempresa rural	448	-	-	-	448
Subsidio integral EBAS - APD	39.442	-	78.498	-	117.940
Titulación de baldíos	227	-	-	-	227
Vivienda rural - APD	11.428	-	-	-	11.428
COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO	117	-	-	-	117
Generación de ingresos	117	-	-	-	117
ORGANOS DE CONTROL	211	-	-	-	211
Prevención	211	-	-	-	211
PROTECCIÓN SOCIAL	388.845	-	-	-	388.845
Adulto mayor	242.052	-	-	-	242.052
Alimentación APD	37.375	-	-	-	37.375
Generación de ingresos APD	7.054	-	-	-	7.054
Políticas activas de mercado de trabajo	34.257	-	-	-	34.257
Reunificación familiar APD	9.382	-	-	-	9.382
Salud - APD	838	-	-	-	838
Salud - Discapacidad	952	-	-	-	952
Unificación y universalización del régimen subsidiado- APD	56.935	-	-	-	56.935
REGISTRADURIA	1.082	-	-	-	1.082
Identificación ciudadana	1.082	-	-	-	1.082

Fuente: Plan Nacional de Desarrollo 2014 -2018 “Todos Por un Nuevo País”, subdivisión “Regionalización Plan Plurianual de Inversiones 2011-2014-Antioquia”

En Relevancia Internacional, se registra Comercio, Industria y Turismo- Inserción productos a los mercados internacionales y en Apoyos transversales regional, se registra Apoyo al sector artesanal y Turismo como motor de desarrollo regional de la siguiente manera:

Figura 7: *Regionalización Plan Plurianual de Inversiones 2011-2014-Antioquia- Relevancia Internacional y Apoyos Transversales Regional.*

ANTIOQUIA				Millones de pesos 2010	
Pilar/ Objetivo/Sector/Programa	Central	Descentralizado	Privado	SGP	Total 2011-2014
COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO	173	-	-	-	173
Inserción productiva a los mercados internacionales	173	-	-	-	173
Apoyos transversales al desarrollo regional	72.784	-	-	1.416.935	1.489.719
ACCION SOCIAL	6.736	-	-	-	6.736
Plan nacional de consolidación territorial - PNCT	6.736	-	-	-	6.736
COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO	12.271	-	-	-	12.271
Apoyo al sector artesanal	283	-	-	-	283
Turismo como motor de desarrollo regional	11.988	-	-	-	11.988
HACIENDA	-	-	-	1.416.935	1.416.935
FONPET	-	-	-	322.474	322.474
Municipio ribereños Magdalena	-	-	-	5.746	5.746
Propósito general - SGP	-	-	-	1.088.715	1.088.715
PLANEACIÓN	53.777	-	-	-	53.777
Apoyo regional a través de recursos de regalías	52.843	-	-	-	52.843
Caracterización, dinámica y desafíos regionales	934	-	-	-	934
Total general	9.820.286	441.947	19.990.527	11.333.196	41.585.955

Fuente: Plan Nacional de Desarrollo 2014 -2018 “Todos Por un Nuevo País”, subdivisión “Regionalización Plan Plurianual de Inversiones 2011-2014-Antioquia”

El Plan Regional de Competitividad para Medellín, Valle de Aburrá y Antioquia, dentro de las políticas públicas en materia de competitividad en la región antioqueña destaca: “Medellín integrada con la región y el mundo”, que pretende la articulación de

procesos económicos, sociales, políticos y culturales para facilitar su inserción dinámica en el ámbito internacional, promover la ciudad y la región como un lugar propicio para los negocios, la inversión, el turismo y los intercambios culturales, en el marco de una política de internacionalización. (p. 11)

En el plan incluyendo las propuestas desde la región

Hoy, las comunidades Clúster incluyen las actividades de mayor potencial económico para la ciudad como lo son: Energía Eléctrica, Construcción, Textil / Confección, Diseño y Moda, Turismo de negocios ferias y convenciones y Servicios de Medicina y Odontología, que en conjunto representan el 40% de los activos de las empresas de Antioquia con un total cercano a las 32.866 empresas, una participación del 35% de las exportaciones totales, el 21% del PIB regional y el 40% del empleo del Área Metropolitana.(p. 24)

Por consiguiente, Medellín es considerada como el destino ideal para congresos, ferias, eventos certámenes, encuentros y programas de carácter local, nacional e internacional. El turismo de negocios es la alternativa definida en el Plan de Desarrollo Turístico 2000-2009, elaborado bajo la coordinación de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (p. 24)

El Plan contempla el establecimiento del Clúster de turismo, propone líneas de acción que propicien el desarrollo sostenible de la actividad, determina las potencialidades y los retos del Municipio e incentiva a las entidades públicas y privadas a participar en un proceso compartido para desarrollar la actividad turística de la ciudad. (p. 27). A nivel de economía, en el municipio de ubicación del proyecto tiene como principal renglón el

agrícola, en alguna medida las explotaciones forestales, alrededor se estructuran otras actividades tanto productivas como sociales, oportunidades de empleo en otras localidades. Lo cual indica en el pasado pocos competidores en dicho municipio ofertando este tipo de servicio.

San Francisco del Departamento de Antioquia, Colombia “El Mirador del Magdalena”, “Ventana Ecológica del Oriente Antioqueño”. Localizado en la subregión Oriente del departamento de Antioquia. Limita por el norte con el municipio de San Luis, por el este y por el sur con el municipio de Sonsón y por el oeste con los municipios de Sonsón y Cocorná, tiene de extensión total 373 kilómetros cuadrados. Km²., altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar 1250 msnm) y temperatura media de 23°C.

Por estar en la “Ruta verde de Antioquia”, el municipio en festividades se encuentran hoteles y restaurantes para atención de turistas, se encuentran atractivos en aguas como tarde de pesca y camping, Cañón del Rio Verde, los Cerros del Páramo de Sonsón, Cerro de la Teta, también en el corregimiento de Aquitania se le denomina “La Mejor Ventana de Oriente” ya que los visitantes se maravillan con el paisaje que ofrece la presencia de las orillas del rio Magdalena y zonas boscosas. En general, convergen muchos ríos tanto del municipio y de otros aledaños, convirtiéndose en futura “Ruta del agua”, a tres horas de Medellín, lo cual lo hace un municipio relativamente cercano para visitar los atractivos Turísticos, en fines de semana, entre ellos la Cuenca del Rio Claro es Reserva Nacional Natural visitada hoy por ecoturistas y extranjeros.

Por lo antes mencionado, las agencias de viajes y turismo Antioquia de Aventura ofrece diferentes planes en sitios similares que incluye (Camping, Canyoning, Torrentismo, Trekking y Ciclomontañismo), transporte público de pasajeros terrestre, seguro y guía, con atractivos de bosque húmedo tropical, cascadas, charcos, flora y fauna. (Julio, 2015). Por ello, es importante conocer si es viable técnica y económicamente el plan de negocios para el montaje de una empresa que pretende ofrecer servicios de ecoturismo y deportes de aventura en el municipio de San Francisco - Antioquia y de esta manera aprovechar las oportunidades que presenta el mercado y contribuir al desarrollo sostenible de la región, teniendo en cuenta la cantidad de bosques, zonas de esparcimiento al aire libre, la variedad de caminos para la práctica de senderismo y abundante cantidad de quebradas y ríos para la práctica de canyoning, canopy, river tubing, rafting, entre otros deportes. De acuerdo al contexto planteado en general, algunos factores tienen relación con la actividad siendo el caso de:

- Condiciones climáticas.
- Precios con demasiada diferencia entre municipios cercanos que brinden servicios de Turismo de Aventura, ya que en el estudio se han visto precios muy semejantes.
- Cambios por la tecnología de los equipos de descenso y EPP.
- Precio del combustible- Transporte público/ Transporte internacional.
- Seguridad que ofrezca el gobierno en el lugar.
- Actividades paralelas- a fines (culturales, recreativos, gastronómicos).
- Servicios públicos.

- Publicidad –posibles clientes potenciales.

1.2 Formulación del problema

- ¿Será viable técnica y económicamente el plan de negocios para el montaje de una empresa que ofrecerá servicios de ecoturismo y deportes de aventura en el municipio de San Francisco - Antioquia y de esta manera aprovechar las oportunidades que presenta el mercado y contribuir al desarrollo sostenible de la región?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

- Diseñar un plan de negocios para el montaje de una empresa de ecoturismo y deportes de aventura en el municipio de San Francisco - Antioquia, que aproveche las oportunidades que presenta el mercado y contribuya al desarrollo sostenible de la región.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar un estudio de mercado que permita identificar los atractivos turísticos que posee el Municipio de San Francisco – Antioquia, clientes potenciales interesados en el servicio, competidores y proveedores de este tipo de servicios.
- Realizar un estudio técnico que permita encontrar la forma más eficiente de ofrecer el servicio y que sea atractivo a los clientes potenciales.
- Determinar un estudio organizacional que brinde los aspectos legales y administrativos que permitan el óptimo funcionamiento de la empresa.
- Realizar un estudio financiero que permita realizar proyecciones que sean lo más cercanas a la realidad, que muestren su viabilidad y los gastos que se necesitan para su óptimo funcionamiento.

3. Justificación

En Colombia, el sector turístico es reconocido como una industria, tal como lo expresa el artículo 1 de la ley 300 de 1996: el turismo es una industria esencial para el desarrollo del país y sus regiones. Lo anterior, reconoce que el turismo se ha convertido en una de las actividades económicas más importantes del mundo, no sólo porque impacta económicamente su sector, sino que además influye fuertemente en los resultados de otros sectores, mejora la calidad de vida de los habitantes y genera en la comunidad conciencia por la protección, conservación y uso sostenible de los atractivos naturales y culturales pensando en las generaciones futuras.

Por tanto, el que Colombia sea un sector turístico reconocido como industria se evidencia de acuerdo a las cifras obtenidas en enero de 2013 en donde se informa que ingresaron 210.795 viajeros no residentes en el país, 2,2% más que el mismo mes de 2012 (206.333) lo que implica que hay buena inserción de extranjeros al país. Por los puntos de control migratorio se podrá encontrar que ingresaron 128.979 viajeros, en cruceros 43.411 pasajeros y 38.405 fueron colombianos no residentes en el país lo que sugiere que Colombia posee un nivel alto de ingreso de personal en especial turistas viajeros. Los principales motivos de viaje de los no residentes que ingresaron por los puntos de control migratorio fueron los relacionados con vacaciones, recreo y ocio (66%), negocios y motivos profesionales (12%) y trabajo (10%). Estas cifras demuestran que existe un crecimiento en la industria del turismo y que el mercado es muy estable y demuestra signos de crecimiento, se observa también que los turistas que vienen al país lo hacen por vacaciones, lo que hace de esta idea de negocio factible y con grandes oportunidades.

Específicamente, el turismo rural, ecoturismo, turismo deportivo, de aventura o al aire libre, turismo sostenible, son una alternativa diferente de entender las vacaciones y el

ocio, a comparación del turismo tradicional, no masificado y respetuoso con el medio ambiente. Tiene como ventaja el contacto directo con la naturaleza, a la cual respeta y contribuye para su conservación. Se desarrolla en espacios rurales y naturales, y ha contribuido a generar riqueza en los sectores en los que opera, de ahí que se haya definido como un modelo de desarrollo, en el que la naturaleza forma parte del atractivo turístico de una región y donde se interrelacionan los recursos biológicos y los sectores económicos y sociales. El turismo verde es por tanto, en algunos lugares, una forma de obtener beneficios económicos que permiten proteger determinadas áreas naturales y el bienestar de sus habitantes.

Por lo antes mencionado, diseñar un plan de negocios para el desarrollo de una empresa de ecoturismo y aventura en el municipio de San Francisco el cual fue años atrás golpeado por la violencia, es importante para la contribución del desarrollo sostenible de la región, el relanzamiento de la imagen de este municipio, ofrecer nuevos lugares turísticos llamativos para clientes extranjeros y nacionales (importante debido a que los indicadores muestran que en enero de 2013 ingresaron 210.795 viajeros no residentes en el país, 2,2% más que el mismo mes de 2012 (206.333) lo que generara un aumento de turistas interesados en llegar a Colombia), esto podrá estar anclado al aumento de la economía del país junto con el incremento de la tasa de empleo de los habitantes nativos de la región.

Reactivar la economía de un municipio es generar una causa de desarrollo positivo para un país, podemos mencionar que la apertura y reactivación de municipios “olvidados” generan impactos satisfactorios a los empresarios del sector, debido a que esto puede contribuir al aumento de la ocupación hotelera y el desarrollo de nuevos mercados.

Teniendo en cuenta que la tendencia creciente en los indicadores reportados en la industria hotelera, específicamente en la ocupación de la misma, desde el año 2005 hasta el 2010

muestra un aumento del 54,3 %, permite mencionar que las empresas turísticas especialmente las hoteleras se ven beneficiadas cada vez más por el desarrollo de actividades turísticas y el descubrimiento de lugares exóticos y naturales.

En cuanto al nivel social, programas como estos pueden generar el mejoramiento de la calidad de vida de las personas nativas de la región, así como también, la ampliación del portafolio de opciones de empleo de dichos habitantes, debido a que esta región es netamente agrícola, el empleo está indisolublemente ligado a la economía rural, fuente principal de ocupación de la mano de obra directa e indirecta, por ello su análisis parte del comportamiento de la actividad agrícola y en alguna medida de las explotaciones forestales, así como las oportunidades de empleo en economías de otras localidades. Este tipo de proyectos pueden generar también, la introducción de servicios básicos para los habitantes que viven en establecimientos no adecuados y que no poseen la mayoría de los servicios sanitarios; este tipo de turismo podrá mejorar poco a poco las instalaciones del pueblo y de esta manera incentivar proyectos de desarrollo rural.

Así como se evidencia efectos positivos en la parte social y empresarial, se generará también importantes avances académicos dentro y fuera de la región. Esto se desarrollará mediante la construcción y ejecución de planes deportivos y ecológicos basados en el conocimiento específico de deportes extremos incluyendo el conocimiento de la fauna y flora y entrenamiento del personal con respecto a factores que generen peligro para el turista y para el hábitat a explorar. Además, de esto se promoverá el desarrollo de campañas protección ambiental y aprovechamiento sostenible de recursos naturales potenciales para realizar posibles proyectos de bioprospección.

4. Aproximación marco teórico

4.1 Plan de negocios

Para hablar de plan de negocios se debe comenzar por entender el concepto de planear, dentro de las múltiples definiciones en este contexto, se encuentra la siguiente definición:

Planear es la forma de anticipar el futuro, al realizar esta acción el empresario, empleado o emprendedor anticipa el entorno al cual se enfrentará su empresa y/o negocio y que decisiones requiere tomar hoy para determinar la mejor forma de alcanzar sus objetivos, nos permite reducir lo más posible la incertidumbre y los riesgos asociados con el propio entorno del negocio o empresa en el cual se participa o desea participar. Planear es un proceso que consiste en fijar objetivos y establecer el camino para alcanzarlos. (Viniegra, 2007, p 13)

Así pues, a partir de este concepto se puede hacer un acercamiento a lo que es el plan de negocios, el cual básicamente consiste en plantear por escrito una estrategia que considera diferentes variables de mercado, financieras, de infraestructura, recurso humano, entre otros, para emprender la creación de un nuevo negocio.

En concordancia a lo anterior, algunos autores definen el plan de negocio como:

Un plan de negocios no es otra cosa que la planeación de una empresa o negocio en su conjunto, considerando cada una de sus partes o áreas esenciales (administración, finanzas, mercadotecnia, operaciones, etc.) y la interacción de cada una de éstas con las demás. (Viniegra, 2007, p 13)

Por su parte, Dávila (2009) aporta y agrega otros elementos a la definición cuando afirma que:

El plan de negocios es una herramienta que permite trazar el camino que debe recorrerse para llevar a la práctica un emprendimiento empresarial. Es decir, en su formulación subyace una actitud estratégica para alcanzar los objetivos que permitirán que el negocio sea viable o exitoso. Exige la observancia, análisis y determinación de oportunidades y potencial del mercado y segmento al que se dirigirá el producto o servicio que se piensa ofrecer, así como todos los aspectos operativos del negocio tales como las áreas productivas, logísticas, económicas y financieras, entre otros. (p.9)

En síntesis y luego de los conceptos anteriores, el plan de negocio se puede considerar como la carta de navegación que realiza el empresario y/o emprendedor para determinar los objetivos y como alcanzarlos teniendo en cuenta variables como el mercado, los recursos financieros, operativos y humanos, competencia, entre otros, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo.

4.2 Para qué sirve un plan de negocios

Afirma Viniegra (2007) que:

El plan de negocios nos ayuda a visualizar hoy como deben operar las distintas áreas del negocio o empresa para que de manera conjunta y sinérgica, permitan alcanzar los objetivos deseados de la manera más eficiente posible; esto es, producir el máximo de resultados con el mínimo de los recursos. (p.13)

Autores como Dávila (2009), describe cuatro puntos en los que enmarca la importancia de los planes de negocios a saber:

1. El “bussines plan” o Plan de Negocios pretende forzar a su autor de la imprescindible objetividad con la que se debe examinar la viabilidad de alguna idea de transformarse en un negocio que asegure a su promotor o promotores el éxito. “Quien va a lanzar una actividad nueva corre el riesgo de enamorarse de ella y perder la objetividad” señala Pedro Nuevo en el libro Lo que se aprende en los Mejores MBA (2003, pág. 55), y no le falta razón. Para el autor o autores de un plan de Negocio, a veces, “es difícil que vean defectos importantes al enfoque empresarial del proyecto de negocio. Es humano también encariñarse profundamente con aquello que personalmente se ha creado, aunque sea una idea o un proyecto.
2. El Plan de Negocio bien estructurado aborda de manera exhaustiva los aspectos fundamentales de la futura empresa, haciéndolo aterrizar a la realidad sometiéndola a las variables que podrían definir su éxito o fracaso. Lo cita Bateman y Snell (2005, pag.222) “el plan de negocio describe todos los elementos involucrados en el inicio de una nueva empresa. Este análisis ayuda al emprendedor a conseguir un conocimiento amplio, profundo y objetivo de la empresa que pretende poner en marcha”
3. Es necesario para, asimismo, buscar recursos, socios, colaboradores y financiamiento.

4. Se emplea como “Tableau de board”, es decir, como una hoja de ruta para controlar la marcha de la empresa en su proceso de creación y crecimiento, definir indicadores y referencias para controlar y corregir desviaciones sobre lo previsto y dirigir la empresa una vez creada. (p.9-10)

Dado lo anterior, se destaca la importancia de la elaboración de planes de negocios para la toma de decisiones en los diferentes ámbitos y para diferentes grupos de interés.

4.3 Componentes de un plan de negocios

4.3.1 Análisis del sector

4.3.1.1 Generalidades y parte teórica:

Un sector es un grupo de empresas o negocios que se engloban en un área diferenciada dentro de la actividad económica y productiva, suministrando de esta manera un mercado. El análisis sectorial entiende por tanto que la rentabilidad del sector está determinada por la competencia en dos mercados: el del producto y el de los factores. El entorno sectorial está formado por tres tipos de jugadores: clientes, proveedores y competidores. Por lo antes mencionado, para realizar un análisis del sector se deben tener en cuenta los factores macroeconómicos, debido a que estos pueden ser determinantes críticos de las oportunidades y amenazas a las que se enfrente la empresa en un futuro, algunos de estos factores son:

- **La economía nacional e internacional:** al analizar los aspectos económicos es importante analizar los principales indicadores económicos de una región para determinar las mejores opciones para la empresa.

- **Tecnología:** se tendrá en cuenta el movimiento que la tecnología ha tenido en determinada región a nivel internacional y a nivel interno de la región, por ejemplo las exportaciones que tiene un país en tecnología, en esta parte es importante la identificación de cifras publicadas en bibliografías de la nación o en fuentes confiables.

- **Gobierno y política:** se tendrá en cuenta que entidad reguladora del gobierno controla y vigila la actividad de la empresa, que aspectos legales o jurídicos se deberán considerar importantes.

- **Tendencias del medio ambiente:** en este factor es importante las políticas, certificaciones, permisos medio ambientales que rigen a región en articular y que deben tenerse en cuenta en el futuro desarrollo de la empresa.

- **Aspectos geográficos:** se hablará de la región o zona del país en la que se querrá ofertar el producto o servicio.

- **Aspectos demográficos:** se consideran los factores demográficos importantes por ejemplo: edad, clase social, nivel de educación, etc.

- **Aspectos socioculturales:** se determinarán los movimientos sociales o culturales que han desarrollado un papel importante en el desarrollo de la región.

Después de haber conocido algunos de los factores, cabe mencionar que en este tipo de análisis externo se verá principalmente cómo afecta al entorno al funcionamiento de la empresa en cuanto a oportunidades de aumentar el beneficio de la misma.

Por consiguiente cuando se realiza un análisis sectorial se pretende:

- **Conocer la estructura del sector en el que se moverá la empresa,** porque ello influirá en su competencia y rentabilidad.
- **Conocer la relación que existe entre la intensidad de la competencia y la rentabilidad de la empresa,** siendo ésta menor cuanto mayor sea la intensidad de la competencia.
- **La anticipación en cuanto a tendencias del sector,** para ser más dinámicos que los competidores. Se trata de aprovechar las tendencias a nuestro favor. Por ejemplo el cambio demográfico que supone en algunos países el incremento de las personas de mayor edad. Existen múltiples oportunidades de negocio que se abre en la atención de las personas de la tercera edad.
- **Valorar acciones comunes dentro de un sector** en la búsqueda de la mejora global.
- **Encontrar oportunidades de negocio en las necesidades de los clientes y las debilidades de la competencia.** Se trata por tanto de encontrar los huecos de negocio. ¿Qué parte del mercado no está bien atendida por los competidores o nosotros con nuestros recursos podemos atender mejor?

Del entorno al análisis sectorial:

El entorno es todo aquello que de alguna manera afecta al funcionamiento de la empresa, directa o indirectamente. Es algo tan grande que es muy costoso para la empresa tenerlo controlado en su totalidad. Por ello la empresa debe hacer un estudio del entorno, y

en él distinguir lo que es "simplemente" importante de lo que es realmente imprescindible para su supervivencia.

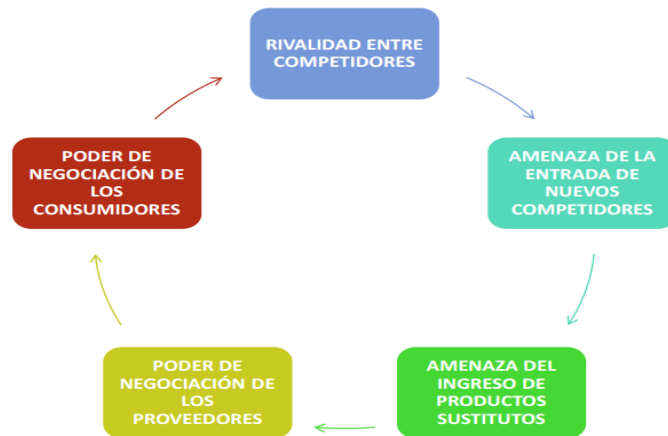
Cualquier factor condiciona en un momento dado la estrategia de una empresa, como pueden ser factores políticos, económicos, sociales, etc., todos pueden generar oportunidades de negocio para la empresa. Lo que interesa es saber de qué manera estos factores globales del entorno (macro *entorno*) afectan al entorno sectorial de la empresa (micro *entorno*). Un entorno sectorial que componen clientes, proveedores y competencia como se mencionó anteriormente.

Análisis del atractivo del sector: Las Cinco Fuerzas de Porter

Dentro del análisis del entorno sectorial, indiscutiblemente hay que mencionar a Michael Porter (Harvard Business School). Y es que Porter considera que el nivel de intensidad de un sector y su rentabilidad vienen determinados por las propias características del sector.

El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter trata de analizar y clasificar los factores que afectan a un sector determinado. Este considera que la rentabilidad de un sector (tasa de rendimiento sobre el capital invertido) está determinada por cinco fuentes de presión competitiva. En el siguiente gráfico vemos esquemáticamente el modelo. Este tema es muy importante y es la base del análisis externo.

Figura 8: Modelo de El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Guananga X., Lowndes K., Guallasamín A., *Análisis de las fuerzas de Porter*. Universidad Politécnica del Ejército

Teniendo en cuenta lo anterior, los beneficios ganados por las empresas en un sector están determinados por tres factores: el valor del producto para el cliente, la intensidad de la competencia y el poder de negociación de los proveedores. Michael Porter desarrolló este método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas, por lo cual expone 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa.

Esta herramienta es importante cuando se trata de diagnosticar la situación del conjunto de competidores agrupados en el sector industrial y de reconocer las habilidades estratégicas que pueden tener cada empresa para crear estrategias que permitan obtener ventajas competitivas y sostenibles a largo plazo.

Las cinco fuerzas de Porter son:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Se considera que en un sector en el que se conoce que el rendimiento del capital invertido es superior a su coste, la llegada de empresas interesadas en participar del mismo será muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado. En la práctica se verá entonces la aparición de los *stakeholders*, los grupos de interés que afectan o son afectados por las decisiones de una empresa.

Lo anteriormente mencionado, se podrá hablar de sí un sector es o no *contestable*, lo que depende de la existencia de barreras de entrada y salida. Por esto, un sector es *contestable* cuando no existan estas barreras, en el que los precios dependen del nivel competitivo del sector (ley de la oferta y la demanda), sin que influya el número de empresas que existan en el sector. La existencia de barreras de entrada trae consigo los llamados *costes hundidos*, que son aquellos que debe afrontar la empresa para entrar en el sector para invertir en determinados activos y que no podrá recuperar cuando decida salir del sector. Por esto se dice que cuando no hay costes hundidos, las empresas "utilizan" el sector, en el sentido de no estar interesadas en su supervivencia y crecimiento, sino en los beneficios que puede aportarlo en un momento determinado, ya que, conseguidos estos, marcharán del sector.

Para evitar la vulnerabilidad de los sectores, se crean barreras de entrada, que son las siguientes:

- ***Inversión necesaria:*** En determinados sectores, la inversión que se necesita tan solo para formar parte del mismo es tan enorme que las empresas no pueden afrontarla, por muy grandes que estas sean. Esto es lo que ocurre con el sector de los aviones de pasajeros, en el que Boeing y AIRBUS tienen un dominio tan aplastante del mercado que difícilmente pueden competir con ellos. Otros Sectores no tienen costes de entrada tan fuertes, como suele ocurrir con las franquicias del sector inmobiliario.

- ***Economías de escala:*** Hay sectores en los que la pequeña producción no es eficiente para la empresa, por lo que hay que producir a gran escala. Por esto, una empresa que desee formar parte de este sector tendrá que decidir si entra con una escala pequeña de producción, lo que implica costes unitarios muy importantes, o bien entra con una gran capacidad de producción, sabiendo que se arriesga a que esta capacidad sea infrautilizada mientras el volumen de producción no sea suficiente, con los costes que ello conlleva.

- ***Ventaja absoluta en costes:*** El hecho de ser los primeros en llegar a un sector, unido a otros factores como el abastecimiento de una materia prima o las economías de aprendizaje, provocan que la empresa que ya está dentro del sector tenga ventajas en costes, lo que supone un impedimento importante para aquellas empresas que quieren formar parte de ese sector.

- ***Diferenciación del producto:*** Es muy difícil para una empresa que entra nueva en un sector competir contra otras que ya están asentadas en el mismo. Y es que estas empresas asentadas a las que nos referimos cuentan ya con una marca reconocida y una fiel clientela, lo que obliga a las empresas entrantes a

realizar importantísimas inversiones en publicidad, un coste que habrían ahorrado si hubieran entrado antes que la que ya es su competencia en el sector. Otro camino que pueden recorrer estas nuevas empresas para no gastar tanto en publicidad es el de competir en precios son las empresas establecidas, o bien actuar en los nichos de mercados que esta no considera.

- ***Acceso a canales de distribución:*** Esta barrera es muy importante, ya que el consumidor final no tendrá posibilidad de adquirir el producto si no lo ve en el punto de venta. Y para una empresa nueva en el sector no es sencillo ocupar un lugar en los canales de distribución, los cuales están ocupados ya por las empresas conocidas. Además, empresas novatas no tienen esa relación de confianza con el vendedor final como para ocupar un puesto de privilegio en el lugar de venta. Un ejemplo de esto es lo que ocurre en los supermercados, donde el espacio está limitado al que ofrecen las estanterías, y que ya están ocupados por las empresas ya asentadas en el sector. Y es que si se impide el acceso a los canales se imposibilita el éxito de la empresa.

- ***Barreras administrativas y legales:*** Son las impuestas por los gobiernos y organismos superiores, y se relacionan con la obtención de licencias expedidas por autoridades públicas, patentes, *copyright*, requisitos relacionados con el medio ambiente, la seguridad, etc., ejemplos de lo que estamos comentando son los taxis y televisiones (licencias), los trabajos de investigación (patentes), entre otras. Estas barreras, que cada vez son mayores sobre todo en lo relacionado con calidad y medio ambiente, suponen costes importantes para la entrada de nuevas empresas.

- **Represalias:** Referidas a las represalias que pudieran tomar las empresas ya existentes en el sector, según interpreten la entrada de la nueva empresa. Estas represalias podrían consistir en campañas de publicidad agresiva o brusquedad bajadas de precios, hasta asfixiar a la nueva empresa, cuyo margen de beneficios es inferior porque está empezando. Esta última medida conllevaría la ruina de la empresa nueva. En función de la reacción de las empresas establecidas, entrarán más o menos empresas nuevas.

- **Eficacia de barreras de entrada:** Al hablar de la eficacia de las barreras de entrada hay que considerar diversas opiniones. Por un lado, los estudios realizados por Bain y Mann encontraron que la rentabilidad es superior en sectores con barreras de entrada muy altas que en aquellos en las que son relativamente bajas. Por otro lado, George Yip no cree que las empresas que quieran entrar en un sector y finalmente no lo hagan sean por las barreras de entrada, ya que creía que podrían superar esas barreras, por contar con los recursos y capacidades suficientes para competir. Es por este razonamiento que se puede concluir diciendo que la efectividad de las barreras de entrada para disuadir a las empresas entrantes depende de los recursos con los que esta cuenta.

2. La rivalidad entre los competidores

En esta fuerza se podrá identificar donde será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos, por ejemplo, será más difícil luchar donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estarán enfrentados a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3. Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

4. Poder de negociación de los compradores

En esta fuerza, un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación o empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Cada vez aparecen más productos que, aparentemente, poseen las mismas características del producto original. Además de confundir a veces al consumidor y de acrecentar la competencia, la aparición de productos sustitutos tiene influencia directa en el precio de los productos. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Este tipo de análisis de Porter se utiliza:

- Cuando se desea desarrollar una ventaja competitiva respecto a tus rivales.
- Cuando se desea entender mejor la dinámica que influye en tu industria y/o cuáles tu posición en ella.
- Cuando se analiza la posición estratégica y se buscan iniciativas que sean disruptivas o logren mejorarla.

4.3.1.2 Metodologías

Para realizar este análisis existen varias herramientas, entre ellas: Guías y cuestionarios específicos, análisis estructural de los sectores industriales (5 fuerzas de Porter explicado anteriormente), análisis de actores claves, el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y algunas matrices de factores externos y perfil competitivo.

FODA: Fortalezas – Debilidades – Oportunidades –Amenazas

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar una tabla de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Es una herramienta que facilita el análisis de Situación Interna, por medio del FODA se realiza una evaluación de los factores principales que se espera influyan en el cumplimiento de propósitos básicos de la empresa o institución; requiere escudriñar y de

alguna manera predecir lo que se supone va ocurrir o las necesidades que se tendrán, además de lo que hacer para estar preparado.

1. Fortalezas

Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa o institución en cuatro amplias categorías: Potencial humano, Capacidad de proceso (lo que incluye equipos, edificios y sistemas) Productos y servicios y Recursos financieros.

2. Debilidades

Representan los aspectos negativos de la empresa.

3. Oportunidades

Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa. Esto tiende a aparecer en una o más de las siguientes grandes categorías: Mercados, Clientes, Industria, Gobierno, Competencia y Tecnología.

4. Amenazas

Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa; tienden a aparecer en las mismas grandes categorías que las oportunidades. Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planeación cuidadosa.

Matriz de Factores Externos

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos también es conocida como la Matriz EFE. El objetivo de esta matriz es permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa bajo estudio.

Se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarcar un total entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista primero anotar las oportunidades y después las amenazas. Ser lo más específico posible.

2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la Matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta oportunidad como lo señala la calificación.

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

4.3.2 Análisis técnico y operativo

El estudio técnico o plan operativo describe los requerimientos físicos del negocio, así como el funcionamiento de éste. El objetivo de este estudio es mostrar cómo serán las operaciones diarias del negocio. Para ello, se deberán tener en cuenta los requerimientos físicos, el proceso del negocio, entre otros. A continuación se detallan algunos de estos:

Tamaño: Determinar el tamaño apropiado para el proyecto. Este aspecto involucra lo siguiente:

Puede expresarse de diferentes maneras, por ejemplo: en función de la producción en un periodo determinado (5 toneladas/mes), según el monto de la inversión, según el número de empleos generados, según la cobertura geográfica del mercado (local, departamental, nacional e internacional). (Méndez, 2014, p.48)

En el tamaño, inciden varios factores como el mercado, ya que hay que tener en cuenta la dinámica del mismo, puesto se puede sobredimensionarse o si es muy ajustado al mercado actual se puede desconocer su evolución. La tecnología puede establecer escalas para su producción en cuanto a equipos e ir de la mano de los costos.

Igualmente, el financiamiento, ya que de él depende el monto de la inversión, la localización interfiere en el tamaño también ya que de acuerdo a la zona de mercado o abastecimiento y el volumen de disponibilidad será el tamaño del proyecto ubicación en demanda, materia prima o sitio intermedio.

Localización: Establecer el sitio más adecuado para la ubicación del mismo. Se debe tener en cuenta los diferentes proyectos relacionados con problema de una población específica, se tendrá claramente definida su ubicación, en caso de proyectos de unidades de

producción o servicios para atender una demanda de bienes y /o servicios con fines de carácter lucrativo, su orientación es de acuerdo al mercado, fuentes de materia prima o sitio intermedio de ambas.

Otros aspectos pueden influir como acceso a servicios complementarios, impacto ambiental, facilidad de construcción, terrenos, entre otros.

Ingeniería del proyecto: Definir las características tecnológicas que debe tener el proyecto. Méndez (2014) afirma: “La ingeniería se relaciona con la parte técnica del proyecto, por lo tanto, es muy importante en esta fase del estudio tener la asesoría de personas con experiencia comprobada en el área del proyecto” (p.50).

Las base técnicas comprenden lo siguiente:

- ¿Cómo se elaboran los productos o se prestan los servicios?- Proceso
- ¿Con qué se hacen esos productos o se prestan los servicios?-
- Tecnología
- ¿Qué resulta?-Calidad

4.3.3 Análisis administrativo

El análisis administrativo es el examen total de los planos organizativo, dinámico, funcional, estructural y comportamental en una empresa u organización para detectar situaciones anormales y proponer las soluciones que sean necesarias. Este análisis está conformado por un grupo, el mismo que se encuentra a nivel funcional, estructural, organizacional y comportamental. El objetivo de este análisis es mostrar a los interesados de un plan de negocios, que la empresa que se iniciará será bien organizada, contará con una excelente coordinación entre sus diferentes áreas, el equipo humano que hará parte de

la empresa será el más preparado y el negocio cumplirá con todas las normas legales existentes en el país, según el tipo de sociedad que se vaya a constituir.

El plano Organizativo Dinámico: En una organización debe haber ciertos principios administrativos, los mismos que son la: Planeación, organización, staff o dotación de personal asesoría, dirección, control, reporte y presupuesto. En el momento en que se realice una investigativa específica de lo que corresponde al plano organizativo dinámico, se enfoca al cumplimiento eficiente y eficaz de cada una de las actividades a desempeñarse en la empresa.

El Plano Funcional: En este plano se investiga cómo y de qué forma realiza la organización sus actividades productivas, para lo cual el analista se puede valer de herramientas tales como los cuadros de distribución de trabajo, diagramas de flujo, cuadros estadísticos, entre otros. Uno de los fines más importantes de la investigación de este plano, es el determinar cómo poder mejorar y hacer más efectivos los procesos productivos de la organización.

El Plano Estructural: Las estructuras organizacionales deben investigarse con el fin de mejorarlas cada vez, y así brindar al cliente un servicio que llene las expectativas.

El Plano Comportamental: Las empresas actuales, conscientes de la importancia del recurso humano, han implementado programas de desarrollo organizacional con el fin de preparar para el cambio a sus apreciados colaboradores, conjuntamente con una efectiva capacitación técnica.

El análisis administrativo, a su vez, se puede practicar en dos niveles según su profundidad: Microanálisis y Macroanálisis.

En el Microanálisis administrativo se estudia en forma detallada una parte de un órgano superior, desde sus aspectos más generales hasta los más específicos. El Macroanálisis administrativo realiza el examen en forma más global, es decir, el conjunto de órganos que forman parte de un sistema superior. La administración de la empresa (estilo y equipo humano) también debe quedar plasmada en el documento del plan de negocio porque ella es el timón del barco, el lugar donde se toman las decisiones, se planean las operaciones y estrategias. En este análisis se define los siguientes puntos:

Definición de la estructura organizacional: Se refiere a cuál de las formas de organización va a adoptar su negocio. Una vez determine el tipo de organización establezca los objetivos principales y las actividades de cada una de las áreas que componen su empresa (objetivos y actividades en el área de recursos, maquinaria, de comunicaciones, entre otros). Y, posteriormente, establezca las responsabilidades o roles para cada cargo. Se debe llegar a un organigrama en el que aparezcan claramente las líneas de reporte, los nombres de los cargos y el papel que cada uno desempeñará.

Tamaño de la empresa: ¿Qué tan grande será la empresa que está creando? Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa (mipyme), toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbano, que respondan a dos de los siguientes parámetros:

Microempresa:

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,
- b) Activos totales, excluida la vivienda, por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Pequeña empresa:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes o,

Mediana empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Estos tres grupos empresariales se conocen genéricamente como MIPYMES Las mipymes en Colombia se agrupan en dos grandes áreas:

Con ánimo de lucro:

- a) Unipersonal (1 persona)
- b) Limitada (mínimo 2, máximo 25)
- c) Anónima (se asocia el capital mínimo 5 accionistas)

Sin ánimo de lucro:

- a) Precooperativa (mínimo 5 personas, no tiene máximo)
- b) Cooperativa trabajo asociado (mínimo 10 personas, no tiene máximo)

Talento humano: Por último, en el análisis administrativo, se tendrá que exponer todas las características del personal que se requiere y se empleará en una empresa (perfiles, habilidades por competencias), así como los requisitos básicos de los principales cargos de la organización. La descripción de los procesos de selección, reclutamiento y contratación del personal, los procesos que se tendrán que aplicar para incorporar inducciones y capacitaciones. En esta parte se deberá exponer el tipo y la clase de remuneración que piensa aplicar para su personal y la motivación que lo lleva a esa decisión. Por último, se deberá también, especificar en una tabla (un ejercicio resumido de autoanálisis de competencias) los factores por los que va a medir la gestión del desempeño del talento humano de su empresa.

En conclusión para realizar un análisis administrativo se deberá describir en determinados niveles administrativos los siguientes aspectos:

Grupo Empresarial:

Se describirá :

- Socios del grupo
- Experiencias y habilidades de los miembros del grupo que son útiles para la empresa
- Nivel de participación
- Conformación de la junta directiva
- Condiciones salariales

- Política de distribución de utilidades

Personal Ejecutivo:

- Cargos básicos y experiencia requerida
- Políticas de contratación y niveles salariales

Organización:

- Estructura básica (organigrama)
- Líneas de autoridad
- Mecanismos de dirección y control
- Estilo de dirección
- Comités y grupos funcionales

Empleados:

- Necesidades cualitativas y cuantitativas
- Mecanismos de selección, contratación y desarrollo
- Programas de capacitación
- Políticas de administración de personal

Organizaciones de Apoyo:

- Organizaciones que le ayudarán (bancos, compañías de seguros, asesores legales, asesores tributarios, etc.)
- Organización contable y mecanismos de control.

4.3.4 Análisis legal y social

Normatividad aplicable al tipo de organización legal más conveniente para los gestores del proyecto. Constitución de la empresa desde el punto de vista legal y jurídico, teniendo en cuenta ventajas y desventajas; así como el aspecto de la estructura organizacional teniendo en cuenta organigrama, niveles de decisión, relaciones interfuncionales, funciones de los cargos, calidad del personal, nomina, entre otros

Es importante tener en cuenta para el proyecto los aspectos legales, normativos de política de desarrollo que plantea el gobierno tanto nacional como departamental y local, que pueden afectar el proyecto de una u otra forma. La experiencia indica que en la medida en que lo proyectos coadyuvan al logro de las políticas gubernamentales, el nivel de dificultad para las fases siguientes del proyecto disminuye. Esta situación es explicable porque el desarrollo requiere del esfuerzo mancomunado del Estado, el sector privado y la comunidad en general (Méndez, 2014, p.44)

Es importante tener presente la legislación aplicable a lo técnico del proyecto, de acuerdo al sector productivo del área inmersa, igualmente los aspectos ambientales, sanitarios, seguridad y calidad que puedan afectar el producto/ servicios y la sociedad

Se acostumbra incluir una síntesis de las principales características sociales, económicas y culturales del área en donde se origina el proyecto. En esa descripción es conveniente hacer hincapié en aquellos aspectos que afectan más directamente el proyecto, por ejemplo: vocación frutícola del municipio, principales fuentes de ingreso, formas de tenencia de la tierra, climatología nivel de organización de la

comunidad, composición de la población, actividades económicas principales, situación política entre otras. (Méndez, 2014, p.44)

Se debe incluir el análisis de eficiencia de los impactos y examinar los efectos del proyecto sobre la distribución de ingresos y riquezas, efectos políticos, bienestar, efectos sociales y psicosociales.

4.3.5 Análisis económico y financiero

El análisis económico y financiero es la etapa en la cual se establece en términos monetarios los costos de puesta en marcha y de operación del proyecto, lo cual permite evaluar y visualizar la rentabilidad del mismo, así como su tasa interna de retorno y capital de trabajo, a partir de la proyección de los diferentes estados financieros a saber: Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Caja.

De acuerdo a la cartilla Plan de Negocio - Ser Empresario del SENA y la Revista Dinero (2007), los aspectos fundamentales para empezar el análisis son:

Inversión: ¿Cuánto dinero necesita invertir en el proyecto? ¿Cuánto tiene de balance base? ¿Cuánto dinero requiere para el desarrollo de prototipos? ¿Cuánto necesita para gastos preoperativos, gastos de comercialización y servicios, otros gastos, pago de créditos? Especifique la cuantía de los aportes de los emprendedores, especificando sí se trata de recursos en efectivo o aportes en bienes y servicios, estableciendo si los recursos se aplican a la etapa de implementación o a la de operación del negocio.

Operación: Determine los gastos fijos de la empresa y dentro de estos describa los gastos de operación que son todos aquellos que intervienen en la producción. Determine los gastos de operación mensuales para mantener su empresa en funcionamiento. Igualmente, dentro de los gastos de operación existen los de administración, estos se utilizan en la dirección de la empresa incluyendo nóminas administrativas, determínelos mensualmente. Y, por último, se pueden encontrar los gastos de venta, los cuales intervienen en la comercialización y publicidad. Realice lo mismo que los anteriores gastos.

Capital de trabajo: ¿Cuánto dinero necesita para que el negocio funcione?

Costo variable unitario: equivalen a los costos de las materias primas utilizadas en cada producto. Determine la cantidad de materia prima requerida para fabricar cada unidad y el costo de cada unidad, y haga un total de la producción de unidades requeridas. Si utiliza mano de obra al destajo adiciónela. No se olvide de agregar los impuestos de industria y comercio.

Punto de equilibrio: es el número de unidades del producto servicio que la empresa debe vender para que los costos y los gastos del negocio reciban recursos y funcionen. Este punto de equilibrio es tenido muy en cuenta por los inversionistas porque él determina si el proyecto tiene la capacidad de vender o no la cifra de unidades para mantener en equilibrio a la empresa. Es recomendable que lo realice y presente anualmente. Con base en la información anterior explique las proyecciones financieras.

Estado de resultados: Es el resultado de confrontar los ingresos contra los egresos en un periodo de la empresa. Este análisis refleja si hay pérdidas o utilidades en la empresa. Muestra la posición económica del negocio en un período determinado y sirve para calcular el beneficio o pérdida que ha tenido en ese período.

Flujo de caja: Es la disponibilidad de efectivo y a través de este estado se muestra la necesidad de pedir financiamiento externo o la posibilidad de ubicar los excesos de efectivo en oportunidades que rinden beneficios. Permite determinar la necesidad de recursos y la posibilidad de establecer los plazos de reembolsos, de préstamos y el pago de los intereses. Resume todos los aspectos desarrollados a lo largo del Plan de Negocios. No se olvide de anexar el Periodo de Recuperación, que es el tiempo que se necesita para que la inversión regrese como utilidad al negocio.

Valor actual neto: Indica cuál es el valor neto del proyecto actual, y la Tasa de Interés de Retorno: que es la renta de inversión promedio anual que necesita la empresa.

– Determine las necesidades de inversión o de crédito. Si se tiene previsto incorporar recursos de crédito al negocio.

– El Balance General muestra la posición financiera debido a que a través de él se pone en evidencia la capacidad de resolver las deudas por vencer. Su fin es demostrar el crecimiento anual de la empresa y observar el comportamiento de las cuentas principales. Realícelo anualmente.

4.3.6 Análisis de riesgos e intangibles

El mundo ha ampliado el espectro de oportunidades para el desarrollo de proyectos, no obstante, simultáneamente surgen nuevos riesgos que afectan los planes y es allí donde se deben tomar decisiones para los procesos, de lo cual depende el conocimiento e información que se tenga disponible.

Se deben tener en cuenta en los proyectos, aspectos que pueden intervenir a futuro directa e indirectamente en los planes, factores condicionantes como:

Aquellas variables que afectan directamente el proyecto; por ejemplo para un proyecto agrícola: tipos de cultivo, variedades, características edafológicas, clima, rendimiento por hectárea, épocas de cosecha, líneas de crédito, seguridad de la zona. Cada uno de estos componentes debe ser adecuado creativamente para el tipo de proyecto que interesa. (Méndez, 2014, p.44)

Se debe realizar análisis del entorno o contexto en todos sus niveles, ya que afecta cualquier sector productivo, desde lo económico, político, social, cultural, religioso, teniendo en cuenta los riesgos del mercado (competidores, ciclos favorables, estrategias), económicos (precios, materias primas, productos finales), sanitarios (cumplimiento de planes, programas, requisitos), técnicos (operatividad, calidad) y financieros (aporte de recursos, financiación).

Los términos de riesgo e incertidumbre, aunque están relacionados, tienen connotaciones diferentes. La incertidumbre se da cuando no se tiene seguridad de qué puede ocurrir en el futuro, mientras el riesgo es la incertidumbre que afecta de manera negativa el bienestar de un ser humano o un segmento de la población. Por

ejemplo, la incertidumbre que genera entre los exportadores colombianos el hecho de que en los próximos dos meses se agudicen los conflictos con Venezuela, con efectos como la disminución de las ventas de sus productos, la pérdida de la imagen corporativa de sus empresas y la oportunidad que se abre para los empresarios brasileiros de atender nuevos mercados en Venezuela. (Méndez, 2014, p.325)

5. Diseño metodológico

5.1 Enfoque

Para el presente trabajo se aplicará un enfoque mixto, dado que es un fenómeno en el cual se comienza por investigar el tema cualitativo para establecer una descripción y un posible modelo de comportamiento aplicado al plan de negocios. Posteriormente, se medirán las variables cuantitativas para determinar su viabilidad financiera, económica, social y administrativa.

5.2 Método

Fenomenológico, ya que se buscará indagar el fenómeno en tiempo real y en un espacio geográfico específico.

5.3 Tipo de investigación

La presente investigación es de carácter descriptivo. Según Bernal (2010), citando a Salkind (1998), afirma. “Se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (p.113). Dado lo anterior, la investigación identificará situaciones, rasgos, características del tema propuesto.

5.4 Población y muestra

La población será analizada a través de un muestreo mixto. Desde lo cuantitativo se utilizará el muestreo estratificado y desde lo cualitativo se hará uso del muestreo con fines especiales. Con lo anterior, se buscará la medición y observación de las variables objeto de estudio.

5.5 Técnicas de recolección de información

Para el plan de negocio la técnica que se utilizará desde el aspecto cuantitativo y cualitativo es la encuesta, entrevista semi – estructurada y análisis documental, puesto que dicho instrumento es el más pertinente para este trabajo de investigación.

5.6 Fuentes de información

Fuentes de información primarias: Para el desarrollo de esta investigación se tendrá como fuente principal a los actores claves del proceso objeto de este estudio, es decir, son las personas que se les aplicarán los instrumentos diseñados para alcanzar los objetivos trazados.

Fuentes de información secundarias: En este tipo de fuente se recurrirá a revistas de resúmenes, índices de boletines o boletines de sumarios, directorios de industria editorial (proporciona información a nivel nacional e internacional), almanaques, manuales de ecoturismo (proporciona información actual y concisa de eventos históricos y de la actualidad), diccionarios (generales y especializados) enciclopedias fuentes geográficas, entre otros.

Fuentes de información terciarias: Se acudirá a revistas electrónicas, catálogos de bibliotecas (virtuales), páginas web y todos aquellos materiales que mediante la búsqueda virtual podamos utilizar.

5.7 Variables

- **Plan de negocios**

Es una propuesta escrita en la cual se describe de manera general la integración de un conjunto de estrategias y actividades encaminadas a la creación de un negocio, en la cual se determina entre otros, el tipo de negocio, su parte financiera, técnica-operativa y legal.

- **Ecoturismo**

Son actividades turísticas realizadas en medios naturales y bajo una conciencia de conservación y cuidado por la naturaleza.

- **Deportes de aventura**

Son aquellos deportes que implican un grado de riesgo en su realización y se llevan principalmente en espacios naturales, generando entre sus practicantes una satisfacción única. Dentro de dichas actividades se encuentran la práctica de rápel, escalada, carreras de aventura o montañismo, entre otros.

- **Desarrollo sostenible**

Es aquel desarrollo que permite satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin que por ello se vean comprometidas las capacidades de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades. El desarrollo sostenible implica poner en marcha todo lo que sea necesario para cubrir las demandas de la sociedad pero a un nivel de explotación de recursos consciente y respetuoso para con el medio ambiente natural.


6. Resultados



6.1 Estudio de los mercados



6.1.1 El producto y/o servicios.



Aventura San Francisco pretende aprovechar los cursos y espacios naturales disponibles para el desarrollo de diferentes actividades de ecoturismo y aventura, los cuales se describen a continuación:


Tabla 1. *Portafolio de servicios: Aventura San Francisco*

Servicio	Actividad	Descripción de la actividad	Imágenes
Caminatas de un día	Caminata San Francisco-Pailania	Distancia: 5 kilómetros, duración estimada 4 horas, es una agradable caminata comenzando en el parque de Municipio de San Francisco.	

Servicio	Actividad	Descripción de la actividad	Imágenes
	Caminata San Francisco-Cascada La Vega	Distancia: 9 kilómetros, duración estimada 6 horas. Saliendo Desde el parque del Municipio de San Francisco	
Travesías de tres días	Travesía San Francisco Sonsón	Distancia: 50 kilómetros, duración estimada de caminata diaria de 7 horas. Es un impresionante recorrido de 3 días disfrutando de aguas cristalinas, verdes montañas, bastos bosques, campesinos amables y comida criolla.	

Servicio	Actividad	Descripción de la actividad	Imágenes
	Travesía San Francisco-Argelia	Distancia: 38 kilómetros, duración estimada de caminata diaria de 6 horas. Es un impresionante recorrido de 3 días por los más hermosos caminos del Oriente Antioqueño.	
Torrentismo	Torrentismo Cascada Las Brujas	Es un descenso en cuerda por una espectacular cascada de 40 metros de altura en donde podrás saltar y divertirte en el agua. Luego de un descenso muy agradable podrás saltar a un cristalino charco o salir volando por una divertida tirolina.	

Servicio	Actividad	Descripción de la actividad	Imágenes
	<p>Torrentismo Cascada El Tagual</p>	<p>Es un descenso en cuerda por una imponente cascada de 80 metros de altura. Este descenso está cargado de mucha adrenalina pues la mayor parte del descenso se hace en medio del agua y con una panorámica única de bosques nativos.</p> <p>Además en la parte baja de la cascada podremos disfrutar un refrescante y cristalino charco.</p>	
	<p>Torrentismo Cascada La Vega</p>	<p>Es un descenso en cuerda por la cascada la Vega de unos 70 metros de altura que nos invita a disfrutar de sus aguas cristalinas. Un descenso cargado de mucha diversión y frescura gracias al bosque nativo</p>	

Servicio	Actividad	Descripción de la actividad	Imágenes
		que la rodea.	
Descenso en neumático por el Rio Santo Domingo		Los amantes de la aventura no se pueden perder este gran recorrido en neumático por el río Santo Domingo. Se inicia el recorrido pasando por varios rápidos muy divertidos, al igual que zonas muy tranquilas en donde podremos nadar y saltar tentadores charcos.	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

6.1.1.2 Usuarios

Los usuarios de estos servicios se encuentran ubicados en la ciudad de Medellín, generalmente son grupos de caminantes de la ciudad a los cuales pertenecen jóvenes y adultos amantes del ecoturismo y de los deportes de aventura, con un rango de edad entre los 15 y 50 años. Se encuentran dentro de un estrato socioeconómico medio, medio alto y alto, y son personas con un estilo de vida saludable que busca emplear su tiempo libre en actividades deportivas y de recreación que disminuyen sus niveles de estrés.

6.1.1.3 Sustitutos y complementarios

Dentro de los sustitutos para los servicios ofrecidos, se pueden encontrar las diferentes ofertas de actividades de naturaleza o de aventura ofrecidas por los diferentes grupos de caminantes de la ciudad, para lo cual se encuentran variadas ofertas de actividades para cada fin de semana, o el hecho de que algunas personas desean hacer sus actividades de aventura por cuenta propia. Dentro de dichos sustitutos se encuentran:

- Salidas a cine.
- Disfrutar de los parques o centros comerciales de la ciudad.
- Las caminatas y actividades de aventura ofrecidas por los demás grupos de caminantes de la ciudad.
- Actividades de adrenalina como parapente.
- Actividades de ciclomontañismo.

6.1.2 Análisis del sector económico

6.1.2.1 Análisis de las dimensiones entorno

Para el desarrollo del plan de negocios de Aventura San Francisco, se evalúan las siguientes dimensiones del entorno con el fin de tener un acercamiento a las necesidades e impactos del medio en el que se encuentra el presente proyecto.

6.1.2.1.1 Dimensión Tecnológica: En el desarrollo de las actividades de ecoturismo y deportes de aventura, se debe contar con elementos tales como radios de comunicación, arneses, cuerdas especializadas de diferentes tamaños y características, mosquetones, descendedores, cintas de seguridad, GPS, carpas, morrales, entre otros elementos tecnológicos disponibles en el mercado nacional e

internacional con las certificaciones internacionales de seguridad que serán consideradas para prestar el servicio.

Por otra parte, se requiere de un equipamiento básico para las actividades administrativas y de soporte como un computador, software, acceso a internet, telefonía. Para lo anterior, la oferta en el mercado es amplia y asequible a diferentes capacidades de operación y financiamiento.

6.1.2.1.2 Dimensión Económica: En el plano socioeconómico el turismo, el deporte y la cultura, van paralelos al desarrollo sostenible de la población y con tendencias de gran importancia en los gobiernos, principalmente, los deportes de aventura como actividad turística han reactivado la economía de gran cantidad de municipios en los territorios.

Ahora bien, en el departamento de Antioquia cada vez se evidencia más eventos que dan cuenta del papel importante que está adquiriendo el turismo para el departamento. Es así, como la Gobernación, los gremios y emprendedores, para promocionar los destinos de naturaleza que ofrece el departamento vienen impulsando el sector, a través de la programación de diferentes encuentros como el Gran Encuentro de Turismo de Naturaleza realizado el pasado 14 de julio de 2015 en el Jardín Botánico Joaquín Antonio Uribe. Por su lado, en Medellín en el mes de septiembre se llevó a cabo, con la asistencia de 158 representantes de diferentes países y la participación de más de 3.000 personas en la vigésima primera Asamblea General de la Organización Mundial del Turismo (OMT).

A nivel Internacional, la Organización Mundial del Turismo (OMT) resalta el turismo desde la parte socioeconómica, resalta lo siguiente:

El turismo es el mayor generador de exportaciones del mundo, un factor importante en la balanza de pagos de la mayoría de los países. La conciencia de la diferencia cultural y las amistades personales que promueve el turismo impulsan poderosamente la comprensión entre los pueblos y contribuyen a la paz entre todas las naciones del planeta. La actividad turística genera estrechas relaciones de dependencia entre la actividad como tal y los agentes que allí residen, lo que puede generar importantes impactos sociales, económicos, ambientales y culturales en el territorio. (OMT, 2005).

En el ámbito político se subraya la importancia de crear estructuras institucionales comunes para planificar y gestionar el turismo cultural, garantizar la participación y el empoderamiento de las comunidades y fomentar la cooperación con el sector privado. (OMT y UNESCO, 2015). Otros aspectos que se acercan paralelamente con el turismo, generan acción de simbiosis productiva como el campo con su agroturismo, alternativa para revalorizar la agroindustria rural como mecanismo de desarrollo local. La cual apoya diferentes aspectos como valorizar el territorio, promocionar productos típicos de la región/zona, fomenta mejora de infraestructura, genera empleo, contacto con la naturaleza; en general contribuir al desarrollo de una región. (Riveros, H y Blanco M., 2003).

En cuanto a las variables macroeconómicas,

El equipo técnico del Banco de la Republica modificó sus proyecciones de inflación al alza y estimó que el 2015 va a terminar con promedio de costo de vida en 4.5%.

Agregó la devaluación es “fuerte y dura” y está empezando a trasladar de manera parcial a los precios de los productos de la canasta básica familiar.

Descartó una intervención del Banco central en la actualidad porque “los factores detrás de la devaluación son: el comportamiento del precio de dólar a nivel mundial en relación al peso, los precios internacionales del petróleo y las decisiones de la FED respecto a las tasa de interés”.

Uribe afirmó que el próximo año, la inflación será más baja y que volverá a los rangos estipulados por el Banco.

“Los factores temporales probablemente no se den o se revierta, no es de esperar una devaluación sostenida hasta el año 2016 y hay que reconocer que a partir del segundo o tercer trimestre la demanda interna y el PIB es inferior a los que veíamos en 2014”, precisó. (RCN Radio, 2015)

Lo anterior, permite inferir que en la dimensión económica se viene presentando una buena dinámica en el sector turístico y en particular en el ecoturismo como eje de desarrollo social y económico a nivel internacional, razón por la cual el plan de negocios augura un buen desempeño. Por su parte, los factores macroeconómicos tienden a conservarse estables en lo que finaliza el año, razón por la cual se espera que no afecte el desarrollo del proyecto.

6.1.2.1.3 Dimensión Social: Algunos destinos tradicionales colombianos son reemplazados por el turismo de aventura, este nuevo estilo de promoción, además, permite el desarrollo del transporte turístico terrestre, para lo cual se debe realizar alianzas entre las agencias de viajes y empresas de transporte, ya que es poco este tipo de turismo. Por otro lado, las posadas, las cabañas, las tiendas de camping tendrán un espacio importante entre los viajeros que se alistan a tomar sus

vacaciones, los destinos tradicionales de sol, mar y playa han comenzado a ser reemplazados levemente por otro turismo, el de la aventura. La recuperación de la seguridad y la confianza han llevado a un auge del turismo en regiones que tradicionalmente no eran receptoras de visitantes. (El portafolio, 2004).

Teniendo en cuenta la Agenda de competitividad en el Sistema General de Regalías (SGR); desde la innovación esta “Promover el emprendimiento dinámico innovador, apoyar proyectos de servicios de pruebas empresariales” (SGR, 2015), por ello los posibles planes de negocios que pueden surgir a nivel nacional con respecto al sector. Exportaciones Turismo Inversión Marcas Propias (PROCOLOMBIA.CO), impulsa los sectores productivos a las relaciones internacionales, es por ello importante citar el objeto de estudio -sector turismo en el reporte e inversión extranjera a enero de 2015, en lo cual en infraestructura en turismo y servicios TIC fueron los sectores con mayor número de casos de inversión identificados en medios de comunicación.

Municipios desconocidos y golpeados por la violencia han logrado reactivarse y convertirse en íconos del turismo y de deportes de aventura, donde se reactiva la economía local de manera directa e indirecta por medio del aumento del turismo, generación de empleo (contratos y capacitación de personal local para la dirigir y desarrollo de actividades). No extraña que se tenga en cuenta municipios con características adecuadas para el fomento del Turismo-Ecoturismo, para ser reactivados en dichas economías, como son casos presentes a nivel mundial.

Fuertemente golpeado por la violencia hasta aproximadamente el año 2007, el municipio de San Francisco Antioquia, se vio gravemente afectado y como consecuencia a esto surge un desplazamiento en su población; sin embargo, por las políticas públicas, en la

actualidad el municipio es un territorio tranquilo y ofrece variedad de espacios y recursos naturales especiales para la práctica del ecoturismo. En el municipio de San Francisco actualmente no existe ningún operador de servicios turísticos, sin embargo, cerca de este municipio se encuentran los municipios de Cocorná, San Luis y Puerto Triunfo (Rio Claro), destinos que han presentado en los últimos años, una importante actividad ecoturística y de deportes de aventura. Lo anterior, puede llevar a plantear un posible plan de negocio con estrategias y alianzas entre los diferentes operadores de esta zona, dado que estos destinos se conectan por una misma vía principal la carretera Medellín, Bogotá y podrían constituir todo un paquete de actividades diferentes para realizar en el sector, de esta manera incluir un destino turístico más que hoy se encuentra inactivo debido a su pasado violento.

Dado lo anterior, se vislumbran buenos prospectos que permitirán generar un foco de desarrollo en el Municipio de San Francisco a través de la creación de una empresa de turismo que dé a conocer la riqueza natural y cultural de este lugar.

6.1.2.1.4 Dimensión Política y Legal: El sector turismo en Colombia es regulado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, principalmente a través de la ley 300 de 1996 que corresponde a Ley General de Turismo.

Adicionalmente se debe considerar la ley 1101 de 2006 que modifica la Ley 300 y determina que los operadores de servicios turísticos deben estar inscritos en el Registro Nacional de Turismo. Por su parte, el Decreto 2755 del 2003 reglamenta en el artículo 207-2 del Estatuto Tributario exenciones tributarias para quienes ejercen ecoactividades.

Se puede identificar que desde los diferentes niveles de la política tanto nacional como regional, en los diferentes programas de gobierno, el ecoturismo presenta una situación

muy favorable, así por ejemplo, se encuentra que en el Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018 “Todos Por un Nuevo País”, se establecen los recursos de inversión social en cultura y deporte, que comprende el deporte y recreación, las cuales son paralelos al turismo en general y aventura-deportes extremos. Desde el acercamiento regional, el Plan Desarrollo Departamental Antioquia 2012-2015, “Antioquia la más Educada, enuncia al Oriente Antioqueño como subregión que ha tenido un papel determinante en el desarrollo del Departamento y del país, lo que la ha posicionado como un territorio estratégico y con amplias ventajas comparativas en cuanto a biodiversidad y recursos naturales, especies únicas de flora y fauna, oxígeno, agua y bosques, potencial turístico y ecoturismo, vocación y capacidad de producción agrícola, ubicación geográfica estratégica, servicios de salud, variedad de climas y un importante desarrollo urbano en múltiples centros de actividad y hábitat. Y a nivel municipal se encuentra el desarrollo el establecimiento del Clúster de turismo, que propone líneas de acción que propicien el desarrollo sostenible de la actividad turística, determinando las potencialidades y los retos del Municipio e incentiva a las entidades públicas y privadas a participar en un proceso compartido para desarrollar la actividad turística de la ciudad.

6.1.2.1.5 Dimensión Cultural: El tema del ecoturismo y ligado a este las actividades de aventura aparece a finales de la década de 1980 y con el pasar del tiempo han logrado atraer el interés y la practica por esta modalidad de turismo a nivel mundial, tanto así, que la ONU dedicó el 2002 al turismo ecológico.

El ecoturismo es una tendencia que busca actividades y lugares diferentes al turismo tradicional, que comúnmente se ve abocado a desarrollarse en las áreas urbanas y que por lo general no consideran el impacto de variables sociales, ecológicas y ambientales. El

turismo ecológico fomenta el turismo responsable y ético, en la cual se considera el impacto que se genera tanto en la comunidad como en la naturaleza.

En concordancia con lo anterior, la Sociedad Internacional de Ecoturismo considera que dentro de los beneficios que esta práctica aporta se encuentra:

- Minimizar los impactos negativos, para el ambiente y para la comunidad.
- Construir respeto y conciencia ambiental y cultural.
- Proporcionar experiencias positivas tanto para los visitantes como para los anfitriones.
- Proporcionar beneficios financieros directos para la conservación.
- Proporcionar beneficios financieros y fortalecer la participación en la toma de decisiones de la comunidad local.
- Crear sensibilidad hacia el clima político, ambiental y social de los países anfitriones.
- Apoyar los derechos humanos universales y las leyes laborales.

Igualmente, en la Conferencia Mundial sobre Turismo y Cultura de la OMT y La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) reúnen por primera vez a ministros de Turismo y de Cultura. OMT y UNESCO (2015) afirman: “Cada turista debe ser un guardián del patrimonio mundial, un embajador del diálogo entre culturas. Por eso, la salvaguarda del patrimonio cultural debe ir de la mano del turismo sostenible”.

En los últimos años la tendencia a la práctica de este tipo de actividades ha presentado considerables adeptos y se convierte en un estilo de vida, siendo muestra de ello, la amplia oferta ecoturística que se presenta tanto a nivel local, departamental y nacional. En Medellín por ejemplo es visible a través de la variada oferta que se presenta los fines de semana para la práctica de caminatas y otras actividades en la naturaleza.

6.1.2.1.6 Dimensión del Medio Ambiente: El proyecto de análisis está determinado directamente por las condiciones medio ambientales ya que los servicios que se desean ofrecer se desarrollan netamente en el medio natural, es por eso que el tema de sostenibilidad ambiente toma un papel preponderante al momento de operar los atractivos turísticos. Así pues, el Comité para la Operativización de la Política Nacional de Ecoturismo apuesta hacia un futuro en el cual cada unidad empresarial se comprometa con la adecuada conservación, manejo y gestión de la biodiversidad de los territorios donde se ubican los servicios turísticos y se establece un compromiso social para el respeto y uso sostenible de los bienes tangibles e intangibles del destino a operar.

Por su parte, la ley 99 de 1993, en su artículo 3 define el desarrollo sostenible como:

El que conduzca al crecimiento económico, a la elevación de la calidad de vida y al bienestar social, sin agotar la base de los recursos naturales renovables en que se sustenta, ni deteriorar el medio ambiente o el derecho de las generaciones futuras a utilizarlo para la satisfacción de propias necesidades”. (El congreso de Colombia, 1993, p.2)

También es importante para la dimensión medio ambiental tener presente la ley 300 de 1996, en su artículo 26, donde se define el ecoturismo como: “aquella forma de turismo especializado y dirigido que se desarrolla en áreas con un atractivo natural especial y se enmarca dentro de los parámetros de desarrollo humano sostenible. El ecoturismo busca la recreación, el esparcimiento y la educación del visitante a través de la observación, el estudio de los valores naturales y de los aspectos culturales relacionados con ellos. Por lo tanto, el ecoturismo es una actividad controlada y dirigida que produce un mínimo impacto sobre los ecosistemas naturales, respeta el patrimonio cultural, educa y sensibiliza a los actores involucrados acerca de la importancia de conservar la naturaleza.

6.1.2.2 Clasificación CIIU

Las actividades de turismo, deporte y recreación se encuentran en el sector terciario o de servicios, sector que se caracteriza por el mayor contribuyente al crecimiento del PIB, además que se considera el sector más homogéneo de la economía dado que los servicios que se pueden prestar son innumerables.

La empresa Aventura San Francisco se ubicaría por sus características en el CIIU 7912, que incluyen las actividades que se detallan en el siguiente cuadro.

Tabla 2. Descripción de actividades según CIU.

Código CIU	Descripción
7912	<p>Actividades de operadores turísticos</p> <p>Esta clase incluye:</p> <p>La organización de paquetes de servicios de viajes para su venta a través de agencias de viajes o por los propios operadores turísticos. Esos viajes organizados pueden incluir uno o varios de los elementos siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Transporte.• Alojamiento.• Comidas.• Visitas a museos, lugares históricos o culturales y asistencia a espectáculos teatrales, musicales o deportivos. <p>Esta clase excluye:</p> <ul style="list-style-type: none">• La venta de servicios turísticos y de viaje, que no formen parte de los paquetes o tours organizados y vendidos por los operadores turísticos. Se incluye en la clase 7990, «Otros servicios de reserva y actividades relacionadas».

Fuente: Elaboración propia, a partir de:

<http://virtuales.camaramed.org.co/consultas/ciiu.html>

6.1.2.3 Ambiente la industria y el sector

A nivel Internacional, la Organización Mundial del Turismo (OMT) resalta el turismo desde la parte socioeconómica, resaltando lo siguiente:

El turismo es el mayor generador de exportaciones del mundo, un factor importante en la balanza de pagos de la mayoría de los países. La conciencia de la diferencia cultural y las amistades personales que promueve el turismo impulsan poderosamente la comprensión entre los pueblos y contribuyen a la paz entre todas las naciones del planeta. La actividad turística genera estrechas relaciones de dependencia entre la actividad como tal y los agentes que allí residen, lo que puede generar importantes impactos sociales, económicos, ambientales y culturales en el territorio. (OMT, 2005).

Dentro de los temas esenciales que denota la OMT se encuentra: “El Desarrollo sostenible del turismo”.

En lo cual enmarcan aspectos importantes relacionados como:

- La seguridad y el impacto en el turismo
- Las revoluciones de los viajes y las tecnologías
- Ventajas en las agilizaciones de los visados (OMT, 2015)

De acuerdo a lo anterior, algunos gobiernos reconocen las ventajas de la agilización de las visas para estimular el crecimiento económico y la creación de empleo a través del turismo. Algunos países de las Américas, Asia y el Pacífico han estado en primera línea en materia de agilización de visados, mientras que Europa y Oriente Medio han mantenido políticas más restrictivas. En general, las economías emergentes tienden a ser más abiertas que las avanzadas, con el Sureste Asiático, África Oriental, Caribe y Oceanía entre las subregiones más abiertas.

La OMT prevé que las llegadas de turistas internacionales alcancen los 1.800 millones para 2030, y la simplificación de los procedimientos en relación con los visados será importante para atraer a estos viajeros, sobre todo a los turistas procedentes de mercados emisores emergentes como China, Rusia, India y Brasil. (OMT, 2015).

Igualmente, en la Conferencia Mundial sobre Turismo y Cultura de la OMT y La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) reúnen por primera vez a ministros de Turismo y de Cultura. OMT y UNESCO (2015) afirman: “Cada turista debe ser un guardián del patrimonio mundial, un embajador del diálogo entre culturas. Por eso, la salvaguarda del patrimonio cultural debe ir de la mano del turismo sostenible”.

Esta es la filosofía que guía nuestros esfuerzos por promover la cultura como motor y artífice del desarrollo sostenible, algo que nunca ha sido tan importante como en esta época de cambios, cuando los países están configurando una nueva agenda mundial de desarrollo sostenible más allá de 2015. (UNESCO, Bokova, 2015)

OMT y UNESCO (2015) afirman. “De igual forma, los ministros subrayaron la importancia de crear estructuras institucionales comunes para planificar y gestionar el turismo cultural, garantizar la participación y el empoderamiento de las comunidades y fomentar la cooperación con el sector privado”

Otros aspectos que se acercan paralelamente con el turismo, generan acción de simbiosis productiva como el campo con su agroturismo, alternativa para

revalorizar la agroindustria rural como mecanismo de desarrollo local. La cual apoya diferentes aspectos como valorizar el territorio, promocionar productos típicos de la región/zona, fomenta mejora de infraestructura, genera empleo, contacto con la naturaleza; en general contribuir al desarrollo de una región. (Riveros, H y Blanco M., 2003).

A nivel nacional y tal como se manifestó en la dimensión económica, se vienen implementando tanto en el país como en el departamento actividades encaminadas al fortalecimiento del sector turístico. A nivel nacional se destaca la participación en el mes de octubre de 2015 de Colombia en el 1er Roadshow de Turismo de la Alianza del Pacífico, evento que se desarrollará en el marco del Foro Global de Turismo, dirigido a operadores y agentes de viaje de China y donde Colombia lleva en la alianza del pacifico con países como Chile, Perú y México, para mostrar el potencial turístico de la región.

A nivel departamental se encuentran eventos como el Gran Encuentro de Turismo de Naturaleza realizado el pasado 14 de Julio de 2015 en el Jardín Botánico Joaquín Antonio Uribe. Por su lado, en Medellín en el mes de septiembre se llevó a cabo, con la asistencia de 158 representantes de diferentes países y la participación de más de 3.000 personas en la vigésima primera Asamblea General de la Organización Mundial del Turismo (OMT).

Lo más destacado en el cambio es desde el uso de la tierra, empleo, calidad de vida, expansión residencial relaciones sociales y respuesta de las políticas públicas; que unidos generan los cambios. Buenas prácticas que se pueden emplear en situaciones semejantes. A nivel nacional existen en este momento ocho agencias de viajes, el Ministerio de Comercio,

industria y turismo (2015) afirma como. “Prestadores de servicios turísticos certificados en calidad a nivel nacional”

Teniendo en cuenta la Agenda de competitividad en el Sistema General de Regalías (SGR); desde la innovación esta “Promover el emprendimiento dinámico innovador, apoyar proyectos de servicios de pruebas empresariales” (SGR, 2015), por ello los posibles planes de negocios que pueden surgir a nivel nacional con respecto al sector. Exportaciones Turismo Inversión Marcas Propias (PROCOLOMBIA.CO), impulsa los sectores productivos a las relaciones internacionales, es por ello importante citar el objeto de estudio -sector turismo en el reporte e inversión extranjera a enero de 2015, en lo cual en infraestructura en turismo y servicios TIC fueron los sectores con mayor número de casos de inversión identificados en medios de comunicación.

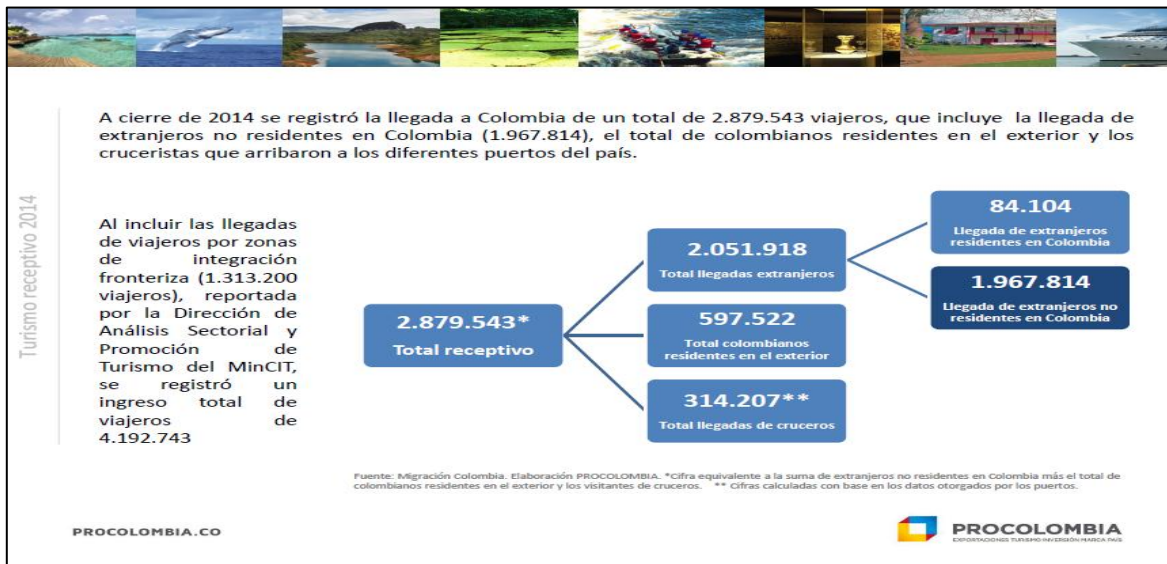
Figura 9: Infraestructura en Turismo



Fuente: Exportaciones Turismo Inversión Marcas Propias (PROCOLOMBIA.CO),
2015

En Turismo Internacional especialmente comportamiento estadístico de las exportaciones colombianas a diciembre de 2014 se tiene:

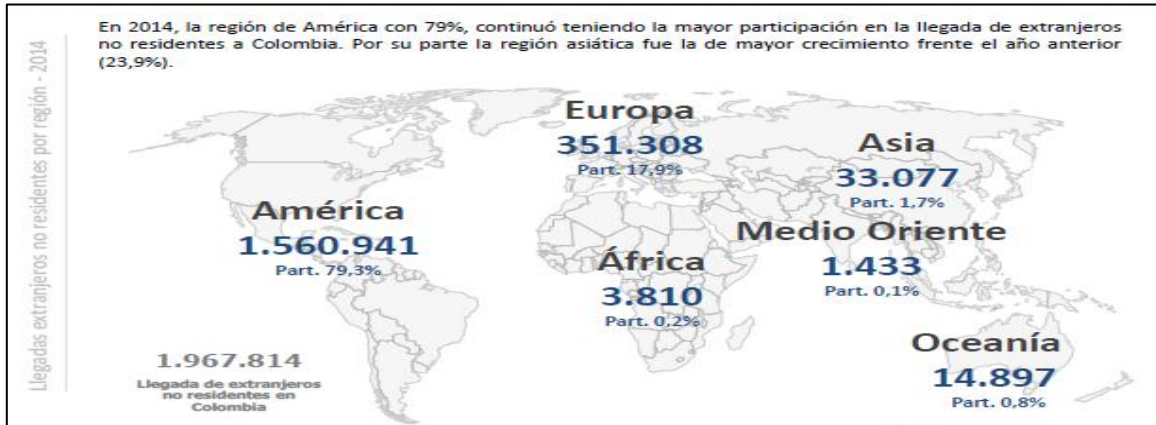
Figura 10: *Turismo Internacional a Dic 2014*



Fuente: Exportaciones Turismo Inversión Marcas Propias (PROCOLOMBIA.CO),
2015

En el año 2014, el número de extranjeros no residentes en el continente Americano fue el mayor.

Figura 11: Cifras de extranjeros no residentes

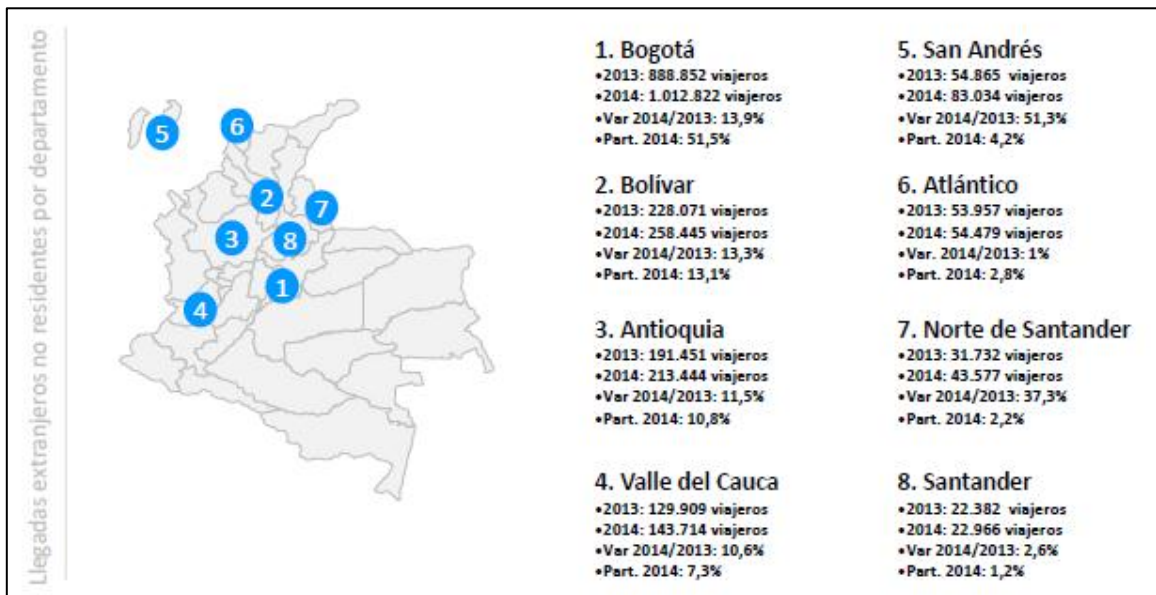


Fuente: Exportaciones Turismo Inversión Marcas Propias (PROCOLOMBIA.CO),

2015

En tanto a nivel de llegadas de extranjeros no residentes por departamento a nivel nacional, Antioquia ocupa el tercer puesto, en lo cual específicamente es Medellín.

Figura 12: Extranjeros no residentes por departamento



Fuente: Exportaciones Turismo Inversión Marcas Propias (PROCOLOMBIA.CO),

2015

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Dentro del análisis del entorno sectorial, indiscutiblemente hay que mencionar a Michael Porter (Harvard Business School). Y es que Porter considera que el nivel de intensidad de un sector y su rentabilidad vienen determinados por las propias características del sector. Dado lo anterior, a continuación se muestran las 5 fuerzas de Porter enfocado a identificar la viabilidad de este proyecto.

Amenaza de nuevos entrantes: No existen barreras a la entrada fuertes, excepto por la exigencia del Registro Nacional de Turismo para poder operar. Otro elemento que no denota una importante barrera es que la inversión inicial requerida no es muy considerable en términos económicos. Esta puede considerarse como una amenaza de nivel medio, puesto que si bien no existen barreras fuertes a la entrada, el municipio es poco conocido, además se cuenta con apoyo de la comunidad para el desarrollo de este proyecto.

Rivalidad de la competencia: Medellín cuenta con cerca de 27 grupos de caminantes y aventureros que ofrecen servicios de ecoturismo en diferentes Municipios del departamento. En el municipio de San Francisco actualmente no existe ningún operador de servicios turísticos; sin embargo, cerca de este municipio se encuentran los municipios de Cocorná, San Luis y Puerto Triunfo (Río Claro), destinos que han presentado en los últimos años, una importante actividad ecoturística y de deportes de aventura. Lo anterior, aunque es una amenaza, también

puede plantearse como una oportunidad, que permita establecer estrategias y alianzas entre los diferentes operadores de esta zona, dado que estos destinos se conectan por una misma vía principal la carretera Medellín, Bogotá y podrían constituir todo un paquete de actividades diferentes para realizar en el sector. Dentro de los competidores directos en esta zona se encuentra El Refugio de Rio Claro que ofrece servicios de kayak, espeleología y caminatas; y el operador Aventura Cocorná, quien ofrece servicios de canoping, Torrentismo y parapente.

Poder de los consumidores: Los consumidores cuentan con un poder de negociación medio, ya que si bien existe una interesante oferta de servicios turísticos, Aventura San Francisco ofrece conocer lugares poco conocidos y exuberantes.

Poder de los proveedores: Para los servicios de ecoturismo y deportes de aventura, los proveedores que se requieren son para el suministro de equipos como cuerdas, radios de comunicación, cintas, mosquetones, neumáticos, entre otros. Dichos artículos son comercializados ampliamente tanto a nivel nacional o internacional y no existen barreras para su adquisición, además al ser productos altamente ofertados, las competencias entre calidad y precios beneficia al momento de adquirirlos.

Por otra parte, en cuanto al servicio de alimentación que se ofrecería para las actividades de travesías de 3 días, los campesinos ofrecen comidas de muy buena calidad y a precios muy competitivos.

Amenaza de sustitutos: En cuanto a actividades de esparcimiento y recreación, los sustitutos que aparecen para los servicios de ecoturismo y deportes de aventura, son muchos y muy variados, entre ellos, ir a cine, visitar centros comerciales, visitar museos, salir de compras. También podría actuar como sustituto al servicio que se desea ofrecer, los programas ofertados por la competencia en otros Municipio de Antioquia, sin embargo, el Municipio cuenta con la ventaja competitiva de tener espacios naturales muy conservados, además el clima, las aguas cristalinas y la diversidad de actividades a realizar, razón por la cual esta amenaza es nivel medio.

6.1.3 El cliente

6.1.3.1 Caracterización del usuario o consumidor

Los clientes de Aventura San Francisco son personas entre los 18 y 50 años de edad que regularmente realizan actividades principalmente los fines de semana de ecoturismo y/o aventuras en la naturaleza y que pertenecen a los diferentes grupos de caminantes de la ciudad de Medellín. Además son personas con hábitos de alimentación y vida saludable.

Según el resultado de la encuesta de calidad de vida 2013 del Municipio de Medellín, la población que se considera como clientes se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 3. Población que se considera como clientes.

Edades	Cantidad
15-19	180.125
20-24	200.806
25-29	201.452
30-34	178.220
35-39	154.847
40-44	161.533
44-49	194.669
TOTAL	1.271.652

Fuente: Elaboración propia, a partir de

https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/PlandeDesarrollo_0_17/IndicadoresyEstadsticas/Shared%20Content/Encuesta%20Calidad%20de%20Vida/ECV2013/PDFs/01Poblaci%C3%B3n.pdf

6.1.3.2 Cubrimiento geográfico

La oferta de servicios de Aventura San Francisco tiene como objetivo la población de personas que tiene entre 18 y 50 años de edad, que viven en la ciudad de Medellín y que pertenecen a algún grupo de caminantes de la ciudad, sin embargo, las actividades a ofrecer se realizan en las poblaciones de San Francisco, Sonsón, Argelia y Cocorná.

6.1.3.3 Comportamiento de compra de los servicios

Los servicios se prestan con mayor proporción los fines de semana, aumentado significativamente en puentes festivos, así como la en la temporada de vacaciones de junio, octubre y diciembre.

Por su parte, en los diferentes grupos de caminantes de la ciudad de Medellín presenta programación todos los fines de semana con destino a diferentes municipios del departamento de Antioquia.

6.1.3.4 Listado de clientes potenciales

A continuación se relacionan los grupos de caminantes de la ciudad de Medellín. La mayoría de dichos grupos aunque operan de manera informal, son organizaciones que mueven gran cantidad de caminantes y aventureros los fines de semana:

Tabla 4. *Grupos de Caminantes de Medellín*

1. Grupo Huellas	10. Patianchos	19. Cruza Montañas
2. Destino Nativo	11. Alto Campanas	20. Caminos de la Vida
3. Aleguas	12. La Ruta	21. Girasoles
4. Despertares	13. Medellín Bungee	22. Los Trocheros
5. Ecoaventurax	14. Inder	23. Los Andariegos
6. Antioquia al Aire	15. Arrieros Caminantes	24. Arrieros de la Noche
7. Antioquia de Aventura	16. Barranqueros	25. Saltamontes
8. Ecos Club	17. Arewaro	26. Arrieros de la Noche
9. Uandulli	18. Sin Fronteras	27. Saltamontes

Fuente: Elaboración propia, 2015.

6.1.4 Investigación de mercados

6.1.4.1. Objetivo: Obtener información que permita identificar las condiciones del mercado y la viabilidad de crear una empresa de ecoturismo y deportes de aventura en el municipio de San Francisco Antioquia.

6.1.4.2. Tipo de Investigación: la presente investigación es de carácter descriptivo. Según Bernal (2010), citando a Salkind (1998), afirma. “Se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (p.113). Dado lo anterior, la investigación identificará situaciones, rasgos, características del tema propuesto.

6.1.4.3. Metodología: para el plan de negocio la técnica que se utilizará desde el aspecto cuantitativo y cualitativo es la encuesta estructurada. Dicha encuesta consta de 11

preguntas, para lo cual se contactará telefónicamente a los líderes de los grupos de caminantes y se remitirá por correo electrónico para su diligenciamiento. (Ver anexo)

Por otra parte, es esencial, determinar el tamaño de la población objetivo para poder establecer una muestra que permita realizar un estudio de mercado que proporcione información general sobre las características y oportunidades del mercado para los servicios que se buscan ofertar.

Dado lo anterior, teniendo en cuenta que la población objetivo los habitantes de la ciudad de Medellín entre los 15 y 49 años de edad es de acuerdo a la encuesta de calidad de vida 2013 del Municipio de Medellín de 1.251.672, se calculó la muestra de la población según el siguiente modelo, teniendo en cuenta una población finita:

$$n = \frac{4PQS}{e^2 (N - 1) + 4PQ}$$

Dónde:

N es el total de población objetivo, la cual para el caso es de 1.251.672. A su vez, P y Q son las probabilidades de confianza, las cuales para el ejercicio serán de 50%, la varianza es de dos y el error estadístico de 5%.

Como resultado se obtuvo lo siguiente:

$$n = \frac{4 * 0,5 * 0,5 * 1251672}{0,05^2 (1251672 - 1) + 4 * 0,5 * 0,5}$$

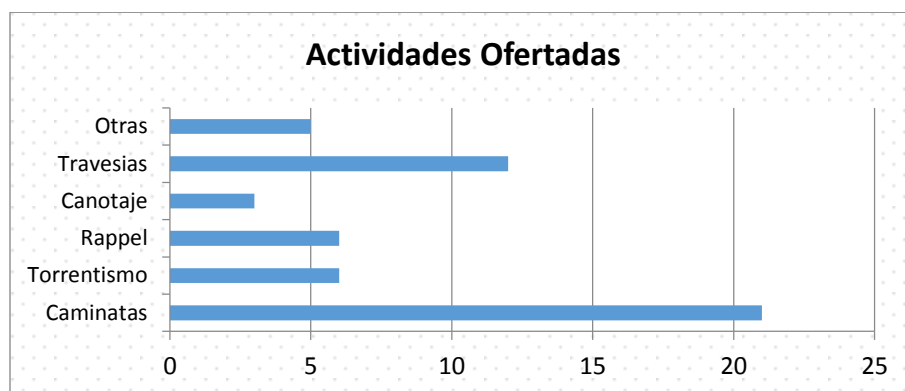
$$n = 400$$

Según el resultado anterior, la muestra representativa para lograr una investigación de mercado eficaz, determina que se deben aplicar 400 encuestas, sin embargo, como el estudio está a nivel de prefactibilidad y con el fin de realizar un sondeo, se realizaron 21 encuestas. Dicha encuestas serán aplicarlas a los líderes de los grupos de caminantes de la ciudad de Medellín ya que los mismos pueden dar un panorama más general del mercado de acuerdo a sus experiencias.

6.1.4.4. Tabulación y presentación de resultados

A continuación se presentan los resultados y análisis de la encuesta aplicada a los líderes de los grupos de caminantes del Municipio de Medellín.

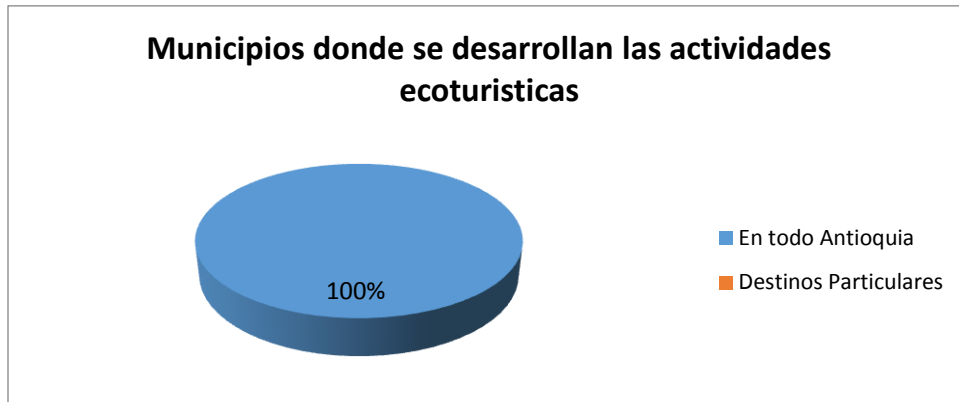
Figura 13: *Actividades Ofertadas*



Fuente: Elaboración propia, 2015.

De los 21 líderes encuestados, el 100% informa que realiza caminatas, mientras que 12 de los líderes realizan travesías y sólo 6 de los líderes indican que ofrecen actividades de Torrentismo y rappel, por su parte, la actividad que menos oferta tiene es el canotaje con sólo 2 líderes. Dentro de otras actividades ofrecidas en menor proporción se encuentra: Ciclomontañismo, Parapentismo y Paracaidismo.

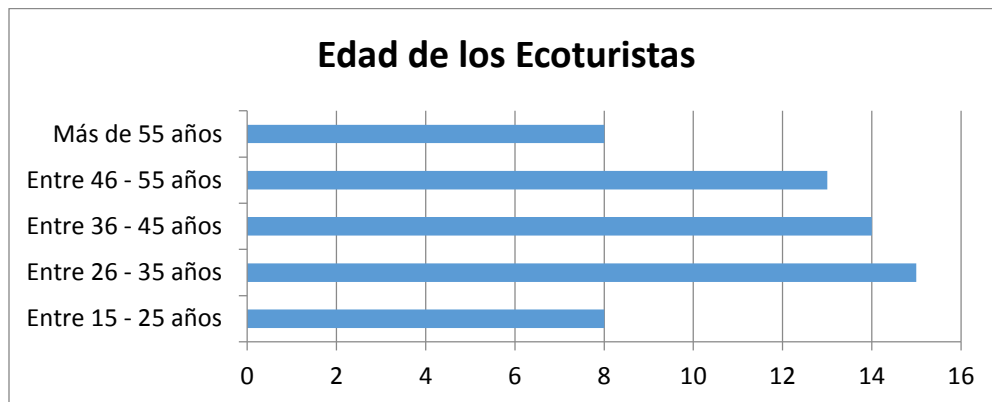
Figura 14: *Municipios donde se desarrollan las actividades ecoturísticas*



Fuente: Elaboración propia, 2015.

El 100% de los líderes encuestados informan que no tienen destinos únicos y particulares donde desarrollan sus actividades. La oferta de servicios se ofrecen para todo el departamento de Antioquia, e incluso algunos operan en los departamentos de Colombia.

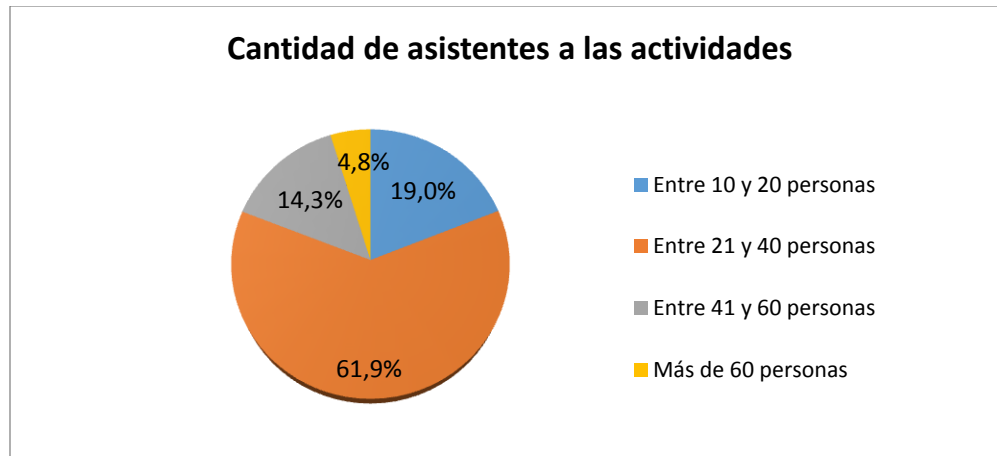
Figura 15: *Rangos de edad de los ecoturistas*



Fuente: Elaboración propia, 2015.

En general, los líderes encuestados informan que su público está compuesto por personas entre los 26 y 55 años de edad, lo que indica un demanda amplia de clientes. Y en menor proporción participan personas menores de 25 años y mayores de 55.

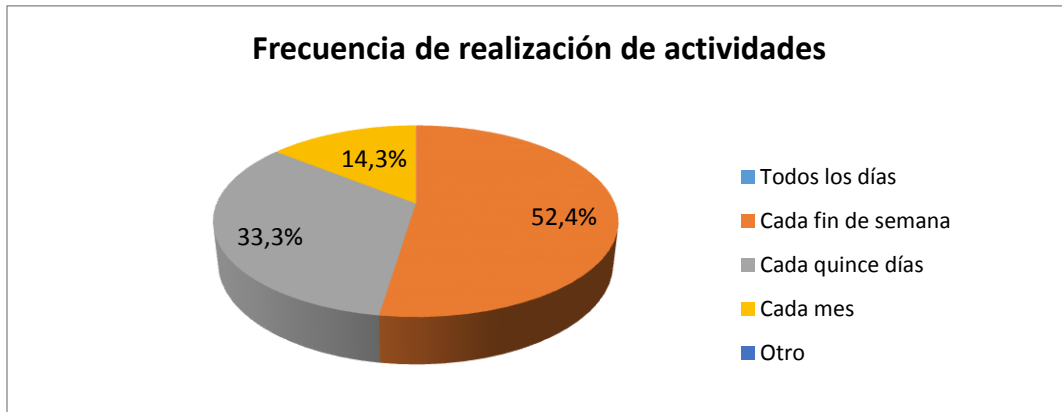
Figura 16: *Cantidad de asistentes a actividades ecoturísticas*



Fuente: Elaboración propia, 2015.

En general, las diferentes empresas de ecoturismo encuestadas manejan grupo de entre 21 y 40 personas por salida con una participación del 61.9%, mientras que sólo el 4.8% convocan a más de 60 personas por salida.

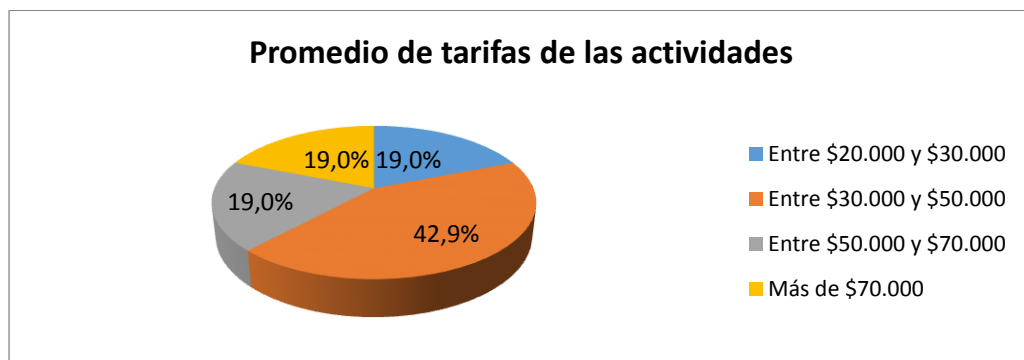
Figura 17: Frecuencia de programación de las actividades ecoturísticas



Fuente: Elaboración propia, 2015.

De los líderes de grupos de caminantes encuestados, el 52.4% ofrece actividades cada fin de semana, el 33.3% cada quince días y 14.3% cada mes.

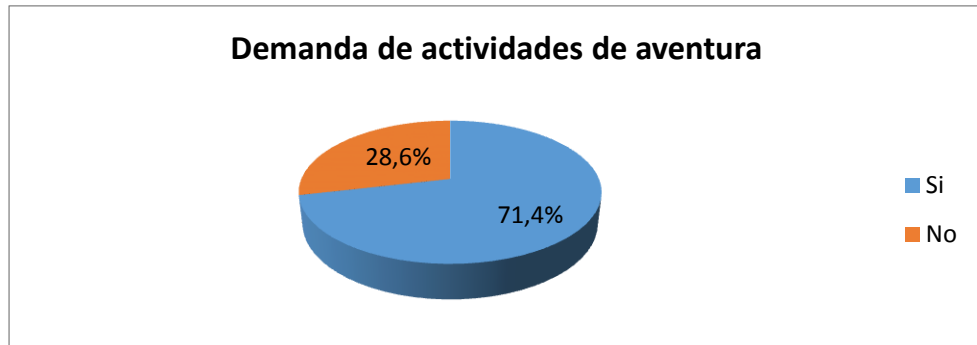
Figura 18: Promedio de tarifas de las actividades ecoturísticas



Fuente: Elaboración propia, 2015.

De los líderes de grupos de caminantes encuestados el costo de sus actividades promedio entre \$30.000 y \$50.000 con una participación del 42,9%, mientras que las tarifas los demás rangos propuestos muestran un promedio del 19%.

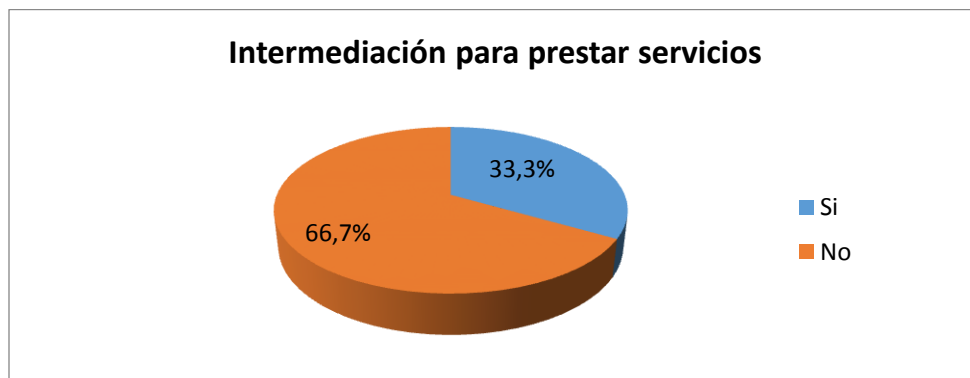
Figura 19: *Demanda de las actividades ecoturísticas y de aventura*



Fuente: Elaboración propia, 2015.

De acuerdo a las respuesta aportadas, el 71.4% de los lideres expresan que los caminantes desean realizar otras actividades de aventura como ciclomontañismo, parapentismo y paracaidismo.

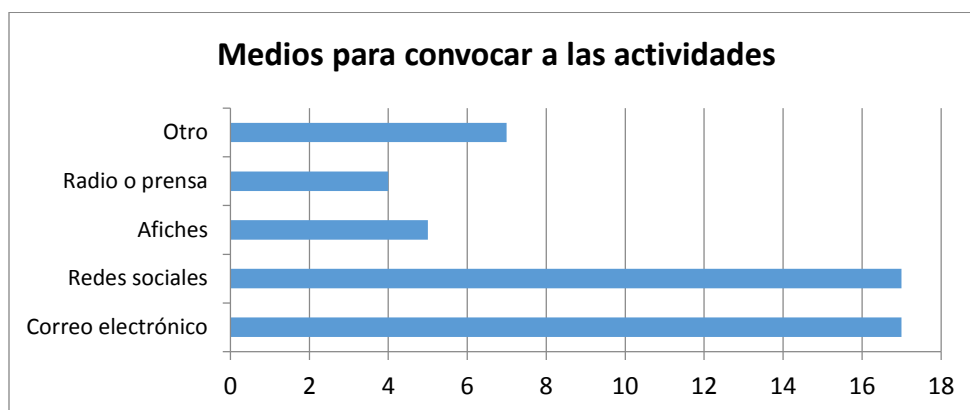
Figura 20: *Disposición de los líderes para contar con intermediarios para prestar servicios*



Fuente: Elaboración propia, 2015.

De acuerdo a las respuesta aportadas, el 66.7% de los lideres expresan no contarían con intermediarios para realizar sus actividades, mientras que el 33.3% expresan que si lo harían, siempre y cuando no se dedicaran específicamente a servicios en particular y que normalmente no son ofrecidos por su empresa. Además expresan que para poder aceptar intermediarios, estos deben conocer plenamente sobre la calidad de los servicios que ofrecen.

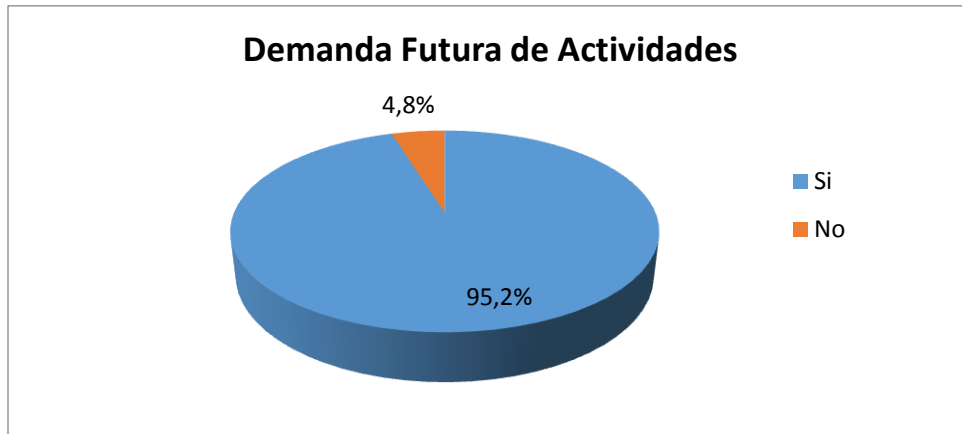
Figura 21: *Medios de comunicación utilizados para convocar a actividades ecoturísticas*



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Los resultados a esta pregunta muestran que 17 de los líderes encuestados hacen uso principalmente de las redes sociales y correo electrónico para realizar publicidad y convocatorias de sus actividades, mientras que 7 de ellos hacen uso de invitaciones a través de llamadas, y en menor proporción el uso de afiches, radio y prensa.

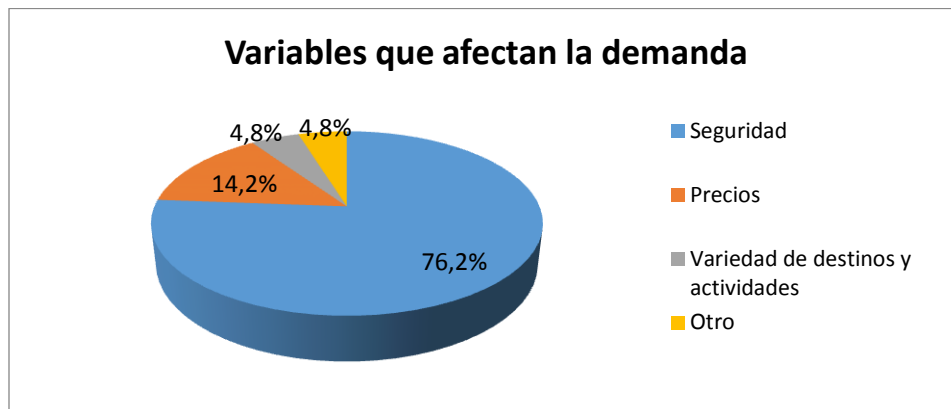
Figura 22: *Percepción de la demanda futura de actividades de ecoturismo*



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Frente a esta pregunta, el 95.2% de los líderes afirman que las actividades de ecoturismo y aventura tienden a tener una mayor demanda, mientras que el 4.8% piensa que no será así. Algunas de las justificaciones a esta mayor demanda expresan que se debe a que el país muestra cada vez más potencial en turismo de naturaleza, además las personas buscan salir a disfrutar de la naturaleza y tener un estilo de vida más saludable, asimismo, en este momento está de moda la adrenalina que generan los deportes de aventura.

Figura 23: Variables que pueden afectar la demanda de actividades ecoturísticas



Fuente: Elaboración propia, 2015.

La principal variable que puede afectar las actividades ecoturísticas es según los encuestados, el tema de seguridad con un 76.2%, seguido del tema de precios con un 14.2%.

6.1.4.5. Conclusión general de la investigación de mercados

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede concluir que existe un mercado efectivo e interesado en desarrollar las actividades de ecoturismo y deportes de aventura de los servicios que pretender ofrecer Aventura San Francisco, sin embargo, se denota una clara indicación por parte de los líderes de los grupo de caminantes a no contar con intermediaciones, por lo cual, se optará por tener un canal directo con el clientes tal como se detalla más adelante.

Asimismo, se identifica un ambiente de confianza en el aumento que puede tener el sector del turismo ecológico, sin embargo, la variable que más podría afectar es el tema de la seguridad.

6.1.5 Proyección de la demanda.

Método utilizado para la proyección de la demanda

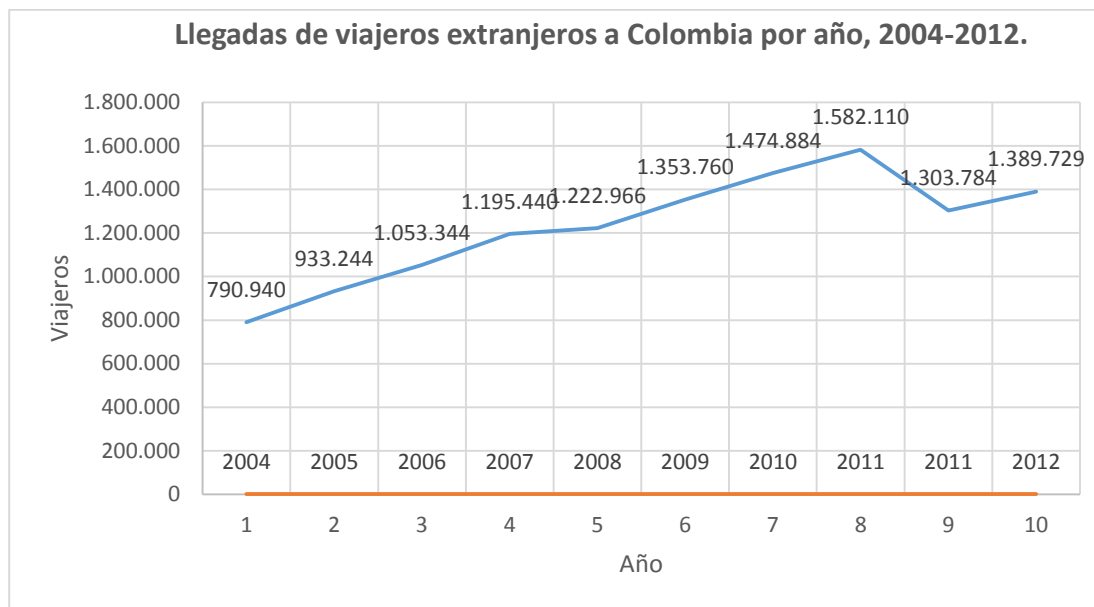
De acuerdo con los datos históricos de Turismo registrados por entidades como DAS, ProExport y Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Se genera mayor o menor demanda de los servicios en relación al análisis de las entradas de viajeros a nivel nacional del país comprendido entre los últimos años registrados (2004-2012), así como de turismo interior en relación a vuelos nacionales en los últimos dos años completados según trazabilidad (2013-2014).

Tabla 5. Llegadas de viajeros extranjeros a Colombia por año, 2004-2012.

Viajeros	Año	
790.940	2004	
933.244	2005	
1.053.344	2006	
1.195.440	2007	
1.222.966	2008	
1.353.760	2009	
1.474.884	2010	
1.582.110	2011	
1.303.784	2011	*(ene-oct)
1.389.729	2012	*(ene-oct)

Fuente: Elaboración propia, a partir del DAS, Cálculos ProExport, 2015.

Figura 24: Llegadas de viajeros extranjeros a Colombia por año, 2004-2012.



Fuente: Elaboración propia, a partir del DAS, Cálculos ProExport, 2015.

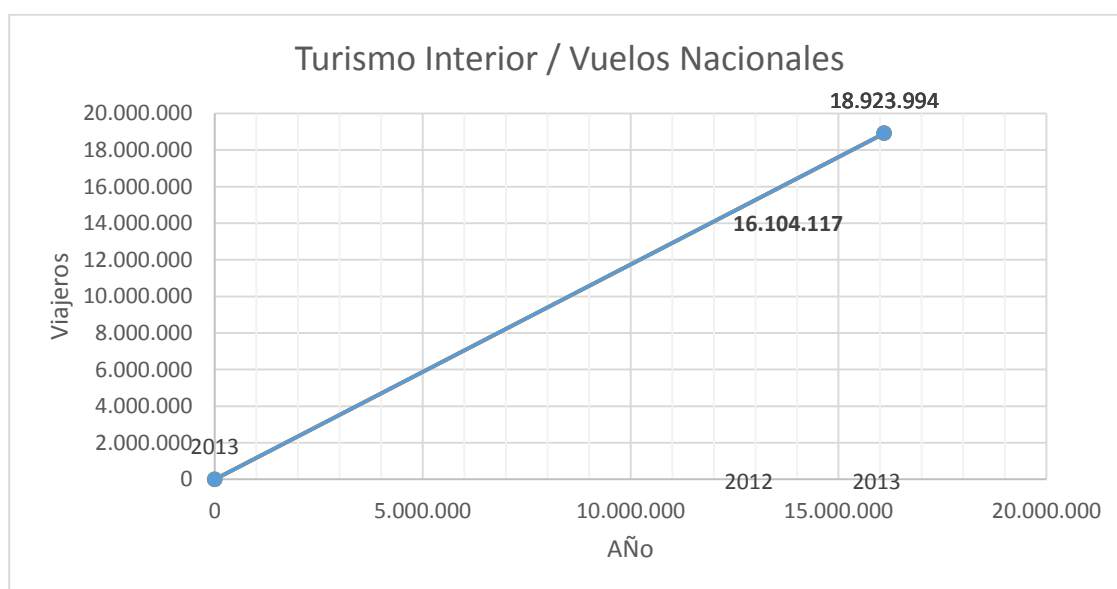
La grafica anterior muestra que el crecimiento promedio de año a año ha sido del 10.5% sin contar con el año 2012, sin embargo si no se contara con el año 2008 el cual reporto el crecimiento más bajo alrededor del 2,3% debido a la crisis hipotecaria en los Estados Unidos y la caída de los mercados bursátiles en Europa y Asia, el crecimiento estaría en 11.8% hasta el año 2011, lo cual refleja una tendencia creciente para el turismo muy positiva, dejando claro el creciente turismo receptivo en Colombia.

Tabla 6. Turismo Interior / Vuelos Nacionales

Viajeros	Año
16.104.117	2012
18.923.994	2013

Fuente: Elaboración propia, a partir de Informe Turismo febrero 2014-
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2015.

Figura 25: Turismo Interior / Vuelos Nacionales



Fuente: Elaboración propia, a partir de Informe Turismo febrero 2014-
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2015.

De acuerdo con registros y análisis del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo:

Las llegadas de pasajeros aéreos en vuelos nacionales desde 2013 (18.923.994) presentaron un crecimiento de 17,5% frente a 2012

(16.104.117). Para diciembre del mismo año se registraron 1.663.323 pasajeros aéreos nacionales, esto es, un aumento 7% frente a los 1.554.769 pasajeros en diciembre de 2013. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2014, p.6)

6.1.6 Análisis del mercado proveedor

Los proveedores básicos para la prestación de servicios de Aventura San Francisco, se ubican en el mismo municipio ya que uno de los principales objetivos de esta empresa de turismo es generar un impacto social y económico en la región. A continuación se detallan los principales proveedores de acuerdo a los requerimientos de implementos y servicios por cada tipo de actividad:

Tabla 7. Principales proveedores.

Actividad	Productos o servicios requeridos	Proveedor - Ubicación
Caminatas de un día	Refrigerios	Estos elementos pueden ser fácilmente adquiridos en los supermercados y tiendas de abarrotes del Municipio.
Travesías de tres días	Servicio de mulas para cargar el equipaje, hospedaje y alimentación. Carpas, colchonetas.	Los servicios de mulas, hospedaje y alimentación, son contratados directamente con los campesinos del sector por el cual se transita, son servicios siempre disponibles. Por su parte, las carpas y colchonetas pueden adquirirse fácilmente en las diferentes tiendas de la ciudad de Medellín y en línea, a través de diferentes

Actividad	Productos o servicios requeridos	Proveedor - Ubicación
		tiendas a nivel mundial. Los precios de estos elementos son muy variados y competitivos.
Torrentismo	Cuerdas, cintas, descendedores, cascos, guantes, mosquetones, cordinos, poleas, morrales para cuerdas, tornillos de expansión, navaja de rescate	<p>Para la compra de estos elementos se encuentra una amplia oferta de proveedores tanto a nivel nacional como internacional. Como proveedores ubicados directamente en la ciudad de Medellín se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Canaima Adventure: es una tienda especializada en la venta de artículos para actividades al aire libre de marcas internacionales con una alta gama de tecnología y especificaciones técnicas particulares que permiten un mejor desempeño de las actividades deportivas. - Deporteka: es una tienda de venta de todo tipo de artículos deportivos, la cual ofrece diferentes gamas a precios muy competitivos. - Tiendas en línea: la oferta es muy amplia y pueden encontrarse en www.amazone.com, www.trekkinn.com,
Descenso en neumático	Neumáticos, chalecos salvavidas, cascos	Para la compra de estos elementos se encuentra una amplia oferta de proveedores tanto a nivel nacional como internacional. Como proveedores ubicados directamente en la ciudad de Medellín se encuentran:

Actividad	Productos o servicios requeridos	Proveedor - Ubicación
		<ul style="list-style-type: none"> - Canaima Adventure: es una tienda especializada en la venta de artículos para actividades al aire libre de marcas internacionales con una alta gama de tecnología y especificaciones técnicas particulares que permiten un mejor desempeño de las actividades deportivas. - Deporteka: es una tienda de venta de todo tipo de artículos deportivos, la cual ofrece diferentes gamas a precios muy competitivos. <p>Tiendas en línea: la oferta es muy amplia y pueden encontrarse en www.amazone.com, www.trekkinn.com.</p>
Elementos comunes a todas las actividades	Seguros contra accidentes, radios de comunicación impermeables, cámaras fotográficas impermeables, botiquines.	<p>Para la compra de radios de comunicación impermeables y cámaras impermeables se pueden adquirir en tiendas en línea como www.amazone.com, www.trekkinn.com.</p> <p>Para los seguros contra accidentes el proveedor es la empresa Colasistencia, quienes tienen más de 10 años de experiencia brindando la más completa cobertura en Asistencia al Viajero en Colombia y es la empresa contratada por la mayoría de los grupos de caminantes de la ciudad de Medellín por su buen servicio y tarifas.</p> <p>Para el tema de botiquines en la ciudad de Medellín</p>

Actividad	Productos o servicios requeridos	Proveedor - Ubicación
		se cuenta con una variada oferta, dentro de las cuales se encuentra: Farmacia Pasteur, Drogas la Bastilla, Colsubsidio, Drogas la economía.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

6.1.7 Análisis de precios y tarifas

A continuación se muestran un comparativo de las tarifas cobradas por la competencia directa e indirecta, con respecto a los servicios que Aventura San Francisco busca ofrecer:

Tabla 8. Comparativo de las tarifas.

Empresa	Servicio y/o Actividad			
	Valor Caminata de un día	Valor Travesías de 3 días	Valor Torrentismo	Valor Descenso en neumático
Aventura Cocorná	\$30.000	No ofrecen este servicio	\$80.000	\$50.000
Natuaventura Cocorná	\$50.000	No ofrecen este servicio	\$80.000	\$60.000
Ecocagui	\$25.000	No ofrecen este servicio	\$60.000	\$45.000
Antioquia al Aire	\$58.000	No ofrecen este servicio	\$45.000	No ofrecen este servicio
Medellín Bungee	\$50.000	No ofrecen este servicio	\$60.000	No ofrecen este servicio
Organización Caminera de Antioquia	\$50.000	\$250.000	No ofrecen este servicio	No ofrecen este servicio

Fuente: Elaboración propia, 2015.

6.1.8 La competencia

6.1.8.1 Competencia directa:

Como competidores directos se pueden dividir en dos grupos, los que se encuentran cercanos al municipio de San Francisco y ofrecen servicios similares; y los competidores que ofrecen servicios similares en el Municipio de Medellín.

Dentro de los competidores cercanos al Municipio de San Francisco se encuentra:

Tabla 9. *Competidores cercanos.*

Nombre		
Descripción	Es una empresa dedicada a ofrecer servicios de deportes de aventura.	
Fecha de inicio de operaciones	2013	
Registro Nacional de Turismo	No registra	
Ubicación	Cocorná – Antioquia	
Oferta	Ventajas Competitivas	
<p>Las actividades que la empresa ofrece son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Parapente - Cauchera Humana - Canopy - Torrentismo - Cabalgata - Tubbing - Caminatas 	<ul style="list-style-type: none"> - Posición geográfica estratégica ya que sus instalaciones quedan a orilla de la carretera Medellín – Bogotá. - Amplia oferta de servicios. - Son reconocidos por ser el primer operador turístico en la zona con estos servicios. 	

Nombre		
Descripción	Es una Corporación turística y ambiental que nació para prestar servicios en deportes de aventura.	
Fecha de inicio de operaciones	2014	
Registro Nacional de Turismo	No registra	
Ubicación	Cocorná – Antioquia	
Oferta	Ventajas Competitivas	
<p>Las actividades que la empresa ofrece son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Parapente - Canopy - Torrentismo - Tubbing - Caminatas - Muro de escalada - Alojamiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Posición geográfica estratégica ya que sus instalaciones quedan a orilla de la carretera Medellín – Bogotá. - Amplia oferta de servicios. - Servicios desarrollados con éxito en la zona 	

Nombre		
Descripción	<p>Es una entidad sin ánimo de lucro que promueve el turismo de la naturaleza, el rescate del patrimonio cultural y arqueológico, la apropiación y conservación de los recursos naturales, contribuyendo a la preservación del entorno ecológico del municipio de San Luis.</p>	
Fecha de inicio de operaciones	2009	
Registro Nacional de Turismo	21750 – Activo	
Ubicación	San Luis – Antioquia	
Oferta	Ventajas Competitivas	
<p>Las actividades que la empresa ofrece son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kayak - Torrentismo - Tubbing - Caminatas - Cabalgatas - Asesoría de proyectos ambientales, turísticos y arqueológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es el único operador turístico en la Municipio. - Amplia oferta de servicios. - Servicios desarrollados con éxito en la zona 	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

6.1.8.2 Competencia indirecta

Como competencia indirecta se consideran a todos los grupos de caminantes de la ciudad de Medellín que operan ofreciendo caminatas ecoturísticas en diferentes municipios del departamento, puesto que los mismos no tienen un lugar específico de operación y menos aún, se encuentran cercanos al municipio de San Francisco. Los grupos considerados son:

Tabla 10. *Competencia Indirecta*

1. Grupo Huellas	10. Patianchos	19. Cruza Montañas
2. Destino Nativo	11. Alto Campanas	20. Caminos de la Vida
3. Aleguas	12. La Ruta	21. Girasoles
4. Despertares	13. Medellín Bungee	22. Los Trocheros
5. Ecoaventurax	14. Inder	23. Los Andariegos
6. Antioquia al Aire	15. Arrieros Caminantes	24. Arrieros de la Noche
7. Antioquia de Aventura	16. Barranqueros	25. Saltamontes
8. Ecos Club	17. Arewaro	26. Arrieros de la Noche
9. Uandulli	18. Sin Fronteras	27. Saltamontes

Fuente: Elaboración propia, 2015

6.1.9 Plaza

El lugar donde la empresa **de Ecoturismo y Aventura** prestara el servicio será en el municipio de San Francisco ubicado en el Departamento de Antioquia, Colombia, denominado “El Mirador del Magdalena”, “Ventana Ecológica del Oriente Antioqueño”.

Este municipio está Localizado en la subregión Oriente del departamento de Antioquia. Limita por el norte con el municipio de San Luis, por el este y por el sur con el municipio de Sonsón y por el oeste con los municipios de Sonsón y Cocorná, tiene de extensión total 373 kilómetros cuadrados. Km²., altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar 1250 msnm) y temperatura media de 23°C.

Por estar en la “Ruta verde de Antioquia”, el municipio en festividades se encuentran hoteles y restaurantes para atención de turistas, se encuentran atractivos en aguas como tarde de pesca y camping, Cañón del Rio Verde, los Cerros del Páramo de Sonsón, Cerro de la Teta, también en el corregimiento de Aquitania se le denomina “La Mejor Ventana de Oriente” ya que los visitantes se maravillan con el paisaje que ofrece la presencia de las orillas del rio Magdalena y zonas boscosas. En general, convergen muchos ríos tanto del municipio y de otros aledaños, convirtiéndose en futura “Ruta del agua”, a tres horas de Medellín, lo cual lo hace un municipio relativamente cercano para visitar los atractivos Turísticos, en fines de semana, entre ellos la Cuenca del Rio Claro es Reserva Nacional Natural visitada hoy por ecoturistas y extranjeros.

Figura 26. *Mapa de Antioquia.*



Fuente: Tomado a partir de:

https://www.google.com.co/search?q=antioquia+san+francisco&biw=1242&bih=594&source=lnms&tbm=isch&sa=X&sqi=2&ved=0CAcQ_AUoAmoVChMIItsGp1o_MyAIVTBkeCh1sCAZ1#imgrc=uVCBtLZuh88IRM%3A, 2015.

6.1.9.1 Descripción de los canales de distribución

La cadena de distribución que se usará en la empresa de **Ecoturismo y Aventura** será directa, Este tipo de canal no tiene ningún nivel de intermediarios, por tanto, el prestador del servicio desempeña la mayoría de las funciones logísticas de las diferentes actividades ofrecidas, dichos canales incluirán los siguientes medios:

- **Correo electrónico:** por este medio se enviarán e-mails masivos que le permitirán al lector mediante la información suministrada estimular ese espíritu aventurero y ecológico

que hay en cada uno de nosotros. Para ello estos mensajes tendrán un fuerte componente visual (imágenes de los mejores paisajes) y también contarán con información que le permita comunicarse con la empresa si hay algún interés.

Figura 27. Correo electrónico.



Fuente: Tomado a partir de:

https://www.google.com.co/search?q=antioquia+san+francisco&biw=1242&bih=594&source=lnms&tbm=isch&sa=X&sqi=2&ved=0CAcQ_AUoAmoVChMIItsGp1o_MyAIVTBkeCh1sCAZ1#tbm=isch&q=correo+electronico&imgsrc=hjAMK0qUQQuAhM%3A, 2015.

- **Redes sociales (Facebook):** esta herramienta es hoy en día una de las redes sociales por donde más rápido se difunde la información, es por ello que se creará un perfil público, ofreciendo los diferentes servicios, en el perfil se montarán imágenes de las actividades, así como información detallada de cada una de ellas. Este medio le permitirá al cliente tener un acercamiento más directo con la empresa ya que esta red social permite interactuar con el material subido en la red (comentando, compartiendo o dando me gusta) y además admite el uso de mensajería instantánea por medio de Inbox.

Figura 28. Redes sociales



Fuente: Tomado a partir de:

<https://www.facebook.com/aventurasanfrancisco?fref=ts>, 2015.

- **Anuncios en la Radio:** para el uso de anuncios en la radio se realizarán preferiblemente en emisoras donde los receptores sean gente joven y adulta probablemente con un grado mayor de responsabilidad cogiendo una frecuencia de Fm y Am.

- **Apariciones en canales de televisión públicos** a través de la gestión para que la empresa sea invitada a diferentes programas donde pueda sin costo publicitar el proyecto. Dentro los canales donde es posible estas actividades y que promueven las actividades recreativas y de disfrute del medio ambiente se pueden encontrar: Teleantioquia, Telemedellin, canal regional de San Francisco Te Veo Bien, Canal U, Televida.

- **Volantes y Afiches:** entrega de volantes a las personas que realizan alguna actividad cerca de unidades deportivas del área metropolitana. Por su parte, los afiches para promocionar la empresa y sus actividades se pueden publicar de manera gratuita en las

diferentes Universidades de la Ciudad de Medellín y en las carteleras del sistema de transporte Metro de Medellín.

6.1.9.2 Ventajas y desventajas de los canales empleados

Dado que se implementará un canal directo, a continuación se detallan las ventajas y desventajas de dicho canal:

Ventajas

- Mejoramiento de la cobertura a menor costo.
- Mayor posibilidad de promoción e información.
- Mayor probabilidad de detectar cambios en el mercado.
- Mayor flujo de caja puesto que el cobro es de contado o anticipado y directo.
- Mayor control sobre los servicios prestados.
- Permite además evaluar directamente el estado de satisfacción de sus clientes.
- Da la oportunidad de subir los estándares de calidad del servicio prestado.
- Competitividad en precios ya que las tarifas sin intermediación son más económicas.
- Permite fomentar y potencializar el conocimiento del servicio como tal a sus clientes directos y a sus clientes potenciales.

Desventajas:

- Mayor inversión inicial ya que requiere financiación total por parte del empresario.
- Financiación propia de las ventas.

6.1.10 Plan de ventas nacional

De los líderes potenciales que fueron entrevistados, se puede afirmar que hay un alto interés por desarrollar actividades de ecoturismo y deportes de aventura. En la siguiente tabla se encuentra la proyección de ingresos, en unidades, para el primer año, la cual coincide con las proyecciones de demanda presentadas previamente. (Ver Tabla 11).

Tabla 11 *Proyección de ingresos en unidades para el primer año*

Descripción	Año 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Caminata San Francisco-Pailania (Para grupo de mínimo 10 personas)	2	1	2	1	1	4	2	2	1	3	2	3
Caminata San Francisco-Cascada La Vega (Para grupo de mínimo 10 personas)	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2
Travesía San Francisco Sonsón - 3 días (Para grupo mínimo de 5 personas)	1	1	2	0	1	1	1	1	2	1	1	2
Travesía San Francisco-Argelia - 3 días (Para grupo mínimo de 5 personas)	1	1	1	1	1	2	1	1	0	1	1	2
Torrentismo Cascada Las Brujas (Para grupo mínimo de 5 personas)	4	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	3
Torrentismo Cascada El Tagual (Para grupo mínimo de 5 personas)	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2
Torrentismo Cascada La Vega (Para grupo)	3	1	1	1	1	1	1	1	2	2	0	2

mínimo de 5 personas)													
Descenso en neumático por el río (Para grupo mínimo de 5 personas)	2	1	1	1	1	2	1	1	1	3	2	4	

Fuente: Construcción propia, 2015

6.1.11 Plan de mercadeo

Para posicionar la empresa se realizará eventos de lanzamiento en lugares estratégicos, a través de stands como por ejemplo: Plaza Mayor, Parque Explora, Universidad de Antioquia, Universidad Nacional, Universidad EAFIT, entre otras. Estos eventos contarán con pendones publicitarios y repartimiento de brochure para mayor información de los espectadores, para la logística el evento se convocaran mediante los medios virtuales a clientes potenciales, durante la inauguración se realizaran varias actividades extremas como escalada de muro, descenso en rappel desde árboles y se realizarán proyecciones de las mejores tomas de paisajes naturales de San Francisco, esto con el fin de motivar a los clientes.

6.1.11.1 Objetivo

Posicionar la empresa de ecoturismo y aventura en el medio turístico departamental durante los próximos 5 años.

6.1.11.2 Metas

- Cautivar en el primer año 900 clientes.
- Generar una conciencia de ecoturismo en los habitantes del Municipio.
- Mostrar al Municipio de San Francisco como un ejemplo de ecoturismo sostenible a nivel departamental.

6.1.11.3 Análisis DOFA

Figura 33. Matriz DOFA

	<p>Fortalezas (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser el único Operador de Turismo en el Municipio. • Diseño de actividades acorde con los espacios naturales del territorio • Grupo de trabajo con experiencia en la operación de temas turísticos. • Diversidad de actividades: La diversidad de actividades que se ofrecen permiten que las personas siempre tengan algo que hacer y deseen continuar descubriendo. 	<p>Debilidades (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poco conocimiento del Municipio. • Cambio repentinos en el clima, que obliguen a la cancelación de actividades. • Poco capital para comenzar con el proyecto.
<p>Oportunidades (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de las personas que desean hacer actividades de aventura, “Hacer deporte está de moda”. • Aumentar la participación con el turismo de naturaleza, en un sector de clase mundial para el país (Programa de Transformación Productiva – PTP) • Ubicación geográfica del Municipio, dado que se encuentra a sólo 20 minutos de la autopista Medellín – Bogotá, además que se encuentra en la ruta de otros municipio con vocación turística. • San Francisco tiene fauna, flora y atractivos naturales aun sin descubrir. • Posibilidad de generar alianzas estratégicas con entidades educativas y empresariales. • Espacios naturales perfectos para la práctica de las actividades. • Interés y apoyo de la comunidad por que se realicen este tipo de iniciativas. • Creación de alianzas estratégicas con grupo de aventureros de Medellín y 	<p>Estrategias (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potencializar la creación de alianzas estratégicas, apoyados en Grupo de trabajo con experiencia en la operación de temas turísticos con grupo de aventureros de Medellín y municipios cercanos con la oportunidad de generar alianzas estratégicas con entidades educativas y empresariales. • Diseñar actividades para aprovechar los espacios naturales perfectos para la práctica turística, usando la riqueza de San Francisco que tiene fauna, flora y atractivos naturales aún sin descubrir, lugares vírgenes. • Motivar el interés y apoyo de la comunidad porque se realicen este tipo de iniciativas con Aumento de las personas que desean hacer actividades de aventura, “hacer deporte está de moda” • Convertirnos en el único operador de turismo en el municipio + Diversidad de actividades que se ofrecen permiten que las personas siempre tengan algo que hacer y deseen continuar descubriendo con Ubicación geográfica del 	<p>Estrategias (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar capital teniendo en cuenta la posibilidad de generar alianzas estratégicas con entidades educativas y empresariales, a la vez de proyectos y planes de negocio, así como los programas de responsabilidad social que implementan algunas empresas. • Concientizar la alcaldía, ayudada de la comunidad interesada y empresas de la región para que en equipo la estrategia sea fuerte, con herramientas publicitarias para dar a conocer el municipio y sus atributos turísticos y su buena ubicación geográfica, dado que se encuentra a sólo 20 minutos de la autopista Medellín – Bogotá.

municipios cercanos.	municipio, dado que se encuentra a sólo 20 minutos de la autopista Medellín-Bogotá, además que se encuentra en la ruta de otros municipios con vocación turística.	
<p>Amenazas (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afectación por el conflicto armado. • Poca infraestructura hotelera. • Normativas turísticas irrisorias para pequeña empresas. • Procesos inexistentes o lentos para la certificación de guía en este tipo de deportes de aventura. • Poco interés de la Alcaldía en la promoción del turismo y deportes de aventura. 	<p>Estrategias (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivar el interés y apoyo de la comunidad por que se realicen este tipo de iniciativas. Interés y apoyo de la comunidad por que se realicen este tipo de iniciativas, puede llevar a que colaboren con las entidades de seguridad pública para disminuir la afectación por el conflicto armado e igualmente por el interés de la comunidad en dichas actividades de turismo, pueden promover y posiblemente gestionar participación para nueva infraestructura hotelera. • Aprovechar el grupo de trabajo con experiencia en la operación de temas turísticos, para ser posibles candidatos por sus conocimientos y habilidades para certificación en normas de competencia laboral en este tipo de tema de guía de deportes de aventura. 	<p>Estrategias (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivar a la alcaldía sobre la promoción del turismo y deportes de aventura, que igualmente conlleva al cambio de imagen del municipio por la antigua afectación que se tuvo por el conflicto armado y la poca infraestructura hotelera. • Generar alianzas y refuerzos tanto para la seguridad, como para nuevos proyectos hoteleros de inversión de capital en esta zona. • Solicitar con apoyo del municipio procesos de certificación de competencias a guías, mediante entidades certificadoras en dichas competencias, por ejemplo SENA.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

6.1.11.4 Estrategias

6.1.11.4.1 Producto

Las estrategias de producto se orientarán en la oportuna y efectiva entrega de los servicios contratados.

6.1.11.4.2 Tarifas

Las tarifas tendrán una tarifa base (plena), a la cual se le aplicará las estrategias de descuentos de precios por volumen.

6.1.11.4.3 Comunicación

Se propone como estrategia de comunicación:

- Realizar material promocional (brochure) en hoteles y hostales de la ciudad, especialmente en el sector del Poblado. Asimismo, realizar la entrega de publicidad en lugares deportes como el Estadio, Parque Deportivo de Belén, Ciudad del Río.
- Desarrollar una página web.
- Participar en las diferentes ferias de naturaleza y turismo de la ciudad.
- Hacer uso de las redes sociales para fomentar la participación de muchas personas.

6.1.11.4.4 Relaciones públicas

Asistir a las ferias de naturaleza y turismo programadas en el departamento, y mediante stand ofrecer los servicios.

6.1.11.5 Presupuesto de la mezcla de mercadeo

De acuerdo con las estrategias de mercadeo, mencionadas en el ítem anterior, en la **Tabla 12.**, se observa el presupuesto anual para dichas estrategias:

Tabla 12. *Presupuesto anual de la mezcla de mercadeo*

ID	Estrategia	Cantidad	Precio Unitario	Total Estrategia
1	Brochure	500	700	350.000
2	Volantes	2000	200	400.000
3	Diseño de página web	1	700.000	700.000

4	Participación en ferias de naturaleza y turismo	3	500.000	1.500.000
5	Participación en redes sociales	12	50.000	600.000
Total estrategias de mercadeo				3.550.000

Fuente: Elaboración propia, 2015

6.1.12 Conclusiones generales del estudio de mercados

De acuerdo a los análisis realizados, se puede concluir que existe un mercado y una demanda objetiva propicia para desarrollar el presente plan de negocios. Asimismo, el mercado proveedor muestra facilidades de acceso para adquirir los equipos que se requieren con oportunidad, dada la gran cantidad de oferentes en el mercado tanto nacional como internacional, por su parte en el Municipio actualmente no se cuenta con competencia en este sector, sin embargo, en Municipios cercanos se presentan competencia con la cual se pueden generar alianzas estratégicas. Dado lo anterior, desde el punto de vista del estudio de mercados, el proyecto es viable.

6.2 Estudio Técnico

6.2.1 Tamaño de la Planta

6.2.1.1 Tamaño de las instalaciones. Factores que determinan el tamaño de la planta. Definición de la capacidad nominal de la planta.

Para el proyecto de Aventura San Francisco, al tratarse de servicios que serán operados directamente en espacios naturales, los factores que determinan el tamaño de la planta, se enfocan a los puntos de atención e información a los turistas. Otro aspecto que

incide en el tamaño, es la cantidad de personas para el área administrativa que deben estar dispuestas para la atención en las diferentes oficinas.

De acuerdo a los resultados del estudio de mercado, las oficinas de atención al turista son consideradas inicialmente para atender un estimado de 900 personas al año, teniendo en cuenta que los meses de enero, julio y diciembre son los meses de mayor afluencia de turista por ser la época de vacaciones estudiantiles.

6.2.1.2 Análisis de obsolescencia de la tecnología que se empleará frente a la competencia y la vida del proyecto.

Dada la naturaleza del proyecto, la cual se enfoca a la prestación de servicios de ecoturismo y deportes de aventura, la tecnología utilizada es indispensable pero no es considerado un aspecto definitivo para emprender el proyecto, puesto que dicha tecnología se encuentra siempre disponible y es ofertada por diferentes empresas nacionales y través de diferentes páginas de internet a nivel mundial a precios muy competitivos.

De los servicios que Aventura San Francisco pretende ofrecer, el que más elementos especiales requiere son los torrentismos, para esta actividad se necesitan equipos de descenso como cuerdas, las cuales pueden presentar deterioros más rápidos que los demás elementos requeridos, la vida útil de estas cuerdas se dan por la cantidad de descensos realizados y se deberán reponer una vez cumplidos los descensos límites o en caso de picadas.

En el aspecto administrativo, se requieren de equipos de cómputo, software, celulares, radios de comunicación, impresora, los cuales se reponen de cada cuatro años, dependiendo de su uso.

6.2.1.3 Tipo de maquinaria y equipo a utilizar

A continuación se presenta la relación de equipos, muebles y enseres que se requieren para el funcionamiento y la prestación de los servicios de Aventura San Francisco. Ver **Tabla 13**.

Tabla 13. *Maquinaria y equipo a utilizar*

Equipos	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Elementos de oficina			
Escritorio oficina San Francisco	1	300.000	300.000
Escritorio oficina Medellín	1	300.000	300.000
Sillas administrativas	2	150.000	300.000
Sillas turistas	4	80.000	320.000
Archivador	2	200.000	400.000
Impresora Multifuncional	2	300.000	600.000
Portátil con software	2	1.200.000	2.400.000
Televisor 42 Pulgadas	2	1.000.000	2.000.000
Teléfono Inalámbrico	2	150.000	300.000
Elementos de operación caminatas y travesías			
GPS	1	851.000	851.000
Carpas de camping	5	350.000	1.750.000

Radios de comunicación impermeables	2	174.500	349.000
Morral de 40 Litros	3	325.000	975.000
Morral de 60 Litros	3	363.000	1.089.000
Elementos de operación torrentismo			
Cuerdas estáticas de 80 M	3	504.000	1.512.000
Cuerdas estáticas de 40 M	3	252.000	756.000
Cuerdas estáticas de 30 M	3	189.000	567.000
Cuerdas dinámica de 20 M	2	164.000	328.000
Mosquetones	30	40.000	1.200.000
Sistemas de descensos (Ochos)	15	32.000	480.000
Arneses	15	131.000	1.965.000
Cascos	15	120.000	1.800.000
Poleas	3	134.000	402.000
Jumar (ascendedores)	3	185.000	555.000
Morrales para Cuerdas	5	230.000	1.150.000
Slingas	15	39.000	585.000
Cinta tubular en metros	50	5.000	250.000
Tornillos de expansión	20	11.000	220.000
Chapas	20	12.000	240.000
Navajas de rescate	3	412.000	1.236.000

Cámara Fotográfica impermeable	1	700.000	700.000
Elementos de operación descenso en neumático			
Neumáticos	15	200.000	3.000.000
Chalecos salva vida	15	49.000	735.000
Cascos	15	120.000	1.800.000
Cámara Fotográfica impermeable	1	700.000	700.000

32.115.000

Fuente. Construcción propia, 2015

6.2.2 Localización de la planta

6.2.2.1 Macrolocalización. Variables locacionales

Dado que los servicios que ofertará Aventura San Francisco se llevaran a cabo en el Municipio de San Francisco – Antioquia, el lugar donde se presta el servicio es una variable más importante a considerar para determinar la ubicación de la empresa. Sin embargo, los clientes potenciales se encuentran ubicados en el Municipio de Medellín y es en la ciudad donde se realizaran las principales actividades de marketing para dar a conocer la empresa. De acuerdo a lo anterior, se planea contar con dos oficinas para la atención al turista, una en el Municipio de San Francisco, específicamente en el sector de Pailania y otra en la ciudad de Medellín.

6.2.2.2 Emplazamiento. Variables locacionales

A nivel emplazamiento el estudio apunta a elegir unas zonas que se consideran aptas para la ubicación de la empresa. Para este caso, se basa principalmente a que la ubicación

final está cercana a los usuarios del servicio, es decir, el factor determinante es la demanda. Dado lo anterior y debido al flujo de turistas las oficinas para atender al público se deberán ubicar en zonas de alta afluencia de turistas. Así pues, se considera en San Francisco, en la Vereda Pailania, puesto que es el lugar donde más concurren los turistas por encontrarse cerca al Río Santo Domingo y a la quebrada las Aguadas. Por su parte, en Medellín el sector más apto sería cerca al Parque del Poblado o al Parque Lleras debido al tránsito constante de turistas por este sector.

6.2.2.3 Método para definir la localización

El método utilizado es el cualitativo por puntos, como dice Méndez Rafael: “Este método es quizá el más utilizado porque permite evaluar cada alternativa en función de varios factores o variables condicionantes. La clave está en identificar según el tipo de proyecto aquellos factores que son pertinentes para determinar su ubicación”. (2014. p.147)

Luego de haber determinado los factores más importantes, se asignan valores ponderados con pesos relativos, seleccionando la opción que mayor puntaje alcance.

El procedimiento aplicado es el siguiente:

1. Desarrollar una lista de factores relevantes.
2. Asignar un peso a cada factor para indicar su importancia relativa (los pesos deben sumar 1,00) y el peso asignado dependerá exclusivamente del criterio del investigador.
3. Asignar una escala común a cada factor (por ejemplo, de 0 a 10) y elegir cualquier mínimo.

4. Calificar a cada sitio potencial de acuerdo con la escala designada y multiplicar la calificación por el peso.

5. Sumar la puntuación de cada sitio y elegir el de máxima puntuación

Ver **Tabla 14**

Tabla 14. *Método de localización por puntos ponderados*

Factor	Peso
Alta Circulación de turistas	0,4
Hoteles cercanos	0,4
Vías de acceso	0,2
TOTAL	1

Fuente. Construcción propia, 2015

Tabla 15. *Calificación ponderada para la localización.*

Factor	Peso	Calificación			Calificación ponderada		
		Parque del Poblado	Parque de Laureles	Parque de las Esculturas - Centro	Parque del Poblado	Parque de Laureles	Parque de las Esculturas - Centro
Alta Circulación de turistas	0,4	10	7	9	4,00	2,80	3,60
Hoteles cercanos	0,4	10	7	3	4,00	2,80	1,20
Vías de acceso	0,2	10	9	10	2,00	1,80	2,00
Total	1	30	23	22	10	7,4	6,8

Fuente. Construcción propia, 2015

Nota. La calificación fue asignada de acuerdo con la satisfacción que brinda cada factor siendo 10 el de mayor relevancia.

Después de la aplicación del método cualitativo por puntos, se concluye que el valor más alto de calificación ponderada para la localización de la oficina de Aventura San Francisco en el Municipio de Medellín es cerca al Parque del Poblado.

6.2.3 Ingeniería del proyecto

6.2.3.1 El servicio. Determinar los insumos para la prestación del servicio.

A continuación se detallan los insumos requeridos desde el punto de vista técnico para la prestación de los servicios propuestos

Tabla 16. Servicios prestados

Servicio	Caminatas de 1 día
Descripción del servicio	Son recorridos de un día que pueden tomar entre 5 a 8 horas de duración aproximada de acuerdo a la ruta seleccionada. Todos estos recorrido se realizan por caminos naturales, donde es posible disfrutar de la flora, fauna y paisajes que ofrece el Municipio.
Insumos para prestar el servicio	Guías certificados, seguros contra accidentes, radios de comunicación, botiquín de primeros auxilios
El servicio incluye	El servicio de caminatas de un día incluye: guianza, mapa, monografía, seguro contra accidentes y registro fotográfico

Servicio	Travesías de 3 días
Descripción del servicio	Son caminatas de tres días, en los cuales se hacen recorridos diarios que pueden tomar entre 5 a 7 horas de duración aproximada cada día, de acuerdo a la ruta seleccionada. Todos estos recorrido se realizan por caminos naturales, donde es posible disfrutar de la flora, fauna y paisajes que ofrece el Municipio. Adicionalmente se puede disfrutar de la cultura local ya que el hospedaje y alimentación se realiza en casa campesinas.
Insumos para prestar el servicio	Guías certificados, seguros contra accidentes, radios de comunicación, botiquín de primeros auxilios, mulas para cargar el equipaje, contratos con los campesinos para hospedaje y alimentación.
El servicio incluye	El servicio de caminatas de travesías de 3 días incluye: guianza, mapa, monografía, seguro contra accidentes, registro fotográfico,

	alimentación y hospedaje.
--	---------------------------

Servicio	Torrentismo
Descripción del servicio	Son descensos en cuerdas por diferentes cascadas (algunas de ellas más altas o más técnicas para descender)
Insumos para prestar el servicio	Guías certificados, seguros contra accidentes, radios de comunicación, botiquín de primeros auxilios, cuerdas, mosquetones, ochos, arnés, guantes, cascos, cordinos, morrales para cuerdas, navaja de rescate
El servicio incluye	El servicio de torrentismo incluye: Charla corta de inducción, prestamos de equipos de descenso y seguridad, acompañamiento en el descenso, seguro contra accidentes, registro fotográfico.

Servicio	Descenso en Neumático
Descripción del servicio	Los amantes de la aventura no se pueden perder este gran recorrido en neumático por el río Santo Domingo. Desde la playa el grillo, se inicia el recorrido pasando por varios rápidos muy divertidos, al igual que zonas muy tranquilas en donde podremos nadar y saltar tentadores charcos. Después de 1 hora y media de descenso llegaremos al corregimiento de Pailania en donde seguramente desearas seguir nadando en las aguas cristalinas del río Santo Domingo.
Insumos para prestar el	Guías certificados, seguros contra accidentes, radios de comunicación, botiquín de primeros auxilios, neumático, chalecos

servicio	salva vidas, casco y registro fotográfico.
El servicio incluye	El servicio de torrentismo incluye: Charla corta de inducción, préstamos de equipos de seguridad, acompañamiento en el descenso, seguro contra accidentes, registro fotográfico.

Fuente. Construcción propia, 2015

6.2.3.2 Procesos. Descripción del proceso

Para las actividades que pretende ofrecer Aventura San Francisco, el proceso se detalla de la siguiente manera:

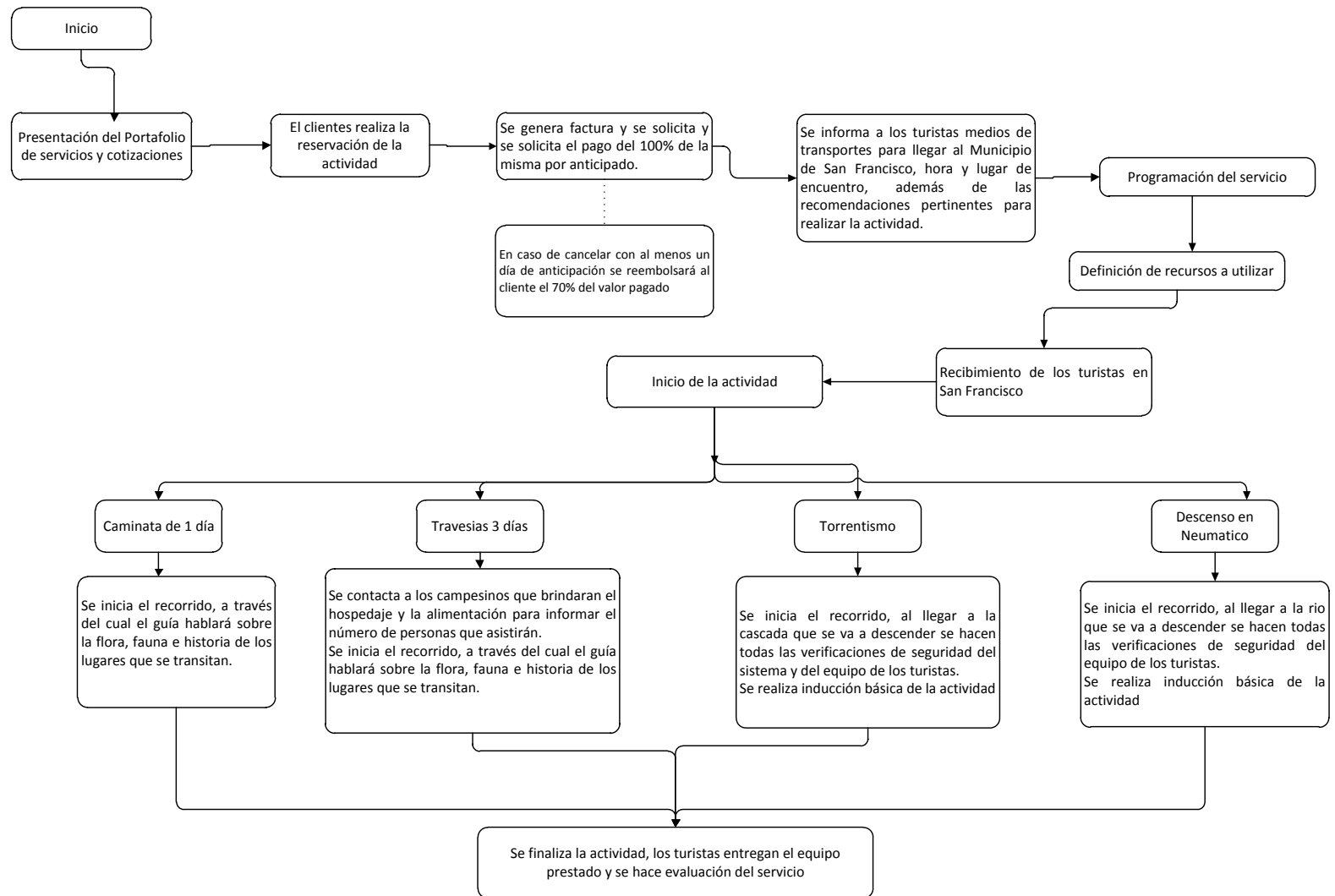
- Se realiza publicidad sobre los servicios disponibles
- Una vez los clientes contactan a la empresa se presenta el portafolio de servicios y cotizaciones.
- Se realiza la reservación de la actividad y se solicita el pago del 100% de la misma por adelantado. En caso de cancelar con al menos un día de anticipación se reembolsará al cliente el 70% del valor pagado.
- Se informa a los turistas medios de transportes para llegar al Municipio de San Francisco, hora y lugar de encuentro, además de las recomendaciones pertinentes para realizar la actividad.
- Una vez en San Francisco en compañía de 2 guías se dirigen a la actividad solicitada a saber: caminata, travesía, torrentismo y descenso en neumático.
- Para el caso de las caminatas de un día:

- Se organizan y empacan los elementos necesarios para desarrollar la actividad como: radios cargados, cámara fotográfica cargado, botiquín de primeros auxilios, determinación de los guías que realizaran la actividad.
- Se inicia el recorrido, a través del cual el guía hablará sobre la flora, fauna e historia de los lugares que se transitan.
- Finaliza la caminata realizando una encuesta de valoración del servicio.
- Se acompaña al turista hasta el punto donde puede tomar el transporte de regreso a Medellín.
- Para el caso de las travesías de 3 días:
 - Se organizan y empacan los elementos necesarios para desarrollar la actividad como: radios cargados, cámara fotográfica cargado, botiquín de primeros auxilios, determinación de los guías que realizaran la actividad. Además se contacta a los campesinos que brindaran el hospedaje y la alimentación para informar el número de personas que asistirán.
 - Se inicia el recorrido, a través del cual el guía hablará sobre la flora, fauna e historia de los lugares que se transitan.
 - Finaliza la caminata realizando una encuesta de valoración del servicio.
 - Se acompaña al turista hasta el punto donde puede tomar el transporte de regreso a Medellín.
- Para el caso de los torrentismos:
 - Se organizan y empacan los elementos necesarios para desarrollar la actividad como: cuerdas y equipo de descenso, cascos, radios cargados, cámara fotográfica cargada, botiquín de primeros auxilios, determinación de los guías que realizaran la actividad.

- Se inicia el recorrido, al llegar a la cascada que se va a descender uno de los guías verifica la preparación del descenso, otro guía equipa a los turistas que realizarán la actividad, entregando y ajustando el arnés, y verificando que se cumpla con todos los requisitos de seguridad.
- Se realiza una pequeña charla sobre la manera en que operan los equipos y sobre la técnica que se usa para descender.
- Inician los descensos, cada descenso se realiza con 2 turistas y un guía, mientras que el otro guía realiza seguridad en la parte baja de la cascada.
- Se finaliza la actividad, los turistas entregan el equipo prestado.
- Se acompaña al turista hasta el punto donde puede tomar el transporte de regreso a Medellín.
- Para el caso del descenso en neumático:
 - Se organizan y empaacan los elementos necesarios para desarrollar la actividad como: neumáticos, cascos, chalecos salva vidas, cámara fotográfica cargada, botiquín de primeros auxilios, determinación de los guías que realizarán la actividad.
 - Se inicia el recorrido, antes de ingresar al agua, uno de los guías verifica la preparación del descenso, otro guía equipa a los turistas que realizarán la actividad, entregando y ajustando el chaleco y casco, y verificando que se cumpla con todos los requisitos de seguridad.
 - Se realiza una pequeña charla sobre la técnica que se usa para descender y comienza la actividad.
 - Se finaliza la actividad, los turistas entregan el equipo prestado.

- Se acompaña al turista hasta el punto donde puede tomar el transporte de regreso a Medellín.

Figura 34 Diagrama de Bloque



6.2.3.3 Determinación de la mano de obra directa e indirecta

Para la prestación de los servicios anteriormente descritos, se requieren guías certificados en turismo, primeros auxilios y en trabajos en alturas, este último requisito para los guías que operan las actividades de torrentismo. El pago para este personal es por prestación de servicios y se paga por grupo atendido, el pago por actividad en promedio es de \$70.000.

En cuanto al personal indirecto se encuentra el personal administrativo y los campesinos, los cuales prestan los servicios de hospedaje y alimentación.

6.2.3.4 Costos directos para la prestación del servicio

En el cálculo de los costos directos, el factor que más contribuye es el costo de personal y la utilización de los equipos especiales para los torrentismo y los paseos en neumático.

Para los servicios ofrecidos por Aventura San Francisco se ha optado por hacer uso de la metodología de establecer el precio basado en los precios de la competencia o del mercado, teniendo en cuenta el costo unitario de prestar dichos servicios.

En las **Tablas 17**, se muestran los costos directos estimados para cada uno de ellos, teniendo en cuenta el documento “Políticas para la fijación de precios de venta como base para la generación de valor”, de los autores de la Universidad de Antioquia: Jair Albeiro Osorio Agudelo, María Isabel Duque Roldán y Luis Fernando Gómez Montoya en el cual se expresa que:

También se le conoce como paridad de precios, y consiste en fijar los precios de venta teniendo como base el mercado, es decir, es el mercado el que fija libremente

los precios, según la oferta y la demanda o según el nivel de competencia, se puede seleccionar un precio exactamente igual al del mercado para hacer frente a la competencia o bien establecerlo levemente por encima o levemente por debajo de ese nivel. (Osorio A. Jair A., Duque R. María I., Gómez M. Luis F. sf.)

Tablas 17. Costos de Servicios

Costos Directos para Caminatas de 1 días para un mínimo de 10 personas						
Recursos requeridos	Valor Unitario	Cantidad	Valor total	% de Utilidad	Tarifa del grupo	Tarifa por persona
Guías especializados	\$ 70.000	1	\$ 70.000			
Seguro contra accidentes	\$ 2.000	11	\$ 22.000			
		Total	\$ 92.000	226%	\$ 300.000	\$ 30.000

Costos Directos para Torrentismo para un mínimo de 5 personas						
Recursos requeridos	Valor Unitario	Cantidad	Valor total	% de Utilidad	Tarifa del grupo	Tarifa por persona
Guías especializados	\$ 70.000	2	\$ 140.000			
Seguro contra accidentes extremo	\$ 3.800	7	\$ 26.600			
		Total	\$ 166.600	110%	\$ 350.000	\$ 70.000

Costos Directos para Travesías de 3 días para un mínimo de 5 personas						
Recursos requeridos	Valor Unitario	Cantidad	Valor total	% de Utilidad	Tarifa del grupo	Tarifa por persona
Guías especializados	\$ 210.000	1	\$ 210.000			
Servicio de mulas	\$ 100.000	1	\$ 100.000			
Alimentación por persona 7 comidas	\$ 70.000	7	\$ 490.000			
Hospedaje por persona 2 días	\$ 20.000	7	\$ 140.000			
Seguro contra accidentes	\$ 2.000	5	\$ 10.000			
		Total	\$ 950.000	89%	\$ 1.800.000	\$ 360.000

Costos Directos para Descenso en neumático para un mínimo de 5 personas						
Recursos requeridos	Valor Unitario	Cantidad	Valor total	% de Utilidad	Tarifa del grupo	Tarifa por persona
Guías especializados	\$ 70.000	1	\$ 70.000			
Seguro contra accidentes extremo	\$ 3.800	7	\$ 26.600			
		Total	\$ 96.600	159%	\$ 250.000	\$ 50.000

Fuente: Elaboración propia, 2015.

6.2.3.5 Distribución física de la planta

Figura 35: *Distribución física de la planta*



Fuente: Autoría Propia, 2015

6.2.4 Conclusiones generales del estudio técnico

Después de realizado el estudio técnico se puede concluir que:

Dado que los servicios ofrecidos por la empresa, se realizan directamente en espacios naturales, los factores que determinan el tamaño de la planta, se enfocan a los puntos de atención e información a los turistas.

De acuerdo con lo anterior, se ha definido que se deberá contar con dos sedes, una en San Francisco por ser el lugar al que llegan todos los turistas, puesto que se encuentra cercano a los ríos y cascadas. Por su parte y debido a que los clientes potenciales se encuentran en el Municipio de Medellín, se determinó que la oficina de atención deberá quedar cerca al Parque del Poblado debido a la alta circulación de turistas, a la cantidad de hostales ubicados en este sector y a las múltiples opciones de vías de acceso.

Para su funcionamiento, los costos son razonables, teniendo en cuenta el tamaño, la capacidad nominal y su localización.

Desde el punto de vista técnico el proyecto es viable, por lo tanto, se puede pasar a la siguiente fase de estudios.

6.3 Estudio administrativo y legal

6.3.1 Estudio Legal

El sector turismo en Colombia es regulado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, principalmente a través de la ley 300 de 1996 que corresponde a Ley General de Turismo. Adicionalmente se debe considerar la ley 1101 de 2006 que modifica la Ley 300 y determina que los operadores de servicios turísticos deben estar inscritos en el Registro Nacional de Turismo. Por su parte, el Decreto 2755 del 2003 reglamenta en el artículo 207-2 del Estatuto Tributario exenciones tributarias para quienes ejercen ecoactividades. También se presenta la Ley 1558 de 2012 “Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 - Ley General de Turismo, la Ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones”, la cual es una herramienta indispensable para Colombia destino mundial.

Requisitos legales.

Inscripción en el Registro Nacional de Turismo.

Todos los prestadores de servicios turísticos que efectúen sus operaciones en Colombia deben inscribirse en el Registro Nacional de Turismo; este registro es obligatorio para su funcionamiento y debe actualizarse anualmente. Este registro fue delegado a las cámaras de comercio, a partir del año 2012. Los prestadores de servicios turísticos que se deben registrar son:

- ✓ Hoteles, centros vacacionales, campamentos, viviendas turísticas y otros tipos de hospedaje no permanente, excluidos los establecimientos que prestan el servicio de alojamiento por horas.
- ✓ Agencias de viajes y turismo, agencias mayoristas y agencias operadoras.
- ✓ Oficinas de representaciones turísticas.
- ✓ Guías de turismo.
- ✓ Operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones.
- ✓ Arrendadores de vehículos para turismo nacional e internacional.
- ✓ Usuarios operadores, desarrolladores e industriales en zonas francas turísticas.
- ✓ Empresas promotoras y comercializadoras de proyectos de tiempo compartido y multipropiedad.
- ✓ Establecimientos de gastronomía y bares, cuyos ingresos operacionales netos sean superiores a los 500 salarios mínimos legales mensuales vigentes.
- ✓ Empresas captadoras de ahorro para viajes y de servicios turísticos prepagados.
- ✓ Concesionarios de servicios turísticos en parque.

Matrícula en el Registro Mercantil como comerciante y de al menos un establecimiento de comercio.

La constitución de una empresa implica que el empresario debe cumplir con las obligaciones legales establecidas. En principio deberán realizarse tres trámites:

- ✓ Obtener el RUT.
- ✓ Matricularse en el Registro Mercantil.
- ✓ Matricularse en la oficina de Industria y Comercio del municipio.

La matrícula mercantil hace pública la calidad de comerciante, en la medida que hace visible al empresario frente a potenciales clientes que consultan los registros. Contiene información sobre los datos generales de los comerciantes y de las sociedades. Las personas jurídicas deben solicitar su matrícula ante la Cámara de Comercio de la jurisdicción que corresponda.

Otras normas y reglamentaciones que deben tenerse en cuenta.

- ✓ Los paquetes turísticos deben ser diseñados y operados por profesionales. Las leyes del turismo, al hacer obligatorio a los empresarios el Registro Nacional de Turismo, contribuyen a garantizar la calidad del producto y la protección al consumidor.
- ✓ La Ley 300/96 establece igualmente mecanismos para la normalización y la certificación de la calidad del producto.

- ✓ La Ley 1101/2006 amplía la cobertura de los empresarios y fortalece el Fondo de Promoción.

- ✓ Norma Técnica Sectorial - Colombia (NTS AV04 -2003)

- ✓ La Ley 1429 de 2010, que rige para micro y pequeñas empresas que tengan hasta 5.000 smmlv en activos y hasta 50 trabajadores y establece los siguientes incentivos para las empresas creadas y legalizadas a partir de diciembre 29 de 2010: Pago gradual del impuesto nacional de renta, no están sujetas a pago de retención en la fuente ni al sistema de renta presuntiva durante los cinco primeros años, pago gradual en los aportes parafiscales de los empleados, pago gradual en la matrícula y renovación mercantil y pago gradual del impuesto municipal de Industria y Comercio (en municipios que se acojan a la Ley).

6.3.2 Organización

6.3.2.1 Organización jurídica.

Prestadores de servicios turísticos, deben estar inscrito en el registro mercantil y tener establecimiento de comercio. Se podrá registrar como persona natural o persona jurídica en la Cámara de Comercio de la jurisdicción de Medellín, se constituirá entonces bajo la figura societaria de **Sociedad por Acciones Simplificadas S.A.S** que tiene las siguientes características:

- ✓ Se crea mediante contrato o acto unilateral que consta en documento privado.

- ✓ Su naturaleza siempre será comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social.

- ✓ Es una sociedad de capitales.
- ✓ Se constituye por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes son responsables, incluso con su patrimonio personal, de acuerdo a las modificaciones introducidas por la reforma tributaria.
- ✓ Una vez inscrita en el registro mercantil, forma una persona jurídica distinta de sus accionistas.
- ✓ Para efectos tributarios, se rige por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.
- ✓ Las acciones y demás valores que emita no pueden inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores, ni negociarse en bolsa.

6.3.2.2 Direccionamiento estratégico (valores, misión, visión, objetivos corporativos).

Misión.

Aventura San Francisco es una empresa que ofrece servicios de ecoturismo y deportes de aventura, ubicada en el municipio de San Francisco, Antioquia, que brinda experiencias inolvidables en contacto con la naturaleza en uno de los territorios más exóticos del Oriente Antioqueño y que a la vez opera con personal altamente calificado en deportes de aventura.

Visión

En el año 2018 Aventura San Francisco será una empresa reconocida en el ámbito departamental como una de los mejores operadores de turismo, contribuyendo a su vez con

la reactivación de la economía local de manera directa e indirecta, por medio del aumento del turismo contratando y capacitando personal local para guianza y desarrollo de actividades.

Valores

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Respeto
- ✓ Solidaridad
- ✓ Confiabilidad

Objetivos corporativos

- ✓ Brindar servicios que garanticen la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.
- ✓ Generar percepción de alto impacto social en la región con incremento en la movilización al destino.
- ✓ Capacitar permanentemente al personal en búsqueda de un mejoramiento continuo, que redunde a bien en su trabajo y presten un servicio superior para la guianza y desarrollo de actividades con los clientes.
- ✓ Incursionar en el mercado nacional y mantener la cobertura del mercado regional, fortaleciendo nuestros servicios.
- ✓ Incursionar en las tendencias acorde al área de conocimiento y necesidades del cliente.

6.3.2.3 Requerimiento de personal administrativo y ventas

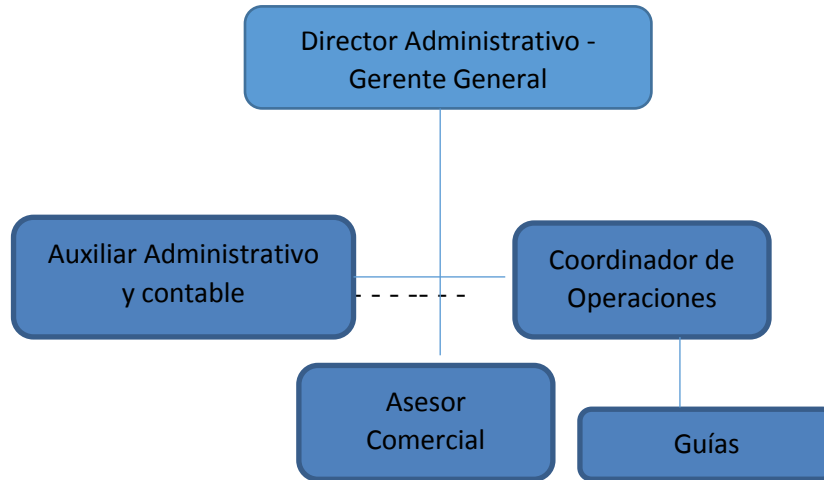
Personal administrativo: Dado que Aventura San Francisco comienza como una microempresa y teniendo en cuenta que la importancia de poseer personal en el área administrativa, en esta área estará el Gerente General de la empresa y un auxiliar administrativo para la ciudad de Medellín.

Personal de ventas: con el propósito de atender la demanda y cautivar nuevos clientes, se considera la contratación de un asesor comercial para la ciudad de Medellín, a quien se le asignará un salario básico.

6.3.2.4 Organigrama

Por las condiciones del sector y la disponibilidad de recursos económicos, se necesita una estructura organizacional muy liviana y flexible que permita disponer de la capacidad necesaria para administrar con optimización del recurso y calidad del servicio. Por esta razón, el equipo de Aventura San Francisco está integrado por personas capaces de manejar la simultaneidad y diversidad de responsabilidades y deberán desarrollar un nivel alto de conocimiento en temas como: conocimientos básicos de ecoturismo y turismo de aventura, conocimiento geográfico del Municipio de San Francisco, Destrezas comerciales y de negociación, orientación al servicio, entre otros.

Figura 36: Organigrama



Fuente: Elaboración propia, 2015.

6.3.2.5 Perfiles y funciones de cargos

Para la operación de Aventura San Francisco deberá contratarse los siguientes profesionales:

Tabla 18. *Perfiles y Funciones*

Cargo	Perfil	Responsabilidades principales	Salario mensual*
Director Administrativo - Gerente	- Estudios Profesionales en Administración, Economía, Ingeniería Administrativa o similares.	<ul style="list-style-type: none"> Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa. Direccionar estratégicamente la organización. Evaluar permanentemente el 	\$2.200.000

Cargo	Perfil	Responsabilidades principales	Salario mensual*
	<p>- Experiencia mínima de dos años en cargos de dirección.</p> <p>- Debe poseer conocimientos en la ley de turismo</p>	<p>cumplimiento de las metas, así como el cumplimiento de las diferentes funciones del personal a cargo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrar y supervisar los recursos financieros, humanos y físicos, con el fin de optimizarlos. • Contratar el personal requerido y garantizar los procesos propios de la gestión del talento humano (capacitación, remuneración, etc.). • Negociar con los proveedores. • Responder por las relaciones públicas con las gerencias de agencias de viajes nacionales e internacionales y páginas turísticas de la web. • Responder por los convenios económicos tanto con las agencias proveedoras de turismo. • Definición y revisión de precios de acuerdo con el mercado y la rentabilidad esperada. • Velar por el cumplimiento de la 	

Cargo	Perfil	Responsabilidades principales	Salario mensual*
		<p>normatividad y disposiciones legales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responder por la información contable y tributaria de la empresa. • Asegurar la operación con los proveedores aliados (hoteles, transportadores y campesinos), de manera que se cumpla la promesa de servicio al cliente. 	
Auxiliar Administrativo y contable	<p>- Estudios técnicos en contabilidad o tecnológicos en Administración.</p> <p>- Mínimo dos años de experiencia como Auxiliar Administrativa y contable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Soportar las actividades administrativas de la empresa. • Generar órdenes de servicios y pago a proveedores. • Recibir y registrar la documentación de ingreso y salida. • Elaboración de informes financieros básicos. • Pagar las obligaciones legales. • Elaborar y pagar la nómina. • Recibir los pagos en efectivo y/o realizar las transacciones electrónicas. 	\$800.000
Asesor	- Estudios tecnológicos o profesionales en	<ul style="list-style-type: none"> • Planear y ejecutar toda la actividad 	\$1.300.000

Cargo	Perfil	Responsabilidades principales	Salario mensual*
Comercial	<p data-bbox="509 338 626 363">Mercadeo.</p> <p data-bbox="448 499 688 709">- Mínimo dos años de experiencia realizando labores afines a su formación.</p>	<p data-bbox="776 338 1045 363">comercial de la Empresa.</p> <ul data-bbox="727 422 1219 1129" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="727 422 1089 510">• Proyectar y controlar metas y presupuestos de ventas. <li data-bbox="727 569 1211 716">• Diseñar y hacer permanente seguimiento al cumplimiento del presupuesto de ventas para el mercado. <li data-bbox="727 774 1219 863">• Velar por la rentabilidad de los productos comercializados por la empresa. <li data-bbox="727 921 1203 1129">• Cotizar, reservar y verificar el estado de las solicitudes de los clientes e informar con antelación las condiciones de la reserva a los asesores 	
Coordinador de Operaciones	<ul data-bbox="440 1184 699 1850" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="440 1184 699 1272">- Estudios profesionales en turismo o deportes. <li data-bbox="440 1415 699 1625">- Mínimo dos años de experiencia realizando labores logísticas afines a su formación. <li data-bbox="440 1768 699 1856">- Debe tener tarjeta profesional de turismo 	<ul data-bbox="727 1184 1219 1856" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="727 1184 1219 1209">• Programar las actividades que se ofrecen. <li data-bbox="727 1268 1195 1415">• Programar y disponer de los recursos humanos y logísticos para la prestación de los diferentes servicios. <li data-bbox="727 1474 1195 1562">• Atender a los turistas cuando lleguen al Municipio. <li data-bbox="727 1621 1219 1768">• Mantener control de los equipos y remitir a mantenimiento o reposición cuando así lo requieran. <li data-bbox="727 1827 1122 1852">• Apoyar al Gerente General en la 	\$1.800.000

Cargo	Perfil	Responsabilidades principales	Salario mensual*
	vigente. - Debe poseer certificación de trabajos en alturas.	ampliación del portafolio de servicios.	
Guías	- Estudios tecnológicos o profesionales en turismo o deportes. - Mínimo un año de experiencia realizando labores logísticas afines a su formación. - Debe tener tarjeta profesional de turismo vigente. - Debe poseer certificación de trabajos en alturas.	<ul style="list-style-type: none"> • Operar las rutas o actividades asignadas por el Coordinador de Operaciones. • Velar en todo momento por la seguridad de los turistas. • Acatar las indicaciones del Coordinador de Operaciones • Informar cualquier percance que se presente. 	\$70.000**

*Estos valores no incluyen la carga prestacional, la misma se calculará en el estudio financiero ** El pago para este personal es por prestación de servicios y se paga por grupo atendido.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

6.3.3 Conclusiones generales de estudio administrativo y legal

Aventura San Francisco ha determinado constituirse con como sociedad simplificada por acciones, lo cual genera que deberá estar muy atento a las obligaciones que regulan en materia comercial y tributaria a las sociedades.

Por su cuenta, Aventura San Francisco cuenta con una planeación estratégica que le permitirá fijar el rumbo y las estrategias para lograr posicionarse en el mercado, además pretende contar con personal humano capacitado y comprometido con el proyecto.

Dado lo anterior, desde el punto de vista administrativo y legal, el proyecto es viable.

6.4 Análisis financiero

El presente modelo financiero es una construcción propia, a partir de la información recolectada para los diferentes estudios, sin embargo, se elabora bajo el software desarrollado por el Ingeniero Industrial y Especialista en Finanzas, Gonzalo González R., quien tiene los derechos de autor de dicho software.

6.4.1 Plan de Inversiones

El plan de inversiones para Aventura San Francisco comprende dos grandes partes a saber: Inversión en activos fijos e inversión en diferidos.

Tabla 19. *Plan de inversiones*

Activos Fijos	\$ 32.115.000
Diferidos	\$ 8.250.000
Total de la inversión	\$ 40.365.000

Fuente: Elaboración propia, 2015

6.4.1.1 Inversión en activos fijos

A continuación se detallan los activos fijos para Aventura San Francisco. Ver **Tabla 20:**

Tabla 20. *Inversión en activos fijos*

Nombre equipo	Valor	Unidades	Valor total
Equipo de oficina			
Escritorio oficina San Francisco	\$ 300.000	1	300.000
Escritorio oficina Medellín	\$ 300.000	1	300.000
Sillas administrativas	\$ 150.000	2	300.000
Sillas turistas	\$ 80.000	4	320.000
Archivador	\$ 200.000	2	400.000
Impresora Multifuncional	\$ 300.000	2	600.000
Portátil con software	\$ 1.200.000	2	2.400.000
Televisor 42 Pulgadas	\$ 1.000.000	2	2.000.000

Nombre equipo	Valor	Unidades	Valor total
Teléfono Inalámbrico	\$ 150.000	2	300.000
Total equipo oficina			6.920.000
Equipos logísticos			
GPS	851.000	1	851.000
Carpas de camping	350.000	5	1.750.000
Radios de comunicación impermeables	174.500	2	349.000
Morral de 40 Litros	325.000	3	975.000
Morral de 60 Litros	363.000	3	1.089.000
Cuerdas estáticas de 80 M	504.000	3	1.512.000
Cuerdas estáticas de 40 M	252.000	3	756.000
Cuerdas estáticas de 30 M	189.000	3	567.000
Cuerdas dinámica de 20 M	164.000	2	328.000
Mosquetones	40.000	30	1.200.000
Sistemas de descensos (Ochos)	32.000	15	480.000
Arneses	131.000	15	1.965.000
Cascos	120.000	30	3.600.000
Poleas	134.000	3	402.000

Nombre equipo	Valor	Unidades	Valor total
Jumar (ascendedores)	185.000	3	555.000
Morrales para Cuerdas	230.000	5	1.150.000
Slingas	39.000	15	585.000
Cinta tubular en metros	5.000	50	250.000
Tornillos de expansión	11.000	20	220.000
Chapas	12.000	20	240.000
Navajas de rescate	412.000	3	1.236.000
Cámara Fotográfica impermeable	700.000	2	1.400.000
Neumáticos	200.000	15	3.000.000
Chalecos salva vida	49.000	15	735.000
Total equipos logísticos			25.195.000
Total activos fijos			32.115.000

Fuente: Elaboración propia, 2015

6.4.1.2 Inversión en activos diferidos

A continuación se relacionan los diferentes rubros que conforman el plan de inversiones para Aventura San Francisco:

Tabla 21. *Inversión en activos diferidos*

Descripción	Valor
Adecuaciones locativas	1.500.000
Cámara comercio	200.000
Registro de marca	2.000.000
Estudio preliminar	1.000.000
Mercadeo	3.550.000
Total	8.250.000

Fuente: Elaboración propia, 2015

6.4.2 Presupuesto de Ingresos

Para el presupuesto de ingresos en los próximos cinco (5) años, se ha proyectado un incremento de las tarifas en un 5% cada año, guardando coherencia el crecimiento económico de país y el manejo de la inflación. Ver **Tabla 22**.

Tabla 22. *Presupuesto de ingresos anual (expresados en pesos)*

Descripción	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Caminata San Francisco-Pailania (Para grupo de mínimo 10 personas)	\$ 7.198.080	\$ 8.190.000	\$ 9.262.400	\$ 10.074.600	\$ 10.944.000
Caminata San Francisco-Cascada La Vega (Para grupo de mínimo 10 personas)	\$ 5.398.560	\$ 5.985.000	\$ 6.616.000	\$ 7.295.400	\$ 8.025.600
Travesía San Francisco Sonsón - 3 días (Para grupo mínimo de 5 personas)	\$ 27.930.000	\$ 31.422.000	\$ 35.193.600	\$ 39.263.200	\$ 43.651.800
Travesía San Francisco-Argelia - 3 días (Para grupo mínimo de 5 personas)	\$ 25.935.000	\$ 29.327.200	\$ 32.994.000	\$ 36.953.600	\$ 41.226.700

Descripción	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Torrentismo Cascada Las Brujas (Para grupo mínimo de 5 personas)	\$ 6.297.480	\$ 6.944.700	\$ 7.640.600	\$ 8.388.100	\$ 9.192.000
Torrentismo Cascada El Tagual (Para grupo mínimo de 5 personas)	\$ 5.037.984	\$ 5.621.900	\$ 6.251.400	\$ 6.929.300	\$ 7.660.000
Torrentismo Cascada La Vega (Para grupo mínimo de 5 personas)	\$ 5.037.984	\$ 5.621.900	\$ 6.251.400	\$ 6.929.300	\$ 7.660.000
Descenso en neumático por el río (Para grupo mínimo de 5 personas)	\$ 5.003.880	\$ 5.518.800	\$ 6.072.000	\$ 6.665.400	\$ 7.303.200
Totales	\$ 87.838.968	\$ 98.631.500	\$ 110.281.400	\$ 122.498.900	\$ 135.663.300

Fuente: Construcción propia, 2015

Para los servicios ofrecidos por la Aventura San Francisco, se aplicará la tasa del IVA del 16% y retención en la fuente del 6%, en términos generales. Ver **Tabla 23**

Tabla 23. Causación

Descripción	año1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ventas nacionales	\$87.838.968	\$ 98.631.500	\$110.281.400	\$122.498.900	\$135.663.300
IVA	\$14.054.235	\$ 15.781.040	\$ 17.645.024	\$ 19.599.824	\$ 21.706.128
Retención	\$ 5.270.338	\$ 5.917.890	\$ 6.616.884	\$ 7.349.934	\$ 8.139.798
Ingresos netos	\$96.622.865	\$108.494.650	\$121.309.540	\$134.748.790	\$149.229.630

Fuente: Construcción propia, 2015

La política de pagos a los proveedores es a crédito a 30 días, a partir de la elaboración de la factura. Sin embargo, para los pagos realizados por concepto de servicios públicos, los pagos a los campesinos por concepto de hospedaje y alimentación, arrieros y mulas, se realizaran de contado. Ver Tabla 24.

Tabla 24. Pagos

Descripción	año1	año 2	año 3	año 4	año 5
Contado	\$86.960.578	\$ 97.645.185	\$109.178.586	\$121.273.911	\$134.306.667
30 días	\$ 8.266.992	\$ 11.340.637	\$ 12.024.163	\$ 13.362.885	\$ 14.802.289
Total ingresos	\$95.227.570	\$108.985.822	\$121.202.749	\$134.636.796	\$149.108.956

Fuente: Construcción propia, 2015

Los servicios que ofrece Aventura San Francisco, son en su gran proporción por pago de contado antes de iniciar la actividad, por lo tanto, se establece que el 90% de los ingresos son de contado y para empresas que contraten los servicios, equivalente a un 10%,

el tiempo máximo de créditos es de 30 días calendario, a partir de la fecha de la elaboración de la factura. Ver **Tabla 25**.

Tabla 25. Cartera

Descripción	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
30 días	\$ 1.395.294	\$ 904.122	\$ 1.010.913	\$ 1.122.907	\$ 1.243.580
Total cartera	\$ 1.395.294	\$ 904.122	\$ 1.010.913	\$ 1.122.907	\$ 1.243.580

Fuente: Construcción propia, 2015

6.4.3 Presupuesto de Egresos

De acuerdo con la información presentada en el estudio técnico, administrativo y legal se han presupuestado una serie de egresos mensuales, los cuales se proyectan para todo el año y se detallan a continuación. Ver **Tabla 26**

Tabla 26. Presupuesto de gastos

Descripción	año1	año 2	año 3	año 4	año 5
Administración					
Salarios	\$ 58.464.000	\$ 61.971.840	\$ 65.690.150	\$ 69.631.559	\$ 73.809.453
Prestaciones	\$ 13.644.160	\$ 14.462.810	\$ 15.330.579	\$ 16.250.413	\$ 17.225.438
Parafiscales	\$ 17.552.062	\$ 18.605.186	\$ 19.721.497	\$ 20.904.787	\$ 22.159.074
Arriendo	\$ 8.400.000	\$ 8.904.000	\$ 9.438.240	\$ 10.004.534	\$ 10.604.806
Servicios públicos	\$ 3.600.000	\$ 3.816.000	\$ 4.044.960	\$ 4.287.658	\$ 4.544.917
Papelería	\$ 1.200.000	\$ 1.272.000	\$ 1.348.320	\$ 1.429.219	\$ 1.514.972

Descripción	año1	año 2	año 3	año 4	año 5
Industria y comercio	\$ 439.195	\$ 493.158	\$ 551.407	\$ 612.495	\$ 678.317
Honorarios	\$ 6.000.000	\$ 6.360.000	\$ 6.741.600	\$ 7.146.096	\$ 7.574.862
Seguros	\$ 1.200.000	\$ 1.272.000	\$ 1.348.320	\$ 1.429.219	\$ 1.514.972
Relaciones publicas	\$ 2.400.000	\$ 2.544.000	\$ 2.696.640	\$ 2.858.438	\$ 3.029.945
Depreciación	\$ 12.781.167	\$ 9.381.167	\$ 5.944.667	\$ 2.004.000	\$ 2.004.000
Mantenimiento equipo	\$ 960.000	\$ 1.017.600	\$ 1.078.656	\$ 1.143.375	\$ 1.211.978
Aseo y cafetería	\$ 1.200.000	\$ 1.272.000	\$ 1.348.320	\$ 1.429.219	\$ 1.514.972
Buses y taxis	\$ 960.000	\$ 1.017.600	\$ 1.078.656	\$ 1.143.375	\$ 1.211.978
Diferidos	\$ 2.323.333	\$ 2.323.333	\$ 2.323.333	\$ 640.000	\$ 640.000
Subtotal	\$ 131.123.917	\$ 134.712.693	\$ 138.685.345	\$ 140.914.389	\$ 149.239.684
Ventas					
Salarios	\$ 13.000.000	\$ 13.780.000	\$ 14.606.800	\$ 15.483.208	\$ 16.412.200
Prestaciones	\$ 3.551.028	\$ 3.764.090	\$ 3.989.935	\$ 4.229.331	\$ 4.483.091
Parafiscales	\$ 4.683.432	\$ 4.964.438	\$ 5.262.304	\$ 5.578.042	\$ 5.912.725
Subtotal	\$ 21.234.460	\$ 22.508.528	\$ 23.859.039	\$ 25.290.582	\$ 26.808.017
Financieros					
Gastos bancarios	\$ 960.000	\$ 1.017.600	\$ 1.078.656	\$ 1.143.375	\$ 1.211.978
Subtotal	\$ 960.000	\$ 1.017.600	\$ 1.078.656	\$ 1.143.375	\$ 1.211.978

Descripción	año1	año 2	año 3	año 4	año 5
Total gastos	\$ 153.318.377	\$ 158.238.821	\$ 163.623.040	\$ 167.348.346	\$ 177.259.679

Fuente: Construcción propia, 2015

6.4.4 Flujo de Caja

El flujo de caja en pesos muestra para el primer año un flujo neto, afectada principalmente por los gastos, los proveedores y las inversiones iniciales –equipos-, lo cual tiene sentido, desde la lógica de los planes de negocio, ya que para el primer año se tienen más egresos que ingresos. Sin embargo, en los 5 años siguientes la tendencia del flujo sigue siendo negativo, puesto que los gastos administrativos y de ventas son muy altos con respecto a los ingresos proyectados. Ver **Tabla 27**.

Tabla 27. Flujo de caja (en pesos)

Descripción	año1	año 2	año 3	año 4	año 5
Saldo inicial	\$ 25.000.000	-\$ 111.292.644	-\$ 204.485.987	-\$ 300.567.666	-\$ 399.432.274
Ingresos					
Cartera	\$ 95.227.570	\$ 108.985.822	\$ 121.202.749	\$ 134.636.796	\$ 149.108.956
Retefuente clientes		\$ 5.270.338	\$ 5.917.890	\$ 6.616.884	\$ 7.349.934
Total ingresos	\$ 95.227.570	\$ 114.256.160	\$ 127.120.639	\$ 141.253.680	\$ 156.458.890
Egresos					
Equipos	\$ 32.115.000				
Diferidos	\$ 8.250.000				

Descripción	año1	año 2	año 3	año 4	año 5
IVA	\$ 7.636.763	\$ 8.576.931	\$ 9.591.658	\$ 10.647.326	\$ 11.784.719
Retefuente proveedores	\$ 4.010.920	\$ 4.502.568	\$ 5.033.354	\$ 5.595.311	\$ 6.200.881
Proveedores	\$ 41.293.655	\$ 47.835.683	\$ 53.222.266	\$ 59.171.306	\$ 65.579.559
Gastos	\$ 138.213.877	\$ 146.534.321	\$ 155.355.040	\$ 164.704.346	\$ 174.615.679
Total egresos	\$ 231.520.215	\$ 207.449.503	\$ 223.202.318	\$ 240.118.289	\$ 258.180.837
Saldo	-\$ 111.292.644	-\$ 204.485.987	-\$ 300.567.666	-\$ 399.432.274	-\$ 501.154.221
Descripción	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta	-\$ 105.588.609	-\$ 104.633.001	-\$ 103.675.175	-\$ 100.802.555	-\$ 103.605.187
Depreciaciones	\$ 12.781.167	\$ 9.381.167	\$ 5.944.667	\$ 2.004.000	\$ 2.004.000
Amortizaciones	\$ 2.323.333	\$ 2.323.333	\$ 2.323.333	\$ 640.000	\$ 640.000
Intereses	\$ 960.000	\$ 1.017.600	\$ 1.078.656	\$ 1.143.375	\$ 1.211.978
Flujo caja bruto	-\$ 89.524.109	-\$ 91.910.901	-\$ 94.328.519	-\$ 97.015.180	-\$ 99.749.209
Incremento capital de trabajo neto operativo	\$ -	-\$ 382.710	-\$ 24.490	-\$ 26.997	-\$ 29.104
Flujo caja libre	-\$ 89.524.109	-\$ 91.528.191	-\$ 94.304.029	-\$ 96.988.183	-\$ 99.720.105

Fuente: Construcción propia, 2015

6.4.5 Estados Financieros

Los estados financieros permiten visualizar los resultados, cifras y composición de los recursos de la empresa. A continuación se presenta el Estado de Resultados, el Punto de equilibrio y el Balance General, cuyos datos se obtienen después de correr el modelo.

6.4.5.1 Estado de Resultados

El Estado de Resultados es un estado financiero que refleja la operación de Aventura San Francisco y su resultado económico a una proyección de 5 años. Ver **Tabla 28**.

Tabla 28. *Estado de resultados*

Descripción	año1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos	\$ 87.838.968	\$ 98.631.500	\$ 110.281.400	\$ 122.498.900	\$ 135.663.300
Costo mercancía vendida	\$ 40.109.200	\$ 45.025.680	\$ 50.333.535	\$ 55.953.110	\$ 62.008.808
Utilidad bruta	\$ 47.729.768	\$ 53.605.820	\$ 59.947.865	\$ 66.545.790	\$ 73.654.492
Gastos producción	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos admón.	\$ 131.123.917	\$ 134.712.693	\$ 138.685.345	\$ 140.914.389	\$ 149.239.684
Gastos ventas	\$ 21.234.460	\$ 22.508.528	\$ 23.859.039	\$ 25.290.582	\$ 26.808.017
Gastos financieros	\$ 960.000	\$ 1.017.600	\$ 1.078.656	\$ 1.143.375	\$ 1.211.978
Ebitda	-\$ 90.484.109	-\$ 92.928.501	-\$ 95.407.175	-\$ 98.158.555	-\$ 100.961.187
Utilidad (ai)	-\$ 105.588.609	-\$ 104.633.001	-\$ 103.675.175	-\$ 100.802.555	-\$ 103.605.187
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Utilidad neta	-\$ 105.588.609	-\$ 104.633.001	-\$ 103.675.175	-\$ 100.802.555	-\$ 103.605.187
---------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

Fuente: Construcción propia, 2015

6.4.5.2 Punto de Equilibrio

Por su parte el punto de equilibrio en pesos anual se calculó con la fórmula del total del presupuesto de gastos entre el punto de equilibrio anual. Y el punto de equilibrio mensual al dividir el anual entre doce meses. Ver **Tabla 29**

Tabla 29 *Punto de equilibrio*

Descripción	año1	año 2	año 3	año 4	año 5
Margen contribución	125,51%	125,54%	125,56%	125,30%	125,06%
Punto equilibrio en pesos	\$122.154.000	\$126.046.000	\$130.311.000	\$133.557.000	\$141.736.000
Punto equilibrio mensual	\$ 10.179.500	\$ 10.503.833	\$ 10.859.250	\$ 11.129.750	\$ 11.811.333

Fuente: Construcción propia, 2015

6.4.5.3 Balance General

En el balance general es un estado que muestra en resumen todo lo que la empresa posee, lo que debe y lo que realmente le pertenece a sus inversionistas. Para Aventura San Francisco, se observa el cumplimiento de la ecuación patrimonial básica: activos = pasivo + patrimonio. Ver **Tabla 30**

Tabla 30. Balance general

Cuentas	año1	año 2	año 3	año 4	año 5
Activos					
Caja	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por cobrar	\$ 1.395.294	\$ 904.122	\$ 1.010.913	\$ 1.122.907	\$ 1.243.580
Retefuente a favor	\$ 5.270.338	\$ 5.917.890	\$ 6.616.884	\$ 7.349.934	\$ 8.139.798
IVA a favor	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 6.665.632	\$ 6.822.012	\$ 7.627.797	\$ 8.472.841	\$ 9.383.378
Maquinaria y equipo	\$ 25.195.000	\$ 25.195.000	\$ 25.195.000	\$ 25.195.000	\$ 25.195.000
Depreciación	\$ 8.370.500	\$ 16.741.000	\$ 21.675.000	\$ 23.435.000	\$ 25.195.000
Subtotal	\$ 16.824.500	\$ 8.454.000	\$ 3.520.000	\$ 1.760.000	\$ -
Muebles y enseres	\$ 6.920.000	\$ 6.920.000	\$ 6.920.000	\$ 6.920.000	\$ 6.920.000
Depreciación	\$ 4.410.667	\$ 5.421.333	\$ 6.432.000	\$ 6.676.000	\$ 6.920.000
Subtotal	\$ 2.509.333	\$ 1.498.667	\$ 488.000	\$ 244.000	\$ -
Diferidos	\$ 5.926.667	\$ 3.603.333	\$ 1.280.000	\$ 640.000	\$ 0
Total activos	\$ 31.926.132	\$ 20.378.012	\$ 12.915.797	\$ 11.116.841	\$ 9.383.378
Pasivos					
Corto plazo					
Sobregiro	\$111.292.644	\$204.485.987	\$300.567.666	\$399.432.274	\$501.154.221

Cuentas	año1	año 2	año 3	año 4	año 5
Bancos					
Capital semilla					
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Proveedores	\$ 1.222.097	\$ 1.113.635	\$ 1.244.916	\$ 1.383.907	\$ 1.533.685
Subtotal	\$112.514.742	\$205.599.622	\$301.812.582	\$400.816.181	\$502.687.906
Largo plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total pasivos	\$112.514.742	\$205.599.622	\$301.812.582	\$400.816.181	\$502.687.906
Patrimonio					
Capital	\$ 25.000.000	\$ 25.000.000	\$ 25.000.000	\$ 25.000.000	\$ 25.000.000
Donaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidades del periodo	-\$105.588.609	-\$104.633.001	-\$103.675.175	-\$100.802.555	-\$103.605.187
Utilidades por distribuir		-\$105.588.609	-\$210.221.610	-\$313.896.785	-\$414.699.341
Total patrimonio	-\$ 80.588.609	-\$185.221.610	-\$288.896.785	-\$389.699.341	-\$493.304.528
Pasivos más patrimonio	\$ 31.926.132	\$ 20.378.012	\$ 12.915.797	\$ 11.116.841	\$ 9.383.378

Fuente: Construcción propia, 2015

6.4.6 Indicadores Financieros

Como parte del análisis financiero, a continuación se presentan los indicadores de liquidez, endeudamiento, capital de trabajo y rentabilidad sobre el patrimonio, dichos indicadores son de suma importancia para la toma de decisiones y para establecer si es o no procedente poner en marcha este negocio. Ver **Tabla 31**.

6.4.6.1 Indicador de liquidez: Este indicador se emplea para determinar la capacidad que tiene una empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo. Para el indicador de liquidez se calculó la prueba ácida, obteniendo resultados por debajo de cero, lo cual quiere decir que de acuerdo a las cifras financieras que presenta la empresa, no está en capacidad de cumplir con sus obligaciones en el corto y largo plazo, tal como se puede observar en el estado de flujo de efectivo.

6.4.6.2 Indicador de endeudamiento: Este indicador permite identificar el grado de endeudamiento que tiene la empresa y su capacidad para asumir sus pasivos. De acuerdo, a los resultados obtenidos, bajo las cifras consideradas por Aventura San Francisco, la empresa está generando demasiadas deudas y no tiene capacidad de pago.

6.4.6.3 Capital de trabajo: Entendido como el activo corriente menos el pasivo corriente, implica que una vez la empresa cancele las obligaciones corrientes, no tendrá dinero para atender sus obligaciones que surjan en el desarrollo de su actividad económica. Este indicador está directamente ligado con el estado de flujo de efectivo, el cual para el presente ejercicio es negativo y por lo tanto el capital de trabajo también lo es.

6.4.6.4 Rentabilidad sobre el patrimonio: la rentabilidad de cualquier inversión debe ser suficiente de mantener el valor de la inversión y de incrementarla, para el caso de Aventura San Francisco, dicha rentabilidad es negativa, lo que indica que no hay retorno sobre dicha inversión.

Tabla 31. *Indicadores financieros*

Indicadores	año1	año 2	año 3	año 4	año 5
Índice liquidez	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00
Endeudamiento	352,4%	1008,9%	2336,8%	3605,5%	5357,2%
Capital de trabajo	-111.119.447	-204.695.500	-300.801.669	-399.693.275	-501.444.326
Rentabilidad patrimonio	131,0%	56,5%	35,9%	25,9%	21,0%
Rentabilidad capital	-422,4%	-418,5%	-414,7%	-403,2%	-414,4%
Relación costo beneficio	0,51				

Fuente: Construcción propia, 2015

6.4.6.3 TIR y TIR Modificada. La tasa interna de retorno (TIR) para Aventura San Francisco se encuentra por debajo de cero para los 5 años proyectados, lo que indica que es una TIR y la TIR MODIFICADA muy negativa. Este valor de la TIR indica que bajo este panorama no es prudente invertir en este negocio.

. La Tasa Mínima Requerida de Retorno (TMRR) definida para el proyecto es del 23%, la cual es la tasa de descuento utilizada en el Plan de Negocios. Ver **Tabla 32**.

Tabla 32. TIR normal y TIR modificada

Periodo	Valor		
0	-25.000.000		
1	0,00	NORMAL	EN MILES
2	0,00	#; NUM!	\$ 0
3	0,00	TIR	VNA
4	0,00	-100,0%	23,00%
5	0,00	MODIFICADA	

Fuente: Elaboración propia, 2015

6.4.7 Conclusiones generales del análisis financiero

Los resultados del análisis financiero permiten concluir que el plan de negocios no es favorable para el montaje de la empresa Aventura San Francisco, ya que se presentan pérdidas recurrentes que no permiten el retorno sobre la inversión. El estudio financiero fue realizado bajo un esquema conservador, teniendo como meta atender en el primer año 900 personas. Para esta cantidad de clientes, si bien al constatar ingresos contra costos directos, generan una muy buena rentabilidad, al realizar el análisis de gastos administrativos y de ventas, estos se consume en sus totalidad las utilidades y comienza a generar desde el primer momento pérdidas significativas que impactan todos los estados financieros y por lo tanto los indicadores. El proyecto sería viable si se logran atender en promedio 3700 personas en el año.

6.5 Análisis de sensibilidad y riesgos

6.5.1 Análisis de sensibilidad

Dado que en el cálculo de la TIR y el VPN los valores son negativos, dado que las proyecciones financieras no son viables, el tema de análisis de sensibilidad sigue presentando resultados desfavorables.

6.5.2 Análisis de riesgos

Para el análisis de riesgos se realizó un análisis de probabilidad impacto, referida a los estudios de mercado, técnico, legal y financiero como se presenta en la Tabla 33.

Tabla 33. *Análisis de riesgos*

Descripción	Probabilidad	Impacto	Solución
Mercadeo			
Poco personal disponible de mercadeo con conocimientos en ecoturismo y deportes de aventura que pueda concretar nuevos clientes	MEDIO	ALTO	Generar estrategias que permitan la identificación de personal calificado.
Técnicos			
Dificultad para conseguir guías certificados en el Municipio de San Francisco	ALTO	ALTO	Realizar convenios con el SENA y la Alcaldía para capacitar personas de la comunidad, que genere nuevos y mejores empleos

Descripción	Probabilidad	Impacto	Solución
			en el Municipio
Financieros			
Gastos administrativos muy altos	ALTO	ALTO	Se deben generar estrategias que permitan tener un mercado más amplio, de manera que la utilidad neta y los diferentes indicadores financieros proporcionen cifras que lleven a tomar decisiones de inversión.
Legales			
Cambios en la normatividad vigente, especialmente en el tema tributario. (En la actualidad las empresas ecoturísticas se encuentran exentas del impuesto de renta)	MEDIO	MEDIO	Vigilar constantemente el ámbito legal para anticipar a dichos cambios y tomar las medidas pertinentes

Fuente: Elaboración propia, 2015

7. Conclusiones

Luego de realizados los diferentes estudios planteados inicialmente para determinar la viabilidad de crear una empresa de ecoturismo y deportes de aventura en el Municipio de San Francisco, se puede concluir que:

- El plan de negocios se desarrolló de acuerdo a la teoría, analizando desde las diferentes variables que pueden influir en la creación de una nueva empresa a saber: estudio de mercado, técnico, financiero y legal.
- Se identificó que desde los diferentes niveles de la política tanto nacional como regional, en los diferentes programas de gobierno, el ecoturismo presenta una situación muy favorable, así por ejemplo, se encuentra que en el Plan Nacional de Desarrollo 2014 -2018 “Todos Por un Nuevo País”, se establecen los recursos de inversión social en cultura y deporte, que comprende el deporte y recreación, las cuales son paralelos al turismo en general y aventura-deportes extremos. Desde el acercamiento regional, el Plan Desarrollo Departamental Antioquia 2012-2015, “Antioquia la más Educada, enuncia al Oriente Antioqueño como subregión que ha tenido un papel determinante en el desarrollo del Departamento y del país, lo que la ha posicionado como un territorio estratégico y con amplias ventajas comparativas en cuanto a biodiversidad y recursos naturales, especies únicas de flora y fauna, oxígeno, agua y bosques, potencial turístico y ecoturismo, vocación y capacidad de producción agrícola, ubicación geográfica estratégica, servicios de salud, variedad de climas y un importante desarrollo urbano en múltiples centros de actividad y hábitat. Y a nivel municipal se encuentra el desarrollo el establecimiento del Clúster de turismo, que propone líneas de acción

que propicien el desarrollo sostenible de la actividad turística, determinando las potencialidades y los retos del Municipio e incentiva a las entidades públicas y privadas a participar en un proceso compartido para desarrollar la actividad turística de la ciudad.

- El estudio de mercado mostró que existe un mercado efectivo e interesado en desarrollar las actividades de ecoturismo y deportes de aventura de los servicios que pretender ofrecer Aventura San Francisco, sin embargo, se denota una clara indicación por parte de los líderes de los grupo de caminantes a no contar con intermediaciones, por lo cual, se optará por tener un canal directo con el clientes. Asimismo, se identifica un ambiente de confianza en el aumento que puede tener el sector del turismo ecológico, sin embargo, la variable que más podría afectar es el tema de la seguridad.

- El estudio técnico arrojó la viabilidad de la localización de las oficinas de atención al cliente, en la vereda Pailania del Municipio de San Francisco y cerca al Parque del Poblado en la ciudad de Medellín, este último debido al potencial de la zona en factores como: transito constante de turistas, hostales, transporte y vías de acceso.

- Los resultados del análisis financiero permitieron concluir que el plan de negocios no es favorable para el montaje de la empresa Aventura San Francisco, ya que se presentan perdidas recurrentes que no permiten el retorno sobre la inversión. El estudio financiero fue realizado bajo un esquema conservador, teniendo como meta atender en el primer año 900 personas. Para esta cantidad de clientes, si bien al constatar ingresos contra costos directos, generan una muy buena

rentabilidad, al incorporar al análisis los gastos administrativos y de ventas, estos se consume en sus totalidad las utilidades y comienza a generar desde el primer momento pérdidas significativas que impactan todos los estados financieros y por lo tanto los indicadores. El proyecto sería viable si se logran atender en promedio 3700 personas en el año, bajo lo cual se estaría generando para el primer año, bajo los mismos costos y gastos una utilidad neta para el primer año de \$30.439.588 y para los siguientes años proyectados se consideran aumentos superiores.

- A través del estudio financiero se determinó que no es viable en cuanto a rentabilidad ya que presenta una TIR y un VPN negativo

8. Recomendaciones

- Sería importante realizar un estudio de mercado mucho más profundo, incluyendo por ejemplo clientes extranjeros de manera que el mercado de acción sea más amplio y que de esta manera el proyecto sea viable.
- Para que este proyecto sea viable se requiere un programa de comunicación fuerte, agresiva y contundente que dé a conocer el Municipio de San Francisco y su potencial en recursos naturales aptos para la práctica del ecoturismo y los deportes de aventura.
- Se deben buscar financiaciones de organizaciones públicas u ONGs que busquen ayudar al Municipio en el desarrollo de nuevas generaciones de empleo y desarrollo económico.

Referencias Bibliográficas

Barnaby Hailton Sepúlveda valencia (2006). “Constitución empresa biopaisa adventure deporte extremo”, Medellín; Universidad de Antioquia. Recuperado de:

<http://viref.udea.edu.co/contenido/pdf/026-BiopaisaAdventure.pdf>

Bernal, T. C (2010). “Metodología de la Investigación”. p. 113 Bogotá Dc Colombia.

Cámara de Comercio de Medellín. (2009). “*Plan Regional de Competitividad*”. p. 11, 24, 27. Recuperado en:

http://www.camaramedellin.com.co/site/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?Command=Core_Download&EntryId=86&PortalId=0&TabId=515

Congreso de la República de Colombia. (2015). “*Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos Por un Nuevo País”*”. Bogotá, Colombia. p. 25. Recuperado en:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/ArticuladoVF.pdf>

Congreso de la República de Colombia. (2015). “*Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018. “Todos Por un Nuevo País”*”. Bogotá, Colombia 2B. *Regionalización Plan Plurianual de Inversiones 2011-2014*. p. 25. Recuperado en:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/2B.%20Antioquia.pdf>

Correa R. Diana L. (2013). “*Plan de negocios para la creación de empresa de turismo global tourism of Colombia SAS*”, Universidad EAN, Bogotá. Recuperado de:

<http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/5126/CorreaDiana2013.pdf?sequence=1>

Dávila, José. (2009). “*Plan de Negocios, Marco Teórico y Perspectiva Estratégica. Universidad Politécnica de Cataluña*”. 2009, pp. 9-10. Recuperado en:

<http://es.slideshare.net/ppdavilas/plan-de-negocios-marco-teorico-y-estrategico>

Durán, Francisco. (2006). “*Revista Mexicana de Sociología. Turismo rural y desarrollo local: estudio de caso del Sur de España*”. Universidad Nacional Autónoma de México. Vol. 68, No. 3, pp. 511-549. México. Base de datos Jstor. Recuperado en:

http://www.jstor.org.ezproxy.uniminuto.edu:8000/stable/20454249?Search=yes&resultItemClick=true&searchText=turismo&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3Dturismo%26amp%3Bacc%3Don%26amp%3Bwc%3Don%26amp%3Bfc%3Doff%26amp%3Bgroup%3Dnone&seq=1#page_scan_tab_contents

El Comercio. (2007). “*Feria Internacional de Turismo del Ecuador promociona el turismo de aventura*”. Miami, Estados Unidos. Base de datos ProQuest. Recuperado en:

<http://search.proquest.com.ezproxy.uniminuto.edu:8000/docview/465601191/CBE1D32720FE41F1PQ/20?accountid=48797>

Fundación Viztaz. (2015). Recuperado en:
<http://www.guiaturisticadeantioquia.com/>

Gobernación de Antioquia. (2012). “*Plan Desarrollo Departamental Antioquia 2012- 2015 Antioquia la más Educada.*”. Medellín, Antioquia. p. 6, 22

Martínez D. Fabián E; Montoya P. Alejandro J (2007). “*Plan de negocios para la creación de una empresa de deporte y aventura en Tobía Cundinamarca*”, Universidad de la Salle, Bogotá. Recuperado de:

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3165/11001076.pdf?sequence=1>

Méndez, Rafael (2014). *Formulación y evaluación de proyectos. Enfoque para emprendedores*. 8ª Edición. Bogotá, Colombia. pp. 44, 48, 50, 325

Mincomercio, Industria Y Turismo. “*Exportaciones Turismo Inversión Marcas Propias (PROCOLOMBIA.CO)*”, *Reporte de inversión extranjera directa en Colombia a enero 2015*. Bogotá, Colombia.

Mincomercio, Industria Y Turismo. (2015). “*Exportaciones Turismo Inversión Marcas Propias (PROCOLOMBIA.CO)*”. *Prestadores de servicios turístico certificados en calidad*. Bogotá, Colombia. Recuperado en: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=32994>

Mincomercio, Industria Y Turismo. (2015). “*Exportaciones Turismo Inversión Marcas Propias (PROCOLOMBIA.CO)*”. Bogotá, Colombia. Recuperado en: <http://www.mincit.gov.co/minturismo/>

Mincomercio, Industria Y Turismo. (2014). “*Exportaciones Turismo Inversión Marcas Propias (PROCOLOMBIA.CO)*”. *Informe TEC Turismo Extranjero en Colombia*. Bogotá, Colombia.

Ministerio de Industria Comercio y Turismo. (2013). “*Estadísticas de Turismo*”. Recuperado de: <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=16590>

Municipio de San Francisco, Antioquia. (2012). “*Información General*”. Recuperado de: http://sanfrancisco-antioquia.gov.co/informacion_general.shtml

Portafolio. (2004). “*Destinos tradicionales colombianos son reemplazados por el turismo de aventura*”. Miami, Estados Unidos. Base de datos ProQuest. Recuperado en:

<http://search.proquest.com.ezproxy.uniminuto.edu:8000/docview/466123761/CBE1D32720FE41F1PQ/19?accountid=48797>

Riveros, Hernando; Blanco, Marvin. (2003). “*Agroindustria aplicada a alimentos. El agroturismo, una alternativa para revalorizar la agroindustria rural como mecanismo de desarrollo local-2003*”. Virtual PRO. Base de datos Revista Virtual PRO. Recuperado en:

<http://www.revistavirtualpro.com.ezproxy.uniminuto.edu:8000/biblioteca/el-agroturismo-una-alternativa-para-revalorizar-la-agroindustria-rural-como-mecanismo-de-desarrollo-local>

Sistema General de Regalías (SGR). (2015). “*Agenda Nacional de Competitividad*”. Bogotá, Colombia. Recuperado en: <https://www.sgr.gov.co/media/Innova/index.html>

Organización Mundial del Turismo (OMT). (2015). “*Desarrollo sostenible del turismo*”. Los Gobiernos reconocen las ventajas de la agilización de los visados. Recuperado en: <http://media.unwto.org/es/press-release/2015-02-18/los-gobiernos-reconocen-las-ventajas-de-la-agilizacion-de-los-visados>

Organización Mundial del Turismo (OMT) y La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2015). “*Desarrollo sostenible del turismo*”. *La Conferencia Mundial sobre Turismo y Cultura de la OMT y la UNESCO reúne por primera vez a ministros de Turismo y de Cultura*. Recuperado en:

<http://media.unwto.org/es/press-release/2015-02-09/la-conferencia-mundial-sobre-turismo-y-cultura-de-la-omt-y-la-unesco-reune>

Turismo, E. L., Una, R., & Para, A. (n.d.). “*Desarrollo Integrado De Los Municipios*”, p. 59–76.

Rojas Bucheli Mario (2009). “*Plan de negocios para una empresa promotora y realizadora de conciertos en la ciudad de san juan de pasto*”. Universidad Javeriana, Bogotá. Recuperado de: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis111.pdf>

Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Dinero. (2007). “*Plan de Negocio; Ser Empresario*” Vol.4. Recuperado de:

<http://www.unab.edu.co/emprendimiento/dinero-sena/pasos/4-PlandeNegocio.pdf>

Viniegra, Sergio. (2007). “*Entendiendo el Plan de Negocios*”. Primera Edición. México. P 9-10-13. Recuperado en: https://books.google.es/books?id=JcoXAWAAQBAJ&pg=PA5&dq=plan+de+negocios+viniegra&lr=&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q=plan%20de%20negocios%20viniegra&f=false

Zuñiga, Cesar. (2012). “*Plan de empresa producción para optimizar rentabilidad*.” Universidad ICESI. Santiago de Cali, Colombia.

RCN Radio, (2015). “*Proyección de inflación para el 2015 será del 4.5% según el Banco de la República*”. Recuperado en: <http://www.rcnradio.com/economia/proyeccion-de-inflacion-para-el-2015-sera-del-4-5-segun-el-banco-de-la-republica/>

El Congreso de Colombia. (1993). *Ley 99 de 1993. “Por la cual se crea el MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental –SINA y se dictan otras disposiciones”*. Bogotá, Colombia. p.2

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2015). “*Informe Turismo Febrero 2014 Oficina de Estudios Económicos*”. Bogotá, Colombia. p. 6, 53.

Exportaciones Turismo Inversiones Marca País (PROCOLOMBIA- ProExport). (2014). “*Informe TEC Turismo Extranjero en Colombia*”. Bogotá, Colombia.

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2015). Recuperado en: “<http://virtuales.camaramed.org.co/consultas/ciiu.html>

Gallego, L., Lizcano, A.y Muñoz, P. (2013). “*Estudio de prefactibilidad para la creación y puesta en marcha de una empresa operadora de turismo de naturaleza en Urabá*”. Universidad EAFIT, Medellín, Antioquia. p. 184-186.

Ministerio Industria y Turismo. (2015). “*Ley 1558 de 2012 Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 - Ley General de Turismo, la Ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones”*”. Bogotá, Colombia. Recuperado en: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=3597>

Osorio A. Jair A., Duque R. María I., Gómez M. Luis F. sf. “*Políticas para la fijación de precios de venta como base para la generación de valor*” Universidad de Antioquia. Recuperado en: <http://www.intercostos.org/documentos/Osorio%20.pdf>

Fundación Mexicana para la Planeación Familiar (MEXFAM). sf. “*Descripción y perfil de: director/a general*”. Recuperado en: http://www.mexfam.org.mx/attachments/article/362/DFA-RH012%20Descripcion%20de%20Puesto%20Director_a_%20General.pdf

Fundación Ciencia Joven. sf. “*Perfil de cargo: director de comunicaciones y marketing*”. Recuperado en: http://cienciajoven.cl/wp-content/uploads/perfil_cargo_dircom.pdf