

PLAN DE EMPRESA

Presentado por:

Diana Carolina Gamero

Yolanda Valencia Ramírez

Directora:

Ana Lucía Alzate Alvarado

Trabajo de grado:

FINCA AGROTURÍSTICA LA ROCHELA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Cali, Colombia

2019

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	7
Síntesis del Plan.....	9
1. Análisis del mercado	11
1.1 Análisis del sector	11
1.2 Clientes.....	15
1.3 Definición de producto y/o servicios	18
1.4 Análisis de los competidores.....	20
1.5 Tamaño del mercado y fracción del mercado	23
1.6 Estrategias de mercadeo y plan de ventas	25
2. Análisis técnico.....	32
2.1 Procesos productivos o de prestación del servicio	32
2.2 Requerimiento y proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros.....	36
2.3 Sistemas de control.....	37
2.4 Distribución de planta/oficinas y de equipos	39
3. Análisis administrativo.....	43
3.1 El perfil del equipo empresarial	43
3.2 Las estructuras y estilos de dirección	44
3.3 Organizaciones de apoyo	46

4. Análisis legal, social y ambiental	47
4.1 Reglamentaciones, leyes y obligaciones	47
4.2 Tipo de sociedad.....	49
4.3 Efectos sociales, ambientales y responsabilidades.....	50
5. Análisis de valores personales	50
5.1 Éticos y morales	50
5.2 De gusto personal y de carrera empresarial	51
6. Análisis económico.....	51
6.1 Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo.....	52
6.2 Los ingresos, costos y gastos.....	53
6.3 Análisis de costos y punto de equilibrio contable	57
7. Análisis financiero	59
7.1 Flujo de Caja	59
7.2 Estado de resultados	60
7.3 Balance General	62
8. Análisis de riesgos	63
8.1 Riesgos de mercado.....	63
8.2 Riesgos de técnicos	64
8.3 Riesgos administrativos.....	65
8.4 Económicos	65

9. Evaluación de Proyecto	66
9.1 Flujo de caja neto y los indicadores de factibilidad de la empresa.	66
10. Análisis de Sensibilidad.....	67
10.1 Identificación variable críticas.....	67
10.2 Evaluación del proyecto vs. Cambios en las variables	68
11. Cronograma de Implementación	70
12. Conclusiones.....	71
13. Referencias	72

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. [Fotografía de Juan Guillermo Urrea]. (Municipio de Timbío, Cauca. 2018)	29
Ilustración 2 [Fotografía de Juan Guillermo Urrea]. (Municipio de Timbío, Cauca. 2018)	30
Ilustración 3: Organigrama	46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	24
Tabla 2	36
Tabla 3	52
Tabla 4	52
Tabla 5	53
Tabla 6	55
Tabla 7	55
Tabla 8	56
Tabla 9	57
Tabla 10	57
Tabla 11	58
Tabla 12	59
Tabla 13	61
Tabla 14	62
Tabla 15	67
Tabla 16	68
Tabla 17	69
Tabla 18	70

Resumen

El presente documento incluye el análisis de mercado, técnico, administrativo, legal, social, ambiental, económico, financiero, de riesgos y de sensibilidad, así como la evaluación del plan de negocio denominado “Finca Agroturística La Rochela”.

El proyecto está enfocado en ofrecer un producto agroturístico con enfoque en la preservación y conservación del medio ambiente, mediante la implementación de energías renovables, reforestación, protección de cuencas hídricas y desarrollo económico local, dado el creciente interés hacia el turismo rural, no solo de turistas rurales tradicionales que en su mayoría son extranjeros, sino también de las personas que proceden de grandes ciudades y que prefieren lugares alejados y tranquilos para descansar.

“Finca Agroturística La Rochela” se desarrollará en Timbío, municipio del departamento del Cauca, el cual cuenta con grandes riquezas naturales como termales, sierras, playas, ríos y páramos, así como de una diversidad cultural, histórica y étnica que enriquece aún más a la Región, aspectos que actualmente no son conocidos por residentes y turistas, por lo que se hace necesario desarrollar proyectos como este, que a través de la preservación del medio ambiente y la atracción de turistas, permita el desarrollo de la región y por tanto de las comunidades que en ella habitan.

Palabras Clave: agroturismo, turismo sostenible, medio ambiente.

Summary

This document includes the analysis of the market, technical, administrative, legal, social, environmental, economic, financial, risk and sensitivity, as well as the evaluation of the business plan called "Finca Agroturística La Rochela".

The project is focused on offering an agro-tourism product with a focus on the preservation and maintenance of the environment, through the implementation of renewable energies, reforestation, the protection of cities and local economic development, given the growing interest in rural tourism, not only of traditional rural tourists who are mostly foreigners, but also people who come from big cities and who prefer remote and peaceful places to rest.

“Finca Agroturística La Rochela” will be developed in Timbío, municipality of the department of Cauca, with great natural resources such as thermal springs, hills, beaches, rivers and moors, as well as a cultural, historical and ethnic diversity that further enriches the Region, aspects that are not currently known by residents and tourists, so it is necessary to develop projects like this, which through the preservation of the environment and the attraction of tourists, allows the development of the region and, therefore, the communities that inhabit it.

Key Words: agrotourism, sustainable tourism, environment.

Síntesis del Plan

La Rochela es una finca productora de café y leche, en donde también se impulsan programas para la producción de abonos orgánicos, autogeneración de energía por medio de biomasa, uso eficiente y ahorro de agua y energía, cuenta con 17,8 hectáreas distribuidas en áreas para siembra de café, tierras para pastoreo, amplios zonas verdes y áreas de protección. Se encuentra ubicada en el municipio de Timbío Cauca, a veinte minutos de la ciudad de Popayán.

Se identifica la oportunidad de ofrecer a turistas nacionales y extranjeros un servicio agroturístico, con enfoque en la preservación y conservación del medio ambiente, dado al interés hacia un turismo sostenible y amigable con el medio ambiente, a los recursos naturales con los que cuenta la finca y al aumento en la participación del sector del turismo en el departamento del Cauca

Adicionalmente, el Cauca cuenta con grandes riquezas naturales como termales, sierras, playas, ríos y páramos, así como una diversidad cultural, histórica y étnica que enriquece aún más a la Región y se convierte en un atractivo turístico para nacionales y extranjeros. Esta línea de negocio será dirigida por el grupo empresarial conformado por la familia Garrido Arboleda, propietarios de la finca y profesionales con amplio conocimiento en el sector agropecuario.

Se ofrecerá un pasadía que incluye cuatro actividades, ecosenderismo, contacto con animales, muestra de la producción de abonos orgánicos a partir de desechos y muestra gastronómica de los productos elaborados en la finca. Durante el recorrido los visitantes podrán vivir una experiencia única y memorable, acompañados de un guía que los sumergirá en la vida cotidiana de la región y la naturaleza.

Se buscarán alianzas con hoteles, restaurantes y puntos de información turística para la distribución de la publicidad del proyecto, por otro lado, se buscará apoyo en las instituciones gubernamentales, para la difusión en ferias y programas que promuevan el turismo de la región.

Para llevar a cabo este proyecto, se realizará una inversión en efectivo de COP\$9.700.000, utilizados para la compra de activos fijos y para cubrir los gastos pre-operativos, y adicionalmente se realizará una inversión en el segundo año de COP\$1.000.000 y así con caja para cubrir del pago de cesantías de los colaboradores. El proyecto arroja una utilidad positiva a partir del primer año de funcionamiento y cuenta con una tasa interna de retorno del 69,5%.

1. Análisis del mercado

1.1 Análisis del sector

A partir de los años 70, el turismo adquirió nuevos enfoques, uno de ellos es el rural, definido este como una actividad turística que se lleva a cabo en espacios o áreas rurales (Acerenza, 2006). Este tiene sus orígenes en Inglaterra donde la población urbana quería escapar de la monotonía y la tensión de la vida cotidiana en las grandes ciudades, buscando además de la recreación, el disfrute de los paisajes, del aire puro y la relación con el medio rural (Acerenza, 2006).

Para los años 80, los movimientos ambientalistas y las empresas y profesionales del sector del turismo encuentran que los lugares más visitados están siendo impactados negativamente por el tránsito masivo de personas, la contaminación del sector hotelero y la ausencia de prácticas ecológicas que velen por la preservación de estos lugares. Debido a esto se empezó a pensar en la promoción de un turismo ecológicamente responsable y socialmente justo, que favoreciera la autenticidad, la armonía social y la preservación del medio, con el propósito de luchar contra las secuelas negativas generadas por el turismo en masa; fue entonces cuando apareció el concepto de agroturismo, modalidad de turismo en espacios rurales más pequeños, en especial granjas, chacras y tambos, que permite la participación en forma activa de las actividades de los establecimientos (Acerenza, 2006). Este nuevo concepto abre el panorama de las empresas y de los usuarios, pues responde a varias de las tendencias sociales y culturales, entre ellas la consciencia ambiental y la necesidad de recibir un servicio más personalizado, es decir, un servicio que integre la participación, que promueva la responsabilidad sobre el medio ambiente, que integre prácticas productivas sostenibles y que, de esta manera, beneficie a la población local de forma más directa (Bassotti, 2012).

En Colombia, este tipo de turismo surge en los años 90 en medio de la crisis cafetera, cuando los habitantes de la región empezaron a alquilar sus fincas para que personas de otros territorios pasaran sus vacaciones y disfrutaran de sus tiempos de ocio, logrando con ello tener una fuente de ingreso económico; es así como esta alternativa logra consolidarse, poco a poco, como una industria próspera. Actualmente hay más de 24.500 predios utilizados para este fin, concentrados en el Eje Cafetero y en otras zonas como en Villavicencio (273). Este sector, que ya es llamativo, podría atraer más divisas al país si se tuvieran incentivos para su formalización, pues actualmente sólo el 6,5% de las fincas son formales (González, 2017).

Aunque el agroturismo en Colombia es una actividad minoritaria, el cambio en los hábitos de los turistas está provocando un crecimiento de la demanda de estos servicios. Se han desarrollado productos como los tours de café que, si bien no son ofrecidos como agroturismo, sino como días de campo, rutas ecológicas y tours en finca, entre otros se enmarcan en esta definición. A pesar de que no existen datos estadísticos que permitan consultas bibliográficas en este tema, hablar del sector turismo permite obtener cifras, experiencias y datos, ya que el turismo tiene grandes contribuciones al crecimiento económico del País.

De acuerdo con Brida, Pereyra, Such, & Aguirre (2008), los principales efectos del turismo están relacionados con los ingresos de divisas, la contribución a los ingresos públicos, la generación de empleo y oportunidades de negocio. Sin embargo, como lo plantean Ritcher and Waugh (1986), tanto la oferta como la demanda de turismo pueden ser sensibles a eventos extremos como terrorismo o violencia política. Es así como Colombia, un país que a lo largo de su historia ha enfrentado diversos conflictos armados y políticos, con la intervención de actores legales e ilegales y de diferentes ideologías políticas, ha visto este sector económico afectarse negativamente y ha buscado, a través de políticas y otras estrategias de tipo social transformar la mirada del mundo

sobre el País para consolidar un turismo de alta demanda, aprovechando su ubicación geográfica y riqueza natural.

El Departamento del Cauca, por su parte, ha sido un territorio donde se ha desarrollado el conflicto armado con una gran intensidad, alejando la posibilidad de desarrollar y explotar el sector turístico en todo su potencial, ya que, como plantean Araña & León (2008), los turistas suelen mostrar preferencias marcadas por la tranquilidad y los ambientes sociales pacíficos. De esta manera, diferentes autores han encontrado que los eventos terroristas están correlacionados negativamente con la demanda turística.

Bajo este escenario, el proceso de paz, adelantado por el gobierno colombiano para dar fin al conflicto armado con las FARC, representa una gran oportunidad para seguir posicionando el turismo del País en el contexto regional, fortaleciendo los servicios turísticos tradicionales y ofreciendo campos de acción nuevos que respondan a las nuevas tendencias mundiales.

Por otra parte, en los últimos ocho años, el turismo ha empezado a ocupar un lugar más relevante en la actividad económica del País. De acuerdo con información del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, proporcionada a través de la Revista Dinero (2018), hubo un incremento en el número de turistas extranjeros, pasando de 2,6 millones en 2010 a 6,5 millones en 2018; también hubo un aumento tanto en la inversión en hoteles del país de \$5,7 billones (2007-2017), como en la inversión extranjera directa en hoteles, comercio y restaurante que pasó de US \$195 millones a US \$297 millones primero trimestres 2017-2018, por otro lado, y además, la participación del turismo en el PIB, en el 2018 fue de 6,9%, mientras que en 2017 fue de 1,6%.

El destino agroturístico más visitado en Colombia por locales y extranjeros está ubicado en el Eje Cafetero y ofrece, en su mayoría, haciendas cafeteras emblemáticas y establecimientos con altos estándares de calidad, oferta diferenciadora de valor único y clasificada como Patrimonio de la Humanidad – UNESCO (Programa de Transformación Productiva, 2013).

Entre tanto, el departamento del Cauca cuenta con grandes riquezas naturales tales como: termales, sierras, playas, ríos y páramos, así como una diversidad cultural, histórica y étnica que lo enriquecen aún más. Aunque este conjunto de fortalezas es de gran interés para los turistas, el conflicto armado no permitía que la Región aprovechara todo este potencial, sin embargo, tras la firma del Acuerdo de Paz, el panorama es diferente (El Tiempo , 2017). Por esta razón, existe una gran oportunidad de llevar a cabo el proyecto Finca Agroturística La Rochela, ya que se encuentra en una zona con condiciones sociales, culturales y ambientales que se convierten en diferenciadores con respecto al turismo tradicional.

Análisis de la compañía

La Finca la Rochela, con aproximadamente 62 años de existencia y cuyo origen es familiar, se dedica actualmente a la producción de leche y sus derivados, como quesos madurados, yogurt natural y mantequilla artesanal, que se elaboran a partir de la leche que producen las vacas, propiedad de la finca, y al cultivo, secado, tosti3n y comercializaci3n de caf3, el cual cuenta con su propia marca “Caf3 el Abuelo”. Estos productos son comercializados por medio de diferentes canales, entre los cuales se encuentra una tienda propia ubicada dentro de la finca, como parte de una de las unidades de negocio existentes dentro de la misma y donde las personas pueden acceder para comprar los productos o desde donde son despachados a los otros canales existentes. En este sentido, y aprovechando que dentro de la finca se tienen estas l3neas de negocio, y teniendo en cuenta sus notables caracter3sticas que la hacen propicia para el aprovechamiento tur3stico de la misma, se ve la necesidad de analizar la viabilidad de una nueva l3nea de negocio que permita que turistas y residentes visiten la finca, tengan una experiencia 3nica en medio de la naturaleza y conozcan m3s sobre el aprovechamiento responsable de los recursos naturales.

1.2 Clientes

En un mundo globalizado en el cual las personas buscan cada vez más sobresalir ante los demás, bien sea en el mercado laboral o en el ámbito empresarial, el día a día se ha convertido en un devenir hacia el cumplimiento de metas y la obtención de logros que demuestren su crecimiento laboral y económico.

Por tanto, es muy común encontrar personas que busquen escapar de la rutina, despejar su cabeza, alejarse de la ciudad, del estrés, del movimiento, de la prisa, o simplemente, encontrarse nuevamente con ellos mismos o con sus familias. Para esto, el contacto con la naturaleza, a través de proyectos de turismo experiencial y sostenible, se convierten en la mejor opción para estas personas que desean encontrar tranquilidad y armonía, y de esta manera, mejorar su calidad de vida.

En este sentido, los clientes identificados para el negocio son turistas nacionales y extranjeros entre los 25 y los 45 años, de sexo femenino y masculino, con poder adquisitivo medio, con o sin familia. Adicionalmente, a través de las encuestas, se identificó que este proyecto va dirigido a personas en búsqueda de nuevas experiencias, amantes de la naturaleza, consientes del medio ambiente, que desean descansar, cambiar de ambiente, conocer sobre las costumbres y prácticas ancestrales de las comunidades y tener una vivencia satisfactoria a través de una experiencia con un significado auténtico, único y memorable.

Con el fin de identificar el tipo de clientes y el segmento de mercado que será objeto del proyecto, se llevaron a cabo treinta (30) entrevistas a turistas y residentes, tanto en el departamento del Cauca como en el Valle del Cauca. A partir de los resultados obtenidos, se logró reconocer los gustos y preferencias de los entrevistados, su frecuencia de consumo, el tipo de turismo más utilizado, los últimos destinos visitados, las características de estos lugares y las razones por las

cuales decidieron visitarlos, entre otros aspectos relevantes para determinar la pertinencia del proyecto en el ámbito del agroturismo.

A través de las entrevistas realizadas, se identificó que las personas conocen acerca del agroturismo y están cada vez más interesadas en llevar a cabo nuevas actividades en espacios de naturaleza, que fomenten el cuidado del medio ambiente y de los animales; así como el reconocimiento de nuevas culturas y de las costumbres propias de las comunidades que se visitan. Este tipo de experiencias son llamativas para parejas con o sin hijos que buscan espacios de recreación que los desconecten de la tecnología y los acerquen a lo elemental, que hoy en día en las ciudades es más lejano, y de esta manera lograr que ellos valoren y aprecien el medio ambiente y los animales.

Sin embargo, a pesar de que entre los encuestados, 25 afirman haber realizado actividades de agroturismo en el País, solo dos de estos manifiestan haber visitado lugares de este tipo en el departamento del Cauca, y quienes no lo han hecho en este Departamento, consideran que es por desconocimiento, porque no se les hace suficiente publicidad o porque no existe una amplia oferta de este tipo de iniciativas en la Región. Por otra parte, los 25 encuestados que han realizado estas actividades, manifiestan estar altamente interesados en poder visitar lugares de este tipo en el departamento del Cauca.

Respecto a las actividades que más llaman la atención al llevar a cabo el agroturismo, las personas encuestadas resaltan las caminatas por senderos ecológicos, las fogatas con las comunidades, la interacción con animales, las cabalgatas, los recorridos por fincas o casas antiguas, la inmersión a la vida y costumbres de las comunidades, y el aprendizaje de prácticas ancestrales, entre otras experiencias que se convierten en memorias para los visitantes.

Dentro de las principales razones por las cuales los turistas o residentes deciden llevar a cabo este tipo de prácticas de turismo se encuentran: el gusto por gusta viajar, la búsqueda continua de

actividades para realizar con sus familias, la recomendación de alguien más, el gusto por estar en contacto con la naturaleza, y el deseo de conocer nuevas experiencias y culturas diferentes.

Por otra parte, a través de las encuestas se logró identificar que las personas que más practican este tipo de turismo tienen entre 17 y 29 años, sin embargo, también se encuentran personas de 15 años y con una edad superior a los 29 años, pero inferior a los 45. Esto ratifica que el segmento de clientes del proyecto es de personas entre los 25 y los 45 años, con o sin familia, y que buscan, aproximadamente dos veces al año, vivir experiencias que les permitan alejarse del estrés del día a día, acercarse a la naturaleza, aprender de culturas y costumbres diferentes y contribuir a la conservación del medio ambiente.

Adicionalmente, y con el fin de indagar un poco más sobre el interés existente en este tipo de turismo, se hizo una encuesta a un total de 103 personas con el fin de identificar si estas han practicado actividades de agroturismo en el País anteriormente o en el departamento del Cauca y cuáles han sido estas. En caso de no haberlo hecho, se indagó sobre lo que consideran la razón principal por la cual no lo han practicado en la Región. De esta manera, se pudo evidenciar que el 94% de estas personas han visitado lugares en el País donde se practica el agroturismo, tales como Panaca, y el Parque del Café principalmente, o en Fincas de Boyacá, Cundinamarca, Valle del Cauca y Quindío. Sin embargo, tan solo el 17% manifiesta conocer y haber practicado este tipo de actividades en el departamento del Cauca, en lugares como Mamá Lombriz o la Finca de Pedro principalmente. El restante 83% manifiesta que no conocía que en el departamento se pudieran desarrollar actividades de agroturismo, pues consideran que, a pesar del gran potencial que existe en la región, no existe una gran oferta para este caso, y por tanto, deben buscarlo en otros lugares del País.

1.3 Definición de producto y/o servicios

La Finca Agroturística La Rochela cuenta con 18 asombrosas hectáreas llenas de naturaleza, que permitirán a los visitantes vivenciar cuatro actividades principales: ecosenderismo, contacto con animales, muestra de producción de abonos orgánicos, y muestra gastronómica. Así, los visitantes podrán vivir una experiencia única y memorable, a partir de un reencuentro con lo elemental de la vida: la naturaleza.

Estas actividades se podrán disfrutar a través de un tipo de pasadía, el cual incluye todas las actividades a realizar en la finca, así como snacks y una muestra gastronómica de los productos elaborados dentro de la finca.

Ecosenderismo: por medio de caminatas acompañadas de un guía de la zona, los visitantes podrán recorrer un asombroso sendero de aproximadamente 1.3 km rodeado de naturaleza.

El recorrido comprende el paso por las zonas donde se encuentran ubicadas las fuentes hídricas como ríos y quebradas; la siembra de árboles alrededor de las fuentes de agua viviendo la experiencia desde cavar el hoyo de plantación hasta poner el árbol en la tierra; caminata por los cultivos de café que se han venido desarrollando por sus propietarios desde hace aproximadamente sesenta años, incluyendo una exposición de las diferentes variedades existentes en el Departamento y cuáles de estas se cultivan en la finca. Asimismo, se podrá conocer el proceso de cosecha por parte de expertos con el fin de sensibilizar a los usuarios sobre la importancia de una labor que con el paso del tiempo es menos valorada en la Región y en el País, ya que no existe relevo generacional en el campo para esto.

De igual manera, los turistas podrán dirigirse hacia la zona de despulpe, lavado, secado, clasificación y tostión del café, que, a pesar de tener algunos procesos industrializados, en su mayoría se realizan de manera artesanal, conservando así los métodos ancestrales de producción y

ofreciendo al visitante una experiencia única a partir de la vivencia de la cultura y las costumbres de los habitantes de la zona.

Por otra parte, los visitantes podrán conocer la zona de ordeño de la finca, así como el manejo que se le da a los animales y a su entorno para obtener una mayor productividad en este proceso, tales como el sistema rotacional de praderas Voising; siembra de árboles como parte de un sistema de silvopastoreo y para ser utilizados como zonas de descanso para los animales; asignación de nombres para cada una de las vacas, que facilita el llamado a la zona de ordeño y que estimula su producción.

Durante las caminatas los turistas también podrán hacer avistamiento de aves, disfrutar de los paisajes que ofrecen la finca y sus alrededores y practicar deporte de manera recreativa.

Interacción con animales: durante el recorrido, los turistas podrán conocer la estación donde se encuentran ubicados los diferentes animales de la finca, tales como ovejas, cerdos, vacas y caballos, en un ambiente totalmente natural que contempla el respeto por el hábitat de cada una de las especies. En estas estaciones podrán interactuar directamente con los animales, darles de comer las frutas y verduras dispuestas para esto y que son producidas dentro de la misma finca, sin afectar el ecosistema de los animales ni convertirlo en un espectáculo de entretenimiento.

Asimismo, los visitantes, podrán ordeñar a las vacas, montar a caballo y en el pony disponible para los niños menores de 8 años sin ningún costo adicional. Teniendo en cuenta que la capacidad máxima de la finca es para 15 personas por recorrido, se realizarán las actividades de la siguiente manera: recorrido corto a caballo con disponibilidad para 4 adultos (4 caballos) , recorrido en pony con capacidad para un niño menor de 8 años y alimentación de animales sin límite de personas. Estas actividades se realizarán de manera alternada entre los visitantes, aprovechando la cercanía existente entre cada grupo de animales, de tal manera que todos los visitantes puedan acceder a ellos.

Producción de abonos orgánicos: con el fin de sensibilizar y concientizar a los turistas acerca del aprovechamiento y buen uso de los residuos, tanto del consumo como de la producción, se pretende dar a conocer los diferentes sistemas de procesamiento de dichos residuos, y de esta manera minimizar el daño que se genera al medio ambiente, produciendo abonos orgánicos que se utilizan para mejorar los cultivos existentes, disminuir el consumo de abonos de síntesis química y de esta manera, generar un menor impacto en los niveles de acidez del suelo. De igual manera, se dará a conocer el proyecto de generación de energía a partir de biomasa.

Muestra gastronómica: como parte de la experiencia a través de la cultura y las costumbres de la región, y aprovechando la producción artesanal de café y derivados de la leche que se elaboran en la Finca La Rochela, como los quesos, el yogurt o la mantequilla, se brindará a los visitantes una muestra de cada uno de estos productos con el fin de que se lleven un recuerdo de los sabores tradicionales de la zona. Asimismo, los turistas podrán visitar la tienda de la finca que incluye los productos elaborados y distribuidos por los propietarios de la misma.

1.4 Análisis de los competidores

En Colombia el sector del agroturismo está concentrado en el Eje Cafetero y Villavicencio, con 24.548 y 273 predios utilizados para este fin, respectivamente (Portafolio, 2017). A continuación, se muestran las fortalezas de ambas zonas con relación a esta actividad económica.

El Eje Cafetero posee una gran riqueza natural y geográfica que permite ofrecer un amplio portafolio de servicios, entre los que se destacan: tour del café, visita a parques temáticos y naturales, atracciones como el avistamiento de aves, la participación en ferias y fiestas, la visita a ciudades patrimonio y el turismo de lujo y de aventura (Portafolio, 2015). Adicionalmente, estar ubicada entre las tres ciudades más importantes del país (Bogotá, Medellín y Cali), le da una ventaja competitiva frente a otros destinos (El Espectador, 2017). Dentro de las fortalezas que tiene esta

zona, es que cuenta con buena infraestructura vial, servicios públicos con gran cobertura y educación y formación en bilingüismo, lo que la ha llevado a ser una región con altos estándares de calidad y un destino turístico de talla mundial. Por otro lado, el Gobierno Nacional ha invertido en los últimos años más de 79.000 millones de pesos, distribuidos en infraestructura, competitividad y promoción turística (El Tiempo , 2016). En febrero de 2018, se lanzó oficialmente la plataforma Rutas del Paisaje Cultural Cafetero, sitio en el que se agrupan los servicios turísticos ofrecidos por empresas formales previamente evaluadas, garantizando servicio de calidad (Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío, 2018).

Dentro de los lugares más visitados se encuentran:

- Parque del Café: parque temático que ofrece show del café y de orquídeas, caminatas en el sendero del café, teleférico y telesillas, paseo a caballo, variedad de atracciones mecánicas. Tarifa 2018 – 2019 \$63.000.
- Salento: pueblo adornado de coloridas fachadas y calles con negocios de artesanía.
- Valle del Cocora: reserva natural, cuna de la palma de cera. Se pueden realizar actividades al aire libre como camping, senderismo, caminatas, cabalgatas y baños naturales. Por su cercanía las empresas de Cali ofrecen recorridos en Salento y Valle del Cocora por valor de \$112.500, el paquete incluye transporte desde Cali, desayuno, almuerzo y tour guiado.
- Termales de Santa Rosa de Cabal: piscinas termales. Ofrecen recorridos ecológicos, cascadas de agua fría y piscinas de agua termal. Valor de la entrada \$45.000.
- Parque Nacional de la Cultura Agropecuaria PANACA: parque temático agropecuario que ofrece interacción con el campo, Se pueden encontrar exhibiciones, estaciones temáticas y otras actividades complementarias, tales como sendero ecológico, paseos en

llama, caballo y pony. Ofrece el pasaporte Terra que incluye el ingreso al parque, recorrido por sus senderos, visita a diez estaciones, sendero ecológico e ingreso a cinco shows por valor de \$70.000.

El turismo en esta región ha crecido considerablemente, sin embargo, los beneficios no han favorecido a los actores reales, los campesinos, quienes, en muchos casos, se han visto obligados a desplazarse a otras regiones debido a la inflación generada por la circulación masiva de dinero, alterando la cultura popular y el estilo de vida de la región (Caracol Radio, 2017). Por otro lado, existen muchas personas prestando servicios turísticos en la informalidad, lo que genera problemas de calidad. Además, hace falta formación en bilingüismo para atender a los extranjeros que visitan esta región (La Crónica del Quindío, 2018). Es por esto por lo que se hace necesario promover un turismo sostenible en el proyecto agroturístico la Rochela, en el cual se tendrá plenamente en cuenta las repercusiones actuales, futuras, económicas, sociales y medio ambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas.

Por su parte, Villavicencio, capital de los Llanos Orientales, recibe a los viajeros con música llanera, coleo y su baile típico: el joropo. En esta región los turistas pueden conocer y aprender de la cultura llanera. En las fincas destinadas para el agroturismo los visitantes pueden realizar actividades como el ordeño, montar a caballo, recoger el ganado en la sabana para llevarlo al corral y degustar de la comida típica, adicionalmente pueden participar en labores propias como ganadería, agricultura, piscicultura o avicultura. Los lugares más visitados por los turistas en esta región son: Parque temático Tiuna, que ofrece múltiples actividades de aventura, naturaleza y cultura, el valor del ingreso incluido algunas actividades, es de \$90.000; Gramalote Campo Ecológico, lugar que permite a los visitantes conocer la fauna y flora de la Orinoquía, dentro de las actividades ofrecidas están los recorridos en senderos, visita al acuario y el serpentario, ordeño de vacas, ser llanero por un día, recorrido en bicicleta acuática, adicionalmente este parque cuenta con

programas de rescate y rehabilitación de animales, la tarifa de ingreso es de \$13.000, el valor de las actividades que ofrece el parque están entre \$15.000 y \$95.000; y Bioparque Los Ocarros que permite conocer la fauna y flora a través de sus recorridos y la muestra folclórica, la tarifa de ingreso es de \$35.500, con guía.

Dentro de los objetivos del gobierno del Meta están: el fortalecimiento de la organización empresarial, la valorización y la preservación del patrimonio natural y cultural, generando oportunidades para la población, promoviendo el turismo sostenible y de calidad a través de acciones como capacitación de buenas prácticas para la prestación de servicios, impulsar procesos de certificación, promover la protección y valoración de los recursos naturales, entre otros (Instituto de Turismo del Meta, 2018). Sin embargo, los problemas que tiene la vía Bogotá –Villavicencio y la falta de información sobre el estado de la misma, ha ocasionado poca afluencia de visitantes en esta zona (Arias, 2018).

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, es importante resaltar que las empresas que ofrecen servicios agroturísticos en el Eje Cafetero, serían los principales competidores de la Finca Agroturística La Rochela, por lo que se establecerán propuestas que incluyan acciones claras de una oferta agroturística, bajo los principios de sostenibilidad y competitividad, promoviendo la responsabilidad sobre el medio ambiente y la cultura de la Región, garantizando altos estándares de calidad y favoreciendo de forma directa a las comunidades locales implicadas, por otro lado, controlando el ingreso de visitantes, esto con el fin de reducir al máximo los impactos negativos que conlleva el turismo.

1.5 Tamaño del mercado y fracción del mercado

El mercado objetivo serán los residentes de los departamentos del Cauca y Valle del Cauca y turistas extranjeros y connacionales que visiten el Cauca, ya que el servicio turístico es ofrecido

como pasadía y es necesario que el desplazamiento hacia la finca pueda realizarse en pocas horas. Es importante resaltar que en el 2018 el Cauca recibió 44.253 turistas nacionales y 19.452 turistas extranjeros (Siturcauca, 2018), de los cuales, el 18% y el 25,5%, respectivamente, realizaron actividades de agroturismo en este Departamento.

Para determinar el tamaño del mercado global de turismo, se tendrá en cuenta la información del área geográfica de los departamentos del Cauca y Valle, y las visitas realizadas al Cauca por turistas extranjeros y connacionales y la fracción de estos que realizaron actividades de agroturismo y ecosenderismo durante el año 2018 de acuerdo con SITUR. A continuación, se detallan, según las proyecciones de población 2005 -2020 (DANE, 2005), la cantidad de habitantes para el año 2020 y la cantidad que está en el rango de edad entre los 25 y los 45 años:

Tabla 1
Tamaño de mercado

Departamento	Proyección habitantes 2020	Rango de edad 25 - 45 años
Cauca	1.436.916	436.258
Valle del Cauca	4.853.327	1.511.002
Total departamentos		1.947.260
Turistas extranjeros que visitan el Cauca		19.452
Turistas connacionales que visitan el Cauca		44.253
Porcentaje de turistas extranjeros que realizan actividades de agroturismo/ecosenderismo		25,5%
Porcentaje de turistas connacionales que realizan actividades de agroturismo/ecosenderismo		18,1%
Total tamaño de mercado global		12.974
Capacidad máxima (personas por día)		30

Fuente: Elaboración con datos DANE y SITUR Cauca.

En este sentido y teniendo en cuenta las cifras arrojadas por el DANE y SITUR Cauca, el Departamento recibió un total de 63.705 visitantes nacionales y extranjeros en el último año, de los cuales el 18% y el 25,5% respectivamente, realizaron actividades de agroturismo y ecosenderismo durante su visita, por lo que se estima que el tamaño de mercado global para el proyecto agroturístico corresponderá a 12.974 personas.

Es necesario tener en cuenta que La Finca La Rochela tiene una capacidad máxima para atender diariamente dos grupos guiados de 15 personas cada uno, es decir, 30 personas al día. El servicio será prestado de martes a domingo a partir de las 8:00 a.m. y hasta las 5:00 p.m., y cada recorrido tendrá una duración de cuatro horas, para una capacidad máxima anual (300 días, martes a domingo) de 9.001 personas.

1.6 Estrategias de mercadeo y plan de ventas

Teniendo en cuenta los datos arrojados en la investigación cualitativa del mercado, se diseñaron las estrategias de precio, venta, promoción y distribución que mejor se ajustan a las necesidades, expectativas y preferencias del segmento de mercado identificado.

1.6.1. Estrategia de precio.

El precio del pasadía fue identificado de acuerdo con los precios de la competencia, así como de las entrevistas realizadas y los precios que, tanto turistas como residentes, han llegado a pagar por actividades de turismo experiencial incluyendo las comidas y el transporte y su percepción en cuanto a ese precio. De esta manera, se presenta el rango de precios del pasadía ofrecido en el proyecto:

Tabla 2
Rango de precios

Categoría	Precio de encuesta	Precio mínimo competencia	Precio máximo competencia	Precio proyecto Finca la Rochela
Pasadía Finca La Rochela	\$80.000	\$45.000	\$110.000	\$60.000

Fuente: Elaboración propia

El pasadía incluirá la totalidad de las actividades ofertadas en el proyecto, acompañadas en todos los casos de un guía, también incluirá snacks y suministro de bebidas durante el recorrido.

El precio establecido para el proyecto agroturístico La Rochela es competitivo con respecto al de los otros prestadores de este servicio en el mercado colombiano, y teniendo en cuenta que no supera en ninguno de los casos los precios más altos de la competencia, sino que se encuentran por debajo del mínimo cobrado, será fácilmente aceptado por los clientes.

Adicionalmente, a los visitantes se les darán muestras gastronómicas de los productos elaborados en la finca cuyo valor está incluido en el precio del pasadía, por lo que hará parte de una de las actividades del recorrido. Sin embargo, no incluye los productos adicionales que los visitantes deseen llevar de la tienda de la finca a sus hogares y que no hacen parte de la muestra.

Es importante tener en cuenta que la tienda La Rochela, ya existe dentro de la finca y, por tanto, no hace parte de esta unidad de negocio, sino que se ofrece como un servicio adicional a los visitantes. En el análisis técnico se mostrará en detalle el costo del pasadía, y por tanto, la forma en que se definió su precio.

El precio del pasadía aumentará cada año de acuerdo con el IPC vigente para cada nuevo periodo, y posiblemente para los años subsiguientes se realizarán ajustes a los precios en proporción de la inversión que se realice en las instalaciones con el fin de incrementar el número de actividades o el tamaño de estas. Por otra parte, en cuanto a las políticas de pago, los clientes

podrán realizar sus pagos por lo menos tres días antes de la prestación del servicio por medio de transferencia bancaria, en efectivo o con tarjeta de crédito, por lo que se dispone de una cuenta bancaria exclusiva para la nueva unidad de negocio y de un datáfono en la finca para recibir los pagos, en caso de que las personas decidan acercarse a hacerlos personalmente.

1.6.2. Estrategia de venta.

Para llegar a los clientes potenciales y alcanzar los objetivos de venta, se identificaron las siguientes estrategias:

- Se utilizarán los diferentes puntos de información turística- PIT, inicialmente ubicados en el departamento del Cauca, que consisten en “una serie de puntos de atención gratuita, bilingüe, en los cuales turistas nacionales y extranjeros, reciben atención personalizada por parte de profesionales en turismo con amplios conocimientos sobre la oferta turística de la ciudad como atractivos, rutas, operadores, escenarios, actividades culturales, zonas comerciales, trámites, recorridos peatonales y/o en bici, entre muchos más servicios que requiera el visitante. Los puntos de información turística son fijos y móviles y cuentan además con una amplia variedad de material promocional conformado por mapas, revistas, folletos y plegables que contienen información de interés turístico y cultural y que son distribuidos de manera gratuita” (Instituto Distrital de Turismo de Bogotá, 2019). En el Cauca se tiene un total de 9 PIT ubicados en 8 municipios del Departamento operados por la Cámara de Comercio del Cauca, entidad con la cual ya se ha establecido comunicación y a quien ya se ha solicitado apoyo para la difusión de la información del proyecto, obteniendo una respuesta positiva al respecto, por lo que una vez se tenga la publicidad del proyecto, será suministrada a los puntos para que ellos realicen la respectiva difusión.

- Se han contactado hoteles y restaurantes del Cauca y del Valle del Cauca, solicitándoles que en sus recepciones se ofrezca la publicidad del proyecto La Rochela, obteniendo para todos los casos respuestas positivas, pues como ellos lo manifiestan, esto hace parte del servicio que ofrecen tanto a residentes como a visitantes, quienes en muchas ocasiones solicitan al personal información sobre las actividades que pueden realizar en la Región, por lo que sería un servicio que ofrecerían de manera gratuita.
- Por otra parte, el administrador del proyecto se encargará de contactar y buscar alianzas con instituciones gubernamentales del Valle del Cauca y Cauca, con el fin de aprovechar las diferentes ferias y eventos que estas desarrollan a nivel local y nacional como parte de sus programas de fomento al turismo, y de esta manera dar a conocer el Proyecto Agroturístico la Rochela.
- Asimismo, el administrador del proyecto contactará a escuelas y universidades del Cauca y Valle del Cauca, con quienes se establecerán alianzas para que grupos de 8 o más personas obtengan descuentos especiales por visitar la Finca Agroturística La Rochela. Estos descuentos se establecerán de acuerdo al número de personas que asistan, 10% para grupos de 8 personas y 15% para grupos de más de 8 personas.

1.6.3. Estrategia promocional.

Como primera medida de la estrategia promocional, será necesario crear una página web del proyecto para dar a conocer las actividades que se pueden realizar en la finca; sus precios; los productos; el equipo de colaboradores, que además serán nativos de la zona, preferiblemente bilingües; los animales y los cultivos; así como fotografías actuales de los clientes que visitan el proyecto y los comentarios con respecto a su visita. Adicionalmente, se utilizarán las diferentes

redes sociales, como Facebook, Instagram y YouTube, por medio de las cuales se realizarán pautas de manera semanal, que permitan dar a conocer las diferentes promociones y fotografías del proyecto, así como videos de los clientes contando su experiencia en la Finca.

El nombre del proyecto Finca Agroturística La Rochela, que es el que ha tenido la finca desde sus inicios, denotará desde el principio que el proyecto tiene una historia que debe ser conocida por sus visitantes.



Figura 1: Entrada Principal Fotografía Municipio de Timbío, Cauca. 2018

Fuente: Cortesía Juan Guillermo Urrea

El logo del proyecto será el dibujo de una casa, teniendo en cuenta que esta ha sido la marca que se ha utilizado para el ganado y otros animales desde los inicios de la historia de la finca y ya es altamente reconocida en la Región como parte de la Rochela.



Figura 2: Logo Fotografía Municipio de Timbío, Cauca. 2018
Fuente: Cortesía Juan Guillermo Urrea

1.6.4. Estrategia de distribución

La Finca Agroturística La Rochela ubicada en el municipio de Timbío Cauca, a 20 minutos de la capital del departamento, utilizará, principalmente, una estrategia de distribución directa, pues el administrador ofrecerá al cliente o consumidor final el servicio por medio de contacto directo con él, a través de llamadas telefónicas o de visitas a la finca.

Por otra parte, se tendrá la estrategia de distribución indirecta, que, a diferencia del canal anterior, se compone de intermediarios, como lo son hoteles, restaurantes o puntos de información turísticos, que ofertarán los servicios de la finca con el fin de dar a conocer alternativas a los visitantes y de esta manera, atraer más clientes a sus establecimientos.

1.6.5. Políticas de servicio

Ofrecer a los clientes un servicio de excelente calidad, dando a conocer procesos que aportan a la conservación y buen manejo del medio ambiente, es la principal consigna del proyecto agroturístico La Rochela. Para esto, inicialmente se contará con una política de comunicación sobre

el servicio ofrecido por el proyecto, por medio de la cual, el administrador, quien tendrá comunicación directa con los clientes, les dará a conocer las actividades que se llevan a cabo dentro de la Finca y cómo estas se relacionan con la conservación del medio ambiente y el buen uso de los recursos naturales, de tal manera que quien decida visitar la finca, tenga en su mente el respeto por los recursos que se tienen dentro de la misma.

Asimismo, se enviarán encuestas a los usuarios a sus correos electrónicos con el fin de que estos califiquen la experiencia vivida en la Finca, de tal manera que se identifiquen oportunidades de mejora para la oferta del servicio.

Por otra parte, se contará con un guía certificado que conoce de los procesos productivos que se llevan a cabo dentro de la Finca, de tal manera que se pueda garantizar a los clientes una excelente atención y una experiencia totalmente gratificante y satisfactoria en su visita.

Teniendo en cuenta la limitación de los cupos de visita, el proyecto contará con una política de cancelación sin costo de mínimo 3 días antes del día de la visita. La confirmación del cupo se hará una vez se haya registrado el pago por parte del cliente.

En caso de que existan inconformidades o reclamos por parte del visitante, se dispondrá de un correo electrónico y línea telefónica exclusivos del proyecto, que los clientes podrán consultar en la página web de la Finca o en las redes sociales dispuestas para publicitar el proyecto. Por otra parte, estas inconformidades serán compensadas con hasta un pasadía gratis y descuentos del 10% aplicable para el precio del pasadía, dependiendo del tipo de inconveniente presentado por el cliente.

Por otra parte, como garantía del servicio en caso de que existan fenómenos climáticos que impidan la efectiva realización del recorrido en la finca, se entregará al visitante un pase para que lo redima visitando nuevamente la Finca en los siguientes tres meses después de su visita inicial. Esto, con el fin de que el cliente pueda disfrutar efectivamente de su recorrido. En caso de que sean

clientes extranjeros que no puedan volver fácilmente para hacer su visita y después de validar su procedencia por medio del pasaporte, se devolverá la totalidad del dinero invertido por el cliente para su visita.

2. Análisis técnico

2.1 Procesos productivos o de prestación del servicio

El producto o servicio para ofrecer en la Finca Agroturística La Rochela incluye cuatro actividades distribuidas en cuatro estaciones incluidas en un mismo pasadía. El proyecto prestará sus servicios a particulares, grupos de estudiantes y grupos corporativos que incluyen misiones empresariales, entre otros. A pesar de que la capacidad máxima del proyecto es de 15 personas por recorrido, todos podrán transitar por la finca sin contratiempos, lo que a su vez permite controlar el impacto que se podría generar al medio ambiente por la circulación masiva de visitantes. En la Figura 3 se presenta el diagrama de flujo del servicio que se detalla más adelante.

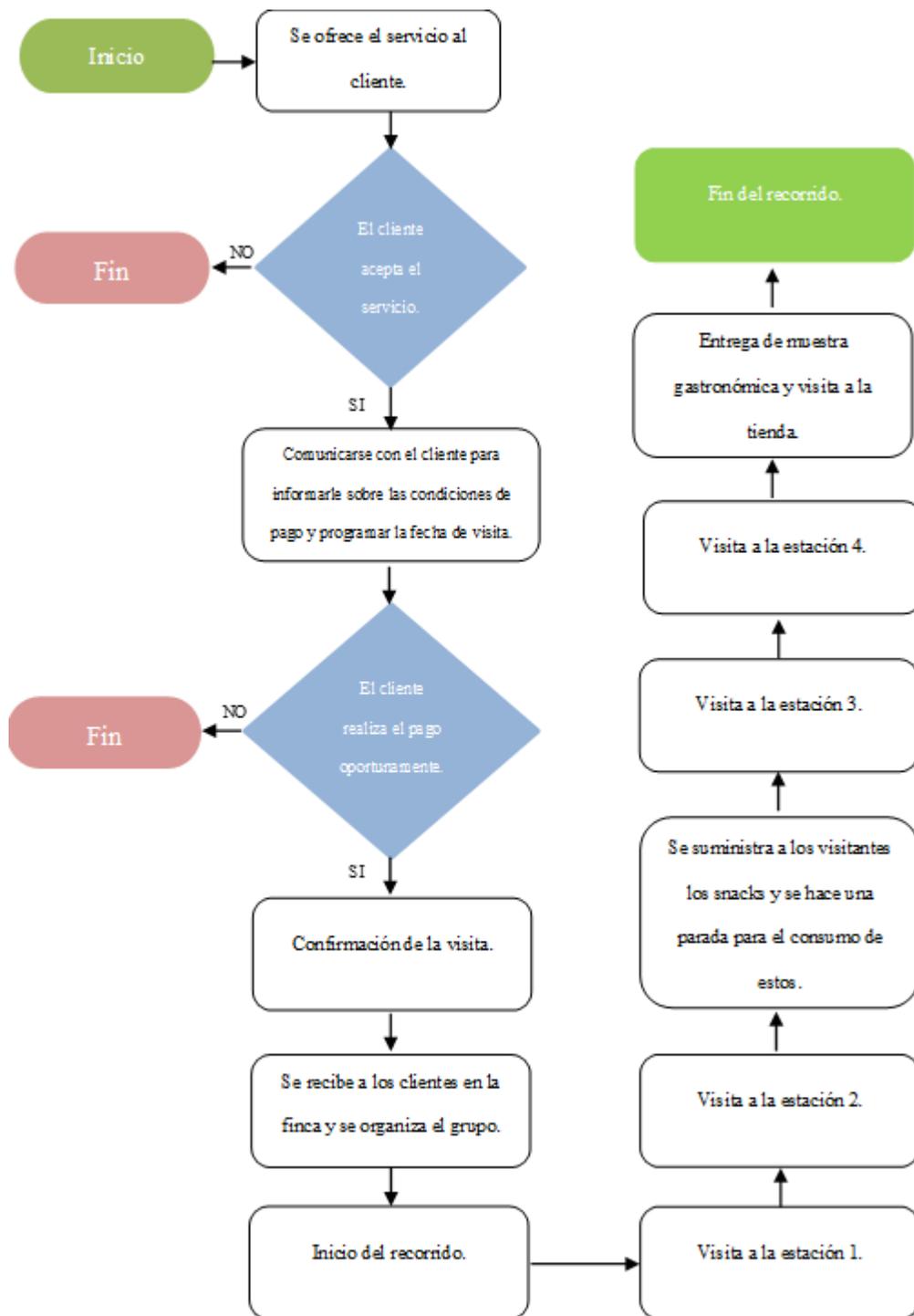


Figura 3: Diagrama de flujo del servicio.
Fuente: Elaboración propia.

1. El proceso inicia con la publicidad del servicio y el contacto con el cliente para el ofrecimiento de las actividades que se realizan en la finca.
2. Sobre esta información, los clientes deciden si toman o no el servicio.
3. Seguido de esto, el personal administrativo se comunica con los clientes para informales sobre las políticas de pago, las cuales indican que el pago se debe realizar con al menos tres días de anterioridad a la visita, a través de los medios de pago dispuestos para esto. En caso contrario, la reserva será eliminada.
4. Si el cliente realiza el pago oportunamente, se le confirmará la fecha y hora de la visita a través del medio que el cliente suministre para esto, bien sea por correo electrónico, mensaje de texto o de WhatsApp o llamada telefónica. Después de esto, y llegado el día programado para la visita, se recibe a los turistas en la recepción de la finca por parte del guía, quien procede a organizar al grupo y dar las indicaciones pertinentes para el inicio del recorrido, tales como rutas de evacuación, aspectos de seguridad a tener en cuenta, localización de los baños y orden en que se hará el recorrido. Se inicia el recorrido desde la finca hacia los senderos que se dirigen a cada estación y que se encuentran habilitados para este fin, se visita la primera estación, donde se encuentran las fuentes hídricas de la finca, se brinda una explicación por parte del guía sobre su importancia y los cuidados que deben tenerse para el mantenimiento de las mismas y se procede con la siembra de árboles por parte de los visitantes que deseen hacerlo. Se sembrarán diez árboles por grupo, y se dividirán las labores necesarias para esto entre todos los visitantes, con el fin de que todos participen en el proceso. Duración de la visita en la estación desde el inicio del recorrido: 1 hora.
5. Visita a la estación 2: después de sembrar los árboles, se inicia el recorrido hacia la estación dos, en la cual se encuentran los cultivos de café. En este punto, el guía dará una

breve explicación sobre la historia del cultivo, la variedad del café que se utiliza y se hará una demostración de la cosecha, en caso de que se cuente con grano maduro, de lo contrario, sólo se explicará el proceso. Paso seguido, se llegará a la zona de despulpe, lavado, secado, clasificación y tuestión de café, donde se explicará brevemente todo el proceso para finalmente comercializar el producto. Duración de la visita en la estación desde el inicio del recorrido en la estación 1: 40 minutos.

6. Contiguo a la estación 2, se encuentra la zona de alimentación y descanso, punto en el cual se entregará al grupo un snack y una bebida que pueden consumir en ese momento. Adicionalmente, en esta zona se encuentran ubicados dos baños dispuestos para las personas que lo requieran, así como sillas elaboradas artesanalmente con madera de la finca, donde las personas podrán sentarse a descansar y a consumir los alimentos suministrados para continuar con el recorrido. Duración de la parada: 20 minutos.
7. Visita a la estación 3: en esta estación, se realizará la visita a los animales de la finca: vacas, caballos, cerdos y ovejas. Las personas podrán interactuar con los animales, a través de la alimentación a cada uno de estos, el ordeño de las vacas y paseo a caballo. Duración de la visita en la estación desde el inicio del recorrido en zona de alimentación y descanso: 1 hora y 20 minutos.
8. Visita a la estación 4: en esta estación, se encuentra la zona de elaboración de compostaje o abonos orgánicos, en la cual el guía explicará a los visitantes cómo es el proceso de compostaje que se realiza en el predio, los beneficios que esto trae al ecosistema y el mejoramiento de suelos que se logra a través de su implementación. Duración de la visita en la estación desde el inicio del recorrido en la estación 3: 20 minutos

9. Antes de finalizar el recorrido, se entrega a los visitantes una muestra gastronómica de los productos elaborados en la finca y se les invita a visitar la tienda La Rochela, donde podrán encontrar estos y otros productos propios de la zona.
10. Se finaliza el recorrido en el mismo punto donde se inició.

2.2 Requerimiento y proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros

En primera instancia, para la efectiva realización del recorrido por la Finca es necesario que el guía encargado de llevar a los turistas por cada una de las actividades cuente con un equipo de dotación que contenga: botiquín de primeros auxilios, en caso de que ocurra alguna emergencia; teléfono celular y radio, para comunicarse con la administración o con otro funcionario del proyecto; y un maletín para cargar estos elementos:

Tabla 2
Insumos

ÍTEM	VALOR
Botiquín de primeros auxilios	\$40.000
Teléfono celular	\$450.000
Radio (x2)	\$124.000

Fuente: Elaboración con datos propios.

Por otra parte, será necesario un equipo de cómputo para el personal administrativo, quien llevará el registro de clientes, los ingresos y egresos generados por el proyecto, por medio de plantillas en Excel, así como una mesa de escritorio, una silla giratoria, un archivador de madera y una mesa redonda para los clientes con cinco sillas disponibles para su atención.

2.3 Sistemas de control

Teniendo en cuenta los procesos existentes dentro del proyecto, para su funcionamiento, se proponen los siguientes sistemas de control:

- **Registro del cliente - asignación de cupos.**

Proceso: dada la limitante de cupos, una vez se contacta al cliente se le asigna un cupo con la fecha y hora del recorrido, asignación que es realizada por el personal administrativo del proyecto.

Sistema de control: con el fin de llevar un control acucioso de los registros y no incurrir en equivocaciones en el número de cupos asignados para los recorridos, se manejará un archivo en Excel en línea que podrá ser actualizado de manera permanente por el personal administrativo encargado de dicha asignación.

- **Registro contable**

Proceso: teniendo en cuenta que el administrador será el responsable de manejar los egresos e ingresos diarios de la finca, este deberá llevar todo registrado en plantillas de Excel y deben ser almacenadas en las computadoras del área administrativa, con el fin de que el contador pueda llevar un control de estos valores y entregar el correspondiente reporte.

- **Mantenimiento instalaciones**

Con el fin de asegurar que la finca contará con las condiciones de mantenimiento debidas y necesarias para que los clientes puedan tener una experiencia agradable en su visita, los operarios de mantenimiento y de aseo, realizarán jornadas de trabajo conjuntas diariamente, antes, durante y después de las visitas con el fin de mantener el lugar en

óptimas condiciones. El administrador se encargará de supervisar que la finca se mantenga de esta manera diariamente.

- **Control de alimentos**

Con el fin de garantizar el buen estado de los alimentos que se suministrarán a los visitantes como son los snacks, los cuales incluirán agua y jugo embotellado, paquetes de papas, pasteles y/o galletas, estos serán comprados por parte del administrador supervisando en todos los casos las fechas de vencimiento de los productos, de tal manera que se evite un inconveniente de salud para los visitantes. Por otra parte, en cuanto a los alimentos a base de leche que se venderán en la finca, a pesar de que hacen parte de otra unidad de negocio de esta, el administrador verificará el registro sanitario de cada uno de los productos que se tengan en la tienda y se revisará de manera semanal la fecha de vencimiento de cada uno de estos.

- **Control de la alimentación a animales:**

Teniendo en cuenta que en las estaciones en las cuales los visitantes podrán interactuar con los animales, estos podrán alimentarlos, se deberá tener disponible alimento para cada uno de los animales de manera permanente, así como frutas y verduras producidas en la finca y que puedan ser consumidas por los animales. La alimentación será regulada por el guía, evitando de esta manera que los visitantes brinden a los animales alimentos que podrían llegar a afectar su salud, o que se excedan en la cantidad de alimento por persona, con el fin de que cada uno de los visitantes pueda suministrar el alimento a los animales.

2.4 Distribución de planta/oficinas y de equipos

El proyecto Finca Agroturística La Rochela se encuentra ubicado en el municipio de Timbío Cauca, aproximadamente a 20 minutos de Popayán. Se trata de una propiedad familiar que consta de 17,8 hectáreas donde se encuentran los diferentes atractivos que en materia agroturística se ofrecen a los usuarios y la casa, que cuenta con un área aproximada de 400 m².

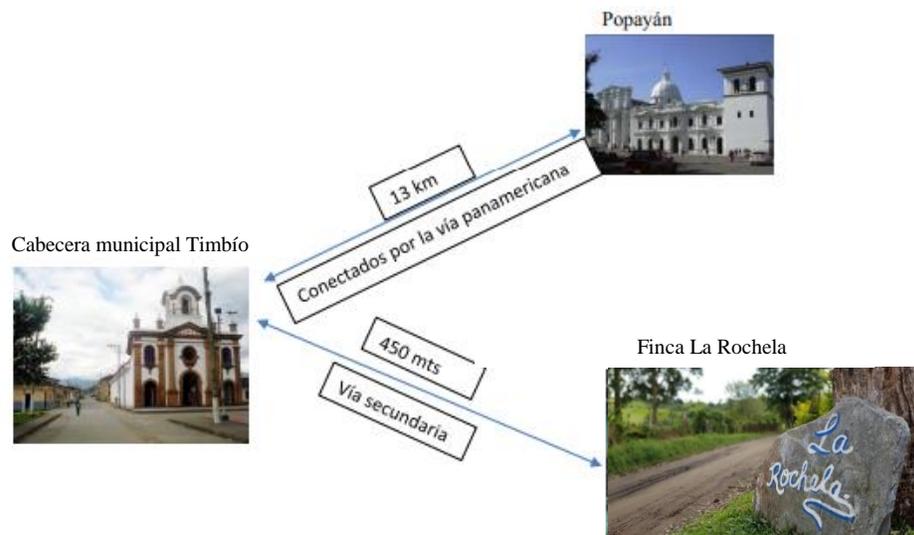


Ilustración 4: Ubicación del predio con relación a Popayán y la cabecera del municipio de Timbío.
Fuente: Juan Camilo Garrido

En este espacio, se dispondrá de una oficina que cuenta con 11 m², la cual se encuentra en la entrada principal de la finca y donde se dispondrá de un escritorio para el personal administrativo con su respectiva silla, computador y demás materiales de oficina necesarios para el correcto funcionamiento de las labores del personal. Adicionalmente, se contará con una mesa y cinco sillas dispuestas para posibles reuniones con proveedores o directivos del proyecto, atención de clientes que lleguen directamente al lugar o como zona de espera mientras se atienden los clientes y se inicia el recorrido. Teniendo en cuenta que la finca es propia, no se pagará dinero por el uso de la oficina.



Ilustración 5: Imagen del ingreso principal de la finca donde estará ubicada la oficina.
Fuente: Los autores

La Finca cuenta con los servicios básicos requeridos para su funcionamiento como agua, energía y gas. Adicionalmente, tiene dos baños ubicados dentro de la casa de la finca, uno para hombres y otro para mujeres, que estarán a completa disposición de los turistas. Por otra parte, habrá dos baños, uno para hombres y otro para mujeres, ubicados en la zona de descanso y alimentación para visitantes, entre las estaciones 2 y 3, en caso de que alguien lo requiera durante el recorrido. Es importante tener en cuenta que los recorridos son de máximo 15 personas cuando la finca esté en su tope máximo, y que el recorrido es de aproximadamente 1.3 km, por lo que los dos baños dentro de la finca y los otros dos dispuestos en los senderos, serán suficientes para atender a dicha cantidad de visitantes. y estarán ubicados a una distancia adecuada para asegurar el fácil acceso a los mismos (10 metros de la estación más lejana). Todos los baños contarán con los elementos necesarios para el correcto funcionamiento de los mismos, así como los insumos que necesitarán los turistas para su uso: papel higiénico, jabón y toallas de papel para manos.

De igual manera, en el sendero se cuenta con una estación principal de descanso y alimentación donde se encuentran sillas elaboradas artesanalmente con tabloncillos y troncos de madera, los cuales dispondrán de un techo, con el fin de que las personas puedan sentarse a descansar y alimentarse durante el recorrido. Adicionalmente, durante todo el recorrido se

encontrarán pequeños troncos donde las personas que lo necesiten podrán sentarse a descansar. En la estación de descanso y alimentación así como en otros dos puntos del recorrido, se dispondrá de canastas para la recolección de basura, de la siguiente manera: canasta de color azul para papel y cartón, amarillo para plásticos y latas, verde para vidrio, naranja para residuos orgánicos y gris para otros residuos, continuando con la concientización del cuidado del medio ambiente.

La Finca cuenta con una puerta de acceso principal, ubicada a 20 metros del acceso a la casa. Adicionalmente, se tiene un espacio de parqueo, ubicado junto a la entrada principal, con capacidad para seis carros bajo techo y 21 a cielo abierto, que estará disponible para los turistas que deseen llegar por sus propios medios. Por otra parte, a 450 metros de distancia (lo que equivale a aproximadamente diez minutos caminando o dos en carro) está el punto más cercano al que llegan los buses desde la ciudad de Popayán o desde otra ciudad, para las personas que recurran a este medio. Por otra parte, las actividades ofrecidas a los turistas se desarrollan de acuerdo con el uso actual del suelo de la finca, que incluye los caminos para la actividad de ecosenderismo que recorre gran parte de los potreros, los riachuelos, el lago y los bosques, y que permite llegar a la zona de producción de café, así como al establo donde se encuentra la mayor cantidad de los animales y se puede realizar la actividad de interacción con caballos, vacas, cerdos y ovejas. Asimismo, junto al establo se encuentra la tienda La Rochela, donde los visitantes podrán adquirir los productos elaborados en la finca.

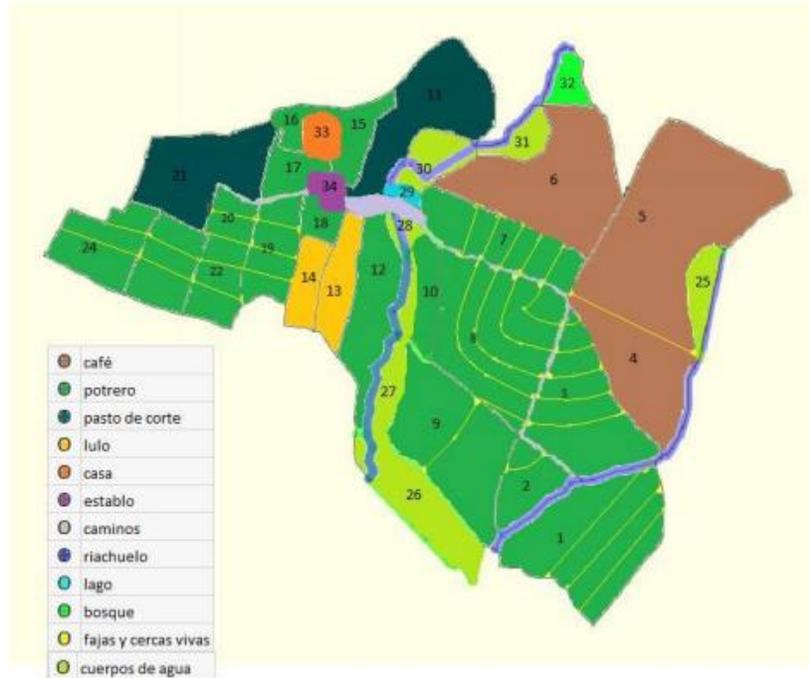


Figura 7: Mapa de uso actual del suelo en el predio.
Fuente: Juan Camilo Garrido Arboleda.

2.5. Página Web Proyecto La Rochela

El proyecto Finca Agroturística La Rochela contará con una página web como sitio de consulta y fácil acceso de la información que se ofertará a los usuarios. Por tanto, contendrá datos de contacto para reservas o inquietudes en general, detalles de la finca como su historia, misión y visión del proyecto, su ubicación y el detalle de cada una de las actividades ofrecidas con fotografías que permita a los usuarios conocer un poco más sobre el proyecto.

3. Análisis administrativo

3.1 El perfil del equipo empresarial

A continuación, se describen los miembros del grupo empresarial, las experiencias, conocimientos técnicos y competencias, que cada uno aporta para garantizar el éxito del proyecto. Es importante resaltar que a todo el equipo de trabajo se le brindarán espacios para la capacitación en servicio al cliente, dictados de manera gratuita por el SENA, y gestionados por los propietarios de la finca, con el fin de mejorar cada vez más en la prestación del servicio.

Juan Camilo Garrido Arboleda.

Ingeniero Agroindustrial, encargado de la producción lechera, con más de diez años de experiencia en este sector. Dentro de las labores desarrolladas se encuentran: el diseño y gestión de sistemas de producción agropecuaria, sistemas de calidad y del medioambiente, investigaciones sobre nuevos productos que ayuden a mejorar la productividad en la finca, desarrollo de estrategias que permiten optimizar la producción agrícola y ganadera, por otro lado, brinda asesorías a empresas del sector sobre la aplicación de las normas técnicas requeridas para la comercialización de productos agropecuarios.

Jaime Enrique Garrido Arboleda.

Ingeniero Industrial, encargado de la producción de quesos y café, y el manejo de proveedores y equipo de trabajo. Dentro de las labores desarrolladas se encuentran: tecnificación del sistema de producción ganadera y de riego, optimización de los procesos productivos de la finca, planificar, organizar, dirigir y controlar procesos internos, diseñar estrategias de solución de problemas y de métodos de trabajo eficientes.

Las funciones básicas del Grupo Empresarial serán, entre otras: la definición del plan estratégico y las estrategias de marketing; fortalecimiento de las relaciones con los prestadores de

servicios turísticos; definición de programas de capacitación enfocados en un servicio de alta calidad. Todas las decisiones, en lo que corresponde al proyecto agroturístico, serán tomadas en conjunto y se informarán a todo el equipo de trabajo, con el fin de promover un ambiente participativo.

3.2 Las estructuras y estilos de dirección

La Finca Agroturística La Rochela es un proyecto que pretende impulsar el desarrollo económico de la región a través de la creación de empleo, por esta razón las personas requeridas para desarrollar las diferentes actividades serán del municipio de Timbío y lugares aledaños. A continuación, se describen los cargos requeridos que tendrán contratos a término indefinido y con todas las prestaciones de ley.

- **Administrador:** Profesional en administración o ingeniería industrial, con experiencia mínima de un año en el sector turístico, con edad entre 25 y 40 años. Se encargará de atender y mantener contacto directo con los clientes; apoyar en el mix de marketing; velar por ofrecer un servicio turístico de alta calidad; apoyar en el fortalecimiento de las relaciones con clientes y operadores turísticos; coordinar actividades con los operarios y el guía, manejo financiero del negocio, entre otras. Debe tener disponibilidad para laborar fines de semana y festivos. El horario será de 8:00 a.m. a 6 p.m. de martes a domingo. Salario de \$1.400.000 más el auxilio de transporte y prestaciones de ley.
- **Guía turístico:** Técnico o tecnólogo en guías de viaje o turismo, con edad entre 25 y 50 años, con conocimiento en inglés, experiencia comprobada mínimo de tres años, preferiblemente con Registro Nacional de Turismo. Amplio conocimiento en historia, cultura, costumbres y tradiciones del departamento del Cauca. Que tenga empatía con los

visitantes y pueda sensibilizar respecto a la conservación patrimonial y del medio, valoración de los recursos naturales y conexión con la naturaleza. Con disponibilidad para laborar fines de semana y festivos. El horario será de 8:00 a.m. a 6:00 p.m. de martes a domingo. Salario \$1.000.000 más el auxilio de transporte y prestaciones de ley.

- **Operario para aseo.** Formación básica secundaria con edad entre 25 y 50 años, debe contar con experiencia mínima de un año en actividades de aseo general, preferiblemente que haya laborado en fincas, hoteles o centros turísticos. Excelente servicio al cliente y trabajo en equipo, con disponibilidad para laborar fines de semana y festivos, el horario será de 8:00 am a 6 pm de martes a domingo. Salario\$828.116. más el auxilio de transporte y prestaciones de ley.
- **Operario para mantenimiento general:** Bachiller, con cursos, capacitaciones o seminarios en electricista, plomería, pintura y/o jardinería, con edad entre 25 y 60 años. Debe contar con experiencia mínima de un año en actividades de mantenimiento general, preferiblemente que haya laborado en fincas, hoteles o centros turísticos. Excelente servicio al cliente y trabajo en equipo. Con disponibilidad para laborar fines de semana y festivos. El horario será de 8:00 a.m. a 6: 00 p.m. de martes a domingo. Salario\$828.116. más el auxilio de transporte y prestaciones de ley.



Figura 9: Organigrama
Fuente: elaboración propia

3.3 Organizaciones de apoyo

Se contará con el apoyo de un community manager, que se encargará del manejo de la página web y perfiles en las diferentes redes sociales con un costo de \$500.000 mensuales. Por otro lado, se contará con los servicios de capacitación y asesorías gratuitos ofrecidos por la Cámara de Comercio del Cauca.

Teniendo en cuenta que existe información turística dispersa en diferentes lugares como el aeropuerto, hoteles, asociaciones, restaurantes y otras empresas prestadoras de servicios, se requiere una alianza para entregar material POP.

Se requerirá de un contador profesional con experiencia comprobada de mínimo tres años, quien se encargará del manejo contable y financiero de la línea de negocio, de la actualización de las políticas tributarias y fiscales en lo que corresponde. Será contratado por honorarios.

Con el fin de atraer un mayor número de turistas al Departamento, y de esta manera, una fracción del mercado mucho mayor para el proyecto, se establecerán alianzas estratégicas con

entidades gubernamentales como la Mesa de Turismo liderada por la Gobernación del Cauca y con la Cámara de Comercio del Cauca, entidades que promueven proyectos e iniciativas con el fin de dar a conocer a un mayor número de personas la oferta turística existente en el Departamento y el cambio sustancial que ha tenido la región en términos de seguridad desde la firma del acuerdo de Paz.

Por otra parte, se establecerán alianzas con otros empresarios del Sector que hacen parte de la oferta de proyectos que realizan actividades similares, con el fin de promover, desde el ámbito privado, un negocio en red que incentive la llegada al Departamento de un mayor número de turistas interesados en este segmento del sector turístico.

4. Análisis legal, social y ambiental

4.1 Reglamentaciones, leyes y obligaciones

No se tendrá en cuenta la constitución legal de la empresa, debido a que ésta actualmente se encuentra creada bajo la Razón Social Hato Viejo S.A.S. con NIT No. 900.619.996-3, se adicionará en la matrícula mercantil la actividad económica secundaria bajo el código CIIU 9329- Otras actividades recreativas y de esparcimiento n.c.p.

Teniendo en cuenta el servicio ofrecido, la empresa debe realizar la inscripción en el Registro Nacional de Turismo en la Cámara de Comercio del Cauca, este registro es obligatorio para el funcionamiento y deberá actualizarse anualmente, dentro de las obligaciones para la inscripción se encuentra adoptar un código de conducta, en el que se promueva políticas de prevención y evitar la explotación sexual de menores de edad, adicionalmente cumplir con el aporte de la contribución parafiscal correspondiente al impuesto al turismo recaudado a través de FONTUR. Este registro

proporciona algunos beneficios y estímulos tributarios, tales como, menor pago del impuesto del ICA, acceso a las líneas de créditos especializadas en turismo, acceso a los recursos del Fondo Nacional de Turismo – FONTUR, entre otros. Sin embargo, de acuerdo con la tabla de tarifas de Registros Públicos y Otras Tarifas de la Cámara de Comercio del Cauca, y al Numeral 5.11 Circular Externa 002 de 2016 de la Superintendencia de Industria y Comercio – Decreto Ley 019 de 2012, no se generan cobros de derecho de inscripción por parte de la cámara de Comercio del Cauca para inscripción, actualización o renovación del RNT. Por tanto, esto no se incluirá en los gastos del proyecto.

Las autoridades municipales al momento de realizar visitas de control al establecimiento exigirán la matrícula mercantil vigente y el Registro Nacional de Turismo. Por otro lado, por tratarse de un establecimiento que brinda servicio al público, se debe realizar labores de inspección y revisión técnica con el fin de prevenir incendios y preservar la seguridad humana, esta actividad es llevada a cabo por los Bomberos de la ciudad, quienes emiten su concepto técnico, el cual tiene vigencia de un año.

A continuación, se describen algunos códigos, reglamentaciones y obligaciones, adicionales que se deben tener en cuenta para prestar el servicio turístico:

- Protección del Medio Ambiente: rige la participación en la preservación y manejo del medio ambiente y de los recursos naturales renovables. Por otro lado, se establece el procedimiento sancionatorio ambiental, infracciones y causas del mismo.
- Delitos contra recursos naturales: se debe sensibilizar a los empleados y visitantes sobre delitos contra los recursos naturales y medio ambiente.
- Protección de los animales: promover la salud y el bienestar de los animales y preservación de la fauna silvestre, a través de programas de sensibilización y promover el respeto por los animales.

- Uso racional de energía y agua: es un asunto de interés social, público y de convivencia nacional. Se promueve la utilización de energías alternativas y uso eficiente y ahorro del agua. Programas en los que actualmente trabaja la Finca.
- Contaminación atmosférica y emisión de ruido: el objetivo principal es promover un programa de disminución de contaminación auditiva, visual y atmosférica. Control de la emisión de ruido.
- Gestión del riesgo: su objetivo es definir las directrices de obligatorio cumplimiento para implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). El Plan de Emergencias.
- Medidas sanitarias: código sanitario nacional, concepto de favorabilidad sanitaria.
- Agua para consumo humano: sistema para la protección y control de la calidad del agua para consumo humano. Se debe realizar periódicamente análisis microbiológico del agua, con el fin de verificar la calidad.
- Permiso de uso del suelo: se debe cumplir con el concepto de uso del suelo, su ubicación y destinación, de conformidad con las normas urbanísticas del plan de ordenamiento territorial. El trámite se realiza, sin ningún costo, en la Oficina Asesora de Planeación de la Alcaldía Municipal de Popayán. La vigencia del certificado es de dos (02) años.
- Espacios libres de humo: Actualmente la Finca tiene avisos de “Espacios libres de humo” en varios puntos, esto con el fin de prevenir el consumo del tabaco y promover el abandono de la dependencia del tabaco.

4.2 Tipo de sociedad

La Finca Agroturística La Rochela, está constituida según el régimen de Sociedad por Acciones Simplificada, S.A.S, compuesta por dos socios que poseen el mismo porcentaje de

participación por acciones. Los socios aportarán para esta línea de negocio cada uno el 50% del capital inicial.

4.3 Efectos sociales, ambientales y responsabilidades

El proyecto agroturístico se desarrolla bajo tres pilares principales: el respeto por el medio ambiente y la cultura, la promoción del turismo sostenible, y el impulso del desarrollo económico de la región. El impacto ambiental que pueda generar el servicio turístico ofrecido será disminuido a través de las diferentes actividades desarrolladas en la Finca, actualmente, están en marcha programas para la producción de abonos orgánicos, autogeneración de energía por medio de biomasa, uso eficiente y ahorro de agua y energía y protección de fuentes hídricas. No se realizarán construcciones que alteren el paisaje, ni las áreas naturales y se limitará la entrada de visitantes durante la semana, con el fin de evitar la pérdida de vegetación por pisoteo. Las personas contratadas para el desarrollo del proyecto serán de la región, con el fin de mejorar la calidad de vida de la población e impulsar la valoración de su cultura. De igual manera, continuamente se realizarán programas de capacitación que contribuya al mejoramiento de la competitividad regional.

5. Análisis de valores personales

5.1 Éticos y morales

Con el objetivo de ser coherentes e integrales con los servicios ofrecidos y los programas desarrollados actualmente, el proyecto Finca Agroturística La Rochela, pretende promover valores encaminados hacia el cuidado y conservación del medio ambiente. En este sentido, los valores

centrales se enmarcan en el amor y respeto por la naturaleza, propendiendo por establecer una sana convivencia con todos elementos que la conforman, que involucra la fauna y la flora existente.

Además, el proyecto busca ser el reflejo y promoción de los valores de la región, inculcándolos en sus colaboradores y visitantes. Estos comprenden la honestidad, la transparencia, la equidad y la confiabilidad, de manera que toda persona que tenga contacto con alguno de los servicios ofrecidos, los evidencie claramente y sea un eslabón para buscar el bien común. Por otro lado, es importante resaltar que las prácticas del negocio van en concordancia con las de los socios, es decir, que estas prácticas van en la misma línea de los intereses y valores éticos y morales de los socios y son promovidos en el día a día.

5.2 De gusto personal y de carrera empresarial

El proyecto Finca Agroturística La Rochela surge porque, a raíz de la existencia de varios modelos productivos implementados dentro de la finca y de la falta de oferta en materia turística en el departamento del Cauca se vio una oportunidad de dar a conocer a otras personas dichos modelos productivos de una manera amigable con el medio ambiente, teniendo en cuenta la tendencia mundial hacia el agroturismo, siendo pioneros en este ámbito dentro del Departamento y ofreciendo a su vez, una alternativa turística a los residentes y visitantes.

Asimismo, es una idea que se ajusta a los gustos en materia turística de los socios principales del proyecto y a la carrera profesional del dueño de la finca, quien ha establecido dichos modelos productivos siguiendo las prácticas realizadas por la familia desde años atrás.

6. Análisis económico

6.1 Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo

Inversión en activos fijos

La inversión total en activos fijos será de \$6.000.000, requeridos para amoblar y dotar la oficina que será utilizada por el personal administrativo. Esta inversión se realizará antes de iniciar con la prestación del servicio turístico. A continuación, se describen los activos requeridos:

Tabla 3

Inversión en activos fijos

Activos	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Silla fija	5	200.000	1.000.000
Silla giratoria	2	300.000	600.000
Mesa de escritorio	2	500.000	1.000.000
Archivador de madera	1	500.000	500.000
Mesa redonda	1	500.000	500.000
Computador	1	2.400.000	2.400.000
Valor total de los activos			6.000.000

Fuente: Elaboración propia

Capital de trabajo

El aporte realizado por los socios será de COP\$9.700.000 en efectivo, estos recursos serán utilizados para la compra de activos y gastos pre- operacionales, y adicionalmente se realizará una inversión en el segundo año de COP\$1.000.000 para poder contar con caja para el pago de cesantías de los colaboradores.

Como se puede observar, el flujo de caja es positivo desde el primer año de operación del negocio y crece considerablemente de acuerdo a la proyección de operación del mismo.

Tabla 4

Proyección Activo Corriente

ACTIVO	Año 0	2.020	2.021	2.022	2.023
--------	-------	-------	-------	-------	-------

ACTIVO CORRIENTE					
Caja y Bancos	0	684.757	10.591.781	23.216.452	37.807.751
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	0	0	0	0
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	6.739.200	14.837.472	18.439.973	21.314.046
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	0	7.423.957	25.429.253	41.656.424	59.121.797

Fuente: Elaboración propia

6.2 Los ingresos, costos y gastos

Ingresos

Para el cierre contable de 2020 se espera tener un total de 1.872 visitas a la finca. De acuerdo con SITUR, existen tres temporadas en el año en las cuales se recibe un mayor número de turistas en el departamento del Cauca: enero - diciembre, Semana Santa y junio – julio, por tanto se consideraron valores diferentes para cada uno de estos meses, y una disminución significativa en ventas en meses como octubre y noviembre, en que la temporada de lluvias es más fuerte y por esto, actividades en campo y a cielo abierto, no son tan atractivas. En este sentido, con el número de pasadías definido para cada mes durante los 26 días de funcionamiento de la finca, se tendrían para el primer año de análisis ingresos efectivos por COP\$112.320.000 correspondientes a estas ventas. Por su parte, para el año 2021 se espera un incremento del 17% con respecto al volumen de ventas estimado en el año inmediatamente anterior, proyectando, de igual manera, unas ventas de acuerdo a las temporadas de mayores y menores visitas al Departamento. Este incremento se deberá a un mayor posicionamiento del proyecto gracias a las estrategias de publicidad que se utilizarán y al voz a voz de los visitantes. En los años 2022 y 2023, el crecimiento será del 5% cada año. Es importante tener en cuenta que, a pesar de las proyecciones, la capacidad total de la finca es de 15 personas por recorrido y que se prevén dos recorridos al día. En la tabla 4 se muestra el comportamiento de la proyección de ventas hasta el año 2023.

Tabla 5

Proyección de ventas

ITEM	2020												Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2020
Volumen estimado de ventas													
Pasadía	15.600.000	4.680.000	4.680.000	10.920.000	7.800.000	18.720.000	18.720.000	4.680.000	4.680.000	3.120.000	3.120.000	15.600.000	112.320.000
Valor total de ventas (\$)	15.600.000	4.680.000	4.680.000	10.920.000	7.800.000	18.720.000	18.720.000	4.680.000	4.680.000	3.120.000	3.120.000	15.600.000	112.320.000
IVA o Impuesto al Consumo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Anticipo Retefuente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total ventas con IVA	15.600.000	4.680.000	4.680.000	10.920.000	7.800.000	18.720.000	18.720.000	4.680.000	4.680.000	3.120.000	3.120.000	15.600.000	112.320.000
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	15.600.000	4.680.000	4.680.000	10.920.000	7.800.000	18.720.000	18.720.000	4.680.000	4.680.000	3.120.000	3.120.000	15.600.000	112.320.000
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos por ventas de Contado	15.600.000	4.680.000	4.680.000	10.920.000	7.800.000	18.720.000	18.720.000	4.680.000	4.680.000	3.120.000	3.120.000	15.600.000	112.320.000
Recuperación de Cartera	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos Efectivos	15.600.000	4.680.000	4.680.000	10.920.000	7.800.000	18.720.000	18.720.000	4.680.000	4.680.000	3.120.000	3.120.000	15.600.000	112.320.000
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

ITEM	2021												Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2021
Volumen estimado de ventas													
Pasadía	19.281.600	6.427.200	6.427.200	11.247.600	6.427.200	19.281.600	19.281.600	8.034.000	6.427.200	6.427.200	6.427.200	19.281.600	134.971.200
Valor total de ventas (\$)	19.281.600	6.427.200	6.427.200	11.247.600	6.427.200	19.281.600	19.281.600	8.034.000	6.427.200	6.427.200	6.427.200	19.281.600	134.971.200
IVA o Impuesto al Consumo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Anticipo Retefuente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total ventas con IVA	19.281.600	6.427.200	6.427.200	11.247.600	6.427.200	19.281.600	19.281.600	8.034.000	6.427.200	6.427.200	6.427.200	19.281.600	134.971.200
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	19.281.600	6.427.200	6.427.200	11.247.600	6.427.200	19.281.600	19.281.600	8.034.000	6.427.200	6.427.200	6.427.200	19.281.600	134.971.200
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos por ventas de Contado	19.281.600	6.427.200	6.427.200	11.247.600	6.427.200	19.281.600	19.281.600	8.034.000	6.427.200	6.427.200	6.427.200	19.281.600	134.971.200
Recuperación de Cartera	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos Efectivos	19.281.600	6.427.200	6.427.200	11.247.600	6.427.200	19.281.600	19.281.600	8.034.000	6.427.200	6.427.200	6.427.200	19.281.600	134.971.200
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

ITEM	Total	Total
	2022	2023
Volumen estimado de ventas		
Pasadía	145.971.353	157.868.018
Valor total de ventas (\$)	145.971.353	157.868.018
IVA o Impuesto al Consumo	0	0
Anticipo Retefuente	0	0
Total ventas con IVA	145.971.353	157.868.018
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	145.971.353	157.868.018
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	0	0
Ingresos por ventas de Contado	145.971.353	157.868.018
Recuperación de Cartera	0	0
Ingresos Efectivos	145.971.353	157.868.018
Cuentas por Cobrar	0	0

Fuente: Elaboración propia

Costos

Como se describió en el Análisis Técnico, por cada pasadía se ofrecerá un snack y una muestra gastronómica, los cuales tiene un costo de \$5.000 y \$7.000 respectivamente. Se tiene en cuenta un incremento del 5% para los siguientes años. A continuación, se resumen el costo de los insumos requeridos:

Tabla 6

Proyección de costos de materias primas e insumos

	Total	Total	Total	Total
ITEM	2.020	2021	2022	2023
Snacks	9.360.000	11.466.000	12.641.265	13.936.995
Muestra gastronómica	13.104.000	16.052.400	17.697.771	19.511.793
Costo Materias Primas e Insumos	22.464.000	27.518.400	30.339.036	33.448.787

Fuente: Elaboración propia

Nómina

A continuación, se describe en detalle los costos asociados a la nómina requerida para que el negocio entre en funcionamiento, el equipo de trabajo estará compuesto por cuatro personas contratadas de manera directa, a saber, un administrador, un guía turístico, un operario de aseo y un operario de mantenimiento, tendrán contratos a término indefinido y con todas las prestaciones de ley. Se considera para este ejercicio un incremento salarial del 4% año a año.

Tabla 7

Proyección de nómina

CARGOS Y CONCEPTOS	2.020	2.021	2.022	2.023
Total salarios mensuales	4.056.232	4.218.481	4.387.221	4.562.709
Total Auxilios de transporte	0	0	0	0
Total salarios anuales	48.674.784	50.621.775	52.646.646	54.752.512

Total prestaciones sociales	8.600.834	8.944.868	9.302.662	9.674.769
Total aportes parafiscales	1.946.991	2.024.871	2.105.866	2.190.100
Total seguridad social	10.232.413	10.641.710	11.067.378	11.510.073
Total carga prestacional	20.780.239	21.611.448	22.475.906	23.374.943
Total costo de la nómina	69.455.023	72.233.224	75.122.553	78.127.455
Prima Junio	1.014.869	1.055.464	1.097.683	1.141.590
Prima Diciembre	1.014.869	1.055.464	1.097.683	1.141.590
Vacaciones diciembre	2.028.116	2.109.241	2.193.610	2.281.355
Cesantías Febrero	4.056.232	4.218.481	4.387.221	4.562.709
Interés cesantías febrero	486.748	506.218	526.466	547.525
Pagos otros meses	60.854.188	63.288.356	65.819.890	68.452.686
Pago fijo mensual	5.071.182	5.274.030	5.484.991	5.704.390

Fuente: Elaboración propia

Gastos

Este grupo está conformado de la siguiente manera:

- **Gastos pre-operativos:** Se realizan antes de dar inicio a las operaciones de la empresa y se hacen por una sola vez. No se tendrá en cuenta el gasto de constitución, ya que la empresa está creada bajo la Razón Social Hato Viejo S.A.S. con NIT No. 900.619.996-3. Por otra parte, de acuerdo con la tabla de tarifas de Registros Públicos y Otras Tarifas de la Cámara de Comercio del Cauca, y al Numeral 5.11 Circular Externa 002 de 2016 de la Superintendencia de Industria y Comercio – Decreto Ley 019 de 2012, no se generan cobros de derecho de inscripción por parte de la cámara de Comercio del Cauca para inscripción, actualización o renovación del RNT. Por tanto, este valor tampoco es incluido en los gastos de la empresa. A continuación, se detallan estos gastos:

Tabla 8

Proyección gastos pre-operativos

Gastos preoperativos (diferidos)	AÑO 0
Gastos de Constitución	0
Investigación y desarrollo	0
Desarrollo web	1.500.000
Motores de búsqueda	500.000
Vídeo promocional	1.200.000
Botiquín	50.000
Radios (x2)	124.000

Celular	450.000
Total gastos preoperativos	3.824.000

Fuente: Elaboración propia

- Gastos de operación: gastos requeridos para el desarrollo normal de las actividades de La Finca, estos normalmente son de pago mensual. A continuación, se detallan estos gastos:

Tabla 9

Proyección gastos de operación

GASTOS DE OPERACIÓN	2.020	2.021	2.022	2.023
Arriendo	0	0	0	0
Servicios Públicos	1.200.000	1.260.000	1.323.000	1.389.150
Servicio de internet y teléfono	1.440.000	1.512.000	1.587.600	1.666.980
Seguro Responsabilidad Civil Extracontractual	1.440.000	1.512.000	1.587.600	1.666.980
Depreciación Equipos	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Total gastos de operación	5.280.000	5.484.000	5.698.200	5.923.110

Fuente: Elaboración propia

- Gastos de administración y ventas: incluye todos los gastos asociados a impulsar la venta del servicio y los gastos administrativos necesarios para el funcionamiento de La Finca. A continuación, se detallan estos gastos:

Tabla 10

Proyección de gastos de administración y ventas

GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	2.020	2.021	2.022	2.023
Asesoría Contable	5.040.000	5.292.000	5.556.600	5.834.430
Community manager	6.000.000	6.300.000	6.615.000	6.945.750
Material POP	1.200.000	1.260.000	1.323.000	1.389.150
Gastos Papelería	600.000	630.000	661.500	694.575
Gastos de insumos para limpieza e higiene	600.000	630.000	661.500	694.575
Total gastos de administración y ventas	13.440.000	14.112.000	14.817.600	15.558.480

Fuente: Elaboración propia

6.3 Análisis de costos y punto de equilibrio contable

En este punto se evalúan los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto, este análisis establece no solamente la calidad, sino también la cantidad de recursos requeridos y su objetivo principal, es conocer la viabilidad del negocio.

Al detallar y realizar los cálculos de costos y gastos, podemos llegar a la conclusión de que los costos fijos del proyecto para el año 1 corresponden al 80% de los costos totales, y el restante a los costos variables. Por otra parte, el punto de equilibrio del proyecto para el primer año ese encuentra estimado en 1914 pasadías vendidos, sin embargo, para este periodo se estima una venta de 1872, ocasionándose una perdida operacional. Sin embargo, en los siguientes años se supera el punto de equilibrio, generándose ganancias operacionales para el proyecto. de.

Tabla 11

Análisis de Costos

Costos/Gastos Fijos	2.020	2.021	2.022	2.023
Nómina	69.455.023	72.233.224	75.122.553	78.127.455
Gastos de operación	5.280.000	5.484.000	5.698.200	5.923.110
Gastos de Administración y ventas	13.440.000	14.112.000	14.817.600	15.558.480
Gastos preoperativos (Diferidos)	3.700.000	0	0	0
Total Costos/Gastos fijos	91.875.023	91.829.224	95.638.353	99.609.045
Costos Variables				
Costos variables (sin impuestos)	22.464.000	27.518.400	30.339.036	33.448.787
Gastos de Operación	0	0	0	0
Gastos de Administración	0	0	0	0
Total costos variables	22.464.000	27.518.400	30.339.036	33.448.787
Costo total	114.339.023	119.347.624	125.977.389	133.057.832
Numero productos o servicios	1.872	2.184	2.293	2.408
Costo Promedio producto o servicio promedio	61.079	54.646	54.935	55.260
Costo variable unitario promedio	12.000	12.600	13.230	13.892
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	60.000	61.800	63.654	65.564
Margen Unitario Promedio	48.000	49.200	50.424	51.672
Punto de Equilibrio	1.915	1.867	1.897	1.928
Costo total desembolsable	109.439.023	118.147.624	124.777.389	131.857.832

Costo promedio desembolsable	58.461	54.097	54.412	54.761
Cumplimiento del punto de equilibrio	98%	117%	121%	125%
Colchón de Efectivo	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

7. Análisis financiero

7.1 Flujo de Caja

Para el año 0 del proyecto, se estiman unos gastos preoperacionales de COP\$9.700.000 necesarios para el desarrollo de la página web, videos promocionales, posicionamiento de motores de búsqueda y adquisición de activos. Por su parte, el flujo de caja muestra una disponibilidad de efectivo al final del 2020 de COP\$684.757, mientras que para los años 2021, 2022 y 2023 será de COP\$9.591.781, COP\$23.216.452 y COP\$39.951.104, respectivamente, teniendo en cuenta que a partir del segundo año se supera el punto de equilibrio, el cual es menor teniendo en cuenta que no se ingresan los gastos preoperacionales y gracias un aumento en el número de pasadías vendidas. Estos resultados evidencian que la Finca Agroturística La Rochela generará ingresos suficientes para cubrir con las obligaciones mensuales y además, generar utilidades. A continuación, se muestra en detalle el flujo de caja calculado para los 4 siguientes años a partir de su funcionamiento.

Tabla 12

Flujo de caja Finca Agroturística La Rochela

ITEM	Año 0	2.020												Total
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.020
Caja Inicial	0	0	5.948.818	3.161.635	374.453	2.579.271	2.288.088	9.718.037	18.162.854	15.375.672	12.588.489	8.553.307	4.518.125	0
Ingresos Netos		15.600.000	4.680.000	4.680.000	10.920.000	7.800.000	18.720.000	18.720.000	4.680.000	4.680.000	3.120.000	3.120.000	15.600.000	112.320.000
TOTAL DISPONIBLE		15.600.000	10.628.818	7.841.635	11.294.453	10.379.271	21.008.088	28.438.037	22.842.854	20.055.672	15.708.489	11.673.307	20.118.125	112.320.000
Inversiones en activos	6.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de Materia prima o insumos	0	3.120.000	936.000	936.000	2.184.000	1.560.000	3.744.000	3.744.000	936.000	936.000	624.000	624.000	3.120.000	22.464.000
Egresos por nómina	0	5.071.182	5.071.182	5.071.182	5.071.182	5.071.182	6.086.052	5.071.182	5.071.182	5.071.182	5.071.182	5.071.182	8.114.168	64.912.043

Egresos por gastos de Operación		340.000	340.000	340.000	340.000	340.000	340.000	340.000	340.000	340.000	340.000	340.000	340.000	4.080.000
Egresos por gastos de Administración y ventas		1.120.000	1.120.000	1.120.000	1.120.000	1.120.000	1.120.000	1.120.000	1.120.000	1.120.000	1.120.000	1.120.000	1.120.000	13.440.000
TOTAL EGRESOS	9.824.000	9.651.182	7.467.182	7.467.182	8.715.182	8.091.182	11.290.052	10.275.182	7.467.182	7.467.182	7.155.182	7.155.182	12.694.168	104.896.043
NETO DISPONIBLE	-9.824.000	5.948.818	3.161.635	374.453	2.579.271	2.288.088	9.718.037	18.162.854	15.375.672	12.588.489	8.553.307	4.518.125	7.423.957	7.423.957
Aporte de Socios	9.824.000													0
Préstamo														0
Distribución de Excedentes														0
CAJA FINAL	0	5.948.818	3.161.635	374.453	2.579.271	2.288.088	9.718.037	18.162.854	15.375.672	12.588.489	8.553.307	4.518.125	7.423.957	7.423.957

ITEM	2.021												Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.021
Caja Inicial	7.423.957	15.480.580	10.734.118	9.043.888	11.191.259	9.501.029	16.988.935	25.532.306	25.121.276	23.431.046	21.740.817	20.050.587	7.423.957
Ingresos Netos	19.281.600	6.427.200	6.427.200	11.247.600	6.427.200	19.281.600	19.281.600	8.034.000	6.427.200	6.427.200	6.427.200	19.281.600	134.971.200
TOTAL DISPONIBLE	26.705.557	21.907.780	17.161.318	20.291.488	17.618.459	28.782.629	36.270.535	33.566.306	31.548.476	29.858.246	28.168.017	39.332.187	142.395.157
Inversiones en activos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	3.931.200	1.310.400	1.310.400	2.293.200	1.310.400	3.931.200	3.931.200	1.638.000	1.310.400	1.310.400	1.310.400	3.931.200	27.518.400
Egresos por nómina	5.760.778	9.330.262	5.274.030	5.274.030	5.274.030	6.329.494	5.274.030	5.274.030	5.274.030	5.274.030	5.274.030	8.438.734	72.051.505
Egresos por gastos de Operación	357.000	357.000	357.000	357.000	357.000	357.000	357.000	357.000	357.000	357.000	357.000	357.000	4.284.000
Egresos por gastos de administración y ventas	1.176.000	1.176.000	1.176.000	1.176.000	1.176.000	1.176.000	1.176.000	1.176.000	1.176.000	1.176.000	1.176.000	1.176.000	14.112.000
TOTAL EGRESOS	11.224.978	12.173.662	8.117.430	9.100.230	8.117.430	11.793.694	10.738.230	8.445.030	8.117.430	8.117.430	8.117.430	13.902.934	117.965.905
NETO DISPONIBLE	15.480.580	9.734.118	9.043.888	11.191.259	9.501.029	16.988.935	25.532.306	25.121.276	23.431.046	21.740.817	20.050.587	25.429.253	24.429.253
Aporte de Socios		1.000.000											1.000.000
Préstamo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Distribución de Excedentes	0												0
CAJA FINAL	15.480.580	10.734.118	9.043.888	11.191.259	9.501.029	16.988.935	25.532.306	25.121.276	23.431.046	21.740.817	20.050.587	25.429.253	25.429.253

ITEM	Total	Total
	2.022	2.023
Caja Inicial	25.429.253	41.656.424
Ingresos Netos	145.971.353	157.868.018
TOTAL DISPONIBLE	171.400.605	199.524.443
Inversiones en activos	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	30.339.036	33.448.787
Egresos por nómina	74.933.565	77.930.907
Egresos por gastos de operación	4.498.200	4.723.110
Egresos por gastos de administración y ventas	14.817.600	15.558.480
TOTAL EGRESOS	129.744.181	138.259.293
NETO DISPONIBLE	41.656.424	61.265.150
Aporte de Socios	0	0
Préstamo		
Distribución de Excedentes	0	2.143.353
CAJA FINAL	41.656.424	59.121.797

Fuente: elaboración propia.

7.2 Estado de resultados

Analizando los resultados proyectados para la empresa en los próximos 4 años, la utilidad del periodo para el año 2020 será negativa con un valor de COP\$2.143.023. Por su parte, para el año 2021, se proyecta un incremento del 291% con una utilidad del periodo para este año de COP\$8.374.237. De igual manera, para los años 2022 y 2023, se proyectan incrementos del 28% y 24% respectivamente. A continuación, se muestra en detalle el estado de resultados del proyecto para un periodo de cuatro años de análisis:

Tabla 13

Estado de resultados Finca Agroturística La Rochela

ESTADO DE RESULTADOS				
ITEM	2.020	2.021	2.022	2.023
Ventas netas	112.320.000	134.971.200	145.971.353	157.868.018
Costos variables	22.464.000	27.518.400	30.339.036	33.448.787
Costo nomina	69.455.023	72.233.224	75.122.553	78.127.455
Gastos de Operación	5.280.000	5.484.000	5.698.200	5.923.110
Gastos de Administración y Ventas	13.440.000	14.112.000	14.817.600	15.558.480
Gastos preoperativos	3.824.000	0	0	0
Gastos financieros	0	0	0	0
Utilidad gravable	-2.143.023	15.623.576	19.993.964	24.810.186
Impuesto de Renta	0	5.155.780	6.598.008	8.187.361
Utilidad neta	-2.143.023	10.467.796	13.395.956	16.622.825
Reserva legal	0	2.093.559	2.679.191	3.324.565
Utilidad del periodo	-2.143.023	8.374.237	10.716.765	13.298.260
ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS				
Costos variables	20,0%	20,4%	20,8%	21,2%
Costo nomina	61,8%	53,5%	51,5%	49,5%
Gastos de Operación	4,7%	4,1%	3,9%	3,8%
Gastos de Administración y Ventas	12,0%	10,5%	10,2%	9,9%
Gastos preoperativos	3,4%	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos financieros	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Utilidad gravable	-1,9%	11,6%	13,7%	15,7%
Impuesto de Renta	0,0%	3,8%	4,5%	5,2%
Utilidad neta	-1,9%	7,8%	9,2%	10,5%
Reserva legal	0,0%	1,6%	1,8%	2,1%
Utilidad del periodo	-1,9%	6,2%	7,3%	8,4%

Fuente: elaboración propia.

7.3 Balance General

El valor total de los activos para el año 2020 es de COP\$12.223.957, que corresponden en un 39% a activos fijos y en 61% a activos corrientes. Los activos fijos se ven reflejados en la compra de muebles y enseres para el funcionamiento de la finca. Por su parte, los activos corrientes crecen año a año debido al incremento de efectivo, mientras que los activos fijos se deprecian año a año.

Para el año 2020 los pasivos corresponden a un valor total de COP\$4.542.980, que se deben a la carga prestacional. Estos valores no varían mucho año a año, sin embargo, el pasivo total para el siguiente año se incrementa en un 117% debido al pago del impuesto de renta que no se tiene en cuenta en el año 1. Por su parte, para los siguientes años, el crecimiento es será de 17% y 16% respectivamente.

Tabla 14

Balance General Finca Agroturística La Rochela

ACTIVO	2.020	2.021	2.022	2.023
ACTIVO CORRIENTE				
Caja y Bancos	7.423.957	25.429.253	41.656.424	59.121.797
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	0	0	0
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	7.423.957	25.429.253	41.656.424	59.121.797
ACTIVO FIJO				
Activos depreciables	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
Depreciación acumulada	1.200.000	2.400.000	3.600.000	4.800.000
Activos amortizables	0	0	0	0
Amortización acumulada	0	0	0	0
Gastos diferibles	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	4.800.000	3.600.000	2.400.000	1.200.000
TOTAL ACTIVOS	12.223.957	29.029.253	44.056.424	60.321.797
PASIVO + PATRIMONIO				
PASIVO				
Carga Prestacional por Pagar	4.542.980	4.724.699	4.913.687	5.110.234

Cuentas por pagar- Proveedores	0	0	0	0
Impuesto de Renta	0	5.155.780	6.598.008	8.187.361
Impuestos locales por pagar	0	0	0	0
Iva por pagar	0	0	0	0
Impuesto al consumo de bolsas por pagar	0	0	0	0
Obligaciones financieras	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	4.542.980	9.880.479	11.511.695	13.297.596
PATRIMONIO				
Capital	9.824.000	10.824.000	10.824.000	10.824.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	-2.143.023	6.231.214	14.804.626
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	-2.143.023	8.374.237	10.716.765	13.298.260
Reserva Legal	0	2.093.559	4.772.750	8.097.315
TOTAL PATRIMONIO	7.680.977	19.148.773	32.544.729	47.024.201
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	12.223.957	29.029.253	44.056.424	60.321.797

Fuente: elaboración propia.

8. Análisis de riesgos

Dentro de los factores que pueden llegar a afectar de una u otra manera la operación del proyecto, se analizan las siguientes:

8.1 Riesgos de mercado

Crecimiento de competencia en el sector: es posible que, en la Región, a partir del mejoramiento de la percepción de seguridad que se ha tenido desde la firma del Acuerdo de Paz, se incremente la llegada de turistas y, por tanto, la oferta de productos turísticos, convirtiéndose así en competencia directa para la Finca La Rochela.

Acciones propuestas: incrementar la publicidad para el proyecto, de tal manera que, los turistas que lleguen a visitar la Región tengan entre sus primeras opciones la visita a la Finca. Por otra parte, se deben revisar constantemente los precios del mercado para no ofrecer pasadías que estén muy lejos del promedio y que, por tanto, esto se traduzca en una disminución de las ventas.

Disminución de la llegada de turistas al Departamento: un riesgo importante para el proyecto y que podría ocasionar una disminución en la llegada de visitantes a la Finca se encuentra en los constantes bloqueos de la vía panamericana que se vienen presentando por parte de diversos grupos, tales como indígenas, camioneros, campesinos, profesores, entre otros. Estos paros generan incertidumbre a los turistas, quienes prefieren no viajar al Departamento o cancelar las reservas que hayan programado con anterioridad.

Acciones propuestas: en este caso, cuando se presentan amenazas de bloqueos en la vía, al tratarse de causas externas al proyecto, no se podrían controlar en su totalidad posibles cancelaciones de clientes. Sin embargo, en caso de que los cierres no se presenten en la vía a Timbío, se promocionarían los servicios dentro de Popayán, con el fin de que los residentes que puedan llegar a la Finca, se motiven a ir.

8.2 Riesgos de técnicos

Lesiones físicas: si los turistas que visitan la finca no lo hacen con los elementos adecuados, por ejemplo, vestuario (zapatos cómodos o gorras para el sol), se pueden presentar incidentes como lesiones físicas que los afecten.

Acciones propuestas: enviar a los clientes información acerca de los elementos que se requieren para realizar las caminatas, informarles que en algunas zonas son senderos empinados que necesitan de un vestuario cómodo para recorrerlos. Adicionalmente, se contará con un equipo de primeros auxilios que cargará el guía durante la caminata, para atender cualquier emergencia que se presente. Por otra parte, se dispondrá de rutas con avisos de peligro, precaución e

información del recorrido, principalmente en zonas que no están habilitadas como senderos o que se encuentran cerca de los nacimientos de agua.

Mal uso de los residuos: durante los recorridos, los turistas pueden arrojar residuos en puntos no debidos ni dispuestos para esto, lo que puede ocasionar accidentes como incendios, tropiezos en la vía, entre otros.

Acciones propuestas: se informará a los turistas durante el recorrido cuáles son los puntos donde encontrarán los cestos de basura con el fin de que guarden los residuos hasta llegar a esos puntos. De igual manera, se les informará sobre los posibles riesgos que estos residuos pueden generar tanto para el medio ambiente como para los mismos visitantes.

8.3 Riesgos administrativos

Manejo de las unidades de negocio de la finca: teniendo en cuenta que la finca cuenta con diferentes unidades de negocio alternas al proyecto Finca Agroturística La Rochela, esto puede generar dificultades entre las distintas administraciones de cada una, principalmente en el mantenimiento y cuidado de la Finca, pues en la producción de quesos y café se pueden generar residuos que deterioren el buen estado de las instalaciones.

Acciones propuestas: se propone un trabajo conjunto entre las distintas administraciones y sus operarios, con el fin de asegurar que la finca se encuentre cada día en óptimas condiciones para la recepción de turistas, y que esto tampoco afecte las demás unidades de negocio.

8.4 Económicos

Falta de información: en algunas ocasiones puede que el cliente no encuentre la información que requiere en las redes sociales dispuestas para el proyecto, o que no se responda en su totalidad

a dichas inquietudes por una llamada telefónica, lo que podría ocasionar que este no adquiriera el servicio y que, por tanto, no se haga efectiva la venta del pasadía.

Acciones propuestas: actualizar frecuentemente la página web y redes sociales del proyecto, contar con una línea telefónica únicamente para recibir llamadas de posibles clientes, responder a las dudas e inquietudes de los clientes a tiempo y asegurarse de que el cliente quede satisfecho con la respuesta otorgada.

Cancelación de reservas: en caso de que se hagan cancelaciones con poco tiempo de anticipación, los cupos reservados para los clientes se perderían y esto se vería reflejado en una pérdida económica para el proyecto.

Acciones propuestas: se propone en este caso solicitar al cliente el pago con 5 días de anticipación, en caso de que después de este tiempo no se realice el pago, se otorga la reserva a otro cliente.

9. Evaluación de Proyecto

9.1 Flujo de caja neto y los indicadores de factibilidad de la empresa.

De acuerdo con los indicadores financieros estimados en el plan de empresa, se cuenta con un Valor Presente Neto (VPN) de COP\$23.198.977, lo que demuestra viabilidad del proyecto, es decir que este es capaz de generar suficiente dinero para recuperar lo invertido por los socios en él y además, genera una utilidad. Por otra parte, el proyecto arroja una TIR del 69,54%, tasa que es casi seis veces la tasa esperada por el inversionista.

Por último, se espera una recuperación de la inversión realizada en el año cero, a los 2 años después de iniciado el proyecto, es decir, en el 2021.

Tabla 15

Flujo de caja neto Finca Agroturística La Rochela

	Año 0	2.020	2.021	2.022	2.023
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-2.143.023	10.467.796	13.395.956	16.622.825
Total Depreciación	0	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000
Pagos de capital		0	0	0	0
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		256.977	12.867.796	15.795.956	19.022.825
1. Flujo de fondos neto del periodo		256.977	12.867.796	15.795.956	19.022.825
Inversiones de socios	9.824.000	0	1.000.000	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	9.824.000	0	1.000.000	0	0
3. Liquidación de la empresa					
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-9.824.000	256.977	11.867.796	15.795.956	19.022.825
Balance de proyecto	-9.824.000	-10.745.903	-167.615	15.608.227	36.504.039
Periodo de pago descontado	2,01				
Tasa interna de retorno	69,54%				
Valor presente neto	23.198.977				
Tasa mínima de retorno	12,00%				

Fuente: elaboración propia.

10. Análisis de Sensibilidad

10.1 Identificación variable críticas

Teniendo en cuenta los riesgos para el proyecto identificados anteriormente y las variables que fueron aplicadas al proyecto, se analizan dos posibles escenarios de acuerdo con los eventos que puedan ocurrir durante la implementación: optimista y pesimista.

Estos eventos se representan principalmente por una disminución o un aumento de las ventas significativos, debido a factores externos como los bloqueos en la carretera, la cancelación de

reservas, o el crecimiento de la competencia en el sector, y factores internos como problemas administrativos por el manejo de otras unidades de negocio dentro de la finca o falta de información y acercamiento con el cliente.

10.2 Evaluación del proyecto vs. Cambios en las variables

De acuerdo con dichas variables y el cambio de las mismas, se prevén los siguientes escenarios para el proyecto:

Tabla 16

Escenario Optimista

	Año 0	2.020	2.021	2.022	2.023
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	16.123.535	10.467.796	32.747.477	37.469.104
Total Depreciación	0	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000
Pagos de capital		0	0	0	0
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		18.523.535	12.867.796	35.147.477	39.869.104
1. Flujo de fondos neto del periodo		18.523.535	12.867.796	35.147.477	39.869.104
Inversiones de socios	9.824.000	0	1.000.000	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	9.824.000	0	1.000.000	0	0
3. Liquidación de la empresa					
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-9.824.000	18.523.535	11.867.796	35.147.477	39.869.104

Balance de proyecto	-9.824.000	7.520.655	20.290.929	57.873.318	104.687.221
Periodo de pago descontado	1,57				
Tasa interna de retorno	189,62%				
Valor presente neto	66.530.621				
Tasa mínima de retorno	12,00%				

Fuente: Elaboración propia

En un escenario optimista en el cual, desde el año 1 (2020), se incremente el número de pasadías vendidas en un 25% con relación al escenario normal, se generarían ingresos positivos y por valor de COP\$18.523.535 durante ese primer año, una TIR del 189,62%, un VPN de COP \$66.530.621 y, por tanto, un tiempo para la recuperación de la inversión de 1,57 años, periodo inferior al del

escenario normal. Para lograr que este escenario sea posible, se hace necesario trabajar con publicidad y un mayor acercamiento a los clientes, de tal manera que se puedan generar unos mayores ingresos durante el primer año de funcionamiento. Asimismo, se requiere que factores externos como el bloqueo de las vías se prevengan o se mitiguen por acciones dentro de la finca, como mayor publicidad en municipios cercanos que puedan tener acceso a la Finca a pesar de los cierres de la vía.

Tabla 17

Escenario Pesimista

	Año 0	2.020	2.021	2.022	2.023
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-16.995.023	183.028	2.328.291	4.714.127
Total Depreciación	0	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000
Pagos de capital		0	0	0	0
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		-14.595.023	2.583.028	4.728.291	7.114.127
1. Flujo de fondos neto del periodo		-14.595.023	2.583.028	4.728.291	7.114.127
Inversiones de socios	9.700.000	0	1.000.000	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	9.700.000	0	1.000.000	0	0
3. Liquidación de la empresa					
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-9.700.000	-14.595.023	1.583.028	4.728.291	7.114.127

Balance de proyecto	-9.700.000	-25.459.023	-26.931.077	-25.434.515	-21.372.530
Periodo de pago descontado	0,00				
Tasa interna de retorno	-18,88%				
Valor presente neto	-13.582.629				
Tasa mínima de retorno	12,00%				

Fuente: Elaboración propia

En un escenario en el cual exista un mayor número de competidores, dadas las favorables condiciones en temas de seguridad para el Departamento, bloqueos de las vías o cancelación en las reservas, se podría generar una disminución de las ventas en un 20%, lo que a su vez generaría flujo de caja neto negativo para el primer año de COP\$17.215.023, valor inferior al proyectado en el escenario normal. Por otra parte, en este escenario no se recuperaría la inversión realizada

durante los periodos de análisis y se tendría una TIR negativa de 33% con un valor presente neto también negativo de COP\$14.791.347.

11. Cronograma de Implementación

De acuerdo con el cronograma, el proceso preoperativo del proyecto iniciará en agosto de 2019 y tendrá una duración de veinte semanas, esto incluye actividades como el desarrollo de la página web, identificación e inversión en motores de búsqueda y realización del video promocional, así como la compra de los activos necesarios para el correcto funcionamiento del proyecto, tales como, celular, botiquín como parte de la dotación del guía, computador, silla y escritorio, archivador, y mesa para atención de clientes. Adicionalmente, se realizarán pruebas de recorrido con amigos o familiares, con el fin de evitar posibles contingencias o errores al momento de la apertura y se harán los ajustes al proceso necesarios para brindar el mejor servicio a los clientes. Por otra parte, se llevará a cabo el proceso de selección del personal por parte de los propietarios de la finca y se participará en las diferentes capacitaciones ofrecidas por el SENA con el fin de entrenar al personal que será contratado, en servicio al cliente. No se realizarán actividades de adecuación de instalaciones, teniendo en cuenta que la finca, con sus unidades de negocio alternas funcionando, cuenta actualmente con las adecuaciones necesarias para la recepción de turistas a partir del primer año de funcionamiento del proyecto, que será desde el mes de enero del año 2020, cuando iniciará la venta de los pasadías.

A continuación, se describen los responsables y las actividades que será necesario desarrollar para dar inicio al proyecto, los recursos en dinero estimados son de \$9.700.000 para cubrir el pago de los costos asociados al desarrollo del plan.

Tabla 18

Cronograma de implementación del proyecto

ACTIVIDAD	Semanas																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Video promocional	■	■	■	■																	
Desarrollo web				■	■	■	■														
Inversión motores de búsqueda				■	■	■															
Compra de activos fijos						■	■	■	■	■											
Pruebas y ajustes del recorrido											■	■	■								
Proceso de selección de personal														■	■	■	■	■			
Capacitación / Entrenamiento del personal																				■	■
Contratación del personal																					■
Apertura e inicio de venta de pasadías																					■

Responsable	
Juan Camilo Garrido	■
Jaime Enrique Garrido	■
Profesional publicidad	■
Juan Camilo y Jaime Enrique	■

Fuente: elaboración propia

12. Conclusiones

- El turismo en Colombia ha empezado a ocupar un lugar cada vez más relevante en la actividad económica del País. En los últimos ocho años, se ha presentado un incremento importante en el número de viajeros, pasando de 2,6 millones en 2010 a 6,5 millones en 2018. Esto, sumando a que el departamento del Cauca cuenta con una gran cantidad de riquezas naturales pero pocos productos turísticos a ofrecer, permite evidenciar que el proyecto es viable al convertirse en una alternativa para turistas extranjeros y connacionales que desean vivir experiencias en torno al agroturismo.

- El proyecto demuestra una viabilidad financiera con una proyección a cuatro años, la cual arroja como resultado una tasa interna de retorno 70,8%, la cual se encuentra casi seis veces por encima de la esperada por los inversionistas.
- Con tan solo una participación del mercado objetivo del 21% en el primer año, el negocio es viable al generar un flujo de caja neto positivo de COP\$380.977, valor que se incrementa en los siguientes tres años de estudio llegando a COP\$19.022.825 en 2023 con una participación del 27%.
- El periodo de tiempo descontando o tiempo en el cual se espera que haya un retorno de la inversión realizada, es de dos años.

13. Referencias

Acerenza, M. Á. (2006). *Conceptualización, Origen y Evolución del Turismo*. Trillas, México: Trillas.

Araña, J., & León, C. (2008). The impact of terrorism on tourism demand. *Annals of Tourism Research* , 299-315.

Arias, N. A. (02 de 03 de 2018). *El Tiempo* . Obtenido de El Tiempo :
<https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/meta-busca-reactivar-el-turismo-al-llano-188886>

Armenia. (25 de 06 de 2017). *Caracol Radio*. Obtenido de Caracol Radio:
http://caracol.com.co/emisora/2017/06/25/armenia/1498412486_360045.html

Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo. (Octubre de 2018). *Resultado Encuesta de temporada de mitad de año 2018*. Obtenido de ANATO:
https://www.anato.org/sites/default/files/Resultados%20Encuesta%20Mitad%20de%20A%C3%B1o%202018_0.pdf

- Asomovil. (2017). <http://www.asomovil.org>.
- Bassotti, G. (10 de 2012). *Programa de Transformación Productiva*. Obtenido de Programa de Transformación Productiva: <https://www.ptp.com.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=e1760bd0-0060-4974-9f5d-00277ce35cc9>
- Bogotá, I. D. (2019). www.bogotaturismo.gov.co. Obtenido de www.bogotaturismo.gov.co: <http://www.bogotaturismo.gov.co/puntos-de-informacion-turistica-pit>
- Brida, J., Monterubbianesi, P., & Zapata - Aguirre, S. (2011). Impactos del turismo sobre el crecimiento económico y el desarrollo. El caso de los principales destinos turísticos de Colombia. *Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 291-303.
- Brida, J., Pereyra, J., Such, M., & Aguirre, Z. (2008). LA CONTRIBUCIÓN DEL TURISMO AL CRECIMIENTO ECONÓMICO. *Cuadernos de Turismo*, 35-46.
- Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío. (21 de 02 de 2018). *Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío*. Obtenido de Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío: <https://www.camaraarmenia.org.co/noticia-detalles-id-1476.htm>
- DANE. (2005). *DANE*. Obtenido de DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>
- DANE. (25 de Febrero de 2016). *DANE*. Obtenido de DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/turismo/encuesta-de-gasto-en-turismo-interno-egit>
- Drakos, K., & Kutun, A. (2003). Regional Effects of Terrorism on Tourism in Three Mediterranean Countries. *Journal of Conflict Resolution*, 621-641.
- El Espectador. (26 de 09 de 2017). *El Espectador*. Obtenido de El Espectador: <https://www.elespectador.com/vivir/buen-viaje-vip/el-eje-cafetero-un-clasico-del-turismo-colombiano-articulo-715171>
- El Tiempo . (04 de 12 de 2016). *El Tiempo* . Obtenido de El Tiempo : <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/eje-cafetero-es-el-primer-corredor-turistico-de-mincomercio-38323>
- EL TIEMPO . (25 de 12 de 2017). *EL TIEMPO*. Obtenido de EL TIEMPO: <https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/aumenta-el-turismo-en-cauca-gracias-a-la-paz-con-las-farc-165118>
- El Tiempo . (25 de 12 de 2017). *El Tiempo* . Obtenido de El Tiempo : <https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/aumenta-el-turismo-en-cauca-gracias-a-la-paz-con-las-farc-165118>
- EL TIEMPO. (14 de 01 de 2019). *EL TIEMPO*. Obtenido de EL TIEMPO: <https://www.eltiempo.com/vida/viajar/numero-de-turistas-extranjeros-crecio-10-4-en-colombia-en-2018-314172>

- Elejalde, L. L. (14 de 12 de 2018). *La Republica*. Obtenido de La Republica:
<https://www.larepublica.co/economia/en-2020-el-sector-turismo-superara-al-carbon-en-exportaciones-segun-bbva-research-2805719>
- Enders, W., & Sandler, T. (1991). Causality between Transnational Terrorism and Tourism: The Case of Spain. *Terrorism* 14, 49-58.
- Expreso – (Oficom España). (13 de 09 de 2013). *Colombiatrade*. Obtenido de Colombiatrade:
<http://www.colombiatrade.com.co/node/17577>
- Fuster, L. F. (1974). *Teoría y técnica del turismo*. Madrid: Editora Nacional.
- González, M. C. (26 de 04 de 2017). *Portafolio*. Obtenido de Portafolio:
<https://www.portafolio.co/negocios/en-colombia-ya-hay-mas-de-24-500-fincas-agroturisticas-505311>
- Hernández, J. (25 de 06 de 2017). *Caracol Radio*. Obtenido de Caracol Radio:
http://caracol.com.co/emisora/2017/06/25/armenia/1498412486_360045.html
- Hosteltur*. (14 de 02 de 2018). Obtenido de Hosteltur: https://www.hosteltur.com/126606_cinco-tendencias-marcaran-evolucion-turismo-2018.html
- Instituto de Turismo del Meta. (10 de 04 de 2018). *Instituto de Turismo del Meta*. Obtenido de Instituto de Turismo del Meta: <http://www.turismometa.gov.co/documentacion/revistas-y-libros.html>
- Instituto Distrital de Turismo de Bogotá. (2019). Obtenido de www.bogotaturismo.gov.co:
<http://www.bogotaturismo.gov.co/puntos-de-informacion-turistica-pit>
- La Crónica del Quindío. (10 de 11 de 2018). *La Crónica del Quindío*. Obtenido de La Crónica del Quindío:
https://www.cronicadelquindio.com/noticia-noticia_opinion-seccion-opinion-titulo-matriz-dofa-rap-eje-cafetero-op-19494
- Manchola, I. D. (2009). *Estilos de Dirección y Liderazgo en las Organizaciones*. Cali, Vale del Cauca, Colombia: Universidad del Valle.
- Menchero, M. (2018). Colombia en posconflicto: ¿turismo para la paz o paz para el turismo? *Revista Iberoamericana de Filosofía, Política y Humanidades*, 415-438.
- Noticias RCN. (06 de 12 de 2017). *Noticias RCN*. Obtenido de Noticias RCN:
<https://noticias.canalrcn.com/nacional-regiones-oriente/los-cantos-vaqueria-son-declarados-patrimonio-inmaterial-humanidad>
- Organización Mundial del Turismo. (2013). *Turismo en las Américas - Edición 2013*. Madrid.
- Pizam, A. (1999). A Comprehensive Approach to Classifying Acts of Crime and Violence at Tourism Destinations and Analyzing their Differential Effects on Tourism Demand. *Journal of Travel Research*, 5-12.
- Portafolio. (24 de 01 de 2015). *Portafolio*. Obtenido de Portafolio:
<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/eje-cafetero-elite-turismo-mundial-24762>

- Portafolio. (26 de 04 de 2017). *Portafolio*. Obtenido de Portafolio:
<https://www.portafolio.co/negocios/en-colombia-ya-hay-mas-de-24-500-fincas-agroturisticas-505311>
- Portafolio. (23 de 01 de 2019). *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/gobierno-alista-su-plan-para-impulsar-el-turismo-interno-525561>
- Procolombia. (11 de 09 de 2013). *Procolombia*. Obtenido de Procolombia:
<http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/turismo/crece-interes-mundial-por-turismo-rural->
- Productiva, P. d. (10 de 2012). *Programa de Transformación Productiva*. Obtenido de Programa de Transformación Productiva: <https://www.ptp.com.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=e1760bd0-0060-4974-9f5d-00277ce35cc9>
- Programa de Transformación Productiva. (03 de 2013). *Programa de Transformación Productiva*. Obtenido de Programa de Transformación Productiva:
<https://www.ptp.com.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=2ef226c3-5cb5-410a-b081-ad762c9f4e17>
- Revista Dinero. (13 de 07 de 2018). *Dinero*. Obtenido de Dinero:
<https://www.dinero.com/pais/articulo/balance-del-sector-turismo-en-colombia-2018/260070>
- Sánchez, C. (2017). *Los 5 Pasos del Turismo Experiencial*. LID Editorial Empresarial.
- Semana. (30 de 12 de 1996). *Semana*. Obtenido de Semana: <https://www.semana.com/vida-moderna/articulo/la-onda-del-agroturismo/31273-3>
- Siturcauca. (2018). *Siturcauca*. Obtenido de Siturcauca: <http://www.siturcauca.com/statistics>
- Sui. (2016). *Sui*. Obtenido de
http://reportes.sui.gov.co/fabricaReportes/frameSet.jsp?idreporte=ele_com_096
- Turismo, D. C. (03 de 2012). *Consultores en Turismo*. Obtenido de Consultores en Turismo :
<http://www.cauca.gov.co/otros-planos/plan-de-desarrollo-turistico-2012-2020>