



Vigilada Mineducación

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD DE UN PROYECTO DE TURISMO ECOLÓGICO  
EN SANTANDER, COLOMBIA

Pre-feasibility study of an eco-tourism project in Santander, Colombia

PAULA ALEJANDRA RAMÍREZ RUIZ

Trabajo de Grado como requisito para la obtención del título académico de Magíster en  
Administración (MBA)

Asesor temático

Francisco Javier Salazar Gómez

Asesora metodológica

Beatriz Uribe De Correa

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA

BOGOTÁ

2025

## CONTENIDO

LISTA DE TABLAS .....	4
LISTA DE FIGURAS .....	6
RESUMEN .....	8
ABSTRACT .....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
OBJETIVOS.....	16
General .....	16
Específicos.....	16
MARCO DE REFERENCIA O CONCEPTUAL .....	17
Qué es un proyecto en el marco de la gestión de proyectos .....	17
Ciclo de vida de un proyecto .....	17
MARCO METODOLÓGICO .....	21
EVALUACIÓN DE PREFACTIBILIDAD DE UN PROYECTO TURÍSTICO .....	23
Estudio del entorno y sector .....	23
Político.....	23
Económico .....	24
Social .....	25
Tecnológico .....	26
Ecológico .....	27
Legal .....	28
Estudio de mercado .....	29
Producto.....	29
Precio .....	30
Plaza.....	34
Promoción.....	37
Estudio técnico .....	39
Localización.....	39
Ingeniería .....	48
Estudio administrativo y organizacional .....	56

Organigrama de la empresa .....	56
Cargos y perfiles. ....	57
Estudio legal .....	63
Constitución de la sociedad .....	63
Evaluación financiera .....	65
Presupuestos.....	65
Estados financieros proyectados .....	76
Criterios de evaluación financiera .....	77
Escenarios de evaluación.....	79
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	81
REFERENCIAS .....	82

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Estudio de competencias del servicio de restaurante (precios en pesos colombianos) .....	31
Tabla 2. Estudio de competencia sobre el servicio de hospedaje para una persona (precios en pesos colombianos).....	31
Tabla 3. Estudio de competencia sobre actividades en la naturaleza (precios en pesos colombianos) .....	32
Tabla 4. Estudio de competencia sobre deportes extremos (precios en pesos colombianos) .....	32
Tabla 5. Estudio de competencia sobre actividades de bienestar (precios en pesos colombianos) .....	33
Tabla 6. Precio promedio de servicios ecoturísticos en Santander.....	33
Tabla 7. Proyección de ocupación del hospedaje - año 1 a 5 .....	35
Tabla 8. Proyección de clientes para el servicio de restaurante - año 1 a 5 .....	36
Tabla 9. Proyección de personas que realizarán actividades en la naturaleza - año 1 a 5....	36
Tabla 10. Proyección de personas que realizarán deportes extremos - año 1 a 5.....	36
Tabla 11. Proyección de personas que realizarán actividades de bienestar - año 1 a 5.....	36
Tabla 12. Costos de pautas con influenciadores.....	37
Tabla 13. Proyección de costos de promoción durante los primeros 5 años .....	37
Tabla 14. Proyección de costos por colaboraciones .....	38
Tabla 15. Costos de la realización de actividades de deportes extremos .....	38
Tabla 16. Precio promedio de servicios ecoturísticos en Santander.....	39
Tabla 17. Costos de construcción de la villa 1 .....	46
Tabla 18. Costos de construcción de la villa 2 .....	46
Tabla 19. Costos de construcción de la villa 3 .....	46
Tabla 20. Costos de construcción de la villa 4 .....	46
Tabla 21. Costos de construcción de la maloca.....	47
Tabla 22. Costos de construcción de las cuatro villas y de la maloca.....	47
Tabla 23. Costo de otras actividades para adecuación de zonas comunes y redes generales .....	47

Tabla 24. Costo total de la construcción del proyecto.....	47
Tabla 25. Proyección de visitantes durante los primeros cinco años .....	65
Tabla 26. Escenario pesimista: ingresos anuales por servicio.....	65
Tabla 27. Escenario probable: ingresos anuales por servicio.....	66
Tabla 28. Escenario optimista ingresos anuales por servicio .....	66
Tabla 29. Relación de área total a construir .....	67
Tabla 30. Relación gastos del diseño del proyecto.....	67
Tabla 31. Relación gastos de permisos y licencias del proyecto.....	68
Tabla 32. Presupuesto de construcción del proyecto por capítulos.....	69
Tabla 33. Presupuesto de gastos de conexiones servicios públicos .....	69
Tabla 34. Resumen de costos por actividad para construcción del proyecto .....	70
Tabla 35. Costos operacionales por año .....	70
Tabla 36. Relación de otros gastos relacionados con la operación del proyecto.....	71
Tabla 37. Valor de inversión y financiación.....	71
Tabla 38. Vida útil de un activo .....	71
Tabla 39. Depreciación y amortización de activos para el proyecto .....	72
Tabla 40. Fuentes de financiamiento para el proyecto .....	72
Tabla 41. Datos de préstamo bancario .....	73
Tabla 42. Amortización financiera por año - crédito bancario.....	73
Tabla 43. Amortización financiera por mes - crédito bancario .....	74
Tabla 44. Cálculo de costo de capital / Costo Promedio Ponderado (CPP).....	75
Tabla 45. Estado financiero: escenario pesimista.....	76
Tabla 46. Estado financiero: escenario promedio .....	76
Tabla 47. Estado financiero: escenario optimista.....	77
Tabla 48. Resultados VPN y TIR – Escenario pesimista .....	79
Tabla 49. Resultados VPN y TIR – Escenario promedio.....	79
Tabla 50. Resultados VPN y TIR – Escenario optimista .....	80

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ingreso de turistas por año después de pandemia .....	12
Figura 2. Ingresos por turismo internacional por región en 2019 (porcentaje de variación) 12	
Figura 3. Evolución de ingresos por viajes y turismo en la región de Latinoamérica en 2019-2022.....	13
Figura 4. Ciclo de vida del proyecto.....	17
Figura 5. Características de la investigación cualitativa.....	22
Figura 6. Actividades económicas y tasas de crecimiento anual.....	24
Figura 7. Detalle del gasto de consumo final de los hogares en el segundo trimestre de 2024 .....	25
Figura 8. Tendencias de viaje en la pospandemia .....	26
Figura 9. Normas técnicas sectoriales dedicadas a requisitos de sostenibilidad .....	28
Figura 10. Evaluación PESTEL para el proyecto.....	29
Figura 11. Localización del proyecto .....	40
Figura 12. Vigencia y tipo de Plan de Ordenamiento Territorial (POT).....	41
Figura 13. Esquema base para la ubicación de instalaciones .....	42
Figura 14. Esquema de la arquitectura base de villa 1 .....	42
Figura 15. Esquema arquitectónico base para la villa 2 .....	43
Figura 16. Esquema arquitectónico base para las villas 3 y 4 .....	44
Figura 17. Esquema arquitectónico base para las villas .....	44
Figura 18. Esquema arquitectónico base para las zonas comunes .....	45
Figura 19. Esquema arquitectónico base las villas .....	45
Figura 20. Proceso operativo para la reserva de hospedaje .....	50
Figura 21. Proceso operativo de hospedaje .....	51
Figura 22. Proceso operativo del restaurante.....	52
Figura 23. Proceso de operación de las actividades de deportes extremos .....	53
Figura 24. Proceso de operación de actividades en la naturaleza.....	54
Figura 25. Proceso de operación de actividades de bienestar.....	54
Figura 26. Proceso para la reserva de actividades .....	55
Figura 27. Proceso para la verificación de equipo.....	56

Figura 28. Organigrama de la empresa.....	57
Figura 29. Pasos para crear y registrar una empresa en el sector de turismo .....	63
Figura 30. Normas de turismo de aventura .....	64

## RESUMEN

Este trabajo de grado tuvo como objetivo realizar la evaluación de prefactibilidad de un proyecto de inversión enfocado en ofrecer servicio de hospedaje en medio de la naturaleza, actividades de relajación y bienestar, actividades que impliquen un contacto con la naturaleza y la realización de deportes extremos. Para llevar a cabo el estudio de prefactibilidad, primero se realizó el estudio del entorno y del sector utilizando la metodología del PESTEL. Después, se realizaron los estudios de mercado (producto, precio, plaza y promoción), y administrativo y organizacional, los cuales permitieron caracterizar el proyecto de emprendimiento y estructurarlo, calculando sus costos de construcción y operación. Una vez realizados estos estudios, se realizó el estudio legal en el que se definieron los requerimientos para la constitución legal de la empresa, así como las normas tributarias bajo las cuales debe operar el proyecto. Finalmente, se realizó la evaluación financiera en tres escenarios diferentes (pesimista, promedio y optimista), en donde se desarrollaron los respectivos presupuestos y los estados financieros proyectados, y con los cuales se calcularon valores de VPN y TIR; estos permitieron identificar qué tan exitoso podría ser el proyecto en cada escenario. Con el estudio de prefactibilidad, se logró identificar que el proyecto solo es rentable en el escenario en el que los precios de venta de los servicios son los más altos del mercado (escenario optimista).

**Palabras clave:** Estudio de prefactibilidad, Ecoturismo en Colombia, Proyecto de inversión, Actividades de bienestar, Estudio financiero.

## ABSTRACT

This thesis aimed to carry out the pre-feasibility evaluation of an investment project focused on offering lodging services in the middle of nature, relaxation and wellness activities, activities that implement contact with nature and the practice of extreme sports. To carry out the pre-feasibility study, first the study of the environment and the sector was carried out using the PESTEL methodology. Then, market studies (product, price, place and promotion), and administrative and organizational studies were carried out, which allowed the characterization of the entrepreneurial project and its structuring, calculating its construction and operation costs. Once these studies were carried out, the legal study was carried out in which the requirements for the legal constitution of the company were defined, as well as the tax regulations under which the project must operate. Finally, the financial evaluation was carried out in three different scenarios (pessimistic, average and optimistic), where the respective budgets and projected financial statements were developed, and with which NPV and IRR values were calculated; these allowed to identify how successful the project could be in each scenario. With the pre-feasibility study, it was possible to identify that the project is only profitable in the scenario in which the sales prices of the services are the highest in the market (optimistic scenario).

**Keywords:** Pre-feasibility study, Ecotourism in Colombia, Investment Project, Wellness activities, Financial study.

## INTRODUCCIÓN

El turismo se ha convertido en una de las actividades económicas que puede recuperar o potenciar el crecimiento de la economía a nivel mundial (OMT, 2023). Aunque la llegada de la pandemia y la guerra de Rusia y Ucrania han impactado de forma desafiante el crecimiento económico mundial, actividades como la construcción, la manufactura y los servicios presentan un crecimiento en el PIB de diferentes países (DANE, 2024b). Lo anterior demuestra que políticas económicas internas enfocadas en el crecimiento de actividades como el turismo pueden ayudar a superar la crisis económica mundial.

Por otra parte, el turismo es un servicio con varios enfoques: relajación, ecológico-sostenible, deportivo, gastronómico, salud o bienestar, entre otros. Sin embargo, de acuerdo con los cambios culturales y sociales presentados en las últimas generaciones, el turismo está desplazándose hacia un servicio sostenible en el tiempo, en pro del medio ambiente y que genere crecimiento o beneficios en la población en donde se desarrolla.

En Colombia, por ejemplo, el Centro de Pensamiento Turístico de Colombia (CPTUR) construyó un índice de competitividad turística regional (CPTUR, 2022), basado en problemáticas actuales, en la planificación turística de acuerdo con investigaciones realizadas para el proyecto “Visión 2030 del turismo en Colombia”, con el fin de promover la sostenibilidad y las políticas para la estimulación del turismo consciente en el país. En relación con lo anterior, el CPTUR (2022) sostiene:

Es la capacidad que tiene un destino para insertarse en los mercados de manera sostenible, mediante la articulación de los actores públicos y privados y la creación de productos diferenciados de alta calidad, innovadores y atractivos, que generen experiencias positivas y alto valor agregado al turista y visitante... (p. 8)

Teniendo en cuenta lo anterior, en este trabajo se realiza la evaluación de prefactibilidad de un proyecto de emprendimiento ubicado en Santander, Colombia, con tres focos indispensables: deportes, actividades de bienestar y actividades en la naturaleza. La evaluación tendrá en cuenta las proyecciones y políticas futuras para el turismo en Colombia, partiendo de la sostenibilidad, el cuidado de la sociedad y el contexto cultural del lugar donde se desarrollará el proyecto.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Considerando los retos económicos que la mayoría de los países ha tenido que afrontar debido a la pandemia del COVID-19 y la guerra entre Ucrania y Rusia, se plantea hacer una evaluación del turismo como actividad que afecta el PIB de diferentes naciones, teniendo en cuenta factores sociales, políticos y locales. De esta forma, se puede entender cuál es la importancia de esta actividad en las diferentes economías a nivel mundial, así como su proyección de crecimiento y desarrollo a largo plazo.

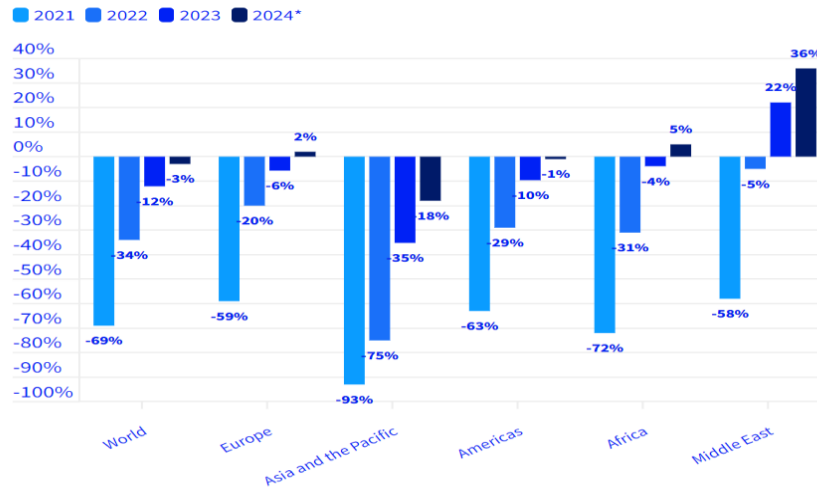
En el caso de Europa, el turismo representaba en el 2019 el 9,5 % del PIB, según datos de la Organización Mundial de Turismo (2024), pero con la llegada del COVID-19, y aun con la generación de políticas para reducir su impacto (alquileres a corto plazo y ágil obtención de vacunas), la participación se redujo al 4,9 %. No obstante, este continente se ha recuperado de forma significativa desde el 2022, con un porcentaje del 94 % de ingreso de turistas con respecto al 2019. En cuanto a la guerra entre Ucrania y Rusia, se había pronosticado un impacto negativo en esta actividad debido a alzas en la energía hacia finales del 2023. Contra todo pronóstico, la Organización Mundial de Turismo (2024) reportó que el turismo no se vio afectado debido a que, en el primer trimestre del 2024, esta actividad había aumentado siete puntos en el ingreso de turistas al continente, comparado con el 2019 (p. 2).

Por otra parte, el turismo en Asia y el Pacífico, al igual que en Europa, se vio fuertemente afectado por la pandemia. Aunque se ha reactivado en esta área, para el 2022 aún estaban por debajo de las cifras alcanzadas en el 2019 en un 90 % (UNWTO, 2022). Norteamérica tampoco es la excepción en cuanto a recuperación de la actividad del turismo, y aunque en la actualidad el reto es poder controlar la inflación para que no haya impactos en el sector, de acuerdo con el análisis suministrado por la OMT hasta el momento ha logrado llegar al 99 % con respecto a las cifras de ingreso de turistas alcanzadas en el 2019 (UNWTO, 2024, p. 4).

En la siguiente ilustración, se observa cómo ha sido la recuperación de la actividad del turismo a nivel mundial después de la pandemia por COVID-19, dejando de lado el Oriente Medio por la diferencia que hay entre esta economía y las demás. Se destaca en esta

gráfica la capacidad con la que Europa y África han presentado mejoras en los índices de turismo local e internacional (ONU Turismo, 2024).

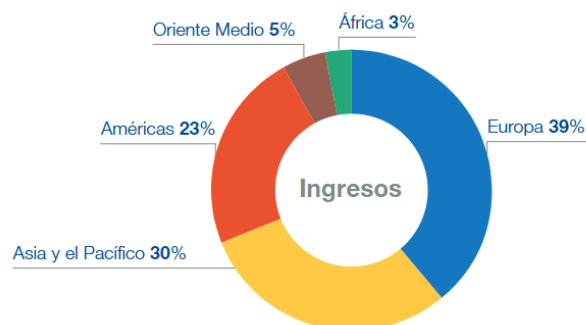
**Figura 1. Ingreso de turistas por año después de pandemia**



Fuente: Recuperado de Organización de las Naciones Unidas para el Turismo (2024).

Ahora, uno de los continentes con mayor actividad turística de fauna es África, debido a sus características geográficas. Sin embargo, de acuerdo con datos recopilados por la OMT en el año 2019, esta actividad no es representativa en el PIB del continente, comparado con América o Europa, tal como lo muestran en el siguiente gráfico (UNWTO, 2019, p. 7).

**Figura 2. Ingresos por turismo internacional por región en 2019 (porcentaje de variación)**



Fuente: Recuperado de Organización de las Naciones Unidas para el Turismo (2020, p. 7).

Es importante resaltar que, si bien esta actividad no es representativa en la economía del continente de África, genera un desarrollo sostenible en comunidades locales, inclusión y conservación social, así como nuevos empleos para las mismas comunidades (Stone & Stone, 2018).

Con respecto a América Latina, de acuerdo con Guivernau (2024), si bien hubo afectaciones en el turismo a causa de la pandemia, este continente ha presentado resultados favorables para la actividad desde el 2021. El ingreso de turistas mejoró en un 77 %, comparado con las cifras de 2019, con predicciones muy favorables para el sector, pues se esperaba que el ingreso de turistas siguiera creciendo en el año 2024. En la siguiente ilustración se destaca la recuperación del sector en República Dominicana, Colombia y El Salvador, superando los resultados antes de la llegada de la pandemia (Guivernau, 2024, p. 11).

**Figura 3. Evolución de ingresos por viajes y turismo en la región de Latinoamérica en 2019-2022**

	2019	2020	2021	2022	Var 2019-2022	Var 2021-2022
México	45024	24284	31860	38327	-0,15	0,20
Argentina	7399	2090	297	3889	-0,47	12,09
República Dominicana	6446	2405	4994	7163	0,11	0,43
Brasil	6353	2145	746	3629	-0,43	3,86
Chile	4518	1119	190	2030	-0,55	9,68
Perú	4372	897	444	2009	-0,54	3,52
Colombia	4169	1262	2160	4397	0,05	1,04
Costa Rica	3139	1012	1347	2349	-0,25	0,74
Uruguay	3100	900	200	2433	-0,22	11,17
Ecuador	2108	507	669	1264	-0,40	0,89
El Salvador	1766	549	1219	1891	0,07	0,55
Panamá	1753	414	618	1488	-0,15	1,41
Guatemala	1752	396	602	1494	-0,15	1,48
Nicaragua	1295	384	222	700	-0,46	2,15
Bolivia	1239	323	180	724	-0,42	3,02
Paraguay	1216	253	95	579	-0,52	5,09
<b>Total</b>	<b>95649</b>	<b>38940</b>	<b>45843</b>	<b>74366</b>	<b>-0,22</b>	<b>0,62</b>

Fuente: Tomado de Guivernau (2024, p. 11).

Ahora bien, Colombia es uno de los pocos países latinoamericanos que ha recuperado y superado los índices económicos de turismo en el 2019, tal como se puede apreciar de los planteamientos presentados en los párrafos anteriores, llegando a duplicarlo en el 2022. Por otra parte, a pesar de que hay incertidumbre en cuanto a la política del Gobierno y actualmente la economía interna se encuentra afrontando diferentes cambios y no ha logrado superar los coletazos generados por la inflación mundial, Ochoa Vélez (2023) proyecta un crecimiento en esta actividad económica, siendo los meses de marzo, julio y diciembre con mayor afluencia de turistas. Es importante aclarar que en América Latina la actividad del turismo está fuertemente sustentada en el foco de actividades naturales y de relajación debido

a las características geográficas con las que cuenta este continente, principalmente en Colombia, México y República Dominicana (Rubio & Amaya, 2018).

Finalmente, teniendo en cuenta que sin duda la actividad del turismo está fortaleciéndose a nivel mundial, las diferentes organizaciones mundiales que regulan y estudian esta actividad convergen en la realización de políticas que no solo incentiven el turismo, sino que generen sostenibilidad en el tiempo, preservando los espacios y las culturas donde se desarrollan. Sin olvidar la mejora de portafolios de servicio, con actividades innovadoras que atraigan turistas nacionales e internacionales.

Actualmente, Colombia es uno de los países más reconocidos a nivel latinoamericano por su riqueza en cuanto a flora, fauna, gastronomía y cultura, haciéndolo un atractivo turístico interesante para un amplio rango de personas en todo el mundo. De acuerdo con diferentes estudios e investigaciones, el país cuenta con cualidades que lo hacen competitivo en la actividad del turismo y posicionándolo como el segundo país a nivel mundial con mayor biodiversidad del mundo.

Varios estudios sobre el turismo en Colombia indican que en estos últimos años el turismo de naturaleza o ecológico está tomando fuerza, pero existe una preocupación en las diferentes organizaciones turísticas sobre la falta de políticas que incentiven la preservación y el cuidado cultural y ambiental. Stolton et al. (2008) señalan que: “Un espacio geográfico claramente definido, reconocido, dedicado y gestionado, mediante medios legales u otros, para lograr a largo plazo la conservación de la naturaleza con los servicios de los ecosistemas asociados y los valores culturales” (p. 10).

Al respecto, conviene decir que esta no es una preocupación únicamente a nivel del turismo en Colombia, también lo es a nivel mundial. Entonces, es importante aclarar que si bien el Estado debe realizar un plan para regular, controlar, apoyar y orientar el crecimiento del turismo de manera sostenible, el emprendedor, al momento de ofrecer un servicio de turismo, debe estar en la capacidad de entender y propiciar el cuidado y la preservación, no solo del medio ambiente en donde se desarrolla la actividad, sino también el de la cultura y la población afectada.

Así las cosas, en el presente documento se desarrolla la evaluación de prefactibilidad de un proyecto turístico en Santander, Colombia, enfocado en actividades de relajación y bienestar, deportes extremos, como la escalada, y actividades en contacto con la naturaleza.

El reto de este estudio está en garantizar que el proyecto de turismo planteado sea sostenible económicamente a largo plazo, con tres premisas fundamentales:

- Preservación y cuidado del medio ambiente y de la población donde se ubicará el proyecto, identificando políticas ambientales que puedan aplicarse al entorno.
- Potenciar el mercado local de la zona.
- Plantear servicios de turismo extremo o de contacto con la naturaleza que sean innovadores en el mercado nacional e internacional.

Así, este trabajo de grado podría servir como referencia para personas que quieran llevar a cabo la evaluación de un proyecto de emprendimiento enfocado en un servicio turístico, con el fin de identificar su viabilidad en los términos técnico, administrativo, legal y financiero.

## **OBJETIVOS**

### **General**

Realizar la evaluación de prefactibilidad de un proyecto turístico ubicado en Santander, Colombia, enfocado en servicios de hospedaje en medio de la naturaleza, con actividades de relajación y bienestar, de contacto con la naturaleza y de deportes extremos.

### **Específicos**

- Realizar el estudio del entorno y del sector bajo la metodología PESTEL.
- Levantar el estudio de mercado teniendo presente el producto, precio, plaza y promoción, y considerando la oferta y la demanda.
- Desarrollar el estudio técnico en el que se realicen los levantamientos en lo que respecta a la localización, el tamaño y la ingeniería.
- Efectuar el estudio administrativo y organizacional en el que se considere el organigrama de la empresa con sus respectivos cargos y perfiles.
- Construir todo el marco legal para la constitución de la sociedad y levantar todos los aspectos legales y tributarios que demanden el objeto de este proyecto.
- Realizar la evaluación financiera del proyecto, donde se levanten los respectivos presupuestos, los estados financieros proyectados, la definición del costo de capital (tasa descuento), y la aplicación de los criterios de evaluación financiera como son Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

## MARCO DE REFERENCIA O CONCEPTUAL

### Qué es un proyecto en el marco de la gestión de proyectos

A continuación, se identifican los conceptos clave para el desarrollo de la evaluación de prefactibilidad del proyecto turístico. Así las cosas, un *proyecto* es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que tiende a resolver, entre tantos, una necesidad humana. Cualquiera que sea la idea que se pretende implementar, la inversión, la metodología o la tecnología por aplicar, ella conlleva necesariamente la búsqueda de proposiciones coherentes destinadas a resolver las necesidades humanas (Sapag Chain, 2011). En este sentido, un proyecto de inversión presenta una idea clara para satisfacer una necesidad de la sociedad, teniendo en cuenta el impacto social, económico y ambiental que esta generaría. La existencia de un proyecto no implica necesariamente el éxito de este, por lo cual se debe realizar una evaluación en diferentes aspectos, con el fin de garantizar generación de valor en determinado tiempo.

### Ciclo de vida de un proyecto

En lo que hace referencia al ciclo de vida de un proyecto, este se conforma por tres etapas y en cada una de ellas se evalúan diferentes aspectos con el fin de identificar su viabilidad y éxito en el tiempo. A continuación, se muestra una figura con cada una de las etapas que conforman el desarrollo de un proyecto (Miranda, 2010).

**Figura 4. Ciclo de vida del proyecto**



Fuente: Tomado de Miranda (2010, p. 26).

En la etapa de prefactibilidad no solo se define y delimita puntualmente el proyecto, también se realiza una formulación de la idea, identificando detalladamente los servicios o productos a brindar. Luego se realiza la evaluación de las áreas de mercado, técnica, organizacional, financiera, y legal. En esta etapa, de acuerdo con el profesor de Finanzas Meza Orozco (2013), además de la información obtenida a través de fuentes bibliográficas, es menester hacer investigaciones de campo. (p. 19)

La segunda etapa es la ejecución, donde se toma la información recopilada de los estudios de mercado, técnico, organizacional, financiero y legal, y se desarrollan estrategias para darle vida al proyecto (Meza Orozco, 2013). En esta etapa se realiza el presupuesto para la construcción y el desarrollo del proyecto, la inversión requerida y los procesos para la generación del servicio o producto a ofrecer.

Una vez se han culminado las etapas anteriores, se procede con la operación. En esta etapa final, el proyecto cobra vida, se pone en marcha la construcción y operación de procesos para la generación de los servicios o productos. Meza Orozco (2013) indica que, durante esta etapa, se realizan mejoras continuas a los procesos de generación de los servicios y productos:

La operación de un proyecto es la concreción de un plan de hechos reales, mediante la movilización de recursos humanos, financieros, y logísticos que se expresan en salidas de dinero como los costos de producción, administrativos, de ventas y financieros, y en ingresos por la venta del bien o servicio. (p. 21)

Para lo que hace referencia a un estudio de prefactibilidad, en esta etapa se realizan cinco estudios: del entorno, de mercado, técnico, organizacional, financiero y legal, recopilando la mayor cantidad de información bibliográfica posible. Por otra parte, se realizan investigaciones de campo para verificar la información teórica recopilada en los estudios, permitiendo tener un estado real del entorno donde se va a desarrollar el proyecto.

Como primer estudio se desarrolla el concerniente al entorno y al sector, en el que se realiza un análisis y una caracterización de proyectos que presentan características similares. Según Meza Orozco (2013), en este estudio se debe evaluar:

- Localización y operación de otros proyectos.
- Tecnología utilizada en la producción de los productos o servicios similares.
- Ventajas y desventajas de los otros proyectos.
- Evaluación de necesidades actualmente insatisfechas en el entorno.

- Transporte de insumos y productos para el nuevo servicio o producto.
- Costos laborales en los que se incurren para el nuevo servicio o producto.
- Políticas nacionales y regionales que pueden afectar el desarrollo y la operación del proyecto.
- Consideraciones ambientales.
- Localización del nuevo proyecto, orientada en el mercado.

Como siguiente estudio se tiene el de mercado, y es aquí donde se desarrolla la evaluación de los cuatro actores del mercado (producto, precio, plaza y promoción). Este es el estudio más importante debido a que si al llevar a cabo este estudio no hay un panorama positivo, ninguno de los otros estudios se podría llevar a cabo, y se debe reconsiderar la idea inicial. Por otra parte, en el desarrollo de este estudio se debe realizar una evaluación detallada de los posibles proveedores, materias primas, mano de obra y demás elementos que sean requeridos para la realización del proyecto.

Después de efectuar el estudio de mercado, se plantean los aspectos técnicos, donde se evalúa con detalle la creación de los productos o servicios planteados, identificando:

- Características puntuales que debe cumplir el nuevo producto o servicio.
- Habilidades técnicas y prácticas de la mano de obra o perfiles profesionales requeridos, así como materiales, insumos o equipos necesarios.
- Presupuesto con costos detallados de ejecución y operación del proyecto.
- Inversión requerida para comenzar el proyecto.
- El valor de venta del servicio o producto terminado.
- Alternativas técnicas que permitan desarrollar un mejor producto con costos de producción óptimos.

Es importante enfatizar que, en este estudio, hay tres parámetros fundamentales a tener en cuenta: localización del proyecto, tamaño del proyecto y selección de la tecnología o recursos (Meza Orozco, 2013).

El estudio administrativo y organizacional es aquel mediante el cual se define la organización en términos administrativos y legales que se van a implementar, con el fin de identificar los principales cargos profesionales y sus alcances, el flujo de la comunicación y los niveles jerárquicos del proyecto. Es importante destacar que dependiendo del tipo de proyecto se implementan estructuras organizacionales y administrativas diferentes, y al final

esta estructura se plasma en un organigrama. En este orden de ideas, Sapag Chain (2008) afirma que:

Para cada proyecto y estrategia es posible definir la estructura organizativa que mejor se adapte a los requerimientos de su posterior operación. Conocer esta estructura es fundamental para definir las necesidades de personal calificado para la gestión y, por lo tanto, estimar con mayor precisión los costos indirectos de la mano de obra. (p. 33)

En el estudio legal se efectúan los análisis detallados de las normas legales que condicionan la operación del proyecto, dependiendo de su localización, el tipo de servicio o producto a ofrecer y la estructura organizacional y administrativa. Uno de los aspectos más importantes en el estudio legal son los aspectos tributarios, los cuales deben ser investigados antes de crear la empresa que va a desarrollar el proyecto (Sapag Chain, 2008). Por otra parte, el estudio legal también evalúa y determina cómo se van a llevar a cabo los acuerdos o relaciones con proveedores, contratistas o trabajadores involucrados en su desarrollo y operación. Finalmente, se evalúa el tema de pólizas de seguro, las cuales están estrechamente relacionadas de acuerdo con el tipo de servicio o producto.

Por último, se entra en la etapa de la evaluación financiera, puesto que se requiere información recopilada en los estudios mencionados anteriormente para cuantificar los costos probables del proyecto. También se calcula el monto de la inversión requerida para ponerlo en marcha. Y, finalmente, se realizan las proyecciones de egresos e ingresos en determinado periodo de tiempo, calculando los índices de rentabilidad que le dan al evaluador del proyecto la información requerida para avanzar, para hacer modificaciones o para reestructurarlo por completo (Meza Orozco, 2013).

## MARCO METODOLÓGICO

Para realizar la evaluación de prefactibilidad del proyecto turístico planteado en el presente documento, se hace una recopilación y un análisis de información cualitativa y cuantitativa. En este caso, se revisan bases de datos, plataformas que ofrecen servicios similares a los del proyecto y se toman datos estadísticos sobre el crecimiento de la actividad del turismo en Colombia.

Así las cosas, cada uno de los estudios parten de la recopilación de información y del análisis de los datos descritos a continuación:

- *Estudio del entorno, del sector y de mercado:* se utilizan datos estadísticos recopilados por entidades nacionales e internacionales, especializadas en la caracterización de la población para fines turísticos (como, por ejemplo, OMT, FONTUR, Ministerio de Agricultura y Comercio y Centro de Pensamiento Turístico Colombia). Con los datos estadísticos como punto de partida, se realiza un análisis acerca del impacto del proyecto.
- *Estudio técnico sobre la localización, el tamaño y la ingeniería:* se realiza un estudio de campo, en el cual se toman datos objetivos para la evaluación del estudio.
- *Estudio administrativo y organizacional en el que se considere el organigrama de la empresa con sus respectivos cargos y perfiles:* si bien en este estudio se realiza el análisis desde una perspectiva cualitativa, también se realiza un análisis cuantitativo del área de administración, debido a que se plantea una operación administrativa que tiene un análisis de datos numéricos.
- *Estudio legal:* en esta área se toma información correspondiente a la legislación colombiana, normas para la operación y tributación.
- *Estudio financiero del proyecto:* se considera un análisis netamente cuantitativo, debido a que se recopilan datos numéricos, y se realiza un análisis y proyección racional de los resultados obtenidos.

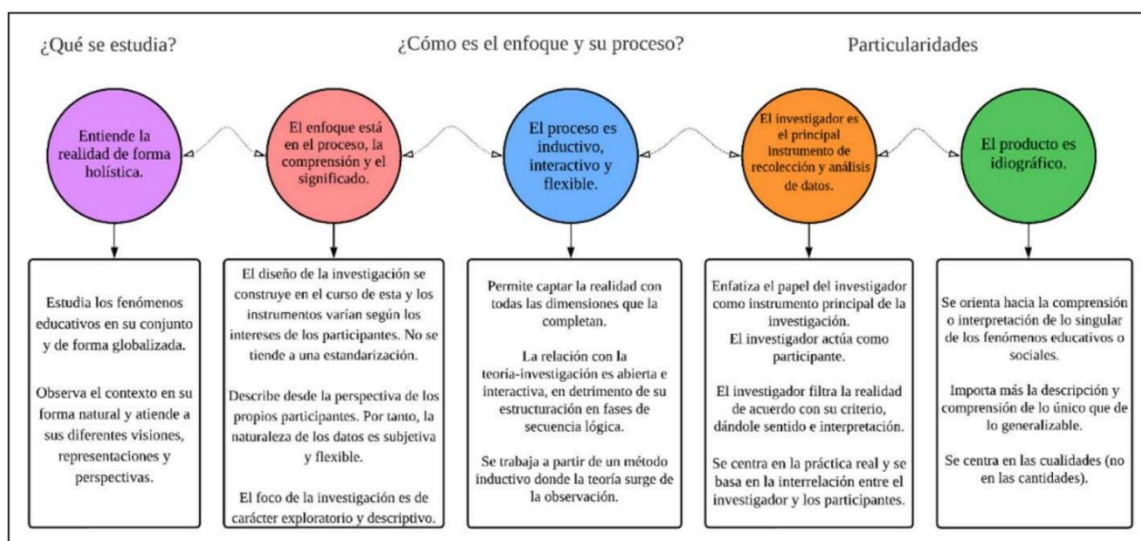
Por su parte, el análisis cualitativo, de acuerdo con lo explicado por Merriam & Tisdell (2017), es “describir, decodificar, traducir y, de otro modo, llegar a un acuerdo con el significado (no con la frecuencia) de ciertos fenómenos que ocurren de manera más o

menos natura en el mundo social” (p. 15). Este análisis se enfoca en la recolección de información relacionada con gustos, preferencias y percepción de la realidad desde diferentes perspectivas de la sociedad. Para la realización de la prefactibilidad de este proyecto, se realiza un análisis cualitativo en los estudios mencionados a continuación:

- *Estudio del entorno, del sector y de mercado:* se realizan encuestas y la recolección de información acerca de posibles necesidades, gustos, tendencias y preferencias en las personas que hacen parte del entorno donde se llevaría a cabo el proyecto.
- *Estudio administrativo y organizacional:* se realiza una caracterización del perfil de las personas que harían parte del desarrollo del proyecto.

Para la recolección de información cualitativa, se tiene en cuenta la caracterización de este análisis en la siguiente ilustración de Ortega-Sánchez (2023, p. 14).

**Figura 5. Características de la investigación cualitativa**



Fuente: Tomado de Ortega-Sánchez (2023, p. 14).

Así las cosas, se realizará un análisis cualitativo y cuantitativo en los estudios a realizar. Frente a los argumentos presentados, es importante tener en cuenta que no solo se debe tener certeza de su éxito en términos de generación de valor, sino también se debe entender si el proyecto resulta interesante para la sociedad y que es sostenible en el tiempo.

## EVALUACIÓN DE PREFACTIBILIDAD DE UN PROYECTO TURÍSTICO

Para realizar la evaluación de prefactibilidad del proyecto de emprendimiento, es importante tener definido claramente su alcance. En este caso, el proyecto está basado en la construcción de una villa ubicada en un predio de Santander, Colombia, con un área de 6 hectáreas, que cuenta con paso de agua y parte de una montaña con grandes formaciones rocosas, las cuales facilitan la realización de múltiples actividades al aire libre.

### **Estudio del entorno y sector**

A continuación, se hace un análisis enfocado en el municipio de Tona, Santander, Colombia.

#### *Político*

Aunque en la actualidad no hay convocatorias para emprendimientos relacionados con actividades turísticas en Santander, es recomendable realizar un seguimiento a posibles convocatorias creadas por organizaciones colombianas como INNOVA, que apoyan e incentivan emprendimientos relacionados con actividades turísticas en diferentes regiones del país.

La revista *Portafolio*, en un artículo reciente, habla sobre un panorama positivo para el turismo en los próximos años. A pesar de haber mucha incertidumbre por políticas del Gobierno actual y por los cambios de la reforma tributaria, que quitan beneficios a agentes del turismo (hoteles, comercios de artesanías, y servicios de turismo), el sector está siendo fuertemente apalancado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT), en conjunto con FONTUR, para poder estimular el turismo sostenible en el país (FONTUR, 2023).

Otro artículo publicado por *El Tiempo* habla sobre el crecimiento de la actividad del turismo a nivel mundial, y mencionan a Colombia como uno de los países con mayor potencial para la explotación de esta actividad, pronosticando crecimiento económico en esta área hasta el 2028 (*El Tiempo*, 2022). Por su parte, el diario *La República*, en un artículo acerca de los retos para la economía del año 2024, indica que el turismo, a diferencia de

infraestructura y seguridad, es uno de los sectores con mayor proyección de crecimiento (*La República*, 2020).

### Económico

En cuanto al análisis económico, es importante entender el impacto del turismo en Colombia, enfocado en las actividades de bienestar, de contacto con la naturaleza y de deportes extremos. De acuerdo con MINCIT, hasta junio de 2024 el porcentaje de llegada de visitantes a Colombia ha crecido en un 7,7 % con respecto al año anterior, y se proyecta que la cifra siga creciendo, siendo Bogotá, Antioquia, Bolívar y Valle del Cauca los que cuentan con mayor crecimiento (MINTIC, 2023). Por otra parte, el DANE (2024) reportó también que actividades relacionadas con entretenimiento, recreación y servicios han presentado un crecimiento 5,2 %, comparado con el 2023.

**Figura 6. Actividades económicas y tasas de crecimiento anual**

Actividad	Primer trimestre 2024 <sup>tr</sup>		Diferencia a la Contribución*
	Tasa de crecimiento anual (%)		
	Publicado <sup>1</sup>	Revisado <sup>2</sup>	
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	5,5	5,8	0,03
Explotación de minas y canteras	-1,5	-1,6	-0,01
Industrias manufactureras	-5,9	-5,7	0,03
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado <sup>3</sup>	4,5	4,7	0,01
Construcción	0,7	0,6	0,00
Comercio al por mayor y al por menor <sup>4</sup>	-0,8	-0,7	0,01
Información y comunicaciones	-1,6	-2,0	-0,01
Actividades financieras y de seguros	-3,0	-3,0	0,00
Actividades inmobiliarias	1,7	1,8	0,00
Actividades profesionales, científicas y técnicas <sup>5</sup>	-0,2	0,2	0,03
Administración pública, defensa, educación y salud <sup>6</sup>	5,3	5,5	0,02
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios <sup>7</sup>	5,2	7,9	0,11
<b>Valor agregado bruto</b>	<b>0,7</b>	<b>0,9</b>	<b>0,21</b>

Fuente: Tomado de DANE (2024, p. 36).

Teniendo en cuenta lo anterior, se observa que el turismo en Colombia presenta un crecimiento importante y las políticas económicas actuales se enfocan en el crecimiento continuo de estas actividades, promoviendo los diferentes atractivos turísticos a nivel nacional e internacional.

Ahora bien, para entender cuál es el aporte de los ciudadanos colombianos en actividades relacionadas con el turismo, el DANE (2024) recopiló información acerca de los gastos en hogares colombianos, encontrando lo siguiente (ver figura 7).

**Figura 7. Detalle del gasto de consumo final de los hogares en el segundo trimestre de 2024**

Finalidad	Tasa de crecimiento <sup>1</sup> (%)		
	Serie original		Serie ajustada por efecto estacional y calendario
	Anual	Año corrido	Trimestral
	2024 <sup>Pr</sup> -II / 2023 <sup>Pr</sup> -II	2024 <sup>Pr</sup> / 2023 <sup>Pr</sup>	2024 <sup>Pr</sup> -II / 2024 <sup>Pr</sup> -I
Alimentos y bebidas no alcohólicas	4,1	2,5	3,0
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	-2,1	-0,04	-0,4
Prendas de vestir y calzado	-1,8	-3,4	3,0
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	2,3	2,7	0,3
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	2,6	2,1	1,2
Salud	5,1	4,4	2,0
Transporte	0,6	-1,0	0,6
Comunicaciones	1,1	-1,1	1,9
Recreación y cultura	8,7	6,1	5,4
Educación	0,7	0,2	1,4
Restaurantes y hoteles	-4,5	-3,9	-0,8
Bienes y servicios diversos	-3,0	-1,4	1,2

Fuente: Tomado de DANE (2024, p. 44).

Esta figura muestra que, aunque actividades relacionadas con la recreación y cultura han presentado crecimiento, los servicios de restaurantes y hoteles han presentado un decrecimiento de aproximadamente el 0,6 %, lo cual puede estar relacionado con la inflación y el aumento de los desde el 2022.

### *Social*

En cuanto al aspecto social, es importante entender cuáles son los gustos y las preferencias de las personas que actualmente conforman el entorno donde se va a desarrollar el proyecto, así como su estilo de vida. Lo anterior, con el fin de adaptar el servicio al mercado y así satisfacer sus necesidades. Desde hace aproximadamente catorce años, el turismo en Colombia ha presentado un crecimiento importante a nivel nacional e internacional, lo que ha obligado al Gobierno a realizar modificaciones en las políticas para la explotación de este, comenzando a migrar al ecoturismo o al turismo sostenible.

Esto se suma la conciencia de las nuevas generaciones por la preservación y el cuidado del planeta, de los recursos naturales, de la flora y fauna, y de la salud física y mental de las personas. Teniendo presente lo ya expresado, muchas empresas y organizaciones a nivel mundial tienen que replantear los procesos de producción, servicios o productos finales, con el fin de apoyar estas nuevas iniciativas de cuidado, preservación y sostenibilidad.

De acuerdo con datos recopilados por MINCIT, en colaboración con la OMT, el turismo a nivel mundial ha venido enfocándose en las tendencias que se muestran a continuación (*La República*, 2020).

**Figura 8. Tendencias de viaje en la pospandemia**

TENDENCIAS DE VIAJE EN LA POST PANDEMIA					
					
• Experiencias auténticas y locales	52,0%	64%	58%	63%	70%
• Experiencias únicas de viaje	51,1%	52%	68%	47%	48%
• Inmersión cultural	39,9%	44%	47%	38%	45%
• Inmersión en la naturaleza	29,3%	28%	32%	31%	39%
• Descanso y relajación	34,9%	36%	32%	44%	39%
• Experiencias personalizadas	40,5%	40%	32%	38%	36%
• Aventuras	24,6%	28%	42%	22%	30%
• Sostenibilidad	34,6%	24%	32%	28%	21%
• Bienestar holístico	20,3%	20%	5%	19%	15%
• Desintoxicación digital	10,6%	16%	11%	16%	12%

Fuente: Tomado de *La República* (2020).

Teniendo en cuenta lo anterior, el proyecto de emprendimiento que se evalúa en este documento debería enfocarse en la realización de actividades y prestación de servicios, relacionados con el ecoturismo, bienestar, y deportes extremos.

### *Tecnológico*

Si bien el proyecto no requiere de tecnología desarrollada para su construcción y ejecución, sí es necesario garantizar ciertas comodidades para que el servicio a ofrecer sea mucho mejor para los visitantes (como internet móvil con excelente cobertura). Por otra parte, es importante que los procesos internos de operación del proyecto sean simplificados con herramientas tecnológicas que:

- Permitan desarrollar una estrategia de mercadeo efectiva.
- Permitan controlar en términos contables el proyecto.
- Permitan optimizar procesos entre el cliente y el operador (reservas de habitaciones y actividades, información general sobre los diferentes servicios).

Por otra parte, un reporte publicado por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC), el 2023 fue un año de crecimiento en esta

área. Inversiones en Tecnología 5G, conectividad para cubrir zonas afectadas por la violencia, computadores y laboratorios de innovación para la educación han generado avances en Colombia, que se ven reflejados en la mejora de la calidad de vida de la población (MINTIC, 2023). Sin embargo, esta área presenta metas retadoras debido a que en Colombia todavía hay zonas donde la tecnología es precaria y la falta de políticas o del conocimiento en pro del desarrollo de la tecnología generan una ralentización en la actividad.

### *Ecológico*

Este aspecto es uno de los más importantes debido al enfoque del proyecto de emprendimiento. En la actualidad, hay muchas herramientas y políticas ecológicas que acompañan a los proyectos en todas sus etapas, y aunque en muchos casos estas políticas ecológicas representan una inversión significativa en términos de dinero y personal capacitado, se pueden evaluar las que mejor se ajusten al presupuesto de ejecución y con el tiempo se puede pensar en migrar o implementar mejores políticas ambientales.

De acuerdo con lo anterior, el ámbito ecológico está presente desde que surge la idea de este nuevo proyecto:

- Al incentivar la interacción entre la sociedad con la naturaleza de manera consciente por medio de la realización de actividades en el entorno.
- Al entender y evaluar diferentes procesos de construcción del proyecto, con el fin de generar el menor impacto posible.
- Al generar políticas de inclusión con la comunidad donde se realizará el proyecto.
- Al implementar procesos de operación que sean amigables con el medio ambiente.
- Al realizar actividades que, implícitamente, incentiven el amor, el respeto y el cuidado por la naturaleza.

Como apoyo, se relacionan en el siguiente cuadro algunas políticas que pueden dar ideas sobre cómo ejecutar el proyecto, afectando en menor medida el entorno social, ambiental y cultural (MINCIT, 2012):

**Figura 9. Normas técnicas sectoriales dedicadas a requisitos de sostenibilidad**

RERERENCIA	TITULO	OBJETO	CERTIFICACIÓN RECIBIDA
NTS 001-1	Destinos Turísticos de Colombia. Requisitos de Sostenibilidad	Especifica los requisitos de sostenibilidad ambiental, sociocultural y económica para destinos turísticos	Marca de calidad turística
NTS-TS 001-02	Destinos Turísticos de Playa. Requisitos de Sostenibilidad	Especifica los requisitos de sostenibilidad ambiental, sociocultural y económica para los destinos turísticos de playa	Marca de calidad turística
NTS-TS 002	Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje. Requisitos de Sostenibilidad	Especifica los requisitos de sostenibilidad ambiental, sociocultural y económica para los Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje	Nivel alto de sostenibilidad: marca de calidad turística y sello ambiental colombiano <b>nivel básico de sostenibilidad:</b> marca de calidad turística
NTC 5133 I Actualización	Etiquetas Ambientales Tipo 1. Sello Ambiental Colombiano. Criterios para Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje	Especifica los requisitos de sostenibilidad ambiental, para los Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje	Sello ambiental colombiano
NTSTS 003	Agencias de viajes. Requisitos de sostenibilidad	Especifica los requisitos de sostenibilidad ambiental, sociocultural y económica para las Agencias de Viaje	Marca de calidad turística
NTSTS 004	Establecimientos Gastronómicos y Bares. Requisitos de sostenibilidad.	Especifica los requisitos de sostenibilidad ambiental, sociocultural y económica para los Establecimientos Gastronómicos y Bares.	Marca de calidad turística

Fuente: Tomado de MINCIT (2012, p. 1).

Un artículo publicado por World Wildlife Fund (WWF) indica que Colombia todavía tiene muchos retos en cuanto a cuidado y preservación del medio ambiente. Si bien se han implementado políticas para la regulación de actividades que generan impactos negativos en la naturaleza, el 2024 será un año para reforzar otras en pro de la preservación de la biodiversidad, como frenar la contaminación por plásticos, mejorar la seguridad de líderes ambientales y acelerar la transición energética (WWF, 2024).

Teniendo en cuenta lo anterior, si bien no es un objetivo alcanzar las certificaciones, lo ideal es identificar herramientas que hagan del proyecto un espacio con conciencia ambiental, cultural, y social.

### *Legal*

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT) publicó la Ley 300 de 1996, en la cual se indican los parámetros bajo los cuales se deben regir las actividades de turismo en Colombia (Departamento Administrativo de la Gestión Pública, 1996). En este documento también se relacionan las características que se deben cumplir:

- El personal que ofrece cada uno de los servicios o actividades.
- La infraestructura o el espacio donde se ofrecen los servicios o actividades.
- Otras normas aplicables de acuerdo con los servicios o actividades ofertados.

Además, el Gobierno incentiva la generación de estos nuevos emprendimientos y brinda ayudas o exenciones de acuerdo con lo estipulado en la Ley 1780 de 2016, la cual debe revisarse al momento de crear el proyecto de manera legal.

Finalmente, al realizar el estudio del entorno y sector bajo la metodología PESTEL, encontramos lo siguiente:

**Figura 10. Evaluación PESTEL para el proyecto**

Político	Económico	Social	Tecnológico	Ecológico	Legal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes de turismo sostenible</li> <li>• Incentivos fiscales para mejora de infraestructura turística.</li> <li>• <b>reducción de beneficios tributarios para servicios de turismo</b></li> <li>• <b>Incertidumbre en políticas de seguridad</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso de turistas a Colombia en aumento</li> <li>• Inversión de recursos públicos para la ejecución de proyectos turísticos sostenibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés en el turismo sostenible</li> <li>• Aumento de actividades en la naturaleza.</li> <li>• Interés en actividades de crecimiento personal, cuidado de salud</li> <li>• Tendencias a realizar actividades ecológicas, de aventuras y desintoxicación digital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de inversión en tecnología y conectividad enfocadas en poblaciones vulnerables</li> <li>• Aumento de uso de redes sociales en la población colombiana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas y normas que promueven la realización de actividades sostenibles</li> <li>• Preservación de la flora, fauna y cultura del entorno</li> <li>• Realización de actividades que generan conciencia ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianzas público - privadas entre MinCIT, FONTUR y Entidades territoriales que incentivan el desarrollo de proyectos de turismo Sostenible en Colombia</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## Estudio de mercado

### *Producto*

Los servicios que brindará la villa son los siguientes:

- *Hospedaje:* se realizará la construcción inicial de cuatro cabañas, con diseños innovadores que no afecten a la naturaleza. Cada cabaña tendrá características diferentes de diseño y confort. Por eso, se realiza esta propuesta teniendo en cuenta que se quiere abarcar diferentes perfiles de mercado.
- *Alimentación:* se realizará un menú de comidas enfocado en una alimentación balanceada y saludable, con opciones de comida rápida o vegetariana.

- *Deportes extremos*: de acuerdo con las características del predio, se plantea el desarrollo de actividades como la escalada deportiva, paseos en bicicleta de montaña y vía ferrata.
- *Actividades en contacto con la naturaleza*: se plantea el desarrollo de caminatas ecológicas enfocadas en el reconocimiento de flora y fauna en el entorno, aprovechando también el recurso hídrico con el que cuenta el predio.
- *Actividades de bienestar*: se realizarán alianzas con empresas o personas especializadas para llevar a cabo clases de yoga, charlas enfocadas en la alimentación consciente y retiros o actividades para crecimiento personal o fortalecimiento de vínculos (de familia o pareja).

Teniendo en cuenta la información descrita anteriormente, se procede a realizar los estudios de prefactibilidad.

### *Precio*

Para establecer el precio de los servicios que se brindarán en la villa, es importante realizar el estudio de evaluación financiera. Sin embargo, se debe identificar también cuál es el precio de los servicios que ofrecen otras empresas, ubicadas en Tona, Santander, y otros sectores del país. A continuación, se realiza una tabla con datos recopilados acerca de servicios relacionados, ubicación geográfica y precios en el mercado. El primer ítem hace referencia al servicio de restaurante, como se muestra en la tabla.

**Tabla 1. Estudio de competencias del servicio de restaurante (precios en pesos colombianos)**

Ubicación	Nombre del Restaurante	Tipo de Comida	Precio Estimado (por persona)
San Gil	Restaurante El Oasis	Cocina típica santandereana	\$20,000 - \$40,000 COP
Barichara	Café Barichara	Comida local y café artesanal	\$15,000 - \$30,000 COP
Parque Nacional del Chicamocha	Restaurante Panorámico	Internacional	\$30,000 - \$60,000 COP
Cañón del Chicamocha	Restaurante El Cañon	Comida típica y parrilla	\$25,000 - \$50,000 COP
Piedecuesta	La Hamburguesería	Hamburguesas y comidas rápidas	\$15,000 - \$25,000 COP
Bucaramanga	Restaurante La Terraza	Cocina internacional	\$30,000 - \$70,000 COP
Tona	Restaurante El Mirador	Comida típica y platos locales	\$20,000 - \$40,000 COP
La Mojarra	Restaurante La Mojarra	Comida de mar y platos típicos	\$25,000 - \$50,000 COP

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al servicio de hospedaje, se encontró lo siguiente:

**Tabla 2. Estudio de competencia sobre el servicio de hospedaje para una persona (precios en pesos colombianos)**

Ubicación	Tipo de Hospedaje	Precio Estimado (por noche)
San Gil	Hotel/Cabaña	\$150,000 - \$300,000 COP
Barichara	Hotel Boutique	\$120,000 - \$250,000 COP
Parque Nacional del Chicamocha	Camping/Hotel	\$100,000 - \$200,000 COP
Villa de Leyva	Hotel/Cabaña	\$150,000 - \$350,000 COP
Cañón del Chicamocha	Hotel/Cabaña	\$180,000 - \$400,000 COP
Piedecuesta	Cabañas/Hostales	\$100,000 - \$200,000 COP
Bucaramanga	Hotel	\$120,000 - \$250,000 COP
Tona	Cabañas/Hostales	\$80,000 - \$150,000 COP
La Mojarra	Cabañas/Hostales	\$100,000 - \$200,000 COP

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 3. Estudio de competencia sobre actividades en la naturaleza (precios en pesos colombianos)**

Ubicación	Actividad	Descripción	Precio Estimado
San Gil	Rafting	Descenso por el río Fonce.	\$100,000 - \$200,000 COP
Barichara	Paseo Cultural	Recorrido por calles empedradas y museos.	\$30,000 - \$70,000 COP
Parque Nacional del Chicamocha	Teleférico	Vistas panorámicas del cañón.	\$40,000 - \$60,000 COP
Cañón del Chicamocha	Parapente	Vuelos en parapente sobre el cañón.	\$200,000 - \$300,000 COP

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4. Estudio de competencia sobre deportes extremos (precios en pesos colombianos)**

Ubicación	Actividad	Descripción	Precio Estimado
Piedecuesta	Senderismo	Rutas por la naturaleza local.	\$10,000 - \$30,000 COP
Bucaramanga	Parque del Agua	Diversión familiar con juegos y naturaleza.	\$20,000 - \$50,000 COP
Tona	Caminatas en la naturaleza	Exploración de paisajes y fauna local.	\$10,000 - \$20,000 COP
La Mojarra	Escalada	Escalada en roca en un entorno natural.	\$80,000 - \$150,000 COP

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 5. Estudio de competencia sobre actividades de bienestar (precios en pesos colombianos)**

Actividad	Descripción	Costo aproximado	Dónde encontrarlo
Charlas holísticas	Sesiones sobre salud mental, espiritualidad, etc.	\$30.000 - \$80.000 por charla	Centros de bienestar, comunidades
Clases de yoga	Diferentes estilos: Hatha, Vinyasa, etc.	\$15.000 - \$50.000 por clase	Estudio de yoga, gimnasios
Talleres de alimentación saludable	Clases sobre nutrición y cocina saludable	\$50.000 - \$100.000 por taller	Escuelas de cocina, centros de salud
Meditación guiada	Sesiones para mejorar la concentración y reducir el estrés	\$20.000 - \$60.000 por sesión	Centros de meditación, online
Terapias alternativas	Acupuntura, reiki, etc.	\$50.000 - \$120.000 por sesión	Consultorios, clínicas holísticas
Clases de pilates	Ejercicios para fortalecer el cuerpo y mejorar la flexibilidad	\$15.000 - \$50.000 por clase	Gimnasios, estudios de pilates
Sesiones de coaching personal	Orientación para el desarrollo personal y profesional	\$70.000 - \$150.000 por sesión	Coaches certificados, online
Baños de sonido	Experiencia de relajación con instrumentos musicales	\$30.000 - \$80.000 por sesión	Centros de bienestar, talleres
Terapias de masajes	Masajes relajantes, deportivos, terapéuticos	\$50.000 - \$120.000 por sesión	Spa, centros de bienestar
Clases de danza terapéutica	Movimiento y expresión a través de la danza	\$20.000 - \$60.000 por clase	Estudio de danza, centros comunitarios
Talleres de mindfulness	Técnicas para vivir el momento presente	\$30.000 - \$80.000 por taller	Centros de bienestar, online

Fuente: Elaboración propia.

Luego de efectuar los diferentes estudios de competencia, se presenta un cuadro resumen por cada uno de los servicios, en el que se muestra los precios mínimo, promedio y máximo que se tendrán en cuenta para la evaluación financiera de este proyecto.

**Tabla 6. Precio promedio de servicios ecoturísticos en Santander**

Producto	Precio mínimo	Precio máximo	Precio promedio
Restaurante (Por plato)	\$15.000	\$70.000	\$42.500
Hospedaje (Por noche)	\$80.000	\$400.000	\$240.000
Actividades en la naturaleza (por persona)	\$30.000	\$300.000	\$165.000
Deportes extremos (por persona)	\$10.000	\$150.000	\$80.000
Actividades de bienestar	\$15.000	\$150.000	\$82.500

Fuente: Elaboración propia.

## *Plaza*

La villa y sus servicios estarán enfocados inicialmente en un mercado bastante amplio. Sin embargo, se espera poder identificar qué tipo de perfil significará una mayor cantidad de ingresos económicos para enfocarnos en dicho segmento. Teniendo en cuenta lo anterior, se describen a continuación los segmentos o perfiles de las personas interesadas en visitar la villa:

- Personas jóvenes, entre 20 y 25 años que buscan un espacio rodeado de naturaleza y buena comida para disfrutar un tiempo con sus amigos o personas cercanas. Este perfil es muy flexible con relación a la comodidad o privacidad de hospedaje, por lo cual, una habitación compartida a un buen precio es la mejor opción. Adicionalmente, los planes en la naturaleza, paseos en bicicleta o actividades relacionadas con deportes extremos pueden ser de su interés.
- Personas de 25 a 35 años que buscan desconectarse de la ciudad o del trabajo, interesadas en mejorar su salud mental, o que simplemente buscan un espacio de relajación con su pareja, amigos o familiares. Para este perfil es importante la comodidad a un precio razonable en cuanto a hospedaje, y normalmente propenden por tener un hábito alimenticio saludable. Teniendo en cuenta este perfil, se plantean cabañas con un estándar de comodidad lo suficientemente bueno y a un precio razonable. Para estas personas puede resultar interesante realizar actividades tranquilas al aire libre y de contacto con la naturaleza, como caminatas cortas, clases de yoga, retiros enfocados en el crecimiento personal o salud física y mental.
- Personas de 35 años en adelante, que buscan un tiempo de descanso con muy buenas comodidades y buen servicio, dispuestas a pagar una excelente habitación y buena comida. Este perfil busca un espacio rodeado de naturaleza para realizar actividades cortas, ya sea para hacerlas solos o con sus familias o amigos.
- Colegios, universidades o empresas interesadas en incentivar el cuidado por la naturaleza y el medio ambiente. Normalmente estas entidades u organizaciones realizan actividades anuales como salidas ecológicas, excursiones educativas o actividades de recreación y deporte. Teniendo en cuenta lo anterior, se ofrecerían

planes de acuerdo con la organización y sus intereses, ofreciendo no solo un espacio para generar conciencia, sino también un espacio lleno de tranquilidad, en contacto con la naturaleza, y con la posibilidad de realizar actividades lúdicas enfocadas en el bienestar.

- Personas de otros países interesadas en conocer la cultura, la gastronomía y las montañas de Colombia. Este perfil normalmente es aventurero y se interesa por realizar actividades en contacto con la naturaleza o por practicar deportes extremos como la escalada.

Una vez se tienen los perfiles de los posibles clientes, se realiza una proyección de visitas o personas que tomarían los servicios.

- *Hospedaje*: en primer lugar, se realiza la proyección de clientes para este servicio, en cada uno de los años (1 al 5), teniendo en cuenta que se espera un aumento anual de visitas del 10 %. El cálculo de visitas para el servicio de hospedaje se toma de acuerdo con la capacidad máxima de las habitaciones que, de acuerdo con estadísticas de PORTUCOLOMBIA, oscila entre el 30 % y 40 % entre semana, y 70 % los fines de semana. Teniendo en cuenta lo anterior, se calcula el promedio de huéspedes en un año.

**Tabla 7. Proyección de ocupación del hospedaje - año 1 a 5**

Capacidad de hospedaje	Villa 1	Villa 2	Villa 3	Villa 4	Maloca	Total
	2	2	4	6	12	26
Proyección de ocupación hospedaje en el primer año						
Descripción	Huespedes	No. semanas/ DFS por año	No. de visitas por año	% de ocupación x semana/ FDS		
Visitas entre semana	10.4	47.8	497	40%		
Visitas fines de semana	18.2	63	1146.6	70%		
Proyección de ocupación hospedaje años 1 al 5						
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
1644	1808	1989	2188	2407		

Fuente: Elaboración propia.

- *Restaurante*: para este servicio, se asume que el 70 % de las personas que se hospedarán y utilizarán el servicio de restaurante para las tres comidas (desayuno, almuerzo y cena). Teniendo en cuenta lo anterior, se tiene la siguiente información.

**Tabla 8. Proyección de clientes para el servicio de restaurante - año 1 a 5**

Proyección de personas que visitarán el restaurante - años 1 al 5 (crecimiento anual del 5%)				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
3452	3797	4177	4594	5054

Fuente: Elaboración propia.

- *Actividades en la naturaleza:* para este servicio, se asume que el 50% de las personas utilizarán el servicio de actividades en la naturaleza.

**Tabla 9. Proyección de personas que realizarán actividades en la naturaleza - año 1 a 5**

Proyección de personas que realizarán actividades en la naturaleza - años 1 al 5				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1151	1266	1392	1531	1685

Fuente: Elaboración propia.

- *Actividades de deportes extremos:* para este servicio, se asume que solo el 10 % de las personas utilizarán el servicio.

**Tabla 10. Proyección de personas que realizarán deportes extremos - año 1 a 5**

Proyección de personas que realizarán deportes extremos - años 1 al 5				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
164	181	199	219	241

Fuente: Elaboración propia.

- *Actividades de bienestar:* para este servicio, se asume que el 20 % de las personas utilizarán el servicio.

**Tabla 11. Proyección de personas que realizarán actividades de bienestar - año 1 a 5**

Proyección de personas que realizarán actividades de bienestar - años 1 al 5				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
493	542	597	656	722

Fuente: Elaboración propia.

## Promoción

Con el fin de promover la villa, se plantean varias estrategias que se pueden implementar conforme vaya creciendo el proyecto, como:

- Promoción de la villa en redes sociales como Instagram y TikTok. Actualmente estas redes llegan a un gran porcentaje de la población a nivel nacional e internacional, y estas plataformas brindan diferentes opciones para cuentas de negocios.

A continuación, se relaciona una tabla con los valores promedio que puede llegar a costar la promoción de un producto o servicio con ayuda de influenciadores y de acuerdo con la cantidad de sus seguidores.

**Tabla 12. Costos de pautas con influenciadores**

Tipo de Influenciador	Rango de Seguidores	Costo por Publicación (COP)
Microinfluenciadores	1,000 - 10,000	\$100,000 - \$500,000
Influenciadores pequeños	10,000 - 50,000	\$500,000 - \$1,500,000
Influenciadores medianos	50,000 - 150,000	\$1,500,000 - \$3,000,000
Influenciadores grandes	Más de 150,000	\$3,000,000 - \$10,000,000 o más

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta la información anterior, se realiza una proyección de inversión en redes anual así:

**Tabla 13. Proyección de costos de promoción durante los primeros 5 años**

Influenciador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Micro influenciador</b>	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
<b>Influenciador pequeño</b>	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
<b>Influenciador mediano</b>	\$3,000,000	\$3,000,000	\$3,000,000	\$3,000,000	\$3,000,000
<b>Gran Total</b>	\$3,000,000	\$3,000,000	\$3,000,000	\$3,000,000	\$3,000,000

Fuente: Elaboración propia.

- Colaboraciones con influenciadores que promuevan el desarrollo de actividades extremas, el desarrollo de actividades en la naturaleza y actividades de bienestar.

**Tabla 14. Proyección de costos por colaboraciones**

Influenciador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Influenciador grande</b>	\$10.000.000	\$10.000.000	\$10.000.000	\$10.000.000	\$10.000.000
<b>Gran total</b>	\$10.000.000	\$10.000.000	\$10.000.000	\$10.000.000	\$10.000.000

Fuente: Elaboración propia.

- Alianzas con profesionales de salud, como psicólogos o nutricionistas, para la realización de actividades en las instalaciones, como clases de yoga, actividades relacionadas con alimentación consciente, retiros de bienestar, entre otros.
- Alianzas con marcas como Patagonia, North Face, Petzl, Blackdiamont, para realizar actividades relacionadas con deportes extremos. Para poder identificar el costo aproximado de estas alianzas, se recogió información de empresas que ya han realizado antes eventos con las marcas mencionadas y cada evento oscila entre los \$10.000.000 y \$50.000.000 millones de pesos, dependiendo de la duración y la magnitud de este.

**Tabla 15. Costos de la realización de actividades de deportes extremos**

Evento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Trail Running</b>	\$10.000.000	\$10.000.000	\$10.000.000	\$10.000.000	\$10.000.000
<b>Gran total</b>	\$10.000.000	\$10.000.000	\$10.000.000	\$10.000.000	\$10.000.000

Fuente: Elaboración propia.

- Estrategias de mercadeo como descuentos para atraer nuevos clientes interesados en los servicios de hospedaje, restaurante y actividades que se ofrecerán.

A continuación, se realiza una proyección de descuentos tomando como referencia otras empresas que prestan servicios similares.

**Tabla 16. Precio promedio de servicios ecoturísticos en Santander**

Tipo de Promoción	Descripción	Porcentaje de Descuento	Condiciones	Periodo de Validez	Objetivo
Descuento por Reserva Anticipada	Descuento por reservar con 30 o más días de anticipación.	10%	Solo para reservas confirmadas con 30 días de antelación.	Todo el año, o en temporadas bajas.	Fomentar la planificación anticipada y asegurar ocupación.
Descuento de Temporada Baja	Descuento exclusivo para temporada baja.	10%	Aplicable en fechas de baja demanda (por ejemplo, lunes a jueves fuera de vacaciones).	De lunes a jueves fuera de temporadas altas (vacaciones y festivos).	Atraer clientes durante la temporada baja.
Descuento por Grupo	Descuento por reservas de 4 o más cabañas o por grupo grande.	10%	Reservas de 4 o más cabañas. Se debe hacer reserva grupal en el mismo periodo.	Durante todo el año.	Atraer grupos, familias o empresas para retiros.
Descuento por Feedback	Descuento por dejar una reseña o recomendación online después de la estadía.	5%	El cliente debe dejar una reseña en plataformas como Google, Tripadvisor, etc.	Después de la estancia (por tiempo limitado).	Generar contenido de reseñas y testimonios.

Fuente: Elaboración propia.

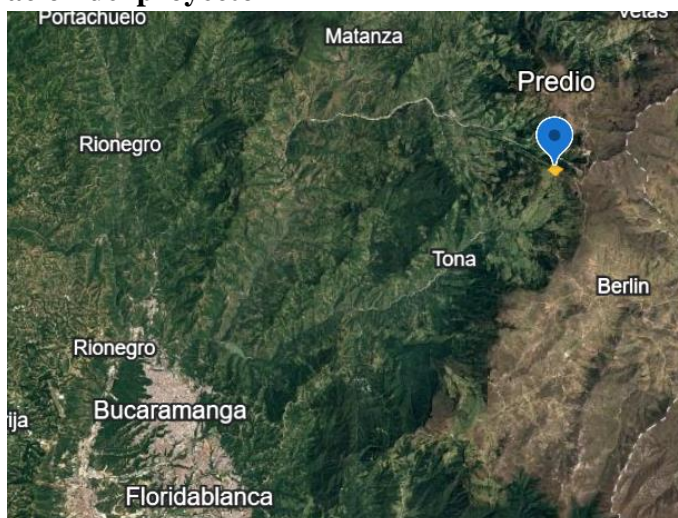
## Estudio técnico

### *Localización*

- **Macrolocalización**

La villa va a estar ubicada en el municipio de Tona, Santander, Colombia. El predio está ubicado a 20 minutos en carro, desde la plaza principal de Tona, por una única vía pavimentada con un carril para cada sentido. A continuación, se muestra su ubicación:

**Figura 11. Localización del proyecto**



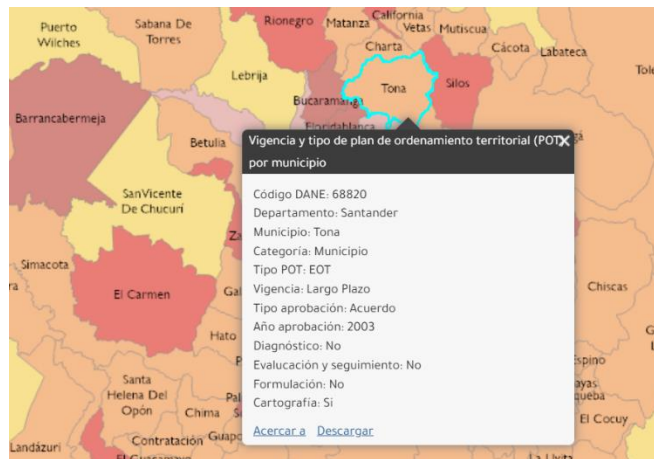
Fuente: Elaboración propia.

El predio cuenta con el paso de un río y también con formaciones rocosas en una extensión de alrededor de 1 km. Además, cuenta con presencia de seguridad militar del Gobierno, y alrededor del predio hay campesinos que viven de la agricultura y de productos lácteos. Finalmente, el municipio de Tona tiene una población de 8.000 habitantes aproximadamente, en donde hay carencia de infraestructura hotelera y no hay mucha oferta de actividades relacionadas con el turismo sostenible.

- **Microlocalización**

Lo primero que se debe evaluar es el uso del suelo que tiene el terreno según el Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT) del departamento de Santander. En este caso, por la característica geográfica y poblacional del municipio no se cuenta con un POT, por ende, nos acogemos al EOT de Tona.

**Figura 12. Vigencia y tipo de Plan de Ordenamiento Territorial (POT)**



Fuente: Tomado de Colombia en mapas (2024).

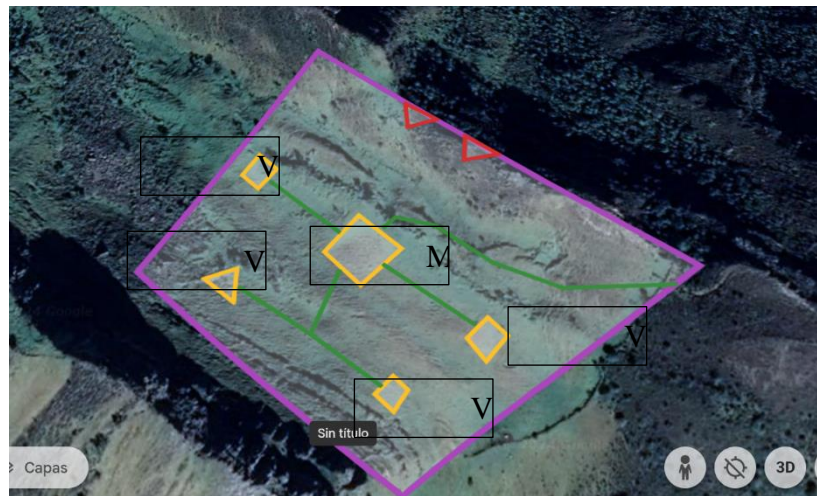
Después de revisar el EOT de Tona (2002), encontramos que, de acuerdo con la ubicación, el predio se encuentra catalogado como suelo de desarrollo rural, el cual permite la realización de actividades sostenibles que posibilitan la explotación del suelo. En el EOT de Tona, Máximo Luna, exalcalde de Tona, enfatiza que:

Esta fase, está orientada en diseñar y formular las estrategias territoriales, que permitan la implementación y desarrollo del Esquema de Ordenamiento Territorial de Tona, resaltando la visión del futuro como Tona municipio hídrico y agropecuario, con potencial turístico. (p. 35)

- **Tamaño**

El predio cuenta con un área de 4.5 hectáreas. En esta área se plantea realizar la construcción de cuatro villas para hospedaje y una maloca central en donde se ofrecerán los servicios de comida, habitaciones compartidas, y zonas de socialización y realización de actividades de bienestar. Adicionalmente, el predio cuenta con una extensión de formaciones rocosas donde se plantea la realización de escalada, *hacking*, caminatas ecológicas y actividades en el río. A continuación, se muestra un esquema base de las instalaciones del proyecto.

**Figura 13. Esquema base para la ubicación de instalaciones**



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestran ilustraciones acerca de los diseños base para cada una de las construcciones a realizar, teniendo en cuenta que el diseño final no será exactamente igual al de las ilustraciones, estos solo se tomarán como referencia:

- *Villa 1*: espacio privado de 30 m<sup>2</sup>, conformado por una habitación, un baño y un pequeño jardín con jacuzzi exterior. El espacio está diseñado como se muestra en las imágenes de referencia:

**Figura 14. Esquema de la arquitectura base de villa 1**



Fuente: Recuperado de Instagram: <https://bit.ly/4jHChBU>

- *Villa 2*: espacio privado de 40 m<sup>2</sup>, conformado por una habitación, un baño, una sala con cocina y un pequeño jardín con un jacuzzi exterior. Este espacio está diseñado como se muestra en las imágenes de referencia:

**Figura 15. Esquema arquitectónico base para la villa 2**



Fuente: Recuperado de Instagram: <https://bit.ly/3WCHPUb>

- *Villas 3 y 4*: espacio privado de 60 m<sup>2</sup>, conformado por dos habitaciones, un baño, una sala con cocina y un pequeño jardín con una pileta pequeña. Es espacio está diseñado como se muestra en las imágenes de referencia:

**Figura 16. Esquema arquitectónico base para las villas 3 y 4**



Fuente: Recuperado de Instagram: <https://bit.ly/40sMv09>

**Figura 17. Esquema arquitectónico base para las villas**



Fuente: Recuperado de Instagram: <https://bit.ly/4h811RT>

- *Maloca*: espacio de alrededor de 200 m<sup>2</sup>, conformado por dos habitaciones para ofrecer hospedaje compartido a ocho personas, tres baños con ducha y dos baños de servicio, una cocina para uso común, la zona de recepción, la zona de restaurante, un salón para clases, talleres o eventos, áreas al aire libre y zona de

parqueadero vehicular. El espacio está diseñado como se muestra en las imágenes de referencia:

**Figura 18. Esquema arquitectónico base para las zonas comunes**



Fuente: Recuperado de Instagram: <https://bit.ly/4hvFQch>

**Figura 19. Esquema arquitectónico base las villas**



Fuente: Recuperado de Instagram: [https://www.instagram.com/p/DAo26EpyJSr/?igsh=bTNzM2V5amhncHJx&img\\_index=1](https://www.instagram.com/p/DAo26EpyJSr/?igsh=bTNzM2V5amhncHJx&img_index=1)

Teniendo los diseños y áreas que conforman la infraestructura del proyecto, se realizó un presupuesto de construcción, relacionado en los anexos. El presupuesto arrojó el costo de construcción para cada una de las villas.

**Tabla 17. Costos de construcción de la villa 1**

VILLA1	
Estructura	\$ 26,568,557.50
Mampostería	\$ 3,252,000.00
Redes hidrosanitarias, ALL, gas y de incendios	\$ 12,551,352.38
Acabados y red eléctrica	\$ 79,948,816.00
Total costos de construcción	\$ 122,320,725.88

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 18. Costos de construcción de la villa 2**

VILLA2	
Estructura	\$ 30,150,724.17
Mampostería	\$ 3,252,000.00
Redes hidrosanitarias, ALL, gas y de incendios	\$ 14,651,352.38
Acabados y red eléctrica	\$ 82,498,816.00
Total costos de construcción	\$ 130,552,892.55

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 19. Costos de construcción de la villa 3**

VILLA3	
Estructura	\$ 62,782,862.50
Mampostería	\$ 12,996,000.00
Redes hidrosanitarias, ALL, gas y de incendios	\$ 31,884,123.81
Acabados y red eléctrica	\$ 166,357,448.00
Total costos de construcción	\$ 274,020,434.31

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 20. Costos de construcción de la villa 4**

VILLA4	
Estructura	\$ 62,782,862.50
Mampostería	\$ 12,996,000.00
Redes hidrosanitarias, ALL, gas y de incendios	\$ 31,884,123.81
Acabados y red eléctrica	\$ 167,557,448.00
Total costos de construcción	\$ 275,220,434.31

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 21. Costos de construcción de la maloca**

<b>MALOCA</b>	
Estructura	\$ 123,592,443.33
Mampostería	\$ 19,488,000.00
Redes hidrosanitarias, ALL, gas y de incendios	\$ 63,872,185.71
Acabados y red eléctrica	\$ 322,982,964.00
<b>Total costos de construcción</b>	<b>\$ 529,935,593.05</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 22. Costos de construcción de las cuatro villas y de la maloca**

<b>Valor total de construcción 4 Villas y Maloca</b>	<b>\$ 1,332,050,080</b>
--	-------------------------

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, se realiza un presupuesto aproximado para las actividades preliminares de construcción, obras de urbanismo y redes para conexión a servicios públicos.

**Tabla 23. Costo de otras actividades para adecuación de zonas comunes y redes generales**

Movimiento de tierras y nivelación de terreno	\$ 9,855,000.00
Saneamiento	\$ 4,100,000.00
Acometida principal agua potable	\$ 21,753,400.00
Cuanto de bombas agua potable	\$ 7,219,266.00
Red general de agua potable a cada villa	\$ 9,383,333.33
Cuarto de bombas agua lluvia	\$ 1,139,000.00
Red general de agua lluvia	\$ 12,035,000.00
Red contra incendios	\$ 6,000,000.00
Conexiones a redes públicas	\$ 9,000,000.00
Trámites ante empresas públicas	\$ 11,800,000.00
Otros	\$ 2,100,000.00
Urbanismo	\$ 108,500,000.00
<b>Valor total de actividades</b>	<b>\$ 259,879,931.33</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 24. Costo total de la construcción del proyecto**

<b>Costo total de construcción del proyecto</b>	<b>\$ 1,869,101,354.95</b>
---	----------------------------

Fuente: Elaboración propia.

- **Técnica**

A continuación, se realiza un análisis y caracterización de los equipos, de las tecnologías y del personal requerido para ofrecer los servicios que se proponen con el desarrollo del proyecto, y así garantizar la seguridad de los visitantes.

- *Hospedaje*: en la etapa de construcción de las villas se plantea la utilización de materiales de construcción innovadores que den un aspecto moderno y minimalista a cada una, manteniendo una relación con el entorno natural. En el diseño arquitectónico del proyecto, es importante que las instalaciones puedan aprovechar al máximo la ventilación y luz natural, así como la utilización de aguas lluvias. Por otra parte, durante la operación de las villas y la maloca, es indispensable contar con un sistema de seguridad para controlar el acceso no solo a las zonas comunes sino también a cada una de las villas. Así mismo, se requerirá un *software* para la operación, que facilite los procesos de reservas de hospedaje e integre los demás servicios como restaurante, actividades en la naturaleza y de deportes extremos. También es importante contar con un *software* contable, que permita tener un control financiero, de inventarios, de nóminas y de salarios, y que, además, facilite la administración de los alojamientos. En cuanto al personal, aunque no es necesario que sea especializado, sí debe contar con habilidades de comunicación, socialización y atención a otras personas, brindando, confianza, respeto y seguridad a los huéspedes.
- *Alimentación y restaurante*: al igual que en el servicio de hospedaje, se requiere un *software* contable. Sin embargo, en este servicio no se requieren de otras tecnologías o equipos especializados, pues es un servicio que se considera “manual especializado”. Finalmente, se deberá contar con un chef capacitado que cumpla con altos estándares de higiene y que cuente con habilidades en diferentes tipos de comidas.
- *Deportes extremos*: para la realización de estas actividades es fundamental contar con el equipo adecuado, especializado y con las respectivas certificaciones para

su uso. Adicionalmente se deben conocer todos los procedimientos para operación, cuidado, mantenimiento y reemplazo. En el caso de escalada, *rafting* o vías ferrata, se utilizan cuerdas dinámicas, líneas de vida, aseguradores o sistemas autobloqueantes, cascos, arneses y demás equipos diseñados para el desarrollo de estas actividades, y linternas con batería de alta duración para actividades nocturnas. Por otra parte, es importante garantizar la utilización de materiales adecuados para la construcción de la vía ferrata o de las rutas de escalada (anclajes epóxicos, chapas, y elementos para estaciones o puntos de seguridad), los cuales deben contar con una resistencia específica a tracción, torque, carga dinámica, carga estática, y fuerzas laterales. Para la operación de este servicio, se plantea la implementación de una plataforma virtual que brinde información detallada sobre las actividades, los requerimientos exigidos para la realización de estas y que también permita tener un control de reservas. Finalmente, el desarrollo de estas actividades requiere de personal altamente capacitado en estas actividades (guías de montaña certificados y aperturistas de rutas de escalada), que tengan conocimiento y certificaciones de manejo de incidente y accidentes en ubicaciones remotas.

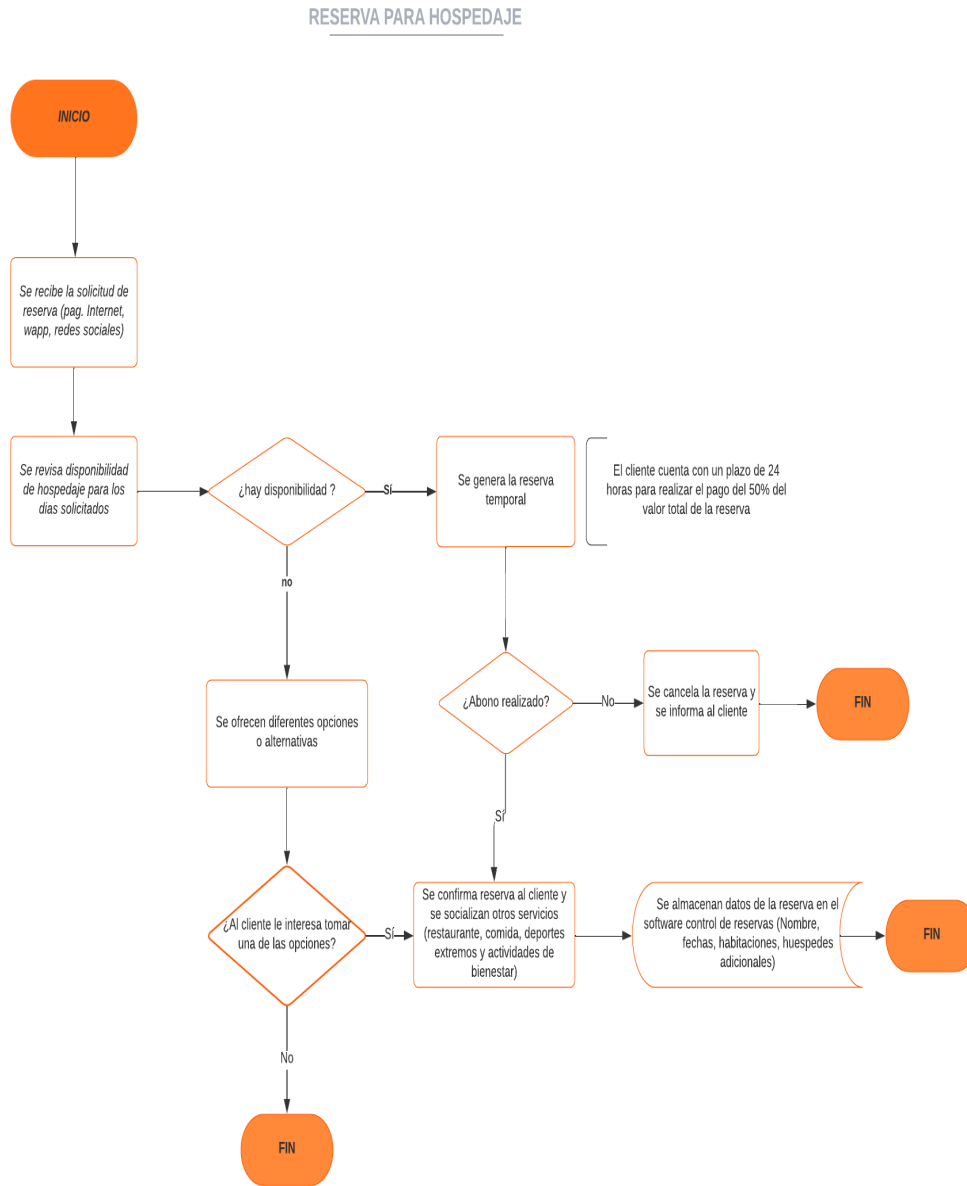
- *Actividades en contacto con la naturaleza*: para el desarrollo de estas actividades no se requieren equipos o tecnologías especializadas. Sin embargo, como se menciona anteriormente, se requiere una plataforma o *software* de control de reservas, donde se brinde información detallada a las personas con antelación.
- *Actividades de bienestar*: estas actividades requieren de profesionales especializados más que equipos o herramientas tecnológicas. Sin embargo, se plantea integrar este servicio al *software* para reservar dichas actividades. Finalmente, requiere de profesionales de la salud como nutricionistas, psicólogos y deportólogos con experiencia.

- **Procesos**

A continuación, se realiza un diagrama de procesos para cada uno de los servicios a ofrecer.

- *Hospedaje*: en este servicio se realizan dos procesos:

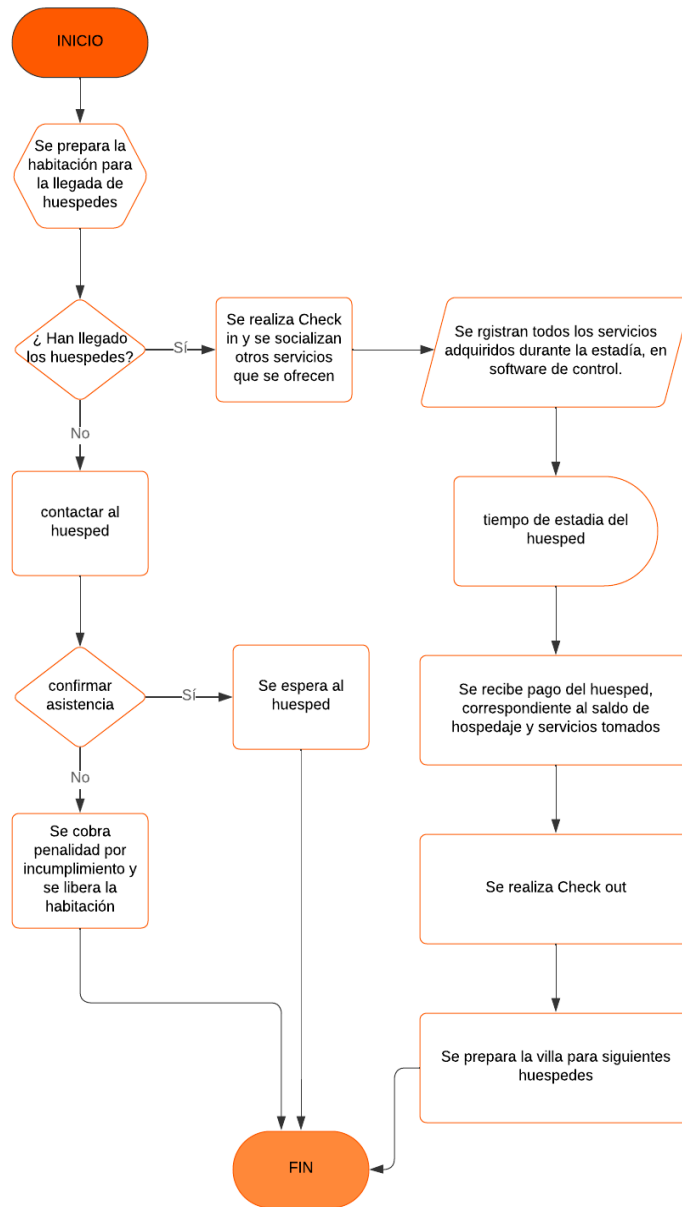
**Figura 20. Proceso operativo para la reserva de hospedaje**



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 21. Proceso operativo de hospedaje**

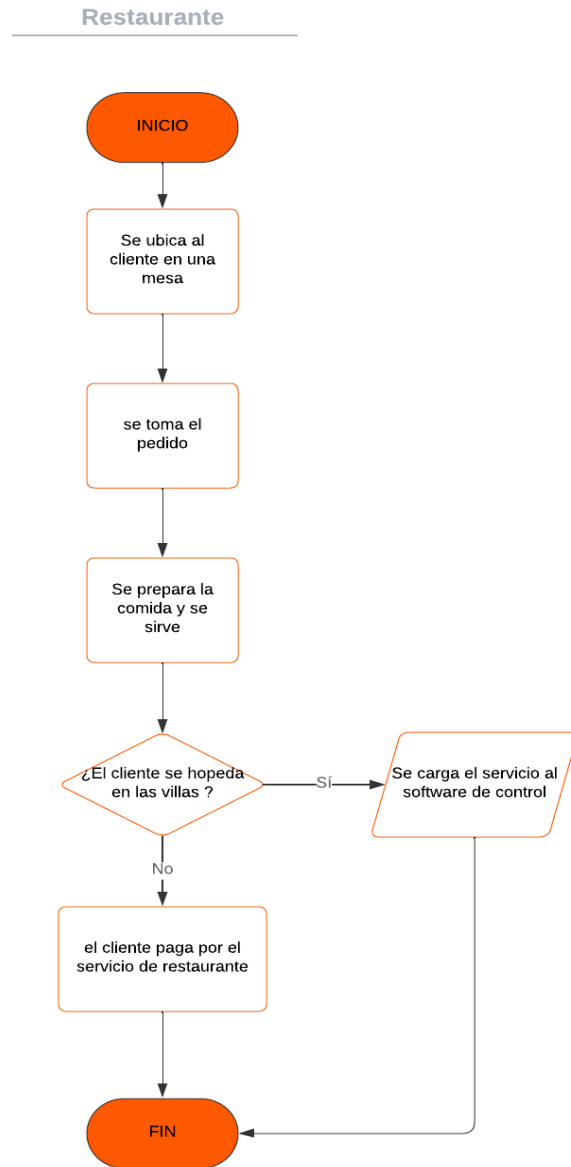
CHECK IN - CHECK OUT



Fuente: Elaboración propia.

- *Restaurante*

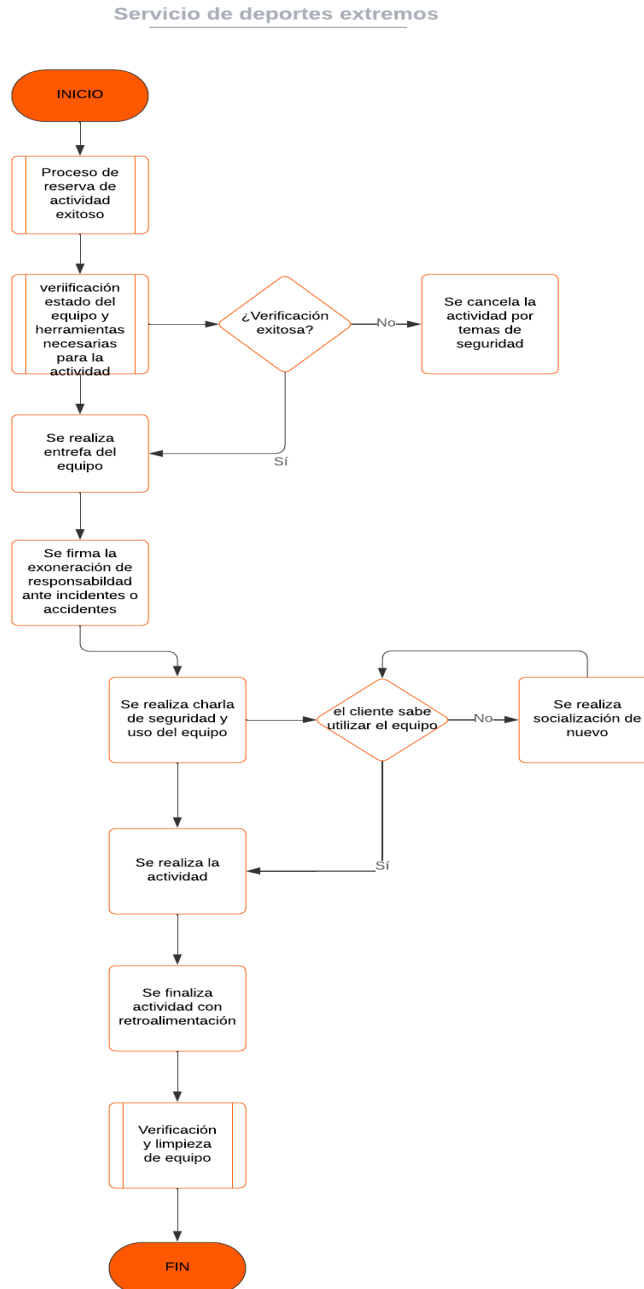
**Figura 22. Proceso operativo del restaurante**



Fuente: Elaboración propia.

- *Deportes extremos (escalada, rafting, vía ferrata)*

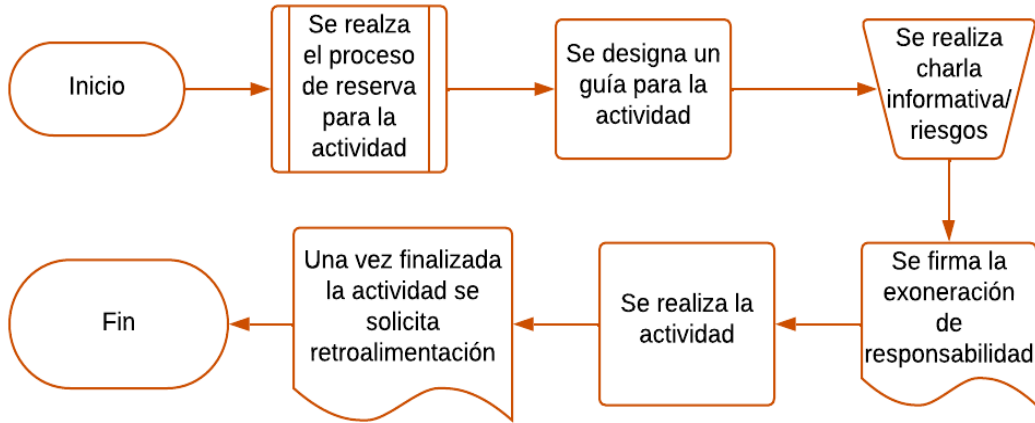
**Figura 23. Proceso de operación de las actividades de deportes extremos**



Fuente: Elaboración propia.

- *Actividades de contacto con la naturaleza*

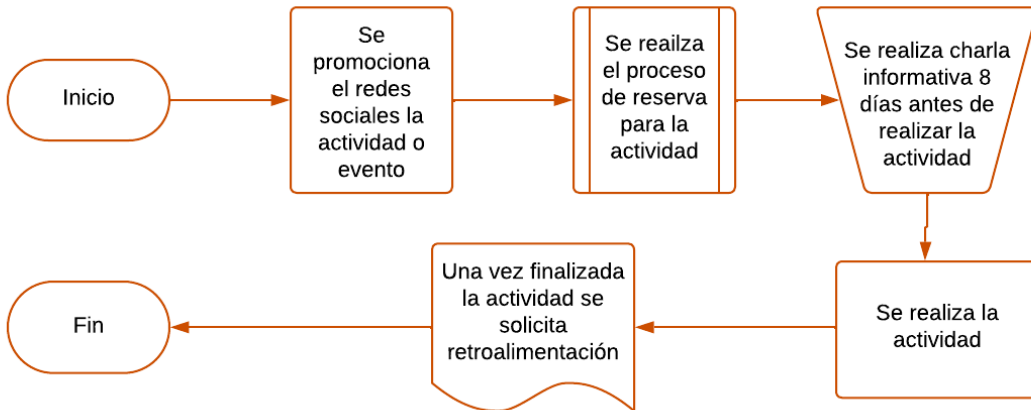
**Figura 24. Proceso de operación de actividades en la naturaleza**



Fuente: Elaboración propia.

- *Actividades de bienestar*

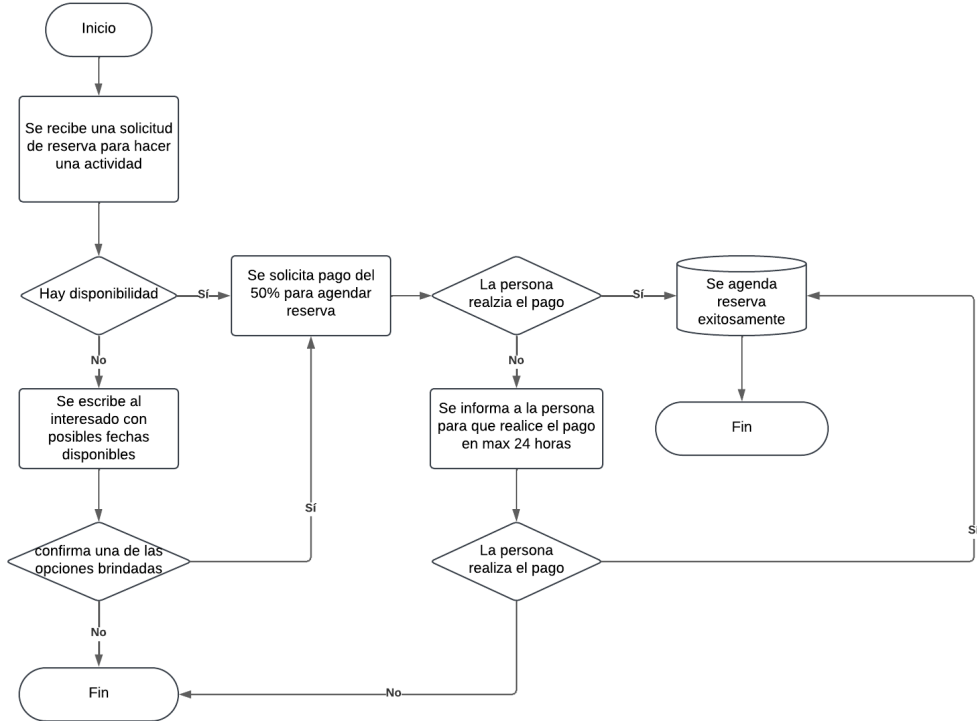
**Figura 25. Proceso de operación de actividades de bienestar**



Fuente: Elaboración propia.

- *Proceso para la reserva de una actividad (actividades de deportes extremos, actividades en la naturaleza, actividades de bienestar)*

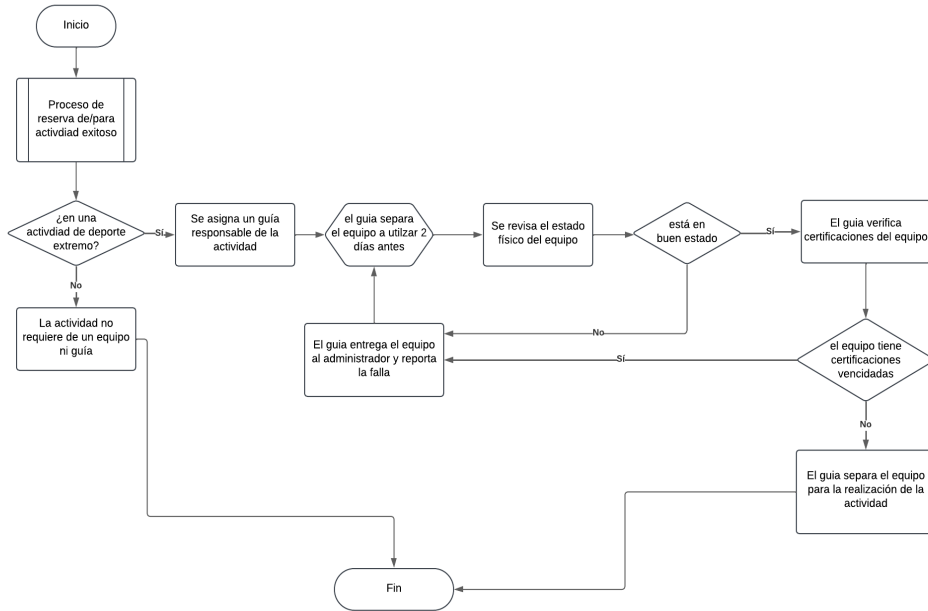
**Figura 26. Proceso para la reserva de actividades**



Fuente: Elaboración propia.

- *Proceso revisión estado de equipo (actividades de deportes extremos)*

**Figura 27. Proceso para la verificación de equipo**



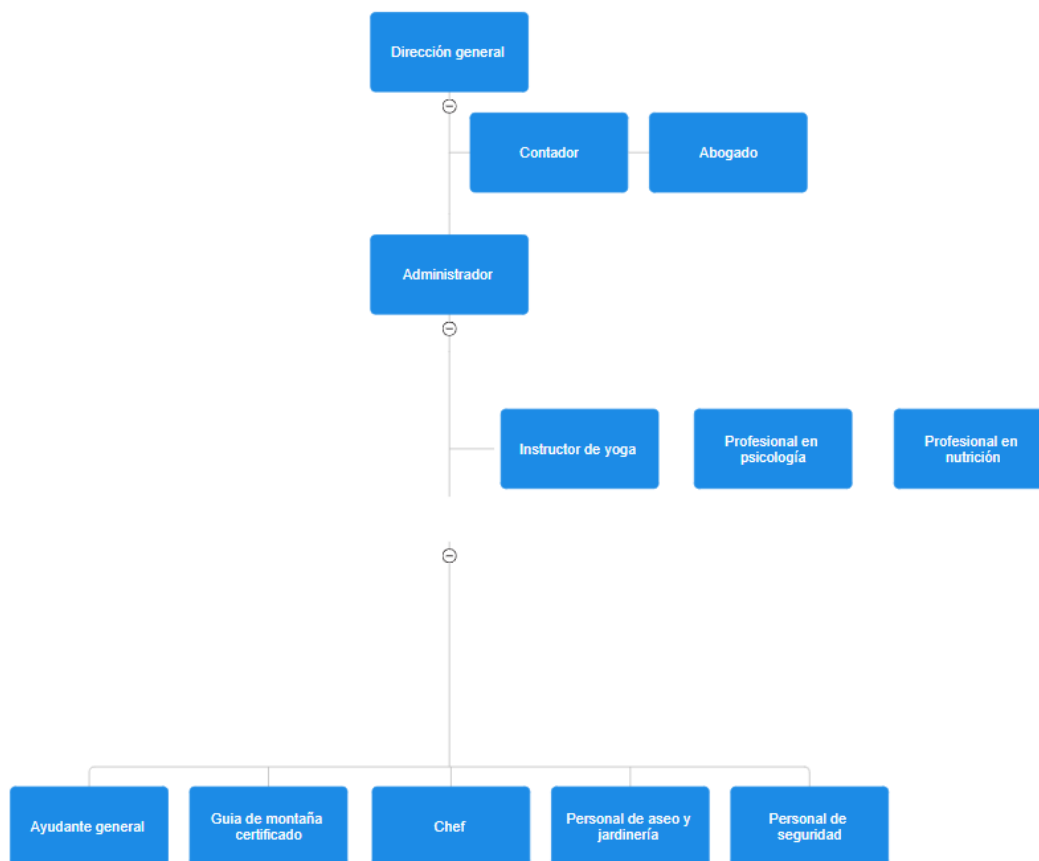
Fuente: Elaboración propia.

## Estudio administrativo y organizacional

### *Organigrama de la empresa*

Para el proyecto se plantea un organigrama horizontal, el cual se caracteriza por no tener jerarquías marcadas, favorece la adaptabilidad a los cambios y brinda una comunicación mucho más fluida entre los miembros que lo conforman. Teniendo en cuenta lo anterior, se desarrolla el siguiente organigrama:

**Figura 28. Organigrama de la empresa**



Fuente: Elaboración propia.

### *Cargos y perfiles.*

- *Dirección general:* la dirección general contará con tres socios inversionistas, cada uno de ellos con experiencia en administración, gerencia de proyectos, *marketing* y conocimiento general acerca de ecoturismo, deportes extremos y actividades de bienestar. Es importante que los perfiles tengan amplio conocimiento en:
  - Administración financiera.
  - Coordinación y gestión de los diferentes equipos de trabajo.
  - Liderazgo.
  - Visión estratégica relacionada con los servicios que ofrecerá el proyecto.
  - Comunicación efectiva y asertiva.

Por otra parte, dentro de las funciones de la dirección general se encuentran:

- Definición de la estrategia empresarial (metas y objetivos claros y medibles en el tiempo). Dentro de esto se incluye la estrategia para conformar una comunidad en torno al proyecto.
  - Dirección y supervisión de la gestión de la empresa.
  - Identificar y establecer una relación con los proveedores, profesionales clave para las actividades de deportes extremos y de bienestar, potenciales clientes y marcas relacionadas con el proyecto.
  - Analizar y proyectar el entorno empresarial con el fin de adaptar la estrategia empresarial.
  - Toma de decisiones asertivas en pro del desarrollo y éxito financiero del proyecto.
- 
- *Contador (profesional transversal)*: debe tener amplio conocimiento y experiencia en proyectos relacionados con el turismo (mínimo 5 años) y las normas fiscales aplicables a este tipo de proyectos. Su rol o funciones son:
    - Contabilidad general y realización de estados financieros.
    - Cumplimiento fiscal.
    - Supervisión de la gestión de la nómina. Esta actividad será responsabilidad del administrador y será supervisada por el contador.
    - Realización de auditorías internas.
    - Conocimiento de *software* contable para su implementación en el proyecto.
  
  - *Abogado (profesional transversal)*: debe ser un profesional con experiencia y conocimiento de normativas en proyectos relacionados con el turismo y prestación de servicios/ actividades de deportes extremos y bienestar (comercio, impuestos, seguridad y trabajo). Su rol o funciones son:
    - Gestión de riesgos legales: asesoría legal en cuanto a la prestación de servicios relacionados con deportes extremos (pólizas de seguros, documentos de exoneración de responsabilidad en caso de incidentes o accidentes y demás).

- Asesoría legal en cuanto a la prestación de servicios relacionados con actividades de bienestar.
  - Asesoría legal general relacionada con el cumplimiento de las normas para la operación y prestación de servicios de restaurante, hospedaje y demás actividades relacionadas con el turismo.
  - Asesoría legal para la realización de contratos entre el proyecto y terceros.
  - Asesoría legal para el cumplimiento de las normas de seguridad aplicables a cada uno de los servicios a prestar.
- *Administrador*: debe tener una sólida formación en finanzas, contabilidad y administración de empresas. Debe ser capaz de manejar sistemas de *software* contable y de reservas, tener una alta atención al detalle y ser proactivo en la optimización de los recursos financieros. Adicionalmente debe contar con cualidades como pasión por la atención y el servicio a otras personas, alta capacidad de socialización, y facilidad para el liderazgo de los diferentes grupos de trabajo. Es importante que hable otros idiomas y tenga conocimientos generales sobre los diferentes servicios que ofrecerá el proyecto. Debe tener una excelente presentación personal y contar con cualidades como la empatía, la honestidad y el respeto. Su rol o funciones son:
    - Supervisar y coordinar el manejo financiero, incluyendo presupuestos, flujo de caja y control de gastos.
    - Gestionar el sistema de reservas de hospedaje y actividades a través del software.
    - Controlar la contabilidad general, incluyendo inventarios, nóminas y facturación.
    - Analizar los informes financieros y generar recomendaciones para optimizar los recursos de la empresa.
    - Mantener el cumplimiento de las normativas fiscales y laborales.
    - Coordinar la operación diaria del hospedaje, el restaurante y las actividades de aventura.

- Supervisar la construcción y el mantenimiento de las villas, asegurando que cumplan con los estándares de calidad y sostenibilidad.
  - Asegurar que todos los servicios (hospedaje, restaurante, actividades) estén operando de manera fluida y cumpliendo con las expectativas de los clientes.
  - Gestionar la logística interna y las relaciones con proveedores.
  - Establecer protocolos de seguridad y funcionamiento para el personal.
  - Coordinar campañas publicitarias, promociones y alianzas estratégicas.
  - Gestionar la atención al cliente, responder consultas y resolver problemas o quejas.
  - Supervisar las actividades de deportes extremos (escalada, *rafting*, etc.) y de bienestar (yoga, terapias, etc.).
  - Coordinar la contratación de guías certificados para actividades de aventura y profesionales de salud para actividades de bienestar.
  - Gestionar la programación de actividades y controlar el proceso de reservas de estas.
  - Asegurar que todas las actividades cumplan con los estándares de calidad y seguridad.
  - Fomentar la innovación y crear nuevas experiencias para los huéspedes.
- *Especialista en marketing y publicidad*: debe ser un profesional con conocimiento en *marketing* digital, estrategias de ventas y gestión de relaciones con clientes. Es clave que tenga conocimientos en el sector turístico y en la creación de campañas publicitarias.
    - Desarrollar y ejecutar estrategias de *marketing* digital para promocionar los servicios de la empresa.
    - Gestionar la plataforma de reservas *online* y las redes sociales.
    - Crear contenido de *marketing* (fotografía, videos, publicaciones) para atraer y retener clientes.
    - Coordinar campañas publicitarias, promociones y alianzas estratégicas.
    - Gestionar la atención al cliente, responder consultas y resolver problemas o quejas.

- *Instructor de yoga*: profesional en áreas de la salud con certificación en yoga, y experiencia de mínimo tres años dictando clases en diferentes niveles y grupos. También debe tener conocimiento en las técnicas y tipos de yoga, y debe tener habilidades pedagógicas, de comunicación, empatía, paciencia y actitud profesional. Su rol es el de:
  - Realizar actividades de yoga, adaptadas a las necesidades y capacidades de los grupos, brindando un ambiente seguro y enriquecedor a las personas.
  - Organizar los espacios en donde se realizan las actividades, antes y después de su realización.
  
- *Profesionales de la salud (psicología y nutrición)*: debe ser un profesional con experiencia en la gestión de actividades de bienestar. Debe estar bien informado sobre las mejores prácticas en bienestar, así como prácticas pedagógicas para la realización de actividades en grupos de personas con diferentes perfiles. Debe contar con una gran capacidad para coordinar equipos y gestionar las necesidades de los profesionales especializados que trabajan en el área.
  - Realizar actividades de bienestar, adaptadas a las necesidades y capacidades de los grupos, brindando un ambiente seguro y enriquecedor a las personas.
  - Organizar los espacios en donde se realizan las actividades, antes y después de su realización.
  
- *Ayudante general*: debe ser una persona proactiva, con habilidades para socializar fácilmente. Debido a los roles que realizará, no es necesario que cuente con un título profesional. Su función será la de apoyar en las actividades operativas que requieran de refuerzo como cocina, aseo general, desarrollo de actividades en la naturaleza y actividades administrativas como la realización de inventarios, pedidos a proveedores.
  
- *Guía de montaña certificado*: debe contar con formación académica especializada en actividades de montaña, manejo de equipos para la realización de deportes en

altura, así como certificación de la Asociación nacional de guías de montaña, y certificado de curso de primeros auxilios en áreas remotas. Además, debe contar con amplias habilidades de comunicación y liderazgo. Su rol es el de realizar las actividades de deportes extremos con grupos de máximo cinco personas.

- *Chef*: debe contar con certificación de curso de cocina, experiencia práctica y conocimiento básico de nutrición y dietas. Además, debe ser flexible en cuanto al menú a preparar y los ingredientes a utilizar. Debe contar con habilidades de liderazgo, trabajo en equipo y colaboración. Su rol como chef será el de:
  - Realizar inicialmente el menú, enfocado en los insumos de la región donde se desarrolla el proyecto, bajo la dirección del administrador.
  - Velar por el orden y aseo de la cocina.
  - Realizar el inventario y los pedidos de los insumos para la operación correcta de la cocina.
  
- *Personal de aseo y jardinería*: deben ser personas con habilidades de socialización y atención al cliente. No se requiere un perfil con título profesional, sin embargo, deben ser personas empáticas y respetuosas. Su rol es el de velar por el orden y aseo en cada una de las villas, la maloca y los espacios abiertos. Su rol es el de:
  - Asear y organizar el hospedaje antes de la llegada de huéspedes y después del *check out*.
  - Identificar daños o fallas en mobiliario, equipos y demás elementos de decoración en las villas y maloca.
  - Velar por el orden y aseo continuo de las zonas comunes.
  - Cuidar las plantas y vegetación que conforma el urbanismo del proyecto.
  
- *Personal de seguridad*: deben ser personas proactivas con una alta capacidad de observación y comunicación. No se requiere título profesional. Su rol será:
  - Tener control y registro de ingreso y salidas de personas.
  - Realizar supervisión continua de las diferentes áreas.

- Reportar al administrador situaciones sospechosas.
- Proporcionar atención cordial a las personas que visiten el proyecto.

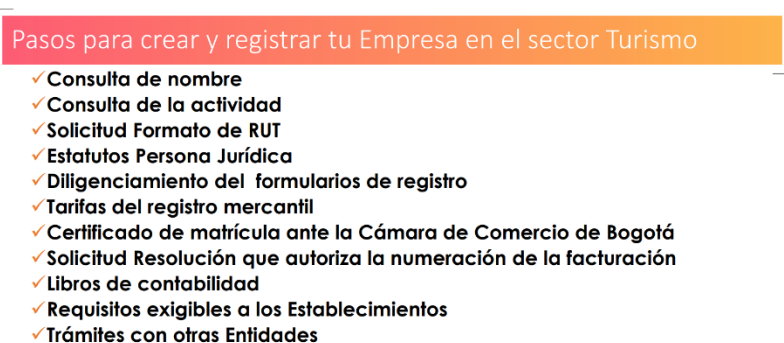
Los sueldos y pagos de honorarios se relacionan en el capítulo financiero de este trabajo.

## Estudio legal

### *Constitución de la sociedad*

En este aspecto se debe evaluar bajo que directrices legales debe operar el nuevo proyecto en sus diferentes fases. Para realizar esta evaluación se recurre a La Cámara de Comercio, para entender cuáles son los requisitos legales mínimos para la construcción y operación del proyecto de emprendimiento evaluado en el presente documento. A continuación, la Cámara de Comercio de Bogotá relaciona el procedimiento para la constitución legal de una empresa de turismo.

### **Figura 29. Pasos para crear y registrar una empresa en el sector de turismo**



Fuente: Tomada de Cámara de Comercio Bogotá (2020).

Teniendo en cuenta que el proyecto realizará actividades de aventura (deportes extremos), se deben contemplar las normas establecidas, de acuerdo con lo indicado por la Cámara de Comercio de Bogotá.

## Figura 30. Normas de turismo de aventura

### ¿Cuáles son las normas de turismo de aventura?

- Para agencias de viajes se encuentran:
  - NTS – AV 010. Requisitos para la operación de actividades de rafting en turismo de aventura, 2007.
  - NTS – AV 011. Requisitos para la operación de actividades de rapel en turismo de aventura, 2007.
  - NTS – AV 012. Requisitos para la operación de actividades de espeleología recreativa en turismo de aventura, 2008
  - NTS – AV 013. Requisitos para la operación de actividades de parapente en turismo de aventura, 2010.
  - NTS- AV 014. Requisitos para la operación de actividades de cabalgata en turismo de aventura, 2015
  - NTS-AV 015. Requisitos para la operación de actividades de canyoning en turismo de aventura, 2015

Fuente: Tomada de Cámara de Comercio Bogotá (2020).

- **Aspectos legales y tributarios**

En tercer lugar, es importante identificar los incentivos que el Gobierno ofrece para emprendimientos turísticos, y aunque actualmente no los hay en términos de inversión como subsidios, Procolombia ha socializado los siguientes incentivos que aplicarían para este proyecto (Abondano et al, 2018):

- Descuento del 15 % en el impuesto de renta, por ser un nuevo proyecto de ecoturismo
- Actividades o eventos promovidos por MINCIT para emprendedores en proyectos de turismo, con el fin de generar redes de contactos, mejorar acceso a financiamiento y hacer capacitaciones relacionadas a prestación de servicios relacionados con turismo.

## Evaluación financiera

### Presupuestos

- **Ingresos**

Se realizará el cálculo de ingreso para los primeros 5 años de operación del proyecto, en 3 escenarios (pesimista, probable y optimista), tomando como punto de partida los datos recopilados en el estudio de mercado, del presente documento.

**Tabla 25. Proyección de visitantes durante los primeros cinco años**

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Restaurante	3452	3797	4177	4594	5054
Hospedaje	1644	1808	1989	2188	2407
Actividades en la naturaleza	1151	1266	1392	1531	1685
Deportes extremos	164	181	199	219	241
Actividades de bienestar	493	542	597	656	722

Fuente: Elaboración propia.

Una vez se ha realizado la proyección de visitas durante los primeros cinco años, se realiza la evaluación de ingresos en tres escenarios.

- *Escenario pesimista:* se toman las visitas proyectadas para cada servicio por año y se obtienen ingresos, contemplando los valores más bajos por servicio, relacionados con el estudio de competencia.

**Tabla 26. Escenario pesimista: ingresos anuales por servicio**

Producto	Precio mínimo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Restaurante	\$ 15,000	\$ 51,777,180	\$ 56,954,898	\$ 62,650,388	\$ 68,915,427	\$ 75,806,969
Hospedaje	\$ 80,000	\$ 131,497,600	\$ 144,647,360	\$ 159,112,096	\$ 175,023,306	\$ 192,525,636
Actividades en la naturaleza	\$ 30,000	\$ 34,518,120	\$ 37,969,932	\$ 41,766,925	\$ 45,943,618	\$ 50,537,979
Deportes extremos	\$ 10,000	\$ 1,643,720	\$ 1,808,092	\$ 1,988,901	\$ 2,187,791	\$ 2,406,570
Actividades de bienestar	\$ 15,000	\$ 7,396,740	\$ 8,136,414	\$ 8,950,055	\$ 9,845,061	\$ 10,829,567
	<b>Total de ingresos por servicio por año</b>	\$ 226,833,360	\$ 249,516,696	\$ 274,468,366	\$ 301,915,202	\$ 332,106,722
	<b>Total de ingresos en 5 años (Escenario pesimista)</b>	\$ 1,384,840,346				

Fuente: Elaboración propia.

- *Escenario probable*: se calcula un promedio de precios por servicio de acuerdo con el estudio de competencia, y con las visitas proyectadas durante los primeros cinco años. Se obtienen los ingresos probables por año.

**Tabla 27. Escenario probable: ingresos anuales por servicio**

Producto	Precio promedio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Restaurante	\$ 42,500	\$ 146,702,010	\$ 161,372,211	\$ 177,509,432	\$ 195,260,375	\$ 214,786,413
Hospedaje	\$ 240,000	\$ 394,492,800	\$ 433,942,080	\$ 433,942,080	\$ 477,336,288	\$ 525,069,917
Actividades en la naturaleza	\$ 165,000	\$ 208,834,626	\$ 189,849,660	\$ 208,834,626	\$ 229,718,089	\$ 252,689,897
Deportes extremos	\$ 80,000	\$ 14,464,736	\$ 13,149,760	\$ 14,464,736	\$ 15,911,210	\$ 17,502,331
Actividades de bienestar	\$ 82,500	\$ 44,750,277	\$ 40,682,070	\$ 44,750,277	\$ 49,225,305	\$ 54,147,835
	<b>Total de ingresos por año</b>	\$ 809,244,449	\$ 838,995,781	\$ 879,501,151	\$ 967,451,266	\$ 1,064,196,393
	<b>Total de ingresos en 5 años (Escenario Promedio)</b>	\$ 4,559,389,040				

Fuente: Elaboración propia.

- *Escenario optimista*: se toma el precio más alto por servicio de acuerdo con el estudio de competencia, y con las visitas proyectadas durante los primeros cinco años. Se obtienen los ingresos probables por año.

**Tabla 28. Escenario optimista ingresos anuales por servicio**

Servicio	Precio promedio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Restaurante	\$ 70,000	\$ 241,626,840	\$ 265,789,524	\$ 292,368,476	\$ 321,605,324	\$ 353,765,856
Hospedaje	\$ 400,000	\$ 657,488,000	\$ 723,236,800	\$ 795,560,480	\$ 875,116,528	\$ 962,628,181
Actividades en la naturaleza	\$ 300,000	\$ 345,181,200	\$ 379,699,320	\$ 417,669,252	\$ 459,436,177	\$ 505,379,795
Deportes extremos	\$ 150,000	\$ 24,655,800	\$ 27,121,380	\$ 29,833,518	\$ 32,816,870	\$ 36,098,557
Actividades de bienestar	\$ 150,000	\$ 73,967,400	\$ 81,364,140	\$ 89,500,554	\$ 98,450,609	\$ 108,295,670
	<b>Total de ingresos por servicio por año</b>	\$ 1,101,292,400	\$ 1,211,421,640	\$ 1,332,563,804	\$ 1,465,820,184	\$ 1,612,402,203
	<b>Total de ingresos en 5 años (Escenario optimista)</b>	\$ 6,723,500,231				

Fuente: Elaboración propia.

- **Costos**
- *Predio*: para la realización del proyecto se requiere un predio con un área de 4.5 hectáreas. En este costo es importante incluir los impuestos incurridos en la compra, así como los costos de trámites legales por escrituración.
- *Estudios y diseños técnicos*: para la realización del proyecto, se requiere un levantamiento topográfico, estudio de suelos, diseño arquitectónico, diseño

estructural, diseño eléctrico y diseño de redes hidrosanitarias, gas y de incendios. A continuación, se detallan los costos, teniendo en cuenta el área de construcción, el cual es un parámetro fundamental para calcular el costo de cada estudio y diseño.

**Tabla 29. Relación de área total a construir**

ÁREAS DE CONSTRUCCIÓN		
Área Villa 1	m2	30
Área Villa 2	m2	40
Área Villa 3	m2	60
Área Villa 4	m2	60
Área Maloca	m2	200
Área de urbanismo	m2	360
<b>Área total de construcción</b>	<b>m2</b>	<b>390</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 30. Relación gastos del diseño del proyecto**

Estudio/ Diseño	Costo por m2	Costo total
Levantamiento topográfico	\$ 5,000.00	\$ 3,750,000.00
Estudio de suelos	\$ 10,222.00	\$ 7,666,500.00
Diseño arquitectónico	\$ 18,679.00	\$ 14,009,250.45
Diseño estructural	\$ 22,000.00	\$ 8,580,000.00
Diseño eléctrico	\$ 13,000.00	\$ 5,070,000.00
Diseño hidrosanitario, gas, contra incendios	\$ 6,600.00	\$ 2,574,000.00
<b>Costo total de estudios y diseños</b>		<b>\$ 41,649,750.45</b>

Fuente: Elaboración propia.

Para estimar los costos de los diseños y estudios por m2, se revisó:

- Guía de uso para el aplicativo de cobro de honorarios - herramienta piloto del Consejo Profesional Nacional de Arquitectura y sus profesiones auxiliares.
- Norma NSR-10: honorario de diseño estructural según el grado de complejidad.
- Proyectos de construcción con levantamiento topográfico, estudio de suelos y demás diseños con características similares a las del presente proyecto.

- **Trámites, permisos y licencias**

De acuerdo con la normativa colombiana, para el desarrollo del proyecto se deben expedir los siguientes permisos:

**Tabla 31. Relación gastos de permisos y licencias del proyecto**

<b>Tramites, permisos y licencias</b>	<b>Costo aproximado</b>	<b>Observaciones</b>
Licencia de construcción	\$ 37,382,027.10	Normalmente está entre el 1 % y 2 % del costo de construcción.
Licencia ambiental	\$ 5,000,000.00	Normalmente está entre \$5.000.000 y \$15.000.000.
Permiso de excavación y remoción de tierra	\$ 1,869,101.35	Este valor es normalmente el 5% del valor de la licencia de construcción.
Licencia de uso del suelo	\$ 2,000,000.00	Valor que cambia de acuerdo al municipio
Disponibilidad de servicio de acueducto y alcantarillado	\$ 1,000,000.00	El costo está entre \$500.000 y \$1.000.000 dependiendo de la entidad prestadora del servicio.
PMT	\$ 5,000,000.00	Valor estimado por profesional.

<b>Costo total de trámites, permisos y licencias</b>	<b>\$ 52,251,128.45</b>
--	-------------------------

Fuente: Elaboración propia.

- **Construcción y equipamiento**

Se realiza un presupuesto por capítulos con el fin de establecer un valor estimado de construcción y equipamiento. A continuación, se relaciona el presupuesto por capítulos, con un AIU estimado del 15 %:

**Tabla 32. Presupuesto de construcción del proyecto por capítulos**

ACTIVIDAD	UND	CANT	Vir. Unitario	Vir. Total
1				<b>9,855,000.00</b>
<b>MOMENTO DE TIERRAS PREDIO</b>				
2				<b>305,877,450.00</b>
<b>ESTRUCTURA</b>				
3				<b>51,984,000.00</b>
<b>MAMPOSTERIA</b>				
4				<b>577,949,412.95</b>
<b>INSTALACIONES HIDROSANITARIAS, INCENDIOS Y LLUVIAS</b>				
4.1				4,100,000.00
<b>SANEAMIENTO</b>				
4.2				21,753,400.00
<b>ACOMETIDA PRINCIPAL</b>				
4.3				7,219,266.00
<b>CUARTO DE BOMBAS AGUA POTABLE</b>				
4.4				9,383,333.33
<b>RED GENERAL AGUA POTABLE</b>				
4.5				2,180,000.00
<b>VILLA 1</b>				
4.6				2,180,000.00
<b>VILLA 2</b>				
4.7				4,398,000.00
<b>VILLA 3</b>				
4.8				4,398,000.00
<b>VILLA 4</b>				
4.9				10,146,000.00
<b>MALOCA</b>				
4.10				1,139,000.00
<b>CUARTO DE BOMBAS AGUA LLUVIA</b>				
4.11				12,035,000.00
<b>RED DE GENERAL AGUA LLUVIA</b>				
4.12				6,000,000.00
<b>RED DE CONTRA INCENDIO</b>				
4.13				2,326,000.00
<b>RAMALES DE AGUAS LLUVIAS VILLA 1</b>				
4.14				2,326,000.00
<b>RAMALES DE AGUAS LLUVIAS VILLA 2</b>				
4.15				6,978,000.00
<b>RAMALES DE AGUAS LLUVIAS VILLA 3</b>				
4.16				6,978,000.00
<b>RAMALES DE AGUAS LLUVIAS VILLA 4</b>				
4.17				11,630,000.00
<b>RAMALES DE AGUAS LLUVIAS MALOCA</b>				
4.18				8,045,352.38
<b>RED SANITARIA VILLA 1</b>				
4.19				10,145,352.38
<b>RED SANITARIA VILLA 2</b>				
4.2				20,508,123.81
<b>RED SANITARIA VILLA 3</b>				
4.21				20,508,123.81
<b>RED SANITARIA VILLA 4</b>				
4.22				42,096,185.71
<b>RED SANITARIA MALOCA</b>				
4.23				9,000,000.00
<b>CONEXIONES A REDES PUBLICAS</b>				
4.24				11,800,000.00
<b>TRAMITES ANTE EMPRESAS PUBLICAS</b>				
4.25				2,100,000.00
<b>OTROS</b>				
5				<b>814,935,492.00</b>
<b>ACABADOS</b>				
5.1				79,948,816.00
<b>VILLA 1</b>				
5.2				82,498,816.00
<b>VILLA 2</b>				
5.3				166,357,448.00
<b>VILLA 3</b>				
5.4				163,147,448.00
<b>VILLA 4</b>				
5.5				322,982,964.00
<b>MALOCA</b>				
6				<b>108,500,000.00</b>
<b>URBANISMO PREDIO</b>				
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$ 1,869,101,354.95</b>
			<b>A</b>	5% \$ 93,455,067.75
			<b>I</b>	5% \$ 93,455,067.75
			<b>U</b>	5% \$ 93,455,067.75
			<b>IVA/U</b>	19% \$ 17,756,462.87
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 2,167,223,021.07</b>

Fuente: Elaboración propia.

- **Tramites y conexión de servicios (acueducto, alcantarillado, energía y gas)**

**Tabla 33. Presupuesto de gastos de conexiones servicios públicos**

Servicio	Costo de conexión
Acueducto	\$ 5,000,000.00
Alcantarillado	\$ 8,000,000.00
Energía	\$ 10,000,000.00
Gas	\$ 6,000,000.00
<b>Costo total de conexiones</b>	<b>\$ 29,000,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 34. Resumen de costos por actividad para construcción del proyecto**

Actividad	Costo
Predio	\$ 700,000,000
Estudios y diseños	\$ 41,649,750
Construcción y equipamiento	\$ 1,869,101,355
Interventoría y gerencia de construcción	\$ 93,455,067.75
Gastos generales de administración	\$ 37,382,027.10
imprevistos	\$ 93,455,067.75
Trámites, permisos y licencias	\$ 52,251,128
Conexión de servicios	\$ 29,000,000
<b>Total de costos para construcción del proyecto</b>	<b>\$ 2,916,294,396</b>

Fuente: Elaboración propia.

- **Gastos**

Para calcular los gastos correspondientes al personal requerido para la operación del proyecto, se toma como referencia el decreto 0035 del 2024, en el cual se relacionan los cargos profesionales, el perfil y el salario mensual promedio.

**Tabla 35. Costos operacionales por año**

Profesional	Experiencia (años)	Honorario mensual	Dedicación mensual	Cantidad de profesionales	Duración total (mes)	Total AÑO1
Contador	5	\$ 3,582,390	40%	1	12	\$ 17,195,472
Abogado con especialización o maestría	5	\$ 10,566,739	40%	1	1	\$ 4,226,696
Administrador	5	\$ 3,582,390	100%	1	12	\$ 42,988,680
Especialista en marketing y publicidad	2	\$ 3,582,390	30%	1	12	\$ 12,896,604
Instructor de yoga con especialización	5	\$ 5,315,321	20%	1	12	\$ 12,756,770
Psicologo con especialización	5	\$ 5,315,321	20%	1	12	\$ 12,756,770
Nutricionista con especialización	5	\$ 5,315,321	20%	1	12	\$ 12,756,770
Ayudante general	0	\$ 2,000,000	50%	1	12	\$ 12,000,000
Guía de montaña	Técnico	\$ 5,315,321	20%	1	12	\$ 12,756,770
Chef	3	\$ 3,582,390	70%	1	12	\$ 30,092,076
Personal de aseo y jardinería	0	\$ 2,000,000	60%	2	12	\$ 28,800,000
Personal de seguridad	Técnico	\$ 2,000,000	100%	1	12	\$ 24,000,000
<b>Total de gastos por año - Personal para operación</b>						<b>\$ 223,226,609</b>

Fuente: Elaboración propia.

Después se procede con el cálculo de otros gastos.



Vehículos y similares	5 años
Equipos de cómputo	5 años

Fuente: Tomado de Meza Orozco (2013).

Una vez se tiene la vida útil de los activos, se realiza la depreciación de los activos fijos y amortización de los activos diferidos, que conforman el proyecto por el método de línea recta.

**Tabla 39. Depreciación y amortización de activos para el proyecto**

Depreciación y amortización de activos								
Concepto	Costo	Vida útil	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor de rescate
Mobiliario	\$ 199,810,000.00	10	\$ 9,990,500	\$ 9,990,500	\$ 9,990,500	\$ 9,990,500	\$ 9,990,500	\$ 149,857,500
Electrodomesticos	\$ 49,220,000.00	10	\$ 2,461,000	\$ 2,461,000	\$ 2,461,000	\$ 2,461,000	\$ 2,461,000	\$ 36,915,000
Maquinaria y Equipos	\$ 22,758,266.00	10	\$ 1,137,913	\$ 1,137,913	\$ 1,137,913	\$ 1,137,913	\$ 1,137,913	\$ 17,068,700
Predio	\$ 700,000,000.00		0	0	0	0	0	\$ 700,000,000
Estudios y diseños	\$ 41,649,750.45	5	\$ 8,329,950	\$ 8,329,950	\$ 8,329,950	\$ 8,329,950	\$ 8,329,950	\$ -
TOTAL			\$ 21,919,363	\$ 21,919,363	\$ 21,919,363	\$ 21,919,363	\$ 21,919,363	\$ 903,841,200

Fuente: Elaboración propia.

Se calcula un valor de rescate para los activos fijos correspondiente al 50 % de su costo. El predio no se deprecia con el tiempo y los estudios y diseños al ser activos diferidos no tienen valor de rescate. Es importante aclarar que el valor de rescate es el monto que el inversionista esperaría recuperar de la inversión inicial, en caso de venderlos en el año cinco.

- **Financiación**

El proyecto contará con dos fuentes de financiamiento:

**Tabla 40. Fuentes de financiamiento para el proyecto**

Monto inversionistas (45%)	\$ 1,312,332,478
Prestamo bancario (55%)	\$ 1,603,961,918

Fuente: Elaboración propia.

- **Amortización financiera (préstamo bancario)**

Para calcular la amortización del crédito bancario correspondiente a \$1.068.950.668, se utilizará el sistema alemán-amortización con abono constante a capital, el cual es el que normalmente aplican los bancos en Colombia para créditos de consumo, como es este caso. Asumiendo una tasa de interés (TEA) del 30 %, se procede a calcular la amortización:

**Tabla 41. Datos de préstamo bancario**

Valor del préstamo	\$ 1,603,961,918
Tasa de interes (EA)	30%
Plazo (mes)	36
Tasa mensual	2.24%

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestra un resumen de la amortización financiera por año.

**Tabla 42. Amortización financiera por año - crédito bancario**

Año	Amortización	Interés	Cuota	Saldo
1	\$ 534,653,973	\$ 365,275,594	\$ 534,653,973	\$ 15,772,292,194
2	\$ 534,653,973	\$ 221,560,606	\$ 534,653,973	\$ 9,356,444,522
3	\$ 534,653,973	\$ 77,845,618	\$ 534,653,973	\$ 2,940,596,850

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente tabla muestra los valores de amortización para cada mes:

**Tabla 43. Amortización financiera por mes - crédito bancario**

Mes	Amortización	Interés	Cuota	Saldo
0	0	0	0	\$ 1,603,961,918
1	\$ 44,554,498	\$ 35,928,747	\$ 44,554,498	\$ 1,559,407,420
2	\$ 44,554,498	\$ 34,930,726	\$ 44,554,498	\$ 1,514,852,923
3	\$ 44,554,498	\$ 33,932,705	\$ 44,554,498	\$ 1,470,298,425
4	\$ 44,554,498	\$ 32,934,685	\$ 44,554,498	\$ 1,425,743,927
5	\$ 44,554,498	\$ 31,936,664	\$ 44,554,498	\$ 1,381,189,429
6	\$ 44,554,498	\$ 30,938,643	\$ 44,554,498	\$ 1,336,634,932
7	\$ 44,554,498	\$ 29,940,622	\$ 44,554,498	\$ 1,292,080,434
8	\$ 44,554,498	\$ 28,942,602	\$ 44,554,498	\$ 1,247,525,936
9	\$ 44,554,498	\$ 27,944,581	\$ 44,554,498	\$ 1,202,971,439
10	\$ 44,554,498	\$ 26,946,560	\$ 44,554,498	\$ 1,158,416,941
11	\$ 44,554,498	\$ 25,948,539	\$ 44,554,498	\$ 1,113,862,443
12	\$ 44,554,498	\$ 24,950,519	\$ 44,554,498	\$ 1,069,307,945
13	\$ 44,554,498	\$ 23,952,498	\$ 44,554,498	\$ 1,024,753,448
14	\$ 44,554,498	\$ 22,954,477	\$ 44,554,498	\$ 980,198,950
15	\$ 44,554,498	\$ 21,956,456	\$ 44,554,498	\$ 935,644,452
16	\$ 44,554,498	\$ 20,958,436	\$ 44,554,498	\$ 891,089,954
17	\$ 44,554,498	\$ 19,960,415	\$ 44,554,498	\$ 846,535,457
18	\$ 44,554,498	\$ 18,962,394	\$ 44,554,498	\$ 801,980,959
19	\$ 44,554,498	\$ 17,964,373	\$ 44,554,498	\$ 757,426,461
20	\$ 44,554,498	\$ 16,966,353	\$ 44,554,498	\$ 712,871,964
21	\$ 44,554,498	\$ 15,968,332	\$ 44,554,498	\$ 668,317,466
22	\$ 44,554,498	\$ 14,970,311	\$ 44,554,498	\$ 623,762,968
23	\$ 44,554,498	\$ 13,972,290	\$ 44,554,498	\$ 579,208,470
24	\$ 44,554,498	\$ 12,974,270	\$ 44,554,498	\$ 534,653,973
25	\$ 44,554,498	\$ 11,976,249	\$ 44,554,498	\$ 490,099,475
26	\$ 44,554,498	\$ 10,978,228	\$ 44,554,498	\$ 445,544,977
27	\$ 44,554,498	\$ 9,980,207	\$ 44,554,498	\$ 400,990,480
28	\$ 44,554,498	\$ 8,982,187	\$ 44,554,498	\$ 356,435,982
29	\$ 44,554,498	\$ 7,984,166	\$ 44,554,498	\$ 311,881,484
30	\$ 44,554,498	\$ 6,986,145	\$ 44,554,498	\$ 267,326,986
31	\$ 44,554,498	\$ 5,988,124	\$ 44,554,498	\$ 222,772,489
32	\$ 44,554,498	\$ 4,990,104	\$ 44,554,498	\$ 178,217,991
33	\$ 44,554,498	\$ 3,992,083	\$ 44,554,498	\$ 133,663,493
34	\$ 44,554,498	\$ 2,994,062	\$ 44,554,498	\$ 89,108,995
35	\$ 44,554,498	\$ 1,996,041	\$ 44,554,498	\$ 44,554,498
36	\$ 44,554,498	\$ 998,021	\$ 44,554,498	\$ 0

Fuente: Elaboración propia.

Una vez se ha calculado la amortización del crédito bancario, se procede a calcular el costo de financiamiento para el proyecto mediante la metodología Weighted Average Cost of Capital (WACC), teniendo en cuenta que el capital invertido por los inversionistas también

tiene un costo (Costo de oportunidad). Para el cálculo del costo de financiamiento, se asume que la fuente de recursos de los inversionistas tendrá una tasa de descuento (costo de oportunidad) del 30 % EA.

**Tabla 44. Cálculo de costo de capital / Costo Promedio Ponderado (CPP)**

Fuente	Monto	C.D.I	Valor parcial
Crédito bancario	\$ 1,603,961,918.05	9%	\$ 148,616,325.70
Inversionistas	\$ 1,312,332,478.40	30%	\$ 393,699,743.52
			<b>\$ 542,316,069.22</b>
	<b>C.P.P</b>		18.6%

Fuente: Elaboración propia.

El CDI corresponde al costo efectivo después de impuestos. Para este caso, el crédito bancario tiene una tasa del 9 % EA después de descontar el 35 % correspondiente al impuesto sobre renta, mientras que el C.D.I de los inversionistas sigue siendo el 30 % pues no tiene deducciones de impuestos.

Es importante resaltar que en la medida en que se financie el proyecto con un crédito de mayor valor, el costo de capital será menor, pues la deuda tiene ventajas tributarias que no tiene el capital de inversionistas.

Estados financieros proyectados

- Estado de resultados: escenario pesimista

Tabla 45. Estado financiero: escenario pesimista

ESTADO DE RESULTADOS - ESCENARIO PESIMISTA						
ITEM	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por hospedaje		\$ 51,777,180	\$ 56,954,898	\$ 62,650,388	\$ 68,915,427	\$ 75,806,969
Ingresos por Restaurante		\$ 131,497,600	\$ 144,647,360	\$ 159,112,096	\$ 175,023,306	\$ 192,525,636
Ingresos por actividades de dep. extremos		\$ 34,518,120	\$ 37,969,932	\$ 41,766,925	\$ 45,943,618	\$ 50,537,979
Ingresos por actividades de bienestar		\$ 1,643,720	\$ 1,808,092	\$ 1,988,901	\$ 2,187,791	\$ 2,406,570
Ingresos por actividades de bienestar		\$ 7,396,740	\$ 8,136,414	\$ 8,950,055	\$ 9,845,061	\$ 10,829,567
Gastos operacionales		\$ 223,226,609	\$ 223,226,609	\$ 223,226,609	\$ 223,226,609	\$ 223,226,609
Otros gastos		\$ 186,000,000	\$ 186,000,000	\$ 186,000,000	\$ 186,000,000	\$ 186,000,000
EBITDA		<b>-\$ 182,393,249</b>	<b>-\$ 159,709,913</b>	<b>-\$ 134,758,244</b>	<b>-\$ 107,311,407</b>	<b>-\$ 77,119,887</b>
Depreciación		\$ 21,919,363	\$ 21,919,363	\$ 21,919,363	\$ 21,919,363	\$ 21,919,363
UTILIDAD OPERATIVA		<b>-\$ 204,312,613</b>	<b>-\$ 181,629,277</b>	<b>-\$ 156,677,607</b>	<b>-\$ 129,230,770</b>	<b>-\$ 99,039,250</b>
Intereses		\$ 365,275,594	\$ 221,560,606	\$ 77,845,618	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuestos (UAI)		<b>-\$ 569,588,207</b>	<b>-\$ 403,189,883</b>	<b>-\$ 234,523,225</b>	<b>-\$ 129,230,770</b>	<b>-\$ 99,039,250</b>
Impuestos pagados (20%)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Neta		<b>-\$ 569,588,207</b>	<b>-\$ 403,189,883</b>	<b>-\$ 234,523,225</b>	<b>-\$ 129,230,770</b>	<b>-\$ 99,039,250</b>
Depreciaciones		\$ 21,919,363	\$ 21,919,363	\$ 21,919,363	\$ 21,919,363	\$ 21,919,363
Inversiones	-\$ 2,916,294,396					
Préstamo	\$ 1,603,961,918					
Pago de capital		\$ 534,653,973	\$ 534,653,973	\$ 534,653,973		
Flujo neto de efectivo	<b>-\$ 1,312,332,478</b>	<b>-\$ 1,082,322,816</b>	<b>-\$ 915,924,492</b>	<b>-\$ 747,257,835</b>	<b>-\$ 107,311,407</b>	<b>-\$ 77,119,887</b>
Valor VPN	<b>-\$ 3,411,250,070</b>					
Valor TIR	-					

Fuente: Elaboración propia.

- Estado de resultados: escenario probable

Tabla 46. Estado financiero: escenario promedio

ESTADO DE RESULTADOS - ESCENARIO PROMEDIO						
ITEM	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por hospedaje		\$ 146,702,010	\$ 161,372,211	\$ 177,509,432	\$ 195,260,375	\$ 214,786,413
Ingresos por Restaurante		\$ 394,492,800	\$ 433,942,080	\$ 433,942,080	\$ 477,336,288	\$ 525,069,917
Ingreso por actividades en la naturaleza		\$ 208,834,626	\$ 189,849,660	\$ 208,834,626	\$ 229,718,089	\$ 252,689,897
Ingresos por actividades de dep. extremos		\$ 14,464,736	\$ 13,149,760	\$ 14,464,736	\$ 15,911,210	\$ 17,502,331
Ingresos por actividades de bienestar		\$ 44,750,277	\$ 40,682,070	\$ 44,750,277	\$ 49,225,305	\$ 54,147,835
Gastos operacionales		\$ 223,226,609	\$ 223,226,609	\$ 223,226,609	\$ 223,226,609	\$ 223,226,609
Otros gastos		\$ 186,000,000	\$ 186,000,000	\$ 186,000,000	\$ 186,000,000	\$ 186,000,000
EBITDA		<b>\$ 400,017,840</b>	<b>\$ 429,769,172</b>	<b>\$ 470,274,542</b>	<b>\$ 558,224,657</b>	<b>\$ 654,969,784</b>
Depreciación		\$ 21,919,363	\$ 21,919,363	\$ 21,919,363	\$ 21,919,363	\$ 21,919,363
UTILIDAD OPERATIVA		<b>\$ 378,098,476</b>	<b>\$ 407,849,808</b>	<b>\$ 448,355,179</b>	<b>\$ 536,305,294</b>	<b>\$ 633,050,420</b>
Intereses		\$ 365,275,594	\$ 221,560,606	\$ 77,845,618	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuestos (UAI)		<b>\$ 12,822,882</b>	<b>\$ 186,289,202</b>	<b>\$ 370,509,560</b>	<b>\$ 536,305,294</b>	<b>\$ 633,050,420</b>
Impuestos pagados (20%)		\$ 2,564,576	\$ 37,257,840	\$ 74,101,912	\$ 107,261,059	\$ 126,610,084
Utilidad Neta		<b>\$ 10,258,306</b>	<b>\$ 149,031,362</b>	<b>\$ 296,407,648</b>	<b>\$ 429,044,235</b>	<b>\$ 506,440,336</b>
Depreciaciones		\$ 21,919,363	\$ 21,919,363	\$ 21,919,363	\$ 21,919,363	\$ 21,919,363
Inversiones	-\$ 2,916,294,396					
Préstamo	\$ 1,603,961,918					
Pago de capital		\$ 534,653,973	\$ 534,653,973	\$ 534,653,973		
Flujo neto de efectivo	<b>-\$ 1,312,332,478</b>	<b>-\$ 502,476,303</b>	<b>-\$ 363,703,248</b>	<b>-\$ 216,326,961</b>	<b>\$ 450,963,598</b>	<b>\$ 528,359,700</b>
Valor VPN	<b>-\$ 1,671,128,583</b>					
Valor TIR	<b>-22%</b>					

Fuente: Elaboración propia.

- Estado de resultados: escenario optimista

**Tabla 47. Estado financiero: escenario optimista**

ESTADO DE RESULTADOS - ESCENARIO OPTIMISTA						
ITEM	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por hospedaje		\$ 241,626,840	\$ 265,789,524	\$ 292,368,476	\$ 321,605,324	\$ 353,765,856
Ingresos por Restaurante		\$ 657,488,000	\$ 723,236,800	\$ 795,560,480	\$ 875,116,528	\$ 962,628,181
Ingreso por actividades en la naturaleza		\$ 345,181,200	\$ 379,699,320	\$ 417,669,252	\$ 459,436,177	\$ 505,379,795
Ingresos por actividades de dep. extremos		\$ 24,655,800	\$ 27,121,380	\$ 29,833,518	\$ 32,816,870	\$ 36,098,557
Ingresos por actividades de bienestar		\$ 73,967,400	\$ 81,364,140	\$ 89,500,554	\$ 98,450,609	\$ 108,295,670
Gastos operacionales		\$ 223,226,609	\$ 223,226,609	\$ 223,226,609	\$ 223,226,609	\$ 223,226,609
Otros gastos		\$ 186,000,000	\$ 186,000,000	\$ 186,000,000	\$ 186,000,000	\$ 186,000,000
EBITDA		\$ 933,692,631	\$ 1,067,984,555	\$ 1,215,705,671	\$ 1,378,198,899	\$ 1,556,941,450
Depreciación		\$ 21,919,363	\$ 21,919,363	\$ 21,919,363	\$ 21,919,363	\$ 21,919,363
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 911,773,267	\$ 1,046,065,191	\$ 1,193,786,308	\$ 1,356,279,536	\$ 1,535,022,087
Intereses		\$ 365,275,594	\$ 221,560,606	\$ 77,845,618	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuestos (UAI)		\$ 546,497,673	\$ 824,504,585	\$ 1,115,940,689	\$ 1,356,279,536	\$ 1,535,022,087
Impuestos pagados (20%)		\$ 109,299,535	\$ 164,900,917	\$ 223,188,138	\$ 271,255,907	\$ 307,004,417
Utilidad Neta		\$ 437,198,139	\$ 659,603,668	\$ 892,752,552	\$ 1,085,023,629	\$ 1,228,017,669
Depreciaciones		\$ 21,919,363	\$ 21,919,363	\$ 21,919,363	\$ 21,919,363	\$ 21,919,363
Inversiones	-\$ 2,916,294,396					
Préstamo	\$ 1,603,961,918					
Pago de capital		\$ 534,653,973	\$ 534,653,973	\$ 534,653,973		
Flujo neto de efectivo	-\$ 1,312,332,478	-\$ 75,536,471	\$ 146,869,059	\$ 380,017,942	\$ 1,106,942,992	\$ 1,249,937,033
Valor VPN	\$ 1,473,628,199					
Valor TIR	20%					

Fuente: Elaboración propia.

### *Criterios de evaluación financiera*

- Tasa interna de retorno (TIR)

Es un indicador financiero utilizado para evaluar la rentabilidad de un proyecto o inversión. Representa el tipo de interés o tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de caja futuros con la inversión inicial, es decir, el rendimiento que generará un proyecto, sin tener que hacer supuestos sobre tasas de interés externas.

Aunque hay una fórmula para su cálculo, para este proyecto se utilizan las herramientas de Excel:

$$\text{TIR} = \text{Flujo efectivo 0} + \text{Flujo efectivo 1} + \text{Flujo efectivo 2} + \text{Flujo efectivo 3} + \text{Flujo efectivo 4} + \text{Flujo efectivo 5}$$

Normalmente, este indicador suele compararse con el costo de capital con los siguientes parámetros:

- $TIR > CPP$ : el proyecto es rentable.
- $TIR < CPP$ : el proyecto no es rentable.

Para proyectos a largo plazo es importante tener otro indicador financiero de referencia, ya que la TIR puede no ser suficiente para la toma de decisión de inversión.

- **Valor Presente Neto (VPN)**

Es un indicador financiero que permite evaluar si un proyecto o inversión es rentable. Calcula la diferencia entre el valor actual de los flujos de caja futuros generados por un proyecto, descontados a una tasa de interés, y la inversión inicial.

Aunque hay una fórmula para su cálculo, para este proyecto también se utilizan las herramientas de Excel:

$$\text{VPN} = \text{VNA (C.P.P; Flujo efectivo 2: Flujo efectivo 5) - Flujo efectivo 0}$$

- Si el VPN es positivo: el proyecto es rentable, ya que generará más valor que lo invertido.
- Si el VPN es igual a cero: el proyecto no genera ni pérdidas ni ganancias, solo cubre el costo de la inversión.
- Si el VPN es negativo: el proyecto no es rentable, ya que no cubre el costo de la inversión y no genera valor.

## Escenarios de evaluación

- **Escenario pesimista**

**Tabla 48. Resultados VPN y TIR – Escenario pesimista**

<b>Valor VPN</b>	<b>-\$ 3,411,250,070</b>
<b>Valor TIR</b>	-
<b>C.P.P</b>	18.6%

Fuente: Elaboración propia.

En este escenario el VPN es negativo por lo tanto el proyecto no es rentable, ya que no cubre el costo de la inversión y no genera valor. Debido a que durante los 5 primeros años el flujo neto de efectivo es negativo, el proyecto no es rentable. Teniendo en cuenta lo anterior, bajo el escenario pesimista, el proyecto no genera valor en el tiempo y no se puede calcular la TIR, ya que no se presenta durante el horizonte de tiempo cambio de signos que permitan en la ecuación igualarse a 0, para encontrar dicha TIR.

- **Escenario probable**

**Tabla 49. Resultados VPN y TIR – Escenario promedio**

<b>Valor VPN</b>	<b>-\$ 1,671,128,583</b>
<b>Valor TIR</b>	<b>-22%</b>
<b>C.P.P</b>	18.6%

Fuente: Elaboración propia.

En este escenario, el VPN es negativo por lo tanto el proyecto no es rentable, ya que no cubre el costo de la inversión y no genera valor. Por otra parte, desde el año 3, el flujo neto de efectivo es positivo, sin embargo, la TIR es negativa, por lo cual, bajo el escenario promedio, el proyecto no es rentable ni genera valor en el tiempo.

- **Escenario optimista**

**Tabla 50. Resultados VPN y TIR – Escenario optimista**

<b>Valor VPN</b>	<b>\$ 1,473,628,199</b>
<b>Valor TIR</b>	<b>20%</b>
<b>C.P.P</b>	<b>18.6%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Bajo este escenario, la TIR es mayor a 0 y además es mayor al costo del capital, lo que indica que el proyecto es rentable. Por otra parte, el VPN es positivo, lo que indica que el proyecto genera más valor que la inversión realizada. Teniendo en cuenta lo anterior, bajo este escenario, se podría invertir en el proyecto.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de realizar la evaluación de prefactibilidad para el proyecto de turismo ecológico, se evidenció que Colombia es un país con gran potencial para desarrollar proyectos de turismo ecológico, debido a su reconocimiento a nivel mundial por su biodiversidad, paisajes paradisíacos y gastronomía. Si bien los diferentes gobiernos están pasando por crisis económicas, políticas y sociales, el turismo ecológico ha demostrado con cifras ser una actividad que cada vez tiene mayor participación en el PIB de diferentes países.

Teniendo en cuenta lo anterior, y de acuerdo con los resultados obtenidos en el estudio, se concluye que:

- El estudio del entorno y sector bajo la metodología del PESPEL arrojó resultados positivos en cada uno de los entornos.
- Se pudieron llevar a cabo los estudios de mercado, administrativo y organizacional y técnico, los cuales aportaron información relevante para llevar a cabo la evaluación de prefactibilidad. Los estudios arrojaron resultados positivos en cada uno de los estudios.
- Se realizó el estudio legal identificando los requisitos, normas e impuesto aplicables.
- Se realizó la evaluación financiera del proyecto en tres escenarios posibles, identificando su viabilidad solamente en el escenario optimista (valor del bien o servicio superior al promedio) con un VPN y TIR positivos.
- Se identificó que, en muchos casos, la financiación bancaria para la inversión inicial en un proyecto es más económica que la financiación con recursos de inversionistas.

Finalmente, de acuerdo con los resultados obtenidos, se recomienda realizar la evaluación de prefactibilidad para la realización del proyecto por fases. De esta forma, podría ser viable en un escenario probable (precios de los servicios promedio) siendo más competitivo en el mercado.

## REFERENCIAS

- Cajina-Guedeat, M. & Reyes-Bossio, M. (2021). Experiencia emocional subjetiva en deportistas extremos: Estudio cualitativo. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 21(1), 1-17.
- Caviedes Rubio, D. I. & Olaya Amaya, A. (2017). *Ecoturismo en áreas protegidas de Colombia: Una revisión de impactos ambientales con énfasis en las normas de sostenibilidad ambiental*. Luna Azul.
- Chain, N. S., Chain, R. S., & Puelma, J. S. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- DANE (2024). *Producto interno bruto (PIB) I trimestre 2024 preliminar*. Boletín técnico. DANE.
- DANE (2024). *Producto interno bruto (PIB) II trimestre 2024 preliminar*. Boletín técnico. DANE. <https://www.dane.gov.co/bol-PIB-IItrim2024.pdf>
- Dudley, N. (Ed.). (2008). *Guidelines for applying protected area management categories*. International Union for Conservation of Nature.
- El Tiempo (2022). *Turismo: una apuesta por el desarrollo económico*. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/mas-contenido/turismo-una-apuesta-por-el-desarrollo-economico-673399>
- Fondo Nacional de Turismo (2023). *Mincomercio y FONTUR presentan nueva ficha para radicar proyectos turísticos*. FONTUR. <https://fontur.com.co/comunicados/mincomercio-y-fontur-presentan-nueva-ficha-para-radicar-proyectos-turisticos>
- Fundación universitaria Cafam., CPTUR., & COTELCO (2022). *Índice de competitividad turística regional de Colombia*. Fondo Editorial Fundación Universitaria Cafam.
- Guivernau, A. (2024). *Evolución y desafíos del sector turístico en Latinoamérica*. OBS Business School. [https://marketing.onlinebschool.es/Prensa/Informes/OBS\\_Lationoamerica.pdf](https://marketing.onlinebschool.es/Prensa/Informes/OBS_Lationoamerica.pdf)
- Infante Villarreal, A. (1992). *Evaluación financiera de proyectos de inversión*. Grupo Editorial Norma.

- La República (2020). *El ecoturismo es la tendencia que se impone a nivel mundial en la post pandemia*. La República. <https://www.larepublica.co/empresas/el-ecoturismo-es-la-tendencia-que-se-impone-a-nivel-mundial-durante-la-pospandemia-3096635>
- Merriam, S. B. & Tisdell, E. J. (2017). Qualitative research: A guide to design and implementation. *Adult Education Quarterly*, 67(1), 71-73. <https://doi.org/10.1177/0741713616671930>
- Meza Orozco, J. de J. (2013). *Evaluación financiera de proyectos* (3.ª ed.). ECOE Ediciones.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2012). *Política de turismo de naturaleza*. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo/politica-de-turismo-de-naturaleza/politica-de-turismo-de-naturaleza/politica-de-turismo-de-naturaleza.pdf.aspx>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC) (2023). *Boletín trimestral de las TIC: Segundo trimestre 2023*. MINTIC. [https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-326313\\_archivo\\_pdf.pdf](https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-326313_archivo_pdf.pdf)
- Miranda, J. J. (2010). *Gestión de proyectos: Identificación, formulación, evaluación financiera, económica, social y ambiental*. MM Editores.
- Organización de las Naciones Unidas para el Turismo (2020). *Panorama del turismo internacional*. Organización de las Naciones Unidas para el Turismo.
- Organización de las Naciones Unidas para el Turismo (2023). *La importancia del turismo para el crecimiento se destaca en el informe Perspectivas de la economía Mundial*. (Reporte 231110). UNWTO. <https://www.unwto.org/es/news/La-importancia-del-turismo-para-el-crecimiento-se-destaca-en-el-informe-Perspectivas-de-la-Econom%C3%ADa-Mundial>
- Organización de las Naciones Unidas para el Turismo (2024). *En julio de 2024, las llegadas de turistas internacionales alcanzaron el 96 % de los niveles registrados antes de la pandemia* [Comunicado de prensa]. UNWTO. <https://www.unwto.org/es/news/julio-2024-las-llegadas-de-turistas-internacionales-alcanzaron-el-96-de-los-niveles-registrados-antes-de-la-pandemia>
- Organización de las Naciones Unidas para el Turismo (2024). *El turismo internacional alcanzará en 2024 los niveles registrados antes de la pandemia*. (Reporte 240119).

- UNWTO. <https://www.unwto.org/es/news/el-turismo-internacional-alcanzo-el-97-de-los-niveles-anteriores-a-la-pandemia-en-el-primer-trimestre-de-2024>
- Organización de las Naciones Unidas para el Turismo (2024). *El turismo crece un 4% en 2021, muy por debajo aún de los niveles prepandémicos* [Comunicado de prensa]. UNWTO. <https://www.unwto.org/es/news/el-turismo-crece-un-4-en-2021-muy-por-debajo-aun-de-los-niveles-prepandemicos>
- Organización Mundial de la Salud (2022, junio). *La OMS subraya la urgencia de transformar la salud mental y los cuidados conexos*. OMS. <https://www.who.int/es/news/item/17-06-2022-who-highlights-urgent-need-to-transform-mental-health-and-mental-health-care>
- Organización Mundial del Turismo (2020). El turismo internacional sigue adelantando a la economía global. UNWTO. <https://www.unwto.org/es/el-turismo-mundial-consolida-su-crecimiento-en-2019>
- Ross, S., & Wall, G. (1999). *Ecotourism: Towards congruence between theory and practice*. University of Waterloo.
- Sánchez-Aparicio, A., & Santolaya, M. (2023). Variables de personalidad y conductas de riesgo: Una perspectiva a través de los deportes extremos de montaña. *Revista de Psicología Aplicada al Deporte y el Ejercicio Físico*, 8(2), e14. <https://doi.org/10.5093/rpadef2023a14>
- Sánchez, D. O. (2023). *¿Cómo investigar en didáctica de las ciencias sociales? Fundamentos metodológicos, técnicas e instrumentos de investigación*. Ediciones Octaedro, S.L.
- Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de inversión: Formulación y evaluación* (2.ª ed.). Pearson Educación.
- Stone, L. S., & Stone, M. T. (2018). *Wildlife tourism dynamics in Southern Africa: Contemporary issues, challenges and prospects for sustainable development*. Springer.
- Vargas, F., & Lizcano, J. (2023). Formación en turismo sostenible: Revisión de literatura de cara a la creación de un programa de maestría en el departamento del Magdalena (Colombia). *Turismo y Sociedad*. <https://doi.org/10.18601/01207555.n33.11>
- Vélez, A., Universitat de Barcelona, & UNIE Universidad Colaboradores (2023). *Evolución y desafíos del sector turístico en Latinoamérica*. OBS Business School.

World Tourism Organization (2022). *World tourism barometer* (Vol. 20). UNWTO. [https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2022-07/UNWTO\\_Barom22\\_04\\_July\\_Excerpt.pdf?VersionId=IKdI.SG000LrOD\\_BCIQ67rpWF2LQxSwU](https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2022-07/UNWTO_Barom22_04_July_Excerpt.pdf?VersionId=IKdI.SG000LrOD_BCIQ67rpWF2LQxSwU)

World Wide Fund for Nature (2024). *Estos serán los retos ambientales para Colombia en el 2024*. WWF. <https://www.wwf.org.co/?386213/retos-ambientales-de-Colombia-en-2024>