



Vigilada Mineducación

**Análisis de prefactibilidad para un proyecto de innovación turística en el sector solidario
en la ciudad de Pereira**

Jaime Mauricio Restrepo Londoño

Trabajo de grado para optar por el título de Magíster en Gerencia de Proyectos

Asesor temático: José Mauricio Tobar Guinand

Universidad Eafit

Escuela de Administración

Maestría en Gerencia de Proyectos

Pereira

2022

RESUMEN

El turismo en Colombia ha experimentado un crecimiento continuo, especialmente en el turismo de naturaleza. En este sentido, el presente estudio se basa en el modelo solidario de semanas compartidas, donde una cooperativa se encarga de la infraestructura, y otra entidad, de la parte operativa. El objetivo de este proyecto es realizar un estudio de prefactibilidad para un proyecto de innovación turística en el sector solidario, con el fin de satisfacer a los socios y de contribuir a la democratización del turismo. Para lograrlo, se desarrollaron los siguientes estudios: un estudio sectorial y estratégico del sector en el cual se encuentra el proyecto; un estudio de mercado, que evidencia el mercado meta y las estrategias de *marketing*; un estudio técnico-ambiental, que permitió determinar las capacidades e impactos del proyecto, y un estudio financiero y un análisis de riesgos, que permitió identificar la viabilidad del proyecto en términos económicos. En cuanto a los resultados, el estudio de mercado reveló una demanda potencial del 47% de los encuestados que viaja una vez al año, incluyendo dentro de la oferta una experiencia turística única y servicios de calidad; en el estudio técnico, se determinó que la ubicación más viable es la ciudad de Pereira, en la vereda Tinajas, departamento de Risaralda (Colombia), con una capacidad para atender a 50 turistas diarios; en el estudio administrativo y legal, se identificó la planta orgánica y los perfiles de cargos necesarios para el proyecto, además de la normativa que cobija a las cooperativas para su funcionamiento; finalmente, el estudio económico y financiero reveló que el proyecto de innovación turística en el sector solidario en Colombia muestra una inversión fija y un flujo de caja positivo a partir del segundo año de operación. En conclusión, el proyecto es viable y factible para su ejecución, considerando el horizonte de inversión.

Palabras clave: turismo, viabilidad, cooperativa, semanas compartidas

ABSTRACT

Tourism in Colombia has experienced a continuous growth, especially in nature tourism. In this sense, the present study is based on the solidarity model of shared weeks, where a cooperative is in charge of the infrastructure, and another entity, of the operational part. The objective of this project is to conduct a pre-feasibility study for a tourism innovation project in the solidarity sector, in order to satisfy the partners and contribute to the democratization of tourism. To achieve it, the following studies were developed: a sectoral and strategic study of the sector in which the project is located; a market study, that evidences the target market and marketing strategies; a technical-environmental study, which allowed to determine the capacities and impacts of the project, and a financial study and risk analysis, that allowed to identify the viability of the project in economic terms. As for the results, the market study revealed a potential demand of 47% of respondents who travel once a year, including within the offer a unique tourist experience and quality services; in the technical study, it was determined that the most viable location is the city of Pereira in the village Tinajas, department of Risaralda (Colombia), with a capacity to serve 50 tourists per day; in the administrative and legal study, the organic plant and the profiles of positions necessary for the project were identified, in addition to the regulations that cover cooperatives for its operation; finally, the economic and financial study revealed that the project of tourism innovation in the solidarity sector in Colombia shows a fixed investment and a positive cash flow from the second year of operation. In conclusion, the project is viable and feasible for its execution, considering the investment horizon.

Keywords: tourism, viability, cooperative, shared weeks

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
1. SITUACIÓN DE ESTUDIO.....	11
2. JUSTIFICACIÓN	14
2.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	16
3. OBJETIVOS	17
4.1OBJETIVO GENERAL.....	17
4.2OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
4. MARCO TEÓRICO.....	18
4.1. MARCO CONCEPTUAL	18
4.2. MARCO CONTEXTUAL Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y SECTORIAL.....	36
4.3. MARCO LEGAL.....	40
5. ESTUDIO SECTORIAL	44
5.1. MACROENTORNO.....	44
5.1.1 Político	44
5.1.2 Económico	48
5.1.3 Tecnológico.....	55
5.1.4 Ecológico	60
5.1.5 Legal	62
5.2. NÚCLEO	64
5.2.1 Turismo de acción.....	67
5.2.2 Turismo de bienestar.....	68
5.2.3 Turismo cultural.....	68
5.2.4 Turismo LGBTQ+	69
5.2.5 Turismo natural	69
5.2.6 Turismo náutico	69
5.2.7 Turismo de sol y playa.....	70
5.2.8 Turismo de reuniones.....	70
5.3. MICROENTORNO	71

5.4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	77
6. ESTUDIO DE MERCADO	80
6.1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO.....	80
6.1.1 Alojamiento.....	81
6.2. DEMANDA	83
6.2.1 Análisis de encuestas	85
6.3. OFERTA	97
6.4. PRECIO	102
6.5. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	102
6.5.1 Estrategias comerciales.....	104
6.6. MEZCLA DE MERCADO.....	106
6.6.1 Producto	107
6.6.2 Precio	107
6.6.3 Promoción	107
6.6.4 Plaza.....	107
7. ESTUDIO TÉCNICO-AMBIENTAL	108
7.1. ANÁLISIS DE LOCALIZACIÓN	108
7.1.1 Macrolocalización.....	108
7.1.2 Microlocalización	113
7.2. INGENIERÍA DEL PROYECTO.....	117
7.2.1 Análisis de la capacidad de prestación del servicio.....	117
7.2.2 Descripción del proceso.....	118
7.2.3 Proceso de servicio	120
7.2.4 Obras físicas.....	121
7.2.5 Estrategia de prestación del servicio.....	123
7.2.6 Costo estimado de prestar el servicio.....	125
7.3. ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL.....	126
7.3.1 Impactos ambientales.....	126
8. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL.....	128
8.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	128
8.2. DEFINICIÓN DE LOS INTERESADOS Y DEL EQUIPO	128

8.2.1 Perfiles de cargos	129
8.3. IDENTIFICACIÓN DE CANALES DE COMUNICACIÓN.....	139
8.4. IDENTIFICAR REQUERIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	145
8.5. ASPECTOS LEGALES DEL PROYECTO	148
9. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO	149
9.1. PRESUPUESTO DE INVERSIONES	149
9.1.1 Inversiones fijas	151
9.1.2 Cronograma de ejecución	155
9.1.3 Presupuesto de ingresos	157
9.1.4 Contratación obra.....	157
9.1.5 Impuestos	158
9.1.6 Análisis de riesgos	159
9.1.7 Flujo de caja.....	160
9.1.8 Indicadores financieros	167
10. CONCLUSIONES	170
11. RECOMENDACIONES.....	175
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	177
ANEXOS	193
ANEXO 1. ENCUESTA.....	193

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación de las cooperativas.....	19
Tabla 2 Normograma cooperativo de Colombia.....	42
Tabla 3 Actividades del sector turismo.....	65
Tabla 4 Matriz DOFA de la Cooperativa.....	77
Tabla 5 Posibles competidores dentro del segmento de hospedaje	97
Tabla 6 Matriz de comparación de la competencia por competidor	99
Tabla 7 Matriz de comparación de la competencia por clase de producto	102
Tabla 8 Matriz de macrolocalización.....	110
Tabla 9 Matriz de microlocalización	114
Tabla 10 Matriz de impactos ambientales	127
Tabla 11 Manual de funciones del Gerente del Proyecto	129
Tabla 12 Manual de funciones del Director Comercial	131
Tabla 13 Manual de funciones Asistente Operativa	134
Tabla 14 Manual de funciones del Director de Marketing	136
Tabla 15 Matriz de comunicaciones	139
Tabla 16 Muebles y enseres	146
Tabla 17 Inversiones fijas	151
Tabla 18 Perspectivas de venta de proyecto, por fase	157
Tabla 19 Disponibilidad de habitaciones	160
Tabla 20 Detalle de los ingresos	160
Tabla 21 Matriz del valor total de las ventas	161
Tabla 22 Cumplimiento de las metas de ventas.....	162
Tabla 23 Distribución de los ingresos.....	163
Tabla 24 Flujo de caja anual del proyecto	164
Tabla 25 Indicadores financieros	168
Tabla 26 Datos para hallar el VNA.....	168

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Las cinco fuerzas de Porter.....	22
Figura 2 Contribución a la variación del PIB de Risaralda en 2019, por rama de actividad	38
Figura 3 Mapa político de Pereira.....	40
Figura 4 Departamentos más visitados en Colombia en 2021	53
Figura 5 Ciudades de origen	85
Figura 6 Género	86
Figura 7 Estrato socioeconómico.....	87
Figura 8 Situación laboral actual	88
Figura 9 Frecuencia de viaje	89
Figura 10 Medio de transporte para viajes.....	90
Figura 11 Preferencias de viaje.....	91
Figura 12 Percepciones sobre el viaje al Eje Cafetero.....	92
Figura 13 Experiencia de viaje en el Eje Cafetero.....	93
Figura 14 Presupuesto de viaje	94
Figura 15 Interés por ser parte de un proyecto en el Eje Cafetero y comprar una cabaña dentro de un complejo hotelero.....	95
Figura 16 Posibilidad de pagar por cuotas el proyecto	96
Figura 17 Tasa de ocupación hotelera 2019 versus 2022	97
Figura 18 Macrolocalización del proyecto	112
Figura 19 Microlocalización del proyecto Vereda Tinajas.....	115
Figura 20 Flujograma del proceso	121
Figura 21 Organigrama.....	128
Figura 22 Fases del proyecto	156

INTRODUCCIÓN

El turismo en Colombia ha mostrado un crecimiento y diversificación constantes a lo largo de los años, posicionándose como uno de los sectores de más rápido crecimiento de la economía. En particular, el turismo de naturaleza está experimentando un crecimiento tres veces más rápido que el turismo de masas. Esto representa una valiosa oportunidad para los países ricos en biodiversidad. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2017), con el aumento de los viajeros extranjeros, el turismo se convierte en una actividad económica líder que no sólo genera oportunidades empresariales dinámicas e inversiones, sino que también crea empleo directo e indirecto; además, desempeña un papel vital en cuanto a contribuir al crecimiento económico y al desarrollo social del país.

En este sentido, la industria del turismo en el departamento de Risaralda florece debido a su estrecha relación con otras industrias que han desempeñado un papel fundamental en su desarrollo. En el caso específico del café, si bien históricamente ha sido la principal actividad económica del país, los costos de producción y comercialización se han vuelto cada vez menos favorables, disminuyendo su rentabilidad en la región (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2015). En consecuencia, en el 2010, algunos caficultores comenzaron a alquilar sus fincas a turistas que buscaban sumergirse en las costumbres locales, en sus paisajes y en las abundantes ofertas. Esta iniciativa fomentó la venta de café, productos y servicios turísticos no sólo en Risaralda, sino que también se extendió a otras regiones del país. Asimismo, la escalada de conflictos internos ha llevado a que las personas busquen áreas menos afectadas por esta situación, una demanda que el departamento logra satisfacer rápidamente.

A partir de lo anterior, se puede determinar que la sinergia entre socioeconomía y turismo permite abrir nuevas opciones para las actividades económicas en Colombia y el mundo. La felicidad colectiva colaborativa se orienta a la importancia del servicio y la conveniencia de toda una comunidad, desde la estructura de gestión participativa de las organizaciones sociales, creando la economía social; se considera como una escuela de líderes y emprendedores, en la que se promueven recursos humanos con conocimiento, responsabilidad y criterios de desarrollo socioeconómico, inclusivo y sostenible.

Por los anteriores motivos se desarrolla el presente proyecto, que buscaba hacer un análisis de prefactibilidad para un proyecto de innovación turística en el sector solidario, que se apoya en el modelo solidario de semanas compartidas, en el que una cooperativa es la empresa encargada de montar el proyecto y la infraestructura, trabajando en conjunto con la presente alternativa de proyecto, que se encarga de la parte operativa y de lo que se deriva de la identificación de un atractivo turístico en la región, proclamada Paisaje Cultural Cafetero de Colombia (PCCC), el cual presenta un potencial turístico que puede ser explotado por medio de esta modalidad.

1. SITUACIÓN DE ESTUDIO

El mercado global, como un elemento que implica la interacción económica entre un conjunto de naciones, es indudablemente de gran relevancia, debido a las fortalezas y debilidades que cada parte le aporta. Este mercado está influenciado por los diversos procesos de internacionalización de las empresas especial del sector turismo, y es un determinante particular del enfoque en el mercado internacional, incluso en el sector privado y en el sector público.

Para Gómez y González (2011): “La internacionalización se describe como un proceso de desarrollo paso a paso para empresas en diferentes etapas durante un período de tiempo relativamente largo, caracterizado por vínculos más fuertes con los mercados externos” (p. 60); es decir, el papel que juega la internacionalización para fortalecer la integración de la económica y permitir la integración del mercado internacional.

Dada la situación actual y el fenómeno de la globalización, que afecta cada vez más a todos los países del mundo, es importante considerar que cada economía está especializada en su propio sector productivo y ve su respectivo potencial. Países que, gracias al uso efectivo de la tecnología, se ubican en una categoría económica importante donde la competitividad es, sin duda, un factor relevante para cualquier economía. De acuerdo con Marroquín y Triana (2011): “La competitividad incluye la capacidad esencial de la economía para incrementar su producción. Crecimiento alto y sustentable con mayor felicidad poblacional” (p. 117).

Sin embargo, Porter (1999), afirma que se está en un mundo donde la competencia es cada vez más internacional, y que la competitividad de un país depende directamente de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. En lo que respecta a la innovación, enfatiza en que la economía en el contexto internacional debe tener un entorno cambiante; es decir, debe evitar el estancamiento y hacerle frente al entorno dinámico y creativo cambiante.

Según Ruíz y González (2012), hoy en día, el turismo es un motor fundamental del desarrollo social y económico global, que ha contribuido al desarrollo de Colombia como un sector económico estratégico, gracias a décadas de crecimiento continuo y acelerado. Además, que, considerando la intensiva diversificación de modalidades y destinos que ofrecen otros países, Colombia necesita desarrollar un sector de clase mundial, para lograr convertirse en un país más competitivo y fomentar la inversión extranjera: “Estimulando 20 sectores de la economía del país para competir a nivel mundial. Un sector fuerte, competitivo y productivo” (p. 23).

Las estadísticas de visitantes extranjeros en Colombia evidenciaron en 2019 un incremento del 14%, según el observatorio del Sistema de Información Turística (Situr, 2021). En 2019, antes de la emergencia sanitaria derivada de la pandemia, más de 250.000 turistas extranjeros visitaron los cuatro departamentos del PCCC. En 2023, con la gradual reactivación del sector turismo, en septiembre la cifra ya había superado las 12.000 visitas.

Entre los países que muestran un mayor interés por conocer el Paisaje Cultural Cafetero y que contribuyen al aumento del turismo en la región se encuentran Estados Unidos, España, Ecuador, Panamá, México, Perú, Venezuela, Chile, Argentina y Brasil (ProColombia, 2017). Además,

Risaralda está registrada en el Registro Nacional de Turismo (RTN) con 465 proveedores de servicios de turismo activo y 401 proveedores de alojamiento, ocupa el séptimo lugar en el número de proveedores de servicios turísticos en el sector. Es importante destacar que el Acuerdo Bureau de Pereira tiene como objetivo principal posicionar la capital como un destino para congresos, ferias y eventos tanto nacionales como internacionales (Cámara de Comercio de Pereira, 2021).

Lo aquí expuesto evidencia el potencial turístico del sector de Risaralda. Esta área es reconocida a nivel internacional tanto por su patrimonio cultural como por sus destacadas características relacionadas con la observación de aves, el turismo de aventura y otras experiencias únicas. Por esta razón, se ha seleccionado este sector para desarrollar proyectos de investigación, con el objetivo de atraer inversión extranjera y promover el desarrollo económico y competitivo de la región.

En este sentido, la economía solidaria, juega un papel fundamental en la expansión y crecimiento del sector turístico en la región; específicamente, en Pereira como centro y referente para el triángulo del café, ya que, por sus características geográficas, su historia y su economía emergente, se posiciona como una ciudad referente en temas turísticos. Por tal motivo, el análisis de prefactibilidad para un proyecto de innovación turística en el sector solidario presenta una oportunidad de crecimiento e innovación para este sector que viene creciendo e internacionalizando a través de un modelo que busca un apalancamiento y, a su vez, el beneficio de muchas más personas en este segmento.

2. JUSTIFICACIÓN

La globalización vista desde una perspectiva económica, técnica, política y cultural es un término cada vez más importante, que indica que los países deben evolucionar de manera constante para adaptarse a una sociedad cambiante. Cada país cuenta con sus propios factores de producción, que posibilitan una economía y un comercio dinámicos y que interactúan en el escenario internacional. Esta incluye aspectos tales como la internacionalización y la competitividad, como medios para sentar las bases para el fortalecimiento de la economía del país.

Colombia está experimentando un crecimiento económico moderado, y su sector estratégico desempeña un papel crucial en el impulso de la economía. Entre estos sectores, el turismo se destaca como uno de los más prometedores del país, por lo cual busca desarrollarse y fortalecerse para lograr mayor crecimiento y mejorar la calidad de vida de las personas; asimismo, este sector ofrece propuestas de valor diferenciadas que se caracterizan por su enfoque en la sostenibilidad y la inclusión.

El turismo es un generador de oportunidades y de inversiones a nivel mundial, y en la región del PCCC es reconocido por la diversidad de destinos y la calidez de las personas. En Colombia, todas las organizaciones que operan en este sector colaboran para integrar los destinos y fomentar la colaboración.

Algunos aspectos destacados por los que se justifica invertir en Colombia son los siguientes:

- Destacado comportamiento de la economía.

- Ubicación estratégica y conectividad.
- Destinos turísticos que están siendo reconocidos mundialmente.
- Oportunidades de inversión y crecimiento en los diferentes tipos de turismo.
- Incentivos atractivos para la inversión.
- Trabajadores con excelente vocación de servicio.
- Cada vez más multinacionales están invirtiendo en Colombia.

Una tendencia global en el aumento hacia la protección del medio ambiente y la riqueza de la biodiversidad sitúa a Colombia como un destino prometedor para el turismo de naturaleza. Este no sólo es un sector en crecimiento, sino también una herramienta para asegurar la sostenibilidad de las regiones naturales del país.

En este sentido, la importancia del presente estudio radica en que Risaralda es una región potencial para satisfacer necesidades turísticas nacionales, ya que tiene varias características que la convierten en un destino de alta calidad dentro del sector turístico natural de Colombia. Por ello, su propósito es aportar una nueva forma de contribuir a eliminar los falsos paradigmas que existen en la región, por las características específicas definidas por el departamento.

Por ello, esta investigación se enfoca en promover los beneficios de invertir en el sector turístico de Risaralda, que tiene una visión internacional y es un destino atractivo para la inversión extranjera. Es importante precisar cuáles son los intereses de este estudio, ya que actores tales como la ciudadanía, las empresas, las instituciones y la sociedad están involucrados en el desarrollo del sector turístico de Pereira. Es importante comprender que reconocer estas

necesidades es primordial. Dado que estas organizaciones generan apoyo para llevar la industria a un entorno competitivo, las estrategias que implementan las instituciones son específicas para trabajar con ellas y el gobierno.

Sumado a lo anterior se destaca la democratización del turismo, ya que la posibilidad de tener un segundo espacio físico donde vacacionar no puede ser un lujo de los estratos altos; los estratos medios también tienen la necesidad de vacacionar, y esta democratización se materializa cuando les permitimos ser dueños de ese espacio físico y motivar el factor operacional de tener un segundo hogar donde van a disfrutar con sus familias.

De acuerdo con los principios de la economía solidaria, el objetivo principal del presente proyecto no es la generación de ganancias económicas, sino la satisfacción de sus socios. Este enfoque permitirá que los precios de adquisición de derechos sean accesibles, al mismo tiempo que se impulsa el consumo y los servicios, lo que contribuirá a su popularidad. Este modelo nos ofrece la oportunidad de proporcionar derechos relacionados con valores a un precio hasta un 90% más bajo que el de productos similares disponibles en el mercado, así como descuentos financieros. Sin embargo, para lograr estos objetivos es esencial hacer una evaluación rigurosa de la gestión de cada proyecto que forma parte de este estudio, con el fin de garantizar la sostenibilidad de la Cooperativa y el éxito de los sueños de miles de personas.

2.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Es viable económicamente un proyecto de innovación turística en el sector solidario?

3. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un estudio de prefactibilidad para un proyecto de innovación turística en el sector solidario.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar un estudio sectorial y estratégico del sector en el cual se encuentra el presente proyecto.
- Hacer un estudio de mercado que evidencie el mercado meta y las estrategias de *marketing*.
- Elaborar un estudio técnico-ambiental que permita determinar las capacidades y los impactos del proyecto.
- Llevar a cabo un estudio financiero y un análisis de riesgos que permitan identificar la viabilidad del proyecto en términos económicos.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. MARCO CONCEPTUAL

En función del análisis llevado a cabo en materia bibliográfica, se logran identificar los teóricos más representativos para el desarrollo de esta clase de ejercicios para la construcción de un estudio de viabilidad y factibilidad económica, cuyas propuestas se citan a continuación.

La formación de una empresa cooperativa tiene diferentes motivaciones y características en relación con las empresas tradicionales. Según Chuliá (1973), la formación cooperativa tiene como principio la economía solidaria y promueve los valores de ayuda mutua, solidaridad y cooperación entre los miembros y entre las cooperativas.

Como afirma los principios cooperativos crean una estructura de capital con características distintas a las de otras empresas, donde el control lo hace el asociado, es proporcional al capital (un hombre, un voto) y los objetivos están dirigidos a los socios más que a maximizar el beneficio (Namorado, 1995).

Entre las principales diferencias entre una cooperativa y otras empresas, Zylberstajn (1994) señala que muchas veces el cooperante es el financiador de la empresa, esperando recibir sus derechos y participación de capital, lo cual evidencia una separación completa entre el control de la empresa y su propiedad. Además, se destaca que la participación de cada miembro no está remunerada y carece de liquidez en el mercado.

Albert (2009) plantea que el cooperativismo representa una estructura organizativa sistemática conformada por trabajadores, cuyo propósito es llevar a cabo los procesos de producción establecidos dentro de la misma organización, y se basa en la colaboración y en la búsqueda de beneficios sociales. Además, Karl Max identificó el cooperativismo a través de la formación de asociaciones, las cuales promueven la generación de capital social y representan una alternativa a la administración conjunta y a la resistencia de las empresas privadas (Arango y otros, 2005).

De acuerdo con Cooperativa Alianza (s. f.), en el caso de Colombia, las cooperativas se rigen por la Ley 79 de 1988 y la Ley 454 de 1998. Una cooperativa es una sociedad sin fines de lucro en la que los empleados y(o) usuarios son simultáneamente participantes y administradores. Estas empresas se establecen con el fin de proveer bienes y servicios de manera colectiva y eficiente, para satisfacer las necesidades tanto de sus empleados como de la comunidad en general.

Las cooperativas se pueden clasificar según su finalidad y según su objetivo, tal como se describe a continuación en la tabla 1.

Tabla 1

Clasificación de las cooperativas

Según su	Trabajo asociado	
finalidad	Servicios a los asociados	Ahorro y crédito
		Educación
	Especializadas	Trabajo asociado
		Vigilancia y seguridad privada

Según su	Producción
objetivo	
	Distribución
	Prestación de servicios
	Consumo
Multiactivas	

Nota. Adaptado de *Exploring the cooperative economy. Report 2019* (Roelants & Salvatori, 2019, p.17).

En el ámbito de las teorías estratégicas se puede observar lo propuesto en el ejercicio realizado por Porter (2002) en relación con la ventaja competitiva, quien establece que la competencia tiene un papel determinante en el éxito o fracaso de las empresas y resalta la importancia de desarrollar actividades que impulsen el desempeño de estas, tales como la generación de innovaciones, una cultura coherente y la implementación adecuada. La estrategia competitiva consiste en encontrar una posición favorable dentro de la industria, que es el escenario principal donde se desarrolla la competencia. El objetivo es lograr una posición rentable y sostenible frente a las fuerzas que influyen en la competencia en dicha industria.

Al momento de elegir una estrategia competitiva, se deben considerar dos aspectos fundamentales: en primer lugar, se evalúa el atractivo de la industria desde el punto de vista de la rentabilidad y los factores en los que este atractivo se basa, y en segundo lugar, se analizan los factores de posición competitiva que la empresa ocupa dentro de un sector industrial determinado. Es

importante destacar que la estrategia competitiva no puede basarse exclusivamente en uno de estos dos aspectos, ya que ambos son dinámicos y tanto el atractivo de la industria como la posición competitiva pueden cambiar constantemente.

Sumado a lo mencionado anteriormente, es crucial destacar los aportes teóricos descritos por Porter (2014), los cuales se basan en su modelo de las cinco fuerzas. Su modelo facilita el análisis del nivel competitivo de una empresa dentro del sector al que pertenece. Estas cinco fuerzas determinan la estructura de rentabilidad de un sector específico y define cómo se distribuye el valor económico generado. Dicho valor puede verse afectado tanto por la rivalidad entre competidores existentes como por el poder de los proveedores y compradores, o incluso por la amenaza de nuevos participantes o productos de reemplazo.

La estrategia, por ende, puede ser vista ya sea como la práctica de construir defensas contra las fuerzas competitivas o como la búsqueda de una posición en un sector con fuerzas más débiles. Los cambios en la intensidad de estas fuerzas indican cambios en el entorno competitivo que resultan críticos para el desarrollo continuo de la estrategia empresarial (figura 1).

Figura 1

Las cinco fuerzas de Porter



Nota. Figura extraída de *Diagrama de las cinco fuerzas de Porter* (Porter, 2008, p. 15).

Cada una de estas cinco fuerzas tiene un efecto y una incidencia dentro de las empresas y hace referencia a los siguientes puntos:

1. *Rivalidad entre competidores.* En una industria, hay diversas empresas que realizan transformaciones en las materias primas para generar riqueza. Es importante destacar que existen múltiples organizaciones que producen productos similares (Porter, 2008).
2. *Amenaza de entrada de nuevos competidores.* La aparición de nuevas alternativas en una industria puede conducir a innovaciones en la capacidad de producción y en la participación de mercado. Esto implica que las capacidades y las inversiones existentes se combinan para formar una unidad competitiva (Ochoa y otros, 2017).

3. *Poder de negociación de los proveedores.* Los proveedores tienen la capacidad de controlar las negociaciones con las partes involucradas y pueden influir en el mercado al aumentar los precios o reducir la calidad de los productos y servicios, lo que, a su vez, afecta los costos (Porter, 2008).

4. *Poder de negociación de los consumidores.* Los clientes desempeñan un papel fundamental en este proceso, ya que los clientes de alto rendimiento compiten con los proveedores de alto rendimiento en busca de precios más bajos, mayor calidad o un mejor servicio. Esta competencia entre clientes y proveedores afecta la rentabilidad tanto del sector industrial como de los proveedores (Porter, 1997).

Luego de conocer los fundamentos estratégicos, se continúa con las *teorías de mercado*, que sientan las bases para llevar a cabo el estudio de mercado, el cual es, según Baca (2010): “La primera parte de la investigación formal del estudio y consiste en la determinación y cuantificación de la oferta y la demanda, el análisis de precios y la investigación de marketing” (p. 7).

Por su parte, Aguilera y Sepúlveda (2005) sostiene que en los estudios de mercado se llevan a cabo diversas actividades, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones sobre la forma óptima de comercializar un producto o servicio. Para lograr esto, es necesario definir el producto o servicio y analizar la oferta y la demanda, el precio y los aspectos de *marketing*, con el fin de hacer una estimación de los posibles ingresos.

Es importante destacar que las teorías abordadas en este ejercicio están relacionadas con la fundamentación teórica de Kotler y Armstrong (1998), quienes definen el estudio de mercado como una recopilación sistemática de datos históricos y actuales sobre la oferta y la demanda de un producto específico en un área determinada. Esto permite hacer una estimación del comportamiento futuro de los elementos clave. Un estudio de mercado posibilita y facilita la recolección de información previa a la investigación al igual que datos actuales, con el fin de determinar el comportamiento de la oferta y la demanda del producto a largo plazo mediante procesos estadísticos.

Según Kotler y otros (2004):

Una característica esencial de los servicios es su intangibilidad, lo cual está vinculado al hecho de que los servicios no pueden ser vistos, degustados, tocados, oídos u olidos antes de su adquisición. Por lo tanto, no pueden ser almacenados ni exhibidos en una vitrina para que los compradores los adquieran y transporten, como ocurre con los bienes o productos físicos. Para reducir la incertidumbre, los compradores intentan influir en la calidad del servicio. Realizan inferencias sobre la calidad basándose en la ubicación, el personal, el equipo, el material de comunicación, los símbolos y el servicio que observan. (p. 15)

Para complementar las teorías de Kotler y otros (2004), es necesario efectuar un análisis individual de la oferta y la demanda. Según lo precisa Sabino (1991), la demanda se refiere a la cantidad de un bien que los consumidores desean y pueden adquirir a un precio determinado en un momento dado. La demanda, como concepto económico, no se limita simplemente al deseo o la necesidad

de un bien, sino que también requiere que los consumidores tengan el deseo y la capacidad efectiva de pagar por ese bien.

Sabino (1991), la oferta como: “La cantidad de un bien o servicio que se pone a disposición en el mercado a un precio determinado en un momento determinado. La oferta es, por lo tanto, una cantidad específica, precisamente definida en términos de precio y período, y no una capacidad potencial para ofrecer bienes y servicios”. (p. 24). De acuerdo con esta definición, la oferta se refiere a la cantidad de bienes y servicios que se ofrecen en un mercado durante un período específico y que tienen un precio establecido para su compra.

En materia de competencia, de acuerdo con Kotler y otros (2004), para desarrollar un estudio de mercado existe una metodología muy utilizada denominada *marketing mix*: “Son las herramientas tácticas del marketing controlable, que la empresa combina para lograr la respuesta deseada en el mercado objetivo” (p. 49), de modo tal que logra posicionarse de manera más rápida y eficiente en el mercado. Las variables empleadas en el *marketing mix* son producto, precio, plaza y promoción, conocidas como las 4P, cada una de las cuales se describe a continuación.

Kotler y otros (2004) definen el precio como: “La cantidad de dinero que se cobra por un servicio o producto, o la suma de los valores que los consumidores cotizan a cambio de los beneficios de la propiedad o utilizar el producto o servicio” (p. 374). Por tanto, en la presente investigación se utiliza el método de comparación de precios basado en la competencia y la percepción de valor del mercado, el cual se dirige a través de la variable plaza, utilizando la estrategia de ventas directas,

esta estrategia establece una relación comercial entre la empresa y sus clientes, con el objetivo de mantener una relación a largo plazo.

Posteriormente, se define la promoción del servicio. En este caso, según Kotler y otros (2004), se puede utilizar el *marketing* directo. Este enfoque implica una comunicación directa entre la empresa y los clientes para obtener una respuesta inmediata. Es una combinación de estrategias de generación de demanda que se pueden utilizar para llegar al cliente final desde diferentes perspectivas.

Luego de conocer las anteriores teorías referentes al *estudio de mercado*, se presentan las *teorías administrativas* que permiten sentar las bases en materia de planeación estratégica y para el desarrollo del presente proyecto de inversión. El estudio administrativo, tal como precisa Baca (2013), proporciona las principales herramientas para quienes necesitan gestionar el proyecto evidenciando los elementos administrativos, tales como la planificación estratégica, que definen el rumbo y las acciones que se deben seguir para lograr los objetivos del negocio; además, para que la organización pueda determinar la legalidad, la fiscalidad, los aspectos laborales, las fuentes y los métodos de contratación. El objetivo es realizar un análisis para obtener información relevante para determinar los aspectos organizativos del presente proyecto, el proceso administrativo y operativo.

El objetivo del estudio administrativo es definir la forma organizacional requerida por la unidad de negocio, con base en sus requerimientos funcionales y presupuestarios. Incluye analizar el marco legal en el que operará la empresa, determinar la estructura organizativa más adecuada a las

características y necesidades del proyecto, así como describir los procedimientos y normas que regirán las actividades durante la vida operativa. Este estudio define todos los aspectos relacionados con la nómina y la retribución de cada puesto (Meza, 2013).

Desde la perspectiva administrativa, es necesario hacer la planificación estratégica, por cuanto constituye una herramienta de gestión que les ayuda a las organizaciones a tomar decisiones sobre la labor presente y sobre el rumbo que deben tomar en el futuro, para adaptarse y satisfacer las crecientes exigencias y demandas del entorno, en términos de eficiencia, eficacia y calidad de los bienes y servicios ofrecidos (Martner, 2007).

La planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y definición de objetivos prioritarios, cuya característica principal es la definición de medidas (estrategias) para lograr tales objetivos. Desde esta perspectiva, la planeación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones en las organizaciones (Chiavenato, 2006).

De esta forma, la planeación estratégica juega un papel fundamental en el estudio administrativo, donde se resaltan los elementos que se describen a continuación. *Organigrama estructural*: es la representación gráfica de la estructura orgánica, que refleja esquemáticamente la posición de las áreas de la empresa, los niveles de jerarquía, la autoridad y las líneas de asesoría (Hernández y Rodríguez, 2011). *Misión*: la misión de una empresa se fundamenta básicamente en la finalidad para la que fue constituida, teniendo en cuenta el tipo de actividad que realizará durante su tiempo de funcionamiento (Münch, 2011). *Visión*: es un conjunto de ideas generales que, a través de proyecciones descriptivas y cuantitativas, nos permiten definir claramente hacia dónde quiere ir la organización en el futuro (Münch, 2011).

Desde otra perspectiva, tal como lo afirma Baca (2010), después de analizar las variables relacionadas con la organización, es necesario examinar las posibilidades técnicas, incluyendo la escala de producción (del producto o servicio), el estudio del proceso de producción, la ubicación, las tecnologías y las infraestructuras requeridas, así como la mano de obra y los suministros necesarios para el proyecto. Además, se lleva a cabo el estudio administrativo y legal, en el que se define la estructura organizativa de la empresa y se evalúa la viabilidad legal de su establecimiento.

Posteriormente, después de efectuar los estudios mencionados, se procede a realizar la evaluación financiera y económica completa del proyecto. En términos de teorías financieras, se han definido los aportes realizados por Baca (2010), que incluyen la valoración económica, que describe los métodos de valoración que tienen en cuenta el valor del dinero a lo largo del tiempo, tales como el valor presente neto y la tasa interna de retorno; asimismo, se destacan las limitaciones de su uso y se comparan con los métodos de valoración contable que no consideran el valor del dinero a lo largo del tiempo. Así, ambos métodos demuestran su aplicación práctica.

Otros autores representativos en los ejercicios, encontrados a partir de las teorías de formulación de proyectos y flujo de efectivo, son Sapag y otros (2008), utilizados por Vargas (2007), con el propósito de analizar la viabilidad económica de un proyecto de provisión de servicios mediante una investigación de carácter explicativo y cuantitativo para obtener los resultados correspondientes a la evaluación financiera del proyecto.

Asimismo, se encontró que García (2019), al analizar la viabilidad de la creación de una empresa que brinde servicios de estudios de factibilidad para emprendimientos en la ciudad de Quito, sustentó su ejercicio en las teorías de estructura organizacional y evaluación financiera de Sapag y otros (2008), sumadas al análisis del entorno y el análisis del cliente formuladas por Porter (2004) en su teoría de las cinco fuerzas, en un ejercicio enmarcado en un análisis del entorno que describe el estado del sector y el análisis del cliente mediante una encuesta.

La base para tomar decisiones en una empresa es su valoración. En la actualidad, no sólo es posible realizar proyecciones, sino que existen herramientas financieras que le permiten al inversionista y, en general, a los interesados en una empresa, conocer su retribución al capital puesto. Los métodos utilizados son el flujo de caja descontado y el WACC, que son los que mejor se ajustan para darle validez, en términos teóricos y prácticos, a la viabilidad o no del proyecto. Esta valoración se sustenta en dos conceptos (Vélez, 2010): el primero, es la expectativa en la generación de un fondo, y el segundo, es el riesgo que se asocia a la expectativa.

Álvarez y Borraez (2006), por su parte, establecen el valor de la empresa mediante la estimación de los flujos de efectivo que se generarán en el futuro, descontados a una tasa indicada de acuerdo con el riesgo de dichos flujos. Para Díaz (2008), la aplicación de este método permite generar más valor. El enfoque del método de descuento de flujos se basa en que una inversión aumenta su valor a lo largo del tiempo, siempre y cuando tenga la capacidad de generar una rentabilidad económica mayor que otros activos que tienen un riesgo similar. Este enfoque ofrece varias ventajas importantes en la valoración de empresas.

Una ventaja del método de descuento de flujos es la captura precisa de los flujos de efectivo esperados en el futuro, lo que proporciona una estimación más realista del valor de la empresa; además, tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo, descontando adecuadamente los flujos de efectivo futuros para reflejar su valor presente, lo que permite una comparación y evaluación adecuada a lo largo del tiempo (Vélez, 2010).

Este enfoque también permite realizar un análisis integral de todas las variables que pueden afectar el valor de la empresa, tales como proyecciones de ingresos, costos, tasas de crecimiento y riesgos asociados, lo que proporciona una evaluación más completa de la empresa y su potencial de generación de valor. Asimismo, es flexible y puede aplicarse a una amplia gama de empresas, sin importar su tamaño o industria, lo que lo hace adecuado para la valoración en diversos sectores. Por último, se basa en el valor real de los flujos de efectivo futuros, en lugar de basarse en magnitudes contables, lo que proporciona una estimación más precisa y fundamentada del valor de la empresa (Díaz, 2008).

Sin embargo, en la implementación de esta metodología se requiere evaluar o descontar los flujos de caja considerando la tasa que cubra el riesgo asociado a la empresa o, en su defecto, los propios flujos de caja (Vélez, 2010).

Por lo tanto, en la presente investigación se utiliza el método del WACC, el cual representa el costo promedio ponderado de la deuda financiera y el patrimonio de la empresa.

Según Herrera (2014), se establece que la relación entre la deuda y el patrimonio establecida para financiar los activos se conoce como estructura de capital o estructura financiera, y es utilizada en el cálculo mediante la fórmula que se presenta a continuación (ecuación 1).

$$WACC = r_p K_e + r_D K_d(1-t) \quad (1)$$

Donde:

R_p = razón patrimonial

K_e = costo del patrimonio

r_D = razón de endeudamiento

K_d = costo promedio de deuda

t = tasa de impuestos

$(1-t)$ = beneficio tributario

Al analizar el costo promedio ponderado de capital (*WACC*, por sus siglas en inglés *weighted average cost of capital*), es importante tener en cuenta dos consideraciones cruciales para evitar el endeudamiento: el ahorro tributario por intereses y la inversión.

Se debe considerar el ahorro tributario por intereses, que implica ajustar el costo de la deuda (K_d) utilizando el factor del beneficio tributario $(1-t)$, que tiene en cuenta el ahorro de impuestos derivado del pago de intereses. Esto implica que el cálculo del *WACC* se realiza considerando valoraciones después de impuestos y teniendo en cuenta este ahorro tributario; además, para determinar el *WACC*, es necesario considerar diversas variables de importancia.

El costo del patrimonio representa el rendimiento requerido por los inversionistas para invertir en acciones de la empresa. Este costo refleja el nivel de riesgo asociado a la inversión en acciones y se utiliza para calcular la proporción del capital propio en la estructura de capital.

El costo de la deuda es el rendimiento exigido por los acreedores o prestamistas a cambio de proporcionar financiamiento a la empresa. Este costo refleja tanto el riesgo como el costo de oportunidad de prestar dinero, y se utiliza para calcular la proporción de la deuda en la estructura de capital.

Finalmente, la estructura de capital o estructura financiera se refiere a la proporción relativa de capital propio y a la deuda utilizada para financiar la empresa. La elección de la estructura de capital puede tener un impacto significativo en el costo de capital de la empresa y, por lo tanto, en el cálculo del WACC.

En cuanto al costo del patrimonio, es importante considerar el riesgo asociado a invertir en una empresa en particular, en un sector específico y en un país determinado, para evitar el endeudamiento. Estos elementos son tenidos en cuenta en el método más utilizado para calcular el costo del patrimonio, conocido como el modelo de valoración de activos financieros (CAPM, por sus siglas en inglés *capital assets pricing model*). Este método puede adaptarse de dos formas, lo que, a su vez, define dos métodos para calcular dicho costo: el método de la beta apalancada y el método de la contribución financiera (Herrera, 2014).

En el presente trabajo, se utiliza el método de la beta apalancada, el cual, según Veléz (2010), sugiere que la rentabilidad que un inversionista podría esperar al invertir en una acción en el mercado se determina tal como se aprecia en la ecuación 2.

$$K_e = K_l + (K_m - K_l)B \quad (2)$$

K_l = rentabilidad libre de riesgo del mercado (%)

K_m = rentabilidad del mercado (%)

B = medida del riesgo de la empresa en el mercado específico (relaciona la volatilidad. De una acción con la volatilidad del mercado)

$$B = \frac{\text{Covar}(\text{Mercado}, \text{Acción})}{\text{Varianza}(\text{Mercado})}$$

Covar = es la tasa de rendimiento que una empresa debe obtener para satisfacer a sus inversores

Modelo del CAPM = es un modelo financiero que relaciona el costo de capital de una empresa con el riesgo de esta

Varianza = es una medida de la volatilidad de los precios de los activos financieros en un país determinado

El costo de la deuda es el costo que representa para una empresa el uso de deuda para financiar sus actividades. Se calcula como la tasa de interés que la empresa paga por sus préstamos con la variable K_d (ecuación 3).

$$K_d = i(1-t) \quad (3)$$

I = tasa de interés es la tasa de interés que la empresa paga por sus préstamos

T = impuestos es la tasa impositiva de la empresa

$$Kd(\text{ponderado}) = Kd * (1 - t) * \frac{D}{V}$$

Donde:

Kd: coste de la deuda (i), es el tipo de interés al que la empresa obtiene financiación.

T: tipo de gravamen impositivo.

D: valor de mercado de la deuda.

V: valor de mercado de la deuda + Valor de mercado del capital.

Estructura de capital o Estructura Financiera: La estructura de capital debe entenderse como la estructura de endeudamiento de largo plazo.

Esta razón se expresa de la siguiente manera (ecuación 4):

$$Rd = D / (E+D) \quad (4)$$

Donde:

D: monto total de la deuda

E: valor de mercado del patrimonio

En la estimación de esta estructura para las empresas que no cotizan en bolsa, el problema básico es utilizar una estructura basada en valor en libros, en lugar de valor de mercado. Para determinar cómo una empresa decide la forma en la que obtiene dinero para funcionar, se pueden seguir dos caminos: el primero, es pensar que las empresas privadas se pueden comportar de la misma manera que otras de la misma industria. Esto significa que todas las empresas del mismo tipo se comportan de la misma forma en cuanto a cómo obtienen el dinero que necesitan. El segundo, es pensar que las empresas privadas pueden buscar la mejor manera de obtener ese dinero. Esto significa que

cada empresa puede encontrar su propia forma de obtener el dinero que necesita, de acuerdo con lo que le funcione mejor.

No es recomendable asumir que todas las empresas deben tener la misma cantidad de dinero prestado, porque no todas las empresas funcionan de la misma manera. La mejor forma de decidir cuánto dinero pedir prestado debe partir del resultado de un proceso en el que se intentan diferentes opciones y ver cuál funciona mejor; sin embargo, este proceso tiene ciertas limitaciones o restricciones que deben ser consideradas.

La capacidad de una empresa para generar un flujo de caja libre equivale a cuando un negocio puede ganar dinero extra después de pagar todas sus cuentas y gastos; es decir, al dinero que queda disponible para la empresa luego de cumplir con todas sus responsabilidades.

El plazo y la tasa de interés de la deuda se refieren a cuando una empresa pide prestado dinero y tiene que devolverlo en un determinado tiempo. La tasa de interés es como un “precio” que se paga por pedir prestado ese dinero.

La política de dividendos equivale a la manera en que una empresa decide si va a compartir parte de sus ganancias con las personas que son dueñas de la empresa, llamadas accionistas. Es como si fuera un regalo en forma de dinero que la empresa les da a los accionistas.

El objetivo de la calificación es como una especie de “nota” que se le pone a una empresa para evaluar qué tan confiable es para prestarle dinero. Es como una forma de medir qué tan bien se comporta la empresa en términos de pago de sus deudas.

La capacidad de respaldo de la deuda se refiere a la capacidad que tiene una empresa para pagar sus deudas en caso de que algo salga mal. Es como si fuera una especie de “colchón” de dinero que la empresa tiene guardado para usar en caso de emergencia para cumplir con sus responsabilidades financieras.

En el procedimiento con la tasa libre de riesgo, se utiliza la tasa reportada por el Banco de la República a un término de ocho años (Banco de la República, 2022).

Según Kiziryan (2020), el flujo de caja es la forma como el dinero entra y sale de una empresa en un período específico. Es la forma de saber cuánto dinero tiene una empresa y si puede cumplir o no con todas sus responsabilidades. Tener esta información es esencial para saber cómo está la empresa en cualquier momento.

En resumen, el flujo de caja sirve para comprobar si la empresa tiene o no suficiente dinero para funcionar bien. Por eso, las afirmaciones de Kiziryan (2020) son clave para establecer si una empresa puede o no seguir operando.

4.2. MARCO CONTEXTUAL Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y SECTORIAL

El departamento de Risaralda está situado en una región de Colombia llamada Eje Cafetero, integrado por los departamentos de Risaralda, Quindío y Caldas, el suroeste de Antioquia, el noroccidente del Tolima y el oriente y norte del Valle del Cauca (Escobar, s. f.), que históricamente se ha destacado por el cultivo del café. Risaralda es uno de los departamentos más pequeños de

Colombia, con una superficie de 4.140 km². Allí viven alrededor de 943.401 personas, que equivalen a un 2% de la población del país.

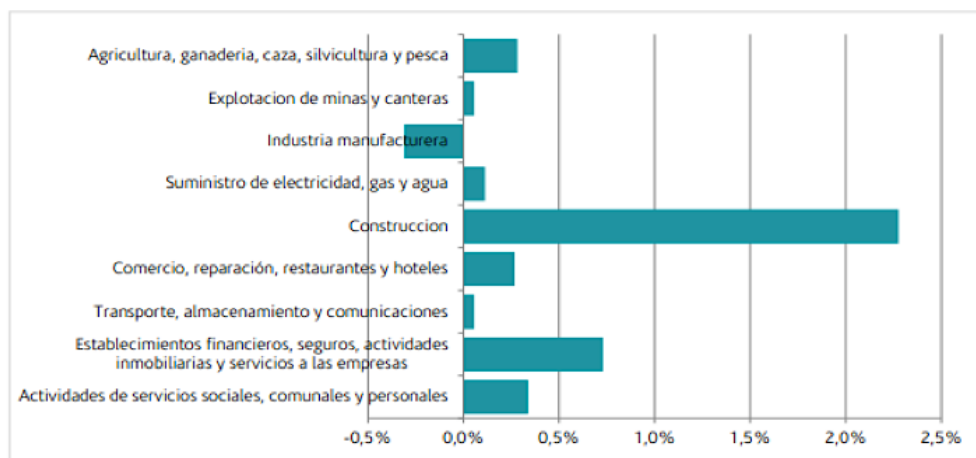
En Risaralda, hay menos personas que viven en la pobreza que en los demás departamentos del país. En 2018, un 18% de población de Risaralda vivía en situación de pobreza, mientras que a nivel nacional el porcentaje era de un 27%. Asimismo, la pobreza extrema también es menor en Risaralda.¹ En 2018, solo un 3,1% de la población de Risaralda vivía en pobreza extrema, mientras que a nivel nacional el porcentaje era de un 7,2%.

En materia económica, en 2019 el producto interno bruto (PIB) de Risaralda ascendió a \$17.053 millones, lo que equivale al 1,6% del PIB nacional, y estuvo asociado principalmente a las actividades profesionales, científicas y técnicas, y a las actividades de servicios administrativos y de apoyo (figura 2). En cuanto al PIB departamental, en 2018, Pereira aportó un valor agregado de 59,7%, Dosquebradas aportó un 18,8%, Santa Rosa de Cabal aportó un 5,8% y los demás municipios: Belén de Umbría, La Virginia, Balboa, Quinchía, Marsella, Santuario, Apía, Guática, Mistrató, Pueblo Rico y La Celia, aportó cada uno un valor agregado menor a un 2,5% (Dane, 2020).

¹ Pobreza extrema es cuando las personas no tienen suficiente dinero para cubrir sus necesidades básicas.

Figura 2

Contribución a la variación del PIB de Risaralda en 2019, por rama de actividad



Nota. Gráfico tomado de *La información del Dane en la toma de decisiones departamentales y municipales. Pereira - Risaralda* (Dane, 2020, p. 23).

En cuanto a los diferentes sectores de la economía en Pereira, según el Dane (2022a), se encontró que predominan los restaurantes y la hotelería, con un 60,2%. Esto se puede explicar por el hecho de que este sector generalmente tiene un bajo nivel técnico y tecnológico, con bajas barreras de entrada e incluso un alto nivel de informalidad. Los servicios sociales y personales representan un 18% de los establecimientos, algunos de los cuales ofrecen una alta generación de valor agregado; por ejemplo, salud, educación, asesoramiento y consultoría. Las manufacturas representan un 8,4%; los transportes y las comunicaciones, un 4,4%, y las finanzas y los seguros, un 3,8%. El sector de la construcción, por su parte, continúa con sus perspectivas de crecimiento en el país. En este sentido, Risaralda es uno de los tres departamentos donde el valor de la venta de inmuebles ha aumentado un 15,8%.

En el sector primario, según los datos del Dane (2022a), se mantiene el volumen de producción de café, aunque el valor de la cosecha ha aumentado debido a condiciones de precios más favorables. Mientras tanto, los servicios financieros, inmobiliarios y empresariales han mostrado menos impulso, pero su comportamiento debe estar determinado por el crecimiento económico general

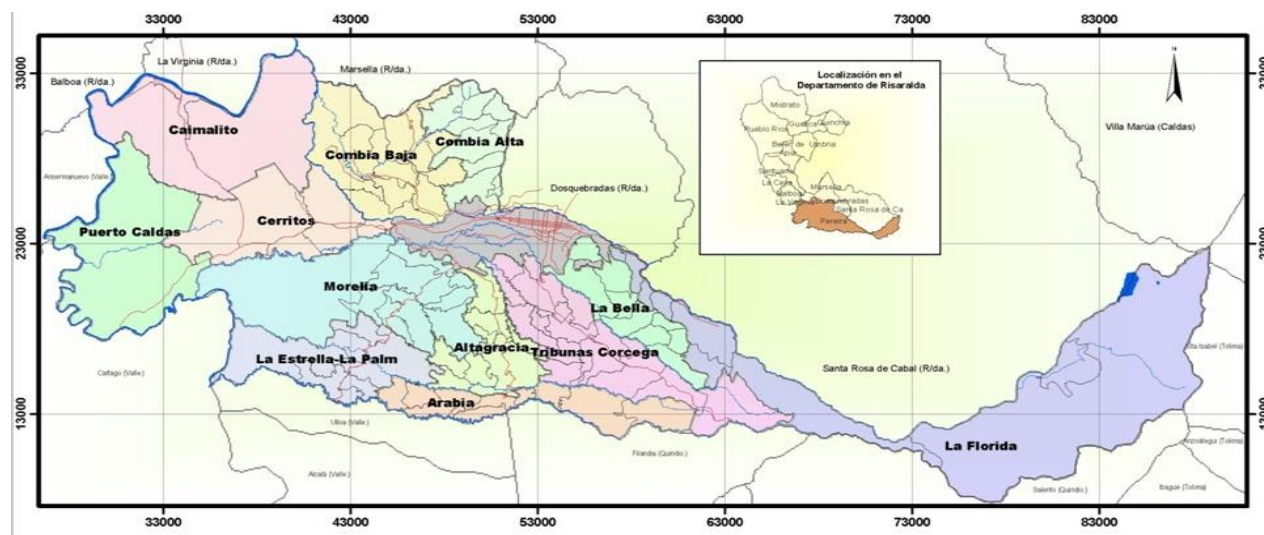
El 71% de los negocios de Risaralda están ubicados en Pereira, es decir en su capital. Esto significa que hay muchas empresas concentradas en un solo lugar, lo que propicia que haya muchas oportunidades para hacer negocios. Según el Banco Mundial, Pereira es la segunda ciudad de Colombia más fácil para iniciar un negocio, después de Caldas. También es la ciudad donde es más fácil hacer negocios en general. Esto demuestra que las instituciones en Pereira están haciendo esfuerzos para crear condiciones favorables para las empresas (Cámara de Comercio de Pereira, 2017).

Teniendo en cuenta el desarrollado sistema vial y la buena conectividad que tiene Risaralda, en especial Pereira, se puede decir que esta región es estratégica para el país y está en pleno crecimiento, lo que se conforma como una ventaja para las empresas de Pereira, ya que facilita la adquisición de las materias primas necesarias para su funcionamiento (Dane, 2020). En cuanto a los servicios públicos, en Pereira la gran mayoría de las viviendas tienen acceso a energía eléctrica (99,4%), alcantarillado (88%), acueducto (93,9%) e internet (52,4%). Estos datos no sólo demuestran que la ciudad está avanzando en el cumplimiento de las necesidades básicas de la población, sino que hacen que la región sea atractiva tanto para invertir y vender productos como para ofrecer servicios.

Pereira está situada en un punto estratégico de la geografía nacional, que la convierte en un lugar de tránsito para las personas que se desplazan de una a otra región del país (figura 3). A esto se suman los incentivos que se ofrecen las instituciones del estado para fomentar el empleo y el emprendimiento juvenil, tales como la exención del pago de la matrícula mercantil durante el primer, establecida por la Ley 1780. Todo esto contribuye al constante crecimiento del departamento, impulsado por la determinación de su gente y a la facilidad de acceso a través de sus carreteras (Cámara de Comercio de Pereira, 2017).

Figura 3

Mapa político de Pereira



Nota. Gráfico tomado de la información de la Alcaldía de Pereira sobre División política de Pereira. (Alcaldía de Pereira, 2019, párr.6).

4.3. MARCO LEGAL

El marco normativo que regula el cooperativismo en Colombia se basa en principios, fundamentos y derechos establecidos en la *Constitución Política de Colombia 1991* (Asamblea Nacional

Constituyente, 1991). Sin embargo, es importante destacar que existe una norma transversal anterior a la Carta Magna, que es la Ley 79 de 1988 (Congreso de Colombia, 1988). Esta ley, que actualiza la legislación cooperativa, sigue vigente en la actualidad, siendo la base legal para el funcionamiento de las cooperativas en el país. Este texto ha sido reescrito para evitar el plagio, manteniendo la información principal del texto original.

Después de la promulgación de la República de Colombia (1991), se reconoció la importancia de los actores involucrados en la economía solidaria en Colombia. Como resultado, se estableció la Ley 454 de 1998 (Congreso de Colombia, 1998), que actualiza y modifica algunos conceptos y ámbitos de la Ley 79 de 1988 (Congreso de Colombia, 1988), sin derogarla.

En Colombia, las cooperativas están reguladas por la legislación nacional y se basan en los principios fundamentales del Estado, reflejados tanto en los objetivos constitucionales como en leyes y decretos reglamentarios. Estas normas han permitido la creación, coordinación y supervisión del cooperativismo en el país; sin embargo, esta normativa no siempre se ajusta a los cambios constantes e innovadores que el sector demanda, lo que puede obstaculizar la acción de las cooperativas en la sociedad colombiana (Velásquez, 2018).

A continuación, en la tabla 2 se presenta el normograma relacionado con el cooperativismo en Colombia.

Tabla 2*Normograma cooperativo de Colombia*

Norma	Descripción
Ley 1233 de 2008	Esta ley determina los elementos de las contribuciones a la seguridad social en las cooperativas y crea las contribuciones especiales a cargo de las cooperativas y precooperativas de trabajo asociado.
Decreto 3553 de 2008	Este decreto complementa el Decreto 1233 de 2008, al definir la compensación ordinaria, extraordinaria y la excepción al pago de contribuciones especiales.
Ley 1955 de 2019	Esta ley es el primer plan de desarrollo nacional que contempla el modelo cooperativo con énfasis en el fortalecimiento empresarial de las organizaciones de economía solidaria, según el artículo 164.
Decreto 704 de 2019	Este decreto modifica el Decreto 1068 de 2015 en lo relacionado con la gestión y administración de riesgo de liquidez de las cooperativas de ahorro y crédito, las cooperativas multiactivas y demás cooperativas.
Proyecto de Sarlaft para comentarios cooperativas integrales	La Superintendencia de la Economía Solidaria ha publicado un proyecto de Título 5, relacionado con la administración de riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo. Los interesados tienen hasta el 10 de julio de 2020 para enviar comentarios y observaciones a esta propuesta. Según el artículo 64 de la Ley 79 de 1988, se consideran cooperativas integrales aquellas que, en desarrollo de su objeto social, realicen dos o más actividades conexas y complementarias entre sí, relacionadas con la producción, distribución, consumo y prestación de servicios.

Norma	Descripción
Ley 454 de 1998	Esta ley determina el marco conceptual que regula la economía solidaria. Además, transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito y establece normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y otras disposiciones.
Ley 1233 de 2008	Esta ley determina los elementos de las contribuciones a la seguridad social en las cooperativas y crea las contribuciones especiales a cargo de las cooperativas y precooperativas de trabajo asociado.

Nota. Adaptado de Análisis del *Marco Legal Cooperativo Dentro del Convenio ICA-EU. Informe nacional de Colombia* (Velásquez, 2018, p.12).

5. ESTUDIO SECTORIAL

5.1. MACROENTORNO

5.1.1 Político

El aspecto político más destacado de los últimos diez años en Colombia ha sido el proceso de negociaciones de paz entre las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (Farc) y el Estado colombiano. Estas negociaciones culminaron exitosamente en 2017, logrando un cese definitivo del conflicto armado. Como resultado de este proceso, Colombia ha experimentado una notable reducción de la violencia en el país, así como una disminución de la tensión en municipios y ciudades importantes. Este contexto ha impulsado el crecimiento del sector turístico. Sin embargo, con la llegada del nuevo presidente, se ha observado un repunte en la actividad armada por parte de disidentes de las Farc (Castrillón y Cadavid, 2018).

Según datos estadísticos del Centro de Recursos para el Análisis de Conflictos (Cerac) correspondientes a los años 2019 y 2020, se registraron 2799 muertes en combate en 2019 (incluyendo miembros de la fuerza pública, guerrilleros y civiles), mientras que en 2020 (año de la firma del Acuerdo de Paz) no se registró ningún caso de muerte en combate. Estos resultados, publicados después de que las Farc depusieran las armas, revelan que la mayor cantidad de pérdidas humanas entre 2002 y 2017 correspondieron a miembros de grupos guerrilleros, con un total de 14.285 víctimas entre disidentes, fuerza pública y civiles. Además, se destaca que, entre

2014 y 2017, el 45% de las víctimas mortales de la violencia política fueron organizadores o líderes comunitarios, quienes resultaron ser los más afectados (Gutiérrez y otros, 2020).

De acuerdo con la Fundación Pares, según los datos oficiales aceptados por el Gobierno, la tasa de homicidios por cada cien mil habitantes disminuyó de 34 a 24 casos entre 2012 y 2017. Asimismo, que se observó una reducción en el número de desplazados, pasando de 272.000 personas en 2012 (cuando no existía el Acuerdo de Paz) a 75.000 personas en 2017. Además, en 2017 se registraron 180 casos de secuestro, en contraste con los 3000 casos presentados a finales de la década de 1990 (Indepaz y otros, 2017).

Sin embargo, en agosto de 2019, las Farc decidieron retomar las armas argumentando que el gobierno actual no estaba cumpliendo con el acuerdo firmado unos años atrás, y publicaron un video y un comunicado oficial en sus plataformas de redes sociales para dar a conocer su posición. La fecha exacta en la que se tomó esta decisión no se puede determinar con precisión, ya que no existen datos estadísticos que indiquen el impacto de esta acción (Castrillón y Cadavid, 2018)..

Después de la firma del Acuerdo de Paz, el Ministerio de Industria y Turismo ha estado trabajando en aproximadamente 12 proyectos que al momento de desarrollarse el presente proyecto estaban en la etapa de estudio, aprobación y ejecución, desde 2017 hasta finales de 2023. Estos proyectos tienen como objetivo fortalecer la economía interna y aprovechar las oportunidades en el sector turístico, mediante la implementación de un plan de desarrollo turístico en diferentes territorios. Actualmente, el país cuenta con un sector turístico sólido, respaldado por el Plan Estratégico de Turismo publicado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT, 2019a).

El turismo en Colombia es ampliamente reconocido por su impacto económico, social y cultural, por lo cual se han integrado acciones eficientes para una adecuada gestión. Pese a esto, todavía enfrentamos desafíos considerables, en términos de competitividad, que debemos superar. A pesar de ello, hemos logrado avances significativos en la recuperación del mercado interno y nos hemos comprometido a atraer a un mayor número de turistas internacionales, fomentando un mayor gasto y especialización. Estos objetivos están claramente establecidos en el *Marco estratégico 2019 – 2022* (MinCIT, 2019a).

Finalizando el 2019, el panorama político en Colombia experimentó cierta turbulencia debido a las manifestaciones que surgieron después del paro nacional del 21 de noviembre. Miles de ciudadanos salieron a las calles en varias ciudades para expresar su rechazo hacia diferentes decisiones gubernamentales, tales como la reforma de impuestos y pensiones. Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2021), el gobierno estableció tres prioridades para ese año: el diálogo social, la relación con los partidos políticos y la seguridad de los ciudadanos.

En relación con la observación de aves, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo creó en 2019 la Red Nacional de Rutas de Observación de Aves, con el objetivo de fomentar esta actividad en Colombia. Dentro de esta red se han establecido cuatro rutas: la ruta del Caribe, la ruta de los Andes Occidentales, la ruta de los Andes Centrales (Eje Cafetero) y la ruta de los Andes Centrales. Sin embargo, ninguna de estas rutas atraviesa Antioquia, según información del Instituto Distrital de Turismo (2019).

Ante esta situación, el director de Colombia BirdFair, Carlos Wagner, ha expresado la necesidad de contar con una política pública que respalde las iniciativas de observación de aves en Colombia, especialmente en términos financieros. Esto permitiría mejorar los servicios y desarrollar una infraestructura especializada para este tipo de actividad turística (Semana, 2020).

El gobierno ha implementado algunos estímulos fiscales para el sector del ecoturismo a través de dos leyes: la Ley 788 de 2002, que establece la exención de impuestos para el ecoturismo (Congreso de Colombia, 2002), pero su aplicación está condicionada por las Resoluciones 0118 y 890 de 2005, que establecen los criterios que las empresas deben cumplir para acceder a estos beneficios. Por otro lado, la Ley 1943 de 2018, también conocida como Ley de Hacienda, que establece una tasa preferencial de impuestos del 9% para los proyectos ecoturísticos (MinCIT, 2019a).

En respuesta a la situación presentada por causa del covid-19, se han implementado medidas a favor de la industria turística, entre las cuales se incluyen las que se presentan a continuación (ProColombia, 2021).

- Exención de IVA para todos los servicios turísticos y hoteleros hasta el 31 de diciembre de 2021.
- Aplicación de un impuesto a las ventas (IVA) del 5% para los boletos aéreos de pasajeros.
- Implementación de una política de turismo sostenible, con el objetivo de conservar y utilizar de manera responsable el capital natural, generando así un mayor valor agregado en el país.

Además de las medidas fiscales mencionadas anteriormente, el Ministerio de Comercio, Industria Turismo expidió un decreto que estableció plazos especiales para la presentación de la declaración y el pago de la contribución parafiscal para la promoción del turismo, así como para los impuestos sobre el IVA y los ingresos del ejercicio fiscal 2019. Esto con el objetivo de brindarle mayor liquidez al sector, que se vio seriamente afectado por la pandemia y por la cancelación de viajes por parte de turistas (ProColombia, 2021).

5.1.2 Económico

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia (Dane, 2022b), en el primer trimestre de 2022 la economía colombiana experimentó un crecimiento del 1%. Esto marca una reactivación económica después de dos años de impacto negativo debido a la pandemia global.

De acuerdo con el Dane (2023), en el primer trimestre de 2022, la economía colombiana registró un crecimiento importante del PIB del 7,0% en promedio, superando en 0,9 puntos porcentuales el registrado en el mismo periodo del año anterior, por el lado el sector de comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida ha crecido un 10,7% y ha contribuido con 2,1 puntos porcentuales a la variación anual, las industrias manufactureras han experimentado un crecimiento del 9,8% y han contribuido con 1,2 puntos porcentuales a la variación anual y las actividades artísticas, de entretenimiento y recreación, así como otras actividades de servicios; actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio, han experimentado un

crecimiento del 37,9% y han contribuido con 1,2 puntos porcentuales a la variación anual. Lo anterior se explica por la expansión de la demanda interna y la mejora de las condiciones climáticas

La Asociación Nacional de Empresarios (ANDI, 2022) publicó proyecciones para 2022 que indicaban que el PIB podría crecer entre un 3% y un 6%. Estas cifras son positivas, considerando la lenta recuperación económica del período 2020-2021, donde el crecimiento anual fue negativo. Además, la subida en los precios del petróleo y la reapertura económica han llevado a una apreciación del peso colombiano frente al dólar estadounidense, con un incremento de alrededor del 6,9% entre el 2021 y 2022.

En términos de reacción económica, las proyecciones del Banco Mundial (2023) y el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2023) para 2022 oscilaron entre el 5% y el 8%. Estas proyecciones también indicaron que se esperaba una tasa de crecimiento continuo del 4% al 6% en 2023. En cuanto a la migración colombiana, los datos oficiales del Banco Mundial (2023) muestran que en 2022 se registraron a nivel global más de 17.500.000 flujos migratorios, entre los entrantes y salientes.

Esto sugiere una tendencia global creciente en el movimiento migratorio. Adicionalmente, se observa que el éxodo de colombianos es más pronunciado en los meses de diciembre y junio, que coinciden con el fin de año y las fiestas navideñas. Según el Ministerio de Salud y Protección Social (2022), el país en 2021 incrementó en 74 veces la inversión en atención a migrantes

equivalentes a \$790.000 millones anuales en atención a esta población, tanto en temas de salud como en cobertura universal

En Venezuela, la inmigración y la crisis sanitaria han tenido un impacto negativo en la salud, esto se refleja en un aumento del 65% en la mortalidad materna y un 30% en la mortalidad infantil. Además, las personas que necesitan tratamiento médico y las que se encuentran en estado crítico también se han visto afectadas. Es preocupante que algunas mujeres embarazadas hayan llegado a los siete u ocho meses de gestación sin recibir asesoramiento adecuado, además, el nivel de desnutrición es alarmante (González, 2018).

Según MinCIT (2023), los principales motivos para viajar a Colombia, e identificaron que los principales motivos para viajar a Colombia son el turismo, la estadía y el trabajo, de los cuales el turismo corresponde al 71%. Se entiende que la contribución al producto interior bruto (PIB) del país en 2022 será del 4,2% (Murcia, 2023).

Un factor importante que contribuye al crecimiento económico en este sector es el clima de inversión en Colombia. Según ProColombia (2021), Colombia tiene una de las economías más estables de la región. Entre 2010 y 2020, la economía de Colombia creció en promedio un 4,5%. En las últimas décadas, Colombia se ha caracterizado por su estabilidad política y un respeto inquebrantable a la propiedad y la iniciativa privada. En 2020, el crecimiento del PIB fue superior al promedio de los países de América Latina y el Caribe.

Frente a lo anterior, se deben tener en cuenta el mes y el motivo de ingreso al país. La evidencia muestra que en 2020 el mayor número de llegadas de extranjeros a Colombia se registró en agosto,

julio, diciembre y marzo, mientras que el menor número de llegadas se registró en enero y febrero. El turismo vuelve a ser una fuente importante de ingresos gubernamentales (ProColombia, 2021). Colombia ha suscrito más de 18 acuerdos comerciales vigentes que le permiten acceder a más de 65 países y a cerca de 1600 millones de consumidores. Estos acuerdos incluyen mercados importantes tales como los de Estados Unidos, la Unión Europea, Brasil, México, Chile, Perú, Costa Rica y Corea del Sur. En los próximos años, Colombia espera cerrar acuerdos comerciales con Israel, Panamá y Turquía, que le otorgarán acceso a nuevos mercados. Además, el país está negociando un tratado de libre comercio con India y Emiratos Árabes Unidos, la ampliación de las reglas comerciales de la Alianza del Pacífico y un acuerdo con Australia. Estos acuerdos comerciales son importantes para el desarrollo de la economía colombiana, por cuanto le permitirían al país no sólo acceder a nuevos mercados, sino también generar empleo y atraer inversión extranjera (ProColombia, 2021).

El turismo ha sido un sector importante para la economía colombiana en los últimos años. En 2022, el turismo generó más de US\$10.000 millones en ingresos, lo que representa el 3,5% del PIB del país. La paz de Colombia ha tenido en 2016 un impacto positivo en el turismo. En el primer semestre de 2020, el ingreso de extranjeros aumentó un 81%, según datos de ProColombia (2021). El subsector turismo, por su parte, representó un crecimiento positivo del 3,4% en el cuarto trimestre de 2020, según datos de *Portafolio* (2020). La inversión extranjera en Colombia también ha crecido en los últimos años. En 2021, la inversión extranjera fue de unos 20.543 millones de dólares, según datos del Banco de la República (2021). Lo anterior demuestra que Colombia es un país rentable y atractivo para el turismo.

Una de las ramas del turismo con mayor crecimiento en Colombia es el ecoturismo. En 2022, el ecoturismo representó el 40% de los viajes turísticos en el país. Este país cuenta con una gran diversidad natural, lo que lo convierte en un destino ideal para el ecoturismo; sin embargo, el ecoturismo en Colombia aún enfrenta desafíos, uno de los cuales es la falta de financiación para proyectos de este tipo de turismo. A pesar de tales desafíos, el ecoturismo tiene un gran potencial para contribuir al desarrollo económico y social de Colombia, por cuanto puede generar empleo, ingresos y oportunidades para las comunidades locales; además, puede contribuir a la conservación del medio ambiente (Mintic, 2023).

En los inicios de 2020, el sector turismo colombiano enfrentó numerosos desafíos, incluidos el aumento de los precios del dólar y la pandemia de covid-19. La pandemia tuvo un efecto devastador en la industria mundial del turismo, al haber obligado a los países a cerrar fronteras y a imponer restricciones de viaje. Los turistas hacia Colombia cayeron casi a cero y el tráfico aéreo cayó por encima del 90%. Asimismo, durante 2020 la tasa de ocupación hotelera en Colombia cayó de un 60% en febrero, a un 25% en diciembre del mismo año. el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (2023) estimó los daños totales en unos US\$7.200 millones, a pesar de estas dificultades, el turismo en Colombia se ha ido recuperando paulatinamente durante los últimos años, se espera que la industria del turismo crezca a una tasa anual del 3,6% hasta 2029.

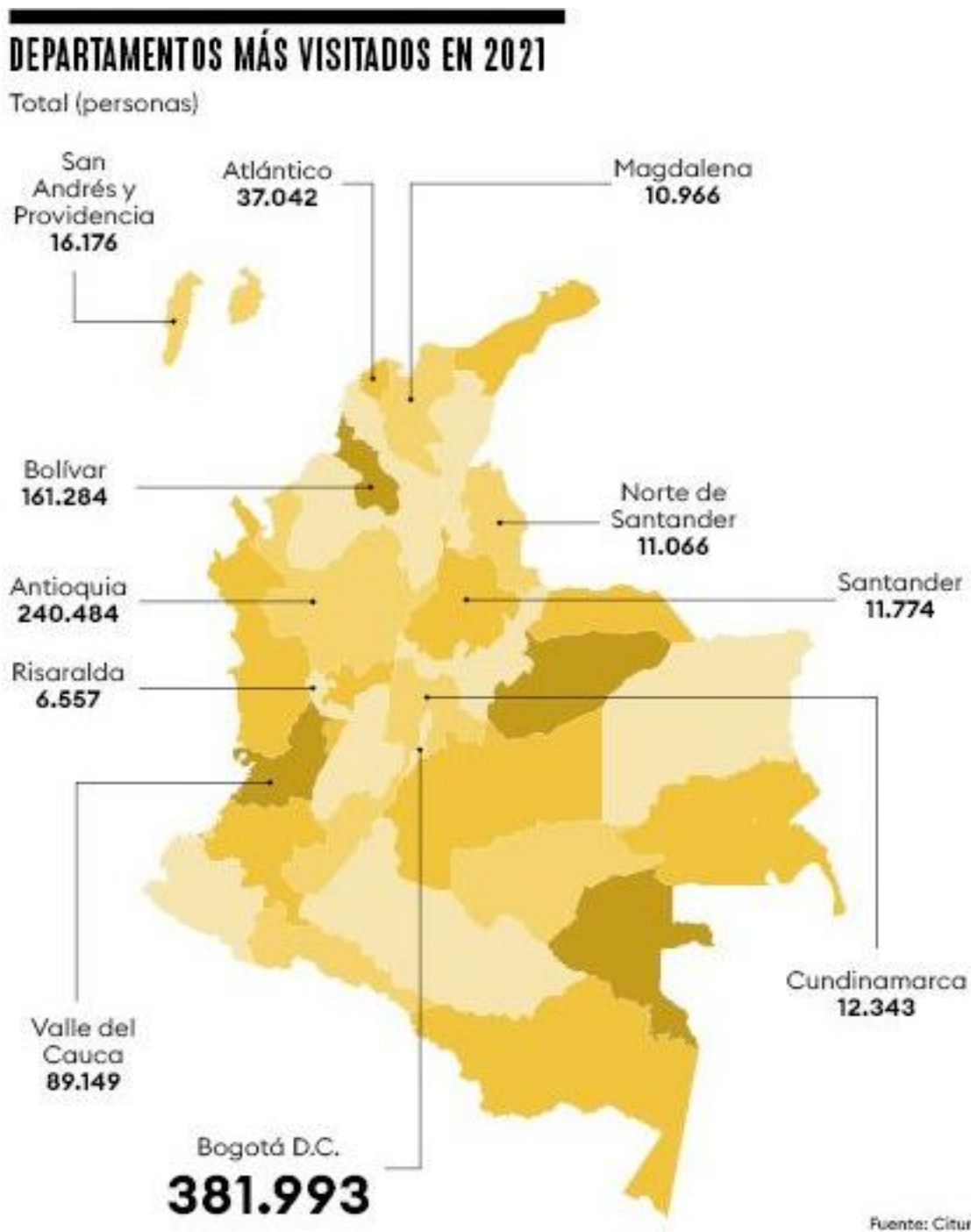
Tal como ya se indicó, el turismo en Colombia sufrió un fuerte golpe en 2020 debido a la pandemia de covid-19. Durante ese año, el número de visitantes extranjeros cayó un 72%, pasando de 2,81 millones en 2019, a 791.673 en 2020. En 2021 cambió esta tendencia, y el turismo empezó a recuperarse. El número de visitantes extranjeros aumentó un 30%, hasta un total de 1,03 millones.

Sin embargo, esta cifra todavía es un 63% más baja que la de los niveles previos a la pandemia. El dato de llegada de extranjeros a Colombia en diciembre de 2021 fue positivo. El país registró un 79 % de reactivación con respecto al mismo mes de 2019 (Consejo Mundial de Viajes y Turismo, 2023).

Los departamentos más visitados en Colombia en 2021 se presentan a continuación en la figura 4.

Figura 4

Departamentos más visitados en Colombia en 2021



Nota. Gráfico tomado de la información de Turismo en Colombia: ¿Destino a la reactivación? (Montes, 2022, p.2).

En el comportamiento del turismo en la región, se debe observar que en 2020 tres países presentaron cifras de incremento en relación con 2019: República Dominicana, con 68 %; Estados Unidos, con 16 %, y Chile, con 6 %.

En el caso específico de Colombia, en 2021, los tres departamentos más visitados del país fueron Bogotá, con 381.993 personas, seguido de Antioquia, con 240.484, y Bolívar, con 161.284. Los principales retos para 2022 están relacionados con la ocupación hotelera (Montes, 2022). Según datos de la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco 2022), 2021 cerró con una ocupación del 41,5 %, cifra que se mantiene con 11,49 puntos porcentuales por debajo de 2019, que terminó con un 52,99 % .

5.1.3 Tecnológico

Colombia tiene una brecha digital significativa, MinTIC (2019) reveló que un 50% de los hogares colombianos no tienen acceso a Internet y que un 38% de la población no lo utiliza. Esto es un problema tanto del presente como del futuro, ya que pone a Colombia en desventaja frente a otros países de la región en términos de conectividad.

Según datos oficiales publicados en el informe *Digital 2020: Global Digital Overview* (Kemp, 2020), en Colombia viven alrededor de 51 millones de personas. De esas personas, un 81% vive en ciudades. También señala que en el país hay 61 millones de teléfonos, lo cual equivale a más del doble de la población, lo que se debe a que algunas personas tienen más de un teléfono: uno personal, uno para trabajar o uno para usos diferentes.

En Colombia, alrededor de 35 millones de personas usan Internet, lo que equivale a un 69% de la población. Para hacernos a una idea de cómo en Colombia las personas usan su teléfono móvil, según un estudio publicado en *Portafolio* (2019), los usos más frecuentes son ver videos cortos, jugar en sus teléfonos y ver videos recibidos a través de WhatsApp.

Los resultados de una encuesta formulada por *Portafolio* (2019), revelan que en Colombia la actividad más común entre los usuarios es el acceso a las redes sociales, con un porcentaje del 57%; en segundo lugar, le sigue en popularidad tomar fotografías, con un 56% y, en tercer lugar, está el juego, con un 48%. También se observa que aproximadamente la mitad de los suscriptores a Internet, es decir, el 45%, se encuentran satisfechos con el plan de datos que utilizan para acceder a la red.

No obstante, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC, 2017) ha puesto en marcha una iniciativa con el objetivo de promover y mejorar el desarrollo de empresas que en Colombia hacen uso de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC), esta iniciativa se centra especialmente en el desarrollo de aplicaciones, *software* y contenido para dispositivos móviles y el gobierno actual anunció que proporcionará apoyo financiero al clúster de emprendimiento tecnológico.

Dentro de esta categoría se mencionan dos herramientas conocidas: por un lado, la aplicación iNaturalist, donde los amantes de la naturaleza comparten sus observaciones de plantas y animales (National Geographic, 2020). Por otro lado, está Ebird, una plataforma similar a iNaturalist con

énfasis en la observación de aves (Sullivan y otros, 2009). Sobre estas dos herramientas, existen opiniones encontradas. Por un lado, se reconoce la ventaja de ayudar a crear mapas de distribución y, por lo tanto, promover la conservación ambiental (Chandler y otros, 2017). Por otro lado, se ha reportado un impacto negativo en el Parque Nacional Kruger de Sudáfrica, donde en 2016 se recibieron más quejas por aumento de velocidad, congestión y desorden en el avistamiento de fauna. Esto podría estar relacionado con herramientas de movilidad como las mencionadas anteriormente (Blenkinsop, 2018). Esto podría deberse a la mecánica de juegos virtuales en los que los usuarios al utilizar la aplicación obtienen ciertos premios o recompensas, tales como estrellas, comentarios positivos, insignias, seguidores, aumento de rango, etc. (López, 2021).

En el contexto de la pandemia de covid-19, según el informe Global Web Index (2020), el aislamiento social condujo a que las personas utilizaran las redes sociales un 72 % más y 7 se consideraba probable que esta tendencia continuara cuando el mundo volviera a la normalidad. Un estudio desarrollado por Habitur (2016) en España reveló que el 61 % de los turistas internacionales utilizan Internet como su principal fuente de información sobre viajes, frente a un 16 % que recurren a agencias de viajes y a un 13 % que se basan en recomendaciones de familiares y amigos. En Colombia, este porcentaje fue incluso mayor, con un 72 %.

El sector turístico requiere un amplio conocimiento para su cabal desempeño. La salvaguarda tanto física como emocional resultan fundamentales para lograr viajes exitosos. Con el objetivo de reducir la aprensión generada por la crisis del covid-19, las plataformas de comunicación en línea se convirtieron en herramientas de gran utilidad, al proporcionarle a sus públicos objetivos información confiable, relevante y completa. Al mismo tiempo, las redes sociales han permitido

recopilar datos acerca del mercado objetivo y desarrollar estrategias de fidelización; sin embargo, en la coyuntura de la pandemia, su eficacia se vio disminuida. Por lo tanto, se vuelve primordial aprovechar estas plataformas para mantener a los usuarios informados acerca de las acciones, ayudas, promociones y decisiones gubernamentales de las empresas turísticas. Esto contribuirá a captar la atención de una audiencia bien definida (Fondo Monetario Internacional, 2023). La Organización Mundial del Turismo ha lanzado una campaña digital bajo el lema #ViajaMañana, la cual ha sido adoptada por diversos destinos y países (Martorell y Arcos, 2020).

Es necesario darle prioridad al mercado local, nacional, para posteriormente dársela al mercado internacional, dado que este último experimentará una recuperación más lenta. Por consiguiente, resulta fundamental interactuar de manera más activa con los usuarios, responder de forma más ágil y generar contenido original en las plataformas de comunicación en línea. Con el fin de alcanzar estos objetivos, se pueden emplear términos clave para mejorar el posicionamiento en los motores de búsqueda y *chatbots* para mantener una comunicación constante con los usuarios, a través de Facebook o Telegram (Martorell y Arcos, 2020).

Martorell y Arcos (2020) sugieren emplear el *big data* y la inteligencia artificial para tomar decisiones más precisas. En este caso, el desafío reside en el hecho de que el sector turístico es altamente dinámico y susceptible a la percepción de los clientes; por lo tanto, se requiere gran cantidad de información precisa que se integre en el modelo para ofrecerles a los usuarios una imagen profesional efectiva.

En última instancia, la percepción de marca se construye a través de diversos medios, tales como el voz a voz, las plataformas de comunicación en línea, los blogs y las vivencias de los visitantes. En las redes sociales, resulta crucial emplear etiquetas positivas que generen emociones tales como la empatía y la solidaridad. En el entorno virtual, la marca se construye mediante una comunicación bidireccional, lo cual implica que los turistas, en lugar de ser meros espectadores, se involucran activamente y comparten sus vivencias en las redes sociales, incluso expresando su opinión acerca de sus viajes, de modo que así contribuyen a formar la imagen del destino o de la empresa con la que viajaron, este contenido generado por los turistas es conocido como contenido generado por el usuario (UGC) (Martorell y Arcos, 2020).

Según un estudio desarrollado en 2018 por Tripadvisor y el Grupo del Banco Mundial (2019) titulado "La voz de los viajeros", este tipo de contenido es relevante por las siguientes 10 razones:

1. Las campañas de *marketing* que lo utilizan generan más reservas y beneficios.
2. Crea un vínculo directo entre la empresa y sus clientes.
3. Los usuarios confían 12 veces más en el contenido generado por otros usuarios.
4. Permite desarrollar habilidades en *marketing* digital y relaciones públicas.
5. Mejora el rendimiento, al permitir conocer los tipos de experiencias que más les interesan a los viajeros.
6. Aumenta la calidad, al permitir identificar problemas y proponer soluciones.
7. Las calificaciones y reseñas de los usuarios son los indicadores más precisos para el desempeño de un hotel.
8. Permite compararse con la competencia.
9. Influye en la percepción de la marca.

10. Puede ser esencial para medir el retorno de la inversión en *marketing*, ya que se actualiza en tiempo real.

5.1.4 Ecológico

El turismo es una actividad económica con un impacto ambiental considerable, debido a tres causas principales: la industria hotelera, que es el principal generador de residuos a nivel mundial; el transporte de los turistas, que emite grandes cantidades de partículas contaminantes; y la construcción extensiva de infraestructuras turísticas, que puede alterar el entorno natural. Un ejemplo de esto es la construcción de hoteles en zonas costeras, lo cual puede causar daños a los ecosistemas marinos tanto durante la construcción como durante su uso (Twenergy, 2019).

Uno de los principales desafíos que enfrenta Colombia en su impulso al turismo es el desarrollo y mantenimiento de infraestructuras tales como carreteras, autopistas, vías conectadas, vías fluviales y vías férreas. Estas infraestructuras deben ser seguras y de alta calidad y deben estar en armonía con la cultura y los eventos característicos del país. Para fortalecer y potenciar la industria turística basada en sus atractivos naturales, Colombia debe construir carreteras con altos estándares, y no convencionales. El gobierno está colaborando con los sectores de transporte y de medio ambiente para planificar proyectos de mantenimiento y construcción de infraestructuras, que incluyan túneles ecológicos, áreas de conservación y puntos de observación de la vida silvestre (MinTic, 2022).

El Plan de Desarrollo Ambiental establece que, con el respaldo del MinTic (2022), se deben mejorar las condiciones ambientales mediante la implementación de estrategias para cumplir con el 100 % de los programas del Plan de Gestión Ambiental Institucional (PIGA), teniendo en cuenta la normativa vigente y la importancia de la tecnología.

En consecuencia, el turismo es una actividad económica relevante para el gobierno colombiano. Debido a las ventajas comparativas del país, el ecoturismo se ha convertido en una prioridad en el desarrollo productivo. Al respecto, el gobierno ha implementado una serie de sistemas de información para que las autoridades locales puedan tomar decisiones e informarse sobre la actividad turística, aunque estos sistemas podrían no considerar adecuadamente las variables relacionadas con el desarrollo sostenible (Twenergy, 2019).

Colombia posee un gran potencial de avifauna, con más de casi 2000 especies de aves, y es reconocido como uno de los países con mayor diversidad de aves en el mundo (Twenergy, 2019). En las últimas tres décadas, Colombia ha sido seleccionada para llevar a cabo investigaciones científicas sobre aves.

En el país, se han implementado certificaciones y etiquetas ambientales para asegurar que todas las instalaciones turísticas cumplan con los estándares mínimos requeridos establecidos por el gobierno y el MinTic (2022) después de la implementación de la nueva reforma turística, tales como los siguientes:

- Normativa sobre destinos turísticos rurales y de playa en Colombia, y sus requisitos de sostenibilidad.
- Normativa relacionada con las instalaciones de alojamiento, y sus requisitos de sostenibilidad.
- Clasificación de alojamientos e instalaciones de alojamiento, clasificados por categorías de estrellas hoteleras y requisitos normativos ambientales.
- Certificación de agencias de viajes según estándares de seguridad y gestión ambiental.

5.1.5 Legal

En Colombia, el Consejo Superior de Turismo, establecido por la Ley 1558 de 2012 (Congreso de Colombia, 2012), es el organismo encargado de regular y coordinar las entidades estatales y tiene la responsabilidad de liderar proyectos en colaboración con el MinCIT para impulsar el desarrollo turístico del país y sus ciudades.

Con el fin de fomentar este sector, el gobierno ha implementado medidas en virtud del Decreto 1652 de 2021 (Presidencia de la República, 2021), que incluyen las siguientes:

- Exoneración del pago del impuesto sobre las ventas (IVA) por un período de cinco años para las inversiones nuevas que se realicen en los subsectores de alojamiento y transporte turístico. Esto incluye hoteles, apartahoteles, albergues turísticos, agencias de viajes, operadores turísticos

y transporte terrestre de pasajeros, y la reducción del 50% de las tarifas aéreas nacionales para los vuelos con origen o destino en los destinos turísticos priorizados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Esta medida busca impulsar la conectividad aérea doméstica hacia zonas poco exploradas del país.

- Descuentos del 50% en las tarifas de los servicios portuarios para los buques de cruceros y yates que hagan escala en puertos colombianos.
- Reducción gradual del impuesto predial para predios destinados a actividades turísticas, llegando a una exoneración del 100% en 2030.
- Reembolso del IVA pagado por la importación de bienes de capital destinados a proyectos turísticos nuevos. Este beneficio es del 50% del IVA pagado.
- Ampliación del régimen de Zonas Francas Permanentes Turísticas, dando más beneficios tributarios y facilitando su creación.
- Creación del programa Invertur, para cofinanciar proyectos de inversión turística con recursos de la Nación, el sector privado y los gobiernos regionales.
- Establecimiento de mejoras en los procesos de migración para facilitar la entrada de turistas extranjeros a Colombia. Reducción de tiempos y requisitos en las visa y ampliación de los países que pueden ingresar con tan solo la cédula de ciudadanía.

Además, de acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, la Resolución 3860 de 2015, en su NTS-GT005 de 2003 establece los criterios para ofrecer servicios turísticos sostenibles y los requisitos para llevar a cabo recorridos de este tipo. Esta resolución también menciona otras normas técnicas disponibles, como la NTS-GT 001, NTS-GT 002, NTS GT 003 y NTS-GT 004 de 2002, que definen las habilidades necesarias para los guías turísticos, a fin de diseñar programas acordes a las necesidades y acuerdos con los usuarios, asegurando así su protección (López, 2015). Por último, el paquete turístico que ofrecerá la empresa incluirá servicios adicionales de turismo de aventura, los cuales serán proporcionados por entidades que cumplan con las normas y regulaciones correspondientes, como la NTS AV 010 de 2007 para el *rafting* y la NTS AV 012 de 2008 para la espeleología.

En 2020 se implementó en Colombia la Ley 2068, también conocida como la nueva Ley de Turismo en Colombia (MinCIT, 2020). Esta ley tiene como objetivo fomentar la sustentabilidad, la formalización, la competitividad y la reactivación económica del sector turístico, y establece diversos conceptos tales como la capacidad de carga de un atractivo turístico y la capacidad de carga del lugar. Además, permite que las autoridades locales designen sitios turísticos, evitando así que estas áreas se conviertan en destinos turísticos saturados. En caso de que el sitio sea de carácter público, se debe implementar un programa de reconstrucción, restauración y conservación. Por último, la ley también establece las infracciones y sanciones que pueden enfrentar los proveedores de servicios turísticos (Brigard Urrutia, 2021).

5.2. NÚCLEO

En este apartado se abordan los diferentes aspectos del sector en el cual se desenvuelve la empresa y conforman el núcleo o el eje central de la propuesta y del desarrollo del presente proyecto enfocado en el sector turismo

En Colombia, el turismo centrado en la naturaleza se basa en su rica biodiversidad, la cual se manifiesta a través de sus 53 áreas protegidas, los numerosos lugares de gran belleza, una amplia variedad de aves y de mariposas y su fauna megadiversa. Estos son los principales atractivos del país, ya que brindan un entorno propicio para actividades tales como el turismo de aventura, el ecoturismo, el buceo y la observación de aves, entre otros (MinTic, 2021).

Entre los principales factores que hacen competitivo al sector turístico en Colombia están la ausencia de estaciones marcadas y la diversidad de identidades regionales. La gastronomía en el país varía de norte a sur y de este a oeste, ofreciendo platos como el ajiaco, la posta cartagenera, el tamal, el sancocho, el cochinito, el pescado frito, entre otros. Además, se pueden encontrar una amplia variedad de frutas frescas durante todo el año (Castellón y Fontecha, 2018)

Las actividades del sector turístico y su respectiva codificación según la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (Dian, 2022), se presentan a continuación en la tabla 3.

Tabla 3

Actividades del sector turismo

Clase	Descripción	Código CIU
Transporte de pasajeros	Incluye el transporte de pasajeros por carretera, ferrocarril, agua, aire y espacio.	4921

Clase	Descripción	Código CIU
Transporte aéreo nacional de pasajeros	Incluye el transporte de pasajeros por avión dentro de Colombia.	5111
Transporte aéreo internacional de pasajeros	Incluye el transporte de pasajeros por avión entre Colombia y otros países.	5112
Alojamiento en hoteles	Incluye el alojamiento en hoteles, moteles, hostales y otros establecimientos similares.	5511
Alojamiento en apartahoteles	Incluye el alojamiento en apartahoteles, que son establecimientos que ofrecen alojamiento independiente, con cocina y otros servicios.	5512
Alojamiento en centros vacacionales	Incluye el alojamiento en centros vacacionales, que son establecimientos que ofrecen alojamiento, servicios de restauración y otros servicios turísticos.	5513
Catering para eventos	Incluye el servicio de comida y bebida para eventos, como bodas, banquetes, congresos y convenciones.	5621
Actividades de las agencias de viaje	Incluye la intermediación en la venta de servicios turísticos, como billetes de avión, alojamiento, excursiones y otros servicios.	7911

Clase	Descripción	Código CIU
Actividades de operadores turísticos	Incluye la planificación y organización de viajes turísticos, incluyendo el transporte, el alojamiento, las excursiones y otros servicios.	7912
Otros servicios de reserva y actividades relacionadas	Incluye la intermediación en la reserva de servicios turísticos, como billetes de avión, alojamiento, excursiones y otros servicios.	7990
Actividades y funcionamiento de museos, conservación de edificios y sitios históricos	Incluye la gestión de museos, la conservación de edificios y sitios históricos, y la prestación de servicios relacionados, como visitas guiadas y talleres.	9102
Actividades de jardines botánicos, zoológicos y reservas naturales	Incluye la gestión de jardines botánicos, zoológicos y reservas naturales, y la prestación de servicios relacionados, como visitas guiadas y talleres.	9103

Nota. Información tomada de la Resolución número 114 emitida por la Dian. (Dian, 2020, p.26).

En Colombia, las actividades turísticas combinan experiencias y riquezas naturales, en las que los turistas pueden disfrutar de turismo de acción, turismo de bienestar, turismo cultural, turismo LGBTQ+, turismo natural, turismo náutico, turismo de sol y playa y turismo de reuniones, que se describen a continuación (Colombia Travel, 2020a).

5.2.1 Turismo de acción

El turismo de acción ofrece a los viajeros la oportunidad de participar en emocionantes actividades en tierra, agua y aire. En este tipo de turismo, los turistas pueden disfrutar de actividades tales como ciclismo, motociclismo, senderismo, cabalgatas, espeleología, escalada y *trekking*. En Colombia, este tipo de turismo se ve enriquecido por la presencia de tres cordilleras que albergan impresionantes cuevas subterráneas, así como montañas con hielo y nieve, lo que permite la práctica de actividades de acción en alta montaña (Colombia Travel, 2020a).

5.2.2 Turismo de bienestar

El turismo de bienestar se centra en el cuidado y el rejuvenecimiento de cuerpo y mente. Los viajeros pueden encontrar una variedad de centros de bienestar que ofrecen servicios tales como baños termales, *spas*, piscinas y salas de masajes, donde se brindan tratamientos corporales para promover el bienestar. Además, estos servicios se destacan por ofrecer ingredientes naturales y platos especiales elaborados con ingredientes orgánicos, proporcionando una experiencia saludable y revitalizante (Colombia Travel, 2020a).

5.2.3 Turismo cultural

El turismo cultural se basa en la exploración y la apreciación de las costumbres, tradiciones y eventos culturales de un lugar. Este tipo de turismo incluye tanto la visita a destinos patrimoniales y el turismo arqueológico y religioso, así como el turismo gastronómico, que les permite a los viajeros disfrutar de la rica diversidad culinaria de una región. Además, las capitales suelen ser

destinos culturales destacados, que les ofrecen a los turistas una amplia gama de experiencias artísticas y culturales (Colombia Travel, 2020a).

5.2.4 Turismo LGBTQ+

El turismo LGBTQ+ se enfoca en brindar experiencias inclusivas y seguras para esta comunidad. Este tipo de turismo ofrece actividades de sol y playa específicamente diseñadas para este público, así como actividades culturales que celebran la diversidad y promueven la igualdad (Colombia Travel, 2020a).

5.2.5 Turismo natural

El turismo natural se centra en la conexión con la belleza y la biodiversidad del entorno natural, donde los viajeros pueden participar en actividades tales como la observación de flora y fauna, el disfrute de cortijos rurales, la observación de ballenas, la visita a parques naturales y la observación de aves, que les permite sumergirse en la naturaleza y apreciarla en todo su esplendor (Colombia Travel, 2020a).

5.2.6 Turismo náutico

El turismo náutico les ofrece a los viajeros la oportunidad de explorar y disfrutar del entorno acuático. Esto incluye la navegación por rutas fluviales e itinerarios lacustres, así como la

posibilidad de alquilar yates y veleros, e incluso embarcarse en cruceros que les permitan descubrir nuevos destinos desde el mar (Colombia Travel, 2020a).

5.2.7 Turismo de sol y playa

El turismo de sol y playa es un clásico que atrae a muchos viajeros que van en busca de sol, arena y mar. Este tipo de turismo ofrece la oportunidad de disfrutar del cálido sol de verano y relajarse en hermosas playas, que les permiten a los turistas recargar energías y disfrutar de actividades acuáticas y recreativas en un entorno costero (Colombia Travel, 2020a).

5.2.8 Turismo de reuniones

Por último, el turismo de reuniones se centra en la organización de convenciones, conferencias, eventos corporativos, ferias y exposiciones. Este tipo de turismo tiene como objetivo reunir a personas con intereses comunes en un entorno propicio para la colaboración, el intercambio de conocimientos y la generación de oportunidades de negocio (Colombia Travel, 2020a).

De acuerdo con MinCIT (2022), el sector turístico de Risaralda experimentó un crecimiento positivo durante el período comprendido entre 2020 y 2021. Específicamente, se observó un aumento del 95 % en las áreas destinadas a la construcción de hoteles, un incremento del 10,1 % en el número de visitantes a los parques naturales nacionales, un aumento del 2,9 % en la llegada de visitantes extranjeros no residentes, una disminución del 0,2 % en las salidas de pasajeros desde terminales de transporte, un leve aumento del 0,5 % en la compra de boletos aéreos domésticos y

una disminución del 4,5 % en la compra de boletos aéreos internacionales. Por último, se registró un incremento del 2,3 % en la generación de empleo en el sector hotelero.

5.3. MICROENTORNO

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Pereira (2018), en Risaralda hay un grupo de pymes que forman parte del sector turístico, entre las cuales se incluyen hoteles, centros vacacionales, tipos de alojamiento no permanente, agencias de viajes y turismo, concesionarios de servicios turísticos en parques, empresas de transporte y alquiler de vehículos. Además, se destacan parques temáticos, balnearios, termas, empresas de intercambio vacacional, establecimientos gastronómicos y bares, entre otros.

En la actualidad, la implementación de innovaciones es una actividad que reviste gran importancia para las pymes del sector turístico en Risaralda. Esto se debe a la alta competencia tanto a nivel nacional como internacional, lo que ha obligado a las organizaciones a desarrollar procesos de innovación de manera constante. Estos procesos son necesarios para garantizar el posicionamiento y la supervivencia en el mercado. Según el Foro Económico Mundial, para que una empresa se convierta en una verdadera innovadora debe sistematizar y agregar valor a través de sus creaciones. Esto implica desarrollar una serie de estrategias que combinen el entorno empresarial con la gestión operativa (Camps, 2015).

Las pymes del sector turístico de Risaralda han venido experimentando en los últimos años un significativo avance y han implementado numerosos procesos innovadores. Esto se debe a la

necesidad de responder y adaptarse a entornos en constante cambio. Estas acciones les permiten crear ventajas competitivas y mejorar la calidad de sus productos o servicios. En este sentido, es fundamental que las empresas tengan una clara proyección sobre en qué actividades o procedimientos invertir para obtener un mejor posicionamiento en el mercado (Mineducación, 2018).

A pesar de los desafíos, las pymes turísticas en Risaralda han demostrado una notable capacidad de adaptación y han logrado destacarse en un entorno altamente competitivo. Su enfoque en la innovación y la mejora constante les ha permitido sobresalir y satisfacer las demandas de un mercado en constante evolución. Es esencial que estas empresas continúen invirtiendo en la implementación de procesos innovadores y en la adopción de tecnologías digitales. Esto les permitirá mantenerse a la vanguardia de las últimas tendencias y ofrecer experiencias de calidad a los turistas nacionales e internacionales (Mineducación, 2018).

El *Plan Regional de Competitividad del gobierno de Risaralda* ha establecido una estrategia clave para promover el desarrollo y la innovación en el sector turístico (Gobernación de Risaralda, 2019). Una de las áreas prioritarias de este plan es impulsar e incentivar la investigación y el desarrollo (I+D) en materia de innovación y tecnología en las comunas estratégicas del departamento. En este contexto, se destaca la importancia de las pymes de este sector, ya que están alineadas con las estrategias del plan de competitividad. Estas empresas han demostrado su compromiso en la realización de mejoras e inversiones en diversas áreas y procesos de innovación (Gobernación de Risaralda, 2021).

Las pymes del sector turístico están en constante crecimiento, lo cual les permite tener capacidad de autofinanciamiento, mercantilización, promoción, productividad, innovación e incluso internacionalización. Esto contribuye a la competitividad del sector turístico y al crecimiento del país, dado que el turismo es una fuente importante de ingresos para Colombia. Las grandes empresas tienen la capacidad de aprovechar de manera óptima las ventajas comparativas existentes y están cada vez más dispuestas a superar los posibles obstáculos del mercado (Sánchez, 2021).

Algunas de estas pymes se dedican a capacitar a sus empleados, lo cual trae consigo una serie de beneficios, por cuanto esto no solo los hace sentir valorados en la empresa, sino que también mejoran su desempeño laboral. Asimismo, las capacitaciones generan una mayor posibilidad de aumentar la satisfacción tanto de los empleados como de los clientes. Estas acciones demuestran el compromiso de las pymes turísticas por mejorar la calidad de sus servicios y fortalecer su posición en el mercado (Barrios, 2012).

Una explicación válida para entender este resultado se encuentra en que Risaralda es uno de los departamentos colombianos con mayor cobertura de acceso gratuito a internet, donde los ciudadanos y empresarios de la región pueden acceder sin costo al conocimiento, al comercio y, sobre todo, a la cultura. La integración de las tecnologías digitales a las pymes del sector turístico de Risaralda ha sido fundamental para su crecimiento y desarrollo. Las plataformas digitales, las páginas web y las redes sociales les han permitido a las empresas turísticas de Risaralda alcanzar mayor visibilidad, llegar a un público más amplio y promocionar sus productos y servicios de manera más efectiva; asimismo, el uso de estas tecnologías ha facilitado la interacción con los clientes, permitiendo una comunicación más directa y personalizada (Ochoa y otros, 2017).

En la era digital, las plataformas digitales se han convertido en una herramienta fundamental para las empresas, al permitirles alcanzar un público más amplio y promocionar sus productos y servicios de manera efectiva, y en el caso específico de las pymes del sector turístico en Risaralda, han sido especialmente beneficiosas. Las plataformas digitales las páginas web y las redes sociales les ofrecen a las empresas turísticas la posibilidad de llegar a un público global y aumentar su visibilidad y les permiten a los usuarios buscar, de manera rápida y sencilla, información sobre los servicios ofrecidos por estas empresas.

La conexión con los proyectos que adelanta cada empresa también es un factor clave, por cuanto los emprendedores turísticos de Risaralda pueden mostrar a través de las plataformas digitales sus productos y servicios, compartir noticias y eventos y establecer una comunicación directa con sus clientes.

Pereira desempeña un papel fundamental como articulador del Eje Cafetero. En un radio de 50 kilómetros, se encuentra el Triángulo del Café, que está conformado por Pereira, Manizales y Armenia, entre otras ciudades. Esta zona se destaca por su rica cultura cafetera, los hermosos paisajes y una variada oferta turística. La posición estratégica de Pereira en el Triángulo de Oro y su cercanía con el Triángulo del Café brindan una oportunidad única para los prestadores de servicios turísticos en Risaralda. Los viajeros que visitan esta región tienen la posibilidad de disfrutar de una amplia gama de experiencias, que abarcan, desde explorar los paisajes montañosos y los cafetales, hasta descubrir la rica cultura y tradiciones de la zona (Aguirre, 2023).

En el Eje Cafetero, se destaca la presencia de 49.208 egresados en diversas áreas del conocimiento que representan un talento humano altamente competitivo y capacitado, de los cuales un 25% del total reside en Risaralda. Su capital, Pereira cuenta con una amplia oferta de personal bilingüe en los niveles B1, B2 y C1; además, según el informe Subnational Doing Business 2017 (Banco Mundial, 2017), ocupa el segundo lugar a nivel nacional en oportunidades de negocios, lo que indica la facilidad para emprender y hacer negocios que ofrece esta ciudad.

Risaralda fue la invitada especial de la Vitrina Turística Anato, en la que se destacó por su enorme potencial turístico. Este reconocimiento refuerza la imagen de este departamento como un lugar atractivo para los viajeros, que brinda la oportunidad de disfrutar de paisajes naturales, sumergirse en la cultura cafetera y participar en eventos de gran importancia como conciertos, Ferias y exposiciones artísticas. Risaralda ha logrado posicionar su oferta turística con base en sus recursos naturales, el bienestar, la cultura cafetera y la capacidad de ser sede de importantes eventos. Tales factores contribuyen al crecimiento económico y al desarrollo sostenible de la región, lo que genera oportunidades para los emprendedores y fortalece la identidad cultural de este departamento (Gobernación de Risaralda, 2017).

En la Vitrina Turística Anato, se iniciaron 4500 contactos comerciales, más de 150 operadores de Risaralda ofrecieron sus productos y servicios turísticos y 50 operadores del sector asistieron a primera rueda de negocios. Además, se aprobó el proyecto Pueblos de Encanto, el cual tiene como objetivo embellecer 4523 fachadas en 11 municipios del departamento. En aviturismo, Risaralda obtuvo la aprobación de la Ruta de las Aves del PCC, que define 15 puntos estratégicos para el

avistamiento de aves (MinCIT, 2019b). Este proceso cuenta con el respaldo de la organización internacional Audubon y el MinCIT (Gobernación de Risaralda, 2018a).

Risaralda también participó también en el Festival de las Aves 2017 y ocupó el tercer lugar a nivel nacional en el Global Big Day. Además, en este departamento se está trabajando en la implementación de una estrategia de promoción internacional del denominado café, cultura y paisaje (CCP), con el objetivo de posicionar a Risaralda como un destino natural dentro del Paisaje Cultural Cafetero (PCC) (Gobernación de Risaralda, 2018b). En cuanto a ofrecer la mejor infraestructura, conectividad y movilidad para los turistas, se ha aprobado el proyecto de infraestructura turística para la Serranía del Nudo, que tendrá una inversión de \$980 millones. (Gobernación de Risaralda, 2021a).

Además, se ha llevado a cabo la estructuración y diseño del proyecto “Infraestructuras turísticas para el fortalecimiento y rehabilitación de rutas de turismo naturalista”, en los municipios de Mistrató, Pueblo Rico, Apía, Pereira, Belén de Umbría, Celia, Marsella, Santa Rosa de Cabal, Quinchía y Santuario. En alianza con Parques Nacionales Naturales de Colombia y Carder, se firmó un convenio para fortalecer el turismo comunitario en las áreas protegidas (Gobernación de Risaralda, 2021b).

Por la oferta turística y recursos humanos competentes, por tercer año consecutivo el Santuario de Flora y Fauna fue incluido en la lista de los 100 mejores destinos sustentables del mundo (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2017). Se ha negociado con el Ministerio de Comercio,

Industria y Turismo la inclusión de Santa Rosa de Cabal como Destino Sostenible, cumpliendo la norma NTS-TS 001 (Gobernación de Risaralda, 2018c).

5.4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

La tabla 4 describe el análisis estratégico realizado a la Cooperativa mediante la utilización de la DOFA como herramienta para analizar los factores internos y externos.

Tabla 4

Matriz DOFA de la Cooperativa

	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta innovadora con características diferenciadoras. • Beneficiadero propio. • Personal calificado y capacitado. • Servicios de calidad. • Precios competitivos. • Capacidad de inversión alta. • Presencia en mercados internacionales. • Ofertas todos los días del año. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación del personal. • Falta de formación. • Alto costo de proveedores. • Condiciones climáticas y de seguridad. • Falta de desarrollo tecnológico. • Susceptibilidad a decisiones de empresas proveedoras. • No se tiene una jerarquía definida.

	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> • Aliados estratégicos en la cadena de abastecimiento. • Buenas prácticas de turismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca relación con los clientes.

Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ul style="list-style-type: none"> • Ayudas del gobierno por emprendimiento. • Emplazamiento propio para desarrollarse. • Alianzas con diferentes países y operadores turísticos. • Crecimiento del sector turismo y auge en la región. • Colombia como destino turístico en los próximos años. • Aprovechar la globalización. • Diferentes productos y servicios que complementan la oferta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar las capacidades con los programas del gobierno en materia de innovación. • Aprovechar los TLC para mejorar el relacionamiento con países y operadores. • Utilizar el factor diferenciador para captar nuevos clientes. • Aprovechar el precio para penetrar nuevos mercados. • Buscar nuevos proveedores para mejorar los ingresos. • Generar alianzas estratégicas con empresas nacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formar y motivar al personal mediante programas del gobierno. • Aprovechar el <i>social media</i> para generar vínculos estrechos con los clientes. • Hacer uso del crecimiento del mercado para mejorar la falta de desarrollo tecnológico. • Desarrollar nuevos servicios que sean atractivos al cliente. • Promocionar a la empresa en redes sociales, con el fin de hallar aliados tecnológicos.

Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de <i>social media</i> como alternativa de promoción. • Mayores ingresos. 		<ul style="list-style-type: none"> • Contratar expertos que mejoren la productividad y eficiencia.
Amenazadas	Estrategias FA	Estrategias DO
<ul style="list-style-type: none"> • Políticas públicas. • Cambio climático. • Costos de insumos. • Variedad de ofertas turísticas más económicas. • Alta competencia. • Cambio de hábitos en el consumidor. • Crisis económica en el país. • Decisiones políticas y reforma tributaria. • Paro de diferentes sectores económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar las capacidades del personal para mejorar la competitividad. • Identificar las mejores prácticas alineadas al POT local. • Caracterizar los servicios más vendidos por otros operadores turísticos. • Aprovechar la capacidad de inversión para mejorar el servicio. • Invertir en infraestructura y tecnología para reducir costos. • Buscar con los aliados la introducción de nuevas formas de hacer turismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyarse en las políticas públicas para reducir la rotación del personal mediante alianzas con el SENA. • Desarrollar estudios para hacer turismo más sostenible. • Fomentar la investigación y el desarrollo en nuevas prácticas de turismo. • Mejorar la cadena de valor mediante la relación estrecha de los clientes y el involucramiento de estos reduciendo la brecha con la competencia.

6. ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado es un elemento clave para el éxito de cualquier proyecto. Consiste en una serie de acciones que se llevan a cabo para comprender las necesidades del público objetivo y cómo estas necesidades son satisfechas por la competencia. También permite estimar el tamaño del mercado y analizar la interacción entre la oferta y la demanda del producto o servicio objeto de estudio; además, proporciona información fundamental para el desarrollo del proyecto, permite comprender el potencial del mercado, analizar a la competencia y establecer una estrategia clara para la toma de decisiones. También ayuda a desarrollar actividades de *marketing* de manera organizada y proporciona una evaluación para determinar si un proyecto puede ser viable.

6.1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

El servicio entregado es la adquisición de una semana en un proyecto de semanas compartidas. La presente investigación se basa en desarrollar un estudio de prefactibilidad y viabilidad económica para un proyecto de innovación turística en el sector solidario, que permita conocer la posibilidad de realizar un proyecto de semanas compartidas. Esto con el fin de que las personas puedan hacer una inversión al adquirir una semana en un hotel en el Eje Cafetero, que tenga características tales como comodidad, tranquilidad y cercanía a todos los lugares turísticos de la región.

El proyecto está dirigido a personas de estratos 3 y 4 de la región centro del país, sector costero y extranjeros.

6.1.1 Alojamiento

El servicio de alojamiento es la clave del proyecto, dado que el sitio que vaya a utilizar la persona que adquiera su derecho a la semana compartida será en un hotel construido en la Vereda Tinajas en Pereira (Risaralda), en el predio rural La Divisa, en un terreno de aproximadamente de 43.000 metros cuadrados. Este alojamiento contará con una construcción correspondiente a un hotel de dos pisos. Cada piso contará con 25 habitaciones dotadas de baño independiente y balcón con vista a los cafetales y a los senderos. En la habitación adquirida por cada asociado mediante la modalidad de semana compartida, este podrá encontrar camas seleccionadas de acuerdo con su solicitud inicial. Asimismo, el proyecto gozará de áreas comunes tales como restaurante, piscina, juegos de mesa, *spa*, avistamiento de aves, gimnasio, lagos, senderos y parqueaderos para quienes lo requieran.

De acuerdo con los resultados que arroje el estudio de mercado, es importante tener en cuenta que, si bien el alojamiento inicial será en un hotel, también se contará con la opción de cabañas tipo *glamping* para quienes lo prefieran, que estarán ubicadas en el mismo terreno del predio rural la Divisa a orilla de la quebrada Tinajas, en el cual se respirará un ambiente de naturaleza. De igual forma, podrán contar con zonas comunes que se comparten con el hotel.

Las actividades principales de los servicios tanto en las habitaciones como en las cabañas serán los siguientes:

- Alistamiento de las habitaciones. Aseo, limpieza, organización de habitaciones y áreas comunes del hotel.

- *Check in* (registro de huéspedes). Se hará según reglamentación con diligenciamiento del contrato de alojamiento, verificación de documentos del huésped, suscripción del seguro hotelero, registro en migración Colombia de huéspedes extranjeros. Aplicación de la ley de Prohibición de la Explotación Sexual Comercial de Niños, Niñas y Adolescentes (Escnna) en el contexto de viajes y turismo.

- Lavado, desinfección y planchado de lencería de cama y de baños.
- Cambio periódico de lencería de cama y baño.
- Desinfección periódica de colchones y cortinas.
- Atención permanente de requerimiento de los huéspedes.
- *Check out* (salida de huésped). Registro de la salida del huésped, previa revisión y verificación de habitación.

- Elaboración de informe diario, semanal y mensual de ocupación de habitaciones, novedades y situaciones presentadas durante el servicio.

En este servicio, la empresa tendrá los siguientes colaboradores:

- Un administrador del Hotel
- Dos auxiliares de alojamiento
- Tres coordinadores de operación
- Cuatro asistentes de servicios generales
- Tres vigilantes
- Un auxiliar de mantenimiento
- Un auxiliar administrativo y contable

- Dos asistentes logísticos

Las áreas de bar húmedo, bar seco, café, restaurante y *spa* serán concesionadas a terceros, con la respectiva validación de la calidad del servicio y de los productos.

6.2. DEMANDA

Cuantificar la cantidad de bienes que se van a vender o de los servicios que se van a prestar por unidad de tiempo y las estrategias para penetrar al mercado. Esto, según la estrategia del producto.

La demanda de hospedaje en Colombia ha sido históricamente alta debido a la gran cantidad de turistas nacionales e internacionales que visitan el país cada año. Según la World Tourism Organization (UNWTO), en 2019, Colombia recibió más de 4,5 millones de visitantes internacionales (UNWTO, 2020). Esto sugiere que hay un potencial significativo para el turismo en el país. Además, según datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, en 2021 se registraron más cerca de 22 millones de turistas nacionales, lo que indica que el turismo sostenible y solidario es una de las tendencias en crecimiento en el país (MinCIT, 2023).

En cuanto a la demanda de hospedaje en el Eje Cafetero de Colombia, este es uno de los destinos turísticos más populares del país debido a sus paisajes naturales, su cultura cafetera y su patrimonio arquitectónico, y a que cuenta con una amplia oferta de hospedaje, que incluye hoteles, fincas y casas de campo.

De acuerdo con Cotelco (2023), la ocupación hotelera en el Eje Cafetero ha sido históricamente alta y ha oscilado entre el 60% y el 80%, dependiendo de la temporada. Durante la temporada alta, que se extiende de diciembre a enero y de junio a julio, la ocupación hotelera puede alcanzar el 100% en algunos casos.

Según Mineducación (2018), la demanda de hospedaje en el Eje Cafetero ha venido creciendo en los últimos años debido al aumento del turismo nacional e internacional en la región y a la diversificación de la oferta turística.

De acuerdo con, la capacidad hotelera en el Eje Cafetero y Pereira es significativa debido a que ambos son destinos turísticos populares en Colombia. Según datos de Cotelco (2022), la oferta hotelera en el Eje Cafetero en 2021 era de 5434 habitaciones, distribuidas en 345 establecimientos de hospedaje. Además, se estima que la región cuenta con una capacidad de alojamiento para aproximadamente 15.000 personas en temporada alta, lo que evidencia una capacidad del 61%.

En cuanto a Pereira, capital de Risaralda, es considerada una de las ciudades más importantes del Eje Cafetero. Según Cotelco (2022), en 2022, Pereira tenía una oferta hotelera de 3382 habitaciones, distribuidas en 151 establecimientos de hospedaje. La capacidad de alojamiento en Pereira es variable y depende de la temporada, pero en general es alta, debido a la popularidad de la ciudad como destino turístico. Esto indica que para 2022 la capacidad hotelera según Cotelco (2022) fue del 37%, cifra generada por la pospandemia, ya que el sector se encuentra en una reactivación económica, y ha venido retomando cifras de años anteriores a 2019.

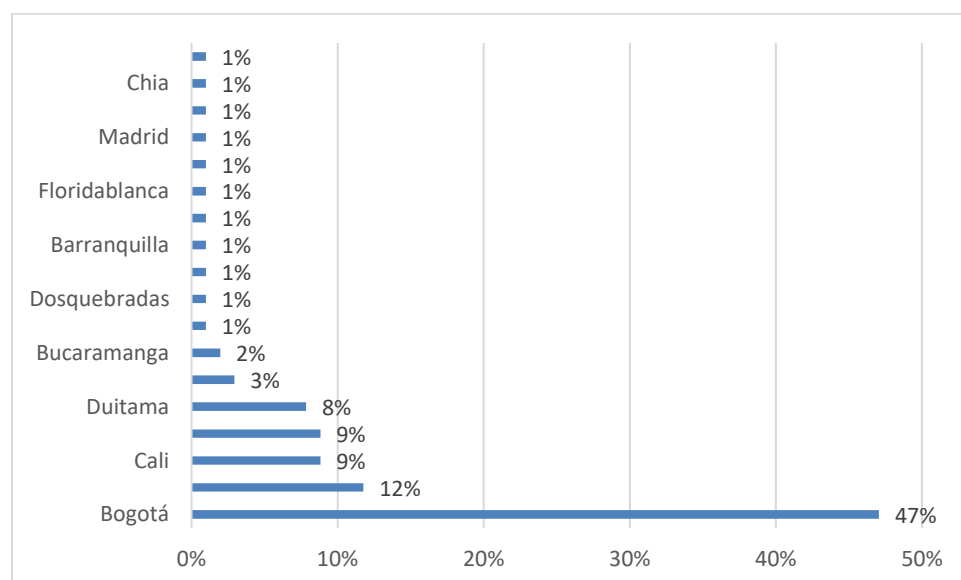
Finalmente, se debe precisar que la pandemia de covid-19 tuvo un impacto significativo en la demanda de hospedaje en todo el mundo, incluyendo Colombia y el Eje Cafetero. En 2020 y parte de 2021, muchos hoteles y establecimientos de hospedaje tuvieron que cerrar o reducir su capacidad debido a las restricciones sanitarias y a la disminución de la demanda de hospedaje relacionada con la pandemia.

6.2.1 Análisis de encuestas

Con el fin de conocer la demanda y el mercado en el cual se encuentra el proyecto, se formuló una encuesta dirigida al público objetivo, la cual evidencia sus resultados en la figura 5.

Figura 5

Ciudades de origen de los encuestados

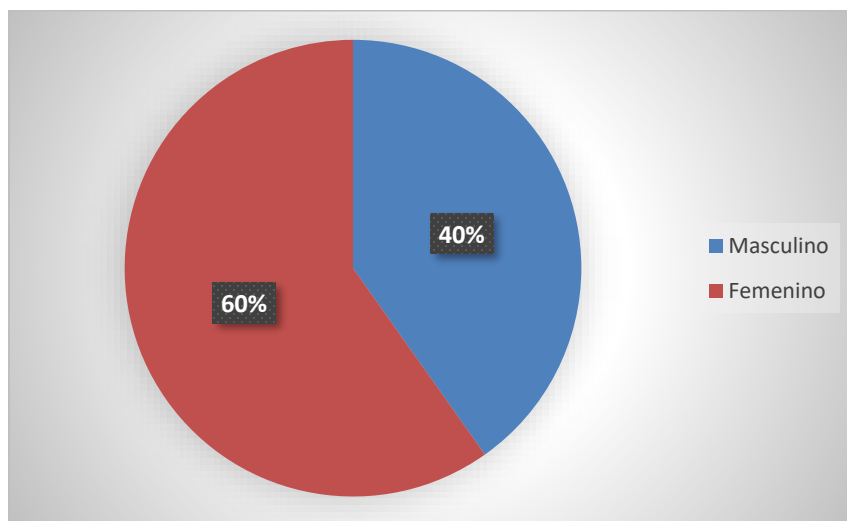


En la figura anterior se observa cómo, en total, se obtuvieron 102 respuestas en la encuesta. Bogotá (Colombia) fue la ciudad con la mayor cantidad de respuestas, con un 47,06% del total. Brisbane (Australia) también obtuvo una cantidad significativa de respuestas, con un 11,76%. Cali y Medellín (Colombia), obtuvieron la misma cantidad igual de respuestas, con un 8,82% cada una. Otras ciudades de Colombia, tales como Duitama, Pereira, Bucaramanga, Floridablanca, Puerto Berrío y Chía, también obtuvieron respuestas, pero en menor medida. Además, se obtuvieron respuestas de otras ciudades del exterior, tales como Concepción (Chile), Orlando y Nueva York (Estados Unidos), y Madrid (España), de las cuales cada ciudad solo obtuvo una respuesta.

En cuanto al género, del conjunto de personas encuestadas, un 40% son hombres y un 60% son mujeres, lo que indica mayor participación del género femenino. Esto es importante a la hora de planificar campañas publicitarias o estrategias de *marketing* que busquen llegar a un público específico según su género (figura 6).

Figura 6

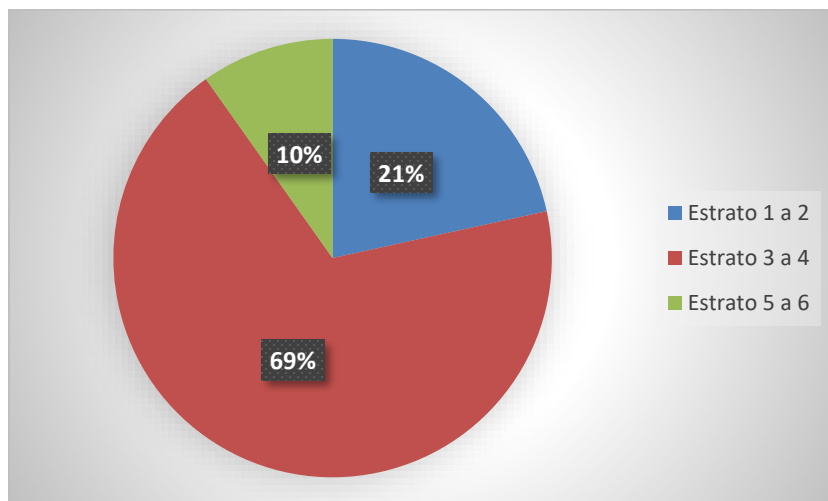
Género



En relación con el estrato socioeconómico, los resultados indican que un 21% de las personas encuestadas pertenecen a los estratos 1 y 2, un 69% pertenecen a los estratos 3 y 4, y solo un 10% pertenecen a los estratos 5 y 6. Estos resultados son relevantes, porque el estrato socioeconómico de los encuestados puede tener implicaciones importantes en la planificación y el desarrollo del hospedaje. Por ejemplo, el precio de las semanas compartidas puede ser un factor importante para los encuestados de los estratos socioeconómicos más bajos, mientras que la calidad y los servicios ofrecidos pueden ser más importantes para los encuestados de los estratos socioeconómicos más altos (figura 7).

Figura 7

Estrato socioeconómico

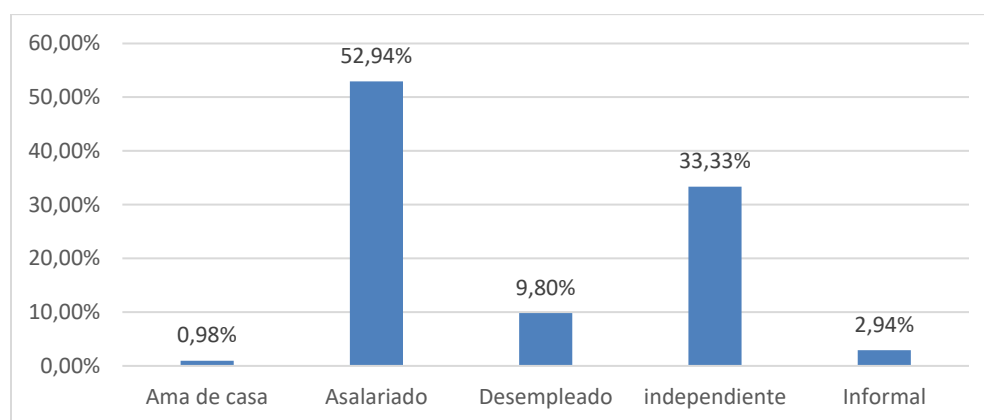


Los resultados asociados a la situación laboral de los encuestados indican que un 52,94% son asalariados, un 33,33% son independientes, un 9,80% están desempleados, un 2,94% trabajan en la economía informal y solo un 0,98% son amas de casa. Estos resultados son relevantes, porque la ocupación laboral de los encuestados puede tener implicaciones significativas con respecto a

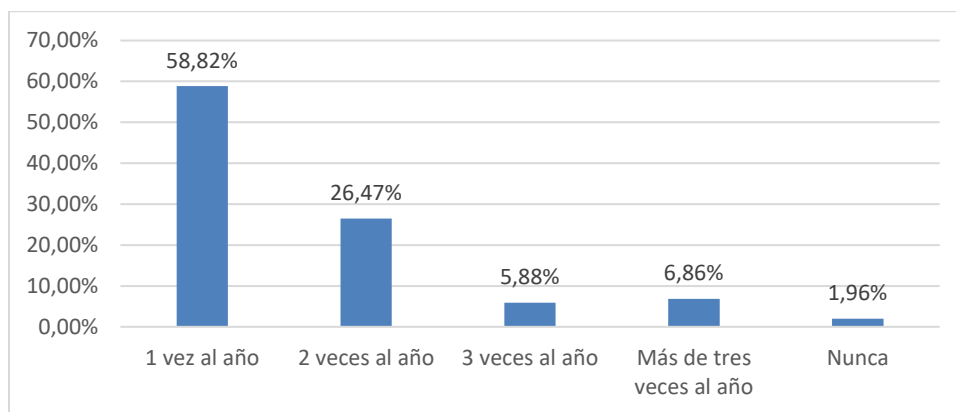
sus necesidades y preferencias en cuanto al hospedaje. Por ejemplo, los encuestados que son asalariados pueden tener un presupuesto limitado y estar más interesados en precios asequibles, mientras que los encuestados que son independientes pueden tener más flexibilidad en cuanto a su presupuesto y estar más interesados en comodidades y servicios adicionales (figura 8).

Figura 8

Situación laboral actual

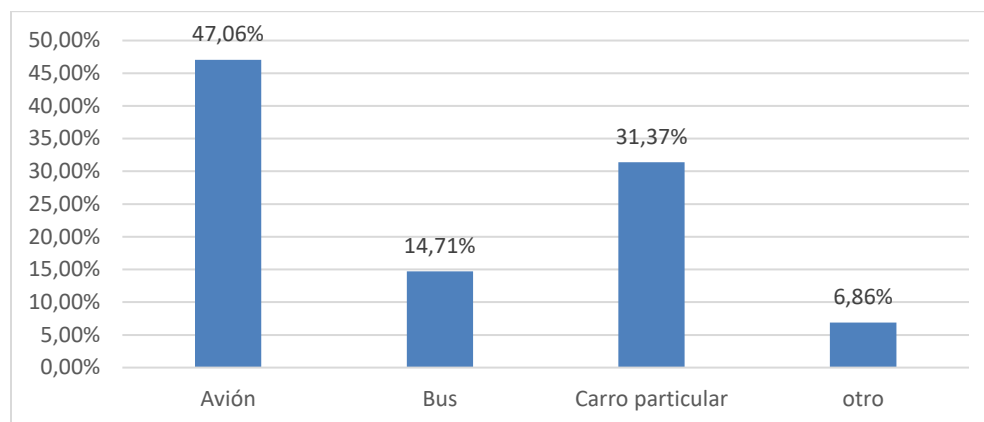


Frente a la frecuencia de viaje de los encuestados, los resultados indican que un 58,82% viajan una vez al año, un 26,47% viaja dos veces al año, un 5,88% viaja tres veces al año, un 6,86% viaja más de tres veces al año y solo un 1,96% no viaja nunca. Estos resultados son relevantes porque la frecuencia de viaje de los encuestados puede tener implicaciones significativas en cuanto a sus necesidades y preferencias en cuanto al hospedaje. Por ejemplo, los encuestados que viajan con poca frecuencia pueden estar más interesados en opciones de hospedaje asequibles y básicas, mientras que los encuestados que viajan con más frecuencia pueden estar más interesados en opciones de hospedaje con comodidades y servicios adicionales (figura 9).

Figura 9*Frecuencia de viaje*

Los resultados indican que el medio de transporte más utilizado por los encuestados es el avión, con un 47,06%, seguido por el carro particular, con un 31,37%. El bus es utilizado por un 14,71% de los encuestados, mientras que un 6,86% utiliza otro medio de transporte.

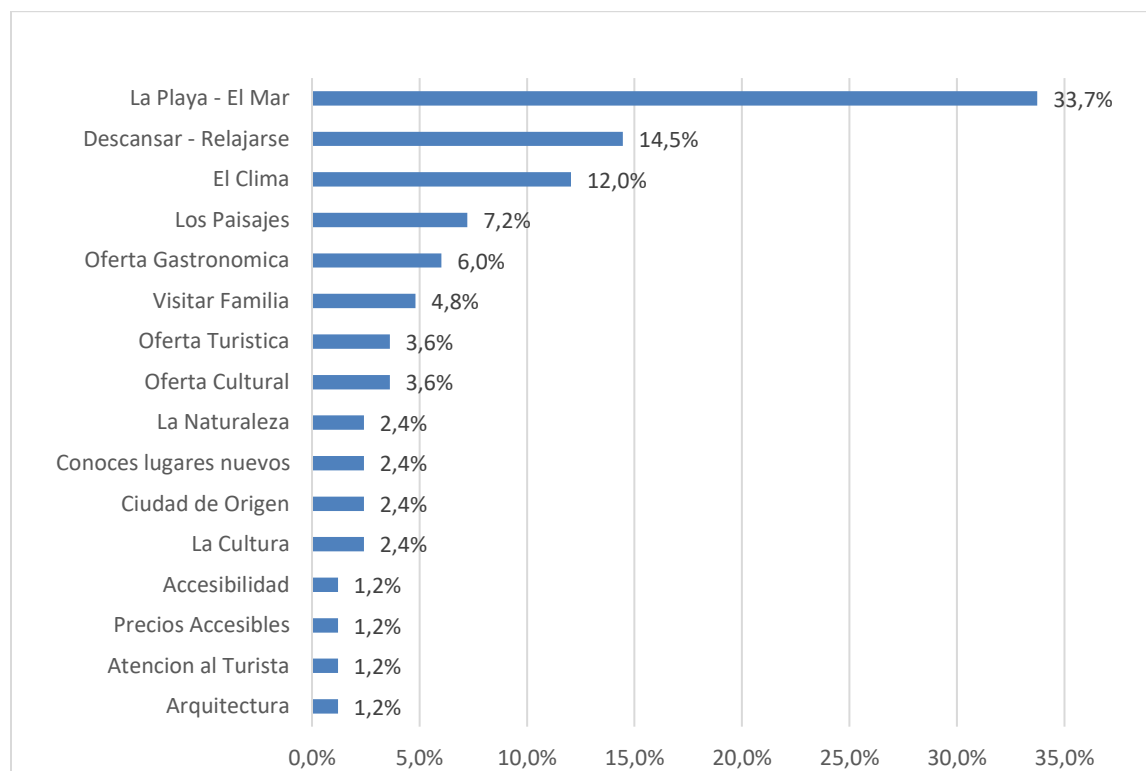
Estos resultados son relevantes, porque el medio de transporte utilizado por los encuestados puede tener implicaciones significativas en relación con sus necesidades y preferencias en cuanto al hospedaje. Por ejemplo, los encuestados que viajan en avión pueden estar más interesados en opciones de hospedaje cercanas al aeropuerto, mientras que los encuestados que viajan en carro particular pueden estar más interesados en opciones de hospedaje con estacionamiento y acceso fácil (figura 10).

Figura 10*Medio de transporte para viajes*

Con respecto a las preferencias de viaje, los resultados indican que la preferencia más común entre los encuestados es la playa y el mar, con un 33,7% de las respuestas, seguida de descansar y relajarse, con un 14,5%, y el clima, con un 12,0%.

Estos resultados son relevantes, porque la preferencia de los encuestados en cuanto al tipo de destino y actividades pueden influir en su disposición a utilizar un hospedaje con la modalidad de semanas compartidas.

Si la mayoría de los encuestados prefieren destinos de playa y mar, es posible que el hospedaje deba estar ubicado en una zona costera. Además, si la mayoría de los encuestados buscan descansar y relajarse en sus vacaciones, es posible que el hospedaje deba ofrecer servicios de *spa* y bienestar (figura 11).

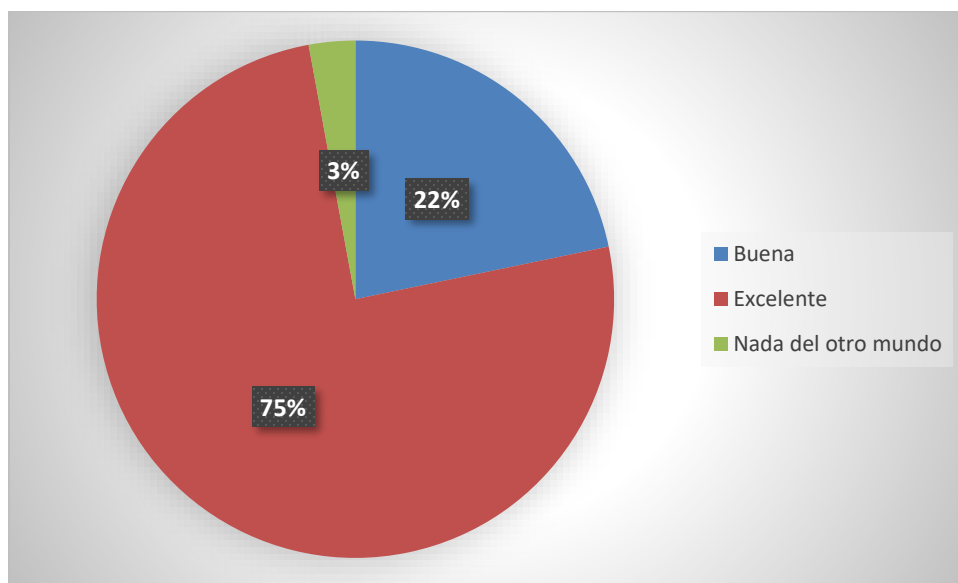
Figura 11*Preferencias de viaje*

Los resultados sobre las percepciones de los encuestados sobre el viaje al Eje Cafetero indican que la mayoría calificaron su experiencia como excelente, con un 75,36% de las respuestas, un 21,74% de los encuestados calificaron su experiencia como buena y solo un 2,90% calificó su experiencia como “nada del otro mundo”.

Estos resultados son relevantes, porque la experiencia de los encuestados en el Eje Cafetero puede influir en su disposición a regresar y a utilizar un hospedaje con la modalidad de semanas compartidas. Si la mayoría de los encuestados calificaron su experiencia como excelente, es más probable que estén interesados en regresar y en utilizar en el futuro un hospedaje con la modalidad de semanas compartidas (figura 12).

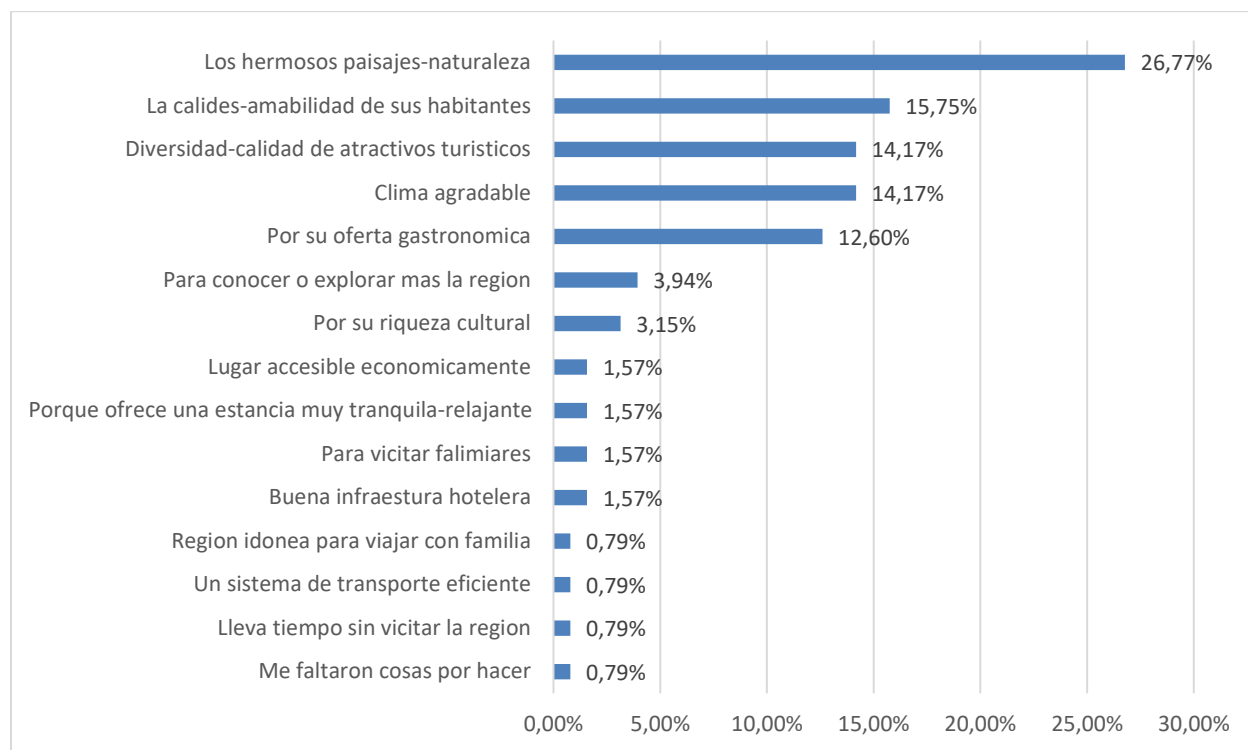
Figura 12

Percepciones sobre el viaje al Eje Cafetero



En cuanto a los resultados de la experiencia de viaje en el Eje Cafetero, indican que el motivo más común para regresar es la belleza de sus paisajes y su naturaleza, con un 26,77% de las respuestas; el segundo motivo es la calidez y amabilidad de sus habitantes, con un 15,75%, y el tercer motivo más comunes es la diversidad y calidad de los atractivos turísticos, con un 14,17%.

Estos resultados son relevantes, porque los motivos de los encuestados para regresar al Eje Cafetero pueden influir en la planificación y desarrollo de un hospedaje con la modalidad de semanas compartidas. Por ejemplo, si la belleza de los paisajes y la naturaleza son el principal motivo de los encuestados para regresar, es posible que el hospedaje deba estar ubicado en una zona privilegiada con vistas panorámicas de la naturaleza (figura 13).

Figura 13*Experiencia de viaje en el Eje Cafetero*

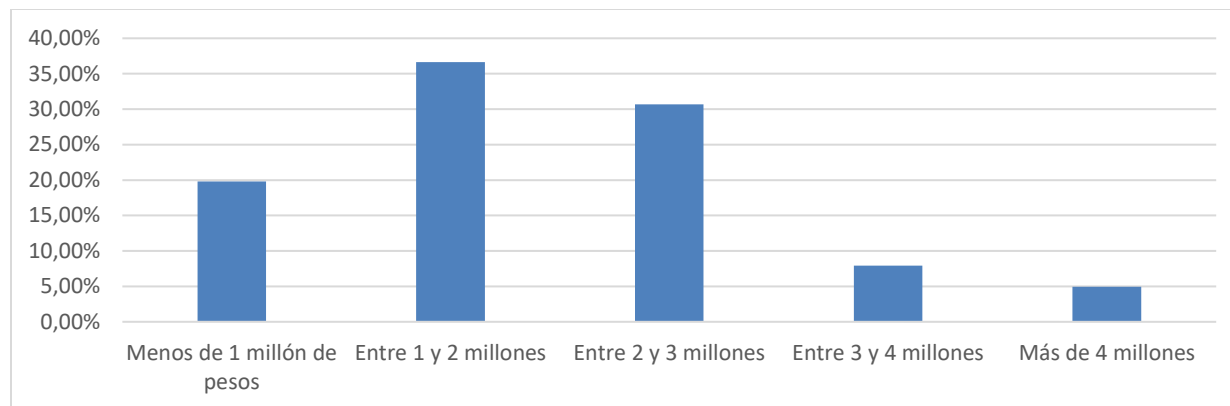
En cuanto al presupuesto de viaje, los resultados indican que la mayoría de los encuestados, un 67,32%, tienen un presupuesto de viaje de entre \$1 y \$3 millones, un 19,80% tienen un presupuesto de menos de \$1 millón, mientras que un 12,87% de los encuestados tienen un presupuesto de más de \$3 millones.

Estos resultados son relevantes, porque el presupuesto de viaje de los encuestados puede influir en su disposición a utilizar un hospedaje con la modalidad de semanas compartidas. Si la mayoría de los encuestados tienen un presupuesto limitado, es posible que el hospedaje deba ofrecer opciones de alojamiento con precios accesibles y servicios básicos. Por otro lado, si la mayoría de los

encuestados tienen un presupuesto más alto, es posible que el hospedaje pueda ofrecer opciones de alojamiento más lujosas y con más servicios (figura 14).

Figura 14

Presupuesto de viaje

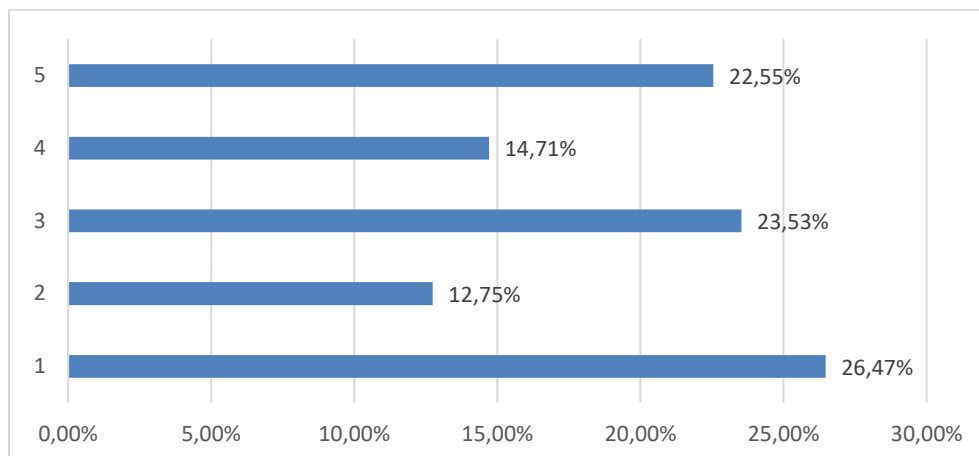


Con respecto a los resultados acerca del interés de los encuestados por ser parte de un proyecto en el Eje Cafetero y de comprar una cabaña dentro de un complejo hotelero, indican que un 26,47% no están interesados en el proyecto, un 12,75% tienen poco interés, un 23,53% tienen cierto interés, un 14,71% tienen bastante interés y un 22,55% tienen un alto interés.

Estos resultados son relevantes, porque el nivel de interés de los encuestados en el proyecto puede influir en su viabilidad y su rentabilidad. Por ejemplo, si la mayoría de los encuestados no están interesados en el proyecto, es posible que no haya suficiente demanda para justificar la inversión necesaria en la construcción y promoción del complejo hotelero (figura 15).

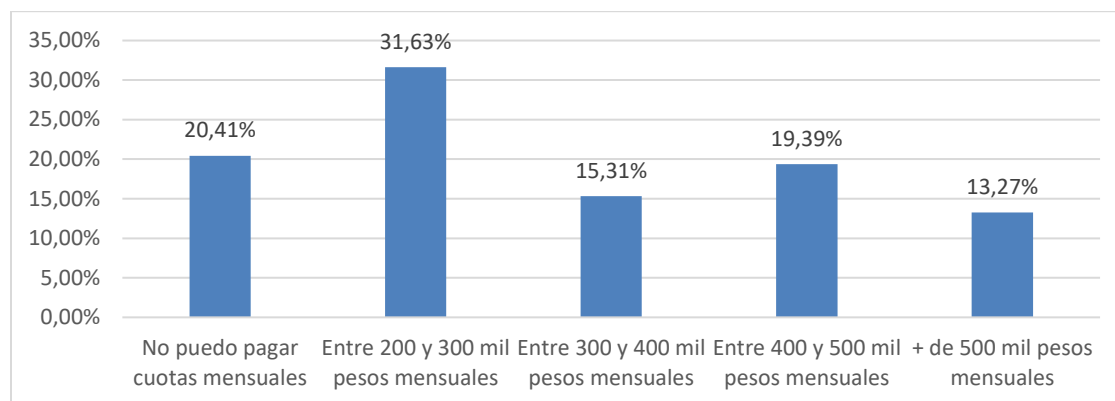
Figura 15

Interés por ser parte de un proyecto en el Eje Cafetero y comprar una cabaña dentro de un complejo hotelero



Frente a la posibilidad de pagar por cuotas el proyecto, los resultados indican que la mayoría de los encuestados están dispuestos a pagar entre \$200.000 y \$500.000 mensuales, con un 66,33% de las respuestas, un 20,41% de los encuestados indicaron que no pueden pagar cuotas mensuales, mientras que un 13,27% de los encuestados están dispuestos a pagar más de \$500.000 mensuales.

Estos resultados son relevantes, porque la capacidad de los encuestados para financiar el valor total de la cabaña mensualmente puede influir en su disposición a utilizar un hospedaje con la modalidad de semanas compartidas. Si la mayoría de los encuestados están dispuestos a pagar entre \$200.000 y \$500.000 mensuales, es posible que el hospedaje deba ofrecer opciones de alojamiento con precios accesibles y planes de financiamiento atractivos (figura 16).

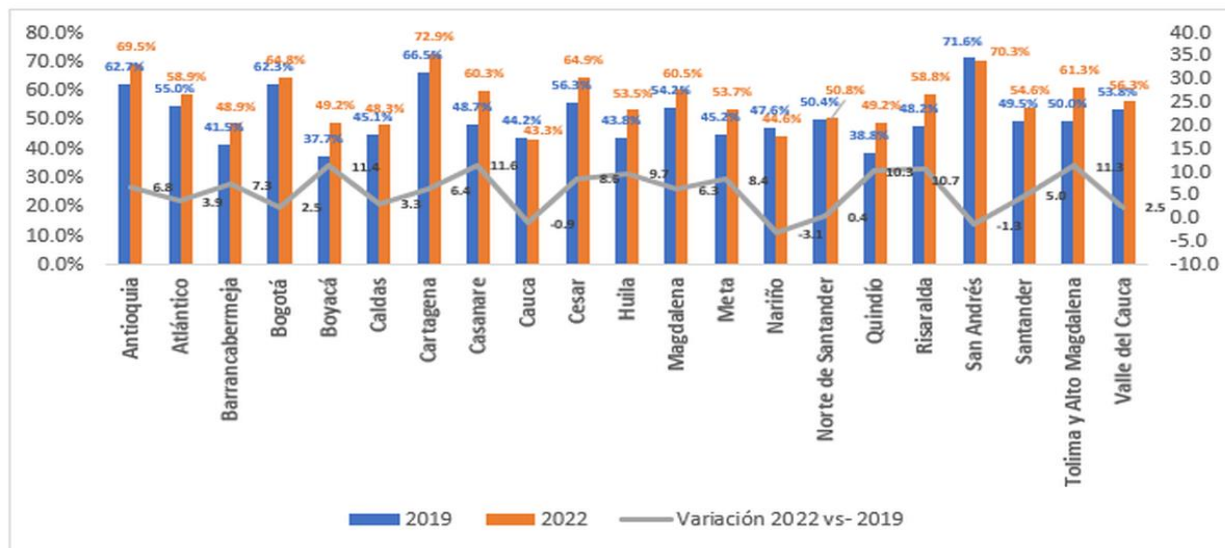
Figura 16*Posibilidad de pagar por cuotas el proyecto*

Teniendo en cuenta los resultados del trabajo de campo y la tasa de ocupación hotelera para 2019 y 2022 según Cotelco (2023), las cuales fueron de 48,2% y 58,8% respectivamente, se evidencia un incremento del 10,6% entre el primero y el segundo años, lo que hace referencia a un sostenimiento en la competitividad del sector. Esto teniendo en cuenta que existe un aumento en los precios de los insumos (figura 17).

En este caso, para el presente proyecto, y dados estos valores de referencia, en el estudios técnico y el financiero se proyectará un valor similar en las ventas de semanas compartidas del 50%, un porcentaje muy acorde al comportamiento de la ocupación hotelera.

Figura 17

Tasa de ocupación hotelera 2019 versus 2022



Nota. Gráfica tomada de *Cotelco: 2022 registró la mayor ocupación hotelera en 7 años*. Gráfica 3: Tasa de hotelera por capítulo 2022 vs. 2019 (Cotelco, 2023, párr.7).

6.3. OFERTA

La clasificación de los posibles competidores dentro del segmento de hospedaje se presenta a continuación en la tabla 5.

Tabla 5

Posibles competidores dentro del segmento de hospedaje

Competidor	Características
Proyectos turísticos similares	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque en la sostenibilidad y la responsabilidad social. • Experiencias auténticas y culturales. • Atención a los detalles. • Colaboración con comunidades locales.

Competidor	Características
	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación y adaptabilidad.
Empresas de turismo responsable o sostenible	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque en la sostenibilidad y la responsabilidad social. • Experiencias auténticas y culturales. • Atención a los detalles. • Colaboración con comunidades locales. • Innovación y adaptabilidad.
Empresas locales de actividades o experiencias en comunidades locales	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque en la sostenibilidad y la responsabilidad social. • Experiencias auténticas y culturales. • Atención a los detalles. • Colaboración con comunidades locales. • Innovación y adaptabilidad.
ONG u organizaciones sin fines de lucro	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque en la sostenibilidad y la responsabilidad social. • Experiencias auténticas y culturales. • Atención a los detalles. • Colaboración con comunidades locales. • Innovación y adaptabilidad.
Empresas de turismo de voluntariado	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque en la sostenibilidad y la responsabilidad social. • Experiencias auténticas y culturales. • Atención a los detalles. • Colaboración con comunidades locales. • Innovación y adaptabilidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, se identificaron los principales competidores, los cuales evidencian sus características bajo la matriz de comparación que se presenta a continuación en la tabla 6.

Tabla 6*Matriz de comparación de la competencia por competidor*

Competidor	Ubicación	Tipo de alojamiento	Rango precio por semana en pesos (\$)	Servicios y comodidades
Hotel Santa María de las Mercedes	Pereira, Risaralda	Hotel	1.400.000-5.800.000	Piscina, <i>spa</i> , restaurante, servicio a la habitación, wifi gratuito, estacionamiento, salones para eventos.
Hotel Movich Pereira	Pereira, Risaralda	Hotel	1.500.000-3.300.000	Piscina, <i>spa</i> , restaurante, servicio a la habitación, wifi gratuito, estacionamiento, salones para eventos.
Hotel Boutique Sazagua	Pereira, Risaralda	Hotel boutique	2.200.000-7.000.000	Piscina, <i>spa</i> , restaurante, servicio a la habitación, wifi gratuito, estacionamiento, salones para eventos.
Hotel Campestre La Navarra	Montenegro, Quindío	Hotel campestre	1.500.000-2.500.000	Piscina, restaurante, servicio a la habitación, wifi gratuito, estacionamiento, salones para eventos.

Competidor	Ubicación	Tipo de alojamiento	Rango precio por semana en pesos (\$)	Servicios y comodidades
Hotel Termal	Santa Rosa de Cabal, Risaralda	Hotel termal	2.000.000-4.500.000	Piscina termal, <i>spa</i> , restaurante, servicio a la habitación, wifi gratuito, estacionamiento.
Decameron	Quimbaya, Quindío	Proyecto de tiempo compartido	Depende del plan	Piscina, <i>spa</i> , restaurante, actividades recreativas, servicio a la habitación, wifi gratuito, salones para eventos.
Airbnb	Varias ubicaciones	Alquiler vacacional	Depende de la propiedad	Varía dependiendo de la propiedad.
Hacienda Venecia	Manizales, Caldas	Hotel	2.450.000-7.750.000	Piscina, <i>spa</i> , restaurante, actividades recreativas, wifi gratuito, estacionamiento, salones para eventos,

Nota. Elaboración propia, a partir de información de buscadores

En la matriz anterior, se puede observar que los competidores en el mercado de hospedaje con la modalidad de semanas compartidas en el Eje Cafetero de Colombia incluyen una variedad de opciones tales como hoteles, proyectos de tiempo compartido, plataformas de alquiler vacacional y otros proyectos de hospedaje con la modalidad de semanas compartidas. Cada competidor ofrece diferentes tipos de alojamiento, que van desde hoteles de lujo hasta alojamiento más básico, y los precios por semana varían significativamente entre cada competidor.

Además de los precios, otra variable importante para considerar al evaluar a los competidores es la calidad de los servicios y comodidades que estos ofrecen. Algunos competidores, tales como el Hotel Santa María de las Mercedes y el Hotel Boutique Sazagua, ofrecen una amplia gama de servicios de lujo, como son *spa*, piscina, restaurante y salones para eventos. Otros, como el Hotel Soratama y el Hotel Campestre La Navarra, ofrecen servicios más básicos, tales como wifi gratuito y estacionamiento. Por otro lado, proyectos de tiempo compartido como Decameron, ofrecen una amplia variedad de actividades recreativas para los huéspedes.

Es importante destacar que el análisis de la competencia en el mercado no sólo se limita a la información presentada en la tabla, sino que también debe incluir una evaluación detallada de otros factores tales como la ubicación geográfica, la satisfacción del cliente, la reputación de la marca, la calidad del servicio y las estrategias de *marketing* de cada competidor.

El análisis de la competencia es fundamental para comprender el mercado y tomar decisiones informadas sobre el tipo de alojamiento, los precios y los servicios y comodidades que podrían ofrecer para diferenciarse de la competencia y atraer a los clientes. Al considerar cuidadosamente

a los competidores en el mercado de hospedaje con la modalidad de semanas compartidas en el Eje Cafetero de Colombia, es posible que los inversores pueden tomar decisiones más informadas y diseñar mejores estrategias para competir en el mercado.

6.4. PRECIO

En este caso, los productos ofertados en el hospedaje teniendo en cuenta el modelo de semanas compartidas será el que se presenta en la tabla 7, con tres tipos de productos.

Tabla 7

Matriz de comparación de la competencia por clase de producto

Clase	Observación	Cantidad de semanas en el año	Inversión por semana
Tipo A	Vacaciones	750	\$15.000.000
Tipo B	Con festivos	500	\$12.000.000
Tipo C	Normales	1250	\$10.000.000

La anterior tabla contiene valores netos. Cabe menciona que se obtendrán descuentos de hasta el 20% para personas que se encuentren afiliadas a cualquier cooperativa del país.

6.5. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Las estrategias de promoción y publicidad propuestas para el presente proyecto se presentan a continuación.

- Diseñar estrategias comerciales para introducir, masificar y mantener el producto (B/S).
- Generar alianzas con todas las cooperativas del país, con el fin de aumentar el movimiento de personas desde y hacia diferentes destinos turísticos.

Para promocionar y publicitar un proyecto de innovación turística en el sector solidario en Colombia, se puede utilizar una combinación de estrategias que tengan en cuenta el público objetivo y los objetivos de *marketing* del proyecto. A continuación se presentan algunas ideas.

- *Marketing* en línea. Utilizar las redes sociales, su sitio web y otros canales digitales para promocionar su proyecto y llegar a un público amplio y diversificado.
- Colaboraciones con influenciadores. Trabajar con influenciadores o creadores de contenido que tengan una audiencia relevante y que compartan los mismos valores y objetivos que su proyecto.
- Patrocinios de eventos y festivales. Buscar oportunidades de patrocinio en eventos y festivales relevantes para su público objetivo.
- Publicidad en medios locales. Utilizar los medios locales, incluidos los periódicos, las revistas y la radio, para llegar a un público interesado en el turismo y la cultura local.
- Participación en ferias y exposiciones. Asistir a ferias y exposiciones relevantes para su mercado objetivo y promocionar su proyecto a través de materiales impresos y de demostraciones en vivo.
- *Marketing* de contenido. Crear contenido atractivo, informativo y relevante para su público objetivo y compartirlo en sus canales digitales y en otros medios.

6.5.1 Estrategias comerciales

Teniendo en cuenta lo anterior, se definen las siguientes estrategias comerciales que se pueden utilizar para promocionar y publicitar el proyecto de hospedaje con la modalidad de semanas compartidas en el Eje Cafetero, específicamente en Pereira.

- **Crear una página web atractiva y fácil de usar.** La página web debe ser intuitiva y fácil de navegar, con fotografías y descripciones detalladas del proyecto, así como con información sobre las comodidades y servicios que se ofrecen. También se deben incluir testimonios de clientes satisfechos y reseñas positivas para generar confianza en los potenciales clientes.
- **Ofrecer descuentos y promociones.** Una forma efectiva de atraer nuevos clientes es ofrecer descuentos y promociones especiales. Por ejemplo, se puede ofrecer un descuento en la primera semana de estancia o un paquete de descuento para las primeras 10 reservas. Además, se pueden ofrecer incentivos a los clientes actuales para que recomienden el proyecto a amigos y familiares.
- **Publicidad en línea.** La publicidad en línea es una forma efectiva de llegar a un público amplio y específico. Se pueden utilizar plataformas publicitarias en línea como Google Ads y Facebook Ads para llegar a una audiencia específica. También se pueden utilizar anuncios en redes sociales y publicidad en motores de búsqueda para atraer a nuevos clientes.

- **Alianzas estratégicas.** Se pueden establecer alianzas con empresas y organizaciones locales para atraer a nuevos clientes. Por ejemplo, se puede establecer una alianza con una agencia de viajes para ofrecer paquetes de viaje que incluyan la estancia en el proyecto de hospedaje con la modalidad de semanas compartidas.
- **Eventos y actividades.** Se pueden organizar eventos y actividades para atraer a potenciales clientes y mostrar las comodidades y servicios que se ofrecen en el proyecto de hospedaje con la modalidad de semanas compartidas. Por ejemplo, se pueden organizar días de puertas abiertas, eventos de degustación de comida o actividades recreativas para atraer a los visitantes.
- **Participar en ferias y eventos turísticos.** Participar en ferias y eventos turísticos es una excelente manera de promocionar el proyecto de hospedaje y llegar a un público amplio. En estas ferias y eventos, se pueden ofrecer descuentos especiales a los visitantes y distribuir folletos y material promocional para que los potenciales clientes conozcan más acerca del proyecto.
- **Programas de referidos.** Ofrecer un programa de referidos es otra forma efectiva de promocionar y publicitar el proyecto de hospedaje. Este programa consiste en ofrecer incentivos a los clientes actuales para que recomienden el proyecto a sus amigos y familiares. Por ejemplo, se puede ofrecer una noche gratis de hospedaje por cada nuevo cliente referido que reserve una semana en el proyecto.

- **Blog y redes sociales.** Crear un blog y utilizar las redes sociales para promocionar el proyecto de hospedaje es otra estrategia efectiva. En el blog se pueden compartir historias y experiencias de los huéspedes, así como información sobre eventos y actividades en la zona. En redes sociales, se pueden compartir fotografías y videos del proyecto y de la zona, y responder preguntas e inquietudes de los potenciales clientes.

- **Publicidad en medios locales.** La publicidad en medios locales tales como periódicos, revistas y radio es otra estrategia efectiva para llegar a un público local y regional. Se pueden diseñar anuncios publicitarios atractivos y persuasivos que destaquen las comodidades y servicios del proyecto de hospedaje y los beneficios de la modalidad de semanas compartidas.

- **Programa de fidelización.** Ofrecer un programa de fidelización es otra forma efectiva de mantener a los clientes actuales y atraer a nuevos clientes. Este programa puede incluir descuentos especiales para clientes frecuentes, incentivos por reservas anticipadas y la oportunidad de obtener beneficios adicionales, como preferencias en las habitaciones o servicios exclusivos.

6.6. MEZCLA DE MERCADO

En el caso de un proyecto de innovación turística en el sector solidario en Colombia, la mezcla de mercado podría ser la que propone a continuación.

6.6.1 Producto

El proyecto debe ofrecer una experiencia turística única e inolvidable que sea compatible con los valores y objetivos del turismo solidario. Esto podría incluir actividades y excursiones que fomenten la interacción con la comunidad local y la comprensión de sus culturas y tradiciones.

6.6.2 Precio

El precio debe ser competitivo en comparación con otros proyectos de turismo en la misma categoría, pero también debe reflejar la calidad y la exclusividad de la experiencia que se ofrece. Se puede considerar ofrecer diversos paquetes de precios que incluyan diferentes niveles de servicios y comodidades.

6.6.3 Promoción

La promoción debe enfocarse en llegar a un público amplio y diversificado que esté interesado en el turismo solidario y en la cultura local. Esto podría incluir *marketing* en línea, colaboraciones con influenciadores, patrocinios de eventos y festivales, publicidad en medios locales, participación en ferias y exposiciones y *marketing* de contenido.

6.6.4 Plaza

La distribución del proyecto debe asegurarse de que los turistas puedan acceder fácilmente a la experiencia turística. Esto podría incluir la colaboración con agencias de viajes locales, la creación de paquetes de viaje personalizados y la presencia en plataformas de reserva en línea.

7. ESTUDIO TÉCNICO-AMBIENTAL

7.1. ANÁLISIS DE LOCALIZACIÓN

7.1.1 Macrolocalización

Para efectuar el análisis de la localización del proyecto tanto en términos macro como micro, se hace uso de la matriz de macrolocalización, una herramienta utilizada en la planificación empresarial para evaluar y comparar opciones de ubicación para un proyecto. Esta matriz se construye a partir de la evaluación de diversos factores relevantes para el proyecto y para su éxito. En este caso, la matriz se enfoca en la evaluación de tres opciones de ubicación para el proyecto.

En la construcción de la matriz de macrolocalización presentada, se tomaron en cuenta una serie de factores determinantes que se describen a continuación.

- **Factores geográficos y de infraestructura.** Desempeñan un papel fundamental en el análisis de un proyecto. La ubicación de los consumidores y los insumos, así como la calidad de las vías de comunicación y los medios de transporte, son elementos clave para tener en cuenta. Estos factores pueden afectar la accesibilidad y la eficiencia logística, lo que, a su vez, puede influir en el éxito y la rentabilidad del proyecto.

- **Factores económicos.** Los costos de arrendamiento, de mano de obra, del desarrollo del proyecto y la disponibilidad de servicios públicos en la ubicación deben ser

considerados cuidadosamente. Estos factores tienen un impacto directo en los costos operativos y en la viabilidad económica del proyecto en cuestión.

- **Factores gubernamentales.** Estos factores juegan un papel fundamental. Las regulaciones ambientales, los impuestos y otros requisitos legales deben ser evaluados y cumplidos. Estas regulaciones pueden tener un impacto significativo en la viabilidad y la rentabilidad del proyecto, por lo que es crucial estar al tanto de ellos y asegurarse de cumplir con todas las obligaciones legales.

- **Otros factores.** Existen también otros factores específicos que pueden influir en el éxito de un proyecto, los cuales pueden variar según el caso y pueden incluir consideraciones tales como la calidad del suelo, las condiciones climáticas, las preocupaciones ecológicas, los costos de vida y los aspectos de seguridad. Cada proyecto tiene sus particularidades, y es esencial evaluar y considerar cuidadosamente estos factores específicos para asegurar el mejor resultado posible.

Cada uno de estos factores se evaluó en una escala de 1 a 10, donde 1 representa la opción menos deseable y 10 representa la opción más deseable. A cada factor también se le asignó un peso, que refleja su importancia relativa en la decisión final de ubicación.

Para construir la matriz de macrolocalización, se multiplicó la puntuación de cada opción por su peso correspondiente y se sumaron los resultados. La opción con la puntuación más alta es la más recomendada para el proyecto. En este caso, en la tabla 8, que contiene la matriz de macrolocalización, la opción 2 obtuvo la puntuación más alta, con un total de 7,11, seguida de

cerca por la opción 1, con un total de 7,04, y por la opción 3, que obtuvo la puntuación más baja, con un total de 6,95, tal como se observa a continuación.

Tabla 8

Matriz de macrolocalización

Factor	Peso	Opción 1	Opción 2	Opción 3
Factores geográficos y de infraestructura				
Inversión en instalaciones físicas	0,10	8	7	8
Costes de materiales	0,08	7	6	7
Vías de comunicación	0,07	6	6	7
Estado de las vías	0,05	5	5	7
Factores económicos				
Costes preoperacionales	0,08	7	7	5
Costes de mano de obra	0,04	8	8	8
Desarrollo del proyecto	0,07	7	8	8
Servicios públicos	0,05	9	8	5
Factores gubernamentales				
Impuestos	0,06	8	7	6
Regulaciones ambientales	0,06	5	7	7
Factores específicos				
Uso del suelo	0,07	8	8	8
Condiciones climáticas	0,07	5	8	8
Consideraciones ecológicas	0,06	8	8	6

Factor	Peso	Opción 1	Opción 2	Opción 3
Costos de vida	0,05	8	7	5
Aspectos de seguridad	0,08	7	7	8
Total		7,04	7,11	6,95

Teniendo en cuenta cada una de las ponderaciones, es importante destacar que para el presente proyecto factores tales como la ubicación o cercanía al consumidor, las vías de transporte y acceso, los costos de arriendo, las condiciones climáticas y los aspectos de seguridad juegan un papel crucial en su desarrollo. Dado que se trata de un servicio de hospedaje, es fundamental contar con facilidades en términos de transporte y condiciones climáticas externas que puedan afectar la demanda y la prestación adecuada del servicio.

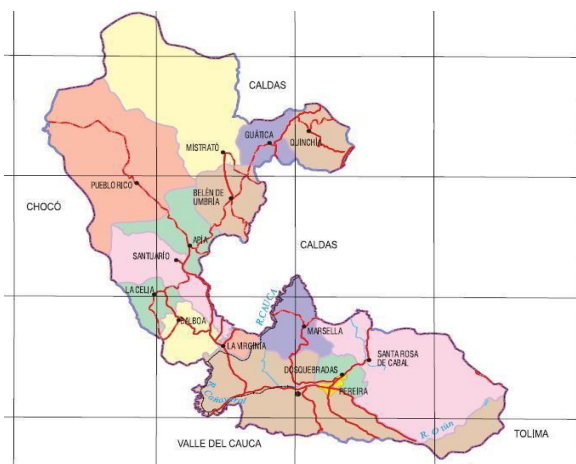
En relación con las variables expuestas en la tabla 8, la opción más viable es la 2, ya que cumple con las condiciones adecuadas para desarrollar el proyecto. Esta opción se destaca por cumplir con los costos, la ubicación, la normativa legal y las condiciones ambientales y ecológicas necesarios para garantizar el funcionamiento adecuado del negocio de acuerdo con la demanda. Además, ofrece fácil acceso a los clientes. Se resalta también el hecho de que las condiciones de temperatura se mantienen en promedio en los 20 °C, lo cual es ideal para el proyecto.

En términos de costos, pagos de servicios públicos e impuestos, se ajusta a las necesidades y presupuestos del proyecto sin incurrir en sobrecostos. Por último, las condiciones de seguridad son una prioridad en la actualidad para garantizar la custodia de los activos y la seguridad de los clientes, evitando ser víctimas de actos delictivos.

El departamento de Risaralda está ubicado estratégicamente en el centro occidental del país, lo que facilita la circulación de materias primas y el comercio general entre puertos marítimos o terrestres entre diferentes puertos en Colombia. Las grandes ciudades del país han facilitado la importación y exportación de estos productos básicos; además, el departamento cuenta con una infraestructura de carreteras listas para mejorar y para adaptarse a las necesidades logísticas del mercado a este respecto (figura 18). El eje del camino que representa a Risaralda es una ventaja, debido a que este sector es un lugar estratégicamente importante para el desarrollo del país, el departamento se ha convertido en un buen aliado en la región para obtener las materias primas necesarias para suministrar petróleo, unas de las cuales, algunas de las cuales son proporcionadas por Pereira (Pineda, 2018).

Figura 18

Macrolocalización del proyecto



Nota. Información tomada de *Generalidades del territorio de Pereira* (Carder, 2020, p.2).

Risaralda está en una región montañosa conocida por su belleza natural, con oportunidades para practicar actividades tales como senderismo, avistamiento de vida silvestre y otras recreaciones al

aire libre. Este paisaje escénico y la variedad de actividades basadas en la naturaleza podrían atraer a turistas que buscan una escapada de lujo en el campo. Además, cuenta con una cultura cafetera y unos pueblos coloniales que podrían atraer a turistas interesados en agroturismo, historia local y experiencias culturales. Un servicio de hospedaje en el campo podría destacar estos aspectos de Risaralda para diferenciarse y atraer selectivamente a turistas (Gobernación de Risaralda, 2018a).

Si bien la industria turística de Risaralda está creciendo, todavía no es un destino turístico tan importante como destinos de Colombia. Centrarse en un servicio de hospedaje que ofrezca diferentes servicios podría permitir satisfacer la demanda insatisfecha y minimizar la competencia directa. La región brindaría una experiencia más orientada a ser algo “fuera de lo común”, que no se encuentra en otros destinos turísticos más concurridos.

El clima de Risaralda se caracteriza por tener temperaturas consistentes durante todo el año, lo que posibilita tener una corriente constante de huéspedes potenciales incluso fuera de la temporada alta. Esto podría añadirle estabilidad y predictibilidad a un negocio es el hospedaje, ya que no dependería tanto de temporadas específicas.

7.1.2 Microlocalización

En la tabla 9, se presentan a continuación varias opciones de ubicación valoradas como propuestas de emplazamiento para el desarrollo del proyecto. La ubicación, 1 hace referencia al sector de Combia; La ubicación 2, se refiere a la Vereda Tinajas, y la ubicación 3, a la Vereda Altagracia.

Tabla 9*Matriz de microlocalización*

Factor	Valor	Ubicación 1	Ubicación 2	Ubicación 3
Inversión en instalaciones físicas	0,09	8	9	7
Uso del suelo	0,09	7	7	8
Facilidades de comunicación	0,08	7	8	9
Costos de mano de obra	0,06	8	8	7
Disponibilidad de mano de obra	0,05	8	8	9
Vías de acceso	0,08	7	7	8
Instalaciones existentes	0,05	7	8	8
Disponibilidad de materiales	0,06	7	8	6
Calidad del servicio de internet	0,07	9	9	9
Seguridad	0,08	7	7	8
Terrenos disponibles para expansión	0,07	7	8	7
Actitud de los vecinos	0,04	7	7	7
Energía eléctrica	0,06	9	9	9
Disponibilidad de recursos hídricos	0,07	7	8	8
Total		7,48	7,93	7,87

En la tabla anterior, se observa cómo la evaluación de cada uno de los factores que forman parte de la microlocalización para el proyecto lleva a concluir que la ubicación 2, la Vereda Tinajas,

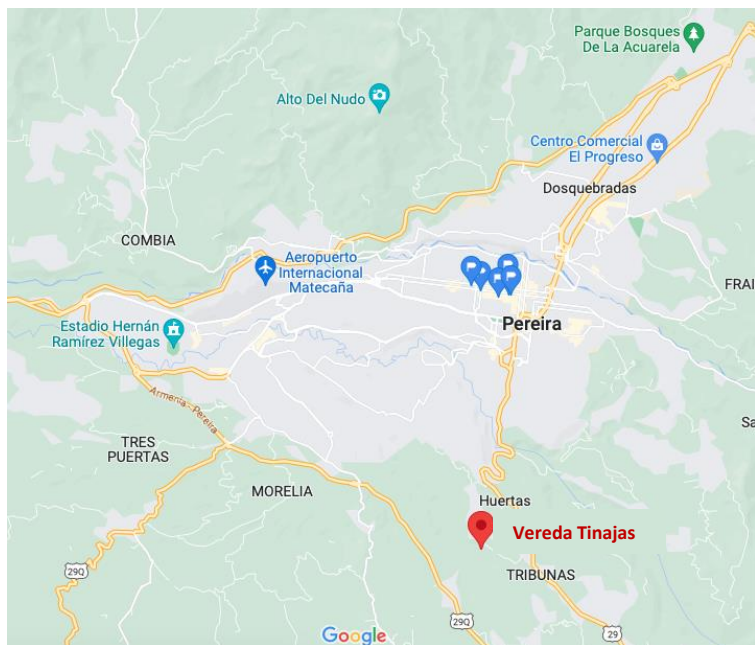
constituye el mejor sector para ubicar el emplazamiento del hospedaje. Esto se debe a sus condiciones de acceso para los vehículos, a los costos variables, tales como el arrendamiento, y a la posibilidad de expansión.

Teniendo en cuenta el terreno, esta ubicación se posiciona como la mejor opción para maximizar los recursos y garantizar un adecuado acceso a los servicios públicos de agua y energía, así como a las comunicaciones a través de internet y red celular.

La microlocalización en la Vereda Tinajas para desarrollar el proyecto se aprecia a continuación en la figura 19. Teniendo en cuenta la ubicación estratégica de Pereira en el departamento, es posible establecer relaciones cercanas con clientes potenciales y proveedores clave para ofrecer un servicio adecuado a los clientes.

Figura 19

Microlocalización del proyecto Vereda Tinajas



Nota. Información tomada de *Pereira ubicación vereda Tinajas* (Google, 2021).

A partir de la microlocalización seleccionada para ubicar el hotel que se va a construir, se ha elegido un terreno de alrededor de 17 cuadras, localizado en la Vereda Tinajas, en Pereira, situado en el predio rural La Miranda. Esta ubicación le permitirá al hotel estar en una zona accesible y cercana a los puntos de interés para los clientes, así como garantizar una logística adecuada para el suministro de insumos y servicios. Esto además de que, en el caso de Pereira, la ciudad no sólo está ubicada en el corazón del Paisaje Cultural Cafetero de la Unesco, sino que tiene una ubicación estratégica que permite el fácil acceso a diversas atracciones turísticas de la región.

Con respecto a la equidistancia a múltiples atractivos turísticos, Pereira cuenta con una gran oferta de sitios turísticos y atracciones cercanas, tales como el Parque Nacional Natural Los Nevados, el Parque del Café, el Jardín Botánico Universidad Tecnológica de Pereira, el Parque Ukumari y la Laguna del Otún, entre otros. Además, la ciudad tiene una amplia oferta de actividades culturales

y de ocio, tales como festivales, eventos deportivos y conciertos. En cuanto a las vías de acceso, Pereira está conectada con varias ciudades importantes del país a través de una red de carretera y cuenta con un aeropuerto internacional que recibe vuelos nacionales e internacionales. Asimismo, la ciudad tiene un sistema de transporte público eficiente y una amplia oferta de taxis y servicios de transporte privado.

En relación con la disponibilidad de recursos humanos, Pereira tiene una población de más de 460.000 habitantes, y su cercanía con otros municipios, tales como Altagracia, representan una importante fuente de personal que se podría vincular con el proyecto hotelero. Además, la ciudad cuenta con varias universidades y centros de formación técnica que pueden proporcionar mano de obra especializada y capacitada.

Por último, la ubicación del proyecto hotelero cerca de la plaza de mercado de Pereira representa la posibilidad de contar una fuente cercana para el abastecimiento de alimentos frescos y productos locales, lo que puede ser una ventaja competitiva importante para el hotel, en términos de calidad y frescura de sus alimentos y bebidas.

7.2. INGENIERÍA DEL PROYECTO

7.2.1 Análisis de la capacidad de prestación del servicio

En el análisis de la capacidad de prestación del servicio, de acuerdo con los resultados de la encuesta, que indican un interés real de 22,5%, y con las necesidades del hospedaje, así como con

la disponibilidad física del terreno, la capacidad efectiva de prestación de servicio de hospedaje es la que se describe a continuación. Esto teniendo en cuenta los datos del sector hotelero en Pereira el cual, en 2022 presentó una tasa de ocupación del 37% (Cotelco, 2023).

En este caso, las 50 primeras habitaciones permiten generar una venta de cerca de 2500 semanas al año, clasificadas de la siguiente manera:

- Semanas tipo A (vacaciones): 750
- Semanas tipo B (semanas con festivo): 500
- Semanas tipo C (las demás semanas del año): 1250

7.2.2 Descripción del proceso

A continuación se describen los pasos que comprenden el proceso desarrollado para prestar el servicio de hospedaje a los clientes.

1. **Llegada de los clientes.** Los clientes llegan al servicio de hospedaje, ya sea conduciendo ellos mismos o a través de un transporte organizado, y se registran en la recepción.
2. **Recepción de clientes.** El personal de recepción recibe a los clientes, verifica las reservas, completa el registro y les proporciona las llaves y los paquetes de información. Se pueden anotar solicitudes o necesidades especiales.
3. **Determinar necesidades que se deben suplir.** El personal de recepción determina cualquier necesidad o solicitud específica que puedan tener los clientes, tales como requisitos

dietéticos, intereses en actividades, preferencias de alojamiento, etc., para adaptar el servicio a las necesidades de cada clientes.

4. Hospedaje. Se les muestra a los clientes sus alojamientos, para que se instalen. Los servicios de limpieza y de las instalaciones están disponibles según se necesite.

5. Spa. Los clientes pueden reservar servicios de *spa*, tales como masajes, faciales, manicuras, etc. El personal del *spa* proporciona los servicios seleccionados.

6. Senderismo. Los clientes pueden reservar excursiones de senderismo para explorar el paisaje circundante. Las excursiones las dirigen los guías de senderismo.

7. Café, bar y restaurante. Los clientes pueden cenar en el restaurante y en el bar del hotel. El personal culinario cocina las comidas y prepara las bebidas sobre pedido.

8. Reconocimiento y adecuación de los visitantes. El personal reconoce a los clientes habituales y a los visitantes regulares, y adapta las ofertas basándose en los intereses, las preferencias y las necesidades pasadas de los clientes. El servicio se personaliza para proporcionarles una experiencia óptima a los huéspedes.

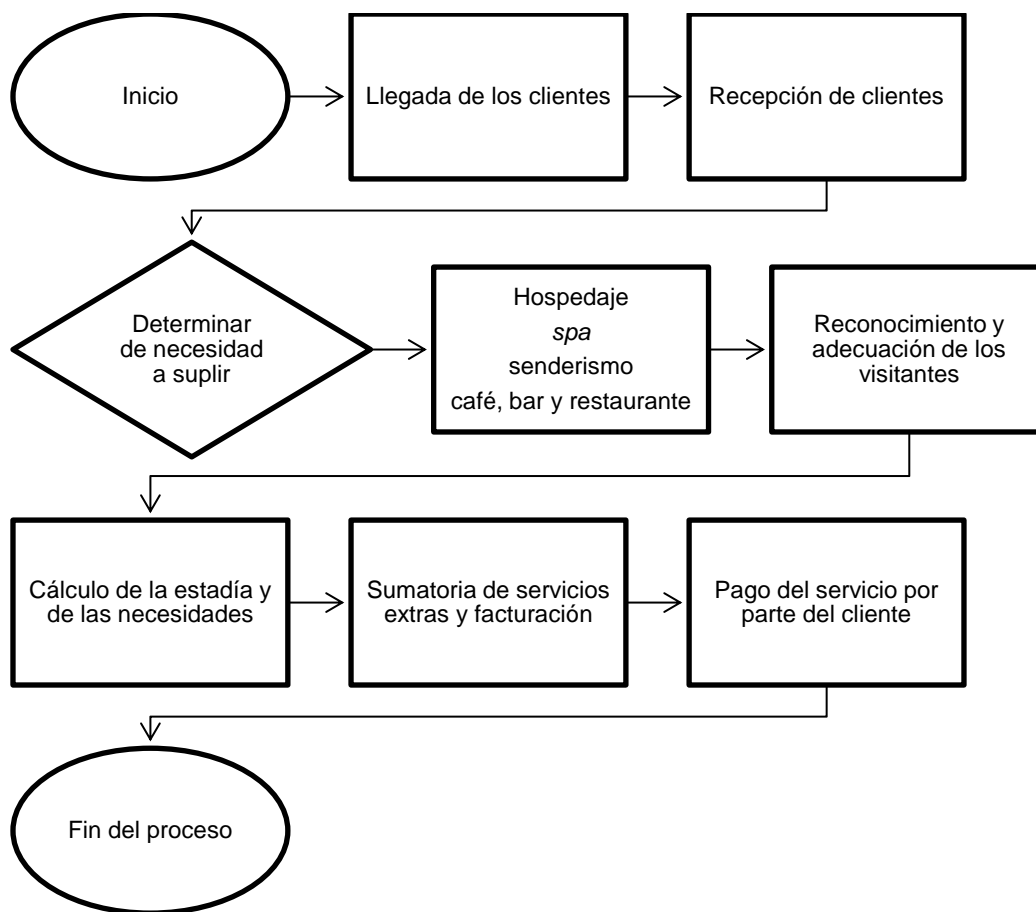
9. Cálculo de la estadía y de las necesidades. Se realiza un seguimiento de las fechas y la duración de la estadía de los clientes, para anticipar y satisfacer sus necesidades. Se pueden promocionar servicios o actividades adicionales según la duración de su visita.

10. Sumatoria de servicios extras y facturación. Para efectos de facturación, se registran los servicios adicionales que utilizan los clientes. La factura final se calcula al momento de hacerse el *check out*, que incluye la tarifa de administración más cualquier servicio o actividad adicional.

11. Pago del servicio por parte del cliente. Los clientes pagan el servicio en el *check out*, ya sea en efectivo o con tarjeta de crédito. Se verifica el pago y se emite un recibo. Los clientes luego se retiran, ya sea por su cuenta o a través de un transporte organizado.

7.2.3 Proceso de servicio

El flujograma con la descripción de los pasos que comprenden el proceso desarrollado para prestar el servicio de hospedaje a los clientes se presenta a continuación en la figura 20.

Figura 20*Flujograma del proceso*

7.2.4 Obras físicas

Para desarrollar el proyecto de hospedaje, teniendo en cuenta que es un predio con una extensión de 43.000 metros cuadrados, y con el fin de tener 50 habitaciones con un área promedio de 20 metros cuadrados, se deben desarrollar algunas obras físicas, para garantizar la construcción y operación adecuada del hotel.

Algunas de las obras físicas que se deben desarrollar se describen a continuación.

1. Estudio de suelo y topografía. El estudio de suelo y topografía debe incluir una evaluación detallada del tipo de suelo, la capacidad de carga del suelo, la presencia de agua subterránea y la pendiente del terreno. También se deben realizar pruebas de resistencia del suelo, para determinar la necesidad de cimentación profunda. El estudio de topografía debe incluir la medición de la superficie del terreno y la elaboración de un plano topográfico.

2. Preparación del terreno. La preparación del terreno debe incluir la eliminación de vegetación y obstáculos, la nivelación del suelo, la compactación del suelo y la construcción de muros de contención si es necesario. También se deben construir cimientos y columnas de concreto para soportar la estructura del hotel.

3. Construcción de la estructura. La construcción de la estructura del hotel debe seguir las normas y especificaciones locales de construcción. Se deben construir los cimientos, los muros, el techo y la instalación eléctrica y de plomería. Los materiales de construcción deben ser de alta calidad y resistentes a las condiciones climáticas de la región.

4. Instalación de sistemas de ventilación y climatización. Los sistemas de ventilación y climatización deben ser diseñados por un profesional en sistemas de calefacción, ventilación y aire acondicionado (HVAC, por sus siglas en inglés *heating, ventilation and air conditioning*). Se deben instalar aires acondicionados, ventiladores y sistemas de extracción de aire en las habitaciones y áreas comunes. La instalación debe seguir las normas y especificaciones locales de construcción.

5. Instalación de sistemas de agua y saneamiento. Los sistemas de agua y saneamiento deben ser diseñados por un profesional en sistemas hidráulicos y sanitarios. Se deben instalar tuberías, grifos, lavamanos, duchas, inodoros y sistemas de tratamiento de aguas residuales. La instalación debe seguir las normas y especificaciones locales de construcción.

6. Instalación de sistemas de seguridad. Los sistemas de seguridad deben ser diseñados por un profesional en sistemas electrónicos de seguridad. Se deben instalar cámaras de vigilancia, sistemas de alarma, sistemas de control de acceso y sistemas de iluminación de emergencia. La instalación debe seguir las normas y especificaciones locales de construcción.

7. Construcción de áreas comunes. Las áreas comunes deben ser diseñadas por un arquitecto y por un diseñador de interiores. Se deben construir pisos, paredes y techos, y se deben instalar muebles y equipos necesarios para el funcionamiento de cada área. Las áreas comunes deben ser cómodas y atractivas para los huéspedes.

8. Paisajismo y jardinería. El paisajismo y la jardinería deben ser diseñados por un paisajista. Se deben construir jardines, parques y espacios verdes. Se deben sembrar árboles y plantas que sean adecuados para el clima y las condiciones del terreno. El paisajismo y la jardinería deben ser mantenidos regularmente para mantener su belleza y funcionalidad.

7.2.5 Estrategia de prestación del servicio

La estrategia de prestación del servicio para un proyecto de hospedaje en una zona rural debe enfocarse en proporcionar una experiencia única y personalizada para los huéspedes. A continuación, se presentan algunas estrategias que pueden ser implementadas para este proyecto.

- **Ofrecer paquetes de actividades.** La zona rural puede ofrecer actividades tales como senderismo, paseos a caballo, pesca y ciclismo. Es importante que el hotel ofrezca paquetes de actividades que incluyan transporte y guías para asegurar que los huéspedes disfruten de una experiencia completa y segura.
- **Proporcionar alimentos locales.** La zona rural puede tener una variedad de productos locales tales como frutas, verduras y carnes. El hotel puede incluir estos productos en su menú del restaurante y ofrecer degustaciones para los huéspedes. Esto no solo proporciona una experiencia única, sino que también apoya a los productores locales.
- **Ofrecer servicios de *spa*.** Los huéspedes pueden querer relajarse después de un día de actividades en la zona rural. El hotel puede ofrecer servicios de *spa*, tales como masajes, tratamientos faciales y baños de hidromasaje para proporcionar un ambiente de relajación.
- **Proporcionar tours culturales.** La zona rural tiene una rica historia y una cultura que los huéspedes podrían estar interesados en conocer. El hotel puede ofrecer *tours* culturales, que incluyan visitas a sitios históricos y culturales tales como iglesias y museos.

- **Ofrecer servicios de transporte.** Es posible que los huéspedes necesiten transporte para llegar al hotel o para desarrollar actividades en la zona rural. El hotel puede ofrecer servicios de transporte, ya sea en vehículos propios o en colaboración con empresas de transporte locales.
- **Proporcionar actividades en el hotel.** Además de las actividades en la zona rural, el hotel puede proporcionar actividades en sus instalaciones, tales como clases de cocina, catas de vino y noches de música en vivo.
- **Proporcionar atención personalizada.** Es importante que el hotel le proporcione atención personalizada a cada huésped. Esto puede incluir hacer recomendaciones personalizadas sobre actividades y lugares para visitar, así como asegurarse de que sus necesidades y deseos sean atendidos durante su estancia.
- **Proporcionar información sobre la zona rural.** El hotel puede proporcionarles a sus huéspedes información detallada sobre la zona rural que rodea al hotel, incluyendo mapas de senderismo y ciclismo, recomendaciones de restaurantes locales y tiendas de artesanías, entre otros.

7.2.6 Costo estimado de prestar el servicio

Al tratarse de un proyecto de construcción del complejo hotelero no se cuenta con un costo estimado de prestación del servicio, ya que estos costos son trasladados directamente al cliente, el cual adquiere el paquete de semanas compartidas que más le convenga, según su necesidad.

7.3. ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL

7.3.1 Impactos ambientales

Los ecosistemas de la región en la que se va a desarrollar el proyecto se han degradado por varias razones, tales como cultivos ilícitos, uso inadecuado de la tierra para actividades agrícolas, la minería y las especies invasoras. Esto ha reducido la capacidad de estos ecosistemas para proporcionarle a la sociedad servicios tales como suministro de agua, alimentos y regulación del clima, entre otros (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2015).

El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2015) implementó el Plan Nacional de Restauración Ecológica, Rehabilitación y Recuperación de Áreas Degradadas (PNR), como una estrategia para hacerle frente a esta problemática. El objetivo principal de dicho plan es guiar y promover procesos integrales de restauración ecológica por un período de 20 años, con el fin de recuperar las condiciones de los ecosistemas, tales como su estructura, su composición y sus funciones. Además, se busca garantizar la provisión de servicios ecosistémicos en aquellas áreas degradadas que son de particular importancia ecológica para nuestro país.

Las actividades que se van a desarrollar en el predio, situado en Pereira (Risaralda), no generarán mayor impacto en la flora y fauna, ya que este se encuentra en un área de expansión suburbana, la cual a su alrededor tiene suelos explotados para el cultivo de café y pasturas marginales para el desarrollo ganadero. Teniendo en cuenta lo anterior, se desarrolla la matriz de impactos ambientales que se presenta a continuación en la tabla 10.

Tabla 10

Matriz de impactos ambientales

No.	Actividades	Aspecto Ambiental	Impacto Ambiental
1	Lavado de Lencería	Consumo de Agua	Disminución del recurso hídrico para la comunidad
2	Limpieza de las Áreas sociales		
3	Limpieza y mantenimiento de la piscina y las zonas húmedas		
4	Limpieza de las áreas del restaurante		
5	Lavado de alimentos y utensilios de cocina		
6	Limpieza de las Habitaciones	Generación de residuos orgánicos e inorgánicos	La degradación, la erosión y el revenimiento de suelos y tierras
7	Separación y compostaje de residuos orgánicos	Generación de residuos orgánicos e inorgánicos	Disminución de los residuos solidos
8	Preparación y manipulación de alimentos	Generación de residuos orgánicos e inorgánicos	Aumento de residuos orgánicos para abonos
9	Limpieza de las Habitaciones	Generación de aguas residuales	Disminución en la calidad del recurso hídrico
10	Limpieza de las áreas del restaurante		
11	Pasadías		
12	Pernoctación		
13	Limpieza y mantenimiento de las áreas verdes	Consumo de Energía	Gases de efecto de invernadero por la generación de energía eléctrica
14	Preparación y manipulación de alimentos	Emisiones de gases	Alteración en la calidad del aire
15	Limpieza y mantenimiento de la piscina y las zonas húmedas	Generación de aguas residuales con químicos	Disminución en la calidad del recurso hídrico

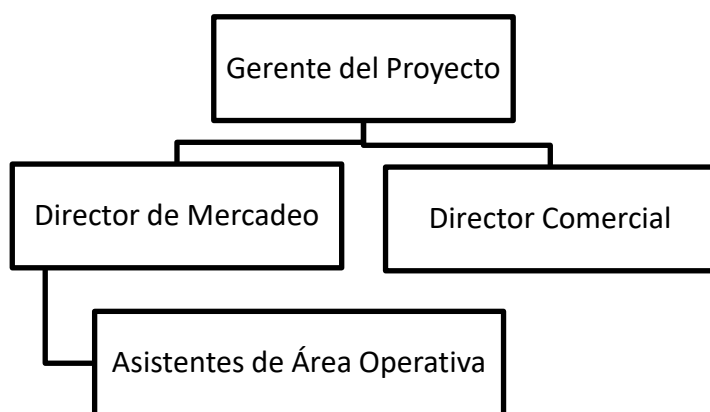
8. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL

8.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para ejecutar el proyecto, se deberá contar con la estructura organizacional que se presenta en el organigrama contenido en la figura 21, el cual permitirá llevar un orden en asuntos administrativos y ejecutar la parte comercial.

Figura 21

Organigrama



8.2. DEFINICIÓN DE LOS INTERESADOS Y DEL EQUIPO

A continuación, en las tablas 11 a la 14 se definen los perfiles de los cargos y las funciones que debe desempeñar el responsable de cada cargo.

8.2.1 Perfiles de cargos

Tabla 11

Manual de funciones del Gerente del Proyecto

MANUAL DE FUNCIONES

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Nombre del cargo: Gerente del Proyecto

2. Área: ADMINISTRATIVA

3. Cargo al cual reporta: Socios

4. Cargo de las personas que le reportan: ninguno

Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 0

II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

NATURALEZA DEL CARGO

Tiene la responsabilidad de programar, coordinar, ejecutar y supervisar de manera autónoma las siguientes tareas en relación con los socios.

FUNCIONES DEL CARGO

- **Organizar y llevar a cabo eventos corporativos.**
- **Coordinar las actividades diarias del hotel.**
- **Supervisar al personal y establecer sus responsabilidades.**
- **Promocionar eventos turísticos y culturales a nivel local, nacional e internacional.**
- **Interactuar y satisfacer las necesidades de los huéspedes.**
- **Garantizar la calidad de los servicios ofrecidos, tales como hospedaje, alimentos y atención al cliente.**

-
- **Liderar proyectos de inversión en el sector turístico y hotelero.**
 - **Emprender negocios turísticos acorde a las nuevas tendencias.**
 - **Gestionar áreas naturales protegidas y destinos turísticos sostenibles y competitivos.**
 - **Diseñar políticas de desarrollo turístico a nivel nacional e internacional.**
 - **Desarrollar proyectos de gestión y comercialización.**
 - **Brindar asesoramiento a empresas interesadas en la promoción y desarrollo de destinos turísticos.**
 - **Administrar funciones en áreas tales como finanzas, contabilidad, logística y recursos humanos.**
 - **Elaborar planes de *marketing* adaptados a empresas que ofrecen servicios turísticos, hoteleros y gastronómicos.**
-

III. REQUISITOS DEL CARGO

CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS

EDUCACIÓN	Profesional con especialización
EXPERIENCIA	Cinco (5) años en procesos similares.

HABILIDAD	NIVEL REQUERIDO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Fluidez verbal	X		
Fluidez escrita	X		

Capacidad analítica	X		
Liderazgo y dirección del personal	X		
Elaboración de informes			X
Toma de decisiones	X		
Razonamiento numérico	X		
Manejo de equipos y programas de computación	X		

IV. RESPONSABILIDADES

POR INFORMACIÓN

Control adecuado de los datos correspondientes a las ventas y reclamos de la empresa

Tabla 12

Manual de funciones del Director Comercial

MANUAL DE FUNCIONES

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Nombre del cargo: Director Comercial

2. Área: ADMINISTRATIVA

3. Cargo al cual reporta: Gerente del Proyecto

4. Cargo de las personas que le reportan: asistente de servicios generales, auxiliar de mantenimiento, asistente logístico, vigilantes

Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 3

II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

NATURALEZA DEL CARGO

Es responsable ante el gerente por las ventas del proyecto

FUNCIONES DEL CARGO

- **Supervisar y coordinar las actividades diarias del personal del hotel, incluyendo el personal de limpieza, el personal de recepción, el personal de mantenimiento y otros miembros del equipo de operaciones.**
- **Asegurarse de que el hotel esté funcionando de manera eficiente y efectiva, y tomar medidas para mejorar los procesos y procedimientos cuando sea necesario.**
- **Planificar y coordinar eventos y reuniones especiales en el hotel, tales como bodas, conferencias y otros eventos.**
- **Garantizar que el hotel cumpla con todas las normas y regulaciones pertinentes, incluyendo las relacionadas con la seguridad, la salud y el medio ambiente.**
- **Gestionar el presupuesto operativo del hotel y trabajar con otros gerentes para garantizar que se cumplan los objetivos financieros del hotel.**
- **Supervisar y coordinar la planificación y el mantenimiento de las instalaciones del hotel, incluyendo el equipo y las infraestructuras.**
- **Identificar y resolver problemas operativos y asegurarse de que los clientes estén satisfechos con su experiencia en el hotel.**
- **Trabajar en colaboración con otros departamentos del hotel, tales como el departamento de ventas y *marketing*, para garantizar una experiencia positiva para los clientes y una gestión efectiva del hotel en general.**

III. REQUISITOS DEL CARGO

CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS

EDUCACIÓN	Profesional
EXPERIENCIA	Tres (3) años en procesos similares.

COMPETENCIAS

HABILIDAD	NIVEL REQUERIDO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Fluidez verbal	X		
Fluidez escrita	X		
Capacidad analítica	X		
Liderazgo y dirección del personal	X		
Elaboración de informes	X		
Toma de decisiones		X	
Razonamiento numérico	X		
Manejo de equipos y programas de computación	X		

IV. RESPONSABILIDADES

POR INFORMACIÓN

Control adecuado de los datos correspondientes a la parte operativa de la empresa.

Tabla 13*Manual de funciones Asistente Operativa*

MANUAL DE FUNCIONES
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
<p>1. Nombre del cargo: Asistente Operativa</p> <p>2. Área: OPERATIVA</p> <p>3. Cargo al cual reporta: Director Comercial</p> <p>4. Cargo de las personas que le reportan: NINGUNO</p> <p>Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 1</p>
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO
NATURALEZA DEL CARGO
Es responsable ante el administrador por las actividades administrativas del hotel
FUNCIONES DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar tareas administrativas, tales como gestión de correos electrónicos, clasificación de documentos y atención telefónica. • Apoyar en la gestión del ciclo contable de la empresa, en aspectos tales como la preparación de facturas, el registro de transacciones contables y la conciliación bancaria. • Mantener actualizados los registros financieros y contables de la empresa, asegurándose de que se sigan los procedimientos establecidos. • Asegurarse de que los pagos a proveedores y otros gastos se realicen de manera oportuna y precisa.

- **Desempeñar tareas de archivo y organización de documentos, garantizando que se cumplan los plazos y se mantenga la integridad de la información.**
- **Proporcionar apoyo en la preparación de informes financieros y contables, así como en la preparación de declaraciones fiscales y de otros documentos legales.**
- **Apoyar a otros departamentos de la empresa, tales como el Departamento de Recursos Humanos, para garantizar una gestión eficiente de los recursos de la empresa.**
- **Desarrollar otras tareas administrativas y contables de la empresa, según sea necesario.**

III. REQUISITOS DEL CARGO

CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS

EDUCACIÓN	Tecnólogo
EXPERIENCIA	Dos (2) años en procesos similares.

COMPETENCIAS

HABILIDAD	NIVEL REQUERIDO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Fluidez verbal	X		
Fluidez escrita	X		
Capacidad analítica		X	

Liderazgo y dirección del personal		X	
Elaboración de informes	X		
Toma de decisiones			X
Razonamiento numérico		X	
Manejo de equipos y programas de computación	X		

IV. RESPONSABILIDADES

POR INFORMACIÓN

Control adecuado de los implementos correspondientes al cargo responsable del aseo del hotel.

Tabla 14

Manual de funciones del Director de Marketing

MANUAL DE FUNCIONES

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Nombre del cargo: Director de Mercadeo

2. Área: OPERATIVA

3. Cargo al cual reporta: Gerente del Proyecto

4. Cargo de las personas que le reportan: NINGUNO

Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad: 1

II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

NATURALEZA DEL CARGO

Es responsable ante el Gerente de la Promoción del Proyecto

FUNCIONES DEL CARGO

- **Desarrollar la estrategia de *marketing* de la empresa.** El Director de Marketing debe establecer la dirección estratégica del *marketing* de la empresa, basándose en el análisis de las necesidades del mercado, la competencia y los recursos de la empresa.
 - **Identificar oportunidades de mercado.** El director de Marketing debe identificar oportunidades de mercado y desarrollar estrategias para aprovecharlas, ya sea mediante el lanzamiento de nuevos productos, la expansión geográfica o el desarrollo de nuevas líneas de negocio.
 - **Investigación de mercado.** El Director de Marketing debe hacer estudios de mercado, para identificar las necesidades y deseos de los consumidores y comprender los factores que influyen en sus decisiones de compra.
 - **Desarrollar estrategias de *branding* y posicionamiento.** El Director de Marketing debe desarrollar estrategias para construir y posicionar la marca de la empresa en la mente de los consumidores, y crear campañas publicitarias efectivas que refuercen el mensaje de la marca.
 - **Desarrollar estrategias de precios.** El Director de Marketing debe establecer los precios de los productos y servicios de la empresa, teniendo en cuenta la competencia, el valor percibido por los consumidores y los objetivos de rentabilidad de la empresa.
 - **Gestión de productos.** El Director de Marketing debe trabajar en estrecha colaboración con los equipos de desarrollo de productos, para asegurarse de que los productos y servicios de la empresa se ajustan a las necesidades del mercado y se comercializan de manera efectiva.
-

- **Coordinación de equipos de *marketing*.** El Director de Marketing debe liderar y coordinar los equipos de *marketing* de la empresa, asegurándose de que se cumplan los objetivos de *marketing* y se mantengan las relaciones con los clientes.
- **Análisis de resultados.** El Director de Marketing debe medir y analizar los resultados de las campañas de *marketing* y comunicarle los resultados a la alta dirección de la empresa.

III. REQUISITOS DEL CARGO

CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS

EDUCACIÓN	Profesional
EXPERIENCIA	Dos (2) años en procesos similares.

COMPETENCIAS

HABILIDAD	NIVEL REQUERIDO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Fluidez verbal	X		
Fluidez escrita	X		
Capacidad analítica	X		
Liderazgo y dirección del personal	X		
Elaboración de informes		X	
Toma de decisiones	X		

Razonamiento numérico	X		
Manejo de equipos y programas de computación		X	

IV. RESPONSABILIDADES

POR INFORMACIÓN

Control adecuado de los datos correspondientes al área productiva de la empresa.

8.3. IDENTIFICACIÓN DE CANALES DE COMUNICACIÓN

La matriz de comunicación que se presenta a continuación en la tabla 15 enumera distintos aspectos que deben ser comunicados e informados tanto de forma interna como externa en una organización. Para cada aspecto, se indica si la comunicación es interna, externa o ambas, y el medio a través del cual se hará la comunicación, se detallan los aspectos que se deben comunicar y las características de la comunicación asociada.

Tabla 15

Matriz de comunicaciones

Ítem	Aspecto para comunicar	Interna	Externa	Medio
1	Política SGC	x		Cartelera Dropbox Inducción y reinducción

Ítem	Aspecto para comunicar	Interna	Externa	Medio
2	Mapa de procesos	x		Cartelera Dropbox Inducción y reinducción
3	Estructura organizacional	x		Cartelera Dropbox Inducción y reinducción
4	Descripciones de cargos	x		Dropbox Inducción
5	Evaluación de desempeño	X		<i>Email</i> Comité SGC
6	Resultados de la medición de la satisfacción del cliente	X		<i>Email</i> Comité SGC
7	Productos y servicios no conformes	X		Inspecciones Comité SGC
8	Control de documentos y registros	X		<i>Email</i> Reuniones de proceso
9	Procedimientos e instructivos	X	X	<i>Email</i> Reuniones de proceso
10	Control documental inicio del servicio	X		<i>Email</i>
11	Evaluación de proveedores	X	X	<i>Email</i>

Ítem	Aspecto para comunicar	Interna	Externa	Medio	
12	Acciones correctivas y de mejora	X		Dropbox Comité SGC	
13	Requisitos legales	X	X	Inspecciones Comité SGC	
14	Licencias y permisos ambientales	X	X	Comité <i>Email</i>	SGC
15	Controles en riesgos e impactos	X	X	Inspecciones Inducción y reinducción	
16	Indicadores de gestión	X		Comité Dropbox	SGC
17	Llamados de atención, directrices gerenciales, nuevas políticas	X		Memorandos, notas administrativas y comunicados	
18	Respuesta de clientes y partes interesadas		X	Correspondencia y comunicaciones	

A continuación, se describe cada uno de los ítems que integran la matriz de comunicaciones.

1. Política SGC. Esta comunicación es interna y se hará a través de una cartelera, de Dropbox y de inducción y reinducción. Se busca que los colaboradores conozcan y comprendan la política de gestión de calidad de la organización.

2. Mapa de procesos. Esta comunicación es interna y se hará a través de una cartelera, de Dropbox y de inducción y reinducción. Se busca que los colaboradores conozcan y comprendan los procesos de la organización y su interrelación.

3. Estructura organizacional. Esta comunicación es interna y se hará a través de una cartelera, de Dropbox y de inducción y reinducción. Se busca que los colaboradores conozcan y comprendan la estructura organizacional de la empresa.

4. Descripciones de cargos. Esta comunicación es interna y se hará a través de Dropbox y de inducción. Se busca que los colaboradores conozcan y comprendan las funciones y responsabilidades de cada cargo.

5. Evaluación de desempeño. Esta comunicación es interna y se hará a través de *email* y del Comité SGC. Se busca que los colaboradores estén informados acerca del proceso de evaluación de desempeño y de los resultados obtenidos.

6. Resultados de la medición de la satisfacción del cliente. Esta comunicación es interna y se hará a través de *emails* y del Comité SGC. Se busca que los colaboradores estén informados acerca de los resultados obtenidos en la medición de la satisfacción del cliente.

7. Productos y servicios no conformes. Esta comunicación es interna y se hará a través de inspecciones y del Comité SGC. Se busca que los colaboradores estén informados acerca de los productos y servicios que no cumplen con los estándares de calidad.

8. Control de documentos y registros. Esta comunicación es interna y se hará a través de *email* y de reuniones de proceso. Se busca que los colaboradores estén informados acerca del proceso de control documental y de los registros asociados.

9. Procedimientos e instructivos. Esta comunicación es interna y externa y se hará a través de *email* y de reuniones de proceso. Se busca que los colaboradores y los clientes estén informados acerca de los procedimientos e instructivos asociados a los procesos de la organización.

10. Control documental inicio del servicio. Esta comunicación es interna y se hará a través de *email*. Se busca que los colaboradores estén informados acerca del proceso de control documental asociado al inicio del servicio.

11. Evaluación de proveedores. Esta comunicación es interna y externa y se hará a través de *email*. Se busca que los colaboradores y los proveedores estén informados acerca del proceso de evaluación de proveedores y los resultados obtenidos.

12. Acciones correctivas y de mejora. Esta comunicación es interna y se hará a través de Dropbox y del Comité SGC. Se busca que los colaboradores estén informados acerca de las acciones correctivas y de mejora implementadas en la organización.

13. Requisitos legales. Esta comunicación es interna y externa y se hará a través de inspecciones y del Comité SGC. Se busca que los colaboradores y las partes interesadas estén informados acerca de los requisitos legales que la organización debe cumplir.

14. Licencias y permisos ambientales. Esta comunicación es interna y externa y se hará a través del Comité SGC y de *email*. Se busca que los colaboradores y las partes interesadas estén informados acerca de las licencias y permisos ambientales que la organización debe cumplir.

15. Controles en riesgos e impactos. Esta comunicación es interna y externa y se hará a través de inspecciones, inducción y reinducción. Se busca que los colaboradores y las partes interesadas estén informados acerca de los controles implementados para mitigar riesgos e impactos ambientales.

16. Indicadores de gestión. Esta comunicación es interna y se hará a través de Dropbox y del Comité SGC. Se busca que los colaboradores estén informados acerca de los indicadores de gestión de la organización y su desempeño en relación con ellos.

17. Llamados de atención, directrices gerenciales, nuevas políticas. Esta comunicación es interna y se hará a través de memorandos, notas administrativas y comunicados. Se busca que los colaboradores estén informados acerca de las directrices y políticas de la organización, así como de los llamados de atención que se hagan necesarios.

18. Respuesta de clientes y partes interesadas. Esta comunicación es externa y se hará a través de correspondencia y comunicaciones. Se busca que los clientes y las partes interesadas estén informados acerca de las respuestas de la organización ante sus requerimientos, quejas o sugerencias.

8.4. IDENTIFICAR REQUERIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Los requerimientos administrativos para el presente proyecto son los elementos que necesita el área administrativa para operar y llevar a cabo el direccionamiento de la obra, desde el inicio hasta su culminación, y sea entregada para operación.

Para nuestro caso, en obra se tendrán tres personas responsables del proyecto, que son el Gerente de Obra, su asistente y el jardinero, cada uno de los cuales contará con su puesto de trabajo, equipo de cómputo (portátil para el gerente, y computador de escritorio para la asistente), al igual que un servidor para el almacenamiento de imágenes, del avance de obra y de toda la información concerniente al proyecto.

El sistema estará integrado por una red cableada y apoyada con una fuente de energía alterna. También se contará con espacios para reuniones con contratistas, para hacerle seguimiento al avance de las obras y con equipos celulares, para las comunicaciones internas y externas del proyecto. Todo lo anterior, con el fin de proporcionar las herramientas necesarias para hacer el seguimiento y control de la ejecución del proyecto, que estará en cabeza del Gerente de Obra.

Asimismo, este espacio se adecuará de forma tal que se pueda utilizar como sala de ventas, con pantallas y sonido, donde se puedan mostrar los beneficios y demás argumentos que a los clientes que nos visiten les permitan tomar la decisión final de inversión.

La dotación por concepto de muebles y enseres se presenta a continuación en la tabla 16.

Tabla 16

Muebles y enseres

Ítem	Cantidad	Valor unidad	Valor total
Computador de escritorio	1	\$1.499.000	\$1.499.000
Portátil	1	\$2.200.000	\$2.200.000
Escritorios	2	\$399.900	\$799.800
Sillas de oficina	2	\$350.000	\$700.000
Archivador con llave	1	\$409.900	\$409.900
Impresora multifuncional	1	\$560.000	\$560.000
Papeleras	3	\$15.000	\$45.000
Material de oficina	1	\$150.000	\$150.000
Teléfono Smartphone	2	\$759.900	\$1.519.800
Servidor	1	\$5.000.000	\$5.000.000
Adecuaciones y cableado	1	\$1.500.000	\$1.500.000
<i>Switch</i>	1	\$780.000	\$780.000
UPS	1	\$1.380.000	\$1.380.000

Ítem	Cantidad	Valor unidad	Valor total
Sala de reuniones (una mesa y ocho sillas)	1	\$4.000.000	\$4.000.000
Pantallas y sonido	1	\$7.000.000	\$7.000.000
		TOTAL	\$27.543.500

Para los muebles y enseres que se requieren para la dotación de las oficinas del proyecto se tienen presupuestados \$27.543.500, los cuales se van a distribuir de la siguiente manera: un computador de escritorio, por valor de \$1.499.000, para la auxiliar administrativa; un equipo portátil, con un costo de \$2.200.000, para uso del gerente del proyecto; dos escritorios de trabajo, por valor de \$399.900 cada uno; dos sillas de oficina, por valor de \$350.000 cada una; un archivador con llave, por valor de \$409.900, para el control y organización de la documentación del proyecto; una impresora multifuncional, por valor de \$560.000; papeleras para uso de la oficina, por valor de \$15.000 cada una; elementos requeridos para el funcionamiento de la oficina, por valor de \$150.000; dos *smartphone*, uno para el gerente del proyecto y otro para la auxiliar administrativa, por valor de \$759.900 cada uno; un servidor, por valor de \$5.000.000; adecuaciones y cableado, por valor de \$1.500.000; un *switch* para la interconexión de los equipos con servidor y la distribución del internet, por valor de \$780.000; una UPS de respaldo para protección de equipos e información, por valor de \$1.300.000; una sala de reuniones, conformada por una mesa de centro y ocho sillas, por un valor de \$4.000.000; y pantallas y parlantes, por valor de \$7.000.000.

8.5. ASPECTOS LEGALES DEL PROYECTO

La empresa está legalmente constituida, y su nombre es Cooperativa Multiactiva de los Trabajadores Colombianos, bajo la figura de jurídica de Cooperativa. Sus principales características son las que se describen a continuación (Alianza Cooperativa Internacional, 2016):

- **Propiedad colectiva.** Una cooperativa es propiedad colectiva de sus miembros, lo que significa que los miembros poseen y controlan la organización de manera democrática.
- **Gestión democrática.** Las cooperativas son administradas de manera democrática, lo que significa que cada miembro tiene derecho a voto y tiene la misma voz y voto en la toma de decisiones.
- **Participación voluntaria.** La participación en una cooperativa es voluntaria y abierta a todas las personas que comparten sus mismos intereses y valores.
- **Autonomía e independencia.** Las cooperativas son autónomas e independientes, lo que significa que tienen control sobre sus propias políticas y operaciones.
- **Cooperación y solidaridad.** Las cooperativas se basan en la cooperación y la solidaridad entre sus miembros, lo que significa que trabajan juntos para lograr objetivos comunes.
- **Educación y formación.** Las cooperativas tienen un fuerte énfasis en la educación y formación de sus miembros, lo que significa que se esfuerzan por crear conocimiento y desarrollar las habilidades necesarias para la gestión y operación de la cooperativa.
- **Beneficios compartidos.** Las cooperativas se esfuerzan por generar beneficios para sus miembros de manera justa y equitativa, y estos beneficios se distribuyen entre ellos de acuerdo con su participación en la cooperativa.

9. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

En el presente estudio económico y financiero se evalúa la viabilidad y rentabilidad del proyecto. Este estudio proporcionara información para tomar decisiones informadas sobre la inversión de recursos y la ejecución del proyecto.

9.1. PRESUPUESTO DE INVERSIONES

El presupuesto de inversión del proyecto es la principal herramienta para la planificación, ejecución y control efectivo de las inversiones, y ayudará a garantizar que los recursos se utilicen de manera eficiente y que el proyecto se desarrolle de acuerdo con los objetivos financieros y estratégicos establecidos. Asimismo, es esencial para desarrollar los aspectos financieros que se describen a continuación.

- **Evaluación de la viabilidad financiera.** El presupuesto de inversiones permite determinar si el proyecto es financieramente viable, al estimar los costos necesarios para desarrollarlo. Esto incluye los gastos de adquisición de activos, *marketing* y contratación de personal, entre otros. Comparar estos costos con los beneficios esperados ayuda a evaluar si el proyecto generará un retorno satisfactorio sobre la inversión.

- **Planificación financiera.** El presupuesto de inversiones proporciona una guía financiera para el proyecto. Ayuda a entender cuánto capital se requiere y cómo se distribuirá, lo

que, a su vez, permitirá planificar las fuentes de financiamiento y establecer una estrategia financiera coherente.

- **Asignación eficiente de recursos.** El presupuesto de inversiones permite asignar recursos financieros de manera eficiente y efectiva. Al detallar los costos de los diferentes componentes del proyecto, se puede optimizar el uso de los recursos disponibles y minimizar el desperdicio.
- **Control de costos.** Durante la ejecución del proyecto, el presupuesto de inversión sirve como línea base para el seguimiento y control de los costos. Ayuda a identificar desviaciones y a tomar a tiempo medidas correctivas, para evitar sobrecostos y asegurar que el proyecto se mantenga dentro de los límites presupuestados.
- **Prevención de riesgos financieros.** Al analizar y anticipar los costos involucrados en el proyecto, el presupuesto de inversión ayuda a identificar riesgos financieros y a establecer estrategias para mitigarlos.
- **Establecimiento de metas y objetivos claros.** Un presupuesto de inversión permite establecer metas y objetivos financieros concretos para el proyecto. Estas metas garantizan un marco para medir el éxito y el progreso del proyecto a medida que avanza.

9.1.1 Inversiones fijas

Las inversiones fijas requeridas en materia de lote, construcción, dotación, administración durante la construcción e inversión inicial para desarrollar el proyecto se describen en la tabla 17.

Tabla 17

Inversiones fijas

	Unidad	Cantidad	Costo * unid	Costo total
Lote	mt	33.000	\$15.000	\$495.000.000
Construcción	mt	4.100		\$5.939.600.000
Área privada	mt	1.100	\$1.480.000	\$1.628.000.000
Área social	mt	2.000	\$1.600.000	\$3.200.000.000
Parqueaderos y vías	mt	1.000	\$320.000	\$320.000.000
Oficinas	mt	40	\$1.540.000	\$61.600.000
Senderos	mt	3.000	\$200.000	\$600.000.000
Licencias		1	\$50.000.000	\$50.000.000
Diseños		1	\$80.000.000	\$80.000.000
Dotación				\$800.023.600
Sencilla	Habitación	40	\$4.000.000	\$160.000.000
Suite	Habitación	10	\$5.000.000	\$50.000.000
Áreas sociales	mt	2.000	\$200.000	\$400.000.000
Oficinas				\$28.023.600
Equipo electrónico			\$19.650.000	\$19.650.000

	Unidad	Cantidad	Costo * unid	Costo total
Maquinaria y equipo			\$7.450.000	\$7.450.000
Subestación y planta eléctrica				\$108.500.000
Equipo hidráulico				\$26.400.000
Administración durante la construcción				\$245.400.000
Recurso humano (gerente del proyecto, asistente administrativa, jardinero)				\$219.000.000
Servicios (públicos, internet, plan de celular)				\$84.000.000
Administrativos (viáticos y papelería)				\$18.000.000
Suma costos proyecto				\$7.480.023.600
INVERSIÓN INICIAL (lote, vías, parqueadero, áreas sociales)				\$2.000.600.000
Imprevistos		5%		\$273.971.180
Recursos necesarios para la ejecución				\$5.753.394.780

La tabla de inversiones fijas proporciona un desglose detallado de los costos asociados a la construcción de un proyecto hotelero, los cuales se concentran en cuatro grandes rubros: lote, construcción, dotación y administración, que se describen a continuación.

- **Lote.** Para desarrollar el proyecto, se cuenta con un lote con una extensión de 33.000 metros cuadrados, el cual ya es propiedad de la cooperativa, su valor en libros es de \$495.000.000, para un costo promedio de \$15.000 por metro cuadrado.

- **Construcción.** El siguiente rubro el costo de la construcción, se presupuesta en \$5.939.600.000 por 4100 metros cuadrados de construcción. Incluye las obras civiles y los acabados necesarios para construir las obras del hotel. Este rubro estará discriminado de la siguiente forma: según diseños, en áreas privadas son 1100 metros cuadrados equivalentes a 40 habitaciones sencillas de 20 metros cada una y 10 suites de 30 metros cada una. A precios de hoy, se confirman unos costos de construcción llave en mano de \$1.480.000 por metro cuadrado. En áreas comunes, teniendo presente que incluye, área restaurante, baños, zona húmeda, *gym*, *spa*, café, bar, área de *coworking*, sala de masajes y recepción, son aproximadamente 2000 metros cuadrados de construcción, a un precio de proyecto llave en mano de \$1.600.000 metro cuadrado, además de 1000 metros cuadrados de áreas de parqueaderos y vías en igual modalidad que los anteriores, por un valor de \$320.000 metro cuadrado; 40 metros cuadrados de oficinas a \$1.540.000 el metro cuadrado; los senderos que harán parte del atractivo natural están proyectados para un área de 3000 metros cuadrados, equivalentes a 2500 metros lineales de sendero por un ancho de 1,2 metros, por un valor de \$200.000 metro cuadrado. Igualmente, se contemplan los valores por concepto de diseño arquitectónico, hidráulico y eléctrico, además de los costos de las

respectivas licencias de construcción, que serán solicitadas en la Curaduría Primera de Pereira. Este costo es el estimado por el volumen total de metros por construir. Estos dos últimos ítems, se encuentran contemplados por un valor total de \$130.000.000.

- **Dotación.** Se debe contar con la dotación necesaria para equipar el hotel, lo que implica un costo de \$800.023.600, representados en la dotación de las habitaciones: \$4.000.000 para cada habitación sencilla y \$5.000.000 para cada suite, al igual un costo promedio de \$200.000 por metro cuadrado de área social y para la dotación de oficinas, \$28.023.600. También se cuenta con un rubro de \$108,500.000 para los equipos eléctricos que se requieren para el área de la subestación y planta eléctrica, \$26.400.000 para equipo hidráulico, \$19,650.000 para equipos electrónicos tales como *switch*, *router* y cableado para la cobertura wifi de todo el hotel. Por último, se tiene un rubro de \$7.450.000 para equipos de jardinería, tales como guadañadoras, motosierra, fumigadoras y herramienta especializada para jardinería y labores menores de mantenimiento.

- **Administración.** En administración, se calcula un gran total que se obtiene luego de multiplicar cada uno de los rubros, como son los salarios del gerente del proyecto y una asistente administrativa, además de los valores de servicios públicos, internet, celulares, viáticos y papelería, un jardinero, que para efectos del modelo se decidió contratar, que se encargará de desarrollar su propio vivero y del mantenimiento de los jardines, para que al finalizar los 36 meses de obra, dotación y alistamiento estos ya se encuentren consolidados, para lo cual se tienen estimados \$245.400.000 durante la ejecución del proyecto. Los valores presupuestados están estimados en meses, y proyectados para el tiempo de ejecución del proyecto (30 meses).

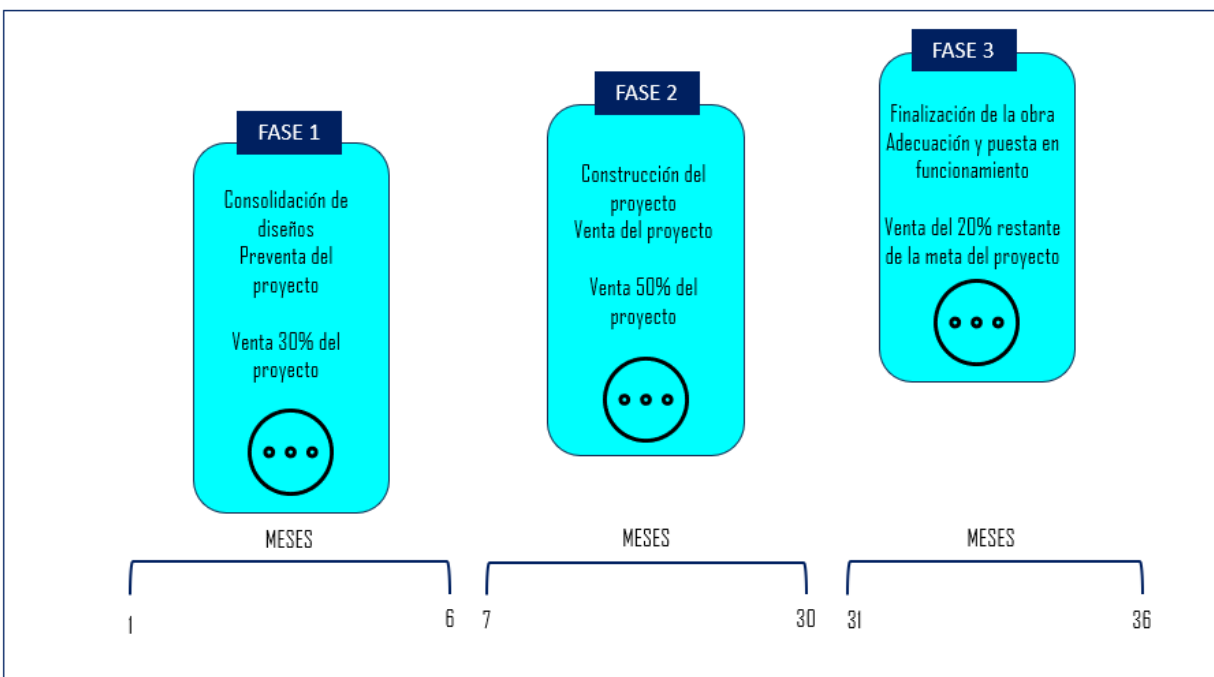
De esta manera, se tienen estimados unos costos totales de inversión por valor de \$7.480.023.600, de los cuales a octubre de 2023 ya la Cooperativa ha invertido \$2.000.600.000, representados en la compra del lote, por valor de \$495.000.000; el desarrollo de vías y parqueaderos, por valor de \$320.000.000; y 741 metros de áreas sociales construidas, por valor de \$1.600.000 metro construido, equivalentes a \$1.185.600.000. Estas inversiones iniciales ya existentes se tomarán en el estudio financiero como el aporte inicial hecho por la Cooperativa al proyecto, con una tasa de oportunidad del 18% efectivo anual.

Sobre los costos por ejecutar, por valor de \$5.753.394.780 requeridos para la construcción y puesta en marcha del proyecto, se tendrá en cuenta un 5% por concepto de imprevistos, por valor de \$273.971.180.

El valor de los costos por ejecutar corresponde al valor total menos las inversiones ya hechas en la compra del lote y el desarrollo de las obras actuales.

9.1.2 Cronograma de ejecución

Para el flujo de caja anual es importante entender que el proyecto está definido en tres fases distribuidas en un tiempo de ejecución de 36 meses, que se aprecian en la figura 22 y se describen más abajo.

Figura 22*Fases del proyecto*

- **Fase 1.** Va del mes 1 al mes 6. En esta fase, se consolidan los diseños y se inicia la preventa del proyecto.
- **Fase 2.** El principal hito de esta fase es la construcción del proyecto, mientras en paralelo se continúa con el proceso de la venta, y va del mes 7 al mes 30, para una duración total de 24 meses.
- **Fase 3.** Finalización de obra, dotación, alistamiento, adecuación y puesta en funcionamiento del hotel, al igual que el porcentaje restante de ventas de derechos, y va del mes 31 al mes 36.

9.1.3 Presupuesto de ingresos

Para presupuestar los ingresos del proyecto, se tiene que buscar una variable que tenga un comportamiento similar al de las ventas proyectadas. Para ello, de nuevo se hace referencia a las tasas de ocupación hotelera, que, según información de los períodos 2019 y 2022, varían entre un 59,96% y un 61,38% (Cotelco, 2023). Teniendo estos valores como referencia, para efectos del estudio financiero se toma como meta la venta de sólo el 50% de la capacidad instalada en semanas compartidas, que corresponden a un total de 1250 semanas compartidas, y el 50% restante estas podrán ser usadas para la venta hotelera de la cooperativa.

Las perspectivas de venta se distribuyen en cada una de las fases, según se aprecia en la tabla 18.

Tabla 18

Perspectivas de venta de proyecto, por fase

Fase	Período	Porcentaje
Fase 1	Período de expectativa y precios iniciales	30%
Fase 2	Período de construcción, realidad de construcción	50%
Fase 3	Período de fin de obra, dotación y alistamiento	20%

9.1.4 Contratación obra

El proyecto de construcción está contratado en su totalidad bajo la modalidad llave en mano, lo cual le transfiere al contratista toda la responsabilidad lo concerniente a materiales, mano de obra,

pólizas, servicios de vigilancia y AIU, hasta la entrega a satisfacción del objeto contratado. La forma de pago establecida es una cuota inicial por valor de \$1.000.000.000 entregados al inicio de obra, y el saldo diferido a los 24 meses correspondientes a la fase dos del proyecto, en cuotas mensuales iguales que se cancelarán de forma posterior a la revisión del cumplimiento del cronograma de obra contra las actas de ejecución.

9.1.5 Impuestos

Por tratarse de un proyecto del sector solidario, es importante tener presente que todos los ingresos por venta de derechos se tomarán como aportes sociales que le darán exclusividad al usufructo de una semana al año en el hotel. Estos aportes irán directo a la cuenta de capital social; es decir, formarán parte del patrimonio de la Cooperativa.

De este modo, las personas que invierten en el proyecto serán socios de la Cooperativa, y tendrán el beneficio de los precios especiales en los servicios adicionales, tales como alimentos, bebidas, servicio de *spa* y excursiones, entre otros, pues estos se les cobrarán al costo. Esto debido a que la Cooperativa no pretende generar excedentes a partir de los socios, sino buscar el bienestar general de los asociados.

Por esta razón, los socios no estarán sujetos al pago de industria y comercio, y sus derechos tampoco requerirán escritura pública. Esto significa que están exentos de los pagos notariales y de registro, así como del impuesto del IVA, ya que, como se mencionó anteriormente, se trata de una contribución social. Con respecto al impuesto de renta sobre las utilidades, para las empresas sin

ánimo de lucro (ESAL) no existe el concepto utilidades sino de excedentes, los cuales se encuentran libres de impuestos de renta, siempre y cuando estos excedentes sean reinvertidos o se encuentren en fondos de destinación específica para el beneficio de los asociados. Para este caso, los excedentes estarán en el fondo creado para la construcción del hotel, lo cual cumple con las condiciones anteriormente descritas.

El único impuesto que se tendrá presente en el estudio es el predial, un impuesto de carácter municipal, al igual que las tasas que se pagan de construcción, que ya están incluidas en el concepto licencias.

9.1.6 Análisis de riesgos

Para el presente proyecto, el riesgo legal correspondiente a la documentación y permisos de construcción ya fue validado por la Curaduría Segunda Municipal de Pereira, la cual aportó el capítulo del Plan de Ordenamiento Territorial (POT), en donde se podrá constatar la viabilidad de construcción del proyecto al igual que los requerimientos técnicos, los cuales tendrá en cuenta el contratista encargado del diseño, al igual que lo correspondiente al estudio de suelos.

En cuanto a los riesgos del equipo de trabajo, estabilidad de obra, responsabilidad civil, calidad de terminados y correcto manejo de anticipos, serán cubiertos por las respectivas pólizas del contratista que ejecute el proyecto. Para el riesgo de comercialización, se proyectó el inicio de obra para el mes séptimo, lo cual permitirá inferir sobre las ventas de los primeros seis meses la viabilidad o certeza encontrada en el estudio de mercado realizado.

9.1.7 Flujo de caja

Para entender el detalle de flujo de caja proyectado a 36 meses, es necesario explicar cada una de las variables que se tuvieron en cuenta para elaborar el cuadro final. La disponibilidad de habitaciones con las que contará el proyecto, el área privada por tipo habitación y la cantidad disponible por tipo de habitación, 40 habitaciones sencillas y 10 habitaciones tipo suite, se detallan a continuación en la tabla 19.

Tabla 19

Disponibilidad de habitaciones

TIPO	CANTIDAD	AREA M2
TIPO SENCILLA	40	20
TIPO SUITE	10	30
TOTAL HABITACIONES	50	

La descripción de los ingresos que percibirá el proyecto de acuerdo con el tipo de semana (A, B, C) y de habitación (sencilla o suite) se presentan a continuación en la tabla 20.

Tabla 20

Detalle de los ingresos

	CANTIDAD	SENCILLA	SUITE
SEMANA TIPO A	12	12.000.000	15.000.000
SEMANA TIPO B	10	10.000.000	13.000.000
SEMANA TIPO C	28	8.000.000	11.000.000
TOTAL SEMANAS A LA VENTA	50		

Las semanas tipo A se refieren al grupo de semanas que corresponden a los períodos de vacaciones, un total de 12 semanas al año. Si en este grupo la habitación que se va a adquirir es sencilla, el

valor de la inversión es de \$12.000.000; si es tipo suite, el valor es de \$15.000.000. Las semanas tipo B corresponden al grupo de semanas en las que existen festivos, un total de 10 semanas al año. Si la habitación en este grupo la habitación que se va a adquirir es sencilla, el valor de la inversión es de \$10.000.000; si es tipo suite, el valor es de \$13.000.000. Por último, las semanas tipo C, un total de 28 al año, corresponden al grupo de semanas normales, que no pertenecen al período de vacaciones y no tienen festividades. Si en este grupo la habitación que se va a adquirir es sencilla, tiene un valor de inversión de \$8.000.000; si es tipo suite, el valor es de \$11.000.000.

La matriz del valor total de las ventas se presenta a continuación en la tabla 21.

Tabla 21

Matriz del valor total de las ventas

	SENCILLA	SUITE	TOTAL TIPO SEMANA
TIPO A	5.760.000.000	1.800.000.000	7.560.000.000
TIPO B	4.000.000.000	1.300.000.000	5.300.000.000
TIPO C	8.960.000.000	3.080.000.000	12.040.000.000
TOTAL TIPO HABITACION	18.720.000.000	6.180.000.000	24.900.000.000

La proyección de ventas totales por tipo de semana (A, B, C) contenida en la tercera columna de la matriz anterior es el resultado de la suma de las columnas anteriores que, a su vez, resultan de multiplicar en cada fila el número de habitaciones por cada tipo de habitación (sencilla y suite) (tabla 19), por el monto de la inversión para cada tipo de habitación (tabla 20), por el número de semanas de cada tipo de semana.

El valor de las ventas totales estimadas, \$24.900.000.000, contenido en la tabla anterior se obtiene de la combinación de los datos contenidos en las tablas 19 y 20: número de habitaciones por tipo

de habitación (tabla 19), multiplicado por el valor de la inversión por tipo de habitación y por tipo de semana (tabla 20) y la suma de los valores totales por tipo de semana y por tipo de habitación.

Por tipo de habitación, hay 40 habitaciones sencillas y 10 suites. Por tipo de semana, al año hay 12 semanas tipo A, que corresponden a los períodos de vacaciones, 10 semanas tipo B, que corresponden a las que incluyen festivos, y 28 semanas tipo C, que corresponden a semanas corrientes. Los ingresos totales del proyecto se calculan a partir de combinación de las anteriores variables: habitaciones totales por tipo de habitación, por semanas totales por tipo de semana, por valor de la habitación según el tipo de semana.

De acuerdo con los datos de ocupación hotelera en la región y teniendo presente que se propone como meta solo la comercialización del 50% del proyecto, el valor total de ingresos a recibir durante los 36 meses de ejecución de este es de \$12.450.000.000.

Tal como se ha mencionado a lo largo de la presente investigación, se pretende desarrollar el proyecto en un período de 36 meses (tabla 22)

Tabla 22

Cumplimiento de las metas de ventas

MES 1-6	30%
MES 7-30	50%
MES 31-36	20%
TOTAL METAS VENTAS	100%

Según la tabla anterior, y se estima desarrollar la proyección y el cumplimiento de ventas de la siguiente forma: en los primeros seis meses (del mes 1 al mes 6), el 30% de las ventas; en los siguientes 24 meses (del mes 7 al mes 30), el 50% de las ventas, y en los últimos seis meses (del mes 31 al mes 36), el 20% restante de las ventas, teniendo presente que la meta total de ventas del proyecto es el 50% de la capacidad construida. Estos valores se tienen en cuenta en el flujo de caja.

Los porcentajes estimados para distribuir el ingreso se presentan a continuación en la tabla 23.

Tabla 23

Distribución de los ingresos

COMISION FINANCIACION	15%
COMISION VENTA	5%
ADMIN Y MARKETING	5%
INGRESO NETO	75%

Un 15% de estas comisiones de financiación se destina a cubrir los costos de los planes de financiación que otras cooperativas o entidades agrupadoras que ofrecen al mercado natural. El objetivo es garantizar que los compradores no tengan que asumir costos financieros adicionales. Las comisiones de venta serán del 5%, y se liquidarán sobre el valor neto negociado. Se calcula un 5% en gastos administrativos comerciales y de *marketing* para la promoción del proyecto, obteniendo al final un ingreso neto del 75% sobre las ventas proyectadas.

El flujo anual del proyecto se presenta a continuación en la tabla 24.

Tabla 24*Flujo de caja anual del proyecto*

Período	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos venta financiación terceros		\$5.291.250.000	\$3.112.500.000	\$4.046.250.000
Ingresos comercialización financiada		\$0	\$0	\$0
Total ingresos		\$5.291.250.000	\$3.112.500.000	\$4.046.250.000
Egresos costos		\$1.813.348.695	\$2.626.697.390	\$1.813.348.695
Egresos por comisión Financieros y ventas		\$1.058.250.000	\$622.500.000	\$809.250.000
Egresos por administración y marketing		\$264.562.500	\$155.625.000	\$202.312.500
Total egresos		\$3.136.161.195	\$3.404.822.390	\$2.824.911.195
Utilidad bruta		\$2.155.088.805	\$-292.322.390	\$1.221.338.805
Depreciación edificios		\$0	\$0	\$0
Depreciación equipos		\$0	\$0	\$0
Amortización diferidos		\$0	\$0	\$0
Valor en libros activos		\$0	\$0	\$0
Utilidad antes de impuestos e intereses - UAI		\$2.155.088.805	\$-292.322.390	\$1.221.338.805

Período	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Intereses préstamo		\$0	\$0	\$0
Utilidad después de intereses e impuestos - UAI		\$2.155.088.805	\$-292.322.390	\$1.221.338.805
Impuestos		\$0	\$0	\$0
Utilidad neta		\$2.155.088.805	\$-292.322.390	\$1.221.338.805
Inversiones	\$2.000.600.000			
Flujo de caja neto	\$2.000.600.000	\$2.155.088.805	\$-292.322.390	\$1.221.338.805

En el año 1, los ingresos totales son de \$5.291.250.000, que corresponden al 30% de las ventas proyectadas del primer período, y al 20% del 50% del segundo periodo (un semestre de los 5 semestres que componen el segundo período), y los egresos totales son de \$3.136.161.195 representados en los costos de obra, con \$500.000.000 de cuota inicial en el mes 6, y seis cuotas mensuales iguales de \$218.891.449 del mes 6 al 12, adicionales a los porcentajes equivalentes a las comisiones, financiación, administración comercial y *marketing*, que son un porcentaje fijo de los ingresos del proyecto, resultando en una utilidad bruta de \$2.155.088.805. Como no hay depreciación ni amortización, la utilidad antes de intereses e impuestos (UAI) es igual a la utilidad bruta, y también es igual a la utilidad después de intereses e impuestos (UAI). En este caso, no hay impuestos que pagar. Por lo tanto, el flujo de caja neto es de \$2.155.088.805.

En el año 2, los ingresos totales son de \$3.112.500.000, que corresponden a las ventas realizadas durante la etapa 2 (mes 7 al 30, que son las proyecciones de venta del 50% del proyecto) y los egresos totales son de \$3.404.822.390, lo que resulta en una pérdida bruta de \$-292.322.390 para efectos del ejercicio, pero es un valor que se cubre con el saldo positivo que muestra el flujo de caja. Como no hay depreciación ni amortización, la UAI es igual a la utilidad bruta, y también es igual a la UAI. En este caso, no hay impuestos que pagar. Por lo tanto, el flujo de caja neto es de \$-292.322.390.

En el año 3, los ingresos totales son de \$4.046.250.000, que corresponden a las ventas realizadas durante la última etapa del proyecto, correspondiente al 30% del cumplimiento de ventas, y unos egresos totales de \$2.824.911.195, lo que resulta en una utilidad bruta de \$1.221.338.805. Como no hay depreciación ni amortización, la UAI es igual a la utilidad bruta, y también es igual a la

UAI. En este caso, no hay impuestos que pagar. Por lo tanto, el flujo de caja neto es de \$1.221.338.805

La utilidad neta del proyecto disminuye en el segundo año en comparación con el primer año, pero se recupera en el tercer año. Esto sugiere que el proyecto puede experimentar desafíos en el segundo año, los cuales se superan en el tercero.

En la anterior proyección, tenemos una inversión inicial en el año 0, que ya existe por parte de la Cooperativa, y es la sede recreacional actual, que hará parte del proyecto hotelero. El valor de estos activos, tal como ya se ha detallado, es de \$2.000.600.000. Para efectos del proyecto, se decidió analizar el modelo con una tasa de oportunidad del 18% efectivo anual. Gracias a que el modelo de comercialización nos permite tener flujos positivos desde el primer mes, se opta por reembolsarle estos recursos a la Cooperativa, bajo la claridad de que de dichos recursos deben ser reinvertidos en beneficios de los asociados; además, el beneficio de la inversión actual se protocoliza con su uso como sede social, y que en ningún momento el activo se podrá vender ni disponer del flujo para actividades distintas a su objetivo. Por lo anterior, la posibilidad de apalancar el proyecto no es factible, dado lo que muestra la proyección de su flujo de caja.

9.1.8 Indicadores financieros

Los indicadores financieros son la herramienta clave en el análisis y la evaluación de la salud financiera y el rendimiento del proyecto. Estos indicadores, contenidos en la tabla 25, proporcionan información cuantitativa sobre diversos aspectos de la situación financiera y operativa del proyecto y permiten medir y evaluar su rendimiento.

Tabla 25*Indicadores financieros*

TIO	18%
TIR	32%
VPN	\$ 359.149.559,0

Algunos de los indicadores que se revisan para conocer el rendimiento del proyecto son el valor presente neto (VPN), que permite determinar la rentabilidad del proyecto. Este indicador representa la diferencia entre el valor presente de los flujos de efectivo futuros generados en el proyecto y el costo inicial de inversión necesario para llevar a cabo el proyecto (tabla 26).

Tabla 26*Datos para hallar el VNA*

	INVERSION INICIAL	-\$2.000.600.000
	Año 1	\$2.155.088.805
Saldo Flujos de caja	Año 2	-\$ 292.322.390
	Año 3	\$1.221.338.805
	VNA	\$359.149.559

Esta fórmula en el presente proyecto trae la relación la inversión inicial realizada, correspondiente a \$2.000.600.000. Para efectos del proyecto, se decidió analizar el modelo con una tasa de oportunidad (TIO) del 18%, y el total del valor presente de los flujos de efectivo en la totalidad de los períodos de ejecución del proyecto. Una vez aplicada la fórmula en el flujo de caja, obtenemos un resultado aproximadamente de \$359.149.559, en el valor actual neto (VNA), lo que sugiere que puede ser una inversión viable.

De igual manera, la tasa interna de retorno (TIR) ayuda a determinar la viabilidad y rentabilidad del proyecto, pero se centra en la tasa de rendimiento esperada, en lugar del valor absoluto de los flujos de efectivo. Aplicando la fórmula al flujo de caja del proyecto, se obtiene un TIR del 32% sobre la inversión inicial en el transcurso de los tres años, tomando como base los mismos datos contenidos en la tabla 25.

10. CONCLUSIONES

A lo largo del anterior análisis se ha evidenciado el crecimiento constante y la diversificación del turismo en Colombia, que lo convierten en uno de los sectores de la economía de más rápido crecimiento. El turismo de naturaleza ha experimentado un crecimiento tres veces más rápido que el turismo de masas, lo cual representa una importante oportunidad para la biodiversidad y para los países ricos en recursos naturales. Además, se ha observado un aumento en el número de viajeros extranjeros que eligen a Colombia como destino turístico, lo que demuestra el potencial económico y social de esta actividad.

En el caso específico de la región de Risaralda, se ha identificado una sinergia entre el turismo y otras industrias tales como la producción de café, que ha sido la principal actividad económica de la región durante muchos años; sin embargo, debido a los costos de producción y comercialización cada vez menos favorables, algunos cafeteros han optado por alquilar sus fincas a turistas, que ha llevado a generar la venta de productos y servicios turísticos en la zona. Esta iniciativa ha contribuido a posicionar a Risaralda como un atractivo destino turístico, especialmente para aquellos que buscan áreas menos afectadas por conflictos internos.

Este estudio también ha destacado la importancia de la economía solidaria en el desarrollo del sector turístico en la región. La participación de cooperativas y organizaciones sociales ha permitido crear una economía inclusiva y sostenible, que ha generado empleo y contribuido al crecimiento económico de la comunidad. La implementación de un proyecto de innovación turística en el sector solidario basado en el modelo de semanas compartidas representa una

oportunidad de crecimiento e internacionalización para el sector, así como un beneficio para un mayor número de personas.

En relación con el contexto internacional, se ha reconocido la influencia del mercado global en el sector turístico. La internacionalización de las empresas y la capacidad de los destinos turísticos para competir a nivel mundial son factores determinantes en el desarrollo económico y en la atracción de inversión extranjera. En este sentido, Colombia ha presentado un crecimiento significativo en la llegada de turistas extranjeros, especialmente en la región del Paisaje Cultural Cafetero de Colombia. Países como Estados Unidos, España, Ecuador y Brasil han mostrado un interés creciente en este destino, lo que representa una oportunidad para fortalecer y posicionar aún más la región a nivel internacional.

Asimismo, a través del análisis exhaustivo de diferentes variables y fuentes de datos, se han identificado tanto las características del mercado objetivo como las oportunidades y desafíos que este presenta. En primer lugar, se ha determinado con precisión el mercado meta al que se dirige el presente proyecto de innovación turística en el sector solidario. En segundo lugar, mediante la segmentación del mercado, se han identificado los diferentes grupos de consumidores que tienen interés en este tipo de experiencia turística, y, en tercer lugar, se ha definido su perfil demográfico, sus intereses, necesidades y preferencias, lo que permitirá adaptar las estrategias de *marketing* de manera más efectiva.

El estudio de mercado también ha permitido identificar las tendencias actuales en el sector turístico y las preferencias de los consumidores, y se ha analizado la demanda de turismo de naturaleza y

la creciente preocupación por la sostenibilidad y la conservación del medio ambiente. Estos hallazgos son fundamentales para desarrollar estrategias de *marketing* que se alineen con las expectativas de los clientes y que promuevan los valores de responsabilidad ambiental y social. Asimismo, se ha evaluado la competencia existente en el mercado, se han identificado otros operadores turísticos que ofrecen servicios similares en la región y se han analizado sus respectivas fortalezas y debilidades. Esto ha permitido identificar oportunidades para diferenciarse y ofrecer propuestas de valor únicas que atraigan a los consumidores.

En términos de estrategias de *marketing*, el estudio ha brindado información vital para desarrollar un plan sólido y efectivo. Se han identificado los canales de comunicación más adecuados para llegar al mercado objetivo, ya sea a través de medios tradicionales tales como publicidad impresa y televisión, o mediante estrategias digitales tales como redes sociales y *marketing* de contenidos. Asimismo, se han diseñado tácticas para crear conciencia de marca, generar interés y fomentar la participación de los clientes potenciales. Es importante destacar que el estudio de mercado también ha resaltado la importancia de la retroalimentación del cliente y la adaptación continua de las estrategias de *marketing*, por cuanto el monitoreo constante de las tendencias del mercado, el análisis de los resultados y la implementación de ajustes son fundamentales para garantizar el éxito del proyecto a largo plazo.

En cuanto al estudio técnico-ambiental realizado, este ha sido fundamental para determinar las capacidades e impactos del proyecto de innovación turística en el sector solidario, y para evaluar las capacidades del proyecto en términos de infraestructura, recursos humanos y tecnología necesarios para su funcionamiento. Se han identificado los requerimientos y necesidades

específicos, lo que permitirá planificar y gestionar eficientemente los recursos disponibles; además, se han establecido indicadores de desempeño que permitirán monitorear y evaluar el progreso del proyecto a lo largo del tiempo.

En cuanto al aspecto ambiental, se ha llevado a cabo una evaluación exhaustiva de los posibles impactos que el proyecto podría tener en el entorno natural, en el que se han identificado los recursos naturales presentes en la zona y se ha evaluado su vulnerabilidad ante la actividad turística propuesta. Esto ha permitido establecer medidas de mitigación y conservación que garantizarán la protección del medio ambiente y la sostenibilidad a largo plazo.

En cuanto al impacto social del proyecto en la comunidad local, se han identificado los posibles efectos positivos, como son la generación de empleo y el desarrollo económico, así como los posibles desafíos, como son el aumento de la demanda de servicios básicos y la presión sobre la infraestructura local. Estos hallazgos son esenciales para establecer estrategias de participación comunitaria y promover la inclusión social en el desarrollo del proyecto; asimismo, se han identificado los permisos y autorizaciones necesarios para la ejecución del proyecto, así como las medidas de cumplimiento que se deben seguir, lo cual garantizará que el proyecto se desarrolle dentro de un marco legal y cumpla con los estándares ambientales establecidos.

Finalmente, el estudio económico y financiero llevado a cabo condujo a la elaboración de un plan financiero que estimara los flujos de efectivo, los estados de resultados y los balances proyectados a lo largo de la vida útil del proyecto. Esto ha permitido determinar la rentabilidad y el retorno de

la inversión, así como establecer los indicadores financieros clave que servirán como referencia para evaluar el desempeño del proyecto.

Además, se ha realizado un análisis de riesgos, que identifica y evalúa los posibles obstáculos y eventos adversos que podrían afectar la viabilidad económica del proyecto. En dicho análisis se han identificado los riesgos financieros, tales como la fluctuación de los costos y precios, la volatilidad del mercado y la disponibilidad de financiamiento, y se han evaluado los riesgos operativos, tales como la gestión inadecuada de los recursos, los problemas logísticos y los cambios en la demanda del mercado. Este análisis ha permitido desarrollar estrategias de mitigación y contingencia para minimizar los impactos negativos y aumentar las posibilidades de éxito del proyecto.

Finalmente, es importante destacar que durante el desarrollo del estudio financiero se tuvo en cuenta la incorporación de valores relevantes en el desarrollo y la gestión del proyecto; asimismo, que la sostenibilidad económica, social y ambiental ha sido un factor clave en la evaluación de la viabilidad del proyecto. También se ha considerado la generación de empleo, el desarrollo económico local y la protección del medio ambiente como aspectos fundamentales para garantizar la viabilidad del proyecto a largo plazo y promover el bienestar de la comunidad.

11. RECOMENDACIONES

Para futuros proyectos, se recomienda considerar los puntos que se describen a continuación.

- **Establecer un enfoque estratégico.** Es fundamental que el equipo de investigación defina claramente los objetivos estratégicos del proyecto y los alinee con los resultados deseados. Esto implicará identificar los elementos clave que se espera lograr con el estudio de mercado y el análisis técnico-ambiental, así como las metas financieras a largo plazo. Al establecer un enfoque estratégico sólido desde el principio, se proporcionará una guía clara para la toma de decisiones y optimizar los recursos disponibles.
- **Integrar la participación de las partes interesadas.** Es importante involucrar a todas las partes interesadas relevantes en el proceso de investigación. Esto incluye a los posibles clientes, la comunidad local, los inversores, los reguladores y cualquier otra entidad que pueda verse afectada por el proyecto. La participación de las partes interesadas brinda una perspectiva holística y permite tener en cuenta diferentes puntos de vista, necesidades y preocupaciones. Esto ayudará a diseñar estrategias de *marketing* más efectivas, a mitigar los riesgos ambientales y sociales y a crear una base sólida de apoyo y colaboración.
- **Realizar un monitoreo continuo y una evaluación periódica.** A medida que avance el proyecto, es crucial establecer un sistema de monitoreo y evaluación para hacerle seguimiento de los resultados y ajustar las estrategias según sea necesario. Esto implica establecer indicadores clave de rendimiento para medir el progreso y evaluar la efectividad de las estrategias de *marketing*

implementadas. Además, se deben efectuar evaluaciones periódicas del impacto ambiental y social del proyecto, con el fin de garantizar el cumplimiento de los estándares establecidos y hacer mejoras continuas. El monitoreo y la evaluación constante permitirán tomar decisiones informadas y hacer ajustes para maximizar los resultados y garantizar la sostenibilidad del proyecto a largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abinzano Guillén, I., Ayala Calvo, J. C., Fanjul Suárez, J. L., García Olalla, M., Gonzalez Rodríguez, F., Iglesias Antelo, S., Pindado García, J., y Piñeiro Chousa, J. R. (2012). *Finanzas empresariales*. Paraninfo.
- Aguilera Vidal, R., y Sepúlveda Palacios, F. (2005). La evaluación de proyectos de inversión para la toma de decisiones. *Economía y Administración*, 64, 91-100.
<https://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev64/art5rea64.pdf>
- Aguirre Abad, Y. A. (2023). Geografía y Turismo en Colombia: El Eje Cafetero. Universidad de Valladolid. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/60849/TFG-N.%202115.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Albert Izquierdo, C. E. (2009). El cooperativismo: una alternativa de desarrollo a la globalización neoliberal para américa latina. *Idelpool*, 36(165), 390-402.
https://www.idelcoop.org.ar/sites/www.idelcoop.org.ar/files/revista/articulos/pdf/2009_2_57535825.pdf
- Alcaldía de Pereira (2019). *División política de Pereira*. <https://mapas-pereira.opendata.arcgis.com>
- Alianza Cooperativa Internacional. (2016). Identidad cooperativa: nuestros principios y valores. <https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>
- Álvarez García, R. D., y Borraez Álvarez, A. F. (2006). Las razones para valorar una empresa y los métodos empleados. *Semestre Económico*, 9(18), 59-83.
<https://revistas.udem.edu.co/index.php/economico/article/view/879>

- Arango, M., Cárdenas, M., Marulanda, B., y Paredes, M. (2005). Reflexiones sobre el aporte social y económico del sector cooperativo colombiano. *Cuadernos de Fedesarrollo*, 15. <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/1912>
- Asamblea Nacional Constituyente (1991). *Constitución Política de Colombia 1991*. <https://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion-Politica-Colombia-1991.pdf>
- Asociación Nacional de Empresarios – ANDI (2022). Balance 2022 y perspectivas 2023. ¿Cómo mantener y generar empleo? El gran reto para el 2023. *Resumen ejecutivo*. <https://www.andi.com.co/Uploads/INFORME%20PERSPECTIVAS%20ANDI%202023.pdf>
- Auzá Martorell, F. J., y Melgosa Arcos, F. J. (dirs.) (2020). *Turismo Post Covid-19. El turismo después de la pandemia global, análisis, perspectivas y vías de recuperación*. Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo – Aecit. <https://aecit.org/uploads/public/DOCUMENTO.covid-19%20y%20turismo.pdf>
- Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de proyectos* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Baca Urbina, G. (2013). *Evaluación de proyectos* (7.^a ed.). McGraw-Hill
- Banco de la República (15 de abril, 2020). *TES*. <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tes>
- Banco de la República (28 de diciembre, 2021). *Inversión directa*. <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/inversion-directa>
- Banco Mundial (2017). *Doing Business in Colombia 2017. Subnational Series*. <https://subnational.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Subnational-Reports/DB17-Sub-Colombia.pdf>
- Banco Mundial (2023). *Informes actualizados sobre las economías regionales*. <https://www.bancomundial.org/es/topic/development/publication/world-bank-regional->

- Camps Coma, X. (18 de marzo, 2015). Cómo y por qué crear una estrategia de innovación. *World Economic Forum*. <https://es.weforum.org/agenda/2015/03/como-y-por-que-crear-una-estrategia-de-innovacion/>
- Castellón Valdez, L. M., y Fontecha Fontecha, J. (2018). La gastronomía: una fuente para el desarrollo del turismo y el fortalecimiento de la identidad cultural en Santander. *Turismo y Sociedad*, 22, 167-193. <https://doi.org/10.18601/01207555.n22.09>
- Castrillón-Torres, G. A., y Cadavid-Ramírez, H. J. (2018). Proceso de paz entre gobierno colombiano y las FARC-EP: camino hacia la reincorporación de combatientes. *Entramado*, 14(2), 148-165. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6870851>
- Chandler, M., See, L., Copas, K., Bonde, A. M. Z., López, B. M., Danielsen, F., Legind, J. K., Masinde, S., Miller-Rushing, A. J., Newman, G., Rosemartin, A., & Turak, E. (2017). Contribution of citizen science towards international biodiversity monitoring. *Biological Conservation*, 213(B), 280-294. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0006320716303639>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (C. L. de la Fuente Chávez y E. L. Montaña Serrano, trads.) (9.ª ed.). McGraw-Hill.
- Chuliá, F. V. (1973). *La Formación Cooperativa*. *Estudios Cooperativos*, 29, 17-23. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/1341645.pdf>
- Colombia Travel (2020a). *Descubre los tipos de turismo que te deparan en un futuro cercano*. <https://colombia.travel/es/blog/descubre-los-tipos-de-turismo-que-te-deparan-en-un-futuro-cercano>

Congreso de Colombia (1988). Ley 79 de 1988. Por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa.

Diario Oficial, 38.648.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=9211>

Congreso de Colombia (1998). Ley 454 de 1998. Por la cual se determina el marco conceptual

que regula la economía solidaria... *Diario Oficial*, 43.357.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3433#:~:text=Cr%C3%A9ase%20el%20Fondo%20de%20Fomento,Superintendencia%20de%20la%20Econom%C3%ADa%20Solidaria>

Congreso de Colombia (2002). Ley 788 de 2002. Por la cual se expiden normas en materia tributaria y penal del orden nacional y territorial; y... *Diario Oficial* 45046.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=7260>

Congreso de Colombia (2012). Ley 1558 de 2012. Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 Ley General de Turismo, la Ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial*,

48487. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=48321>

Consejo Mundial de Viajes y Turismo (30 de mayo, 2023). *Sector de viajes y turismo de Colombia se recupera y supera los niveles pre-pandemia: WTTC*. [https://wttc.org/news-](https://wttc.org/news-article/sector-de-viajes-y-turismo-de-colombia-se-recupera-y-supera-los-niveles-pre-pandemia-wttc)

[article/sector-de-viajes-y-turismo-de-colombia-se-recupera-y-supera-los-niveles-pre-pandemia-wttc](https://wttc.org/news-article/sector-de-viajes-y-turismo-de-colombia-se-recupera-y-supera-los-niveles-pre-pandemia-wttc)

Cooperativa Alianza (s. f.). *Cooperativismo en Colombia*. [https://www.alianza.coop/la-](https://www.alianza.coop/la-cooperativa/cooperativismo-en-colombia)

[cooperativa/cooperativismo-en-colombia](https://www.alianza.coop/la-cooperativa/cooperativismo-en-colombia)

Corporación Autónoma Regional de Risaralda – Carder (2017). *Plan de Gestión Ambiental Regional de Risaralda PGAR 2020-2039. Anexo 2. Generalidades del Territorio*.

<https://www.carder.gov.co/wp-content/uploads/2020/06/Anexo.2.Generalidades.del.Territorio.pdf>

Cotelco (24 de enero, 2022). *2022 termina con la mejor tasa de ocupación hotelera en 7 años.*

<https://www.cotelco.org/noticias/Reporte>

Cotelco (30 de enero, 2023). Cotelco: 2022 registró la mayor ocupación hotelera en 7 años.

Horeca. <https://colombia.ladevi.info/cotelco/cotelco-2022-registro-la-mayor-ocupacion-hotelera-7-anos-n48118>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – Dane (2020). La información del Dane en la toma de decisiones departamentales y municipales. Pereira - Risaralda. Octubre de 2020.

Sistema Estadístico Nacional (SEN).

<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-departamentos-ciudades/201027->

[InfoDANE-Risaralda.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-departamentos-ciudades/201027-InfoDANE-Risaralda.pdf)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – Dane (2023). En el año 2022pr, el

Producto Interno Bruto de Colombia crece 7,5%.

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim22.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – Dane (2022a). La información del Dane en la toma de decisiones departamentales y municipales. Pereira - Risaralda. Mayo de 2022.

Sistema Estadístico Nacional (SEN).

<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-departamentos-ciudades/220503->

[InfoDane-Pereira-Risaralda.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-departamentos-ciudades/220503-InfoDane-Pereira-Risaralda.pdf)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – Dane (2022b). *PIB. Producto Interno*

Bruto. Principales resultados Primer trimestre 2022^{pr}.

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presen_rueda_de_prensa_PI_B_Itrim22.pdf

Dirección de Impuestos y Aduanas nacionales Dian. (2020). Resolución número 000114.

<https://www.dian.gov.co/normatividad/Normatividad/Resolución%20000114%20de%2021-12-2020.pdf>

Díaz Becerra, Ó. (2006). El Estado de Flujos de Efectivo y una administración eficiente del efectivo. *Contabilidad y Negocios*, 1(1), 8-15.

<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/download/404/397>

Escobar Guevara, J. (s. f.). Eje Cafetero Colombiano. Geografía colombiana. *Encolombia*.

<https://encolombia.com/educacion-cultura/geografia-colombiana/eje-cafetero-colombiano/>

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (2015). *Comportamiento de la industria cafetera colombiana* 2015.

https://federaciondefcafeteros.org/static/files/Informe_Comportamiento_de_la_Industria_2015.pdf

Fondo Monetario Internacional – FMI (2023). Informes de perspectivas de la economía mundial.

<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2023/04/11/world-economic-outlook-april-2023>

García Endara, V. L. (2019). *Plan de negocios para la creación de una empresa que brinde servicios de estudios de factibilidad a emprendimientos en la ciudad de Quito* [tesis de Grado, Universidad de las Américas]. Repositorio Institucional.

<https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/10843/1/UDLA-EC-TIC-2019-52.pdf>

Gobernación de Risaralda (2017). Los ojos del mundo están puestos en Risaralda.

<https://www.risaralda.gov.co/publicaciones/100515/los-ojos-del-mundo-estan-puestos-en-risaralda/>

Gobernación de Risaralda (2018a). Gobernador presentó el proyecto Risaralda Pueblos con Encanto.

<https://www.risaralda.gov.co/emisora/publicaciones/105461/gobernador-presento-el-proyecto-risaralda-pueblos-con-encanto/>

Gobernación de Risaralda (2018b). Risaralda presente en el Global Big Day, cada ave cuenta en esta jornada mundial.

<https://www.risaralda.gov.co/publicaciones/104632/risaralda-presente-en-el-global-big-day-cada-ave-cuenta-en-esta-jornada-mundial/>

Gobernación de Risaralda (2018c). Santa Rosa de Cabal recibe certificación como Destino Turístico Sostenible.

<https://www.risaralda.gov.co/publicaciones/104098/santa-rosa-de-cabal-recibe-certificacion-como-destino-turistico-sostenible/>

Gobernación de Risaralda (2019). Plan Regional de Competitividad del gobierno de Risaralda.

Comisión Regional de Competitividad. Risaralda.

https://www.academia.edu/40870256/PLAN_REGIONAL_DE_COMPETITIVIDAD_DE_RISARALDA

Gobernación de Risaralda. (2021). En Risaralda 20 empresas lideran Red de la Confianza del

proyecto Innovación Más País. <https://www.risaralda.gov.co/publicaciones/154915/en-risaralda-20-empresas-lideran-red-de-la-confianza-del-proyecto-innovacion-mas-pais/>

Gobernación de Risaralda (2021a). Miradores turísticos en la Serranía Alto del Nudo serán arreglados por el contratista que ejecutó las obras.

<https://www.risaralda.gov.co/publicaciones/155426/miradores-turisticos-en-la-serrania-alto-del-nudo-seran-arreglados-por-el-contratista-que-ejecuto-las-obras/>

Gobernación de Risaralda (2021b). La Gobernación de Risaralda le apuesta a la infraestructura sostenible para fortalecer el turismo de naturaleza.

<https://www.risaralda.gov.co/publicaciones/155084/la-gobernacion-de-risaralda-le-apuesta-a-la-infraestructura-sostenible-para-fortalecer-el-turismo-de-naturaleza/>

Gómez Parada, E., y González Sarmiento, G. (2011). Proceso de internacionalización de empresas del área metropolitana de Bucaramanga. *Lebret*, 3, 57-81.

<https://doi.org/https://doi.org/10.15332/rl.v0i3.46>

González, G. (2018). La crisis del Sistema de Salud en Venezuela. *Salus*, 22(1), 6-7.

<https://www.redalyc.org/journal/3759/375956270002/html/>

Google (2021). *Pereira ubicación vereda Tinajas*. <https://cutt.ly/YwYAWZba>

Gutiérrez, F., Marín, M., Machuca, D., Parada, M., y Rojas, H. (2020). Paz sin garantías: el asesinato de líderes de restitución y sustitución de cultivos de uso ilícito en Colombia.

Estudios Socio-jurídicos, 22(2), 1-58.

<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/sociojuridicos/a.9144>

Hernández y Rodríguez, S. (2011). *Introducción a la administración* (5ª. ed.). McGraw-Hill.

Herrera García, B. (2014). Acerca de la tasa de descuento en proyectos. *Quipukamayoc*, 15(29), 101-108. <https://doi.org/10.15381/quipu.v15i29.5284>

Indepaz, Iepri, Cinep/PPP y CCJ (2017). *Panorama de violaciones al derecho a la vida, libertad e integridad de líderes sociales y defensores de derechos humanos en 2016 y primer semestre 2017*. Los autores.

<http://www.indepaz.org.co/wp-content/uploads/2017/10/PANORAMA-DE-VIOLACIONES.pdf>

Kemp, S. (30 de enero, 2020). Digital 2020: Global Digital Overview. *datareportal*.

<https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview>

Kiziryán, M. (1 de marzo, 2020). Flujo de caja. *Economipedia*.

<https://economipedia.com/definiciones/flujo-de-caja.html>

Kotler, P., Armstrong, G., Cámara Ibáñez, D., Cruz Roche, I., y (2004). *Marketing* (10ª. ed.). Pearson.

Kotler, P., y Armstrong, G. (1998). *Fundamentos de mercadotecnia*. Pearson.

López, J. F. (3 de mayo, 2021). Índice Russell 2000. *Economipedia*.

<https://economipedia.com/definiciones/indice-russell-2000.html>

Marroquín Navarro, L.López Bandera, H. E. (2015). Normativa aplicable al Turismo de Aventura y a las entidades competentes de los niveles nacional, departamental, distrital y municipal de Colombia. Consultoría Turística, Contrato FNT No. 182 de 2015. *Mincomercio, Industria y Turismo*.

<https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=0e181061-d810-462f-965f-ce9d1a0ec357>

J., y Triana Vargas, M. Y. (2011). *El turismo como Factor de Competitividad en el Desarrollo del Municipio de la Dorada. Manizales* [tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Manizales]. Repositorio Institucional.

https://repositorio.autonoma.edu.co/bitstream/11182/401/8/Turismo_factor_competitividad_desarrollo_La_Dorada.pdf

Martner Fanta, R. (2007). Planificar y presupuestar en América Latina. *CEPAL – Serie Seminarios y conferencias* N° 51. Naciones Unidas.

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/d1bc7bd1-cdb0-4864-82fd-bf9a62afc5a5/content>

Meza Orozco, J. de J. (2013). *Evaluación financiera de proyectos*. Ecoe.

- Mineducación (2018). *Caracterización del sector de turismo*. Área de Cualificación: Turismo, Hotelería y Gastronomía-TUHG. *Marco Nacional de Cualificaciones Colombia*. PNUD. https://www.colombiaaprende.edu.co/sites/default/files/files_public/2021-12/caracterizacion-sector-turismo.pdf
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2015). *Plan Nacional de Restauración Ecológica, Rehabilitación y Recuperación de Áreas Degradadas – PNR*. <https://archivo.minambiente.gov.co/index.php/bosques-biodiversidad-y-servicios-ecosistematicos/gestion-en-biodiversidad/restauracion-ecologica>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – MinCIT (2019a). Sector Comercio, Industria y Turismo. *Marco estratégico 2019 – 2022*. <https://www.mincit.gov.co/participa/planeacion-y-presupuesto-participativo/marco-estrategico-sector-cit-2019-2022.aspx>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – MinCIT (28 de febrero, 2019). *MinComercio lanza dos nuevas rutas de aviturismo en Colombia*. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/dos-nuevas-rutas-de-aviturismo-en-colombia>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – MinCIT (31 de diciembre, 2020). La nueva Ley de Turismo, Ley 2068 de 2020, fue sancionada por el presidente Duque. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/ley-de-turismo-sancionada-por-el-presidente-duque>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – MinCIT (2022). *Plan sectorial de turismo 2022-2026. Turismo en armonía con la vida*. <https://www.mincit.gov.co/participa/consulta-ciudadana/20-12-2022-plan-sectorial-de-turismo-vfpp.aspx>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – MinCIT (2023). *Informes de Turismo*.

<https://www.mincit.gov.co/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-turismo>

Ministerio de Salud y Protección Social (16 de junio, 2022). “Aumentamos en 74 veces la inversión en atención a migrantes”. *Boletín de Prensa*, 358 de 2022.

<https://www.minsalud.gov.co/Paginas/aumentamos-en-74-veces-la-inversion-a-migrantes.aspx>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – MinTIC (2017). Impulso al desarrollo de aplicaciones móviles. <https://mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-article-19488.html>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – MinTIC (2019). *En Colombia el 50% de los hogares no tiene internet*.

<https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/MinTIC-en-los-medios/92615:En-Colombia-el-50-de-los-hogares-no-tiene-internet>

Montes, F. (17 de marzo, 2022). Turismo en Colombia: ¿Destino a la reactivación? *Forbes*.

<https://forbes.co/2022/03/17/economia-y-finanzas/turismo-en-colombia-destino-a-la-reactivacion>

Montes, S. (17 de marzo, 2022). Turismo en Colombia: ¿Destino a la reactivación? *Forbes*.

<https://forbes.co/2022/03/17/economia-y-finanzas/turismo-en-colombia-destino-a-la-reactivacion/>

Münch Galindo, L. P. (2008). *Planeación estratégica. El rumbo hacia el éxito* (2ª. ed.). Trillas.

Murcia, J., D. (2023). Sector turismo contribuyó a 2,1% al PIB en 2022, con un gasto total de \$40,2 billones. *La República*. <https://www.larepublica.co/economia/sector-turismo-contribuyo-a-2-1-al-pib-en-2022-con-un-gasto-total-de-40-2-billones-3622933>

Namorado, R. (1995). Estrutura e organização das Cooperativas. *Oficina do Centro de Estudos Sociais*, 138. <https://www.uc.pt/feuc/ceces/ficheiros/rn3>

National Geographic (2020). *Citizen Science*. <https://www.nationalgeographic.com/expeditions/trip-types/family-journeys/citizen-science-inaturalist/>

Ochoa-Ruiz, J., Olivares-Leal, A., y Coronado-Quintana, J. (2017). La gestión del conocimiento como factor de competitividad de las pequeñas y medianas empresas. En Prieto-Pulido, R., y García-Guilianny, J. *Gerencia de las Organizaciones. Un enfoque empresarial* (pp. 149-181). Universidad Simón Bolívar. https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2824/Cap_5_Gesti%C3%B3n_Conocimiento.pdf?sequence=9

Organización de las Naciones Unidas – ONU (2021). Paro nacional 2021: lecciones aprendidas para el ejercicio del derecho de reunión pacífica en Colombia. https://www.hchr.org.co/wp/wp-content/uploads/2022/05/211214-Colombia_Documento-lecciones-aprendidas-y-observaciones-Paro-Nacional-2021.pdf

Organización Mundial del Turismo – OMT (2017). ¿Por qué el turismo? *El turismo: un fenómeno económico y social*. Unwto. <https://www.unwto.org/es/turismo>

Parques Nacionales Naturales de Colombia (10 de octubre, 2017). Santuario de Fauna y Flora Otún Quimbaya, uno de los 100 destinos sostenibles del mundo.

<https://old.parquesnacionales.gov.co/portal/es/santuario-de-fauna-y-flora-otun-quimbaya-uno-de-los-100-destinos-sostenibles-del-mundo/>

Pineda, A. (2018). Análisis del proyecto plataforma logística del eje cafetero (plec) como aporte al desarrollo logístico del amco, en relación al conpes 3547 del 2008. Universidad Católica de Pereira. <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/5214/1/DDMNI36.pdf>

Portafolio (2019). *El uso del 'smartphone' en Colombia es para entretenimiento.* <https://www.portafolio.co/tendencias/el-uso-del-smartphone-en-colombia-mucho-entretenimiento-y-poco-trabajo-506912>

Portafolio (18 de diciembre, 2020). *Turismo: de récord en 2019 a caída sin precedentes en 2020.* <https://www.portafolio.co/economia/turismo-de-record-en-2019-a-caida-sin-precedentes-en-2020-547654>

Porter, L. (2014). *Behaviour in Schools: Theory and practice for teachers.* McGraw-Hill.

Porter, M. E. (1997). *Estrategia competitiva.* Continental.

Porter, M. E. (1999). *La ventaja competitiva de las naciones.* Vergara.

Porter, M. E. (2002). *Competitive Strategy.* The Free Press.

Porter, M. (2004). *Cadena de valor.* CECSA.

Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86, 58-77. <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>

Presidencia de la República (2021). Decreto 1652 de 2021. Por el cual se reglamentan los literales a), b), c), d), f), g), h), e i) del parágrafo 5 del artículo 240 del Estatuto Tributario, modificado por el artículo 41 de la Ley 2068 de 2020 y se adicionan las Secciones 2 y 3 al Capítulo 28 del Título 1 de la Parte 2 del Libro 1 del Decreto 1625 de 2016, Único

- Reglamentario en Materia Tributaria. *Diario Oficial*, 51880.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=173959>
- Prieto-Pulido, R., y García-Guilianny, J. (2017). *Gerencia de las Organizaciones. Un enfoque empresarial*. Universidad Simón Bolívar.
- ProColombia (2017). *Cinco logros del Paisaje Cultural Cafetero como destino turístico internacional*. <https://procolombia.co/archivo/cinco-logros-del-paisaje-cultural-cafetero-como-destino-turistico-internacional>
- ProColombia (2021). *Industria turística es reconocida por su liderazgo*.
<https://prensa.procolombia.co/industria-turistica-es-reconocida-por-su-liderazgo-transformador>
- Roelants, B., & Salvatori, G. (2019). *Exploring the cooperative economy. Report 2019*. World Cooperative Monitor – WCM https://monitor.coop/sites/default/files/2021-11/WCM_2019%20FINAL.pdf
- Sabino, C. (1991). *Diccionario de economía y finanzas*. Panapo.
- Sánchez, J. (2021). Competitividad del sector turismo de naturaleza como factor del crecimiento económico en el departamento de Risaralda. *Universidad Libre de Pereira*.
<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/23319/MD0219.pdf?sequence=1>
- Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., y Sapag Puelma, J. M. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos* (5ª. ed.). McGraw-Hill.
- Semana (11 de febrero, 2020). *Observar aves tiene su ciencia*. <https://www.semana.com/medio-ambiente/articulo/piden-regular-el-aviturismo-en-colombia/48554/>

Sistema de Información Turística – Situr (2021). Base de Prestadores de Servicios Turísticos.

Datos Abiertos. <https://www.datos.gov.co/Comercio-Industria-y-Turismo/Base-de-Prestadores-de-Servicios-Tur-isticos-SITUR-/j8bh-xk3n/explore>

Sullivan, B. L., Wood, C. L., Iliff, M. J., Bonney, R. E., Fink, D., & Kelling, S. (2009). eBird: A citizen-based bird observation network in the biological sciences. *Biological Conservation*, 142(10), 2282-2292.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S000632070900216X#>

Twenergy (6 de noviembre, 2019). *Consecuencias del turismo en el medio ambiente.*

<https://twenergy.com/ecologia-y-reciclaje/medio-ambiente/consecuencias-turismo-medio-ambiente/>

Vargas, R. (2007). Estado de flujo de efectivo. *InterSedes*, 8(14).

<https://www.redalyc.org/pdf/666/66615071009.pdf>

Velásquez, O. L. (diciembre de 2018). Análisis del marco legal cooperativo, dentro del convenio ICA-EU. Informe nacional de Colombia. *Cooperativas de las Américas (COOP).*

<https://confecoop.coop/wp-content/uploads/2020/03/Informe-de-Marcos-Legales-Colombia.pdf>

Vélez Pareja, I. A. (2010). *Decisiones de inversión para la valoración financiera de proyectos y empresas* (5ª ed.). Pontificia Universidad Javeriana.

Zylbersztajn, D. (1994). Organização de cooperativas: desafios e tendências. *Revista de Administração – RAUSP*, 29(3), 23-32. <https://repositorio.usp.br/item/001005718>

ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA

Encuesta estudio de mercado

La presente encuesta se desarrolla con fines netamente académicos, enfocados en aportarle a la respuesta del objetivo del proyecto de grado: “Desarrollar un estudio de factibilidad y viabilidad económica para análisis de prefactibilidad para un proyecto de innovación turística en el sector solidario”. Los resultados de la presente investigación solo serán de uso académico y serán tratados con toda la confidencialidad del caso.

En la presente encuesta, usted encontrará preguntas con respuestas de opción única y opción múltiple, según el tipo de pregunta. Esta encuesta está diseñada para tener una duración menor a tres minutos. De antemano, agradecemos su disposición a participar.

1. *¿Cuál es el rango de su edad?*

- a) De 18 a 22 años
- b) De 23 a 26 años
- c) De 27 a 30 años
- d) De 31 a 40 años
- e) De 41 a 50 años
- f) Más de 50 años

2. *Seleccione su género:*

- a) Masculino
- b) Femenino
- c) Otro

3. *¿Sabe usted qué es el turismo solidario mediante semanas compartidas?*

- a) Sí
- b) No

4. *¿Cómo calificaría su experiencia en las agencias de turismo tradicionales?*

- a) Buena
- b) Regular
- c) Mala
- d) No sabe

5. *¿Qué actividades turísticas le gusta realizar?*

- a) Turismo ecológico
- b) Turismo de aventura
- c) Turismo extremo
- d) Turismo deportivo
- e) Turismo cultural o educativo
- f) Turismo empresarial
- g) Turismo religioso

h) Todas las anteriores

6. *¿Con cuántas personas suele hacer turismo?*

a) Entre 1 y 2

b) Entre 3 y 5

c) Entre 5 y 7

d) Más de 7

7. *¿Con qué frecuencia viaja?*

a) Al menos una vez por semana

b) Al menos una vez por quincena

c) Al menos una vez por mes

d) Al menos una vez cada tres meses

e) Al menos una vez por seis meses

f) Una vez al año

8. *¿Cómo obtiene información acerca de los diferentes establecimientos turístico?*

a) Agencia de viajes

b) Amigos

c) Familiares

d) Prensa

e) Radio

f) Televisión

- g) Guías turísticas
- h) Internet, páginas web y buscadores
- i) Redes sociales

9. *¿Para usted, cuál de estas opciones son indispensables?*

- a) Comodidad
- b) Servicio
- c) Seguridad
- d) Flexibilidad
- e) Buena comida
- f) Wifi
- g) Baño privado
- h) Habitación con ventana
- i) Limpieza
- j) Privacidad
- k) Espacios verdes
- l) Servicio a la habitación
- m) Televisión
- n) Otro:

10. *¿Qué actividades le gustaría que tenga un paquete turístico?*

- a) Cabalgatas
- b) Experiencia de café

- c) Museos
- d) Atracciones mecánicas y parques temáticos (incluye zoológicos)
- e) Visita a municipios cercanos
- f) Termalismo y caminatas
- g) Experiencia gastronómica
- h) Parapentismo y actividades extremas
- i) Otros:

11. *¿Cuando adquiere un paquete turístico, qué desea encontrar? (marque una sola casilla)*

- a) Un servicio todo incluido (póliza, almuerzo, transporte, implemento de seguridad)
- b) Un paquete que incluya solo actividades (torrentismo, parapente, *rafting*).

11. *¿Cuál sería su tiempo de estadía mínima?*

- a) 1 - 2 días
- b) 3 - 5 días
- c) 5 - 8 días
- d) 8-15 días
- e) Más de 15 días

12. *¿Sabe o conoce sobre el turismo mediante la modalidad de semana compartidas, el cual le brinda la oportunidad de hospedarse en diferentes días del año?*

- a) Sí
- b) No

13. *¿Estaría dispuesto a comprar un paquete turístico por semanas compartidas?*

- a) Sí
- b) No

14. *¿Cuánto estaría a pagar por un paquete turístico por semanas compartidas, teniendo en cuenta el tiempo, los servicios y las actividades?*

- a) Menos de \$500.000
- b) \$500.000 - \$1.000.000
- c) \$1.000.000 - \$2.000.000
- d) \$2.000.000 - \$5.000.000
- e) Más de \$5.000.000