

Plan de Negocios para
el aprovechamiento
de un predio ubicado
en la zona de
amortiguación de las
Lagunas de Siecha
(Parque Natural
Nacional Chingaza)
Versión 1.0

Andrés F. Rodríguez C.

Universidad de Los Andes

28-May-11

PROYECTO FIN DE CARRERA

Presentado a
LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Para obtener el título de
INGENIERO INDUSTRIAL

Por:
ANDRÉS FELIPE RODRÍGUEZ CASTAÑO
CÓDIGO 200410472

***PLAN DE NEGOCIOS PARA EL APROVECHAMIENTO DE LA ZONA de amortiguamiento en el sector:
Lagunas de Siecha (Parque Nacional Natural Chingaza)***

Sustentado el martes 28 de junio de 2011 frente al jurado:

- *Asesor:* María Catalina Ramírez Cajiao, Profesora Asociada, Univ. de Los Andes
- *Jurados:* Andrés Guerrero Alvarado, Profesor Asistente /Univ. de Los Andes
Elkin Mauricio Pedraza Sarmiento /Presidente ONG SUASIE

Tabla de Contenido

1	RESUMEN EJECUTIVO	5
2	IDENTIFICACIÓN DEL ATRACTIVO TURÍSTICO Y SUS IMPACTOS	7
2.1	Zonificación ecoturística	7
2.2	Capacidad de manejo	8
2.3	Análisis de impacto ambiental.....	9
2.4	Criterios de responsabilidad social	9
3	PRODUCTOS A OFRECER.....	12
4	ANÁLISIS DE MERCADO Y ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN	15
4.1	Entorno.....	15
4.1.1	Aspecto político	15
4.1.2	Aspecto económico.....	16
4.1.3	Aspecto social y cultural.....	16
4.1.4	Aspecto tecnológico.....	18
4.1.5	Aspecto ambiental	18
4.1.6	Aspecto legal	19
4.2	Consumidor	20
4.2.1	Resultados de encuesta sección ‘Información demográfica’	21
4.2.2	Resultados de encuesta sección ‘Estilo de vida’	22
4.2.3	Resultados de encuesta sección Destino ‘Lagunas de Siecha’.....	22
4.2.4	Características ecoturísticas si ha visitado las lagunas del Siecha	23
4.2.5	Características ecoturísticas si no ha visitado las lagunas del Siecha	25
4.3	Análisis de la competencia.....	27
4.4	Fuerzas de Porter	29
4.5	Mercado disponible.....	30
4.6	Forma de competir en el mercado	31
4.7	Estrategia de comercialización	32
4.8	Análisis DOFA	33
4.8.1	Debilidades.....	33
4.8.2	Oportunidades	33
4.8.3	Fortalezas	33
4.8.4	Amenazas	33
5	LA EMPRESA.....	34
5.1	¿Qué es SUASIE?.....	34
5.2	Antecedentes	34
5.3	La misión.....	35
5.4	La visión.....	36

5.5	Estructura Organizacional.....	36
6	ESTADOS Y PROYECCIONES FINANCIERAS	37
6.1	Inversión en el proyecto:.....	37
6.2	Financiación del proyecto	38
6.3	Gastos financieros.....	39
6.4	Gastos administrativos	39
6.5	Depreciaciones	39
6.6	Gastos de venta.....	39
1.1	Crecimiento del mercado	40
6.7	Cálculo de ingresos.....	40
6.8	Estado de Pérdidas y Ganancias	42
6.9	Flujo de caja libre	43
6.10	Indicadores de bondad Financiera.....	43
7	TRABAJO FUTURO.....	43
8	AGRADECIMIENTOS.....	45
9	Referencias	45
10	APENDICES	47
10.1	Fotos lugar a realizar el proyecto	47
10.2	Encuesta sobre productos en Vereda La Trinidad	49
10.3	Resultados Encuesta en la vereda Trinidad	51
10.4	Encuesta a consumidores.....	53
10.5	Resultados encuesta a consumidores.....	53
10.5.1	Información socio demográfica.....	53
10.5.2	Estilo de vida.....	54
10.5.3	Destino Lagunas del Siecha	55
10.6	Mapa ¿Cómo llegar a las lagunas de Siecha?.....	55
10.7	Cálculo de la tasa de descuento (TREMA, TIO).....	56

1 RESUMEN EJECUTIVO

Se propone aprovechar el predio “Santa María de las lagunas” en la zona de amortiguación de las Lagunas de Siecha (Parque Nacional Natural Chingaza), el cual actualmente es propiedad de la Gobernación de Cundinamarca, Corpoguvio y la alcaldía de Guasca. El principal actor del proyecto es la ONG municipal SUASIE quién desde 5 años ha trabajado en pro de la educación ambiental.

En el nuevo sitio “La posada al Suasie” que se propone construir será 2 cabañas para 2 personas, una cabaña de acomodación múltiple para 10 personas con eco tienda, restaurante de comidas rápidas, pequeño salón de conferencias, parqueadero, zona de camping y 4 baños.

Para realizar el plan de negocios se siguió la metodología “Guía para la elaboración de un plan de negocios en ecoturismo” (Duque & Ochoa, 2008) donde se trabajó todas las secciones excepto la organizacional y los indicadores de seguimiento dado el alcance del proyecto. Sin embargo, aprovechando la propuesta de Suasie hacia Andrés F. Rodríguez C. de ser consultor del proyecto se desarrollará más adelante.

Se propuso una matriz de impacto ambiental involucrando factores relacionados con el manejo de residuos, agua, energía, conservación ambiental, fauna, suelos, ecosistema y factores culturales. De esta matriz se destaca el capacitar a miembros de la ONG, y la protección del ecosistema. A su vez se realizó una matriz de responsabilidad social presentando buenas prácticas a implementar con la comunidad local.

Por otro lado, se hizo un sondeo en la región determinando que productos y servicios que se puede ofrecer, precios y cantidades. Nótese que el valor agregado de este proyecto es justamente que los principales proveedores y beneficiarios son miembros de la comunidad de la vereda Trinidad (Sector San Francisco). Además, se calculó la matriz de impactos sociales.

Adicionalmente, Se determinó los productos y servicios a ofrecer con los respectivos precios. Para la elaboración de estos, se investigó la competencia local en cuanto a restaurantes y reservas naturales o entidades dedicadas a ofrecer servicios de senderismo. Por otro lado, se realizó una encuesta por internet para conocer preferencias de los consumidores.

A su vez, se realizó un análisis del macro entorno involucrando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales del que se concluye que el macro entorno es favorable para entrar en el sector ecoturístico pues el potencial colombiano es amplio, hay políticas de apoyo del Estado y el tema ambiental cada día tiene más acogida. A su vez, se realizó el análisis del micro entorno concluyendo que también es positivo entrar.

Se realizó un análisis DOFA del que se resalta la importancia de capacitar urgentemente a los miembros de SUASIE, aprovechar la exención tributaria de los negocios ecoturísticos, el buen

momento económico en cuanto al consumo que vive el país en este momento y el riesgo que hay si la situación de orden público desmejora.

Una vez conocido el entorno se ve una oportunidad para entrar al negocio compitiendo usando la estrategia “Redefinir la experiencia del consumidor”. La forma canónica propuesta para SUASIE es:

La posada al SUASIE es un sistema que produce valor para el cliente mediante la participación en la cadena de valor en el cliente redefiniendo su experiencia como consumidor con el fin de generar valor a los miembros de la ONG Suasie y a la comunidad de la vereda Trinidad, sector San Francisco (Guasca, Cundinamarca).

En cuanto a la estrategia de comercialización se sugiere utilizar una estrategia de penetración en el mercado con bajos precios y una fuerte campaña publicitaria.

Se calculó la tasa de descuento (TREMA, TIO) para descontar los flujos de caja del proyecto involucrando costos de intermediación, el riesgo de Colombia como país emergente. Fue difícil estimar el parámetro Beta del equity puesto que no hay demasiada información financiera sobre empresas ecoturísticas por lo que se tomo el promedio entre el beta del sector de hotelería y juegos y el sector de recreación. Se obtuvo una tasa de descuento del 15.71%

El costo de la inversión es de \$ 176.240.000. Las ventas en el primer año son \$ 138.100.334,81. Los gastos administrativos en el primer año son de \$ 60.684.288,00, los gastos de venta son de \$ 23.215.050,22. Por otro lado, el valor presente Neto del proyecto descontado a la tasa antes propuesta para un horizonte de 5 años es de \$ 3.817.599,78 por lo que se concluye que el proyecto genera valor. La tasa interna de retorno fue de 16.49%. Para financiar el proyecto se tomó como base un crédito del fondo Emprender de \$190.000.000.

En conclusión realizar el proyecto generará valor para la comunidad puesto que pueden ofrecer productos a clientes directamente sin necesidad de intermediarios con el requisito de cumplir estándares mínimos de calidad. En esta primera etapa del proyecto (5 años) se ofrece el espacio y el mercado a la comunidad mas no es parte activa del modelo de negocio. Lo anterior para no trasladar el riesgo del proyecto a la comunidad y convertirlo paulatinamente en una actividad complementaria para los miembros de la vereda Trinidad sector San Francisco.

Desde el punto de vista de la ONG el proyecto le genera valor económico, reconocimiento por parte de la comunidad de Guasca y le da la oportunidad a 5 jóvenes emprendedores de trabajar en su propia empresa. Por otro lado, la perspectiva de crecimiento del proyecto (aunque dentro del alcance del proyecto no se incluyó evaluarla) es muy positiva dado el auge que está teniendo el medio ambiente y el ecoturismo actualmente en un concepto de una entidad sin animo de lucro donde los propios fundadores trabajan para ésta, tienen posibilidad de ayuda para estudios técnicos superiores y no se ven forzados a salir de su ciudad natal a buscar posibilidades de empleo o trabajar en condiciones adversas.

2 IDENTIFICACIÓN DEL ATRACTIVO TURÍSTICO Y SUS IMPACTOS

2.1 Zonificación ecoturística

En la zona de amortiguación de las lagunas del Siecha (Parque Nacional Natural Chingaza en la vereda Trinidad en Guasca - Cundinamarca) se encuentra la finca “Santa María de las lagunas” con una área de aproximadamente 7 hectáreas (ver fotos apéndice 1). Esta finca fue comprada en el año 2000 por Corpoguavio, la gobernación de Cundinamarca y la alcaldía de Guasca siguiendo la norma nacional que exige invertir el 5% del presupuesto en compra de terrenos para restauración y conservación ambiental. Vale la pena resaltar el hecho de que si bien es vecino del Parque no hace parte del páramo como tal y por lo tanto siguiendo algunas restricciones puede ser usada para fines ecoturísticos.

Tanto el terreno como la casa (la cual se encuentra en un estado deplorable) son activos que no están utilizándose y que por medio de una propuesta se podría llegar a ofrecer servicios como cabañas, guías, productos típicos de la región (entre otros) aprovechando el contexto de la ONG SUASIE que se presentará más adelante y vinculando a la comunidad aledaña. Luego de una revisión del área construida, la cual está compuesta por 2 casas continuas se sugirió demoler la casa pues su restauración sería muy costosa.

Por zona de amortiguación se hace referencia a aquella zona vecina al terreno delimitado por el Parque Nacional Natural Chingaza. Algunas características relevantes del sector son:

1. No posee alcantarillado.
2. No se permite tener ganado.
3. No se puede hacer fogatas.
4. El estado de las vías no es el mejor.
5. Aunque es permitido tener mascotas en esta zona, para los clientes estaría prohibido pues en el parque no se permite la entrada de mascotas.

Cómo tal la zona estará dedicada para el servicio de camping, educación ambiental, hospedaje y cabalgata. Cabe resaltar el hecho de que en la actualidad se han llevado conversaciones entre el Parque Nacional Natural Chingaza y la alcaldía municipal para aprovechar mejor este espacio sin llegar a acuerdos o conclusiones relevantes. En el desarrollo del proyecto se habló con un funcionario del parque quien manifestó la intención del parque para construir 2 cabañas para 2 personas, 1 cabaña de acomodación múltiple para 10 personas y una 1 batería de 4 unidades sanitarias dotadas con ducha, lavamanos y sanitario. Cómo tal la cabaña de acomodación múltiple incluye la recepción, ecotienda, y zona de alimentación. El diseño propuesto es:



Fig. 1 Diseño propuesto

2.2 Capacidad de manejo

“La capacidad de manejo se define cómo el número de personas o visitantes que se puede albergar en un espacio, garantizando la calidad de la experiencia” (R. de Duque, 2008). Cómo tal se debe hablar de la capacidad del proyecto ecoturístico a implementar y la capacidad de manejo de las Lagunas de Siecha. En el caso de las Lagunas de Siecha la capacidad varía con base al estado del clima pues en tiempo de verano puede albergar hasta 40 personas mientras que en época de lluvias máximo 10. Ahora bien desde el punto de vista del punto Ecoturístico, la capacidad viene dada por 20 personas haciendo camping, 15 parqueaderos, 4 personas usando las unidades sanitarias, 10 personas en la cabaña de acomodación múltiple, 10 personas en el restaurante o Ecotienda, 4 personas en las cabañas sencillas adicionando el personal que se encuentra en el sitio.

2.3 Análisis de impacto ambiental

Se presenta la matriz de impacto ambiental. Algunos ítems fueron adaptados del ejemplo, otros si se proponen para el caso propuesto del proyecto (R. de Duque, 2008):

Tabla 1 Matriz de impacto ambiental

2.4 Criterios de responsabilidad social

El principal criterio de responsabilidad social es la inclusión de la comunidad dentro del modelo de negocio. Dentro de los espacios diseñados se tiene pensado brindar productos y servicios producidos en la vereda. Para tal fin se realizó un sondeo visitando 13 familias, un cultivo de flores y un cultivo de fresas para conocer productos y servicios, precios y cantidades (ver anexo 2). En la tabla 1 se presenta el resumen de la información obtenida.

Tabla 2 Productos a ofrecer en la región

Productos a ofrecer:	Cantidad a ofrecer por producto (semanal):	Precio promedio del producto (por unidad de la cantidad a ofrecer):	Productos a ofrecer:	Cantidad a ofrecer por producto (semanal):	Precio promedio del producto (por unidad de la cantidad a ofrecer):
Fresas	140	\$ 4.000,00	Acelga	3 kg	\$ 2.000,00
Conejos	20	\$ 11.500,00	Cebolla	3 kg	\$ 1.500,00
Truchas	32 kg	\$ 11.500,00	Tomate (arbol)	19 kg	\$ 2.000,00
Huevos	264	\$ 287,50	Brocoli	11	\$ 1.400,00
Pollo	10 kg	\$ 8.000,00	Coliflor	7 kg	\$ 1.400,00
Tejidos (Guantes, Bufanda, gorros)	1 Juego	\$ 50.000,00	Lechuga	78	\$ 1.166,67
Leche	20 lt	\$ 1.000,00	Yogurth	45 lt	\$ 5.333,33
Cuajada	10 kg	\$ 4.000,00	Queso	11 kg	\$ 4.000,00
Fresas con chocolate	10	\$ 2.000,00	Arroz de leche en vasito	40	\$ 1.250,00
Flores/Rosas	70	\$ 2.000,00	Arequipe	30	\$ 1.000,00
Leche de cabra	3 lt	\$ 10.000,00	Arepa maíz pelao	175	\$ 1.200,00
Queso (leche de cabra)	0,25 kg	\$ 72.000,00	Arepa maíz	175	\$ 1.200,00
Pan casero (bolsa con 5 panes)	10	\$ 1.500,00	Cuajada con melao	10	\$ 2.000,00
Ponque	15	\$ 25.000,00	Mantecada	58	\$ 1.000,00
Torta	15	\$ 25.000,00	Totumada de chicha	2 lt	\$ 1.000,00
Natilla	10	\$ 1.000,00	Colaciones (10 por paquete)	20	\$ 2.000,00
Croasants	15	\$ 800,00	Galletas (paquete de 10)	15	\$ 2.000,00

De forma similar se presenta los servicios a ofrecer:

Tabla 3 Servicios a ofrecer

Servicios a ofrecer:	Cantidad a ofrecer por servicio (semanal):	Precio del servicio (por unidad de la cantidad a ofrecer):
Almuerzo	50	\$ 7.000,00
Guianza	10	\$ 45.000,00
Cabalgata (el precio es por hora)	2	\$ 20.000,00
Transporte (ida y vuelta 9 personas)	10	\$ 50.000,00
Zona de Camping	5	\$ 25.000,00
Parqueadero (precio por día)	2	\$ 3.000,00
Paseo en burro (Vuelta a la finca)	1	\$ 25.000,00

Tanto para productos y servicios se tomó el precio promedio. Se resalta el comentario mencionado por la gran mayoría de los entrevistados en cuanto a la variabilidad de los precios debido a restricciones de oferta y demanda, atmosféricas, transporte, entre otros. Debido a esto, se tomó el promedio de los precios en un escenario normal.

Algunos entrevistados manifestaron interés en ofrecer los productos únicamente en fines de semana. A su vez, en los productos agrícolas se debe tener presente que las cosechas son cada 3 o 4 meses. Más adelante en las estrategias de comercialización y los productos a ofrecer se retoma estos resultados.

Adicionalmente en el apéndice 3 se presenta los resultados obtenidos, de los cuales se resalta:

- En el 61.54% de las familias encuestadas las familias tienen de 3 a 5 integrantes. En cuanto a los ingresos el 40% tiene ingresos menores a \$1.000.000.
- En cuanto a los hombres por hogar en 6 de los hogares encuestados hay 2 hombres por hogar y en 3 de los hogares hay 3 hombres por hogar. En cuanto a mujeres 4 de los hogares encuestados hay 3 mujeres y 4 mujeres por hogar.
- Respecto al estado civil el 25% están casados, 13% en unión libre y el 61% son solteros.
- Desde el punto de vista de la edad, el 15% entre 31 y 40, el 23 % de los encuestados está entre los 21 y 30 años, el 20% entre 11 y 20 años, mayores a 40 años el 30% restante.
- Se buscó conocer la percepción de la gente respecto al aporte de la ONG SUASIE a la comunidad obteniendo un 50% de percepción buena, un 8% percepción excelente, un 25% percepción aceptable, un 16% percepción regular. Buscando la sinceridad de los encuestados se preguntó por la alcaldía, la gobernación, Corpoguavio y Parques Nacionales, dejando a SUASIE de última. Se resalta la alta percepción negativa que hay sobre la alcaldía con un 45.45% para los criterios percepción regular y percepción mala respectivamente.

Adicionalmente:

- Las familias encuestadas recibieron con agrado la visita lo cual demuestra la buena percepción de la ONG en la vereda.
- Se obtuvo un portafolio de productos y servicios a ofrecer por parte de la comunidad. NÓTESE que las cantidades y productos a ofrecer hacen referencia a una producción u ofrecimiento de servicios adicionales a las actividades que las familias realizan normalmente.
- Debido a lo anterior, el desarrollo del proyecto puede traer un beneficio a la comunidad. Sin embargo no obliga a la comunidad a cambiar sus trabajos, estilo de vida sino ayuda a mejorarlo en la medida de que los productos y servicios sean competitivos.
- Por competitivo se entiende que el precio del producto o servicio no sea demasiado elevado, el valor autóctono sea alto (por ejemplo vender guantes de lana con ovejas de la región). En cuanto a los postres a ofrecer, su sabor debe incluir recetas fáciles de implementar, diseños alusivos a las costumbres de la región. Por otro lado, para los productos derivados de animales se debe aplicar un proceso de conservación adecuado de tal forma que el valor agregado de ser productos de campo no se pierda por una mala presentación y/o olores desagradables. En cuanto a las hortalizas se debe ofrecer a un menor precio que el de mercado en Bogotá, de otra forma no habrá incentivos adicionales en los consumidores para comprarlos en Guasca que un supermercado.
- La comunidad siempre deberá ser amable, clara con el cliente en las expectativas, condiciones y precios con el fin de crear una buena percepción en el cliente y de esta forma atraer más clientes.

A continuación se presenta la matriz de impacto social del proyecto:

Tabla 4 Matriz de impactos sociales

Elemento social	Actividades impactantes	Efectos sociales	Tipo	Magnitud de efecto	Medida Prevención/Potenciación	Efectividad de la prevención
Generación de ingreso	Brindar productos y servicios	Utilización de productos y servicios locales	Pos.	Alto	Motivar la vinculación y participación activa de la comunidad en la ONG	Medio
Educación	Capacitación de los miembros de la ONG en programas técnicos/tecnológicos relacionados con el turismo.	Al aplicar los conocimientos de estos programas en la región se fomenta el espíritu emprendedor de los jóvenes de la comunidad ligado a Guasca.	Pos.	Alto	Acuerdos con Parques Nacionales. Tomar cursos virtuales del SENA en ecoturismo y en inglés.	Medio
Empleados	Los miembros de la ONG están en la nómina y son empleados de la ONG. Dentro de su sueldo se incluye prestaciones sociales.	Disminuye el desempleo en la vereda. Evita la separación temporal de jóvenes de sus casa debido a sitios de trabajo demasiado retirados de su casa de habitación.	Pos.	Medio	Dedicación completa por parte de miembros de la ONG.	Medio
Clientes	Programas de capacitación para clientes relacionados con la conservación, conocimiento y protección del medio ambiente	Cambiar la percepción frente al medio ambiente y a la ONG de tal forma que la refiera a sus conocidos.	Pos.	Medio	Publicitar los paquetes turísticos y a la organización.	Medio

3 PRODUCTOS A OFRECER

La descripción característica del sitio adaptando la notación (Boullón, 1998) se presenta a continuación:

- Identificación: Turismo, eco-turismo, senderismo
- Nombre: La posada al Suasie
- Ubicación geográfica: altitud: 2676 msnm, *altitud 4°50'03N, latitud 73°54'89O*
- Integración territorial: ONG SUASIE, Guasca Cundinamarca.
- Acceso: Guasca vía Pasohondo, El Salitre – vía Reserva el Encenillo – Mina de Colar, Calera – Vía Manantial
- Régimen de propiedad: Terreno de la alcaldía, Corpoguvio, Gobernación de Cundinamarca
- Clima: 15°C
- Índice de bienestar: Básico – moderado
- Vegetación: Sietecueros, Guardarocio, Frailejón plateado.
- Fauna: Curíes, Águila real de páramo, Venado cola blanca
- Parajes: Laguna de Guasca

- Internación: Vía Pasohondo (única vía de acceso legal a Siecha), a Santa María de las Lagunas por el desvío del Arrayan
- Contaminación y basura: Contenedor del municipio cada 15 días recogiendo residuos convencionales. Hay un espacio para residuos orgánicos de tal forma que se convierte en alimento para animales.
- Facilidad para visitar el área: Precios de entrada al Parque Natural Nacional Chingaza son regulados por Parques Nacionales, en cuanto a los paquetes y precios más adelante se describen.
- Señalamientos: No es necesario dado los servicios a ofrecer. Dentro de las lagunas si hay señalamiento, el cual fue hecho por SUASIE hace 4 años.
- Tipos de instalaciones: Cabañas para 2 personas, cabaña para 10 personas, zona de camping, parqueaderos, eco-tienda, restaurante (comidas ligeras).
- Afluencia: Semana Santa, Vacaciones de fin y mitad de año. Usualmente se atiende grupos de colegios o universidades de martes a jueves, los días viernes, sábados y domingos se destinan para labores de ecoturismo.
- Actividades: Camping, senderismo, montar a caballo, montar en burro, educación ambiental.

Nótese que se menciona la adaptación a un punto ecoturístico como tal dado que el proyecto aquí propuesto usa las sinergias existente entre SUASIE y Parques Nacionales, SUASIE y la alcaldía de Guasca para ofrecer servicios relacionados con educación ambiental y turística de la mano de la comunidad. Sin embargo no se involucra la creación de un destino ecoturístico se aprovecha la proximidad a las lagunas del Siecha.

Los productos y servicios a ofrecer son:

- Guianza a través de guías comunitarios en proceso de formación. Estos guías son miembros de Suasie y actualmente están en capacitaciones por parte de Parques Nacionales. A su vez cómo parte del programa se escogerá un grupo de guías para que culmine sus estudios superiores técnicos/tecnólogos en guianza turística (1 o 2 años en capacitación) y en inglés de tal forma que a partir del año 2 se pueda ofrecer guianza especializada y guianza bilingüe. Esta guianza puede ser a través de varios senderos, los cuales se presentan a continuación (siendo las Lagunas de Siecha la primera opción):

Tabla 5 Atractivos de interés

Nombre del atractivo	Tipo	Subtipo	Características relevantes	Normas de Uso	Nivel de dificultad	Distancia	Tiempo	Costo *
Siecha	Lagos, lagunas	No aplica	3 lagunas glaciales, senderismo	Ver párrafo continuo	Grado 3	4 km	4 h	Entrada al Parque: \$ 11.000 adulto
Cabalgata a Cerro del Chocal	Paisaje	Valle, cañon	Intearctuar con la fauna (gansos, llamas)	Respetar los animales	Grado 3	1 km	4 h	Depende de grupo y disp. finca
Reserva El Encenillo	Flora	Orquideas	Programas de reforestación, 5 senderos	Similar a Siecha	Grado 1, 2, 3	0.85- 3.5 km	0.75 - 2.5h	Depende de Fundación Natura
Laguna Seca	Turbera	Humedales	Convención Ramsar	Similar a Siecha	Grado 3	2.5 km	2.5 h	Similar a Siecha
Monterredondo	Fauna - Flora	No aplica	Camping, Senderismo, Pesca, 2 senderos	Similar a Siecha	Grado 3	3 km	2.5 h	Similar a Siecha
Lagunas de Buitrago	Turbera	Humedales, 2 senderos	Senderismo	Similar a Siecha	Grado 3	3 km	2.5 h	Similar a Siecha

* Valor costo día/guia por grupo 1 a 20 pax: \$ 40.000 + pasajes hasta punto de encuentro.

Las normas de uso sugeridas son:

- Traer el equipo adecuado: botas pantaneras de montaña, chaqueta impermeable, ropa de cambio.
- Usar ropa cómoda (Sudadera, tenis, etc.)
- Traer alimentos energéticos y bebidas hidratantes.
- Se aconseja el uso de bloqueador solar.
- Portar documentos personales (Cédula de ciudadanía, carné EPS, etc.). Ni el PNN Chingaza, ni la organización SUASIE, se hace responsable por eventuales accidentes. Sin embargo Suasie está dispuesto a prestar el apoyo necesario para la atención inmediata.
- Está prohibido el ingreso de mascotas.

Se hace la aclaración que Suasie sólo serviría de intermediario puesto que Parques Nacionales es la única entidad autorizada para aprobar el ingreso de personas a las diferentes entradas del Parque Natural Nacional Chingaza.

- Servicio de parqueadero para carro pequeño (tipo sedan, hatchback, coupe), camionetas y camperos. En el caso de los buses se ofrecerá el servicio pero usando los ofrecidos por la comunidad.
- Servicio de baño.
- Eco-tienda donde se podrá comprar o alquilar todo lo necesario antes del viaje (comida caliente, alquilar overoles o impermeables) y después del viaje (comida caliente, suvenires, productos típicos de la región).

- Zona de camping.
- Servicio de alojamiento en cabañas para 2 cabañas para 2 personas y una cabaña para 10 personas.
- Charla educativa antes de o después del viaje.
- Eco-tienda donde la gente de la comunidad puede ofrecer los productos antes mencionados.
- Servicio de paseo a caballo y paseo en burro.
- Servicio de transporte desde el casco urbano de Guasca hasta las lagunas.
- Servicio de internet.

4 ANÁLISIS DE MERCADO Y ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

4.1 Entorno

4.1.1 Aspecto político

La política de Ecoturismo acordada en el gobierno del presidente Uribe establece 9 frentes de acción. A su vez dentro de los ejes transversales establece (Presidencia de la república; Min. del Medio Amb. Vivienda y Des. Territorial; Min. de industria, comercio y turismo;, 2003):

- El programa de vivienda productiva turística contempla la adecuación de alojamientos nativos a unos estándares de calidad que les permitan llevar a cabo una prestación de servicios turísticos en condiciones competitivas. Allí se unen los esfuerzos de los Ministerios de Comercio, Industria y Turismo, de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial y el de Agricultura y Desarrollo Rural para que los aspirantes al desarrollo de estos programas opten por subsidios de vivienda (urbana o rural) que les permitan emprender los cambios fundamentales en sus viviendas.
- El Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial establecerá acuerdos con los propietarios de predios privados en las áreas del Sistema de Parques Nacionales Naturales que tengan un potencial ecoturístico, resultante de ejercicios de planificación, que permitan la prestación de servicios ecoturísticos por un tiempo definido para la posterior reversión de la propiedad a la Nación.
- Las entidades del Sistema Nacional Ambiental, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Dansocial, Sena, Proexport y otras entidades del orden nacional, orientarán los recursos económicos disponibles para la inversión por parte del Gobierno Nacional a los diferentes planes,

programas y proyectos que se desarrollen en el marco de las líneas estratégicas definidas en el presente documento, como cumplimiento a lo dispuesto en el tema de “generación de ingresos y empleo verde”.

- Las inversiones en servicios de ecoturismo en el país cuentan con un importante incentivo creado por la ley 788 de 2002 que en su artículo 18, numeral 5, establece “Son rentas exentas las generadas por los siguientes conceptos, con los requisitos y controles que establezca el reglamento: (.....) 5. Servicio de ecoturismo certificado por el Ministerio del Medio Ambiente o autoridad competente conforme con la reglamentación que para el efecto se expida, por un término de veinte (20) años a partir de la vigencia de la presente ley”.

Los esfuerzos conjuntos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Proexport y otras asociaciones públicas y privadas se han convertido las campañas de promoción "Colombia es Pasión", lanzado en 2005, y "Colombia, el único riesgo es querer quedarse", lanzado en 2007, en los hitos del turismo interno y entrante. En la promoción del país de belleza natural, la biodiversidad, la geografía y la cultura y la calidez de su gente, estas campañas han tenido éxito en cambiar la forma en que Colombia se percibe. Estas imágenes positivas, junto con la mejora de la seguridad en las zonas rurales y urbanas, han estimulado los flujos de turismo receptor y se coloca a Colombia como un destino clave del negocio y de ocio en América Latina.

4.1.2 Aspecto económico

A pesar de la fuerte ola invernal que ha azotado al país en la primera parte del año el crecimiento de la economía es favorable en casi todos los sectores debido principalmente a los grados de inversión privada y las dinámicas de consumo y demanda. La economía creció un 5.1%, un 0.6% de lo proyectado para este año y un 1% más que el año anterior.

La inversión extranjera creció en un 56% en Mayo pasado. El sector agrícola creció 7,8%, el sector de la construcción decreció 4,5 % la vivienda creció 4,1%, el sector comercio que registró un crecimiento de 6,7 % debido en buena parte por el consumo de los hogares (Portafolio, 2011). Por otro lado, se resalta la reducción que han tenido los grupos armados en los últimos 10 años.

4.1.3 Aspecto social y cultural

El artículo “Travel and tourism in Colombia” resalta la siguiente información sobre tendencias sociales y culturales respecto al turismo (Euromonitor, 2011):

- Los trabajadores colombianos tienen derecho a 15 días de vacaciones pagadas al año.
- El número de días festivos en días laborables es mayor que en otros países de América Latina, 16 a 18. incluyendo el Año Nuevo y navidad y semana santa, fiestas católicas, día del trabajo, fiestas nacionales. En general, estos días festivos se trasladan al primer lunes después de la

fecha de celebración oficial, lo que permite a las personas a disfrutar de un fin de semana de 3 días, denominado "puentes". La gente los aprovecha para viajar por carretera a lugares cercanos. Algunos prefieren volar a destinos turísticos dentro del país. A su vez, el consumo de bienes y servicios turísticos y actividades de ocio y restaurantes en los restaurantes se incrementa durante estos fines de semana largos.

- El calendario de Colombia está llena de festivales, carnavales y ferias. Estos apelar a un gran número de personas, atraídos principalmente por la oportunidad de degustar comida tradicional bailar y disfrutar de concursos de belleza, que forman parte de la mayoría de las celebraciones colombianas. Algunas de las más importantes ferias y celebraciones son el Carnaval de Negros y Blancos en Pasto, la Feria de Manizales, la Feria de Cali, el Carnaval de Barranquilla, el Festival Vallenato en Valledupar y la Feria de las Flores de Medellín. Además, cada dos años Bogotá sede del "Festival Iberoamericano de Teatro", una recopilación de algunos de los mejores grupos nacionales e internacionales de habla española de teatro. Turismo y servicios relacionados reciben un impulso en estas ciudades durante tales festividades.
- Semana Santa y de junio, julio y diciembre son los momentos preferidos por los colombianos para viajar y pasar sus vacaciones. Esto se debe principalmente a las escuelas y universidades tienen sus períodos de vacaciones en estos meses, por lo que las familias aprovechan para viajar por completo. En 2010, por ejemplo, el 21% de personas salieron de sus vacaciones en julio, mientras que el 15% lo hizo en diciembre. Como resultado, estos meses se consideran temporada alta por las viviendas de viajes y operadores de transporte.
- Con el fin de compensar el bajo flujo de turistas que en otros meses, y animar a las familias a viajar fuera de los períodos de punta, varias asociaciones como Cotelco y ANATO (Asociación Colombiana de Viajes y Turismo Agencias) han presionado para la creación de una licencia obligatoria de semana largo descanso para las escuelas y universidades durante el mes de octubre. Una ley que prevé para este período de vacaciones de una semana fue aprobado en 2007 mediante el Decreto 1373. Los resultados han sido positivos en términos del número de personas que eligen viajar en octubre. Mientras que en 2008, 3% de los viajes totales se tomaron en octubre, esta cifra llegó a 4% en 2010.
- En Colombia, la participación de los tomadores de vacaciones hombres y mujeres es muy similar y se sigue una tendencia estable. En 2010, el 49% de los tomadores de vacaciones eran de sexo masculino, mientras que el 51% eran mujeres. Las razones para viajar, sin embargo, pueden diferir entre hombres y mujeres. Los hombres pueden viajar más por motivos de negocios, mientras que las mujeres son más propensas a viajar por motivos de ocio con familiares o amigos.

- Por otro lado, Colombia está siendo testigo de una expansión importante en la medicina del turismo, el país es reconocido internacionalmente por la alta calidad de sus médicos y los procedimientos médicos que llevan a cabo en bajos precios. Se registró un aumento del 16% en las ventas al por menor valor en el año 2010 se llega al paso \$ 517,8 mil millones.

4.1.4 Aspecto tecnológico

En España, por ejemplo, dos de cada tres viajeros utilizó internet en el 2009 para seleccionar sus productos de viaje, según el estudio “Hábitos de información y compra del viajero español” (Proexport, 2010). Más adelante se presenta algunos TIPS los cuales se parafrasean a continuación:

- Enfrentar el miedo de tener que salir de la “zona de confort”
- Entender que las nuevas tecnologías no son la panacea ni tampoco tienen poderes mágicos, sino fundamentalmente un nuevo canal de gestión, comunicación, distribución, ventas, y otro medio en el cual la empresa debe ganarse la confianza del internauta, a través de la transparencia, empatía, cercanía y calidad. Estrategias que deben fusionarse y ser coherentes con otras herramientas tradicionales.
- No esperar resultados a corto plazo de la aplicación de las nuevas tecnologías
- Comprender que es el usuario/cliente/visitante el que tiene el poder
- Sumar ganas y capacidad para aprender siempre y desaprender cuando sea necesario.

4.1.5 Aspecto ambiental

La definición de ecoturismo en el artículo 26 (Ley 30, 1996):

“El ecoturismo es aquella forma de turismo especializado y dirigido que se desarrolla en áreas con un atractivo natural especial y se enmarca dentro de los parámetros del desarrollo humano sostenible. El ecoturismo busca la recreación, el esparcimiento y la educación del visitante a través de la observación, el estudio de los valores naturales y de los aspectos culturales relacionados con ellos. Por lo tanto, el ecoturismo es una actividad controlada y dirigida que produce un mínimo impacto sobre los ecosistemas naturales, respeta el patrimonio cultural, educa y sensibiliza a los actores involucrados acerca de la importancia de conservar la naturaleza. El desarrollo de las actividades ecoturísticas debe generar ingresos destinados al apoyo y fomento de la conservación de las áreas naturales en las que se realiza y a las comunidades aledañas”.

A su vez el ecoturismo debe seguir las siguientes premisas:

1. Bajo impacto ambiental, respetuosos de las costumbres locales e interesado en la naturaleza.
2. Conservación de la biodiversidad protegiendo las especies en peligro de extinción y fomentando su conservación.
3. Desarrollo de actividades educativas y científicas fomentando el interés por la fauna y la flora de la región y sus múltiples interacciones.
4. Beneficio económico, en este caso el beneficio será para una ONG y dado el modelo de negocio

planteado se beneficiará toda la comunidad.

5. Mejoramiento áreas naturales reinvertiendo parte de las ganancias en mejoras y conservación de la zona.
6. Combinación de ecoturismo con otras formas de turismo.
7. Beneficio para las comunidades locales.

4.1.6 Aspecto legal

La constitución colombiana en lo referente al medio ambiente enuncia (Constitución Política de Colombia, 2008):

- Artículo 79: “Todas las personas tienen derecho a gozar de un ambiente sano. La ley garantizará la participación de la comunidad en las decisiones que puedan afectarlo”.
- Artículo 80: “El Estado planificará el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales, para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación, restauración o sustitución”.
- Artículo 95: “Son deberes de la persona y el ciudadano:... 8. Proteger los recursos naturales y culturales del país y velar por la conservación de un ambiente sano”

A su vez el artículo 19 del decreto ley 216 de 2003 enuncia (Decreto 216, 2003):

- “1. Proponer e implementar políticas, planes, programas, proyectos, normas y procedimientos, relacionados con las áreas del Sistema de Parques Nacionales Naturales”.
- “2. Contribuir a la conformación y consolidación de un sistema nacional de áreas protegidas”
- “13. Orientar y coordinar la elaboración de estudios que se puedan desarrollar en las áreas del sistema de parques nacionales naturales”.
- “15. Diseñar e implementar la estrategia de sostenibilidad financiera para la generación de recursos, que apoyen la gestión de las áreas del Sistema de Parques Nacionales”.

En 2009 se realizó un acuerdo entre la Unidad Administrativa de Parques Nacionales y el municipio de Guasca del cual se destaca las consideraciones que justifican el acuerdo (PNN y Alcaldía de Guasca, 2009):

- “Consideración I: Que entre los ámbitos estratégicos para el uso recreativo de áreas protegidas se encuentra el ecoturismo, el cual se impulsará entre las comunidades aledañas a dichas áreas, como alternativa sostenible, contribuyendo al manejo de los ecosistemas protegidos y buscando equilibrios en la explotación de los recursos”.
- “Consideración L: Que para el parque Nacional Natural Chingaza se elaboró y concertó un plan de fortalecimiento ecoturístico que busca organizar el desarrollo de la actividad en dicha área a través del programa de ecoturismo comunitario”.
- “Consideración N: Que desde hace aproximadamente 5 años entre el MUNICIPIO, CORPOGUAVIO y el Parque Natural Nacional Chingaza se han venido desarrollando acciones interinstitucionales para fortalecer el desarrollo ecoturístico del sector de Siecha del área protegida, Concepción y su zona de influencia. Como parte de este trabajo y con apoyo financiero de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá EAAB – ESP se realizaron diferentes actividades entre las cuales se encuentra un estudio de la viabilidad ecoturística del sector, una interpretación de la zona en

términos de sus valores naturales y culturales y la construcción y señalización del sendero Lagunas de Siecha y en el sector de La Concepción”.

Como tal del acuerdo se destaca (PNN y Alcaldía de Guasca, 2009):

- “2. Alcance: Articular acciones para la elaboración, implementación, concertación y evaluación de un plan de trabajo que permita ordenar y promover acciones para el desarrollo del ecoturismo en los sectores del Siecha y Concepción del PNN y el área de influencia”.

En el acuerdo Parques Nacionales y la alcaldía se comprometen a realizar un plan anual de trabajo brindando recursos de infraestructura, logística, operativos, de insumos en la medida de las posibilidades de cada participante. A su vez, se acordó un apoyo mutuo, compartir información, construir un comité técnico de coordinación encargado de implementar el plan de trabajo, presentar informes de resultados, definir y aprobar presupuestos, entre otros. Al día de hoy, desafortunadamente no se ha implementado, según información del Sr. Sandro Nivaldo Pedraza P. (Secretario de la casa de la Cultura, deporte y turismo).

4.2 Consumidor

El primer paso para definir las estrategias de comercialización es realizar una encuesta que permite caracterizar la demanda potencial. Este paso se realiza junto con un análisis PESTAL, un análisis de micro entorno, un análisis de la competencia y revisión de la participación del mercado. Con toda esta información se procede a determinar las estrategias de comercialización. En este documento se tratará el ítem de la encuesta.

OBJETIVO→ Hacer un muestreo que permita caracterizar la demanda potencial determinando la siguiente información:

1. ¿Qué actividades le gustaría realizar en el destino?
2. ¿Cómo conoció el destino “Lagunas del Siecha”?
3. ¿Con quién viaja? ¿Cuándo? ¿A dónde?
4. ¿Por qué prefiere el destino?

Se escoge la encuesta frente a otros procesos para conocer el comportamiento del mercado tales como la entrevista y la observación dado que es estandarizable, permite recoger información no observable directamente, permite hacer estudios parciales, es flexible y rápida.

La estructura de la encuesta a realizar es:

1. Establecer características socios demográficas tales como edad, sexo, ubicación, educación, ingresos, estado civil y toda aquella información que permite saber el contexto del encuestado.

2. Determinar el ‘estilo de vida’ del encuestado. A través de las preguntas se busca determinar la energía, el tiempo y el dinero que el encuestado invierte en actividades de ocio enfocadas en el ecoturismo.
3. A partir de la pregunta ¿Ha visitado usted las lagunas del Siecha? (Opciones son sí, no) se separa la encuesta con base a la respuesta a hace una serie de preguntas que busca obtener información sobre:
 - a. Preferencias sobre el ecoturismo
 - b. Motivos de viaje
 - c. Gasto
 - d. Permanencia
 - e. Procedencia y destino
 - f. Composición de grupos de viaje
 - g. Medio por el cual conoció el destino
 - h. Medio de transporte

TRABAJO DE CAMPO: La encuesta se realizará a través de internet usando la opción de formularios de GoogleDocs. A través de la red social facebook, de los amigos de Andrés F. Rodríguez C., Elkin Pedraza y los referidos de los profesores María Catalina Ramírez y Andrés Guerrero (representante ONG) se divulgó la encuesta durante 8 días. Se obtuvo 100 registros.

Se presenta el formato en el apéndice resumen y cuadros con la información a través de las opciones que GoogleDocs tiene para este fin. Para el tipo de muestreo, se usó un muestreo no probabilístico denominado “muestreo de conveniencia” dado que seleccionó el internet como canal de difusión de la encuesta.

Se obtuvo un total de 100 resultados, los cuales garantizan un nivel de confianza del 93%. Se toma la ecuación general para calcular el n donde las variables son categóricas ordinales y nominales.

Los resultados de la encuesta se presentan en detalle en el apéndice 5 para las 3 primeras partes, para las dos últimas se presentan todas la gráficas.

4.2.1 Resultados de encuesta sección ‘Información demográfica’

- Al ser difundida por internet la encuesta se espera mucha más acogida por gente joven. Esto se ve en el hecho de que el 11% está en el rango de 15 a 20 años, el 35% entre 21 y 25%, el 19% entre 26 a 30 años y el 18% en personas de 31 a 35 años, el restante 16% corresponde a personas mayores de 40 años.
- 43% fueron mujeres y 57% hombres.
- 74% solteros y 18% casados.

- 78% no tiene personas a cargo, 10% tiene 1 o 2 personas a cargo. Aquí se ve una fuerte influencia del canal de difusión de la encuesta.
- Personas de clase media de los estratos 3 y 4 ocupa el 62%, con un 29% de estratos 5 y 6 y 9% estratos 1 y 2.
- En cuanto a los ingresos se resalta que todas las opciones estuvieron relativamente cercanas. La más alta fue ingresos menores a \$500.000 con 29%, entre \$2.000.000 y \$3.000.000 con 20%, de \$500.000 a \$1.000.000 el 15%.
- En cuanto a la ocupación 38% estudiante, 40% empleados.

4.2.2 Resultados de encuesta sección 'Estilo de vida'

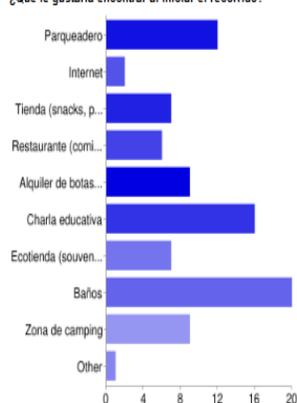
- A la pregunta de que hace normalmente la persona en el fin de semana las opciones estudiar/trabajar, deporte, visitar centros comerciales y reuniones familiares están alrededor del 45%. El paseo por la Sábana tiene apenas un 22%. Se resalta el hecho de que la pregunta permite escoger varias opciones.
- El 17% dispone de \$10.000 a \$20.000, el 37% de \$20.000 a \$50.000, el 34% de \$50.000 a \$100.000 y el 11% más de \$100.000
- A la pregunta del número de personas que realizan la actividad con usted las respuestas con opción de 2 a 5 personas estuvieron alrededor del 20%. Sólo 1 persona realiza actividades sólo.
- El 41% ha realizado actividades ecoturísticas en el último año.
- La actividad duró un 40% de las veces de 1 a 3 días, fue menor a 1 día el 30% y de 4 a 7 días el 11%.
- En cuanto a la preferencia por ecoturismo el 48% le pareció interesante, el 24% lo condiciona al lugar y el costo, y sólo al 4% no le interesó.
- La duración del próximo plan vacacional será de 1 a 3 días para 33 personas, de 4 a 7 días para 44 personas y más de 7 días para 21 personas.
- En cuanto al dinero a invertir casi todas las respuestas tienen un porcentaje similar. Esta pregunta pudo ser confusa a pesar de que se dio un ejemplo dado que preguntaba el costo por persona. Ahora bien el 12% invertirá de \$0 a \$50.000, el 11% de \$50.000 a \$100.000, el 13% de \$100.000 a \$200.000, el 18% de \$200.000 a \$300.000, el 4% de \$300.000 a \$400.000, el 13% de \$400.000 a \$500.000 y el 29% invertirá más de \$500.000.

4.2.3 Resultados de encuesta sección Destino 'Lagunas de Siecha'

- 77% no las ha visitado, el 23% si lo ha hecho.
- 17% ha ido a Chingaza por Paso hondo, 13% por Monterredondo, 19% por Piedras Gordas y el 67% no ha ido.

4.2.4 Características ecoturísticas si ha visitado las lagunas del Siecha

¿Qué le gustaría encontrar al iniciar el recorrido?



Parqueadero	12	52%
Internet	2	9%
Tienda (snacks, pasabocas, mecato para el camino)	7	30%
Restaurante (comidas rápidas)	6	26%
Alquiler de botas, capas y demás utensilios para su protección durante el viaje	9	39%
Charla educativa	16	70%
Ecotienda (souvenirs, fotografías del lugar, artesanías)	7	30%
Baños	20	87%
Zona de camping	9	39%
Other	1	4%

Los usuarios pueden seleccionar más de una casilla de verificación, por lo que los porcentajes pueden superar el 100%.

¿Qué le gustaría encontrar al finalizar el recorrido?

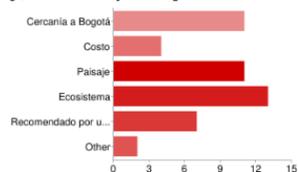


Postres típicos	9	39%
Baños (con posibilidad para ducharse)	14	61%
Servicio de Cabalgata	6	26%
Transporte a Bogotá	8	35%
Ecotienda (souvenirs, fotografías del lugar, artesanías)	11	48%
Alojamiento	11	48%
Lugar donde pueda hacer camping	7	30%
Charla educativa	4	17%
Internet	2	9%
Zona de camping	5	22%
Other	1	4%

Los usuarios pueden seleccionar más de una casilla de verificación, por lo que los porcentajes pueden superar el 100%.

PLAN DE NEGOCIOS PARA EL APROVECHAMIENTO DE LA ZONA DE AMORTIGUAMIENTO DEL PARQUE NATURAL NACIONAL CHINGAZA EN EL SECTOR DE LAS LAGUNAS DEL SIECHA

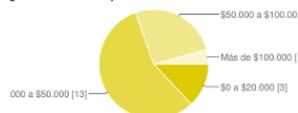
¿Qué lo motivó a viajar a las lagunas del Siecha?



Cercanía a Bogotá	11	48%
Costo	4	17%
Paisaje	11	48%
Ecosistema	13	57%
Recomendado por un amigo	7	30%
Other	2	9%

Los usuarios pueden seleccionar más de una casilla de verificación, por lo que los porcentajes pueden superar el 100%.

¿Cuál fue el costo aproximado POR PERSONA?



\$0 a \$20.000	3	3%
\$20.000 a \$50.000	13	13%
\$50.000 a \$100.000	6	6%
Más de \$100.000	1	1%

¿Cuanto tiempo estuvo en las lagunas de Siecha?



A lo sumo 4 horas	3	3%
De 4 a 6 horas	10	10%
De 6 a 12 horas	5	5%
De 12 a 24 horas (acampar)	0	0%
Más de 1 día	5	5%
Other	77	77%

Luego del viaje a las lagunas del Siecha, ¿Qué hizo?



Retorno inmediato a Bogotá o a su ciudad de origen	11	48%
Cabalgata	0	0%
Pesca Deportiva	0	0%
Almuerzo	11	48%
Alpina	1	4%
Mirador de la Calera	2	9%
Visitó un santuario religioso (Iglesia de Guasco, Sopo)	1	4%
Visitó un amigo en la región	5	22%
Other	1	4%

Los usuarios pueden seleccionar más de una casilla de verificación, por lo que los porcentajes pueden superar el 100%.

¿Con quién ha visitado las lagunas del Siecha?



Compañeros de estudio/trabajo	5	5%
Amigos personales	9	9%
Familia	7	7%
Pareja	2	2%
Sólo/Sólo	0	0%

PLAN DE NEGOCIOS PARA EL APROVECHAMIENTO DE LA ZONA DE AMORTIGUAMIENTO DEL PARQUE NATURAL NACIONAL CHINGAZA EN EL SECTOR DE LAS LAGUNAS DEL SIECHA

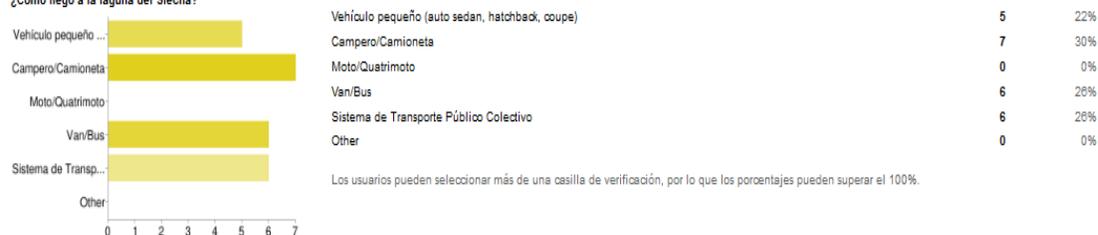
El número de integrantes del grupo con el que visitó la laguna fue (incluyéndolo a usted es):



¿Cómo se enteró de las lagunas del Siecha?

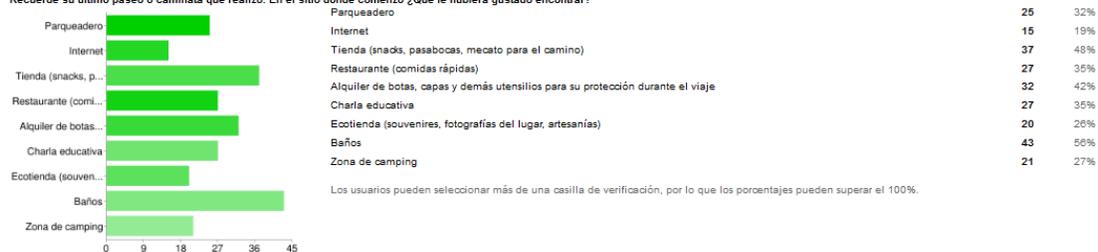


¿Cómo llegó a la laguna del Siecha?

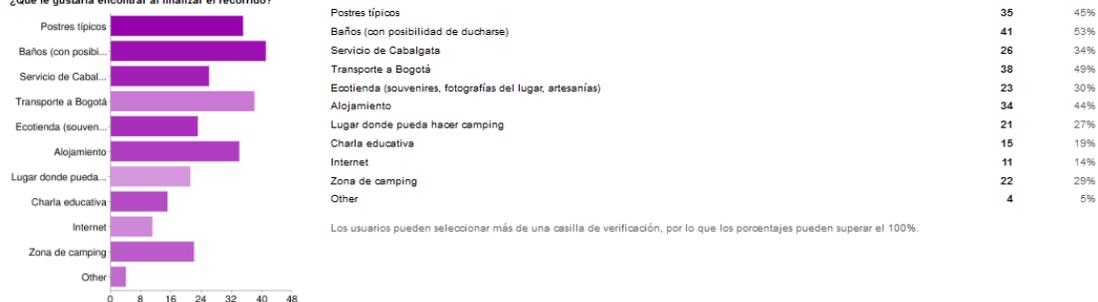


4.2.5 Características ecoturísticas si no ha visitado las lagunas del Siecha

Recuerde su último paseo o caminata que realizó. En el sitio donde comenzó ¿Qué le hubiera gustado encontrar?

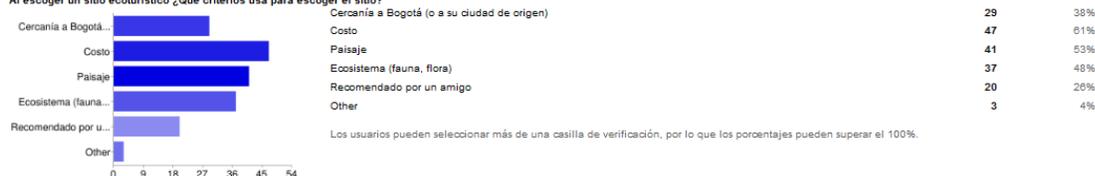


¿Qué le gustaría encontrar al finalizar el recorrido?



PLAN DE NEGOCIOS PARA EL APROVECHAMIENTO DE LA ZONA DE AMORTIGUAMIENTO DEL PARQUE NATURAL NACIONAL CHINGAZA EN EL SECTOR DE LAS LAGUNAS DEL SIECHA

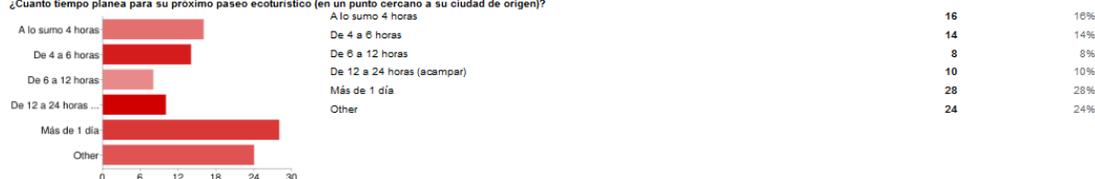
Al escoger un sitio ecoturístico ¿Qué criterios usa para escoger el sitio?



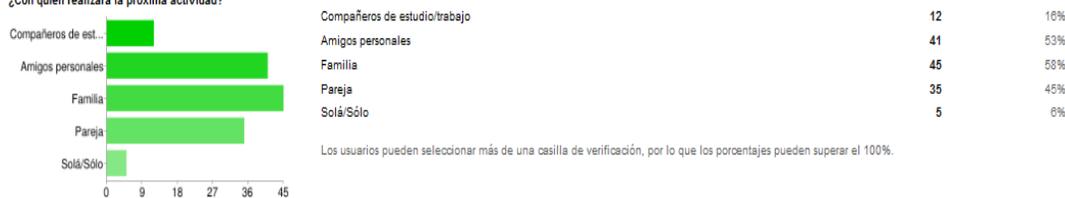
¿Dónde obtiene la información que evaluará con los criterios previamente mencionados?



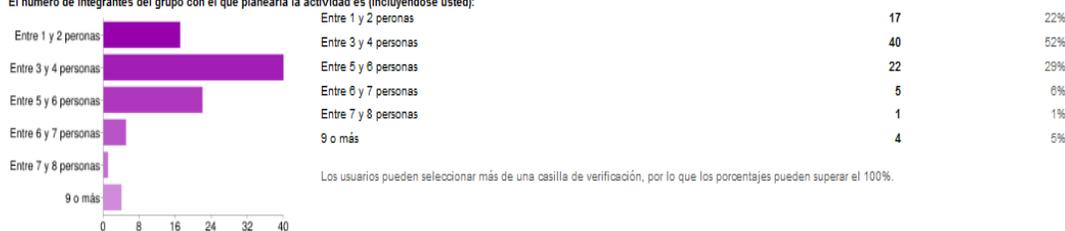
¿Cuanto tiempo planea para su próximo paseo ecoturístico (en un punto cercano a su ciudad de origen)?



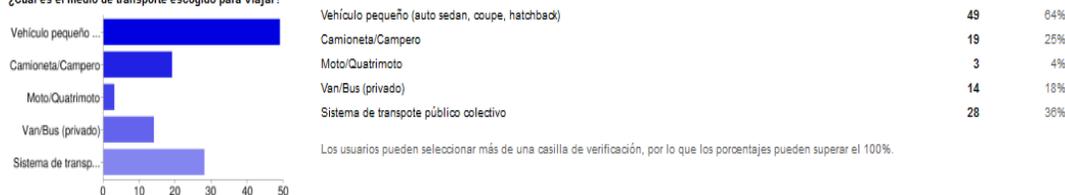
¿Con quién realizará la próxima actividad?



El número de integrantes del grupo con el que planearía la actividad es (incluyéndose usted):



¿Cuál es el medio de transporte escogido para viajar?



4.3 Análisis de la competencia

Toda la información que se presenta a continuación se obtuvo visitando la región:

Tabla 6 Competencia directa de restaurantes, hoteles y posadas

Empresa	Descripción	Ubicación	Producto	Participación del mercado	Ventajas	Desventajas	Precio de venta
Café La Huerta	"Música, arte culinario, chimeneas, caballos y quince habitaciones ambientan su paraíso privado, el jardín secreto que siempre han añorado"	Km 5 vía Salitre -Guasca	Restaurante, bar, cabalgata, servicio de habitación	20%	Bilingüe, buen hospedaje, buena publicidad	Costoso, habitaciones pequeñas	Platos entre \$20.000 y \$50.000, Caballo \$25.000, \$210.000 Hospedaje, desayuno e impuesto
Corales Traiteur	Ofrece alternativas de alimentación saludables, con materias primas naturales, orgánicas, de producción sana, libre de químicos y otras sustancias que atenten contra la salud y el medio ambiente.	El Salitre	Pastelería francesa, panadería biológica, chocolatería Atención a eventos	2%	Productos orgánicos	Retirado	Postres de \$4.000 a \$10.000
Donde Santiago	Parador, restaurante y piqueteadero	Guasca 4 Esquinas	Trucha, bagre, lomo de cerdo, carne asada, churrasco, todo tipo de sopas, fritanga	5%	Ubicación, buen sabor, económico	No aplica	No hay info disponible
Entre Montañas	Restaurante de comida típica	Guasca 4 esquinas	Desayunos, entradas, picadas de la casa, sopas, carnes, bebidas eventos sociales y empresariales	7%	Sazón, parqueaderos	Costoso, servicio muy demorado	Desayunos entre \$1.500 y 4.000, Entradas desde \$1000 a \$3.000, Picadas de la casa \$25.000 a \$50.000, sopas \$9.800, Porciones \$1.500, Carnes \$16.000, Plato especial \$10.900, Pescados \$15.000, \$20.000, Bebidas \$1500-5000
Estancia San Antonio	Escenario ideal para ecoturismo, paisajismo y ornitología. Se ofrece visita al huerto y ordeño, caminalas ecológicas, spa	Guasca, vereda Pastor Ospina	Platos como trufas, truchas, colombinas de pollo ahumadas Alojamiento	15%	Relajación, interacción con los animales, buena publicidad	Platos muy pequeños	Platos de \$18.000 a \$45.000, Habitación, Desayuno, Caminata ecológica \$203000, Entrada por persona \$25.000 (1 a 6)
Hacienda Betania	Cuenta con 2 lagos de reserva, menú gourmet		Restaurante, hospedaje, eventos familiares y empresariales Alquiler de caballos	5%	Buen sabor, buena publicidad	Excesiva interacción de los perros con los clientes	Alojamiento \$150.000, Habitación pequeña \$10.000, Platos \$28.000-34.000, \$35.000/2 horas-caballo. Platos noche \$10.000.
Lagos del Siecha	Club de pesca deportiva Actividades campestres	Guasca, vereda Trinidad sector Paso Hondo	Zona de camping, alquiler de caballos, bar, restaurante	30%	Sitio agradable	Administración, mal servicio al cliente, precios excesivos	Camping \$10.000/adulto, \$5.000/niño, \$3000/caña, \$6000/carnada, \$7500/trucha. Desayunos \$7000-15000, Almuerzo \$18000-25000, \$30.000/hora
La abuela	Restaurante tradicional	Guasca, Vda. Salitre	Comidas típicas, Comida italiana, postres biológicos de corales	6%	Buena ubicación	Costoso	Cremas \$8000, Ensalada \$12000, Pastas \$15.000 - \$22000, Salmón \$28.000, Postres \$3.000-\$8.000

A su vez para los parques y reservas naturales se tomó información del proyecto "Turismo Educativo y sostenible en la reserva biológica Encenillo" (Beltrán, 2010):

Tabla 7 Negocios eco turísticos que son competencia directa

Empresa	Descripción	Ubicación	Producto	Participación del mercado	Ventajas	Desventajas	Precio de venta
Reserva Chicaque	Reserva natural privada ubicada en San Antonio del Tequendama.	10 km por vía Soacha Indumil	Alojamiento, alimentación, camping, guía (general, especializada y bilingüe)		Muy buena infraestructura, alta diversidad de servicios	Precios muy altos	Entrada \$11.000, Platos desde \$10.500, alojamiento desde \$59.000, cabañas \$239.000, zona de camping \$48.000, cabalgata \$17.000, guía \$58000
Parque Entrenubes	Propiedad del distrito, 626 ha, administrado por la secretaria distrital de ambiente	Bogotá, en las localidades Rafael Uribe, San Cristóbal y Usme	Senderismo, siembra, camping, servicio de baños, auditorio para 120 personas, vivero, huerta y charlas ambientales		Gratis, muy buena infraestructura	Difícil acceso, sólo charla de bienvenida mas no acompañamiento. No hay servicio de alimentación	Gratis
Parque ecológico La Poma	Proyecto de recuperación de biodiversidad y el paisaje. Es propiedad de la Empresa de Energía de Bogotá	Vía Soacha - Sibate	Senderismo, guía, vivero y baños		Servicio de deportes extremos, buena infraestructura de senderos y camping	No hay servicio de guía, ni de parqueadero, ni agua caliente ni alimentación	No se obtuvo información dado que se intentó localizar en un fin de semana.
Parque Pionono	Hace parte de la reserva natural Pionono	Sopo	Senderismo, camping, cafetería fines de semana		Apoyo de la cámara de comercio de Bogotá, experiencia en restauración	Infraestructura deficiente, no hay alojamiento, no agua caliente, únicamente hay servicio de cafetería	Entrada gratuita, camping \$8600.
Parque Matarredonda	Páramo con variada vegetación de pinos, frailejones y eucaliptos, en cuanto a fauna liebres, colibríes, zarigüeyas.	Vía Choachi - Guadalupe	Senderismo				Precio de \$10.000 a \$20.000

4.4 Fuerzas de Porter



Fig. 2 Fuerzas de Porter

4.5 Mercado disponible

Para estimar el mercado disponible se tomó el número de personas que entró al parque Chingaza según información facilitada por funcionarios del parque con fines académicos. En las visitas que se presentaron de Enero 1 a Julio 1 de 2010 se tiene la siguiente clasificación demográfica:

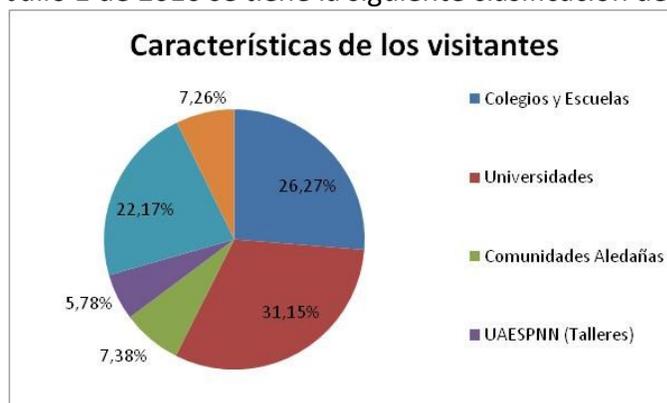


Fig. 3 Composición demográfica Entradas Parque Chingaza

Desde el punto de vista de los ingresos se tiene:

Tabla 8 Ingreso visitantes al parque por Laguna de Siecha y Monterredondo en 2010

MES	Total	Mte. Rdo	% Mte. Rdo mes	LAG. SIECHA	% Siecha mes
Enero	217	150	69,12%	67	30,88%
Febrero	0	0	0,00%	0	0,00%
Marzo	58	36	62,07%	22	37,93%
Abril	1088	583	53,58%	505	46,42%
Mayo	1419	811	57,15%	608	42,85%
Junio	1337	827	61,85%	510	38,15%
Julio	687	429	62,45%	258	37,55%
Agosto	731	490	67,03%	241	32,97%
Septiembre	787	543	69,00%	244	31,00%
Octubre	1300	650	50,00%	650	50,00%
Noviembre	766	396	51,70%	370	48,30%
DICIEMBRE	179	120	67,04%	59	32,96%
TOTALES	8569	5035	58,76%	3534	41,24%

Ahora bien comparando con el año 2010 y el 2009 en el primer semestre (periodo al cual se obtuvo información) se tiene que:

Tabla 9 Comparación primer semestre 2010-2009

MES	Total entradas 2009	Total entradas 2010	Var. Relativa total entradas 2010-2009	Variación porcentual, total entradas 2010-2009	Total entradas Mte. Rdo. 2009	Total entradas Mte. Rdo. 2010	Var. Relativa total entradas por Mte. Rdo. 2010-2009	Var. Porcentual total entradas por Mte. Rdo. 2010-2009	Total Entradas Lag. Siecha 2009	Total Entradas Lag. Siecha 2010	Var. Relativa total entradas por Lagunas de Siecha 2010-2009	Porcentual entradas por Lagunas de Siecha 2010-2009
Enero	465	217	-248	-53%	175	150	-25	-14,29%	290	67	-223	-77%
Febrero	551	0	-551	-100%	446	0	-446	-100,00%	105	0	-105	-100%
Marzo	994	58	-936	-94%	659	36	-623	-94,54%	335	22	-313	-93%
Abril	963	1088	125	13%	538	583	45	8,36%	425	505	80	19%
Mayo	703	1419	716	102%	470	811	341	72,55%	233	608	375	161%
Junio	424	1337	913	215%	244	827	583	238,93%	180	510	330	183%
TOTALES	4100	4119	19	0,46%	2532	2407	-125	-4,94%	1568	1712	144	9%

4.6 Forma de competir en el mercado

El primer paso dentro de la estrategia es evaluar el nombre con el que se dará a conocer. En este caso se propone “La posada al Suasie”, mirando varios criterios de evaluación se tiene el siguiente análisis:

- El nombre el fácil de leer y pronunciar, SUASIE es la unión de 2 palabras de origen Chibcha que en español se lee sin mayores complicaciones. SUA significa agua y SIE significa sol. Se basa en el nombre de la ONG, la cual es reconocida por las personas que han usado sus servicios. Dentro de la región, la palabra SUASIE se usa dentro del parque para referirse al sitio “El albergue SUASIE” un sitio dentro de Monterredondo. Sin embargo, este sendero no es muy popular y para referirse a este sitio generalmente se hace alusión a Monterredondo.
- Es fácil de recordar dado su origen chibcha antes mencionado.
- Evoca al producto dado que hace referencia a una posada.
- Es registrable pues es la palabra Suasie cómo tal no es un nombre genérico y el agregarle las palabras “La Posada al SUASIE” la hace única.
- Dado el contexto de la palabra se recuerda fácilmente en mercados extranjeros.

Desde el punto de vista de la estrategia organizacional se recuerda el modelo delta (Wilde, 1999):



Fig. 4 Modelo Delta

Se ubica el proyecto en soluciones totales para el consumidor en la posición “Redefinir la experiencia del consumidor”. La forma canónica correspondiente sería:

La posada al SUASIE es un sistema que produce valor para el cliente mediante la participación en la cadena de valor en el cliente redefiniendo su experiencia como consumidor con el fin de generar valor a los miembros de la ONG Suasie y a la comunidad de la vereda Trinidad, sector San Francisco (Guasca, Cundinamarca).

El alcance de la estrategia es vender un mayor rango de productos y servicios empaquetados participando en la economía del cliente atándolo mediante personalización de productos y servicios de tal forma que se considera toda la experiencia del cliente desde la llegada al sitio hasta su retorno.

4.7 Estrategia de comercialización

Se usará una estrategia de penetración en el mercado a través de la cual se incrementa los esfuerzos comerciales mediante los canales de comunicación, haciendo promociones atractivas que pongan en evidencia la estrategia de competencia. Nótese que esta estrategia es relevante puesto que:

1. El mercado ecoturístico de Guasca no está saturado.
2. El mercado va creciendo año a año dada la relevancia del tema ambiental en los últimos años.

Para llevarla a cabo se define los siguientes lineamientos:

Tabla 10 Lineamientos que contempla la estrategia

Ítem de la estrategia	Qué contempla
Mercado Objetivo	Colegios privados, Universidades, Familias y grupos de amigos
Desarrollo del producto	Paquetes turísticos que involucran senderismo, camping, programas de educación ambiental, cabalgata, postres típicos a precios cómodos
Promoción	Publicidad constante a través de la red social Facebook y el website de la organización. Se inscribe en portales turísticos internacionales. Se creará lista de correo donde se mantendrá informado a los clientes de los paquetes turísticos. Clasificado semanal en periódicos o publicaciones. Vallas informativas en Guasca y la vía Bogotá - Guasca. Red de contactos de integrantes de la ONG.
Ventas	La fuerza de ventas será a través del correo electrónico, el website y telefónicamente.
Precios	Revisar paquetes propuestos
Servicio al cliente	Pre : Virtual o telefónicamente para realizar el proceso de venta, Pos: Encuesta de satisfacción del cliente.
Imagen empresarial	Logo debe contener valores, misión y visión, vender la idea que la que presta el servicio son miembros de la comunidad y el beneficio se queda en ésta y no en un organismo privado
Calidad	Parte de la estrategia competitiva se basa en la calidad, por este motivo el equipo será muy exigente en la atención al cliente, tiempos de respuesta, amabilidad, etc.

4.8 Análisis DOFA

4.8.1 Debilidades

- Los miembros de la ONG deben afianzar sus conocimientos a través de capacitaciones y carreras técnicas/tecnológicas.
- Se requiere definir más rigurosamente los reglamentos internos de la organización y que sus miembros los conozcan.
- Las condiciones actuales de la finca son inaceptables para ofrecer servicios.
- Dependencia total de los turistas que entran al páramo a través de Parques Nacionales.
- No hay guías especializados, ni bilingües.
- Carencia de herramientas administrativas y financieras.
- No hay convenios con agencias turísticas.
- Falta publicidad para promocionar el servicio ofrecido.

4.8.2 Oportunidades

- Exención tributaria en impuesto de renta.
- Gestionar proyectos con el apoyo de la Alcaldía, Corpoguavio, Parques Nacionales y la gobernación de Cundinamarca.
- Aprovechar la cercanía a Bogotá para el desarrollo de proyectos ambientales con colegios y universidades.
- Aprovechar las oportunidades de ecoturismo actuales de la política nacional de ecoturismo y locales.
- Promoción del destino por parte de los organismos de turismo.
- El turismo en las lagunas del Siecha y sus alrededores permite conservar la biodiversidad existente y mejorarla a través de actividades de restauración y siembra de árboles.

4.8.3 Fortalezas

- El proyecto hace parte de la ONG Suasie, la cual lleva 5 años en la región y la percepción de la gente de la comunidad es positiva.
- Existe una estructura organizacional funcional.
- Aprovechando que algunos miembros de la ONG son también miembros de Parques Nacionales conocen muy bien la zona.
- Existe un portafolio de productos y servicios actual que puede ser mejorado.

4.8.4 Amenazas

- Nuevos competidores o ampliación de empresas actuales tanto para ecoturismo como restaurantes.

- Eventuales problemas de orden público.
- En el ciclo actual de la economía el consumo está muy alto, si los consumidores no son cuidadosos con sus gastos puede producir una crisis donde las familias reducen el dinero que dedican a diversión.

5 LA EMPRESA

5.1 ¿Qué es SUASIE?

La Asociación Ecoturística y de Educación Ambiental SUASIE, es una entidad de derecho civil sin ánimo de lucro, creada el 11 de septiembre del año 2006. Algunas de las funciones consignadas en el certificado de constitución y gerencia -adjunto en apéndice 6- son (Suasie, 2006)

1. Implementación y prestación de servicios relacionados educación ambiental.
2. Protección, conservación y recuperación de los recursos ambientales adelantando programas de reforestación y restauración ecológica.
3. Fortalecimiento, desarrollo, prevención y divulgación de actividades de ecoturismo y agroturismo.

Esta fundación está compuesta de 15 jóvenes de la región, 6 hombres y 9 mujeres, de los cuales 4 son profesionales, 3 son técnicos, 1 tecnólogo y 7 bachilleres. En cuanto a la edad de los integrantes, 10 de ellos están entre 18 y 22 años, 3 entre 23 y 24, 2 son mayores de 35 años. En lo personal al visitar y entrevistarme con ellos admiro la pasión que tienen por Guasca así como el deseo y ganas que tienen para que la ONG salga adelante. Este empeño se ve a veces opacado pues la ONG no les brinda a sus integrantes ingresos suficientes para estar de lleno sólo en actividades de la fundación y por este motivo no trabajan 100% en ella.

Desde 2008 la fundación ha atendido grupos tales como colegios, universidades, familias, grupos de caminantes, extranjeros, entre otros. A su vez, se ha brindado apoyo a los funcionarios de PNN, asistiendo grupos en los senderos de lagunas de Siecha, Piedras gordas, Buitrago y Monteredondo. Por otro lado, se ha brindado apoyo a la fundación Natura, en la reserva el Encenillo, cuando han tenido bastante afluencia de visitantes o cuando el sendero de las lagunas de Siecha está saturado de visitantes, también se ha utilizado como opción para alternar.

5.2 Antecedentes

SUASIE le ha propuesto a la alcaldía y a Corpoguavio proyectos relacionados con la laguna de Siecha tales como:

- **CONSTRUCCIÓN DEL VIVERO SAN FRANCISCO:** La expansión de la frontera agrícola ha llevado a la desaparición de la fajas de bosque que protegen y estabilizan las márgenes de las corrientes, ocasionando desbordamientos y afectación de la calidad físico química del agua, por tanto el aporte de sedimentos por arrastre de residuos sólidos; lo anterior origina daños en las bocatomas tanto comunales como particulares, inestabilidad de los caudales por deficiente recarga de acuíferos, se produce entonces sequía en verano y agua no consumible en invierno, además la inadecuada utilización de agroquímicos ha generado graves problemas de calidad del agua de las fuentes limítrofes con los predios en donde se encuentran establecidos cultivos de; papa, zanahoria, fresas, hortalizas, etc., dichas fuentes son abastecedoras de los Acueductos que se ven afectados por tal impacto.

Ante esta problemática, se propuso la construcción de un Vivero con el objetivo de contribuir a la recuperación, conservación y aprovechamiento sostenible de bosques y suelo, en lugares estratégicos de importancia local y regional. Este proyecto se pasó propuesta a la alcaldía municipal en 2007 pero no se obtuvo respuesta positiva por parte de las autoridades.

- Dotación de implementos para oficina y material de trabajo en Mayo 17 de 2006. Básicamente con las dotaciones solicitadas (muebles de oficina, equipos de primeros auxilios, equipos de cómputo, carpas, dotaciones de trabajo como overoles y botas) se buscaba dotar la oficina que servirá como centro operativo e informativo de la ONG. A su vez, en la oficina se pretendía al turista información gráfica y escrita sobre el sitio que visitan (video, folletos) información oral a los visitantes a través de guianza, posibles talleres y conferencias a realizar.
- El más importante fue el **Convenio de cooperación técnica y administrativa no. 972 de 2007**. A través de este convenio la ONG realizó la identificación y marcaje estaciones a lo largo de la laguna, traslado de los postes de piedra, organización y presentación de diseño conceptual, talla y marcación de mojones, elaboración e instalación de vallas y mojones, capacitación guías, entre otros. Este trabajo tuvo el apoyo del biólogo Thomas Esteves. Después de 6 meses (en otro convenio) trasladó lajas de piedra para demarcar y proteger el sendero, en tal forma que el caminante utilice solamente la ruta indicada y de esta manera se asegure la conservación del ecosistema.

5.3 La misión

“La Asociación Ecoturística y de Educación Ambiental - SUASIE, tendrá como objetivo la protección, conservación, recuperación de recursos del medioambiente, adelantando programas de reforestación y restauración ecológica, en ecosistemas afectados por desastres naturales; además el fortalecimiento, desarrollo, prevención y divulgación de actividades de ecoturismo y agroturismo, con el fin de aumentar el nivel de vida, creando en la comunidad la mentalidad y la actitud frente a los valores ecológicos” (Suasie, 2008).

5.4 La visión

“Ser, dentro de las organizaciones legalmente organizadas, la más reconocida por las autoridades ambientales, gubernamentales y particulares, en el desarrollo de actividades ecoturísticas, agroturísticas y de educación ambiental en el municipio de Guasca con proyección a nivel departamental” (Suasie, 2008).

Más información en el website de la organización: <http://suasie.org/>

5.5 Estructura Organizacional

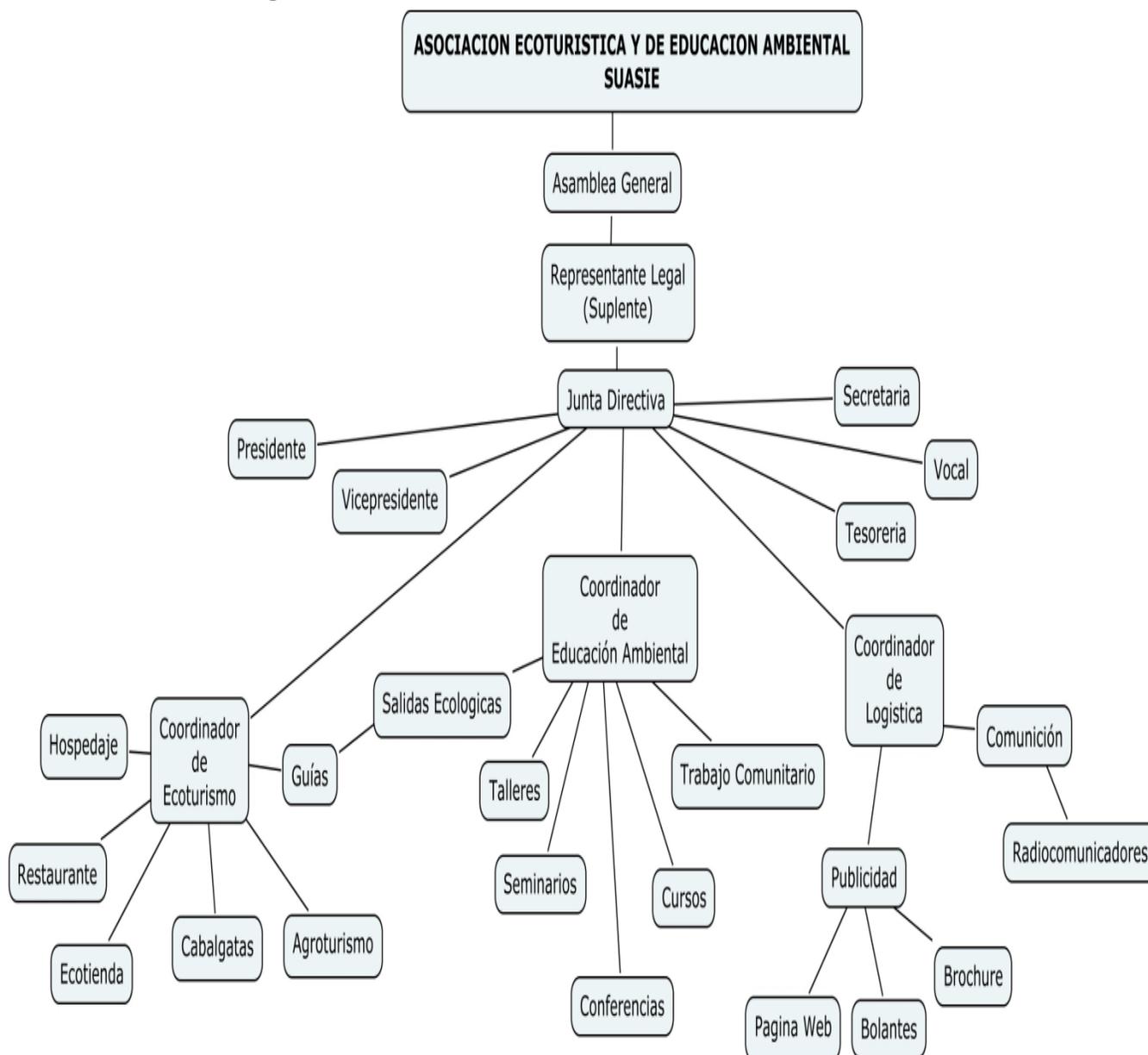


Fig. 5 Organigrama general de la empresa

6 ESTADOS Y PROYECCIONES FINANCIERAS

6.1 Inversión en el proyecto:

Tabla 11 Inversión en el proyecto

Item	Descripción	Valor
Trabajo arquitecto e ingeniero	Diseño conceptual, básico y detallado	\$ 10.000.000
Arreglo Via	50 Viajes Recebo	\$ 12.500.000
	Regada recebo	\$ 1.500.000
	Recogida de peida	\$ 500.000
	Sendero (720 m2)	\$ 3.600.000
Cabañas, se calculó el precio por m2 en \$400.000	2 cabañas individuales	\$ 24.000.000
	Cabaña de acomodación + Ecotienda	\$ 48.000.000
Baños	Area de Construcción (30 m^2)	\$ 12.000.000
	Elementos del baño	\$ 5.000.000
	Mano de obra	\$ 2.500.000
Parqueo	Explanación (Bulldozer)	\$ 1.200.000
	Recebada	\$ 2.400.000
	Canaletas	\$ 600.000
	Demarcación en ladrillo	\$ 600.000
Muebles	Camas	\$ 4.000.000
	Colchones	\$ 5.000.000
	Oficina y cocina	\$ 10.000.000
Electrodomesticos	Nevera, calentador, estufa	\$ 5.000.000
	Televisor, Equipo de sonido, Comp.	\$ 10.000.000
Caballos	2	\$ 2.000.000
Improvistos (10%)		\$ 15.840.000
TOTAL		\$ 176.240.000

Se redondea la cifra a \$190.000.000 con el ánimo de dejar dinero para poder operar en el primer año. Este dinero se pide en un crédito a un banco.

PLAN DE NEGOCIOS PARA EL APROVECHAMIENTO DE LA ZONA DE AMORTIGUAMIENTO DEL PARQUE NATURAL NACIONAL CHINGAZA EN EL SECTOR DE LAS LAGUNAS DEL SIECHA

6.2 Financiación del proyecto

Se realiza un crédito con entidades que apoyen este tipo de iniciativas, con una tasa efectiva anual del 10%

Tabla 12 Proyección plan de pagos Crédito

Fecha	28/06/2011	Valor	CRÉDITO FONDO EMPRENDER			
Int. TNMV	0,80%	Meses	60			
Int. IEA	10,00%	Cuota	\$ 3.996.760,45			
Fecha	Detalle	Deuda Base	Deuda Después Pago	Intereses	Abono a Capital	Flujo SUASIE
0	Préstamo	\$ 190.000.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -190.000.000,00
1	Pago a capital e intereses	\$ 190.000.000,00	\$ 187.518.326,15	\$ 1.515.086,60	\$ 2.481.673,85	\$ 3.996.760,45
2	Pago a capital e intereses	\$ 187.518.326,15	\$ 185.016.863,09	\$ 1.495.297,39	\$ 2.501.463,06	\$ 3.996.760,45
3	Pago a capital e intereses	\$ 185.016.863,09	\$ 182.495.453,00	\$ 1.475.350,37	\$ 2.521.410,08	\$ 3.996.760,45
4	Pago a capital e intereses	\$ 182.495.453,00	\$ 179.953.936,85	\$ 1.455.244,29	\$ 2.541.516,16	\$ 3.996.760,45
5	Pago a capital e intereses	\$ 179.953.936,85	\$ 177.392.154,28	\$ 1.434.977,89	\$ 2.561.782,56	\$ 3.996.760,45
6	Pago a capital e intereses	\$ 177.392.154,28	\$ 174.809.943,71	\$ 1.414.549,87	\$ 2.582.210,58	\$ 3.996.760,45
7	Pago a capital e intereses	\$ 174.809.943,71	\$ 172.207.142,22	\$ 1.393.958,96	\$ 2.602.801,49	\$ 3.996.760,45
8	Pago a capital e intereses	\$ 172.207.142,22	\$ 169.583.585,63	\$ 1.373.203,86	\$ 2.623.556,59	\$ 3.996.760,45
9	Pago a capital e intereses	\$ 169.583.585,63	\$ 166.939.108,44	\$ 1.352.283,25	\$ 2.644.477,20	\$ 3.996.760,45
10	Pago a capital e intereses	\$ 166.939.108,44	\$ 164.273.543,81	\$ 1.331.195,82	\$ 2.665.564,63	\$ 3.996.760,45
11	Pago a capital e intereses	\$ 164.273.543,81	\$ 161.586.723,59	\$ 1.309.940,24	\$ 2.686.820,21	\$ 3.996.760,45
12	Pago a capital e intereses	\$ 161.586.723,59	\$ 158.878.478,30	\$ 1.288.515,16	\$ 2.708.245,29	\$ 3.996.760,45
13	Pago a capital e intereses	\$ 158.878.478,30	\$ 156.148.637,08	\$ 1.266.919,23	\$ 2.729.841,22	\$ 3.996.760,45
14	Pago a capital e intereses	\$ 156.148.637,08	\$ 153.397.027,72	\$ 1.245.151,09	\$ 2.751.609,36	\$ 3.996.760,45
15	Pago a capital e intereses	\$ 153.397.027,72	\$ 150.623.476,65	\$ 1.223.209,37	\$ 2.773.551,08	\$ 3.996.760,45
16	Pago a capital e intereses	\$ 150.623.476,65	\$ 147.827.808,89	\$ 1.201.092,69	\$ 2.795.667,76	\$ 3.996.760,45
17	Pago a capital e intereses	\$ 147.827.808,89	\$ 145.009.848,08	\$ 1.178.799,64	\$ 2.817.960,81	\$ 3.996.760,45
18	Pago a capital e intereses	\$ 145.009.848,08	\$ 142.169.416,46	\$ 1.156.328,83	\$ 2.840.431,62	\$ 3.996.760,45
19	Pago a capital e intereses	\$ 142.169.416,46	\$ 139.306.334,84	\$ 1.133.678,83	\$ 2.863.081,62	\$ 3.996.760,45
20	Pago a capital e intereses	\$ 139.306.334,84	\$ 136.420.422,61	\$ 1.110.848,22	\$ 2.885.912,23	\$ 3.996.760,45
21	Pago a capital e intereses	\$ 136.420.422,61	\$ 133.511.497,71	\$ 1.087.835,55	\$ 2.908.924,90	\$ 3.996.760,45
22	Pago a capital e intereses	\$ 133.511.497,71	\$ 130.579.376,63	\$ 1.064.639,37	\$ 2.932.121,08	\$ 3.996.760,45
23	Pago a capital e intereses	\$ 130.579.376,63	\$ 127.623.874,41	\$ 1.041.258,23	\$ 2.955.502,22	\$ 3.996.760,45
24	Pago a capital e intereses	\$ 127.623.874,41	\$ 124.644.804,61	\$ 1.017.690,64	\$ 2.979.069,81	\$ 3.996.760,45
25	Pago a capital e intereses	\$ 124.644.804,61	\$ 121.641.979,28	\$ 993.935,12	\$ 3.002.825,33	\$ 3.996.760,45
26	Pago a capital e intereses	\$ 121.641.979,28	\$ 118.615.209,00	\$ 969.990,17	\$ 3.026.770,28	\$ 3.996.760,45
27	Pago a capital e intereses	\$ 118.615.209,00	\$ 115.564.302,84	\$ 945.854,28	\$ 3.050.906,17	\$ 3.996.760,45
28	Pago a capital e intereses	\$ 115.564.302,84	\$ 112.489.068,32	\$ 921.525,93	\$ 3.075.234,52	\$ 3.996.760,45
29	Pago a capital e intereses	\$ 112.489.068,32	\$ 109.389.311,44	\$ 897.003,58	\$ 3.099.756,87	\$ 3.996.760,45
30	Pago a capital e intereses	\$ 109.389.311,44	\$ 106.264.836,68	\$ 872.285,68	\$ 3.124.474,77	\$ 3.996.760,45
31	Pago a capital e intereses	\$ 106.264.836,68	\$ 103.115.446,91	\$ 847.370,68	\$ 3.149.389,77	\$ 3.996.760,45
32	Pago a capital e intereses	\$ 103.115.446,91	\$ 99.940.943,47	\$ 822.257,01	\$ 3.174.503,44	\$ 3.996.760,45
33	Pago a capital e intereses	\$ 99.940.943,47	\$ 96.741.126,10	\$ 796.943,07	\$ 3.199.817,37	\$ 3.996.760,45
34	Pago a capital e intereses	\$ 96.741.126,10	\$ 93.515.792,93	\$ 771.427,28	\$ 3.225.333,17	\$ 3.996.760,45
35	Pago a capital e intereses	\$ 93.515.792,93	\$ 90.264.740,51	\$ 745.708,03	\$ 3.251.052,42	\$ 3.996.760,45
36	Pago a capital e intereses	\$ 90.264.740,51	\$ 86.987.763,74	\$ 719.783,68	\$ 3.276.976,77	\$ 3.996.760,45
37	Pago a capital e intereses	\$ 86.987.763,74	\$ 83.684.655,89	\$ 693.652,61	\$ 3.303.107,84	\$ 3.996.760,45
38	Pago a capital e intereses	\$ 83.684.655,89	\$ 80.355.208,60	\$ 667.313,16	\$ 3.329.447,29	\$ 3.996.760,45
39	Pago a capital e intereses	\$ 80.355.208,60	\$ 76.999.211,84	\$ 640.763,68	\$ 3.355.996,77	\$ 3.996.760,45
40	Pago a capital e intereses	\$ 76.999.211,84	\$ 73.616.453,88	\$ 614.002,50	\$ 3.382.757,95	\$ 3.996.760,45
41	Pago a capital e intereses	\$ 73.616.453,88	\$ 70.206.721,34	\$ 587.027,91	\$ 3.409.732,54	\$ 3.996.760,45
42	Pago a capital e intereses	\$ 70.206.721,34	\$ 66.769.799,12	\$ 559.838,22	\$ 3.436.922,22	\$ 3.996.760,45
43	Pago a capital e intereses	\$ 66.769.799,12	\$ 63.305.470,39	\$ 532.431,73	\$ 3.464.328,72	\$ 3.996.760,45
44	Pago a capital e intereses	\$ 63.305.470,39	\$ 59.813.516,63	\$ 504.806,68	\$ 3.491.953,77	\$ 3.996.760,45
45	Pago a capital e intereses	\$ 59.813.516,63	\$ 56.293.717,53	\$ 476.961,36	\$ 3.519.799,09	\$ 3.996.760,45
46	Pago a capital e intereses	\$ 56.293.717,53	\$ 52.745.851,07	\$ 448.893,98	\$ 3.547.866,47	\$ 3.996.760,45
47	Pago a capital e intereses	\$ 52.745.851,07	\$ 49.169.693,42	\$ 420.602,80	\$ 3.576.157,65	\$ 3.996.760,45
48	Pago a capital e intereses	\$ 49.169.693,42	\$ 45.565.018,99	\$ 392.086,02	\$ 3.604.674,43	\$ 3.996.760,45
49	Pago a capital e intereses	\$ 45.565.018,99	\$ 41.931.600,38	\$ 363.341,84	\$ 3.633.418,61	\$ 3.996.760,45
50	Pago a capital e intereses	\$ 41.931.600,38	\$ 38.269.208,38	\$ 334.368,45	\$ 3.662.392,00	\$ 3.996.760,45
51	Pago a capital e intereses	\$ 38.269.208,38	\$ 34.577.611,96	\$ 305.164,03	\$ 3.691.596,42	\$ 3.996.760,45
52	Pago a capital e intereses	\$ 34.577.611,96	\$ 30.856.578,23	\$ 275.726,72	\$ 3.721.033,73	\$ 3.996.760,45
53	Pago a capital e intereses	\$ 30.856.578,23	\$ 27.105.872,45	\$ 246.054,67	\$ 3.750.705,78	\$ 3.996.760,45
54	Pago a capital e intereses	\$ 27.105.872,45	\$ 23.325.258,02	\$ 216.146,02	\$ 3.780.614,43	\$ 3.996.760,45
55	Pago a capital e intereses	\$ 23.325.258,02	\$ 19.514.496,45	\$ 185.998,87	\$ 3.810.761,58	\$ 3.996.760,45
56	Pago a capital e intereses	\$ 19.514.496,45	\$ 15.673.347,32	\$ 155.611,33	\$ 3.841.149,12	\$ 3.996.760,45
57	Pago a capital e intereses	\$ 15.673.347,32	\$ 11.801.568,34	\$ 124.981,47	\$ 3.871.778,98	\$ 3.996.760,45
58	Pago a capital e intereses	\$ 11.801.568,34	\$ 7.898.915,25	\$ 94.107,36	\$ 3.902.653,09	\$ 3.996.760,45
59	Pago a capital e intereses	\$ 7.898.915,25	\$ 3.965.141,85	\$ 62.987,06	\$ 3.933.773,39	\$ 3.996.760,45
60	Pago a capital e intereses	\$ 3.965.141,85	\$ -0,00	\$ 31.618,60	\$ 3.965.141,85	\$ 3.996.760,45

6.3 Gastos financieros

Los gastos no operacionales debido al crédito por pago de intereses son:

Tabla 13 Gastos financieros o de crédito

Año	2012	2013	2014	2015	2016
Pago intereses	\$ 16.839.603,70	\$ 13.727.451,70	\$ 10.304.084,53	\$ 6.538.380,65	\$ 2.396.106,41

6.4 Gastos administrativos

El gasto administrativo del proyecto es el gasto de personal:

Tabla 14 Gastos de personal

Item	Salario/mes	Factor prestacional	Gasto anual
Coordinador de ed. ambiental	\$ 900.000,00	\$ 1.370.880,00	\$ 16.450.560,00
Coordinador de ecoturismo	\$ 900.000,00	\$ 1.370.880,00	\$ 16.450.560,00
Coordinador de logística	\$ 900.000,00	\$ 1.370.880,00	\$ 16.450.560,00
Oficios varios	\$ 535.000,00	\$ 814.912,00	\$ 9.778.944,00
Recepcionista	\$ 535.000,00	\$ 814.912,00	\$ 9.778.944,00
	\$ 3.770.000,00	\$ 5.742.464,00	\$ 68.909.568,00

6.5 Depreciaciones

Usando el método de línea recta a 5 años se tiene que:

Tabla 15 Depreciaciones

Concepto	Vida útil	Valor	Valor de salvamento	Depreciación anual
Elementos de baño	5	\$ 5.000.000,00	\$ -	\$ 1.000.000,00
Muebles	5	\$ 19.000.000,00	\$ -	\$ 3.800.000,00
Nevera, calentador, estufa	5	\$ 5.000.000,00	\$ -	\$ 1.000.000,00
TV, Equipo de sonido, Comp.	5	\$ 10.000.000,00	\$ -	\$ 2.000.000,00

6.6 Gastos de venta

Tabla 16 Porcentajes de asignación a gastos de ventas

Gastos de Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad	8%	7%	6%	5%	4%
Vallas, avisos	8%	7%	6%	5%	4%
Gastos de mantenimiento	3%	4%	5%	4%	4%
Capacitación personal guianza	7%	10%	10%	10%	10%

Tabla 17 Gastos de venta

Ventas	\$ 151.082.369,81	\$ 162.000.660,06	\$ 176.759.391,18	\$ 196.845.172,31	\$ 224.397.613,41
Publicidad	\$ 12.086.589,58	\$ 11.340.046,20	\$ 10.605.563,47	\$ 9.842.258,62	\$ 8.975.904,54
Vallas, avisos	\$ 12.086.589,58	\$ 11.340.046,20	\$ 10.605.563,47	\$ 9.842.258,62	\$ 8.975.904,54
Capacitación	\$ 10.575.765,89	\$ 16.200.066,01	\$ 17.675.939,12	\$ 19.684.517,23	\$ 22.439.761,34
Dotación cabañas	\$ 1.000.000,00	\$ 1.500.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.500.000,00	\$ 3.000.000,00
Mantenimiento lugar	\$ 1.000.000,00	\$ 1.500.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.500.000,00	\$ 3.000.000,00
Caballos	\$ 500.000,00	\$ 600.000,00	\$ 700.000,00	\$ 800.000,00	\$ 900.000,00
TOTAL GASTOS VENTA	\$ 37.248.945,06	\$ 42.480.158,41	\$ 43.587.066,06	\$ 45.169.034,46	\$ 47.291.570,41

1.1 Crecimiento del mercado

Tabla 18 Gastos de venta

Item/Año	Base	Año 1 a 2	Año 2 a 3	Año 3 a 4	Año 4 a 5
Crecimiento del mercado	10%	12,50%	15,00%	17,50%	20,00%
Precio		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%

6.7 Cálculo de ingresos

La meta base la ONG será apuntarle al 10% del mercado de las personas que entran al parque Chingaza tanto por las lagunas de Siecha como por Mte. Redondo. En la tabla 9 se presentó una comparación de los ingresos al parque en 2009 y 2010 viendo que fueron similares mes a mes para cada uno de los 2 sitios. Aunque se ve variaciones no son tan significativas para incluirlas en el modelo, se asume que las variaciones provienen de la ley de la oferta y la demanda, el clima y factores macroeconómicos.

Ahora bien el mercado potencial son los usuarios del Parque Natural Nacional Chingaza. A continuación se presenta los paquetes turísticos diseñados con base en los resultados de las encuestas. Los supuestos de los servicios son:

1. No se ofrece transporte desde Bogotá, sólo desde Guasca.
2. No se incluye el costo del ingreso a parques Nacionales.
3. Ingresos ecotienda será el 2.5% de las ventas y será manejado directamente por la comunidad. La comunidad deberá ofrecer precios bajos y productos de buena calidad para que le sea permitido venderlos.
4. El servicio de transporte hacia Guasca se maneja directamente en con las personas de la comunidad. Éste se incluye en el paquete turístico pero no en el modelo financiero.
5. Los ingresos se obtendrán del servicio de baños, parqueaderos, camping, servicios de educación ambiental, alojamiento, paseos a caballo.

Todos los porcentajes que se presentan fueron tomados de los resultados de las encuestas. En los casos de las preguntas que estaban en las encuestas para los que han viajado y los que no han viajado se tomó el valor promedio de ambos datos, se evaluó los casos donde se permitió opción múltiple buscando tener siempre la mayor cantidad de información para presentar el estimador.

Tabla 19 Definición de las fuentes de ingresos

PLAN DE NEGOCIOS PARA EL APROVECHAMIENTO DE LA ZONA DE AMORTIGUAMIENTO DEL PARQUE NATURAL NACIONAL CHINGAZA EN EL SECTOR DE LAS LAGUNAS DEL SIECHA

Parqueadero		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor hora		\$ 1.500,00	\$ 1.575,00	\$ 1.653,75	\$ 1.736,44	\$ 1.823,26
Horas promedio		7	7	7	7	7
Cuota de mercado	42,00%					
No. Personas por carro	34,33%					
Segmento mercado	10%					
Ingreso	8569	124	140	161	190	228
Ingresos generados		\$ 1.302.000,00	\$ 1.543.500,00	\$ 1.863.776,25	\$ 2.309.461,88	\$ 2.909.921,96

Guianzas		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuota de mercado	8569					
# Promedio de personas por grupo	3,5					
Ingreso por guiaza	\$ 20.000,00					
Cuota de mercado	10%					
		\$ 4.896.571,43	\$ 5.784.075,00	\$ 6.984.270,56	\$ 8.616.843,81	\$ 10.857.223,20

Caballos		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuota de mercado	8569					
Personas que montarían a caballo	1,333					
# de Horas	1,6					
% Personas Caballo	65%					
Ingreso por guiaza	\$ 25.000,00					
Cuota de mercado	10%					
		\$ 45.701.333,33	\$ 53.984.700,00	\$ 65.186.525,25	\$ 80.423.875,53	\$ 101.334.083,16

Camping		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuota de mercado	8569					
Ingreso por persona	\$ 20.000,00					
% Personas camping	45%					
Cuota de mercado	10%					
		\$ 7.712.100,00	\$ 9.109.918,13	\$ 11.000.226,14	\$ 13.571.529,00	\$ 17.100.126,53

Hospedaje		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuota de mercado	8569					
# Dias	1					
Ingreso por persona	\$ 140.000,00					
% Personas camping	25%					
Personas	3					
Cuota de mercado	10%					
		\$ 89.974.500,00	\$ 89.974.500,00	\$ 89.974.500,00	\$ 89.974.500,00	\$ 89.974.500,00

Ingresos ecotienda	\$	1.495.865,05	\$ 1.603.966,93	\$ 1.750.092,98	\$ 1.948.962,10	\$ 2.221.758,55
--------------------	----	--------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

Ingresos totales	\$	151.082.369,81	\$ 162.000.660,06	\$ 176.759.391,18	\$ 196.845.172,31	\$ 224.397.613,41
------------------	----	----------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

6.8 Estado de Pérdidas y Ganancias

Tabla 20 Proyección del estado de pérdidas y ganancias para 5 años

PLAN DE NEGOCIOS PARA EL APROVECHAMIENTO DE LA ZONA DE AMORTIGUAMIENTO DEL PARQUE NATURAL NACIONAL CHINGAZA EN EL SECTOR DE LAS LAGUNAS DEL SIECHA

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ingresos Operacionales	\$ 151.082.369,81	\$ 162.000.660,06	\$ 176.759.391,18	\$ 196.845.172,31	\$ 224.397.613,41
(-) Costos Operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Bruta	\$ 151.082.369,81	\$ 162.000.660,06	\$ 176.759.391,18	\$ 196.845.172,31	\$ 224.397.613,41
(-) Gastos operacionales de adm.	\$ 68.909.568,00	\$ 72.355.046,40	\$ 75.972.798,72	\$ 79.771.438,66	\$ 83.760.010,59
(-) Gastos operacionales de venta	\$ 37.248.945,06	\$ 42.480.158,41	\$ 43.587.066,06	\$ 45.169.034,46	\$ 47.291.570,41
Ut. Op antes de Int., Imp., Dep. y Amort. (EBITDA)	\$ 44.923.856,75	\$ 47.165.455,24	\$ 57.199.526,40	\$ 71.904.699,19	\$ 93.346.032,40
(-) Depreciaciones	\$ 7.800.000,00	\$ 7.800.000,00	\$ 7.800.000,00	\$ 7.800.000,00	\$ 7.800.000,00
(-) Amortizaciones	\$ 31.121.521,70	\$ 34.233.673,69	\$ 37.657.040,87	\$ 41.422.744,75	\$ 45.565.018,99
Utilidad antes de Impuestos e Intereses (EBIT)	\$ 6.002.335,05	\$ 5.131.781,55	\$ 11.742.485,53	\$ 22.681.954,44	\$ 39.981.013,41
(+) Ingresos No Operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Gastos No Operacionales Intereses	\$ 16.839.603,70	\$ 13.727.451,70	\$ 10.304.084,53	\$ 6.538.380,65	\$ 2.396.106,41
Utilidad antes de Impuesto	\$ -10.837.268,64	\$ -8.595.670,15	\$ 1.438.401,00	\$ 16.143.573,79	\$ 37.584.907,01
(-) Impuesto (RENTA)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Neta	\$ -10.837.268,64	\$ -8.595.670,15	\$ 1.438.401,00	\$ 16.143.573,79	\$ 37.584.907,01
(-) Reserva (10%)	\$ -	\$ -	\$ 143.840,10	\$ 1.614.357,38	\$ 3.758.490,70
Utilidad del Ejercicio	\$ -10.837.268,64	\$ -8.595.670,15	\$ 1.294.560,90	\$ 14.529.216,41	\$ 33.826.416,31

6.9 Flujo de caja libre

Tabla 21 Proyección del flujo de caja libre para 5 años

Detalle	FLUJO DE CAJA LIBRE					
	0	1	2	3	4	5
EBIT		\$ 15.279.474,89	\$ 17.313.655,20	\$ 22.149.284,36	\$ 31.011.273,07	\$ 45.676.091,31
(+) Depreciaciones		\$ 7.800.000,00	\$ 7.800.000,00	\$ 7.800.000,00	\$ 7.800.000,00	\$ 7.800.000,00
(+) Amortizaciones		\$ 31.121.521,70	\$ 34.233.673,69	\$ 37.657.040,87	\$ 41.422.744,75	\$ 45.565.018,99
EBITDA		\$ 54.200.996,59	\$ 59.347.328,90	\$ 67.606.325,23	\$ 80.234.017,81	\$ 99.041.110,30
(+/-) Var. Capital de trabajo		\$ -763.973,74	\$ -865.682,76	\$ -1.107.464,22	\$ -1.550.563,65	\$ -2.283.804,57
(+/-) Var. Capex		\$ -611.179,00	\$ -692.546,21	\$ -885.971,37	\$ -1.240.450,92	\$ -1.827.043,65
(-) Impuesto Op. (33%)		\$ 5.042.226,71	\$ 5.713.506,22	\$ 7.309.263,84	\$ 10.233.720,11	\$ 15.073.110,13
Flujo de Caja Libre	\$ -190.000.000,00	\$ 47.783.617,13	\$ 52.075.593,71	\$ 58.303.625,80	\$ 67.209.283,13	\$ 79.857.151,95
Flujo de caja libre a VP	\$ -190.000.000,00	\$ 41.296.013,43	\$ 38.894.880,62	\$ 37.634.216,84	\$ 37.492.611,25	\$ 38.499.877,65

Impuesto de renta	33%
WACC	15,71%
VPN	\$ 3.817.599,78
TIR	16,49%

Var. Cap Trabajo	5%
CAPEX	4%

6.10 Indicadores de bondad Financiera

En la tabla 21 se presenta el valor presente neto el cual es positivo por lo tanto se concluye que el proyecto genera valor. A su vez, se presenta el indicador de rentabilidad (tasa interna de retorno) el cual es positivo, mayor de la tasa de descuento lo cual sugiere que el proyecto debe realizarse. Se tomó la tasa de descuento calculada en el apéndice 8

7 TRABAJO FUTURO

El diseño propuesto y los costos de implementar el proyecto fueron hechos por el Sr. Avelino Pedraza, director de la cooperativa de comercio de leche a mayoristas de la vereda. Él tiene experiencia en el área de la construcción de más de 10 años. Sin embargo se requiere un trabajo técnico de un arquitecto y un ingeniero civil que involucre a fondo el proceso para establecer el sistema de zonas para el turismo, la metodología para la planificación del uso público en áreas naturales y mejorar la

matriz de impacto ambiental. A su vez debe incluir buenas prácticas ambientales (R. de Duque, 2008) tales como:

1. Construir con materiales de la zona guardando armonía con el paisaje. Las edificaciones no deben ser mayores a 2 pisos
2. Disponer de aguas residuales de manera que no produzca alteraciones ambientales.
3. Reutilizar agua para riego de jardines así como educar a los clientes y empleados sobre la importancia, conservación y uso responsable de este recurso.
4. Registrar y monitorear el consumo de energía. Informar y concientizar al huésped sobre el ahorro de energía.
5. Comprar materiales reciclados para diferentes usos. Adicionalmente, no usar paquetes y utensilios no reutilizables.

En el desarrollo de este trabajo, la ONG SUASIE le propuso a Andrés F. Rodríguez C. servir como consultor en la ONG por lo que el objetivo planteado inicialmente de “Determinar los lineamientos base para el desarrollo de la empresa” se realizará en una reunión el día en la sede social de la ONG. Para esta reunión se tiene planeado lo siguiente:

1. Postular candidatos a ser presidente de la ONG dado que la persona que actualmente tiene este rol no ha podido desempeñarse adecuadamente debido a falta de tiempo.
2. Revisar la misión y la visión de la empresa. Para esto se interrogará a cada integrante de cómo se ve en 5 años, que planes, metas y expectativas personales tiene y con la empresa.
3. Se presentará el resultado de este trabajo.
4. Presentación propuesta de consultoría incluyendo:
 - a. Actualización y discusión del análisis PESTAL.
 - b. Actualización y discusión del análisis de fuerzas de PORTER.
 - c. Actualización y discusión del análisis DOFA.
 - d. SUASIE cómo un océano azul.
 - e. Posición de SUASIE en el modelo DELTA.
 - f. ¿Cómo atraer a un cliente una vez definida la posición en el modelo DELTA bajo criterios de efectividad operacional, cliente objetivo e innovación?
 - g. Análisis “TASCOI” o declaración de identidad de los intervinientes.
 - h. Definir el cuadro de mando integral definiendo temas, objetivos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos.

Por otro lado, se sugiere modelar a SUASIE cómo un sistema social usando herramientas de dinámica de sistemas de tal forma que el proyecto se puede entender los procesos de toma de decisión de los actores, los flujos de información, estructuras de retroalimentación. Lo anterior en un ambiente computacional usando herramientas de simulación.

Definir paquetes turísticos y precios con base a la estrategia de competir sugerida y las encuestas.

8 AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la profesora María Catalina Ramírez Cajiao y al profesor Andrés Guerrero Alvarado por su apoyo durante todo este proceso. Al señor Elkin Mauricio Pedraza Sarmiento por su disposición de trabajo, buena energía y colaboración en el proyecto. A mis padres por su apoyo y esfuerzo a lo largo de toda mi vida estudiantil.

Dedico este proyecto a mi abuela materna la señora Emilia Beltrán por ser mi nana y segunda mamá hasta hace 7 meses cuando Dios la llamó a su lado.

Espero sea de utilidad para la ONG SUASIE, se complementé y se implementé de tal forma que este emprendedor grupo logre cumplir sus sueños de tener su propia empresa y ser agente activo del desarrollo de la vereda La Trinidad en el municipio de Guasca, Cundinamarca.

9 Referencias

- Beltrán, M. L. (2010). *Turismo educativo y sostenible en la reserva biológico Encenillo*. Bogotá: Tesis Maestría en Gerencia ambiental, Universidad de los Andes.
- Boullón, R. C. (1998). *Planificación del espacio turístico*.
- *Constitución Política de Colombia*. (5 de Mayo de 2008). Recuperado el 1 de Junio de 2011, de Presidencia de la república: web.presidencia.gov.co/constitucion/index.pdf
- Damodaran, Aswath. (Enero de 2011). *Contry deafults and risk premium*. Recuperado el 25 de Junio de 2011, de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- Damodaran, Aswath. (Enero de 2011). *Ratings, Interest Coverage Ratios and Default Spread*. Recuperado el 25 de Junio de 2011, de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ratings.htm
- *Decreto 216*. (3 de Febrero de 2003). Recuperado el 01 de 06 de 2011, de www.parquesnacionales.gov.co/PNN/.../Decreto216de2003.pdf
- Duque, R. I., & Ochoa, F. (2008). *Guía para la elaboración de un plan de negocios en Ecoturismo*. Bogotá, Colombia: Ins. de investifación de Recursos Biológicos Alexander Von Humboldt, Universidad Externado de Colombia. Comité Interinstitucional de Ecoturismo.
- Euromonitor. (5 de Abril de 2011). *Travel and Tourism in Colombia*. Recuperado el 24 de Junio de 2011, de <http://www.portal.euromonitor.com.biblioteca.uniandes.edu.co:8080/Portal/Pages/Analysis/AnalysisPage.aspx>
- *Ley 30*. (26 de Julio de 1996). Recuperado el 5 de Junio de 2011, de <http://www.col.ops-oms.org/juventudes/Situacion/LEGISLACION/PARTICIPACION/PL30096.htm>
- ONG Suasie. (2010). *Asociación Ecoturística y de Educación Ambiental SUASIE*. Recuperado el 20 de Mayo de 2011, de http://www.suasie.org/index.php?option=com_content&view=article&id=45&Itemid=34

- PNN y Alcaldía de Guasca. (2009). *Convenio Interadministrativo 031 de 2009, suscrito entre la Unidad Administrativa Especial del Sistema de Parques Nacionales Naturales del Ministerio del Medio Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial y el Municipio de Guasca Cundinamarca*. Guasca Cundinamarca.
- Portafolio. (2011). *Economía colombiana creció 5.1% en primer trimestre*. Recuperado el 25 de Junio de 2011, de <http://www.portafolio.co/economia/economia-colombiana-crecio-51-el-primer-trimestre>
- Portafolio, D. (16 de Marzo de 2011). *Economía*. Recuperado el 25 de Junio de 2011, de Colombia adquiere calificación de 'Grado de inversión' por calificadora Standard & Poors: <http://www.portafolio.co/economia/colombia-adquiere-calificacion-%E2%80%9Cgrado-inversion%E2%80%9D>
- Presidencia de la república; Min. del Medio Amb. Vivienda y Des. Territorial; Min. de industria, comercio y turismo;. (24 de Junio de 2003). *Política para el desarrollo del ecoturismo*. Recuperado el 2011 de 2 de Junio, de <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/newsdetail.asp?id=7183&IdCompany=14>
- Proexport. (2010). *Tecnología en la empresa turística, un tiquete sin regreso*. Recuperado el 25 de Junio de 2011, de <http://www.colombia.travel/es/profesionales-del-turismo/actualidad/tecnoturismo/1343-tecnologia-en-la-empresa-turistica-un-tiquete-sin-regreso>
- R. de Duque, R. I. (2008). *Guía para la elaboración de un plan de negocios en Ecoturismo*. Bogotá: Instituto de investigación de recursos biológicos Alexander Von Humboldt.
- Suasie. (5 de Septiembre de 2006). Certificado de Constitución y Gerencia. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.
- Suasie. (2008). *Suasie*. Recuperado el 22 de 06 de 2011, de ¿Quiénes somos?: http://suasie.org/index.php?option=com_content&view=article&id=44&Itemid=27
- SUASIE. (s.f.). *SUASIE-¿Cómo llegar?* Recuperado el 24 de Junio de 2011, de http://www.suasie.org/index.php?option=com_content&view=article&id=54&Itemid=68
- Uniovi. (2009). *Cálculo del tamaño de una muestra*. Recuperado el 25 de Junio de 2011, de http://www.psico.uniovi.es/Dpto_Psicologia/metodos/tutor.7/p3.html
- Villareal, J., & Cordoba, M. J. (2007). *A CONSISTENT METHODOLOGY FOR THE CALCULATION OF THE COST OF CAPITAL IN EMERGING MARKETS*.
- Wilde, H. a. (1999). *Curso Estrategia Organizacional*. Obtenido de <http://ocw.mit.edu/OcwWeb/Sloan-School-of-Management/15-902Fall-2006/CourseHome/index.htm>
- Yahoo. (s.f.). *Yahoo Finance*. Recuperado el 24 de 06 de 2011, de US Treasury Bonds Rates: <http://finance.yahoo.com/bonds>

10 APENDICES

10.1 Fotos lugar a realizar el proyecto



Fig. 6 Vista de la finca Santa María de las Lagunas



Fig. 7 Vista frontal casa 2 en Santa María de las lagunas



Fig. 8 Entrada a la casa 1 en la finca Santa María de las lagunas



Fig. 9 Casa vista trasera

10.2 Encuesta sobre productos en Vereda La Trinidad

Este formato es tomado del formato que se usa en el curso proyecto intermedio (Ingenieros Sin Fronteras, 2011):

1. # de Integrantes de la familia: _____
2. Edad:

3. Último nivel de estudios alcanzado por cada integrante:

4. Ocupación de cada integrante:

5. Sexo:

6. Estado civil:

7. Ingresos (FAMILIA):

8. Rol en la casa visita (Padre, Madre, Hijo, etc.):

9. Problemáticas de la comunidad:
 - a. Agua y Saneamiento básico:

 - b. Condiciones económicas:

 - c. Vivienda, infraestructura y transporte:

 - d. Acceso a la tecnología:

e. Otros (Energía)

10. ¿Qué avance observó en el municipio durante la actual administración (alcalde/gobernador)?

11. Percepción del integrante (familia) respecto a (escala de 1 a 10):

- a. Alcaldía: _____
- b. Gobernación: _____
- c. Corpoguavio: _____
- d. Parques Nacionales: _____
- e. Suasie: _____

12. Productos a ofrecer:

13. Cantidades a ofrecer por producto (semanalmente):

14. Precio a ofrecer por producto:

15. Servicios a ofrecer (camping, parqueaderos, etc.):

16. Cantidades a ofrecer por servicio (camping, parqueaderos, etc.):

17. Precio a ofrecer por servicio (semanalmente):

18. Aspectos Adicionales:

10.3 Resultados Encuesta en la vereda Trinidad

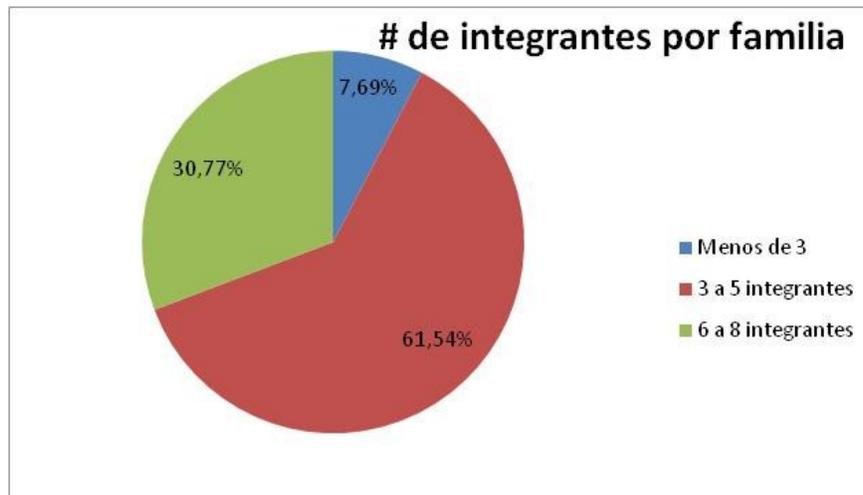


Fig. 10 Número de integrantes por familia

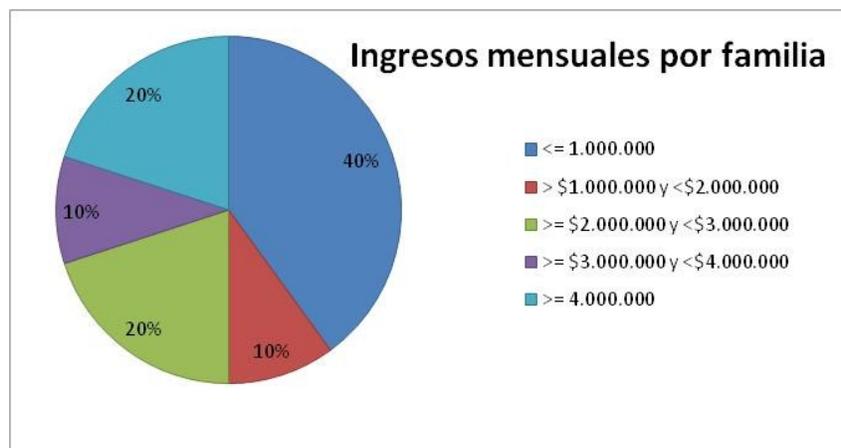


Fig. 11 Ingresos mensuales por familia



Fig. 12 Hombres en el hogar



Fig. 13 Mujeres en el hogar

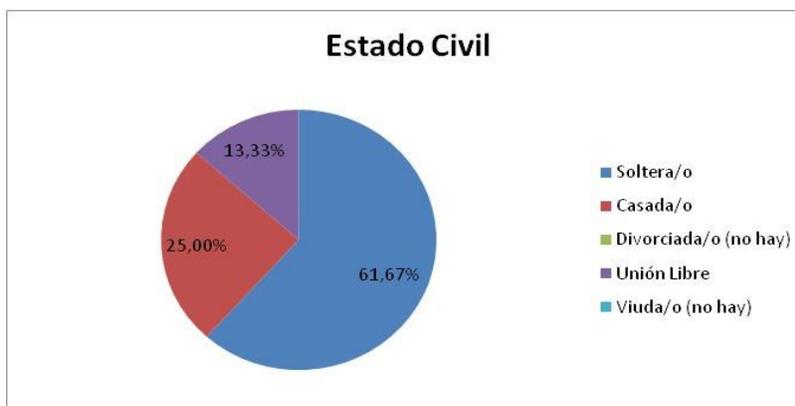


Fig. 14 Estado civil

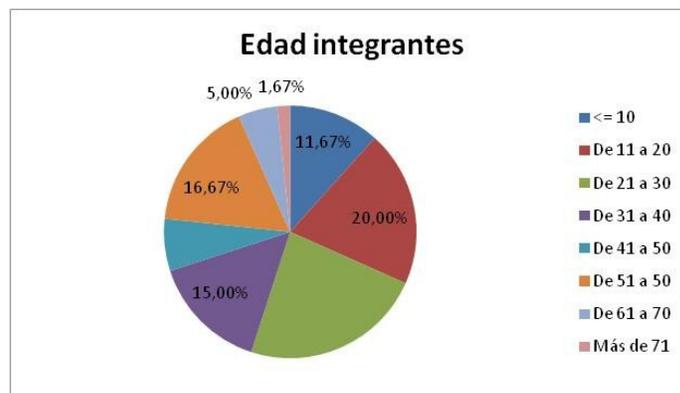


Fig. 15 Edad de los integrantes

Tabla 22 Percepción respecto a algunas entidades

Calificación/Entidad	Alcaldia	Gobernación de Cundinamarca	CorpoGuavio	Parques Nacional	Suasie
Malo	45,45%	20,00%	18,18%	0,00%	0,00%
Regular	45,45%	40,00%	45,45%	25,00%	16,67%
Aceptable	9,09%	30,00%	36,36%	8,33%	25,00%
Bueno	0,00%	10,00%	0,00%	58,33%	50,00%
Excelente	0,00%	0,00%	0,00%	8,33%	8,33%

10.4 Encuesta a consumidores

El cálculo del número de encuestas a realizar se calculó mediante la siguiente ecuación (Uniovi, 2009):

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{N * e^2 + z^2 * p * q}$$

Donde:

z: Valor función $\Phi(NC)$, donde *NC* es el nivel de confianza

e: Error muestral,

dif. que se obtiene al preguntar a una muestra de la población en vez de preguntarle a todas

N: Población objetivo

p: Proporción de individuos que posee en la población característica de estudio

q: Proporción de individuos que no posee en la población característica de estudio

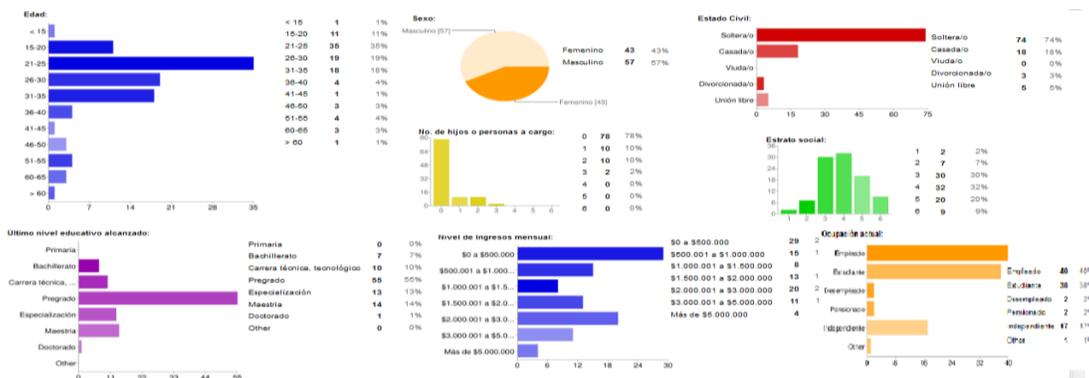
El tamaño de la muestra se tomó del número total de ingresos que tuvo las Lagunas de Siecha en 2010. Se obtuvo 100 muestras con un nivel de confianza del 92.8%.

Tabla 23 Nivel de confianza vs. n

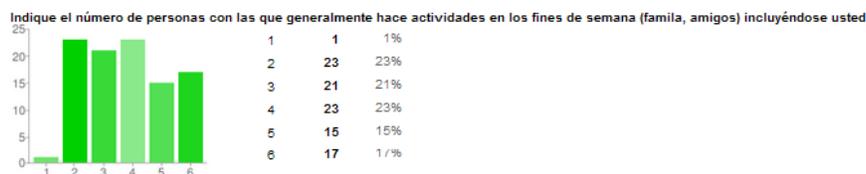
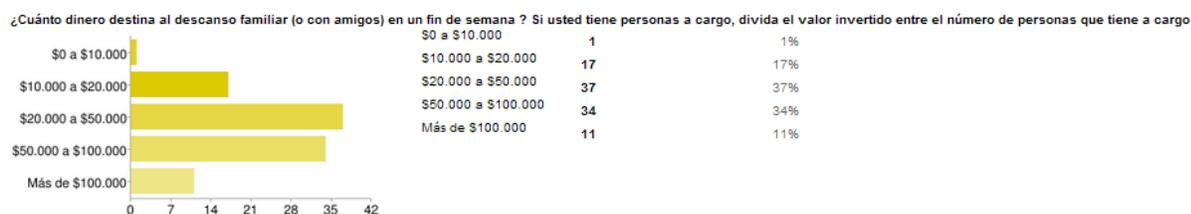
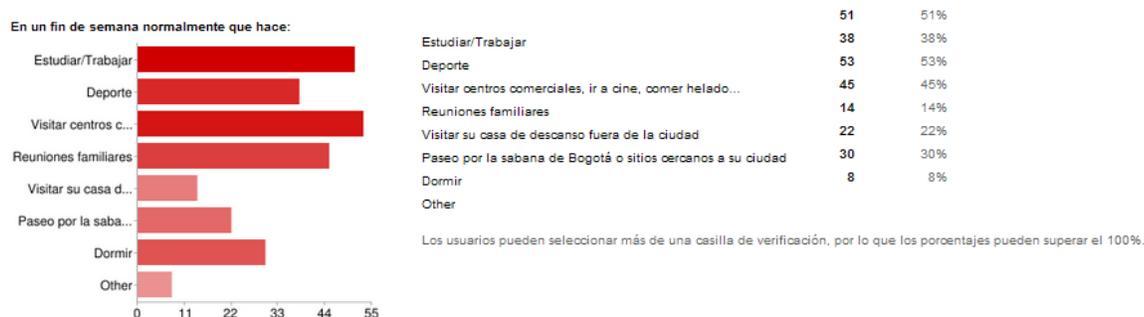
Nivel de confianza	95%	94%	93%	92,80%	92%	91%	90%
n	251,3804	160,3004	107,7625	100	75,49219	54,63986	40,59915

10.5 Resultados encuesta a consumidores

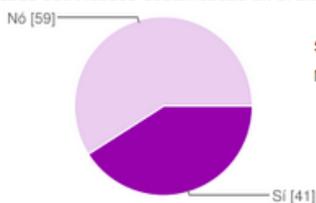
10.5.1 Información socio demográfica



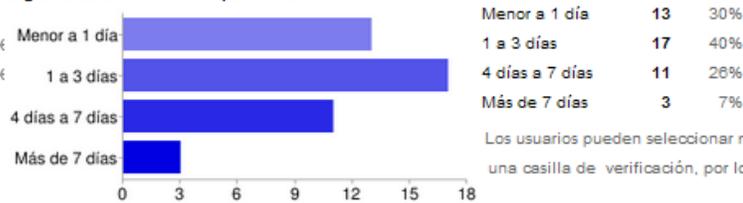
10.5.2 Estilo de vida



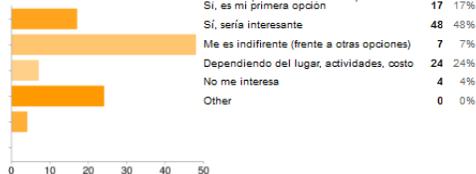
¿Ha realizado actividades ecoturísticas en el último año?



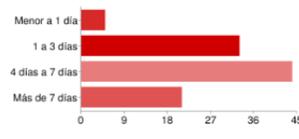
Digite la duración de su experiencia:



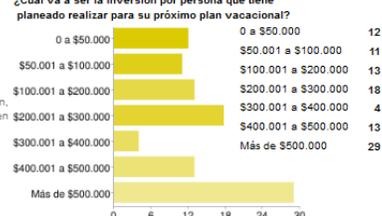
Ha considerado el ecoturismo cómo una opción para la siguiente temporada vacacional:



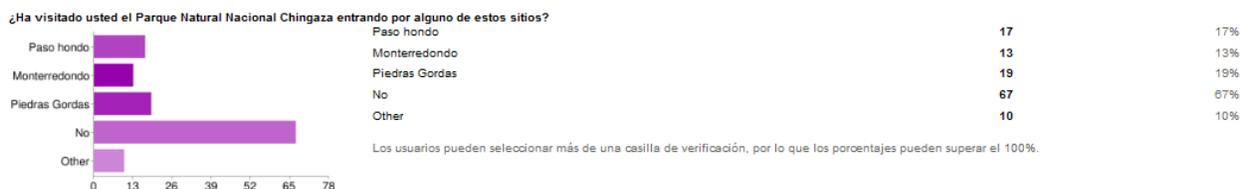
¿Cuál será la duración de su próximo plan vacacional?



¿Cuál va a ser la inversión por persona que tiene planeado realizar para su próximo plan vacacional?



10.5.3 Destino Lagunas del Siecha



10.6 Mapa ¿Cómo llegar a las lagunas de Siecha?

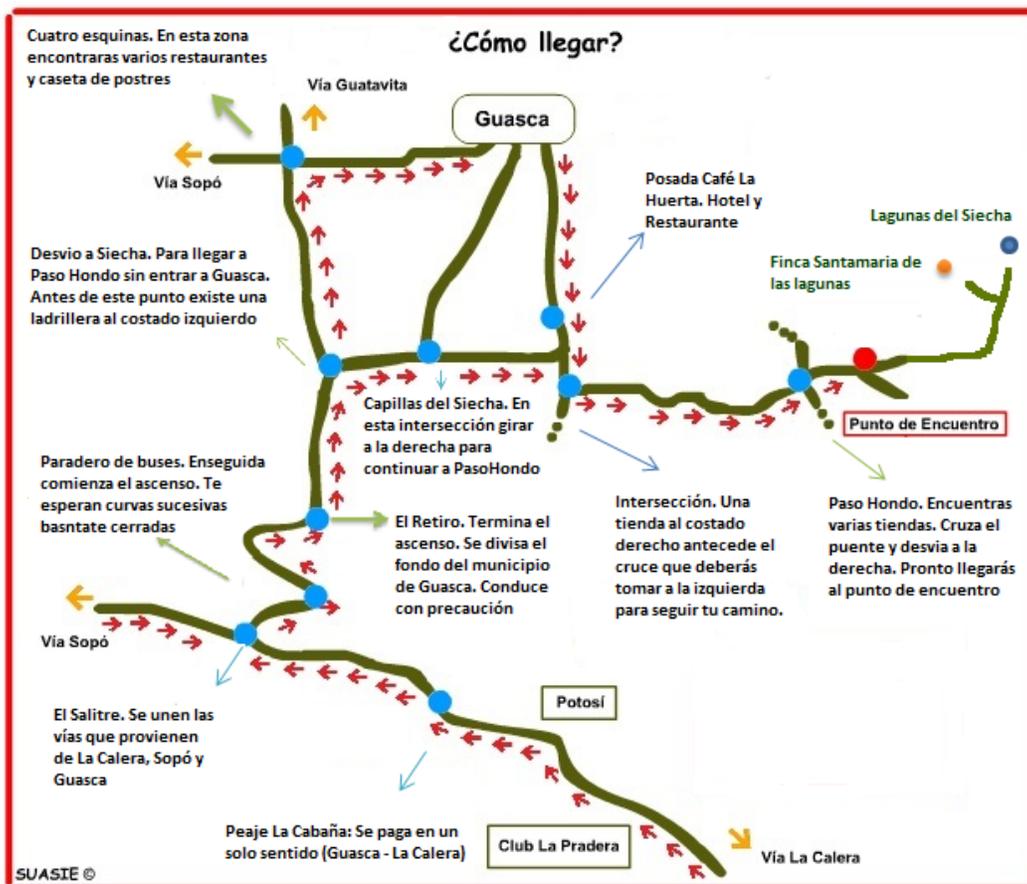


Fig. 16 Mapa

10.7 Cálculo de la tasa de descuento (TREMA, TIO)

Se sigue la metodología presentada en (Villareal & Cordoba, 2007)

En primera instancia encontramos la tasa libre de riesgo, La tasa libre de riesgo (R_f), está directamente relacionada con la tasa de los bonos del tesoro americano con madurez de diez años, por lo que se usaría una tasa spot a mediano plazo, ya que para este caso en específico es un proyecto de mediano plazo. Según lo observado en la siguiente tabla $R_f=2.86\%$.

Tabla 24. Rendimientos de los bonos del Tesoro Americano (Yahoo)

US Treasury Bonds Rates				
Maturity	Yield	Yesterday	Last Week	Last Month
3 Month	0.00	0.00	0.00	0.02
6 Month	0.05	0.06	0.08	0.09
2 Year	0.33	0.34	0.37	0.53
3 Year	0.55	0.60	0.67	0.88
5 Year	1.37	1.46	1.52	1.76
10 Year	2.86	2.91	2.94	3.13
30 Year	4.19	4.17	4.21	4.28

Luego se debe tener en cuenta el diferencial (*spread*) por costos de intermediación, transacción y percepción del ‘default risk’. El Spread de intermediación para una inversión en Colombia, no puede ser mejor que la calificación dada para el país. Como se puede observar en la siguiente tabla para un calificación BB+ (Portafolio, 2011) este es de 3.0%.

Tabla 25. Spread (Damodaran, Aswath, 2011)

If interest coverage ratio is			
>	≤ to	Rating is	Spread is
8.50	100000	AAA	0.50%
6.5	8.499999	AA	0.65%
5.5	6.499999	A+	0.85%
4.25	5.499999	A	1.00%
3	4.249999	A-	1.10%
2.5	2.999999	BBB	1.60%
2.25	2.499999	BB+	3.00%
2	2.249999	BB	3.35%
1.75	1.999999	B+	3.75%
1.5	1.749999	B	5.00%
1.25	1.499999	B-	5.25%
0.8	1.249999	CCC	8.00%
0.65	0.799999	CC	10.00%
0.2	0.649999	C	12.00%
-100000	0.199999	D	15.00%

Ahora bien se debe incluir el riesgo país (CR – Country risk, por su sigla en inglés), debido a que el proyecto se va a realizar en un país emergente, que tiene implícito el riesgo de no pago de su deuda (riesgo de *default*), también se debe tener en cuenta la prima por riesgo país:

Tabla 26 Riesgo país (Damodaran, Aswath, 2011)

Country	Region	Long-Term Rating	Adj. Default Spread	Total Risk Premium	Country Risk Premium
Cayman Islands	Caribbean	Aa3	70	6.05%	1.05%
Chile	Central and South America	Aa3	70	6.05%	1.05%
China	Asia	Aa3	70	6.05%	1.05%
Colombia	Central and South America	Baa3	200	8.00%	3.00%
Costa Rica	Central and South America	Baa3	200	8.00%	3.00%

Para Colombia como se observa en la tabla anterior de $CR = 3.00\%$.

Para el cálculo del costo de deuda se debe tener en cuenta la siguiente relación matemática:

$$K'_D = R_f + \text{Spread Intermediación} + CR$$

$$K'_D = 2.86\% + 3.00\% + 3.00\%$$

$$K'_D = 8.86\%$$

Después de hallar el costo de la deuda, se procedió a hallar el costo del equity. En primer lugar se obtuvo la prima por riesgo del mercado bursátil americano, la cual sería equivalente a **6.03%** para el 1928 a 2010 (Damodaran, Aswath, 2011). Esté prima se halla encontrando la diferencia entre el promedio histórico de los retornos del índice de mercado S&P 500 y el promedio histórico de los *T-Bonds* de EEUU, el cual es **5.28%** para el mismo periodo ya mencionado (Damodaran, Aswath, 2011).

Para hallar mayor información acerca del *Equity* se halla el Beta y la relación D/E. Aquí se realiza un supuesto fuerte dado que no hay información disponible para empresas en el sector de Ecoturismo. Lo más aproximado que se encontró al objeto social de la empresa es:

- Sector hoteles y juegos $\beta_e = 1.25, \frac{D}{E} = 49.08\%$
- Recreación $\beta_e = 1.15, \frac{D}{E} = 37.21\%$

Dado que no hay información disponible el supuesto más aproximado a realizar es tomar el promedio de los Betas y la relación D/E para hallar un estimador de un negocio relacionado con turismo. Este supuesto es fuerte, más allá de que sea la tasa real busca dar una aproximación y una justificación a la tasa de descuento.

$$\beta_{e_{desapalancado}} = 1.20$$

$$\frac{D}{E} = 43.15\%$$

Luego se debe desapalancar el β_e :

$$\beta_{e_{apalancado}} = \beta_e * \left(1 + (1 - \tau) * \frac{D}{E} \right) = 1,55$$

Y finalmente para hallar el costo del Equity, usamos la siguiente expresión matemática derivada del modelo CAPM (*Capital Assets Pricing Model*).

$$K_E = K'_D(1 - \tau) + \beta_E[(R_m - R_f) + CR]$$

En donde tasa impositiva para Colombia (τ) al 33%, y el diferencial $R_m - R_f$, hace referencia a la prima por riesgo del mercado bursátil americano. Entonces reemplazando encontramos:

$$K_E = 8.86\%(1 - 33\%) + 1.55[6.03\% + 3.00\%]$$
$$K_E = 19.93\%$$

Finalmente hallamos la tasa de descuento con el método del WACC, el cual está dado por la siguiente expresión:

$$T.D. = \left(\frac{E}{D + E}\right) K_E + \left(\frac{D}{D + E}\right) K_D(1 - \tau)$$

Para hallar la relación de porcentaje de deuda, y equity despejamos las dos siguientes ecuaciones:

$$D + E = 1 \quad \frac{D}{E} = 0.4315$$

$$\frac{D}{D + E} = 30.14\%$$

$$\frac{E}{D + E} = 69.86\%$$

$$T.D. = (30.14\%) * 8.86\% * (1 - 33\%) + (69.86\%) * 19.93\%$$
$$T.D. = 15.71\%$$