

**PLAN DE EMPRESA  
FUTURAGRO**



**MARÍA TERESA GARCÍA DORADO  
LUIS DAVID MUÑOZ DIAZ**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS  
PROGRAMA DE INGENIERÍA AGROINDUSTRIAL  
PROGRAMA DE INGENIERÍA AGROPECUARIA  
POPAYÁN  
2021**

**PLAN DE EMPRESA  
FUTURAGRO**



**MARÍA TERESA GARCÍA DORADO  
LUIS DAVID MUÑOZ DIAZ**

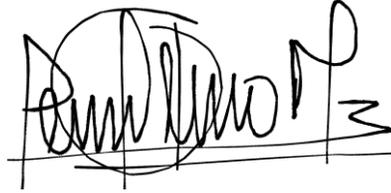
Trabajo de grado en modalidad de Estudio de Profundización Seminario de Grado en  
Habilidades Gerenciales, Emprendimiento e Innovación, para optar el título de Ingeniera  
Agroindustrial e Ingeniero Agropecuario

Director  
Mg. LENIN ALONSO MUÑOZ GIRALDO

UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS  
PROGRAMA DE INGENIERÍA AGROINDUSTRIAL  
PROGRAMA DE INGENIERÍA AGROPECUARIA  
POPAYÁN  
2021

Nota de aceptación

El Director ha leído el presente documento y lo encuentra satisfactorio.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Lenin Muñoz Giraldo', written over a horizontal line.

---

Mg. Lenin Alonso Muñoz Giraldo  
Director

Popayán, 9 de julio de 2021

## CONTENIDO

|  | pág. |
|--|------|
| INTRODUCCIÓN   | 10   |
| 1. RESUMEN EJECUTIVO                                       | 11   |
| 2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO                        | 12   |
| 2.1 ANTECEDENTES   | 12   |
| 2.2 IDENTIDAD CORPORATIVA                                  | 12   |
| 2.2.1 Misión   | 12   |
| 2.2.2 Metas y objetivos                                    | 13   |
| 2.3 MERCADO OBJETIVO                                       | 13   |
| 2.4 EL SECTOR DEL TURISMO                                  | 13   |
| 2.5 FORTALEZAS Y COMPETENCIAS BÁSICAS                      | 14   |
| 2.6 LICENCIAS Y PERMISOS                                   | 15   |
| 2.6.1 Registro Nacional de Turismo                         | 15   |
| 2.6.2 Establecimientos de alojamiento                      | 15   |
| 2.6.3 Trámite de la tarjeta profesional de guía de turismo | 15   |
| 2.6.4 Normas técnicas sectoriales en turismo sostenible    | 15   |
| 2.7 FORMA JURÍDICA   | 16   |
| 3. VALIDACIÓN DE LA OPORTUNIDAD                            | 17   |
| 3.1 APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DESIGN THINKING           | 17   |
| 3.1.1 Definición del problema                              | 17   |
| 3.1.2 Empatizar  | 17   |

|   | pág. |
|---|------|
| 3.2 APLICACIÓN DEL BUSSINES MODEL CANVAS                                    | 18   |
| 3.2.1 Segmentación de clientes  | 18   |
| 3.2.2 Propuesta de valor  | 19   |
| 3.2.3 Relación con el cliente   | 20   |
| 3.2.4 Canales de distribución   | 20   |
| 3.2.5 Flujos de ingresos  | 20   |
| 3.2.6 Actividades clave   | 21   |
| 3.2.7 Recursos clave  | 21   |
| 4. CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DEL MÍNIMO PRODUCTO VIABLE                     | 23   |
| 4.1 VALIDACIÓN DEL MERCADO  | 23   |
| 5. SERVICIO   | 25   |
| 6. PLAN DE MARKETING  | 28   |
| 6.1 ENTORNO ECONÓMICO   | 28   |
| 6.1.1 Potencial de crecimiento y oportunidad para un negocio de su tamaño   | 29   |
| 6.1.2 Barreras de entrada al mercado  | 29   |
| 6.1.3 Cambios a nivel tecnológico, económico y regulaciones gubernamentales | 30   |
| 6.1.4 Tipo de cliente   | 31   |
| 6.1.5 Análisis competitivo  | 31   |
| 6.1.6 Planeamiento estratégico – DOFA                                       | 31   |
| 6.1.7 Estrategia de mercado   | 32   |
| 6.1.8 Distribución  | 34   |
| 6.1.9 Canales de Distribución   | 34   |

|                                       | pág. |
|---------------------------------------|------|
| 6.1.10 Publicidad                     | 34   |
| 6.1.11 Presupuesto promocional        | 35   |
| 7. PLAN OPERACIONAL                   | 36   |
| 7.1 PRODUCCIÓN                        | 36   |
| 7.2 LOCALIZACIÓN                      | 36   |
| 7.2.1 Requerimientos físicos          | 37   |
| 7.2.2 Acceso                          | 37   |
| 7.3 COSTOS                            | 38   |
| 7.4 ENTORNO LEGAL                     | 38   |
| 7.5 PERSONAL                          | 39   |
| 7.6 POLÍTICAS DE EVALUACIÓN           | 39   |
| 7.7 PROVEEDORES                       | 40   |
| 8. GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN             | 41   |
| 9. PLAN FINANCIERO                    | 43   |
| 9.1 FLUJO DE CAJA                     | 43   |
| 9.2 INFORMES FINANCIEROS              | 43   |
| 9.2.1 Estado de resultados proyectado | 43   |
| 9.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD          | 45   |
| 10. ANÁLISIS DE RIESGOS               | 46   |
| 11. IMPACTOS                          | 48   |
| 11.1 ECONÓMICO                        | 48   |

|                           | pág. |
|---------------------------|------|
| 11.2 SOCIAL               | 48   |
| 11.2.1 Impactos positivos | 48   |
| 11.2.2 Impacto negativo   | 49   |
| 11.3 AMBIENTAL            | 49   |
| 12. CONCLUSIONES          | 50   |
| BIBLIOGRAFÍA              | 51   |
| ANEXOS                    | 53   |

## LISTA DE CUADROS

|   | pág. |
|---|------|
| Cuadro 1. Descripción de las actividades del flyer publicitario | 23   |
| Cuadro 2. Descripción de las barreras de entrada al mercado     | 29   |
| Cuadro 3. Flujo de caja proyectada a tres (3) años              | 43   |
| Cuadro 4. Estado de resultados proyectado                       | 44   |
| Cuadro 5. Balance general proyectado                            | 45   |
| Cuadro 6. Análisis de sensibilidad                              | 45   |

## LISTA DE ANEXOS

|  | pág. |
|--|------|
| Anexo A. Buyer persona                               | 53   |
| Anexo B. Prototipo de la metodología Design Thinking | 54   |
| Anexo C. Perfil del cliente                          | 55   |
| Anexo D. Flyer publicitario                          | 56   |
| Anexo E. Características de competitividad           | 57   |
| Anexo F. Flujograma del servicio de agro-turismo     | 58   |
| Anexo G. Matriz de análisis competitivo              | 59   |
| Anexo H. Matriz DOFA                                 | 60   |
| Anexo I. Análisis de Porter                          | 61   |
| Anexo J. Relación de colaboradores                   | 62   |
| Anexo K. Inversión fija                              | 63   |
| Anexo L. Supuestos                                   | 64   |
| Anexo M. Análisis de sensibilidad                    | 65   |
| Anexo N. Proyección de ventas                        | 66   |

## INTRODUCCIÓN

La tendencia de las poblaciones urbanas, hacia la búsqueda de la naturaleza y el mundo rural con destino de vivir experiencias amenas entre núcleos familiares ha estado creciendo satisfactoriamente; colocando de esta manera al departamento del Cauca, como un lugar de destino para vivir aventuras que están encaminadas a la adquisición de conocimientos mediante las cosas simples y auténticas en compañía de una interacción directa a la gran biodiversidad que contiene el territorio. El turismo en el municipio de Timbío está siendo llevado fundamentalmente a la masificación del agroturismo como oferta adicional a lo ya existente, de tal modo que al enfocarse con proyectos de esta índole dirigidos al principal cultivo generador de ingresos con legalidad de este lugar que es el Café, se pueda lograr un mayor estatus económico, colocando de esta forma y a disposición los saberes de diversos procesos, denotando así las costumbres y tradiciones de las personas en dicha labor.

Al tener en cuenta al agroturismo como un enfoque alternativo que tiene como finalidad generar estrategias de nuevas fuentes de ingresos, se puede denotar que en un porcentaje alto no se afecta el contexto y dinámica ya manejados en el territorio, y que por el contrario se generará en un futuro y acorde al desarrollo un crecimiento económico, social y natural necesario para mejorar las condiciones actuales de las comunidades rurales. Es a través de estos procesos que pueden surgir alternativas turísticas en la prospectiva del desarrollo rural con participación efectiva y responsable de las instituciones públicas y la comunidad en general. Por lo tanto, también es indispensable que los procesos de planificación permitan la articulación de instrumentos y herramientas que contemplen una visión común y duradera.

La investigación fue realizada en un sector rural con grandes potencialidades y con condiciones aceptables para la implementación de un proyecto de eco turismo sostenible que permita generar alternativas económicas sin cambiar la vocación agrícola ya establecida. La finalidad del presente documento es aportar los elementos necesarios para la implementación de un proyecto de agroturismo en la Vereda “Las Yescas”. Tomando como principal ente de dirección a la población, debido a que con ellos funcionando como actores primordiales, se constituirán como eje en la construcción de dicho proceso, procurando motivar un desarrollo local participativo y articulado en la localidad.

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

Al elaborar un plan alternativo de generación de ideas innovadoras para la adquisición de nuevas fuentes de ingresos, se hace necesario garantizar la protección del recurso natural, debido a que es un factor determinante para el bienestar, la salud y los beneficios de la sociedad; por esto el presente modelo de negocio está dirigido a la postulación de una propuesta que brinde servicios agro turísticos mediante la adquisición por parte del cliente de paquetes turísticos ya definidos, donde las personas que deseen adquirir los servicios, sin ninguna duda, accederán como beneficio a una de las sensaciones más agradables y una de las mejores terapias para mejorar el estado de ánimo, y acorde a ello equilibrar la vida normal de la población tanto rural como urbana en el transcurso del día a día de cada individuo.

De acuerdo a lo anterior, el presente modelo de servicio agro-turístico se centrará en ofrecer al consumidor, como acto diferenciador de la organización, una atención personalizada y capacitada, generando con esto una correcta orientación en cada ítem de los paquetes a brindar, garantizando con ello un servicio atractivo en relación calidad-precio para el consumidor. Por otra parte, se garantizará la personalidad de marca a través de la vinculación de familias cafeteras de la región, generando empleo y formando operarios comprometidos con la empresa.

La compañía está concentrada y adaptada a la constitución de una idea de negocio centrada en el Agroturismo del Café, para que en un futuro se consolide como una alternativa para la preservación de la cultura cafetera del suroccidente colombiano, mejorando el ingreso de la unidad productiva cafetera por la articulación de servicios turísticos, obteniendo un incremento de la rentabilidad de por lo menos un 10%, en comparación al sistema de producción sin este tipo de alternativas.

Teniendo como base, que el mercado objetivo está enfocado en las familias que viven en la ciudad de Popayán y sus alrededores, que tienen como interés viajar regularmente por las zonas rurales buscando y viviendo nuevas experiencias. En este orden de ideas las ofertas están dirigidas mediante paquetes agroturísticos que dentro del modelo se han definido para el óptimo funcionamiento durante el transcurso de los fines de semana, abarcando un tamaño de visitantes asequible de acuerdo a la capacidad de las instalaciones de la empresa.

## 2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO

### 2.1 ANTECEDENTES

De acuerdo a la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, el departamento del Cauca es considerado como líder en la producción de cafés de alta calidad, su clima, variada topografía, reflejo de las cordilleras Occidental y Oriental que lo atraviesan, unidos a la tradición y pasión de sus gentes, lo convierten en el cuarto productor de café a nivel nacional y el primero en número de familias cafeteras, siendo más de 90.000 mil las familias encargadas de cultivar 93.000 hectáreas de café arábico de las variedades Castillo, Colombia, Caturra, Típica, Borbón y Tabí, en 34 municipios. Desde el 10 de agosto de 2011, el café del departamento del Cauca cuenta con “Denominación de Origen”, definiéndolo como un café de fragancia y aromas muy fuertes y acaramelados, que en taza presenta acidez alta, cuerpo medio, impresión global balanceada, limpia, suave con algunas notas dulces y florales.

De acuerdo a cifras reportadas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCIT, el 2019 fue un año de cifras récord para el turismo en Colombia, el número de visitantes no residentes que llegaron al país fue de 4.515.932, un crecimiento del 2,7% con respecto a 2018, también fueron positivas en ocupación hotelera que alcanzó el 57,8%, en ingresos nominales de las agencias de viajes con un incremento del 3,7 %, en ingresos de los hoteles con un aumento del 10,6 %, estas cifras confirman que “el turismo está llamado a ser el ‘nuevo petróleo’ de Colombia como lo ha dicho el presidente Duque y se ha convertido en uno de los mayores dinamizadores de la economía del país”, aseguró el funcionario (MinCIT, 2020a).

Una forma de turismo alternativo es el agroturismo, orientado a la conservación ambiental y cultural, que permite sensibilizar a los turistas mediante la experiencia vivida. Como iniciativa para impulsar la riqueza cultural y ambiental que posee el municipio de Timbio-Cauca, nace Futuragro, una idea de emprendimiento que busca impactar a los caficultores de la región de forma positiva a nivel económico, ambiental y social, teniendo como finalidad la preservación de la cultura cafetera suroccidental colombiana, además de brindar un servicio de calidad, ideal tanto para anfitriones como huéspedes, quienes gozaran de una interacción positiva a través de una experiencia compartida.

### 2.2 IDENTIDAD CORPORATIVA

**2.2.1 Misión.** Promover un servicio de agro-turismo de calidad y responsabilidad ambiental en el municipio de Timbio-Cauca, incentivando el disfrute de la riqueza de la cultura cafetera de suroccidente colombiano, a través de una experiencia personalizada ligada a las tradiciones y patrimonios, diversificación gastronómica y belleza arquitectónica y natural, que promueva el desarrollo económico y social por medio de la vinculación de las familias caficultoras de la región.

### **2.2.2 Metas y objetivos.**

Constituir a Futuragro como una alternativa para la preservación de la cultura cafetera del suroccidente colombiano.

Ser para el año 2025 la principal empresa articuladora de servicios agro-turísticos asociada al tema de café en el suroccidente colombiano.

Obtener un incremento de la rentabilidad de la unidad productiva de por lo menos un 10%, en comparación al sistema de producción sin alternativa agroturística.

Lograr a un término de cinco años, una participación del 15% dentro del agroturístico total.

## **2.3 MERCADO OBJETIVO**

El mercado objetivo estará compuesto por núcleos familiares conformados por padres y madres que trabajan y obtienen ingresos de entre dos (2) y cuatro (4) salarios mínimos mensuales legales vigentes (SSMLV), casados o divorciados e hijo(s), que viven en la ciudad de Popayán, con interés por viajar regularmente buscando vivir nuevas experiencias y empleando como fuentes de información las redes sociales y páginas web, a través de los cuales reservan paquetes turísticos.

## **2.4 EL SECTOR DEL TURISMO**

De acuerdo con las declaraciones del viceministro de Turismo, Julián Guerrero Orozco, “Un nuevo hit se anotó Colombia al haber sido incluida en la lista de los 10 lugares líderes en el desarrollo de estrategias de atracción de inversión en turismo 2019-2020” (MinCIT, 2020b), al señalar que “se trata de otro gran logro del sector, el cual se suma a las cifras históricas que alcanzó el turismo colombiano en 2019. Según el funcionario, es un nuevo reconocimiento al trabajo articulado que hoy se traduce en servicios y atención de calidad. Sin duda, dijo, esto ha tenido impacto en la confianza de los viajeros internacionales” (MinCIT, 2020b).

“Se destacan los incentivos tributarios, con la tasa especial del 9 % de renta, que se fijó para proyectos que estén relacionados con hoteles, parques temáticos, proyectos de agroturismo y ecoturismo” (MinCIT, 2020b).

En el caso de Colombia, el agroturismo cafetero tiene gran representación y es impulsado por políticas gubernamentales. Procolombia es la entidad que promueve el

turismo a nivel nacional y se encarga de fomentar el agroturismo mediante estrategias que exponen la experiencia en las fincas y haciendas colombianas del Paisaje Cultural Cafetero, de la Sierra Nevada de Santa Marta, el Tolima, Santander, Nariño, Antioquia, Boyacá y el Huila (Agropinos, 2019).

Debido al apoyo e impulso de políticas gubernamentales, el agroturismo tendrá una tasa de crecimiento a corto y largo plazo, con requerimientos de adaptación de cultivos con mejores implementos, mejoramiento de infraestructura, atención de calidad, aplicación de herramientas como geomembranas, insumos y procesos que permitan optimizar recursos. El presente plan de empresa aplicado, tiene estipulado un plan de acción encaminado a priorizar los objetivos y metas propuestos, maximizando los recursos y tomando mejores decisiones, debido a que este plan es editable y se ajusta de acuerdo al avance y necesidad de la organización, esto permitirá que en la medida en que surjan nuevos requerimientos de adaptación se esté preparado para incluirse y ajustarse, aumentando así la eficiencia y eficacia de la empresa en el momento de ejecutar la estrategia.

## **2.5 FORTALEZAS Y COMPETENCIAS BÁSICAS**

Los factores clave para el éxito en el desarrollo del proyecto se centraran en ofrecer al consumidor un entorno natural y atractivo con un patrimonio rico en flora y fauna, interacción cultural cafetera y diversidad gastronómica como servicios complementarios atractivos al consumidor, además de itinerarios con atención personalizada que permitan al usuario descubrir el entorno, una oferta de alojamiento adaptada a las características y necesidades de la demanda turística para viajeros y promoción y comercialización del servicio a través de herramientas tecnológicas como un portal web atractivo e interactivo, redes sociales como Facebook y WhatsApp Business, atención telefónica, de modo que el usuario tenga facilidad y rapidez para obtener información de la oferta disponible y que se ajuste a sus necesidades o requerimientos.

Para el desarrollo del proyecto a nivel personal, se aportaran los conocimientos adquiridos el campo de la Ingeniería Agroindustrial, la experiencia de haber participado activamente en la formación de una empresa (con Fondo Emprender - SENA) comercializadora de ganado de ceba denominada Ganeco S.A.S, con enfoque en atención al cliente y administración, la emprendedora cuenta con conocimientos adquiridos empíricamente en manejo de cultivos cafeteros, ganadería y especies menores, además de la vinculación directa con el área de atención al cliente en tiendas de almacenes de cadena y boutique de ropa para la familia.

Desde la Ingeniería Agropecuaria y la vinculación con el comité de cafeteros, se suma la vivencia de pertenecer activamente al sector campesino, con experiencia en el manejo de sistemas integrados de producción agropecuaria enfocados al cultivo de café y la aplicación de buenas prácticas agrícolas en un producto cafetero atractivo y de calidad. Los emprendedores han desarrollado habilidades de liderazgo y compromiso por el trabajo en pro de la región, honestidad, respeto, y responsabilidad con las metas u objetivos trazados.

## 2.6 LICENCIAS Y PERMISOS

Futuragro, al ser una empresa prestadora de servicios turísticos debe contar con los siguientes registros y autorizaciones en particular:

**2.6.1 Registro Nacional de Turismo.** En el cual deberán inscribirse todos los prestadores de servicios turísticos que efectúen sus operaciones en Colombia. Este registro será obligatorio para el funcionamiento de dichos prestadores de servicios turísticos y deberá actualizarse anualmente. En efecto, el artículo 166 de la norma en mención traslada la inscripción, actualización y cancelación del Registro Nacional de Turismo a las cámaras de comercio del país desde el año 2012.

**2.6.2 Establecimientos de alojamiento.** Los establecimientos hoteleros o de hospedaje deben incorporar en la tarjeta de registro hotelero (documento que se diligencia cuando el turista llega al establecimiento de alojamiento), una cláusula sobre las consecuencias legales de la explotación y el abuso sexual de menores de edad en el país, en particular sobre las sanciones penales y administrativas previstas en la Ley 679 de 3 de agosto de 2001 y en la Ley 1329 de 17 de julio de 2009.

**2.6.3 Trámite de la tarjeta profesional de guía de turismo.** Se considera guía de turismo a la persona natural que presta servicios profesionales en el área de guionaje o guianza turística, cuyas funciones hacia el turista, viajero o pasajero son las de orientar, conducirlo, instruirlo y asistirlo durante la ejecución del servicio contratado. Para efectos de la inscripción de los guías de turismo en el Registro Nacional de Turismo, bastará que el Consejo Profesional de Guías de Turismo informe al Registro sobre la aprobación de las respectivas tarjetas profesionales.

### 2.6.4 Normas técnicas sectoriales en turismo sostenible.

NTS-TS 001-1. Destinos turísticos. Áreas turísticas de Colombia. Requisitos de sostenibilidad, 2014.

NTS-TS 002. Establecimientos de alojamiento y hospedaje (EAH). Requisitos de sostenibilidad 2014.

NTS-TS 004. Establecimientos gastronómicos y bares. Requisitos de sostenibilidad, 2008.

Para adquirir los documentos requeridos se planea inicialmente, incluir los gastos de adquisición en la proyección de costos, a fin de tener un balance general de inversión, posteriormente se recopilara la información solicitada para tramitarlos (diligenciamiento de formularios, registro en cámara y comercio previamente tramitado, requisitos exigidos para la tarjeta profesional de guía de turismo, entre otros) finalmente se designara la persona a cargo para ejecutar este trámite, quien estará debidamente informada de los requerimientos solicitados, del proceso para gestionarlos y de los ajustes extra que se puedan presentar.

## **2.7 FORMA JURÍDICA**

La empresa tendrá la forma jurídica de una SAS (sociedad por acciones simplificada), constituida por dos personas naturales y un representante legal a cargo, esta figura fue escogida porque tiene como ventaja principal un tipo de asociación flexible, ya que le permite a los emprendedores simplificar trámites y comenzar su proyecto con bajo presupuesto, se trata de un tipo de sociedad accesible y menos costosa para facilitar la realización de negocios y también para garantizar el crecimiento, toda vez que hace más fácil el camino para recibir el apoyo de fondos de capital de riesgo y capital semilla, entre otras ventajas, en síntesis la Sociedad por acciones simplificadas puede considerarse una excelente oportunidad para aquellas personas emprendedoras que quieren formalizar y legalizar su actividad comercial transformándola en una empresa.

### 3. VALIDACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

#### 3.1 APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DESIGN THINKING

**3.1.1 Definición del problema.** La zona donde se ubicará el emprendimiento, se encuentra sobre la vía Panamericana, la cual es transitada por numerosos usuarios. En esta zona se cuenta con la presencia de diversos negocios que brindan servicio de bebidas y venta de frutas a los viajeros. A partir de esto, las personas han desarrollado un gusto notable por la zona y la atracción visual del lugar, sin embargo, se ha hecho evidente el disgusto y la frustración de los viajeros al no poder acceder a un servicio de restaurante, hospedaje y atracción turística y que combinados ofrezcan al cliente un servicio de calidad. Fue así como se logró identificar la latente necesidad de ofrecer un servicio integral agro-turístico que brindara una alternativa de disfrute de las maravillas naturales de la zona.

Para entender a profundidad el problema, se decidió adelantar una observación activa, con la cual se pretendía obtener respuestas claves que permitieran definir el servicio turístico que el cliente deseaba obtener. Igualmente se construyó el buyer persona, en el cual se logró identificar la existencia de una barrera entre lo ofrecido al cliente y las aspiraciones que este tenía, debido a la limitación del servicio ofertado en relación con la diversificación gastronómica y turística. Se logró identificar que existe un deseo de vivir experiencias nuevas y atractivas y un deseo de pasar tiempo de calidad en familia e incursionar en temas turísticos, en síntesis, existe una demanda de un servicio, pero no una oferta de calidad que satisfaga esta necesidad.

**3.1.2 Empatizar.** Se empleó igualmente la técnica de grupo focal con el objetivo de detallar el comportamiento del usuario y sus expectativas respecto al servicio turístico. Se organizó un grupo de siete personas a las cuales se indago sobre siete temas que consideramos clave. Esos elementos consistían en definir:

- a. ¿Le gustaría disfrutar de un servicio turístico ubicado en la zona? SI NO. ¿Por qué?
- b. En el servicio turístico ofertado, ¿qué tipo de actividades le gustaría encontrar?
- c. En promedio, ¿cuál es el precio que considera adecuado para pagar por un servicio de hospedaje?  
\$25.000-\$40.000  
\$40.000-\$60.000  
Más de \$80.000
- d. ¿Qué factores toma en cuenta al evaluar la calidad de un servicio de turismo?
- e. Al realizar un viaje, ¿prefiere hacerlo solo o acompañado por su familia?
- f. ¿Cuántas veces al año sale de viaje?
- g. ¿Qué recomendaciones daría para que el servicio de turismo pueda brindar una atención agradable al cliente?

De acuerdo con los resultados obtenidos, se evidenciaron los siguientes factores:

1. Disfrutar de un servicio turístico en la zona, sustentado en la limitación de encontrar un lugar cercano con un ambiente atractivo y agradable
2. Entre las actividades de preferencia se encuentra: disfrutar de la gastronomía, montar a caballo, camping, pesca deportiva, caminatas y deportes extremos.
3. El consumidor está dispuesto a pagar más de \$80.000, por un servicio que brinde comodidad y calidad.
4. Entre los factores más relevantes para evaluar la calidad del servicio se encontraron: higiene y salubridad, atención al cliente, amabilidad y empatía.
5. Las personas entrevistadas coinciden en la preferencia por viajar en familia.
6. En promedio, el número de viajes que realizan es de al menos 2 veces por año.
7. Las recomendaciones sugeridas se centran en ofrecer atención al cliente en el menor tiempo posible, crear un ambiente agradable e interactivo, diversificación e implementar buenas practicas (BPM).

Con los resultados y conclusiones obtenidas, se elaboró un buyer persona de acuerdo a los datos adquiridos sobre el comportamiento y las características personales, motivaciones, objetivos, retos y preocupaciones (Ver anexo A). A partir de una actividad de brainstorming realizado con el grupo focal convocado para el proceso de empatía, se evidenció la necesidad de ofrecer un servicio turístico que satisfaga las expectativas y necesidades de cada cliente. Posteriormente y para materializar la ideación concebida para poder ser validada, se empleó la herramienta storyboard (que permite representar mediante viñetas los pasos que pueden seguir los clientes), creando una versión del servicio de acuerdo a las ideas extraídas de las fases anteriores (Ver anexo B). Dentro del proceso de validar la aceptación del cliente, se realizó una video llamada a un grupo de 15 personas convocadas de acuerdo al perfil del buyer persona, para interactuar de manera individual a través de la historia graficada, midiendo la reacción física o emocional en cada paso, la sensación de agrado o desagrado frente a las actividades representadas, el grado de cumplimiento de las expectativas individuales y la aceptación de esta alternativa como solución al planteamiento inicial del problema.

## **3.2 APLICACIÓN DEL BUSSINES MODEL CANVAS**

**3.2.1 Segmentación de clientes.** La segmentación de clientes ayuda a la empresa a identificar el mercado meta, dando como fin la visualización idónea de posibles

consumidores, por esto, se realizaron como primera medida encuestas seguidas de entrevistas tanto a visitantes como a pobladores de la localidad, donde se llegan a tener resultados con respecto a la riqueza paisajística y demás virtudes, es de gran ayuda la implementación de una idea agroturística donde las familias actúen como el principal mercado de este modelo de negocio. Acorde a lo anterior y dentro de los criterios de segmentación, se encuentra que la zona de ubicación de la idea de emprendimiento está cerca a la vía panamericana, por lo que es transcurrida por numerosos usuarios, los cuales se pueden atraer y llegar sin ningún inconveniente.

Para la segmentación se deben tener en cuenta los datos psicográficos los cuales ayudan a identificar las actitudes, el estilo de vida, las opiniones y la personalidad del turista en general. Por lo que se llega a la conclusión de que los posibles visitantes tengan como finalidad del viaje el compartir en familia momentos donde se logre abrir el dialogo entre viajeros que componen el núcleo familiar, y que con base a eso puedan tanto lograr una óptima comprensión, comunicación y adquisición de conocimientos en conjunto.

Para la definición e identificación del perfil del cliente se realiza el lienzo, en el cual identifican los gustos, posible confort con base a las necesidades prescindibles para los usuarios, inconvenientes en servicios inadecuados y la posible solución de la situación encontrada, con esto y según las encuestas aplicadas y entrevistas hechas se encontró que las personas de la localidad buscan lugares donde brinden estadías, aventuras donde logren pasar tiempos benéficos y propicias en cuanto a la toma de conocimientos para compartir en familia y/o amistades, saliendo de las rutinas que los acompaña día tras día, al analizar esto el problema evidente es la falta de estos tipos de lugares turísticos cercanos que brinden servicios en cuanto a recorridos deseados. Identificando este gran reto de la zona se plantean la conformación de un lugar agro turístico enfocado al producto del café, dando hincapié a conocimientos y procesos desarrollados en este tipo de cultivo principal de la región; también dar comodidad, precios justos y actividades innovadoras (Ver anexo C).

**3.2.2 Propuesta de valor.** El cliente tendrá una atención personalizada y de calidad, con el beneficio de armar su paquete turístico de acuerdo a su necesidad y preferencia, contara con un guía turístico que será el encargado de hacer su visita a le empresa mucho más acogedora y placentera, además de estar en contacto antes, durante y después de su visita al lugar, en caso de requerir algo o de emergencia. La familia contara con un acceso a internet para mantenerse enterado, buscar o postear la información que desee, Futuragro busca que el cliente sea el centro de atención y saque el máximo provecho a su tiempo de estadía.

Cabe aclarar en este punto que, para iniciar el proyecto en cuanto a la consigna de los posibles proveedores, se tendrán en cuenta los productores locales, es decir, que en caso de poseer necesidades en productos agropecuarios se optara por conseguir estos recursos dentro de los campesinos cercanos. Por otra los insumos como productos de aseo etc. Se buscarán dentro de la cabecera municipal apoyando pequeños emprendimientos de los pobladores de la zona.

**3.2.3 Relación con el cliente.** Las relaciones con el cliente son la piedra angular para el turismo en la que las interacciones de éstos con la empresa son múltiples y complejas, por lo que la implantación de una estrategia de Marketing Relacional en un destino turístico resulta de los más apropiados para subsistir en un entorno cada vez más competitivo.

En el campo agro turístico a instaurar, el contacto entre la empresa y los clientes es mucho más amplia que en cualquier otro sector tradicional de gran consumo, es un vínculo que se sostiene en dos pilares fundamentales; el primer es la de dar información al usuario de una manera precisa, fidedigna y adecuada posible, y el segundo es la de obtener una comunicación bidireccional, frecuente, continuada, e interactiva entre las partes. Por lo anterior, y con base al factor diferenciador que se va a emplear en la organización con respecto a la atención personalizada en la utilización de operarios motivados en cumplir adecuadamente su labor se cumplirá el óptimo rol de los dos pilares anteriormente mencionados asegurando con ello posibles clientes fidelizados, ya que al hacer sentir a las personas de cierta manera importantes dentro del establecimientos con plena seguridad entre pobladores creara un ambiente grato para la institución.

Por otro lado, al hacer sentir a los visitantes en su óptimo confort en cuanto a su elección de rutas turísticas brindadas, provocaran en ellos un ámbito propicio libero y eficaz en el momento de estadía en el centro, lo cual permitirá que degusten la gastronomía y divisen paisajes característicos de la localidad, lo cual es benéfico para la compañía.

**3.2.4 Canales de distribución.** El canal de distribución de Futuragro será de forma directa, empleando la página web oficial de la empresa como herramienta tecnológica atractiva e interactiva para el cliente, de modo que el usuario tenga facilidad y rapidez para obtener información de la oferta disponible ajustada sus necesidades o requerimientos y pueda realizar reservaciones o compra de los paquetes turísticos disponibles.

**3.2.5 Flujos de ingresos.** El flujo de ingresos del proyecto se va a ver reflejado en la venta y posterior adquisición de paquetes o rutas que deseen optar los visitantes dentro de la unidad productiva, estos flujos se tienen propuestos cada fin de semana, ya que se piensa iniciar el proyecto en forma minuciosa con un corto funcionamiento, que, con el transcurso del tiempo, el reconocimiento se va a ir desarrollando poco a poco y por ende los ingreso irán aumentando.

Se pretende recaudar mensualmente por la venta de 60 paquetes estándar un monto de \$ 21.474.072 pesos, seguido a esto se tiene también la venta de 40 paquetes Café – tour \$ 13.596.048 pesos, obteniendo así un acumulado de \$35.000.000 aproximadamente. Pero para la obtención de esto se asume un costo de materia prima mensualmente de \$19.400.000 aproximadamente.

Dando hincapié a lo ya mencionado, se tendrá como base que el movimiento del ingreso se hace de manera semi-presencial, es decir que el recurso monetario se maneja

físicamente cuando se obtengan excepciones; de lo contrario se maneja por un sistema bancario.

Los clientes pagan por la forma en que tomarán los servicios y las rutas agroturísticas ofrecidas, las actividades inicialmente a brindar serán los eslabones para constituir el precio final y estas son:

Hospedaje  
Gastronomía  
Recorrido turístico  
Plantaciones de árboles  
Asistencia técnica y/o conferencias.  
Camping  
Paseos nocturnos.

### **3.2.6 Actividades clave.**

Investigación y feedback periódica del mercado objetivo  
Solicitud y actualización de permisos y licencias  
Adecuación de las instalaciones de acuerdo a las necesidades del cliente  
Marketing a través de la personalización de la marca  
Medición del grado de satisfacción de los clientes  
Atención post-venta

**3.2.7 Recursos clave.** Para la identificación correcta de los recursos claves utilizados en el proyecto se tienen que denotar entre recursos materiales, humanos y tecnológicos sabiendo esto se tiene:

**Recursos Materiales:** dentro de los recursos materiales se encuentran las instalaciones (cabañas, finca cafetera, vivienda, oficinas, bodega de herramientas agropecuarias, etc.) y las materias primas a utilizar (plántulas y frutos de café, cítricos etc.)

**Recursos Humanos:** estos recursos son indispensables para el funcionamiento de la empresa proyectada, ya que serán el factor de base para el cumplimiento del servicio personalizado en cada actividad o experiencia del cliente a adquirir en las rutas turísticas ofrecidas.

El factor humano es muy importante, ya que debe ser considerado con especial atención en las empresas de sector turístico, la calidad personal y profesional de los trabajadores debe ser buena ya que con ellos sin más preámbulos se verá positivo o negativamente la imagen de la empresa.

Gerente.  
Contador.  
Secretaria.  
Guía turístico.  
Técnico agropecuario.  
Operarios.

**Recursos tecnológicos:** hoy en día nadie duda de que tecnología y turismo son un combo perfecto, por ello, la combinación de estos será fundamental para el funcionamiento correcto de la propuesta, sabiendo esto a continuación, se recogen algunas de las tecnologías que están marcando el paso del turismo en la actualidad y que traerán grandes cambios a corto plazo.

Internet, 5G  
Teléfono, celulares  
Pantallas automáticas  
Portátiles y/o computadores

### **3.2.8 Socios y proveedores.**

Banco Agrario de Colombia  
Federación Nacional de Cafeteros del Cauca  
Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA  
UNICOMFACAUCA  
Consultores de marketing  
Asociaciones agropecuarias de campesinos

## 4. CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DEL MÍNIMO PRODUCTO VIABLE

### 4.1 VALIDACIÓN DEL MERCADO

El mínimo producto viable (MPV) del proyecto, consistió en ofrecer al consumidor a través de un flyer publicitario una noche de estadía en lugar donde se desarrollará el emprendimiento (Vereda Las Yescas, Timbio - Cauca), incluyendo desayuno y almuerzo, ambientando la actividad nocturna alrededor de una fogata, que permitiría disfrutar del espacio en campo, de una deliciosa bebida tradicional (taza de café) y por supuesto reunir amigos y familia entorno a ella.

Para validar la aceptación del consumidor, se realizó la publicación del flyer publicitario durante un mes, realizando contacto con 15 personas por vía telefónica y WhatsApp, remitiendo la información solicitada e interactuando continuamente para realizar la reservación del evento (Ver anexo D).

Cuadro 1. Descripción de las actividades del flyer publicitario

| Actividades  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| Fogata   | Desayuno campestre   | Almuerzo   | Recorrido  |
| Se realizara la preparación de la bebida tradicional (café en taza), esparcimiento cultural, interacción familiar, degustación de vino de café elaborado por el anfitrión. | Incluye:<br>Jugo de naranja o café en taza<br>Plato de frutas<br>Pan casero artesanal<br>Huevos (al gusto)<br>Mermelada artesanal<br>Patacones con pollo o carne | Incluye:<br>Sancocho de gallina de campo<br>Limonada o jugos naturales<br>Postre | Se realizara una caminata para el tiempo de espera entre desayuno y almuerzo, alrededor de la finca para observar los cultivos existentes, belleza paisajística, flora y fauna presente. |

Para evaluar la satisfacción y calidad del servicio, se emplearon las siguientes métricas de relación con los clientes:

- Aceptación o no del servicio.
- Reservas inmediatas o con tiempo de espera.
- Formas de pago.
- Seguimiento del cliente.
- Comentarios o sugerencias.

De acuerdo con los resultados obtenidos:

De las 15 personas contactadas, nueve aceptaron el servicio e hicieron la reservación para el evento.

De las seis personas restantes, tres manifestaron hacer la reservación tiempo después y las tres restantes decidieron no participar.

Entre las formas de pago, siete reservaciones se harían con pago en efectivo y tres con transacción por Davivienda, Daviplata o Nequi.

Las personas contactadas manifestaron pagar por el paquete completo, si cumplía con lo ofertado y en el tiempo establecido, también hubo reacción de tres personas que manifestaron desear un descuento por reservar con anticipación.

Las tres personas, con reservación para tiempo después, se acordó realizar un seguimiento para ajustar los compromisos de trabajo y tener la disponibilidad de tiempo.

Como sugerencias se tomó en cuenta la idea de incluir otras actividades interactivas como pesca, proceso de producción del café y productos gastronómicos típicos de la región.

Futuragro tiene proyectado realizar este evento cada seis meses, se realizara un feedback con cada usuario asistente a la actividad con la finalidad de ampliar el portafolio de oferta de servicio, la validación de cada evento transcurrido permitirá que el proceso de observación y aprendizaje permita incluir paquetes ajustados a las necesidades y deseos de los usuarios.

## 5. SERVICIO

El servicio agro-turístico se centrará en ofrecer al consumidor una atención personalizada pautando diferenciación a través de procesos y nivel de servicio, servicio atractivo por calidad-precio, presencia e interrelación con el cliente por medio de redes sociales y página web antes, durante y después de su experiencia, además de la personalidad de marca a través de la vinculación de familias cafeteras de la región, generando empleo y formando empleados comprometidos con la empresa (Ver anexo E).

El usuario encontrará en la oferta turística servicios complementarios de hospedaje, gastronomía y transporte, y entre las actividades que puede experimentar estará un recorrido o caminata alrededor de las instalaciones, visita al museo, pesca deportiva, asistencia técnica, conferencias o charlas enfocados al tema de café, noche de camping, paseo nocturno con iluminación led, práctica de deporte extremo y actividades interactivas de aprendizaje, con atención personalizada del cliente asignando un guía turístico (el cliente es libre de decidir si se asigna o no), continuo a este paso se dará el inicio a la experiencia con una breve inducción y degustación de la bebida tradicional (café en taza), encontrando en el transcurso del recorrido puntos estratégicos de información en medio físico o códigos QR, puntos de hidratación durante la ejecución de las actividades escogidas, además de espacios de descanso, alimentación u otras como fotos, videos, etc. Finalmente se realizará para la evaluación del servicio una encuesta al cliente de forma física o virtual que le permita redimir puntos para una próxima visita o en convenios realizados, además de la aplicación de una estrategia de fidelización que retroalimente y aporte a mejorar la calidad del servicio. (Ver anexo F).

El servicio de agro-turismo en el municipio de Timbio-Cauca (Vereda Las Yescas), se dará a conocer a través de procesos publicitarios e informativos que impulsen la atracción de clientes, se podrá hacer reservaciones o solicitar información con la persona encargada (con manejo de idioma inglés y español) acerca de los paquetes turísticos u ofertas por medio de redes sociales (Facebook, Instagram y WhatsApp bussines), página web o medio físico, para la facilidad del cliente el pago se puede realizar a través de una cuenta bancaria o pago en efectivo.

Entre los paquetes turísticos ofertados que se ofrecerán al cliente serán:

**Paquete estándar:** Para dos personas, incluye servicio de hospedaje 2 días – 2 noches, alimentación que incluye desayuno, almuerzo y cena, transporte para llegar y salir del lugar, si el usuario no cuenta con un medio de transporte, y la participación en todas las actividades mencionadas anteriormente.

**Paquete café-tour:** Para dos personas, incluye servicio de hospedaje 2 días – 1 noche, alimentación que incluye desayuno, almuerzo y cena, transporte para llegar y salir del lugar, si el usuario no cuenta con un medio de transporte, participación en actividades enfocadas

al tema de café, asistencia técnica, conferencias o charlas y actividades interactivas de aprendizaje (proceso de producción del café, procesos agroindustriales de elaboración de derivados del café, fogata nocturna con participación de asesor cultural).

Para mejorar la diversificación del servicio, se realizará a mediano plazo la proyección de un paquete adicional, que estará sujeto a modificaciones con base en las validaciones realizadas durante el proceso de aprendizaje y aceptación de los paquetes ofertados por la empresa. El paquete tendría las siguientes condiciones iniciales:

**Arma tu paquete:** El cliente armara el paquete de acuerdo a sus necesidades, podrá incluir el servicio de hospedaje, alimentación y transporte, ajustándose a los días de permanencia, además combinara las actividades que prefiera realizar en la experiencia de visita al lugar.

Las personas que deseen adquirir el servicio, disfrutaran de una sensación de relajación con espacios al aire libre y hermosos paisajes, además de ser una opción ideal como terapia de relajación para mejorar el estado de ánimo y salir de la cotidianidad, liberando la carga física y emocional de la vida urbana. Entre los beneficios más relevantes de los que gozara el cliente se encuentran:

**Diversificación:** El cliente podrá disfrutar de una grata experiencia, armando un paquete turístico que combine las diversas actividades que desee realizar durante su permanencia, obteniendo un servicio de calidad ajustado a sus necesidades.

**Liberar estrés:** Pasar tiempo en la naturaleza puede ayudar a aliviar el estrés y la ansiedad, a mejorar el estado de ánimo y a potenciar los sentimientos de felicidad y bienestar. El ambiente en campo, permite desconectarse de la rutina diaria y recuperar el equilibrio físico y emocional.

**Ampliar conocimientos educativos y culturales:** Esta será una experiencia para adquirir conocimientos entorno al enfoque cultural cafetero, estableciendo un contacto directo con el ambiente y despertando interés por conocer el proceso productivo, por medio de las actividades interactivas de aprendizaje.

**Consumo y compra de productos orgánicos:** El cliente disfrutara de un servicio gastronómico con un valor nutricional mayor a un servicio convencional, debido a que se las materias primas serán los productos orgánicos cultivados en el lugar, así que además de tener una opción de alimentación saludable, podrán adquirir los productos ofertados.

**Interacción familiar:** El servicio agro-turístico ofrece diferentes actividades de esparcimiento, promoviendo un escenario familiar de integración y participación activa, que permita fortalecer los vínculos emocionales.

**Atención personalizada:** El cliente contara con un guía turístico que orientara todo el recorrido y complementara con la información concerniente al desarrollo de las actividades escogidas, además de estar en contacto con el personal encargado de monitorear la experiencia, con el propósito de suplir alguna emergencia, inconveniente o solicitud.

Como estrategia de fidelización, se desarrollará un protocolo sencillo para facilitar el cumplimiento de manera sistemática con cada cliente, con la finalidad de evaluar el grado de satisfacción del servicio y la atracción o permanencia de los visitantes. Para ello se realizara:

**Ofertas y descuentos especiales:** Esta estrategia de post-venta permitirá atraer la atención del cliente y generar un proceso de fidelización. Los usuarios visitaran la página web y redes sociales disponibles para chequear las promociones u ofertas disponibles y elegir la más apropiada, se incluye la opción de redimir los puntos acumulados de visitas anteriores a través de estas promociones o por medio de los convenios realizados.

**Atender y/o realizar llamadas post-venta:** Es fundamental realizar las llamadas post-venta cuando el cliente retorne de su viaje, además de crear un proceso de empatía con el consumidor, se evaluará la calidad en el servicio a través de preguntas claves y se obtendrá un feedback como insumo para mejoras en la calidad del servicio agro-turístico.

## 6. PLAN DE MARKETING

### 6.1 ENTORNO ECONÓMICO

De acuerdo con Sergio Clavijo profesor de la Universidad de Los andes (2019), las estadísticas nacionales correspondientes al flujo de turistas emitida por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo del mercado total disponible (TAM) para el sector turismo en Colombia es de 3,5 millones de turistas para el año 2019, de los cuales el 0,2% del total nacional corresponde al departamento del Cauca, es decir 700.000 turistas por año. De ese mercado servible disponible (SAM), se tiene un índice del 40% correspondiente a 280.000 turistas/año con tendencia por el agro-turismo, de ese mercado disponible Futuragro espera captar un 0,02% de mercado accesible servible (SOM), es decir 4.800 turistas/año.

Tendencias en el mercado objetivo. Como lo afirma Claudia Lacoutoure, Exministra de Comercio, Industria y Turismo (2018) los estudios especializados indican que los viajeros contemporáneos prefieren la privacidad, la libertad de movimiento, la ecología, la tranquilidad y el bienestar. Es una noticia favorable para Colombia, uno de los paraísos más biodiversos del planeta. Los análisis comparativos de las grandes plataformas revelan cómo también el turismo urbano, el sol y playa y el ocio nocturno ceden protagonismo a servicios alternativos, como cabañas de montaña, casas rurales o participar en ceremonias ancestrales, convivir con comunidades, o simplemente escalar montañas, hacer cabalgatas, caminatas o avistamiento de flora y fauna. Gustavo Toro9 presidente de la Asociación Hotelera y Turística de Colombia, expresó que en los puentes festivos se ha notado una demanda creciente de los destinos de naturaleza y se la gente está buscando más ese tipo de alojamientos lejanos, sin aglomeraciones y que les permita un mayor distanciamiento, indudablemente este será un producto que tendrá una gran demanda en esta época de pandemia y después.

“En medio del impacto sin precedentes que está representando el COVID-19 para el sector turístico, Raquel Garavito, presidenta del Fondo Nacional de Turismo (Fontur), afirmó que el turismo en Colombia se ha recuperado en un 20% luego del cierre total que tuvo la industria por culpa de la pandemia” (Vargas, 2020), lo que evidencia no sólo el amplio camino por recorrer, sino la resiliencia del sector para convertir la crisis en una oportunidad, donde ha sido necesario repensar estrategias que contribuyan con la reactivación gradual a partir de estrictos protocolos de seguridad y donde el elemento más importante a trabajar será la recuperación de la confianza del consumidor.

De acuerdo con el docente Willem Van Rossem (2020) de la escuela de management en turismo, algunas de las posibles tendencias y actividades turísticas que predominarán en el 2021 son turismo de naturaleza, turismo nacional, turismo rural y destinos cerca de casa.

Un turismo renovado comienza a desarrollarse gracias a algunas tendencias que marcarán la pauta de los viajes durante 2021, lo que demuestra la capacidad

transformadora y de adaptabilidad que tiene esta industria clave para la recuperación económica mundial. Viajes seguros y que generen confianza a los turistas, además de reservas hechas con una menor antelación y la aparición de “slow tourism”, un concepto que se hace cada vez más familiar, son algunas de ellas con las cuales Colombia ya se ha estado adaptando. Las cinco tendencias clave para viajar en 2021, de acuerdo con un informe de ProColombia elaborado a partir de diversos estudios son seguridad y confianza, reservas con menor antelación, la reivindicación del “slow tourism”, microvacaciones y viajes nómadas (Procolombia, 2021).

**6.1.1 Potencial de crecimiento y oportunidad para un negocio de su tamaño.** De acuerdo a Henao (2018) además del potencial para convertirse en despensa global alimentaria, en Colombia surgen ya claras oportunidades para el turismo rural: Agroturismo, ecoturismo y Turismo rural comunitario, Colombia tiene deseos por convertirse en el lugar más aventurero y reconocido que merece ser”. La multiplicidad de climas y relieves, la disponibilidad de intercambio de regiones cálidas a páramos en poco tiempo, la vasta riqueza faunística y florística, las unidades de paisaje características del relieve, desde costas, valles interandinos, montañas, sabanas tropicales hasta bosques de niebla, conforman un abanico muy atractivo para el turista común o el especializado. Los planes de ordenamiento territorial incluyen al turismo rural como un componente estratégico para el futuro económico y para la formación de nuevos capitales sociales, pero estas intervenciones tienen que ser cuidadosamente planificadas, con una responsable y rigurosa protección ambiental y cultural. Las oportunidades procedidas del crecimiento sostenido de estas demandas deben ser aprovechadas para desarrollar atractivos realmente relevantes, con áreas diseñadas para los turistas (senderos, espacios de estar, servicios higiénicos, seguridad), que dejen en el turista una experiencia inolvidable.

Si el país aprovecha la ventaja competitiva que le da su biodiversidad, puede consolidarse como una potencia mundial en este tema y aportar al desarrollo de un turismo sostenible en Colombia. Según el Sistema de Información sobre Biodiversidad de Colombia (SIB), el país cuenta en total con cerca de 56.343 especies registradas; entre ellas 1.921 aves, 26.177 plantas, 803 anfibios, 537 reptiles, 492 mamíferos, 3.435 peces y con 9.153 especies endémicas. Esta riqueza en fauna y flora es uno de los principales activos de empresas del sector turístico que afianzan sus negocios con una filosofía verde y atienden los mercados internacionales con el apoyo de ProColombia. El turismo de naturaleza y aventura es uno de los productos prioritarios en la estrategia de promoción internacional de ProColombia para incrementar la llegada de viajeros extranjeros, la cual está alineada con el propósito del Gobierno Nacional de convertir a la industria turística en el principal generador de empleos y divisas del país (Procolombia, 2017).

**6.1.2 Barreras de entrada al mercado.** Ver cuadro 2.

Cuadro 2. Descripción de las barreras de entrada al mercado

| Barreras de entrada         | ¿Cómo se superarán las barreras?   |
|-----------------------------|--|
| Normas técnicas sectoriales | Implementar una lista de comprobación (Checklist), para evaluar el cumplimiento de los requerimientos de forma inicial, parcial y final en el desarrollo del proyecto. |

Cuadro 2. (Continuación)

| Barreras de entrada                 | ¿Cómo se superarán las barreras?   |
|-------------------------------------|--|
| Mano de obra regional no capacitada | Alianzas público-privadas, con instituciones como el SENA o Comfacauca, que permitan capacitar al personal que sea contratado.   |
| Infraestructura                     | Realizar la proyección de una infraestructura expandible, que se ajuste a los requerimientos iniciales y cambios en el transcurso de la aplicación del modelo de negocio.  |
| Conectividad                        | De acuerdo al entorno rural, existen dos ofertas de empresas que brindan servicio de acceso a internet, se analizara la propuesta que brinde mejor cobertura, estabilidad y precio, creando un acuerdo de permanencia para un mayor beneficio mutuo. |
| Carencia de financiación            | Implementar mecanismos de acceso a crédito y cofinanciación, incluyendo la vinculación a presupuestos asignados por Entes Territoriales.   |
| Promoción y mercadeo del servicio   | Asesoría para la aplicación de estrategias de marketing adecuadas al modelo de emprendimiento, que generen reconocimiento e interés en el mercado objetivo.  |

### 6.1.3 Cambios a nivel tecnológico, económico y regulaciones gubernamentales.

Según Vidal (2019) la tecnología ha generado grandes impactos en la revolución del sector turístico, hoy en día nadie duda de que tecnología y turismo son una combinación perfecta. Esta combinación, además, influye enormemente en la manera de viajar, que destino elegir para las vacaciones, hasta que hacer cuando se llega al lugar incluso en la etapa posterior a la aventura. Tal es así que, según un estudio de Google Travel, el 74 % de los viajeros de placer planean sus viajes por Internet, mientras que solo el 13% lo hace ya a través de agencias de viaje.

Sin duda, la tecnología es una gran protagonista y puede afectar de manera positiva y negativa al desarrollo de una empresa, debido a que es cada vez mayor las tendencias de consumo a través de medios tecnológicos, esto requiere de un proceso de adaptabilidad a cambios constantes que brinden una mejora en el servicio, en la relación con el cliente y en la experiencia de planificar un viaje, sin embargo, la empresa puede fracasar sino incursiona y se ajusta a la era tecnológica encaminada a las necesidades del cliente.

“El turismo como actividad económica involucra la participación del gobierno como institución encargada de regular todo el desarrollo del sector, y es ahí donde aparece la política pública como herramienta de intervención del Estado.” (Benavides, 2015) De acuerdo con Jiménez y Parra (2019). para el entorno político y económico, el gobierno actual en cabeza del presidente Iván Duque declaro en octubre del año 2017 que el turismo iba hacer el nuevo petróleo del país, soportándose en que el turismo era algo que podría brindar empleo, inversión y desarrollo al país, afirmando que es uno de los ejes principales a tratar durante el periodo 2018- 2022, por eso se ha venido promoviendo el turismo nacional a través de campañas como #YoVoy y líneas de crédito por medio de Bancoldex a viajeros que quieran conocer nuevos lugares turísticos. Así que aunque Colombia tiene grandes retos por enfrentar en materia de turismo, los cambios a nivel político favorecen a las empresas que deseen incursionar en este campo, además de incentivos económicos para empresas legalmente constituidas que apliquen la normatividad vigente, cabe resaltar,

“que de acuerdo a una publicación realizada por El Espectador, las tendencias después de la pandemia para el año 2021 favorecen este sector, a razón de la preferencia del consumidor por viajes de naturaleza, nacionales y rurales” (Castaño, 2021).

**6.1.4 Tipo de cliente.** El servicio de Futuragro se dirige a un tipo de cliente B2C (de negocio a consumidor), que hace referencia a la actividad comercial entre un negocio y un consumidor individual. Para definir el perfil del cliente se realizó inicialmente un proceso de empatía, obteniendo respuestas claves a través de la herramienta grupo focal, posteriormente se analizó la información y se definieron las características del perfil del cliente por medio de un buyer persona.

**6.1.5 Análisis competitivo.** Para determinar el análisis competitivo de la empresa, se realizó una matriz que permite comparar factores clave entre dos referentes:

**Empresa 1:** Granja integral Mamá Lombriz.

Ubicación: kilómetro 1 Vía a Cali Vereda Rio Blanco, Parcelación El Tablón, Popayán, Cauca, Colombia

Servicios: Es una granja autosuficiente que realiza procesos orgánicos, biológicos, ecológicos, educativos y turísticos.

**Empresa 2:** Panaca.

Ubicación: Quimbaya – Quindío, Colombia, a unos 300 km al oeste de Bogotá.

Servicios: Es un parque temático agropecuario que propicia la interactividad del hombre con la naturaleza y la zoología doméstica.

De acuerdo al análisis comparativo realizado, la empresa posee como mayor fortaleza la variedad en los servicios que se ofertan al consumidor, brindando la opción de armar un paquete turístico que se ajuste de acuerdo los gustos y necesidades del cliente, y a su vez garantice un ambiente agradable y de calidad en el transcurso de la experiencia, para complementar y fortalecer este factor se empleara el servicio post-venta que permitirá brindar un mejor servicio y a su vez retroalimentara las falencias que se estén presentando. Debido a que la empresa ingresara al mercado como una oferta de servicio nueva para el consumidor, no se contara con una reputación o marca reconocida, es decir, que se debe dar a conocer al mercado a través de estrategias de marketing adecuadas o convenios favorables (Ver anexo G).

#### **6.1.6 Planeamiento estratégico – DOFA.**

Las fortalezas con mayor valor (1 y 2) correspondientes a "Diferenciación a través de procesos y nivel de servicio" y "Atención post-venta" se convertirán en ventajas competitivas para la organización, que permitirán potenciar el servicio ofrecido y hacer frente a las amenazas.

Las debilidades con mayor valor (1 y 3) correspondiente a "mala reputación de servicio al cliente" y "grado de experiencia" representan un reto para afrontar y son aquellas que tienen mayor repercusión por tanto se deben definir estrategias que permitan superar las debilidades y convertirlas a oportunidades.

Las oportunidades con mayor valor (1 y 4) correspondientes a "Posicionamiento del servicio agro-turístico en el mercado" y "Demanda agro-turística insatisfecha" se deben aprovechar para posicionar la idea de negocio.

Las amenazas (2 y 3) correspondientes a "Aceptación del servicio agro-turístico" y "Cliente organizado" son las más representativas para la empresa y se debe trabajar en función de ellas para evitar riesgos y afecciones para la empresa. (Ver anexo H).

**6.1.7 Estrategia de mercado.** Teniendo como base el análisis competitivo realizado, se empleará la estrategia de precio por paquete, que en términos de precio será mayor respecto a la competencia debido a la diversificación ofrecida en el servicio, además de la atención personalizada que se brindará al cliente, es decir, que el consumidor percibirá los beneficios de una propuesta de valor atractiva, en comparación con las ofertas de servicio turístico convencionales. Esta estrategia consiste en ofrecer dos o más servicios por un solo precio. Puede venderse únicamente como un paquete o también dar la posibilidad de adquirirlos de manera individual. Implementar esta estrategia ayuda a agregar valor a las ofertas, sobre todo a aquellos clientes que están dispuestos a pagar un poco extra por dos (o más) servicios. Combinada la estrategia de fijación de precios por paquete y marketing diferencial, se logrará que el consumidor conozca y se sienta atraído por otros elementos del portafolio, de igual forma no base sus decisiones de compra solamente en el precio, sino en disfrutar de la experiencia.

Con el fin de brindar un servicio agro-turístico de calidad, se plantean las siguientes políticas de servicio al cliente y de crédito:

#### **Política de servicio**

Satisfacer las necesidades de las partes interesadas, brindando un servicio oportuno, confiable y de valor agregado.

Indagar en innovación y desarrollo de nuestros servicios, a través del análisis de datos y del seguimiento al servicio prestado.

Suministrar al cliente herramientas tecnológicas enfocadas a la prestación de un servicio eficaz, promoviendo los medios necesarios para mantenerlo informado acerca de los productos y servicios.

Promover un ambiente de trabajo agradable, actualizando y manteniendo en buen estado las instalaciones.

### **Política de fidelización**

*En relación con los clientes:*

Establecer relaciones de satisfacción y confianza.  
Mantener convenios de lealtad y continuidad.  
Ofrecer el mejor servicio al cliente.  
Brindar promociones de acuerdo a sus necesidades.

*En relación con los colaboradores:*

Propiciar un ambiente de trabajo armonioso.  
Proveer las herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo de sus actividades.  
Cumplir con la normatividad vigente dentro de los marcos legales.  
Desarrollar actividades para el reconocimiento de logros a través de incentivos individuales y colectivos.  
Promover la capacitación en temas laborales y el fortalecimiento de las competencias a través del programa de capacitación.

### **Política de venta**

Realizar seguimiento en todo el proceso de adquisición del servicio, desde la cotización hasta el regreso del viaje de los clientes.

Cumplimiento de la normatividad legal vigente.

Aplicar una mejora continua de los servicios, con el fin de garantizar los más altos estándares de calidad para nuestros clientes.

### **Política de garantía**

Los servicios turísticos ofrecidos a los clientes son acordados y aprobados por la empresa. En aquellos casos en la empresa turística no preste el servicio acordado, o que el cliente no pueda tomar los servicios contratados se procederá a la devolución del dinero, de acuerdo con las políticas de devolución y reembolso de Futuragro.

**6.1.8 Distribución.** La visibilidad y la accesibilidad son términos muy relevantes para planificar la apertura de la empresa, de ello depende, en parte, la imagen que los clientes y los competidores tendrán de la empresa. Para llevar a cabo el proyecto empresarial, la ubicación en la que se desarrollara el emprendimiento (Vereda Las Yescas, Timbio-Cauca) es cercana y accesible para el perfil del cliente analizado previamente, siendo un factor relevante para el consumidor a la hora de acceder al servicio, se busca incrementar la capacidad de atracción de clientes a través de este factor, ya que se ubicaría continuo a una vía principal transcurrida, siendo favorable para el servicio ofertado, ya que requiere de una ubicación rural en el que se puedan desarrollar todas las actividades incluidas en el portafolio de servicios, y es fundamental que atraiga visualmente y permita conectar al consumidor con el lugar.

La ubicación de la competencia más cercana está ubicada en la zona urbana (Popayán-Cauca), es relativamente distante en comparación a la ubicación de la empresa, lo que significa que en el lugar no hay una competencia directa cercana, sin embargo, es esencial conocer la competencia, observando sus debilidades y fortalezas, con el objetivo de planificar estrategias enfocadas en aprovechar los puntos débiles de los demás competidores, esto se resume a indagar si los clientes sienten que sus expectativas y necesidades están siendo cumplidas por los productos o servicios de la competencia; y si no es así evaluar como el producto de tu empresa puede lograr satisfacer esas necesidades.

**6.1.9 Canales de Distribución.** El servicio agro-turístico que ofertara Futuragro se realizara de forma directa en el lugar de ubicación de la empresa, brindando información y realizando la compra o reservaciones de los paquetes turísticos ofertados.

**6.1.10 Publicidad.** De acuerdo al perfil del cliente previamente analizado, los clientes conocerán la propuesta de turismo a través de una estrategia de marketing diferencial, proyectada a través de redes sociales, pagina web oficial de la empresa y medios de comunicación regional como radio y periódico, además se tiene proyectado participar en ferias o eventos culturales que impulsen la marca, debido a que estos medios de comunicación son los más empleados por el nicho de mercado que se pretende abarcar. A nivel personal y de acuerdo al perfil de los emprendedores, se dará a conocer la propuesta al círculo social más allegado, con la finalidad de que sean actores que transmitan la información.

La empresa se proyectara al consumidor como una marca que posee responsabilidad, credibilidad, transparencia y calidad, la impresión instantánea que el cliente recibe y la clasificación que él hace de la compañía, depende de la presentación de la marca, es decir, cuanto más familiarizado este el cliente con la marca del servicio turístico, más influirán sus percepciones, por eso es fundamental crear un vínculo emocional con el cliente, para que este se sienta identificado. Debido a que en el mercado actual nada tiende a ser estable y cambia con frecuencia, es importante lograr una ventaja competitiva, que marque la diferencia y se mantenga en el tiempo. Así, la empresa buscara conseguir una buena imagen corporativa que le de posicionamiento y diferenciación, ya que la importancia de la

imagen corporativa radica en la capacidad de transmitir confianza y a su vez conllevar a la contratación del servicio.

**6.1.11 Presupuesto promocional.** El presupuesto promocional de Futuragro será de \$2.370.000, que será invertido mensualmente durante el primer trimestre de funcionamiento de Futuragro en publicidad online, mantenimiento de la página web, publicidad en radio, participación en ferias y eventos regionales y pago de personal con un costo de \$100.000, \$200.000, \$90.000, \$150.000 y \$250.000, respectivamente.

## **7. PLAN OPERACIONAL**

### **7.1 PRODUCCIÓN**

El servicio agro turístico en mente se piensa desarrollar en una unidad productiva que tiene como fuente principal la producción de café tecnificado de la vereda Las Yescas localizada en el municipio de Timbio del departamento del Cauca, cabe recalcar que la disposición de la finca en cuanto a su ubicación es benéfica para el proyecto ya que se encuentra cerca de la autopista principal vía nacional, teniendo así amplia visibilidad paisajística sinónimo de atracción personal.

Para dar avance a lo propuesto y ya sabiendo el enfoque turístico que se quiere llevar a cabo se plantea brindar un servicio personalizado y capacitado para cada labor, donde el visitante sume a su vida una experiencia gratificante, por tanto, se piensa ofrecer una atención oportuna y acorde a sus necesidades de acuerdo a las actividades ya acordadas entre ambas partes, reflejando con esto la representación propia de características que sean incidentes en dinámicas innovadoras que sean delimitadas por la producción y comercialización de paquetes turísticos, distinto a la de los productos industriales. Por ello se debe tener en cuenta las siguientes pautas a abarcar:

El ámbito turístico a trabajar crea y vende paquetes de servicios personalizados (servicios que son “experiencias”, por lo tanto, con alto componente intangible).

El plan eco turístico a ofrecer no podrá ser almacenado.

El consumo de las rutas se producirá con la participación activa del cliente.

Finalmente, desarrollar una cadena de interacción entre operarios en las diferentes etapas de intermediación, distribución y consumo. refiriéndonos al personal hotelero, personal gastronómico, guías turísticos, y otros.

### **7.2 LOCALIZACIÓN**

La vereda Las Yescas del municipio de Timbio situada en el departamento del Cauca se describe como un lugar donde hay un gran déficit con respecto a lugares turísticos que ofrezcan actividades completas, por esto dentro de la unidad en la cual se va desplegar toda la temática, se brindara un entorno único y especial a sus visitantes, quienes se sentirán atraídos por sus condiciones culturales y paisajísticos, llegando a convertir el lugar en su destino predilecto, debido a las particularidades y beneficios que éste se puede encontrar. El sitio agro turístico pensado va a ofrecer un equilibrio entre: tranquilidad y

diversión; novedoso y al mismo tiempo antiguo; singular y cotidiano; diversidad y único; sorprendente y universal; es decir brindar el balance ideal como característica principal para que el lugar sea inolvidable e inigualable.

**7.2.1 Requerimientos físicos.** La finca o centro va a tener una extensión de terrenos amplios y ligeramente ondulados, cuenta con una área de 21 hectáreas donde el cliente no sufrirá riesgos de accidentes conforme a la actividad a ejecutar, ofreciendo comodidad y de ser un paraje ameno e interesante, por consiguiente, cabe recalcar que se dará la posibilidad de movilizarse dentro del mismo, obsequiando un buen recorrido dentro del sitio con las pausas adecuadas, brindando la oportunidad de conocer y aprender más del lugar y más aun dando luz y orientando al visitante en el enfoque cafetero en el que se va a desarrollar la propuesta sin olvidar ni dejando atrás las características hoteleras y gastronómicas para contribuir a la aceptación de todos los recorridos.

Se contarán con 3 cabañas previamente adecuadas para crear un ambiente familiar, es decir, dentro de estas cabañas no habrá habitaciones en específico, por el contrario, se tendrán dentro de ellas un espacio que se preste para el dialogo y la transmisión de saberes en cuanto a la cultura cafetera. En ultimas se manejarán 5 zonas de camping amplias y cómodas para el viajero y 3 lagos para la realización de la pesca deportiva. Cuenta con 3 hectáreas en reserva forestal y además de esto se tendrán oportunos senderos ecológicos donde el turista podrá movilizarse sin ningún inconveniente visualizando las labores cafeteras.

**7.2.2 Acceso.** La vereda Las Yescas se encuentra ubicada al sur del municipio de Timbio, sus vías de acceso son estables y duraderas, debido a que son pavimentadas y constantemente monitoreadas, esta vereda se encuentra aproximadamente a 45 minutos de la ciudad de Popayán; por esto el proyecto en la unidad productiva tiende a ser estable y duradero. El proyecto que tiene como base el desempeño y cumplimiento de la realización de una actividad agroturística de gran importancia y de fácil accesibilidad, ya que para la adquisición de posibles clientes y visita de los mismos, se debe tener y contar con vías en óptimo estado.

Acorde a esto la sincronía y disposición del lugar donde se va a dirigir el proyecto es rentable ya que va a funcionar en una unidad productiva aledaña y cercana a la autopista principal vía nacional generando con esto visitas inesperadas que puede generar ventajas a la compañía mediante métodos publicitarios, y todo esto se mirara reflejado en el aumento de los ingresos en la empresa.

Tomando esta característica desde el punto de vista de la funcionalidad de posibles proveedores, se debe tener claro también que como es un servicio agroturístico, la principal raíz a tomar como importante es la óptima atención al cliente, y si se llegase a tener necesidad de comprar materias primas para el campo gastronómico se gestionará posibles fuentes para la toma y compra de productos a los mismos residentes de la zona, por tanto, el índice de accesibilidad en este campo no va a ser importante.

El centro y pilar del proyecto en primera medida va a ser la venta de paquetes turísticos a nivel departamental, por tanto, la cercanía a aeropuertos no va a tener ninguna afectación a la organización, pero al pensar en un futuro de acuerdo a el crecimiento de la actividad turística propuesta y que pueda pasar a campos internacionales se tiene una oportuna accesibilidad a aeropuertos, ya que se manifiesta anteriormente la fácil toma de una vía nacional.

Por Incluir servicios de parqueadero se debe tener en cuenta la disponibilidad de un área con reglamentaciones ya creadas correspondiente para vehículos como para motos de los clientes que ingresen al plantel, con esto y al estar en un área rural se utilizara un área de 300 m<sup>2</sup> con dimensiones de 20 mts de ancho por 15 mts de largo, respetando distanciamientos por cada motorizado ingresado. Cabe recalcar que con la decisión de esta instalación se respetara espacios públicos y se incrementara tanto la calma de los visitantes al tener su vehículo seguro, como los ingresos a la unidad por dicho proceso

### **7.3 COSTOS**

Al saber que el café colombiano más que un producto agrícola es ante todo un tejido social, cultural, institucional y político que ha servido como base para la estabilidad económica y la integridad nacional; dirigirse a la implementación de una nueva fuente de ingresos para la compañía y teniendo en cuenta la actividad de brindar servicios agroturísticos. La contabilidad acorde a los ítems manejables como costos de mantenimiento, gastos en servicios públicos, incorporación de seguros laborales y costos iniciales tomados para la adecuación de los espacios estarán muy de la mano ya que serán un contenido esencial para el ofrecimiento de las actividades a realizar llegando a la finalidad de brindar un buen servicio. Teniendo en cuenta esto es interesante mirar los valores monetarios y posibles egresos que puede tomar la organización día tras día según su operación a la hora de entregar los paquetes turísticos a los clientes.

Dentro de otros costos se tiene:

Gastos de servicios públicos de \$350.000 pesos, dando un aumento anual del 1,5 %  
Impuestos por renta 33%  
Aumento anual de salarios del 5%  
Aumento del costo de materias primas 3,5%  
Préstamo de \$ 50.000.000,00

### **7.4 ENTORNO LEGAL**

En el anterior orden de ideas para iniciar el proyecto y para iniciar con la forma legal que toma la entidad se encuentran las licencias como es la de estar adscritos a el registro nacional de turismo en la cámara de comercio cumpliendo el artículo 166 del mismo; se

denotan también estar presentes en el permiso de abordar fuentes de negocios relacionados a establecimientos de alojamiento y para finalizar denotar el coste de seguros e indemnizaciones. Por ello y mirando las estrategias de pago para la adquisición de estas fuentes importantes para la empresa, se representan y están organizadas, con mayor detención y con cifras numéricas en el plan financiero.

## **7.5 PERSONAL**

Para el proyecto se cuenta con 10 operarios disponibles. Quienes son responsables de un funcionamiento ameno y correcto, en pro de crecimiento de la idea de negocio en esta localidad; estos empleados se dividirán de la siguiente manera:

Se contarán con 2 personas, las cuales tendrán un nivel educativo profesional en el área de la dirección financiera y legal, también se tiene 4 colaboradores técnicos en cuanto a formación, los cuales permanecen en la institución en un horario muy disperso de acuerdo con las necesidades del cliente de viernes a domingo coordinando las labores a realizar día a día y adjuntando actividades escritas a los empleados, estas personas se identifican en su forma de vestir según la constitución de la organización en área con una previa distinción en el campo administrativo. Seguido de esto la forma de pago van a ser dirigidas a sus respectivas cuentas bancarias mes a mes según contratos ya formados, concordados y evaluados entre las partes.

También emplean 4 personas con previo conocimiento, es decir, agentes calificados en las labores rurales a desarrollar dentro de la unidad, desempeñando actividades otorgadas por sus superiores, estos se encuentran en la institución permanentemente en los días de la funcionalidad del proyecto distinguidos con prendas de vestir correspondientes y dando visibilidad a la compañía, la manera de pago para estos trabajadores se dispondrá personalmente de forma quincenal con contratos. (Ver anexo J).

## **7.6 POLÍTICAS DE EVALUACIÓN**

Para este proceso tan fundamental, se tiene muy en cuenta la calificación que otorguen los visitantes, por esta razón se maneja un sistema operativo donde los compradores de los paquetes mencionen el nivel de agrado y satisfacción que tuvieron en la compañía acorde a la atención y cuidado de las instalaciones visitadas, dentro del acuerdo y lo ya estipulado se delegaran un cierto grado de jerarquía para la óptima funcionalidad; está comprendida de la siguiente forma; el director general tendrá el mando principal en la entidad seguido del contador y secretaria, luego se encontraran los asesores en un mismo nivel autoritario según sus ramas a tomar el mando y por última medida se miran los guías, auxiliares agroindustriales, operarios agropecuarios etc. cumpliendo cada uno con su actividad sin nivel de dirección, pero si con una toma en cuenta según su opinión en pro de mejora del establecimiento. Los encargados del funcionamiento de la idea de negocio toman mensualmente capacitaciones dirigidas a su nivel de funcionalidad dentro del centro, en

esta parte obtendrán nuevos conocimientos que se aplican y se miran notadas en la armonía con el turista, sin dejar atrás y recalcando que se maneja un proceso donde a los operarios se mantienen motivados ya que se les brinda un obsequio según sus necesidades y la atención que representen.

Cuando los diferentes trabajadores renuncien, se maneja la previa liquidación estipulada según la ley, pero además de esto se les brinda un documento donde se exprese su comportamiento y funcionalidad, como carta de aceptación a otra entidad y que la pueda anexar a la hoja de vida.

## **7.7 PROVEEDORES**

En la mayoría de las ocasiones las empresas suelen utilizar para sus negocios proveedores con especificaciones propias y bien constituidas, pero al entrar en la modelación y desarrollo de brindar un servicio eco turístico teniendo como raíz o meta principal la toma de rutas que además de estar llenas de aprendizajes para los visitantes puedan detallar diversas fuentes que regala la biodiversidad local; los proveedores de un bien queda en un segundo plano, es decir que no son importantes ya que con solo lo que nos regala la naturaleza es suficiente para abordar todo el tema y negocio a constituir.

Apoyando a lo dicho con anterioridad, los proveedores de la institución serán los productores locales agropecuarios, quienes entrarán en funcionamiento cuando la organización posea la necesidad de algún bien y/o producto en cuestión gastronómica. Para la obtención de insumos que den un manejo correcto de la unidad productiva en cuanto la presentación, se acudirá a comprar y por ente a ayudar a pobladores que son emprendedores de pequeños negocios que están en pro a su constitución con legalidad y que están dentro de la cabecera municipal.

## 8. GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN

Para iniciar con este tema tan fundamental quien llevara el control gerencial de la institución va a ser un administrador de empresas agropecuarias capaz de Liderar, asesorar, investigar, gestionar iniciativas empresariales agroturísticas. Generando y coordinando con ello manifestaciones culturales y servicios turísticos en la zona, diseñando y estructurando a la vez proyectos que lleven a la mano la creación de iniciativas innovadoras para el óptimo mantenimiento en los programas y por qué no tomar en cuenta un mejoramiento continuo en los diferentes eslabones de las rutas ofrecidas tanto administrativas, productivas y turísticas.

Persona con experiencia significativas (2 años) en construir sistemas productivos innovadores con valor agregado que conlleven al desarrollo económico local y regional, interpretando el contexto económico en el que debe desempeñarse la empresa agro turística para poder ejercer las principales funciones de un administrador como planificar, organizar, dirigir y controlar procesos productivos, calcular costos e ingresos, definir beneficios y rentabilidad, determinar la eficiencia en el uso de los recursos, analizar la situación financiera y evaluar inversiones del agro negocio. Por consiguiente, esta persona debe tener conocimiento en:

**Sector agropecuario:** enfocándose en la interacción y la dinámica de los sistemas integrados de producción agropecuaria, buscando potencializar sinergias que constituyen su razón de ser, y participe a su vez en la definición y gestión de políticas, planes, programas y proyectos de investigación, desarrollo, capacitación y asistencia técnica del sector.

**Área agroindustrial:** debe tener conocimiento en el desarrollo tecnológico y empresarial, dentro de un contexto socioeconómico, alimentario y no alimentario que le facilite la integración de los recursos del sector primario, con los recursos productivos y con el talento humano, para la creación, desarrollo y sostenibilidad de la empresa.

**Área turística:** conocedor de reglas para la realización de diversos eslabones como también incursionar en información actualizada en el área en la que se va a desempeñar la empresa motivando tanto al empleado como a los clientes quien adquiere el servicio y los productos dados.

**Área contable:** tener bases en auditorias, elaboración inventarios, revisorías fiscales y administrador financiero.

En caso de que el administrador y/o empresa desee terminar con el contrato o las labores en la agencia se tiene una estrategia, la cual cumple la función de orientar al sucesor del respectivo cargo, por esto desde la fundación de la institución se realizó y se estableció un

cronograma donde se debe reportar las acciones cumplidas y no terminada dentro de un programa web en cual con el paso del tiempo va informando los movimiento o actividades de la empresa, llegando al punto de que el remplazo de este operario sea menos complejo de entender, generando así la toma de decisiones con plena autoridad en el tema tratado en pro del crecimiento de la entidad.

La creación de un orden en cuanto a jerarquía de los operarios generará un grado de respeto y decisión a la hora de adquirir funciones y por ende obtener mejores resultados, ya que cada ente tendrá a cargo una ocupación y responsabilidad con respecto a un tiempo definido y/o ya establecido.

Para empezar, se tendrá un director general el cual estará en frente y a cargo de correcto funcionamiento de la empresa de manera global; seguido de él se encontrará un contador público el cual representará a la organización en el campo financiero; luego y en un mismo orden jerárquico estarán los asesores tanto agropecuarios, agroindustriales y turísticos encargados de la vigilantes y aptitudes de que toma cada operario al enfrentarse y desempeñarse en su cargo y en última circunstancia estarán los operarios los cuales y en ultima cuenta desempeñaran el puesto donde la imagen de la institución se mirara reflejada. (Ver anexo J).

## 9. PLAN FINANCIERO

### 9.1 FLUJO DE CAJA

Futuragro requiere inicialmente una inversión fija de \$46.242.000 para poner en marcha el funcionamiento de la empresa, (Ver anexo K). Para financiar los requerimientos iniciales de inversión y gastos de operación, es decir el subtotal de ingresos financieros se asumió un aporte de socios de \$8.000.000 cada uno (\$16.000.000 en total) y una simulación de un crédito de \$50.000.000 pagadero a 36 cuotas mensuales y una tasa de 15% EA.

Para el primer año se proyectó la venta de 100 paquetes agroturísticos correspondientes a 60 paquetes estándar y 40 paquetes café-tour, generando un ingreso por ventas de \$426.206.111 con un aumento anual del 2,8% del precio de venta unitario, respecto a los egresos operativos y egresos no operacionales, se incluye la compra y consumo de materias primas, mano de obra directa, CIF y gastos administrativos que abarcan un total de \$330.558.317 y activos fijos amortizables con un valor de \$46.242.0000, respectivamente. De igual forma se refleja la amortización del préstamo por un valor de \$18.813.167 y la caja del periodo después de impuestos correspondiente a \$96.592.627 para el primer año de operación.

Cuadro 3. Flujo de caja proyectada a tres (3) años

| Flujo de caja                         | Año 1          | Año 2         | Año 3          |
|---------------------------------------|----------------|---------------|----------------|
| Total ingresos por ventas             | \$ 426.206.111 | \$450.386.694 | \$ 475.939.149 |
| Total egresos operativos              | \$ 330.558.317 | \$351.049.894 | \$ 372.822.884 |
| Total egreso no operacional           | \$ 46.242.000  | \$ 0          | \$ 0           |
| Subtotal ingresos financieros         | \$ 66.000.000  | \$ 0          | \$ 0           |
| Total egresos financieros             | \$ 18.813.167  | \$ 20.523.455 | \$ 20.523.455  |
| Total impuestos                       | \$ 0           | \$ 29.579.625 | \$ 31.303.893  |
| Caja del periodo después de impuestos | \$ 96.592.627  | \$ 49.233.721 | \$ 51.288.917  |

### 9.2 INFORMES FINANCIEROS

A partir de los supuestos del proyecto (Ver anexo 12. Supuestos), se ha determinado una variación anual de los costos de materia prima del 3,5%, un aumento de los salarios del 5%, un aumento constante del precio de venta unitario de cada paquete del 2,8% y un impuesto sobre renta del 33%.

**9.2.1 Estado de resultados proyectado.** Teniendo en cuenta la proyección de ventas (Ver anexo N), así como los gastos proyectados para el proyecto, el estado de resultados presenta una utilidad en el primer año de \$65.055.601 millones de pesos, de igual forma se observa un incremento en la utilidad para los años 2 y 3.

Cuadro 4. Estado de resultados proyectado

|   | Año 1         | Año 2         | Año 3         |
|---|---------------|---------------|---------------|
| Ventas                                      | \$426.206.111 | \$450.386.694 | \$475.939.149 |
| +Inventario inicial materia prima           | \$ -          | \$ -          | \$ -          |
| +Compras materia prima                      | \$236.781.173 | \$251.918.627 | \$268.023.822 |
| -Inventario final de materia prima          | \$ -          | \$ -          | \$ -          |
| =Materiales directos consumidos             | \$236.781.173 | \$251.918.627 | \$268.023.822 |
| +Mano de obra directa                       | \$ 25.664.778 | \$ 27.204.665 | \$ 28.836.945 |
| +Costos indirectos de fabricación           | \$ 4.200.000  | \$ 4.263.000  | \$ 4.326.945  |
| =Costo de productos fabricados              | \$266.645.951 | \$283.386.292 | \$301.187.711 |
| +Inventario inicial de productos en proceso | \$ -          | \$ -          | \$ -          |
| -Inventario final de productos en proceso   | \$ -          | \$ -          | \$ -          |
| =Costo de productos terminados              | \$266.645.951 | \$283.386.292 | \$301.187.711 |
| +Inventario inicial de producto terminado   | \$ -          | \$ -          | \$ -          |
| -Inventario final de producto terminado     | \$ -          | \$ -          | \$ -          |
| Costo de ventas                             | \$266.645.951 | \$283.386.292 | \$301.187.711 |
| Utilidad Bruta                              | \$159.560.160 | \$167.000.402 | \$174.751.438 |
| Gastos de administración y ventas           | \$ 63.912.367 | \$ 67.663.602 | \$ 71.635.173 |
| Depreciación y Amortización                 | \$ 320.000    | \$ 320.000    | \$ 320.000    |
| Utilidad Operacional                        | \$ 95.327.793 | \$ 99.016.800 | \$102.796.265 |
| Ingresos No Operacionales                   | \$ -          | \$ -          | \$ -          |
| Gastos No Operacionales                     | \$ -          | \$ -          | \$ -          |
| Gastos financieros                          | \$ 5.692.568  | \$ 4.156.517  | \$ 1.701.476  |
| Utilidad Antes de Impuestos                 | \$ 89.635.226 | \$ 94.860.283 | \$101.094.789 |
| Impuestos (33%)                             | \$ 29.579.625 | \$ 31.303.893 | \$ 33.361.280 |
| Utilidad Neta                               | \$ 60.055.601 | \$ 63.556.390 | \$ 67.733.509 |

**9.2.2 Balance general proyectado.** Teniendo en cuenta que el balance general muestra los resultados de cada año, este inicia en la cuenta de caja y bancos con el saldo final del flujo de efectivo del primer año, teniendo en cuenta que la empresa no cuenta con política de créditos y no se tienen cuentas por cobrar, ese saldo es el único componente de los activos corrientes.

Dentro de los activos a largo plazo se encuentran la inversión en activos fijos por valor de \$46.242.000 millones de pesos con sus respectivas depreciaciones, teniendo así como resultado que para el tercer año del proyecto la empresa tendrá contablemente una depreciación acumulada de \$960.000 mil pesos, con un saldo de activos fijos netos por valor de \$45.282.000 millones de pesos.

Respecto a los pasivos, la empresa en los tres años tendría los pasivos de largo plazo correspondientes al crédito con Banco Agrario, esto teniendo en cuenta que la empresa no presenta cuentas por pagar a proveedores ya que todo plan que se compra se paga inmediatamente, para el tercer año la utilidad acumulada incrementa considerablemente respecto al primer año con un valor de \$60.055.601 y \$191.345.500 respectivamente, debido a que los pasivos disminuyen a razón de la cancelación de las obligaciones bancarias.

Cuadro 5. Balance general proyectado

|                                  | Año 1                | Año 2                | Año 3                |
|----------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>ACTIVOS</b>                   |                      |                      |                      |
| Caja y Bancos                    | \$ 96.592.627        | \$ 45.826.347        | \$197.115.264        |
| Cuentas por Cobrar               | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 |
| Inventario final                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 |
| <b>Total Activo Corriente</b>    | <b>\$ 96.592.627</b> | <b>\$ 45.826.347</b> | <b>\$197.115.264</b> |
| Activos fijos                    | \$ 46.242.000        | \$ 46.242.000        | \$ 46.242.000        |
| Depreciación acumulada           | \$ 320.000           | \$ 640.000           | \$ 960.000           |
| Activos fijos netos              | \$ 45.922.000        | \$ 45.602.000        | \$ 45.282.000        |
| <b>Total Activos</b>             | <b>\$142.514.627</b> | <b>\$191.428.347</b> | <b>\$242.397.264</b> |
| <b>Pasivo y Capital</b>          |                      |                      |                      |
| Obligaciones Bancarias           | \$ 16.366.938        | \$ 18.821.979        | \$ 1.690.484         |
| Provisión Impuestos              | \$ 29.579.625        | \$ 31.303.893        | \$ 33.361.280        |
| <b>Total pasivos</b>             | <b>\$ 45.946.563</b> | <b>\$ 50.125.872</b> | <b>\$ 35.051.764</b> |
| Obligaciones Bancarias Lp        | \$ 20.512.463        | \$ 1.690.484         | \$ -                 |
| CxP LP                           | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 |
| <b>Total Pasivos LP</b>          | <b>\$ 20.512.463</b> | <b>\$ 1.690.484</b>  | <b>\$ -</b>          |
| Capital Suscrito y Pagado        | \$ 16.000.000        | \$ 16.000.000        | \$ 16.000.000        |
| Perdida/Utilidad Acumulada       | \$ 60.055.601        | \$123.611.991        | \$191.345.500        |
| <b>Total Patrimonio</b>          | <b>\$ 76.055.601</b> | <b>\$ 39.611.991</b> | <b>\$207.345.500</b> |
| <b>Total Pasivo y Patrimonio</b> | <b>\$142.514.627</b> | <b>\$191.428.347</b> | <b>\$242.397.264</b> |

### 9.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

En el análisis de sensibilidad (Ver Anexo M). Se realizó teniendo en cuenta un aumento y una disminución del 15% tanto para el precio de venta como para la tasa de crecimiento del mercado. Si se aumenta el precio de venta en 15%, este pasara para el paquete estándar de \$357.901 a \$387.726 y para el paquete café-tour de \$339.901 a \$311.576 y se obtendrá un aumento considerable en la utilidad neta para cada uno de los tres años así:

Cuadro 6. Análisis de sensibilidad

| Utilidad neta | Año 1        | Año 2        | Año 3        |
|---------------|--------------|--------------|--------------|
| -15%          | \$39.527.481 | \$39.918.595 | \$42.754.636 |
| <<<           | \$60.055.601 | \$63.556.390 | \$67.733.509 |
| +15%          | \$80.583.722 | \$87.194.185 | \$92.712.382 |

Como se puede evidenciar en el Anexo M, si la tasa de crecimiento de mercado en paquetes vendidos, aumenta un 15%, los valores de la utilidad neta percibidos serán iguales a los valores obtenidos en el precio de venta aumentado en 15%. Por otra parte el análisis de sensibilidad para la disminución del 15% del precio de venta; muestra una reducción importante en los valores de utilidad neta, reflejado en pérdidas para la empresa afectando considerablemente los ingresos, de igual forma si se reduce la tasa de crecimiento de mercado, los valores obtenidos para la utilidad neta son iguales a los generados en la disminución de precio de venta.

## 10. ANÁLISIS DE RIESGOS

En el turismo rural o agroturismo en Colombia, prácticamente se busca involucrar a las personas en las labores diarias agrícolas; incluyendo diversas actividades donde los turistas además de alojarse en las viviendas de los propietarios, comparten las costumbres campesinas y se conectan con la naturaleza.

Por tanto, desde un punto de vista del territorio en general, al desarrollarse el proyecto de una forma rápida; la falta de conocimiento con base a lo que son los sistemas agro turísticos en la mente de las personas cercanas o residentes de la zona en la que se va a ubicar el proyecto, posiblemente se generaran descontentos, con respecto a que se va a atraer a grandes cantidades de personas desconocidas que además de provocar un cierto grado de inseguridad, se aumentarían los desechos y/o basuras que provocarían de ciertas formas daños ambientales. Por tanto, se va a tener en cuenta estos aspectos para no tener una fuente y que estos pasos no sea sinónimo de desconfianza de debilitamiento de la organización.

Analizando otro aspecto a tener en cuenta, si se crea el proyecto de una manera más rápida de lo esperado, la participación de personas de la región será mínima en comparación de un negocio donde se cuente con el tiempo óptimo para que las personas tomen una serie de experiencias y conocimiento de la labor a realizar. Y en cuanto a la adquisición financiera será más difícil ya que la elaboración de los recorridos serán a corto tiempo lo que dará hincapié a rutas no agradables a simple vista para el cliente.

En relación con la idea a trabajar, si se maneja de una manera lenta, el foco y el interés de conocer el plantel va a perder el agrado y eso va a dar la presencia de menos ingreso y por ende menos clientes, creando así disminución en cuanto a la popularidad de la institución. Por otra parte, si se desarrollaría de una forma lenta se daría paso a nuevos negocios, los cuales desplazarían posibles clientes fidelizados de la empresa colocándola a ser una actividad normal sin ningún grado de interés.

En cuanto a la reacción con respecto a los desafíos de la competencia como primera opción se crearán y se colocarán en práctica diferentes estrategias en cuanto a acciones dentro del recorrido dando la aparición de clientes fidelizados ya que se tendrá como fin con la atención brindada hacer sentir al cliente muy importante dentro de la empresa, y porque no colocar y aumentar los factores de diferenciación en función, es decir ser una empresa que tiene fácil acceso a adaptarse a nuevos cambios con rapidez. También se pueden pensar en colocar a bordo la obtención de nuevos nichos de mercados es decir ampliar el mercado objetivo haciendo que nuevos clientes visiten y vivan la rutas y/o paquetes turísticos que se tengan y se estén desarrollando.

Aunque el proyecto es originado y cumple el objetivo de dar empleo a personal capacitado residente de la región, si se presentara escasez de operarios se buscarán trabajadores

conocedores del tema de otras localidades, en fin, si no se da la posibilidad de las otras opciones se empleara en el caso, anuncios consecutivos, guías tecnológicas en cada recorrido o área en funcionamiento.

Se tiene en cuenta y mirando el análisis de sensibilidad con respecto a las ventas proyectadas, si se baja en un 15% la comercialización de los 100 paquetes turísticos mensuales afectaría considerablemente y negativamente a la empresa, dando hincapié a una amenaza en cuanto a pérdidas del capital invertido que a futuro si no es controlado puede llegar a una posible desaparición de la institución.

## 11. IMPACTOS

### 11.1 ECONÓMICO

El turismo rural es una gran oportunidad para el departamento del Cauca de seguir desarrollándose económicamente y seguir potencializando este sector para que se convierta en un motor de la economía y tenga una mayor participación dentro del PIB nacional, el agro turismo es una vía para el desarrollo más no debe ser el centro del desarrollo ya que complementan las ganancias del sector primario, por lo tanto el agroturismo para el sector rural de TIMBÍO es una estrategia que ayuda y aporta a la sostenibilidad económica de varios agentes encargados de la producción de bienes y servicios agropecuarios, ya que es una nueva forma de disminuir el crecimiento en cuanto a los índices de pobreza de la zona, puesto que es una manera muy sensata de generar una cadena de nuevas estrategias de mercados de una forma ordena en todos los sentidos de la palabra, acerca de generar valor agregado a todo el manejo de los sistemas implementados de un modo en que la conservación de los diferentes eslabones productivos y ambientales se mantengan conformando sinergias explícitas e innovadoras.

FUTURAGRO SAS es una empresa que realiza una aproximación oportuna y duradera en el campo de reconocimiento nacional, generando con ello nuevas fuentes de inversión en diversos estilos de negocios debido al aumento de visitantes en la zona y más aún en el sector rural. Ya denotado lo anterior es benéfico mencionar que, al realizar proyectos de esta índole, se puede dar ingreso por ventas jamás pensados mensualmente aproximándonos a los \$ 35.000.000 de pesos.

### 11.2 SOCIAL

Con base a diferentes fuentes literarias consultadas se puede decir con seguridad que, dentro de los impactos sociales, se puede tener diversos puntos de vista tantos positivos como negativos con respecto a la implementación de este tipo de negocio no tan reconocido entre la población donde se va a dirigir el proyecto.

Por lo anterior en este punto se va a describir los impactos positivos y negativos, según la travesía que se ha tenido con los pobladores de la región.

**11.2.1 Impactos positivos.** Los impactos positivos que se esperan de la empresa FUTURAGRO SAS para el municipio de TIMBÍO, es de generar con el plantel turismo rural, creando consigo un conocimiento y apropiación del significado tan arduo de lo que es el agroturismo en las personas, posteriormente que indirectamente se pueda incrementar y mejorar la calidad de vida de la población implicada, además este tipo de turismo puede tener un potencial importante para combatir la pobreza en áreas rurales mediante el ingreso de nuevos empleos para la población local, incentivando a mujeres y jóvenes a que puedan

ser partícipes del desarrollo de actividades para la adquisición de bienes y servicios y que posteriormente van a ser brindados a los turistas en paquetes innovadores y demostrando con ello las destrezas de las personas en cuanto a las tradiciones, costumbres, gastronomía típica en fin.

Por otro lado, el contacto entre turistas y las comunidades permite generar mayor conocimiento en sus valores culturales, ambientales y económicos, los cuales puede desencadenar en beneficios mutuos que permitan la integración de otras actividades que sean fuente de otros ingresos. Este tipo de turismo permite a las personas disfrutar de nuevos lugares, generando conciencia del cuidado que deben tener las poblaciones de su entorno en la preservación del ambiente produciendo un desarrollo en diversas partes en donde interviene el proyecto.

Con la propuesta se quiere causar un cambio en la perspectiva del como los campesinos del municipio manejan sus fincas, dando un inicio a realizar inversiones de mejoramiento en sus unidades de producción creando así una agricultura amigable con el ambiente, sostenible y rentable.

**11.2.2 Impacto negativo.** En los efectos negativos se puede presentar que en la comunidad de alguna forma se afecten los entornos naturales con el incremento turista con una falta de concientización del cuidado del mismo, por esto pueden nacer descontentos entre pobladores y turistas que van a visitar la empresa generando un debilitamiento en cuanto al ofrecimiento de los servicios.

### **11.3 AMBIENTAL**

El impacto ambiental que se puedan presentar y el de más alto riesgo será el de contaminación de áreas de las rutas turísticas como las áreas cercanas ubicadas por fuera de la entidad, ya que por la tendencia de visitantes se aumentara significativamente la cantidad de desechos y/o basuras en la región afectando notoriamente la convivencia entre los pobladores y los turistas, por esto se manejaran y se realizaran evaluaciones ambientales periódicas con el propósito de dimensionar y evaluar los posibles impactos que se puede presentar y a su vez se establecerán las medidas y acciones para realizar un proceso de prevención, control, mitigación, compensación y corrección de la afectación a generar. Se puede encontrar a su vez, la generación de nuevas rutinas en cuanto a la creación de nuevas áreas de protección natural entre campesinos y la organización, fomentando el cuidado de la flora y la fauna de la región, produciendo con ello disminución de entes contaminantes atmosféricos, desarrollando, cuidando y creando la aparición de nuevas quebradas, riachuelos que, a futuro, nos aportaran al óptimo funcionamiento de los sistemas y subsistemas a trabajar dentro del municipio

## 12. CONCLUSIONES

Se puede llegar a la conclusión con base a toda la temática expuesta, que el turismo rural o agroturismo, es una práctica que busca involucrar a las personas en las labores diarias agrícolas. Siendo esto una buena forma de comprender cómo es el funcionamiento del campo, los cultivos, la economía del país y de paso, darle una mano a aquellos campesinos que ven en el agroturismo en Colombia una opción para generar ingresos adicionales, mientras comparten algo de tradición.

Desde otra perspectiva y según información recopilada el turismo rural es una actividad que se perfila como alternativa, que articula la multifuncionalidad rural y se convierte en un vínculo urbano-rural dinamizador de la economía. Se desarrolla en territorios rurales que presentan potencialidades de desarrollo y dinámicas turísticas muy desiguales, las cuales se deben abordar como estrategias de intervención y políticas de actuación específicas para cada una de ellos.

En la actividad agro turística a brindar se valora la experiencia del campesino mediante la transmisión de saberes y costumbres en cuanto a la preservación de la tradición cafetera del municipio y en particular la posibilidad de intercambio sobre el desarrollo de las comunidades rurales, enfoques productivos y especialmente la importancia de la agregación de valor para la economía de la población de este territorio.

En el departamento de Cauca y específicamente en la localidad de Timbío existen algunos elementos de Turismo Rural importantes y a profundizar, pero es necesario identificarlos, promoverlos y difundirlos adecuadamente, ya que la viabilidad de un proyecto de esta índole depende netamente de generar capacidades de atención al cliente, comunicación, compartir objetivos y valores para vincularse con el desarrollo social y económico de las comunidades.

La elaboración de modelos de negocios representados en el ofrecimiento de un servicio de turismo en el sector rural del municipio de Timbío, en cierta forma es satisfactoria. debido a que tiene un alto nivel de acogida según reportes tomados en la comunidad, pero desde un punto de que las experiencias sean orientadas de acuerdo a los gustos, preferencias y necesidades de los potenciales visitantes.

En definitiva, y ya para culminar se deben conjugar los intereses del propio turismo, del medio ambiente y de la comunidad local, y cualquier actuación relacionada con el agroturismo, por ello se debe regir por los siguientes principios: el uso sostenible de los recursos, la revitalización de las economías locales y la integración de la población local en un proceso de desarrollo planificado y controlado, que implique la no masificación, y un bajo impacto. Por todo esto, la gestión del turismo rural debería estar íntimamente relacionada con la gestión del espacio rural y el ordenamiento del territorio.

## BIBLIOGRAFÍA

AGROPINOS. El futuro del campo en manos del agroturismo [en línea]. Agropinos ®: 10, septiembre, 2019 [citado 15, mayo, 2021]. Disponible en internet en: <https://www.agropinos.com/ventajas-del-agroturismo>

BENAVIDES, Fernando. Las políticas públicas del turismo receptivo colombiano. En: Suma de negocios, 2015, vol. 6, no. 13, pág. 66-73. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.005>

CASTAÑO, Mario. ¿Cuáles son las tendencias del turismo para el 2021? [en línea]. El Espectador. Turismo. Bogotá: 10, enero, 2021 [citado 28, mayo, 2021]. Disponible en: <https://www.elespectador.com/turismo/cuales-son-las-tendencias-del-turismo-para-el-2021-article/>

CLAVIJO, Sergio. Turismo en Colombia y su medición [en línea]. La República. Actualidad. Editorial La República S.A.S. Bogotá: 27, marzo, 2019 [citado 3, junio, 2021]. Disponible en internet en: <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/turismo-en-colombia-y-su-medicion-2844656>

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. ¡En 2019 el turismo en Colombia rompió récords! [en línea]. MinCIT. Bogotá: 24, febrero, 2020a [citado 25, mayo, 2021]. Disponible en internet en: <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/en-2019-el-turismo-en-colombia-rompio-records#:~:text=En%20ingresos%20nominales%20de%20las,7%20%25%20con%20respecto%20a%202018.>

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Colombia fue elegida como uno de los 10 lugares con mejor estrategia de atracción de inversión en materia de turismo [en línea]. MinCIT. Bogotá: 29, enero, 2020b [citado 26, mayo, 2021]. Disponible en: <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/colombia-con-atraccion-de-inversion-en-turismo.>

FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA. Café de Cauca [en línea]. Comité Departamental del Cafeteros del Cauca. Popayán: s.f. [citado 25, mayo, 2021]. Disponible en internet en: <https://cauca.federaciondecafeteros.org/cafe-de-cauca/#:~:text=En%20esta%20regi%C3%B3n%20el%20caf%C3%A9,suelos%20formados%20por%20grandes%20volcanes>

HENAO OSPINA, Ferley. Colombia: Oportunidades rurales ya [en línea]. Agronegocios ©: 23, enero, 2018 [citado 28, mayo, 2021]. Disponible en internet en:

<https://www.agronegocios.co/analisis/ferley-henao-ospina-2704861/colombia-oportunidades-rurales-ya-2623171>

JIMÉNEZ, Mateo y PARRA, Luciano El turismo como motor de la economía colombiana. Tesis Administración de Empresas. Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA, Bogotá, Colombia: 2019, 71p.

LACOUTOURE, María Claudia. Turismo naturaleza, tendencia mundial [en línea]. La República. Actualidad. Editorial La República S.A.S. Bogotá: 26, noviembre, 2018 [citado 3, junio, 2021]. Disponible en internet en: <https://www.larepublica.co/analisis/maria-claudia-lacoutoure-402341/turismo-naturaleza-tendencia-mundial-2797710>

PROCOLOMBIA. Cinco tendencias para viajar en 2021 [en línea]. Procolombia Exportaciones, Turismo, Inversión Marca País. Bogotá: 22, enero, 2021 [citado 25, mayo, 2021]. Disponible en internet en: [https://procolombia.co/noticias/cinco-tendencias-para-viajar-en-2021?\\_\\_cf\\_chl\\_jschl\\_tk\\_\\_=pmd\\_0cea76313327eb4622bf2832ad75b5d96ea0749b-1626960571-0-gqNtZGzNAG2jcnBszQj6](https://procolombia.co/noticias/cinco-tendencias-para-viajar-en-2021?__cf_chl_jschl_tk__=pmd_0cea76313327eb4622bf2832ad75b5d96ea0749b-1626960571-0-gqNtZGzNAG2jcnBszQj6)

\_\_\_\_\_. Colombia y su potencial en ecoturismo [en línea]. Procolombia Exportaciones, Turismo, Inversión Marca País. Bogotá: 7, septiembre, 2017 [citado 25, mayo, 2021]. Disponible en internet en: [https://procolombia.co/noticias/colombia-y-su-potencial-en-ecoturismo?\\_\\_cf\\_chl\\_jschl\\_tk\\_\\_=pmd\\_553f2513867590882aba65c63d02212d85791c88-1626967166-0-gqNtZGzNAG2jcnBszQoi](https://procolombia.co/noticias/colombia-y-su-potencial-en-ecoturismo?__cf_chl_jschl_tk__=pmd_553f2513867590882aba65c63d02212d85791c88-1626967166-0-gqNtZGzNAG2jcnBszQoi)

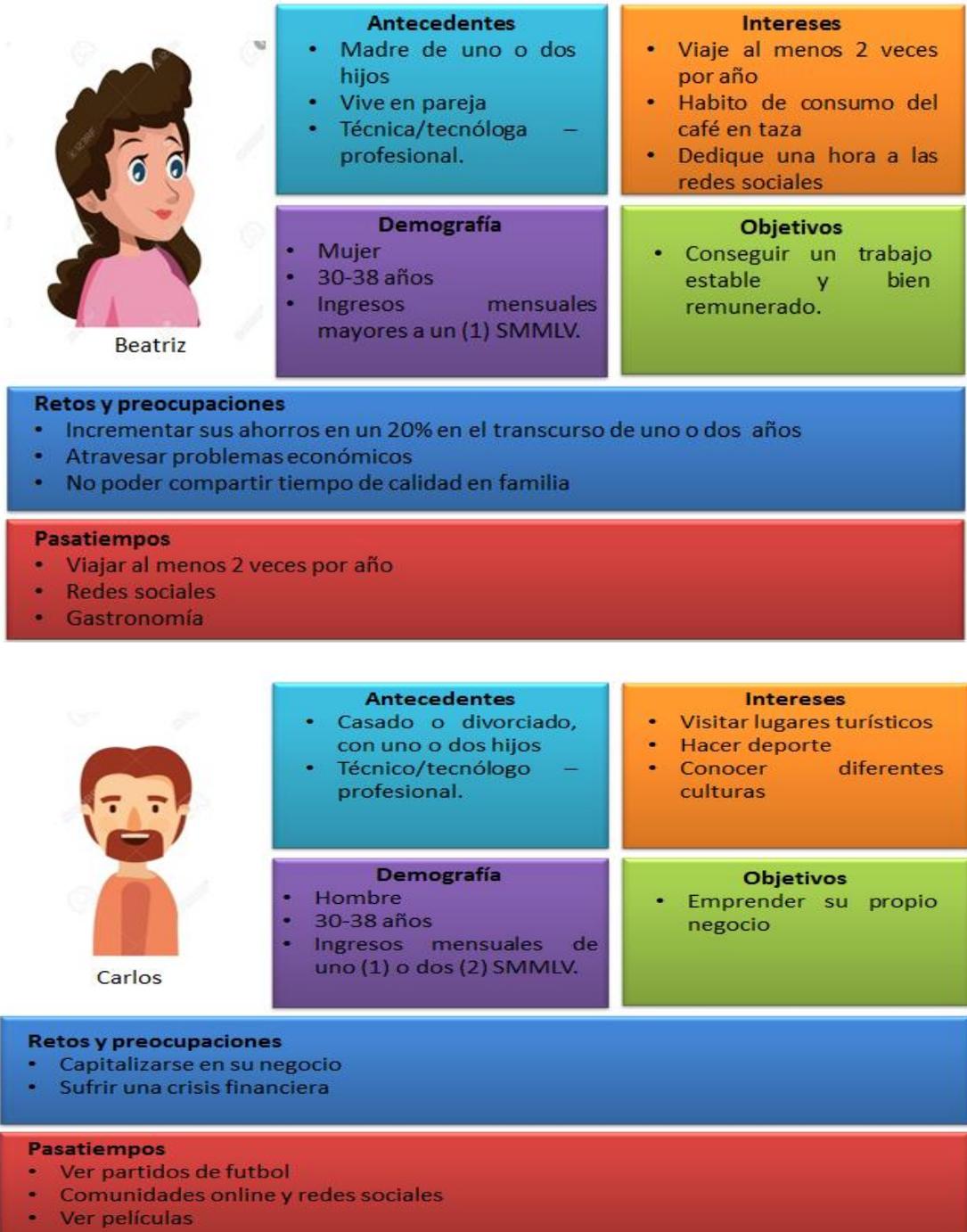
VAN ROSSEM, Willem. Tendencias del turismo para el 2021. En: Revista Virtual Turismo a tiempo [en línea], 20, diciembre, 2020. Disponible en internet en: <https://turismoatiempo.com/opinion/tendencias-del-turismo-para-el-2021-y-su-papel-en-la-reactivacion-del-sector/>

VARGAS VEGA, Lina. El ecoturismo es la tendencia que se impone a nivel mundial en la pospandemia [en línea]. Actualidad. Editorial La República S.A.S. Bogotá: 2, diciembre, 2020 [citado 3, junio, 2021]. Disponible en internet en: <https://www.larepublica.co/empresas/el-ecoturismo-es-la-tendencia-que-se-impone-a-nivel-mundial-durante-la-pospandemia-3096635>

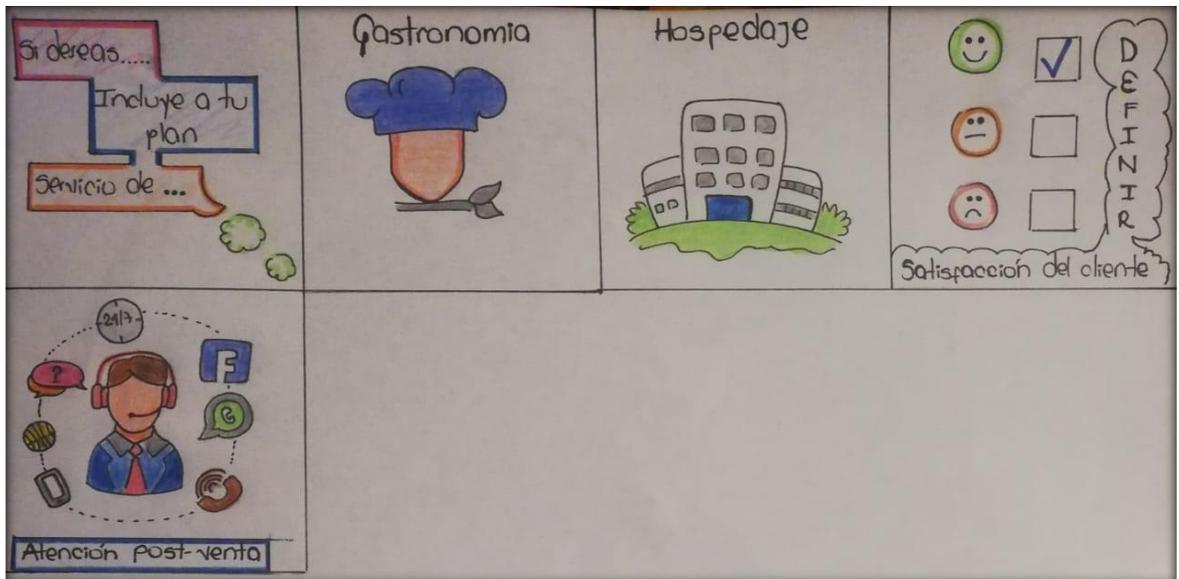
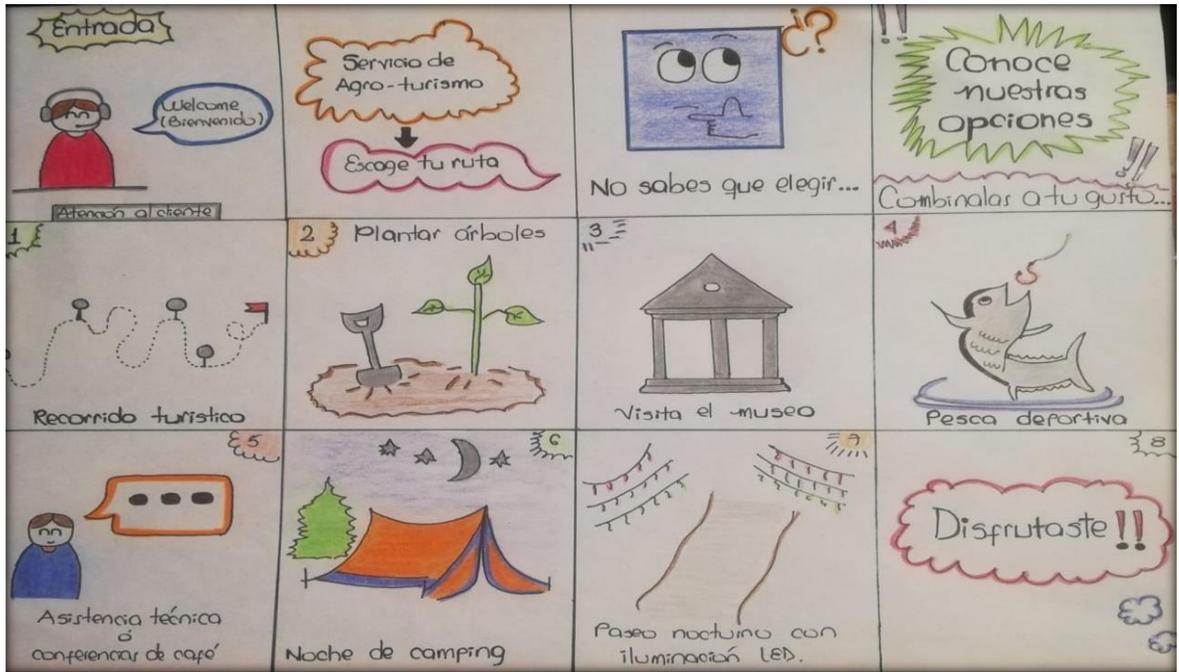
VIDAL, Belén. Turismo y tecnología: como la tecnología revoluciona el sector turístico [en línea]. We are marketing -WAM. Business Intelligence y Analítica ©: 5, diciembre, 2019 [citado 18, mayo, 2021]. Disponible en internet en: <https://www.wearemarketing.com/es/blog/turismo-y-tecnologia-como-la-tecnologia-revoluciona-el-sector-turistico.html>

## ANEXOS

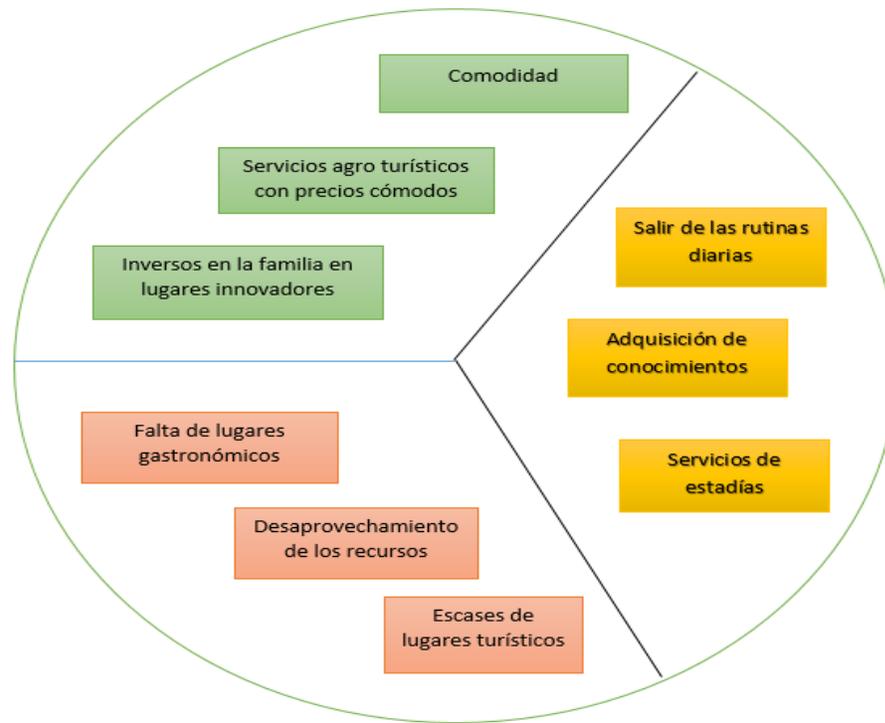
### ANEXO A. BUYER PERSONA



## ANEXO B. PROTOTIPO DE LA METODOLOGÍA DESIGN THINKING



## ANEXO C. PERFIL DEL CLIENTE



## ANEXO D. FLYER PUBLICITARIO



SERVICIO  
AGRO-TURÍSTICO DE CAFÉ

VIVE UNA NUEVA  
EXPERIENCIA

TE INVITAMOS A DISFRUTAR EN  
COMPAÑÍA DE FAMILIARES Y AMIGOS

18 de septiembre de 2021 | 6 p. m.  
Vereda Las Yescas, Timbio - Cauca

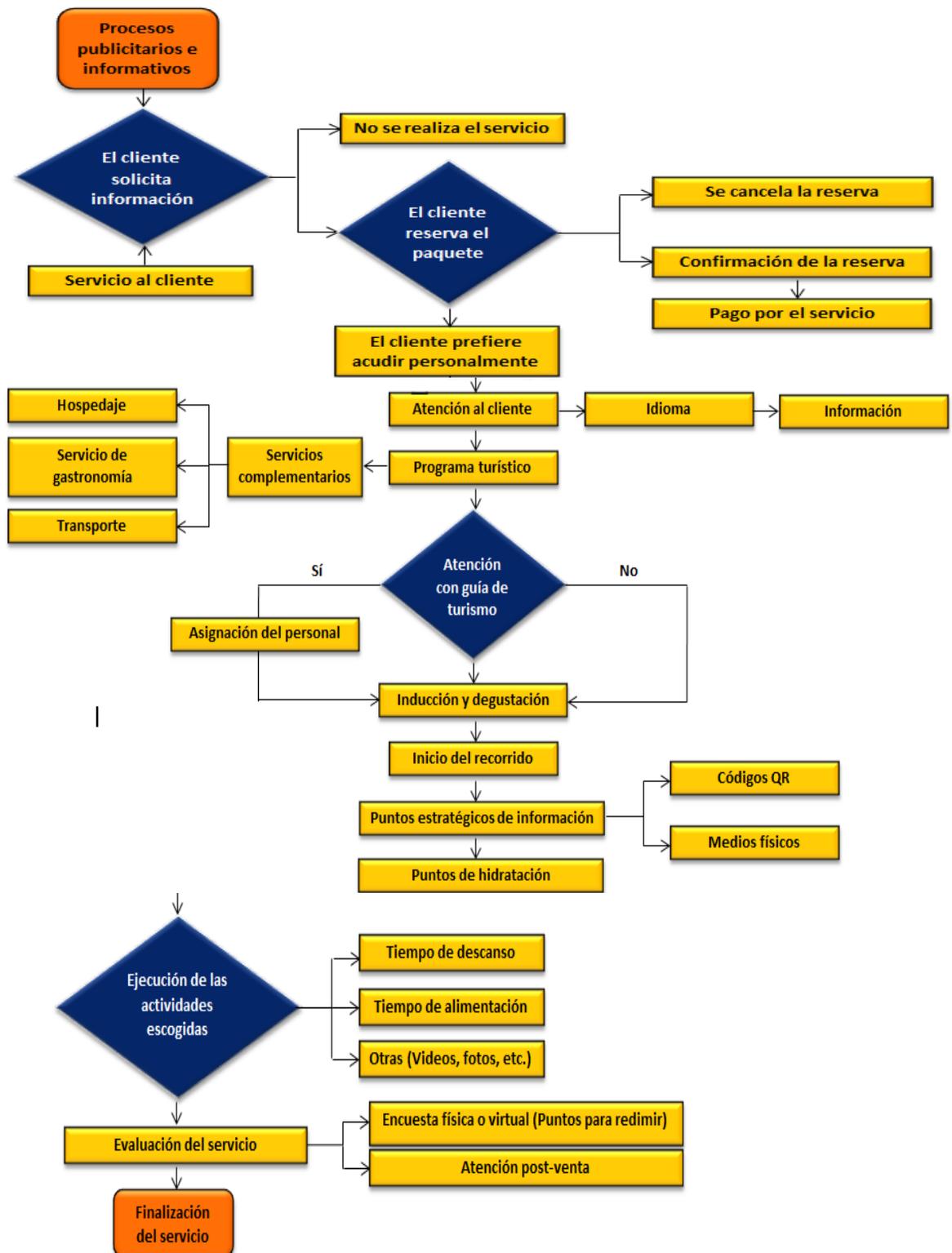
TE OFRECEMOS SERVICIO DE:  
HOSPEDAJE - DESAYUNO - ALMUERZO

The flyer features a central photograph of four hikers with large backpacks walking through a grassy field at sunset. The image is framed by teal and light blue wavy borders with diagonal line patterns. Text is overlaid on these borders in white and black.

## ANEXO E. CARACTERÍSTICAS DE COMPETITIVIDAD

| Características de competitividad   | Descripción del servicio  | Factor diferencial   |
|---|---|--|
| Servicio atractivo por calidad-precio   | Los visitantes que deseen adquirir los paquetes agro - turísticos van a tener la capacidad de defenderse y tomar decisión ante la oferta de la ruta turística que se encuentra en el recorrido. Para ellos lo clientes van a definir cuáles son los lugares a los que se quiere realizar el viaje, sea por el motivo que sea, además de eso es importante también que ellos escojan un plan más calificado, el cual sea acorde tanto a sus necesidades como a sus deseos teniendo con ellos el empleado calificado y a disposición. | <ul style="list-style-type: none"> <li>● presencia de operarios capaces de incentivar al cliente a vivir nuevas aventuras.</li> <li>● Identificación del personal de trabajo para facilitar y solucionar posibles dudas de los usuarios</li> <li>● Organización de los puntos y/o pasos de los diversos servicios.</li> </ul>                              |
| Presencia e interrelación con el cliente en redes sociales y dentro y fuera de la organización mediante tecnología. | En este punto se va a activar diferentes estrategias tecnológicas, donde en redes sociales se ofrecerá todas las aventuras que pueden desarrollar a groso modo, invitando a que participen de las actividades a que se dedica el plantel, anexando a esto también un método de calificación sistemático al momento de terminar cada actividad.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Generación de mercados virtuales mediante redes de comunicación.</li> <li>● Transporte de las personas que deseen adquirir nuestros servicios</li> <li>● Atención rápida y concisa por medio de redes de comunicación.</li> </ul>   |
| Diferenciación a través de procesos y nivel de servicio   | El ingreso de nuevos compradores del servicio de este campo depende del tipo y nivel de barreras para la entrada, por lo tanto, la asepsia y presentación de las diferentes áreas que pueden visitar los clientes debe ser correspondiente de acuerdo a las actividades a realizar experimentando de la riqueza natural donde se va a encontrar.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Realización de encuestas donde los clientes aporten un plan de mejoramiento para la institución.</li> <li>● Creación de juegos que fomenten el adecuado conocimiento entre cada individuo.</li> <li>● Medio ambiente agradable y bien cuidado, brindando con ello comodidad al turista en su estancia.</li> </ul> |
| Empleados fidelizados y comprometidos en pro al crecimiento justo y moderado de la entidad                          | Las personas que entren a ser parte de esta cadena como empleados van a tener una serie de capacitaciones, un seguimiento consecutivo y con respecto a sus acciones obtendrán beneficios oportunos según su estatus de vida previamente averiguados creando así a una persona activa en su trabajo y fiel a la empresa.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Generación de fuentes de motivación para mantener en el correcto funcionamiento y optimo aprendizajes de los operarios.</li> <li>● Creación de feedback positivo entre compañeros.</li> <li>● Brindar incentivos gratos para cada operario que cumpla con su labor.</li> </ul>                                    |

## ANEXO F. FLUJOGRAMA DEL SERVICIO DE AGRO-TURISMO



## ANEXO G. MATRIZ DE ANÁLISIS COMPETITIVO

| Su empresa   | F/D       | Mamá Lombriz   | Panaca  | Puntaje |
|--|-----------|--|---|---------|
| <b>Factor: Productos</b>   |           |  |   |         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastronomía.</li> <li>• Productos lácteos.</li> <li>• Productos orgánicos para el consumo y venta al cliente.</li> <li>• Café y derivados.</li> </ul> | Fortaleza | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yogurt artesanal.</li> <li>• Frutas y verduras.</li> <li>• Panadería y pastelería artesanal.</li> <li>• Pulpas de fruta.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de restaurante.</li> <li>• Productos cosechados.</li> <li>• Productos lácteos.</li> </ul> | 4       |
| <b>Factor: Precio</b>  |           |  |   |         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hospedaje: \$75.000-\$150.000</li> <li>• Noche de camping: \$35.000-\$50.000.</li> <li>• Paquete completo: \$357.901</li> </ul>                       | Fortaleza | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recorrido interactivo: \$10.000.</li> <li>• Pesca deportiva: \$13.000.</li> <li>• Gastronomía:</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasaporte terra: \$77.000.</li> <li>• Pasaporte terra + show travesia: \$112.000.</li> </ul>       | 4       |
| <b>Factor: Servicio</b>  |           |  |   |         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades interactivas (plantar árboles o prepara y degusta cafés especiales en taza).</li> <li>• Museo con actividades de</li> </ul>               | Debilidad |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Shows.</li> <li>• Actividades interactivas.</li> <li>• Estaciones (Ganadería, especies)</li> </ul> | 5       |
| <b>Factor: Reputación de la empresa</b>  |           |  |   |         |
| La empresa no será reconocida inicialmente.  | Debilidad | La empresa es reconocida en la ciudad.   | La empresa cuenta con reconocimiento a nivel nacional.  | 3       |
| <b>Factor: Ubicación</b>   |           |  |   |         |
| Timbío-Cauca –Colombia.  |           | Popayán -Cauca, Colombia.  | Quimbaya -Quindío, Colombia.  | 1       |
| <b>Factor: Hospedaje</b>   |           |  |   |         |
| Contará con servicio de alojamiento en cabañas, o camping nocturno.  | Fortaleza | No cuenta con este servicio.   | No cuenta con este servicio, sin embargo, un hotel lo oferta contiguo al parque.  | 4       |
| <b>Factor: Estrategia de fidelización</b>  |           |  |   |         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acumulación de puntos redimidos en descuentos o convenios.</li> <li>• Llamadas de atención o seguimiento al cliente.</li> </ul>                       | Fortaleza | No se presenta   | No se presenta  | 3       |

## ANEXO H. MATRIZ DOFA

| <i>Matriz DAFO para análisis estratégico</i>   |   |  |   |                 |   |                               |  |             |        |                       |    |           |                            |
|--|---|--|---|-----------------|---|-------------------------------|--|-------------|--------|-----------------------|----|-----------|----------------------------|
| M = Magnitud del elemento    I = Importancia del elemento    R = Calificación total del elemento |   |  |   |                 |   |                               |  |             |        |                       |    |           |                            |
| FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA  | FORTALEZAS (+)  |  |   | DEBILIDADES (-) |   |                               | M I R                                  |             |        | Escala de Magnitud    |    |           |                            |
|  | M   | I  | R | M               | I | R                             | Escala                                 | Magnitud    | Factor |                       |    |           |                            |
|  |   |  |   |                 |   |                               |  |             |        |                       |    |           |                            |
| FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA  | 1   | Diferenciación a través de procesos y nivel de servicio      | 3 | 3               | 9 | 1                             | Grado de experiencia                   | -3          | 3      | 9                     | 1  | Baja      | Fortalezas y oportunidades |
|  | 2   | Atención post-venta  | 3 | 3               | 9 | 2                             | Mano de obra no capacitada             | -2          | 2      | 4                     | 2  | Media     |                            |
|  | 3   | Empleados fidelizados y comprometidos                        | 2 | 3               | 6 | 3                             | Mala reputación de servicio al cliente | -3          | 3      | 9                     | 3  | Alta      |                            |
|  | 4   | Presencia en redes sociales                                  | 3 | 2               | 6 | 4                             | Recursos financieros limitados         | -2          | 3      | 6                     | -1 | Débil     | Debilidades y amenazas     |
|  | 5   | Portal web atractivo e interactivo                           | 2 | 2               | 4 | 5                             | Impacto ambiental                      | -1          | 2      | 2                     | -2 | Promedio  |                            |
|  | 6   | Recursos naturales   | 2 | 2               | 4 | 6                             |  |             |        |                       | -3 | Principal |                            |
|  | 7   | Condiciones climáticas adecuadas                             | 2 | 1               | 2 | 7                             |  |             |        |                       |    |           |                            |
| FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA   | OPORTUNIDADES (+)   |  |   | AMENAZAS (-)    |   |                               | M I R                                  |             |        | Escala de importancia |    |           |                            |
|  | M   | I  | R | M               | I | R                             | Escala                                 | Importancia |        |                       |    |           |                            |
|  |   |  |   |                 |   |                               |  |             |        |                       |    |           |                            |
|  | 1   | Posicionamiento del servicio agro-turístico en el mercado    | 3 | 3               | 9 | 1                             | Posicionamiento de la competencia      | -2          | 1      | 2                     | 1  | Débil     |                            |
|  | 2   | Certificaciones de calidad que generen incentivos económicos | 3 | 2               | 6 | 2                             | Aceptación del servicio agro-turístico | -3          | 3      | 9                     | 2  | Promedio  |                            |
|  | 3   | Desarrollo de la agroindustria                               | 2 | 2               | 4 | 3                             | Cliente organizado                     | -3          | 3      | 9                     | 3  | Principal |                            |
|  | 4   | Demanda agro-turística insatisfecha                          | 3 | 3               | 9 | 4                             | Diversificación del turismo            | -2          | 2      | 4                     |    |           |                            |
|  | 5   | Programas de asistencia técnica                              | 2 | 2               | 4 | 5                             | Deslealtad de la competencia           | -1          | 2      | 2                     |    |           |                            |
| 6  | Potenciar el ingreso de nuestra unidad cafetera articulando servicios agro-turísticos | 2  | 2 | 4               | 6 | Altos costos de materia prima | -2                                     | 2           | 4      |                       |    |           |                            |
| 7  |   |  |   |                 | 7 | Adquisición de tecnología     | -2                                     | 3           | 6      |                       |    |           |                            |

## ANEXO I. ANÁLISIS DE PORTER

| Fuerza                                      | Factor   | Impacto |       |      | ¿Por qué?  |
|---|--|---------|-------|------|--|
|   |  | Alto    | Medio | Bajo |  |
| Amenaza de entrada de nuevos competidores   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de experiencia.</li> <li>• Recursos financieros limitados.</li> </ul> |         | x     |      | Porque son barreras que impiden el ingreso de la empresa al mercado. |
| Poder de negociación de los clientes        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente organizado.</li> </ul>  | x       |       |      | Por la información y conocimiento del mercado.                       |
| Amenaza de productos o servicios sustitutos | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificación del turismo.</li> </ul>                                     | x       |       |      | Porque ofrecen actividades recreativas con un enfoque diferente.     |
| Poder de negociación de los proveedores     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos costos de materia prima y mano de obra.</li> </ul>                    | x       |       |      | Porque afecta potencialmente el nivel de producción y servicio.      |
| Rivalidad entre competidores                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deslealtad en la competencia.</li> </ul>                                    | x       |       |      | Porque impacta la rentabilidad de la empresa.                        |

## ANEXO J. RELACIÓN DE COLABORADORES

| Perfil                  | Tipo de trabajo                    | Tipo de contrato         | Requisitos de formación   | Descripción del puesto de trabajo  |
|-------------------------|------------------------------------|--------------------------|---|--|
| Técnico agro-industrial | Técnico calificado                 | Laboral                  | Tener un técnico de procesos agroindustriales   | Organizará las labores a realizar dentro de las plantas de transformación y ser guiador de las turistas en este campo.                           |
| Técnico agropecuario    | Técnico calificado                 | Laboral                  | Técnico agropecuario  | Liderara procesos en cuanto a los sistemas integrados agropecuarios, y realizara buenas prácticas agrícolas                                      |
| Guía turístico          | Técnico calificado                 | Laboral                  | Coordinador turístico   | Coordinar, diseñar y evaluar la acción de los guías para una buena venta del servicio  |
| Gerente general         | Profesional                        | Laboral                  | Profesional con experiencia en la gestión de las organizaciones                               | Representar a la organización, diseñar el plan estratégico y liderar a todos los entes de la compañía  |
| Secretaria              | Técnica calificada                 | Laboral                  | Haber cursado un técnico enfocado a la organización de archivos                               | Lograr el cumplir funciones de organización de tareas y agendar posibles actividades en la organización  |
| Contador                | Profesional                        | Laboral                  | Profesional con tarjeta profesional y formación como contador                                 | Registrar y llevar todos los asientos contables de la organización, presentar y liquidar impuestos, obligaciones, etc.                           |
| Operarios agropecuarios | Calificado y auxiliar agropecuario | Por corretaje o comisión | Ser capaz de aceptar órdenes y tener un conocimiento nativo y paisajístico en obra agrícolas. | Cumplir con las metas propuestas por parte del asesor agropecuario, y ser capaz y consiente ambientalmente para elaborar trabajos agropecuarios. |

### ANEXO K. INVERSIÓN FIJA

| Activo                        | Vida útil | Monto                | Depreciación Anual  |
|-------------------------------|-----------|----------------------|---------------------|
| Maquinaria y Equipos          | 10        | \$ 4.390.000         | \$ 439.000          |
| Muebles y Enseres             | 10        | \$ 34.820.000        | \$ 3.482.000        |
| Equipo de Comunicación        | 6         | \$ 4.250.000         | \$ 708.333          |
| Equipo de Computación         | 6         | \$ 2.550.000         | \$ 425.000          |
| Artículos de porcelana y loza | 3         | \$ 232.000           | \$ 77.333           |
| Utensilios                    | 3         | \$ 960.000           | \$ 320.000          |
| <b>TOTAL</b>                  |           | <b>\$ 46.242.000</b> | <b>\$ 5.131.667</b> |

## ANEXO L. SUPUESTOS

| Supuestos año 1                             |               |
|---|---------------|
| Ahorros / equity / patrimonio               | \$ 16.000.000 |
| Crédito                                     | \$ 50.000.000 |
| Costo unitario (paquete estándar)           | \$ 198.834    |
| Costo unitario (paquete tour-café)          | \$ 188.834    |
| Inversión fija                              | \$ 46.242.000 |
| Aumento anual costo materia prima           | 3,5%          |
| Aumento anual salarios                      | 5%            |
| Precio de venta unitario (paquete estándar) | \$ 357.901    |
| Precio de venta unitario paquete tour-café  | \$ 339.901    |
| Aumento anual precio de venta               | 2,80%         |
| Impuesto de renta                           | 33%           |
| # unidades vendidas m1 (paquete estándar)   | 60            |
| # unidades vendidas m1 (paquete tour-café)  | 40            |
| Aumento mensual unidades vendidas           | 0,23%         |
| Servicio sobre ingreso por ventas           | 6%            |
| Gasto servicios públicos                    | \$ 350.000,00 |
| Aumento anual servicios públicos            | 1,50%         |

## ANEXO M. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

|   | Año 1         | Año 2         | Año 3         |
|---|---------------|---------------|---------------|
| Ventas  | \$426.206.111 | \$450.386.694 | \$475.939.149 |
| Utilidad Operacional                                | \$95.327.793  | \$99.016.800  | \$102.796.265 |
| Utilidad Neta                                       | \$60.055.601  | \$63.556.390  | \$67.733.509  |
| <b>(+) 15% PRECIO DE VENTA</b>                      |               |               |               |
| Ventas  | \$458.800.777 | \$487.918.918 | \$515.600.745 |
| Utilidad Operacional                                | \$125.966.779 | \$134.297.091 | \$140.078.165 |
| Utilidad Neta                                       | \$80.583.722  | \$87.194.185  | \$92.712.382  |
| <b>(-) 15% PRECIO DE VENTA</b>                      |               |               |               |
| Ventas  | \$393.611.445 | \$412.854.469 | \$436.227.554 |
| Utilidad Operacional                                | \$64.688.808  | \$63.736.509  | \$65.514.365  |
| Utilidad Neta                                       | \$39.527.481  | \$39.918.595  | \$42.754.636  |
| <b>(+) 15% AUMENTO TASA CRECIMIENTO DEL MERCADO</b> |               |               |               |
| Ventas  | \$458.800.777 | \$487.918.918 | \$515.600.745 |
| Utilidad Operacional                                | \$125.966.779 | \$134.297.091 | \$140.078.165 |
| Utilidad Neta                                       | \$80.583.722  | \$87.194.185  | \$92.712.382  |
| <b>(-) 15% TASA CRECIMIENTO DEL MERCADO</b>         |               |               |               |
| Ventas  | \$393.611.445 | \$412.854.469 | \$436.227.554 |
| Utilidad Operacional                                | \$64.688.808  | \$63.736.509  | \$65.514.365  |
| Utilidad Neta                                       | \$39.527.481  | \$39.918.595  | \$42.754.636  |

## ANEXO N. PROYECCIÓN DE VENTAS

|                     | Año 1          | Año 2         | Año 3          |
|---------------------|----------------|---------------|----------------|
| M1                  | 100            | 103           | 105            |
| M2                  | 100            | 103           | 106            |
| M3                  | 100            | 103           | 106            |
| M4                  | 100            | 103           | 107            |
| M5                  | 101            | 103           | 107            |
| M6                  | 101            | 104           | 107            |
| M7                  | 102            | 105           | 107            |
| M8                  | 102            | 105           | 107            |
| M9                  | 102            | 105           | 108            |
| M10                 | 102            | 105           | 108            |
| M11                 | 102            | 105           | 108            |
| M12                 | 103            | 105           | 108            |
| Tasa de crecimiento | 2,80%          | 2,80%         | 2,80%          |
| Tasa de interés     | 1,17% MV       | 1,17% MV      | 1,17% MV       |
| Ingreso anual       | \$ 426.206.111 | \$ 50.386.694 | \$ 475.939.149 |