

**Proyecto para la creación de la empresa EcoGuaviare: ecoturismo sostenible  
y digital para el departamento del Guaviare.**

**AUTORES**

**Henry Eduardo Díaz Trujillo**

**Jenny Paola Pita Veloza**

**Natalia Julieth Sarmiento Peñalosa**

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**DARIO MAURICIO REYES GIRALDO.**

**UNIVERSIDAD EAN**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS**

**ECONÓMICAS Y FACULTAD DE INGENIERIA**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MBA**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y**

**PROYECTOS TECNOLÓGICOS**

**BOGOTÁ D.C. - marzo 2023**

## Tabla de Contenido

<b>1. Introducción .....</b>	<b>9</b>
<b>2. Naturaleza del Proyecto .....</b>	<b>10</b>
2.1. Origen o fuente de la idea de negocio .....	11
2.2. Descripción de la idea de negocio.....	13
2.3. Objetivos empresariales .....	13
2.3.1. Objetivo general .....	13
2.3.2. Objetivos específicos.....	13
2.3.3. Ventajas de la idea de negocio .....	14
2.3.4. Desventajas de la idea de negocio.....	14
2.3.5. Capitalización de las ventajas y mitigación de las desventajas .....	14
2.4. Justificación y antecedentes.....	16
2.5. Objetivos empresariales .....	19
2.5.1. Objetivos a corto plazo .....	19
2.5.2. Objetivos a mediano plazo .....	19
2.5.3. Objetivos a largo plazo. ....	19
2.6. Estado actual del negocio .....	20
2.6.1. Estado actual del negocio (EcoGuaviare) .....	20
2.6.2. Estado actual del negocio (Perspectiva general) .....	20
2.7. Descripción de productos o servicios .....	22
2.8. Modelo de negocio .....	24
2.8.1. Descripción de la propuesta de valor .....	24
2.8.2. Descripción de la relación con clientes .....	25
2.8.3. Descripción de los canales de distribución.....	25
2.8.4. Descripción de los segmentos de clientes .....	26
2.8.5. Descripción de las actividades clave.....	26
2.8.6. Descripción de los recursos clave .....	27
2.8.7. Colaboradores clave.....	28
2.8.8. Costos sociales - ambientales.....	28
2.9. Nombre, tamaño y ubicación de la empresa .....	31
2.10. Potencial del mercado en cifras .....	31
2.11. Ventajas competitivas.....	34
2.12. Resumen de las inversiones requeridas. ....	35
2.13. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.....	38

2.14. Equipo de trabajo .....	38
<b>3. Análisis del sector.....</b>	<b>39</b>
3.1. Análisis PESTEL .....	39
3.2. Primera fuerza: poder de negociación de clientes y compradores.....	42
3.3. Segunda fuerza: poder de negociación de proveedores y vendedores .....	44
3.4. Tercera y cuarta fuerza: amenazas de competidores entrantes y productos sustitutos .....	45
3.5. Quinta fuerza: rivalidad entre competidores.....	47
3.6. Conclusiones sobre la viabilidad del sector.....	48
<b>4. Estudio de mercado y validación.....</b>	<b>49</b>
4.1.Exploración de mercado y validación con análisis de datos cuantitativos. ....	50
4.2. Exploración de mercado y validación con recolección de datos cualitativos. .	58
4.3. Triangulación de resultados cualitativos y cuantitativos.....	60
4.4. Deducciones derivadas de la exploración de mercado .....	66
4.5. Segmentación de públicos .....	67
4.6. Proyección de la demanda de servicios. ....	69
4.7. Deducciones del estudio de mercado .....	72
<b>5. Estrategia y plan de introducción al mercado.....</b>	<b>74</b>
5.1. Objetivos de mercado.....	74
5.2. Identificación de los actores responsables.....	75
5.3. Estrategia de introducción del producto al mercado .....	79
Fase nº 1 – explicación de los productos de la empresa. ....	79
Fase nº 2 – constitución de los paquetes de trabajo para la penetración de mercado. ....	82
5.4. Estrategia de servicio, funcionabilidad y distribución .....	84
5.4.1. Estrategia de servicio .....	84
5.4.2. Funcionabilidad y distribución de servicios. ....	87
5.5. Estrategia de precios y promoción .....	89
5.6. Estrategia de comunicación .....	91
<b>6. Aspectos técnicos .....</b>	<b>94</b>
6.1. Objetivos de producción .....	94
6.2. Ficha técnica de productos / servicios.....	94
6.3. Descripción del proceso .....	100
6.4. Materias primas, suministros y características de la tecnología .....	102
6.4.1. Descripción del ecosistema digital .....	103

6.4.2. Características del ecosistema digital y códigos de funcionamiento .....	103
6.4.3. Necesidades y requerimientos .....	104
6.5. Plan de producción y capacidad de producción .....	105
6.6. Personal requerido para la producción.....	107
6.7. Modelo de gestión integral del proceso productivo .....	108
6.8. Políticas para el aseguramiento de la calidad .....	110
6.9. Procesos de investigación y desarrollo .....	110
6.10. Presupuesto de producción y presupuesto de la infraestructura. ....	111
<b>7. Aspectos organizacionales y legales .....</b>	<b>113</b>
7.1. Misión de la empresa .....	113
7.2. Visión de la empresa .....	113
7.3. Estructura de la organización .....	113
7.4. Perfiles y funciones .....	113
7.5. Organigrama.....	114
7.6. Factores clave de la gestión del Talento Humano. ....	115
7.7. Esquema de gobierno corporativo.....	115
7.8. Aspectos legales .....	116
7.9. Estructura jurídica y tipo de sociedad.....	117
<b>8. Aspectos financieros .....</b>	<b>118</b>
8.1. Objetivos financieros .....	118
8.2. Supuestos económicos .....	119
8.3. Proyección de ventas .....	119
8.4. Proyección de gastos de mercadeo .....	122
8.5. Presupuesto de inversión .....	125
8.6. Estados financieros .....	126
8.7. Balance general y flujo de caja.....	127
8.8. Indicadores financieros de rentabilidad .....	130
8.9. Evaluación financiera .....	130
8.9.1. Punto de equilibrio.....	130
8.9.2. TIR y VPN.....	131
<b>9. Dimensiones para la sostenibilidad .....</b>	<b>133</b>
<b>10. Conclusiones.....</b>	<b>136</b>
<b>Anexo .....</b>	<b>138</b>



## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b>	Capitalización de ventajas y mitigación de desventajas .....	14
<b>Tabla 2</b>	Elementos clave para impulsar ecoturismo .....	20
<b>Tabla 3</b>	Líneas comerciales para Eco-Guaviare .....	22
<b>Tabla 4</b>	Factor apuesta .....	24
<b>Tabla 5</b>	Segmentación de clientes .....	26
<b>Tabla 6</b>	Descripción de actividades clave .....	27
<b>Tabla 7</b>	Recursos clave .....	27
<b>Tabla 8</b>	Colaboradores clave .....	28
<b>Tabla 9</b>	Alineación ODS.....	28
<b>Tabla 10</b>	Elementos básicos de la empresa .....	31
<b>Tabla 11</b>	Proyección calculada de turistas entrantes para 2024- 2029 .....	32
<b>Tabla 12</b>	Resumen de inversiones .....	36
<b>Tabla 13</b>	Análisis PESTEL.....	39
<b>Tabla 14</b>	Segmento y descripción.....	42
<b>Tabla 15</b>	Formas de negociación.....	43
<b>Tabla 16</b>	Poder de negociación de proveedores .....	45
<b>Tabla 17</b>	Competidores y productos sustitutos .....	45
<b>Tabla 18</b>	Flujo de turistas internacionales .....	50
<b>Tabla 19</b>	.....	60
<b>Tabla 20</b>	Segmentación de clientes.....	68
<b>Tabla 21</b>	Segunda versión tabla previa II .....	70
<b>Tabla 22</b>	Proyección de demanda con % negativos.....	70
<b>Tabla 23</b>	Portafolio Eco-Guaviare.....	79
<b>Tabla 24</b>	Paquetes de trabajo para penetración de mercado.....	82
<b>Tabla 25</b>	Precios para los servicios de Eco Guaviare .....	84
<b>Tabla 26</b>	Costos atractivos de mercado para cada ruta .....	86
<b>Tabla 27</b>	Tabla estadística de precios .....	90
<b>Tabla 28</b>	Presupuesto de marketing .....	92
<b>Tabla 29</b>	<b>Objetivos de producción, meta, indicador</b> .....	94
<b>Tabla 30</b>	Ficha Ruta del Delfín .....	94
<b>Tabla 31</b>	Ruta del Jaguar.....	96
<b>Tabla 32</b>	Ruta de la Mariposa.....	97
<b>Tabla 33</b>	Ficha "Ruta de la piraña" .....	99
<b>Tabla 34</b>	Necesidades y requerimientos primarios.....	104
<b>Tabla 35</b>	Ciclo de producción para Eco Guaviare .....	106
<b>Tabla 36</b>	Capital Humano requerido .....	107
<b>Tabla 37</b>	Presupuesto de producción e infraestructura .....	111
<b>Tabla 38</b>	Descripción de perfiles y funciones .....	114
<b>Tabla 39</b>	Marco jurídico .....	117
<b>Tabla 40</b>	<b>Objetivo financiero, meta e indicador</b> .....	118
<b>Tabla 41</b>	Proyección de ventas en número de servicios .....	119
<b>Tabla 42</b>	Ventas netas sobre los tres escenarios .....	121
<b>Tabla 43</b>	Costos y gastos de mercadeo .....	122
<b>Tabla 44</b>	Proyección de gastos de producción y gastos administrativos.....	124
<b>Tabla 45</b>	Ingresos y ventas del primer año.....	125

<b>Tabla 46</b>	Costo para cada servicio .....	125
<b>Tabla 47</b>	Proyección de margen operativo para Eco Guaviare .....	126
<b>Tabla 48</b>	Total de inversiones y Cálculo de Capital.....	126
<b>Tabla 49</b>	Estado de resultados .....	127
<b>Tabla 50</b>	Balance general y flujo de caja .....	128
<b>Tabla 51</b>	Flujo de caja del proyecto .....	129
<b>Tabla 52</b>	Margen neto.....	130
<b>Tabla 53</b>	Punto de equilibrio .....	130
<b>Tabla 54</b>	Dimensión para la sostenibilidad .....	134

### Índice de figuras

<b>Figura 1</b>	<i>Fluctuación de turistas en Colombia</i> .....	10
<b>Figura 2</b>	<i>Operadores Turísticos en San José del Guaviare</i> .....	11
<b>Figura 3</b>	<i>Actores pertenecientes a turismo regional</i> .....	12
<b>Figura 4</b>	<i>Población flotante - turista - Guaviare</i> .....	17
<b>Figura 5</b>	<i>Visitantes con destino al Guaviare</i> .....	21
<b>Figura 6</b>	<i>Lienzo de modelo de negocio Sostenible</i> .....	30
<b>Figura 7</b>	<i>Potencial de mercado en cifras</i> .....	31
<b>Figura 8</b>	<i>Aumento de turistas - Guaviare</i> .....	32
<b>Figura 9</b>	<i>Proyección de crecimiento del mercado</i> .....	33
<b>Figura 10</b>	<i>Análisis de las rivalidades</i> .....	47
<b>Figura 11</b>	<i>Cantidad de visitantes registrados – esperados para el departamento del Guaviare</i> .....	51
<b>Figura 12</b>	<i>Relación de DEPARTAMENTO, OCUPACIÓN POR MES y CAMAS</i> .	52
<b>Figura 13</b>	<i>Ecuación variable anexa NÚMERO DE EMPLEADOS</i> .....	53
<b>Figura 14</b>	<i>Capacidad turística de Guaviare</i> .....	54
<b>Figura 15</b>	<i>Cantidad de prestadores de servicios turísticos por municipio en Antioquia</i> .....	54
<b>Figura 16</b>	<i>Cantidad de trabajadores por operador logístico</i> .....	55
<b>Figura 17</b>	<i>Municipios con menor cantidad de operadores y empleados turístico que el Guaviare</i> .....	55
<b>Figura 18</b>	<i>Relación promedio de viajeros</i> .....	57
<b>Figura 19</b>	<i>Motivos de turismo en territorio colombiano</i> .....	57
<b>Figura 20</b>	<i>Gasto promedio – per cápita</i> .....	58
<b>Figura 21</b>	<i>Correlación de tres escenarios alternos para la demanda potencial</i> ...	71
<b>Figura 22</b>	<i>Estructura del portafolio</i> .....	81
<b>Figura 23</b>	<i>Flujos funcionales para EcoGuaviare</i> .....	88
<b>Figura 24</b>	<i>Mínima, media, primer cuartil</i> .....	89
<b>Figura 25</b>	<i>Correlación de precios por flujo de turistas</i> .....	90
<b>Figura 26</b>	<i>Arquitectura de estrategia de comunicación</i> .....	92
<b>Figura 27</b>	<i>Descripción de proceso de entrada</i> .....	100
<b>Figura 28</b>	<i>Descripción del proceso de salida</i> .....	101
<b>Figura 29</b>	<i>Organigrama EcoGuaviare</i> .....	114
<b>Figura 30</b>	<i>Esquema Gob. Corp</i> .....	116
<b>Figura 31</b>	<i>Demanda proyectada</i> .....	120

**Figura 32** ..... 131

## 1. Introducción

El ecoturismo se posiciona en territorio colombiano como actividad generadora de desarrollo, sostenibilidad y crecimiento a toda escala.

Diferentes departamentos con capital verde demuestran continuo crecimiento. Uno de ellos, con gran cobertura, expansión, crecimiento y consolidación, es el Guaviare, siendo su municipio San José el que más avance presenta en el mercado ecoturístico (Portal Datos Abiertos, 2023).

Esta investigación, teniendo como base un análisis cuantitativo (datos) y cualitativo (entrevistas), centra su interés en el departamento de Guaviare. Lo anterior por dos razones. Por un lado, tiene municipios con actividades turísticas comerciales generadoras de empleo. Por el otro, tiene atractivos turísticos de interés, los cuales conforman una cuota de capital verde significativa.

Aunado, el Guaviare posee escenarios naturales prestos a la configuración de diferentes líneas comerciales. Por consiguiente, el territorio es un landscape que permite diseñar ofertas varias, beneficiando el número de servicios (aumento) y el rendimiento de los costos de inversión (reducción).

Para explotar el capital verde de Guaviare (principal atractivo turístico), se propone una idea negocio en el presente plan: estructurar una empresa ecoturística con funcionabilidad digital en Google Cloud.

La empresa tiene como apuesta de valor el cubrimiento de la demanda ecoturística nacional, regional e internacional, empleando como factor primario el despliegue de procesos digitales que permitan la rápida hiper mediatización de las cuatro líneas comerciales diseñadas por EcoGuaviare.

Eco Guaviare, es la razón técnica social designada al modelo de negocio establecido. Su propuesta de valor se basa en la construcción de cuatro líneas comerciales con lapso no mayor a tres días<sup>1</sup>, y costo base de COP \$ 1'305.450, y

---

<sup>1</sup> El número de días y líneas comerciales se planteó con base en un estudio que incluyó el análisis de datos cuantitativos cuyo volumen superó los 300.000 en fila y columna; aunado se realizó un análisis exploratorio con la Encuesta de Gastos Internos en Turismo – EGIT, aplicada por el DANE a 22.715 hogares en el año 2022. Sumado a ello se aplicaron 20 entrevistas; 15 a eco turistas y cinco a operadores turísticos. El análisis de los datos cuantitativos y cualitativos recolectados condujo a la concertación de diferentes aspectos; dos ellos son que: i) los ecoturísticas tienen tiempo libre para

mayor de 2'175.750. Los costos como tal son favorables, pues el valor promedio de disponibilidad de pago es de \$ 2'237.000 pesos por turista.

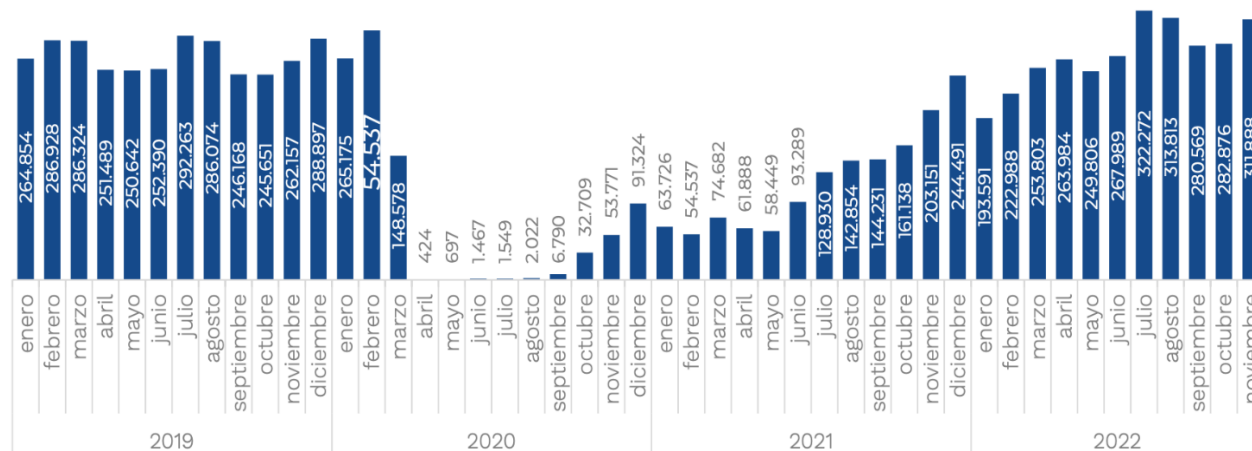
Ahora bien, la funcionabilidad de EcoGuaviare se dará a través de una estructura operativa ubicada en la nube. Es decir, la empresa funcionará de forma digital en un 90%, pues el escenario de interacción virtual permitirá a los compradores estructurar sus propios paquetes ecoturísticos. Esta, en definitiva, fue una de las contribuciones dadas por el segmento de eco turistas entrevistados.

El modelo de negocio estructurado, en efecto, es prometedor desde las cifras proyectadas. Sin embargo, hay que conocer que el núcleo de actividades comerciales dependerá del cumplimiento de los escenarios financieros proyectados apuesta, nº 1 y 2.

## 2. Naturaleza del Proyecto

El ecoturismo como actividad comercial viene en crecimiento. Para contexto colombiano, el ecoturismo creció un 27,2% entre 2019 y 2022 (Ramírez, 2022) (Ver figura 1).

**Figura 1**  
*Fluctuación de turistas en Colombia*



Fuente: información recuperada de Ministerio de Industria y Comercio (2022)

viajar entre periodos no mayores a 4 días (3 – 4 días), y sus intereses son: turísticos, turísticos extremos, turísticos asociados con actividades hídras y científicas.

El aumento exponencial de turistas flotantes entrando a Colombia muestra un promedio superior al 12,2% anual. Parte de la población flotante (34,6%) lleva a cabo actividades conexas al marco “ecoturismo”. Por esa razón, el aumento del factor ecoturismo se convierte en una oportunidad de negocio; específicamente para construir enfoques empresariales direccionados a la explotación del concepto comercial – regional.

## **2.1. Origen o fuente de la idea de negocio**

De acuerdo con el Ministerio de Industria y Comercio (2022), el número de operadores turísticos a nivel departamental llegó a 79.987. El cambio entre periodos es notable. El departamento con más operadores turísticos es Antioquia con 13.818 prestadores de servicio, seguido de Bogotá con 9.598, Bolívar con 8.000 y Cundinamarca con 6.000.

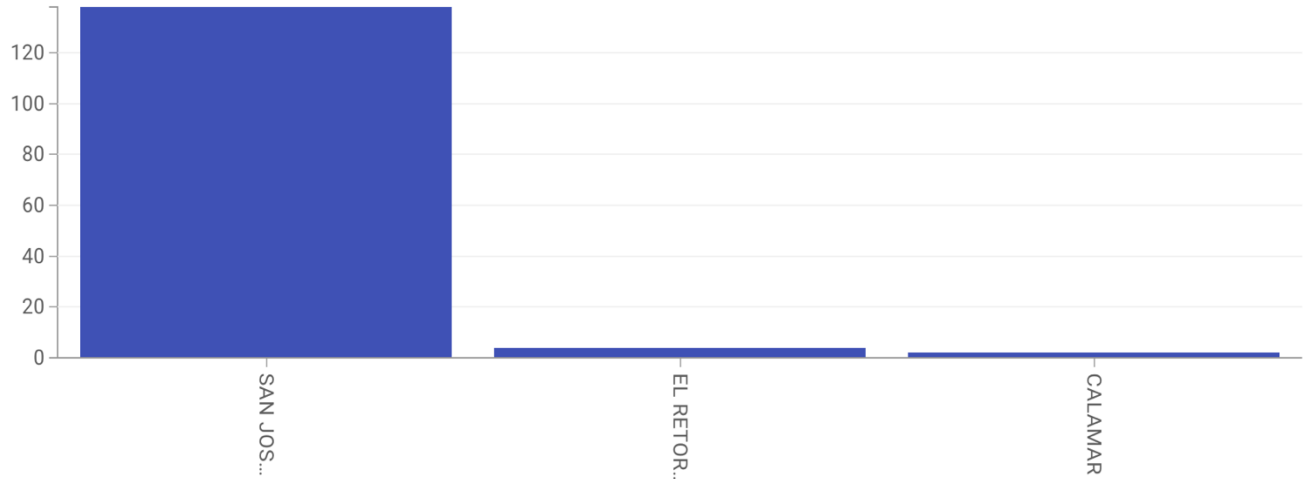
Otros departamentos también muestran aumento en la categoría de operadores logísticos. Uno de ellos, interés primario para esta investigación, es el Guaviare.

Según el Ministerio de Industria y Comercio (2022), en el Guaviare hay 144 operadores turísticos. 27 más que en el año 2019.

El crecimiento del número de operadores se evidencia con mayor medida en los municipios de San José del Guaviare; el Retorno y Calamar. (Ver figura 2).

### **Figura 2**

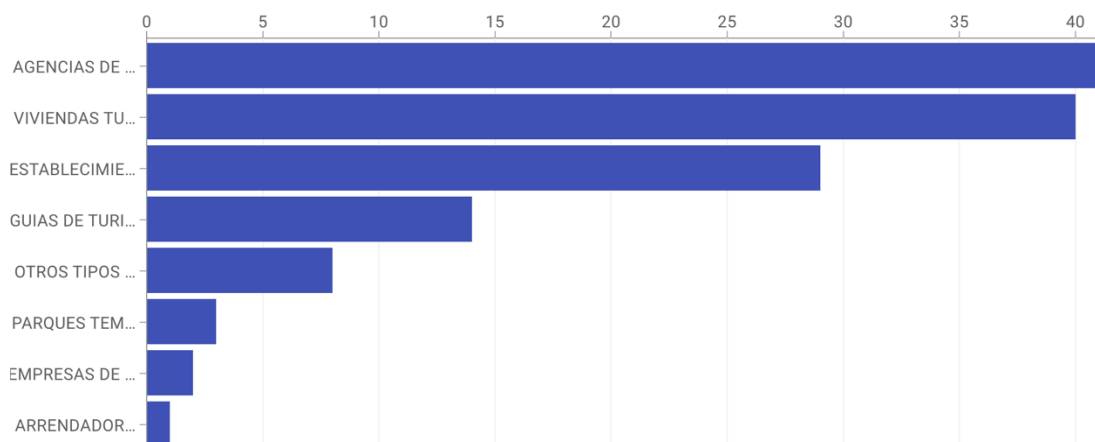
*Operadores Turísticos en San José del Guaviare*



Fuente: información recuperada de Ministerio de Industria y Turismo (2022)

Ahora, el crecimiento exponencial del turismo como variable comercial para la región, es un factor clave que conduce al incremento directo de ingresos per cápita, así como también a nivel región. De facto, el aumento de población flotante en el Guaviare concreta y/o advierte acerca de un fenómeno comercial creciente: el ecoturismo como apuesta comercial sinérgica e intersectorial. Mírese la figura 3 para continuar:

**Figura 3**  
*Actores pertenecientes a turismo regional*



Fuente: información recuperada de Ministerio de Industria y Turismo (2022)

Como se puede observar, el mercado ecoturístico es amplio en el Guaviare; por tanto, es intersectorial. Ello quiere decir que la empresa en estructuración fluctuaría el ingreso microeconómico para cada uno de los segmentos (agencias, viviendas, establecimientos, guías de turísticos, parques temático y arrendadores).

Entonces, frente al crecimiento exponencial de este mercado, de tipo regional, y con proyecciones exponenciales estadísticas comprobadas, se da paso a la estructuración de la idea de negocio: creación de una empresa para comercializar servicios mediante el planteamiento de un ecosistema ecoturístico en el departamento del Guaviare, tomando como ventaja comparativa y competitiva el capital verde regional.

## **2.2. Descripción de la idea de negocio**

Para describir la idea de negocio se plantea el objetivo estratégico de la empresa categorizando las ventajas de la idea y desventajas.

## **2.3. Objetivos empresariales**

### **2.3.1. Objetivo general**

- Evaluar la viabilidad de una oportunidad de negocio en factores administrativos, financieros con innovación y tecnología articulados con la apuesta eco turística para el departamento del Guaviare.

### **2.3.2. Objetivos específicos**

- Realizar un análisis del entorno para identificar oportunidades presentes en el mercado en el que EcoGuaviare busca participación.
- Realizar un análisis técnico y financiero para evaluar la viabilidad del proyecto EcoGuaviare.
- Realizar un análisis administrativo y modelo de negocio para evaluar la viabilidad del proyecto EcoGuaviare.
- Establecer el enfoque de sostenibilidad para el proyecto Eco Guaviare.

### **2.3.3. Ventajas de la idea de negocio**

Las ventajas de esta idea de negocio son las siguientes:

- Agrupación de los subsectores comerciales conectados al turismo regional del Guaviare.
- Estructuración de procesos de innovación para promocionar la oferta ecoturística.
- Diseñar estrategias de intervención para mejorar el posicionamiento de marca ecoturística en el departamento del Guaviare.
- Implementación de tecnologías de hiper mediatización para mejorar la difusión de la apuesta ecoturística.

### **2.3.4. Desventajas de la idea de negocio**

Las desventajas de la idea de negocio son las siguientes:

- La apuesta ecoturística vigente es dispersa y no hay concertación de ideas de negocio lideradas por la gobernación del departamento.
- El turismo viene en crecimiento, pero las estrategias del sector privado no son fuertes; tampoco se han consolidado sobre el espacio ecoturístico.
- La promoción del ecoturismo en el Guaviare poco se ha explorado o estudiado a nivel nacional. Por ello, las apuestas de valor para promocionar el ecoturismo no son extensas, y su alcance es limitado.

### **2.3.5. Capitalización de las ventajas y mitigación de las desventajas**

Para capitalizar y mitigar ventajas y desventajas se diseña la siguiente matriz explicativa:

**Tabla 1**Capitalización de ventajas y mitigación de desventajas

<b>Ventajas de la idea de negocio</b>		<b>Explotación de la ventaja</b>	<b>Validación</b>
<b>V1</b>	Agrupación de los subsectores comerciales conectados al turismo regional del Guaviare.	La agrupación del sector ecoturístico del Guaviare, coadyuvará al cumplimiento de los planes estratégicos en materia turística. Esos planes tiene como bases principales la construcción de estrategias reguladas por tecnología, agrupación de sectores para la construcción de marca regional y diseño de procesos de gestión turística basadas en prospectiva empresarial	Secretaría de turismo del departamento del Guaviare
<b>V2</b>	Estructuración de procesos de innovación para promocionar la oferta ecoturística.	Esta es una ventaja que permite a las empresas nacientes como EcoGuaviare, constituir ofertas con valores competitivos agregados como la configuración de un ecosistema digital que extienda el alcance de la oferta, y constituya un elemento de valor tecnológico que permite acceso al portafolio "world wide" y transacciones de compra	Operador Turístico CORPECOL "Viajes y turismo"
<b>V3</b>	Diseñar estrategias de intervención para mejorar el posicionamiento de marca ecoturística en el departamento del Guaviare.	Esta ventaja proporcionaría a Eco Guaviare y a las empresas regionales una marca regional para mejorar la percepción de población flotante y/o turista sobre la zona.	Operador Turístico Viajes Guaviare
<b>V4</b>	Implementación de tecnologías de hiper mediatización para mejorar la difusión de la apuesta ecoturística.	Esta estrategia proporcionará mayor alcance de la oferta de Eco Guaviare. De hecho, en Colombia, actualmente, las empresas del sector que ofrecen portafolio a través de medios tecnológicos con facilidad de transacción son pocos. De ahí que la iniciativa se constituya en una idea o modelo por adoptar	Operador Turístico CORPECOL "Viajes y turismo"
<b>Ventajas de la idea de negocio</b>		<b>Acción de mitigación</b>	<b>Validación</b>

<b>D1</b>	La apuesta ecoturística vigente es dispersa y no hay concertación de ideas de negocio lideradas por la gobernación del departamento.	Incluir la propuesta de EcoGuaviare en un consejo de secretarios para respaldar la apuesta turística de la empresa desde la inclusión no al plan de gobierno, sino a las estrategia anual para el aumento de turismo regional 2024.	Secretaría de turismo del departamento del Guaviare
<b>D2</b>	El turismo viene en crecimiento, pero las estrategias del sector privado no son fuertes; tampoco se han consolidado sobre el espacio ecoturístico.	Relacionar la apuesta de EcoGuaviare mediante la constitución de un proyecto de emprendimiento para el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo ( convocatoria futura 2024).	Grupo EAN con asesoría externa de MINCOMERCIO
<b>D3</b>	La promoción del ecoturismo en el Guaviare poco se ha explorado o estudiado a nivel nacional. Por ello, las apuestas de valor para promocionar el ecoturismo no son extensas, y su alcance es limitado.	Aumentar la visibilidad del ecosistema digital de Eco Guaviare a través de la configuración de una campaña de marketing digital regulada con el algoritmo "visualización" macro-regional en Ad Words, y extensión de búsqueda por términos según configuración de datos de reconocimiento de advertisement en la red.	Grupo EAN con asesoría tecnológica especializadas externa

Fuente: elaboración propia

#### 2.4. Justificación y antecedentes

El desarrollo de la industria ecoturística en el departamento del Guaviare es un objetivo clave para la gobernación del departamento. Un primer antecedente conectado con el planteamiento “estrategia” ecoturística se halla en el documento Base de Turismo, Paz y Convivencia 2014-2018 (MINCOMERCIO, 2014).

La estrategia diseñada en el gobierno de Juan Manuel Santos buscaba entrelazar las zonas con características conflictuales, sus atractivos turísticos, y el concepto “paz” como resultado del acuerdo para la terminación del conflicto.

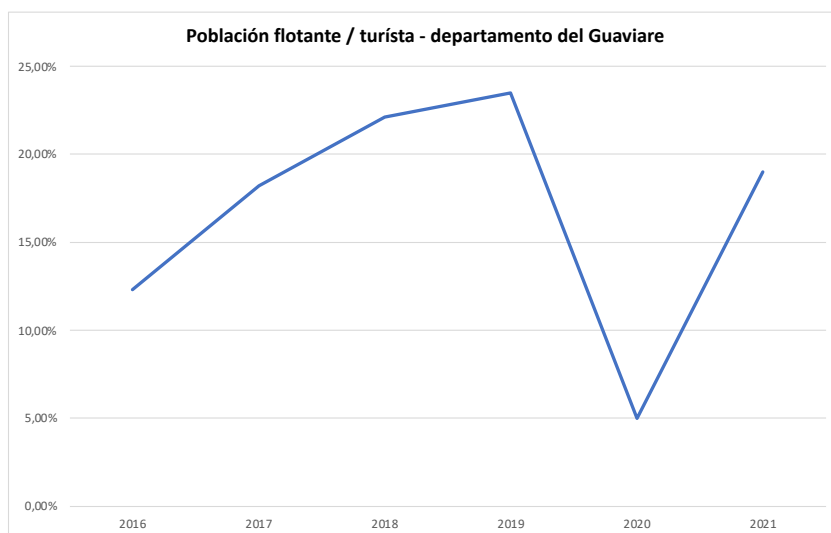
Los resultados obtenidos por la estrategia son notablemente favorables. Basta con analizar las cifras para comprender el proceso evolutivo que ha sostenido

el departamento y sus municipios sobre el precepto “turismo regional” con fines ecoturísticos.

De la estrategia diseñada, diferentes aprendizajes salen a colación. Uno de ellos, el aumento de población flotante, debe analizarse y explicarse con observación directa de las estadísticas suministradas en la siguiente figura:

#### **Figura 4**

##### *Población flotante - turista - Guaviare*



Fuente: elaboración propia con información recuperada de Ministerio de Industria y Turismo (2023), Gobernación del Guaviare (2020) y Plan de Desarrollo Municipal de San José de Guaviare (2020).

La información que registra el flujo de población flotante para el caso Guaviare va en aumento. Como primer antecedente, conectar la variable “paz territorial” con actividades comerciales integradas al ecoturismo ha surtido efectos favorables, y ello se refleja en los pilares del segundo antecedente: el Plan Departamental de Turismo Sostenible del Guaviare, Descubriendo la Maloka del Jaguar”.

El plan es una estrategia pública que busca cimentar en el departamento del Guaviare un centro de gravedad comercial regulado principalmente por el componente comercial “atractivos ecoturísticos”.

La configuración del plan se dio con base en cuatro principios: conservación del medio ambiente, protección de los legados culturales, mejoramiento de la

calidad de vida del actor poblacional y del fortalecimiento de la cadena de valor turística (Gobernación del Guaviare, 2022).

Llama la atención en este plan que la estructuración de líneas estratégicas tiene como base funcional, 12 pilares centrados en la valorización del ecoturismo como atractivo de valor para aumentar el flujo de población flotante y turista. Los pilares son:

- Vivencia experiencial del visitante.
- Brigadas sociales e inclusión de diversos actores locales.
- Iniciativas locales de conservación.
- Paz y reconciliación entre comunidades.
- Valorización y visualización.
- Relevo generacional.
- Aporte de producto interno bruto.
- Reactivación económica.
- Intercambio cultural entre comunidad, guías y turistas.
- Turista y comunidad sensibilizada.
- Ingresos.
- Reconversión económica.

La estrategia diseñada por la gobernación del Guaviare posee un enfoque multidimensional que se aproxima a la generación de ingresos, cuyo fin es coadyuvar positivamente al cumplimiento de objetivos de desarrollo sostenible. Tal parámetro define entonces que el enfoque turístico diseñado por la gobernación se aproxima al marco nacional de turismo sostenible.

Ambos antecedentes giran en torno a la construcción de ecosistemas turísticos regionales. Sin embargo, y como se observará en el análisis de la competencia, las dos iniciativas al ser públicas, competen a una sujeción de lo administrativo y público. Por consiguiente, actividades básicas de orden corporativo como innovación, investigación o inversión libre de recursos en proyectos de optimización no son relativamente prioritarias para la gobernación.

De ahí que el ecosistema turístico del Guaviare halle en estructuración de una empresa del sector privado, oportunidades para: posicionar el concepto ecoturismo y desarrollar nuevas estructuras de mercado a nivel regional.

## **2.5. Objetivos empresariales**

Los objetivos empresariales se dividen en largo, mediano y corto plazo. Su descripción es la siguiente:

### **2.5.1. Objetivos a corto plazo**

- Intervenir el mercado ecoturístico regional con las tres líneas estratégicas propuestas por la empresa.
- Desplegar procesos de intervención macro-comercial a nivel departamental para reunir a los actores y operadores turísticos que quieran pertenecer al ecosistema.
- Consolidar el ecosistema turístico mediante la implementación de una herramienta TIC que permita aumentar la apuesta de valor centrada en: posicionamiento de marca, internacionalización de destinos turísticos nacionales y construcción de procesos empresariales basados en innovación, desarrollo e investigación.

### **2.5.2. Objetivos a mediano plazo**

- Aumentar el flujo de población flotante y turista en el departamento del Guaviare.
- Aumentar el flujo de población flotante y turista internacional en el departamento del Guaviare.
- Consolidar el 50% de los usuarios digitales que emplearían el ecosistema digital para configurar planes comerciales basados en ecoturismo regional.
- Extender el alcance de las estrategias de mercadotecnia digital diseñada por la empresa.

### **2.5.3. Objetivos a largo plazo.**

- Consolidación formal del ecosistema digital turístico para el departamento del Guaviare.
- Aumento de población flotante y turista nacional e internacional en un 80% para 2025.
- Consolidar un gremio ecoturístico en constante crecimiento para el departamento del Guaviare.

## **2.6. Estado actual del negocio**

### **2.6.1. Estado actual del negocio (EcoGuaviare)**

Eco Guaviare es una propuesta de negocio a futuro y no en funcionamiento, cuyo fin es la implementación de un ecosistema digital turístico sobre el departamento de Guaviare. Actualmente, la propuesta se halla en estructuración y los avances registrados en este documento son producto de un proceso de investigación cuantitativa y de recolección de datos de campo. La fase de planeamiento para Eco Guaviare se termina con la realización del 100% de los ejercicios académicos propuestos en este plan.

### **2.6.2. Estado actual del negocio (Perspectiva general)**

El crecimiento exponencial del mercado ecoturístico en el departamento del Guaviare es notable. Entre 2015 y 2022, el aumento presentado se aproximó hacia un 12,2% (MINTURISMO).

Si se observa el estado actual del negocio con la óptica de elementos comerciales que fundamentan la actividad ecoturística, un factor preponderante saldría a colación. Ese factor explica que las fincas turísticas, los operadores locales, los hoteles y los guías regionales son, de facto, elementos clave para impulsar el campo turístico ambiental y ecológico del departamento. (Mírese la tabla 1 para continuar con la explicación):

#### **Tabla 2**

*Elementos clave para impulsar ecoturismo*

SUB_CATEGORIA	Suma de filas (Un prestadores de servicios turís...	Porcentaje del Total
FINCA TURISTICA (ALOJAMIENTO RURAL)	29	20%
AGENCIA DE VIAJES OPERADORAS	28	19%
HOTEL	23	16%
GUIA DE TURISMO	14	10%
AGENCIA DE VIAJES Y DE TURISMO	13	9%
OTROS TIPOS DE HOSPEDAJE TURÍSTICOS NO PER...	8	6%
(Otro)	7	5%
APARTAMENTO TURÍSTICO	6	4%
OTRO TIPO DE VIVIENDA TURÍSTICA	4	3%
CASA TURÍSTICA	4	3%
PARQUE TEMÁTICO	3	2%
APARTAHOTEL	3	2%
TRANSPORTE TERRESTRE AUTOMOTOR ESPECIAL	2	1%

Fuente: información recuperada de MINTURISMO (2022)

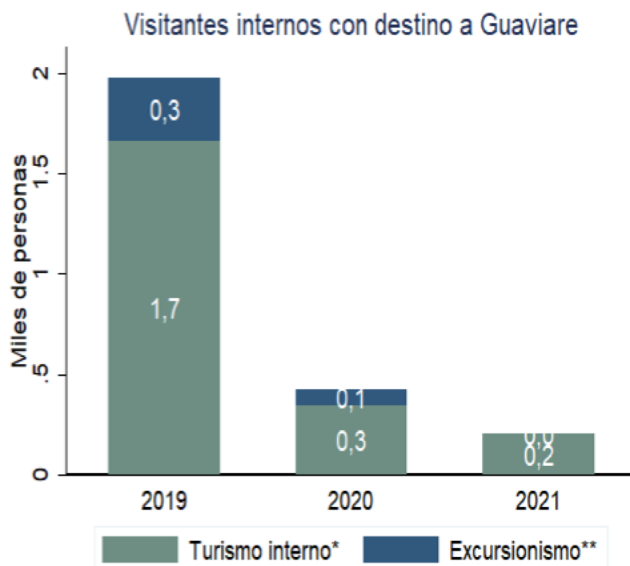
Como se puede observar, la relación de actores y actividades comerciales asociadas con ecoturismo resulta ser proporcional para Guaviare. Es decir, no hay una cantidad significativa de estructuras que impulsen el mercado local, pero las existencias comerciales vigentes son suficientes para comenzar con un ecosistema turístico.

Ahora, de acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2022), las variaciones que ha venido presentando en Guaviare en materia turística, entre 2021 y 2022, va de 30% al 48,6%. Un indicador clave para analizar esa medición es el número de entradas nacionales que pasó de 6.000 a 7.835 entre 2021 y 2021.

Pero, aunque la variación flotante es positiva, hay un indicador que resulta negativo para la situación turística. Ese indicador es el factor “excursionismo”. La disminución de población internacional conexas al “excursionismo” se redujo de 0,3 para 2019, y a 0,09 para en año 2021.

## Figura 5

*Visitantes con destino al Guaviare*



Fuente: información recuperada de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2022)

Es la fluctuación negativa que posee el excursionismo de los visitantes con destino a Guaviare la que lleva al planteamiento de la idea de negocio. El estado actual del ecoturismo como actividad comercial es constante, creciente y se halla en fase de consolidación.

En efecto, la situación actual, favorable en “crecimiento”, representa una oportunidad de negocio que tiene como fin y/o propósito dinamizar y acelerar el crecimiento exponencial del ecoturismo en el departamento del Guaviare.

## 2.7. Descripción de productos o servicios

La empresa por constituir contará con un portafolio de servicios concertado de la siguiente forma:

**Tabla 3**

*Líneas comerciales para Eco-Guaviare*

Líneas comerciales	Servicios	Explicación	Factor estratégico
Ecoturismo de aventura	Ruta del "Delfín"	Servicio ecoturístico, cuya duración es de 7 horas. El propósito es integrar al turista con los atractivos naturales del departamento del Guaviare. En	Turismo exploratorio

		especial, sobre los dos municipios San José del Guaviare y en Retorno.	
	Ruta del "Jaguar"	Servicio ecoturístico con guías especializados, cuya duración son 12 horas. En propósito es integrar al turista con un proceso de inmersión ecológica en los dos parques naturales del departamento, incluyendo como apuesta de valor una noche "camping" en zonas turísticas autorizadas por el departamento.	Turismo de aventura extrema
<b>Ecoturismo científico</b>	Orientación científica	Inmersión de personal científico interesado en procesos de experimentación in situ. Este servicio consta de: estadía en los municipios, guía turístico por las zonas de interés y construcción científica conjunta con los actores regionales que deseen participar en el proceso de inmersión.	Turismo científico
	Exploración científica	Ruta científica diseñada para el turista interesado. Diseño personalizado de la ruta de investigación científica plantada por el cliente, pero con asesoría técnica de los entes regionales, guías turísticos experimentados y personal universitario especializado del departamento del Guaviare.	
<b>Ecoturismo cultural</b>	Ruta de la "Mariposa"	Servicio técnico y especializado ofrecido por la empresa, cuya duración es de 10 horas. El servicio trata acerca de la orientación de turistas por los principales atractivos turísticos del departamento del Guaviare. El tour es intermunicipal, y consta de un número total de 12 visitas.	Turismo cultural
	Ruta de la "Piraña"	Servicio especializado con duración de 12 horas. En servicio consta de visitas exploratorias a los acuíferos primarios y secundarios con mayor	Turismo eco sistémico

		atractivo turístico en el departamento del Guaviare.	
--	--	--	--

Fuente: elaboración propia

En total, la empresa constituirá un portafolio conformado por tres servicios principales. Todos los servicios se hallan conectados al factor “ecoturismo”. Los servicios secundarios se describen en el estudio técnico para la empresa.

## 2.8. Modelo de negocio

Para la estructuración del modelo de negocio, y teniendo en cuenta las líneas estratégicas y servicios principales ofrecidos, se estructura un lienzo de modelo sostenible. La descripción de sus segmentos se expone a continuación.

### 2.8.1. Descripción de la propuesta de valor

La propuesta de valor se resume y explica de la siguiente forma:

**Tabla 4**  
*Factor apuesta*

<b>Factor de apuesta</b>	<b>Descripción</b>
<b>Portafolio digital</b>	El consumidor estructurará su paquete turístico en el ecosistema turístico digital que la empresa lanzará al mercado. En fin, de este factor customizar la apuesta y personalizar servicios a partir de las necesidades y preferencias del consumidor
<b>Estadía</b>	El consumidor escogerá en hostal, hotel o vivienda predilecta para su estadía. Lo anterior, a partir de sus preferencias, necesidades y costes programados y/o recursos disponibles.
<b>Alimentación</b>	El consumidor estructurará su paquete turístico en el ecosistema turístico digital que la empresa lanzará al mercado. El fin de este factor es customizar la apuesta y personalizar servicios a partir de las necesidades y preferencias del consumidor
<b>Seguridad</b>	El consumidor contará con esquemas de protección regional, cuyo foco de atención es la priorización de seguridad por parte de las autoridades locales y regionales.
<b>Transporte</b>	El consumidor contará con movilidad intermunicipal para dar completitud a las rutas ecoturísticas diseñadas por la empresa

<b>Códigos de descuento</b>	El consumidor internacional y nacional contará con códigos de descuento, cuya asignación dependerá de las fechas comerciales en las que no haya un flujo activo o proporcional (temporada baja)
<b>Alianzas internacionales</b>	La empresa desarrollará alianzas internacionales con empresas turísticas que puedan proporcionar o aumentar en flujo de poblacional flotante a través de convenios y compromisos comerciales mutuos.

Fuente: elaboración propia

### **2.8.2. Descripción de la relación con clientes**

La relación con los clientes se dará de forma directa e indirecta. La descripción directa es la siguiente:

- Interacción virtual directa con el cliente a través de tecnologías de la información y las comunicaciones (Skype, Zoom, Teams, etc).
- Interacción directa a través de los operadores logísticos que tercerizarán la actividad empresarial.
- Interacción directa internacional a través de agencias de viaje foráneas que ofrezcan en servicio ecoturístico de la empresa.

La descripción indirecta es la siguiente:

- Interacción con clientes a través del ecosistema virtual.
- Interacción con clientes mediante la concertación de acuerdos de cooperación con operadores logísticos nacionales.
- Interacción con clientes mediante la concertación de acuerdos de cooperación con actores terceros de orden internacional.

### **2.8.3. Descripción de los canales de distribución**

La descripción de los canales de distribución se divide en canales directos e indirectos. Los directos son los siguientes:

- Agencias nacionales de viaje aliadas.
- Agencias de viaje internacional aliadas.

- Operadores logísticos turísticos nacionales e internacionales.
- Operadores logísticos digitales.

Los canales de distribución indirectos son:

- Ecosistema virtual diseñado por la empresa.
- Sistemas automatizados de respuesta rápida con IA.
- Sistemas automatizados de marketing digital regulados por técnicas de selección de audiencias e hiper mediatización.

#### 2.8.4. Descripción de los segmentos de clientes

Los segmentos de clientes se describen con la siguiente tabla:

**Tabla 5**  
*Segmentación de clientes*

<b>Segmento</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fin comercial</b>
Población flotante	Turistas nacionales e internacionales que adquirirían en producto por razón de planeamiento o proyección de goce de servicios conectados con ecoturismo	Aumentar en flujo de población flotante con determinación y decisión influyente dirigida a la compra de servicios ecoturísticos en el departamento del Guaviare.
Población turista internacional	Turistas internacionales que vienen a Colombia por sus atractivos ecoturísticos	Consolidar en mercado de turistas internacionales con determinaciones de consumo conectadas con a la variable comercial "ecoturismo"
Población turista nacional	Turistas nacionales interesados en aperturas comerciales conectados con ecoturismo regional en zonas con particularidades y atractivos únicos.	Aumentar en flujo de demanda comercial turística para el departamento del Guaviare.

Fuente: elaboración propia

#### 2.8.5. Descripción de las actividades clave

La descripción de actividades clave se dará por fases. Las fases corresponden a la etapa de creación y funcionalidad de la empresa. Su descripción es la siguiente:

**Tabla 6***Descripción de actividades clave*

<b>Fase</b>	<b>Actividades clave</b>	<b>Descripción</b>
Creación	Estructuración del diseño funcional de la empresa	Diseño de la estructura funcional y técnica empresarial. En esta fase se plantean las actividades principales conectadas al proceso de penetración sobre en mercado.
Creación	Permisos comerciales	Consecución de los permisos comerciales para operar como empresa ecoturística
Funcionabilidad	Estrategia de marketing digital	Estructuración y concertación de la estrategia de marketing digital, segmentando públicos objetivos nacionales e internacionales.
Funcionabilidad	Alianzas internacionales	Construcción de alianzas internacionales para la difusión del portafolio empresarial, así como para la concertación de estrategias de consolidación y venta de productos ecoturísticos.
Funcionabilidad	Consolidación de mercado	Materialización de las estrategias de consolidación regional de mercado ecoturístico mediante la configuración del primer ecosistema turístico regional.

Fuente: elaboración propia

**2.8.6. Descripción de los recursos clave**

Los recursos clave son los descritos en la siguiente tabla. Su descripción partió por tipo y recurso.

**Tabla 7***Recursos clave*

<b>Tipo</b>	<b>Recurso</b>	<b>Descripción</b>
Capital Humano	Capital humano para la empresa	Contratación de capital humano a nivel regional que posea conocimientos básicos y avanzados en el mercado del turismo regional y ecoturismo
Tecnológico	Diseño del ecosistema turístico digital	Diseño y funcionabilidad del ecosistema de turismo digital con el cual se establecerá un canal de distribución e interacción directa con consumidores consolidadas y potenciales
Cooperación	Ecosistema turístico regional	Conformación del ecosistema turístico regional para concentrar toda la oferta turística en un portafolio que se divide en tres líneas comerciales
Financiación	Financiación para primer año funcional	Financiación para el primer año funcional de la empresa. Lo anterior, a través de: crédito de libre inversión y adaptación del marco especial fiscal para PYMES regionales

Fuente: elaboración propia

### 2.8.7. Colaboradores clave

Los colabores clave son los descritos en la siguiente tabla:

**Tabla 8**  
*Colaboradores clave*

Fase	Colaborador	Descripción
Creación	Cámara de Comercio Departamental	Aliado estratégico con el cual aumentar la difusión informativa acerca de la laboral empresarial ecoturística.
Creación	Gobernación del Guaviare	Aliado estratégico con el cual establecer conexiones comerciales impulsadas por la actividad ecoturística en la zona
Funcionabilidad	Actores regionales	Concertación de alianzas estratégicas con actores regionales dedicados históricamente al comercio ecoturístico el en departamento del Guaviare.
Funcionabilidad	Actores regionales dedicados al turismo ecológico	Concertación de alianzas estratégicas con actores regionales conectados a la funcionabilidad del ecoturismo el en departamento
Funcionabilidad	Operadores internacionales	Concertación de alianzas internacionales para aumentar en flujo de turistas extranjeros en el departamento

Fuente: elaboración propia

### 2.8.8. Costos sociales - ambientales

Los costos sociales – ambientales son los siguientes:

**Tabla 9**  
*Alineación ODS*

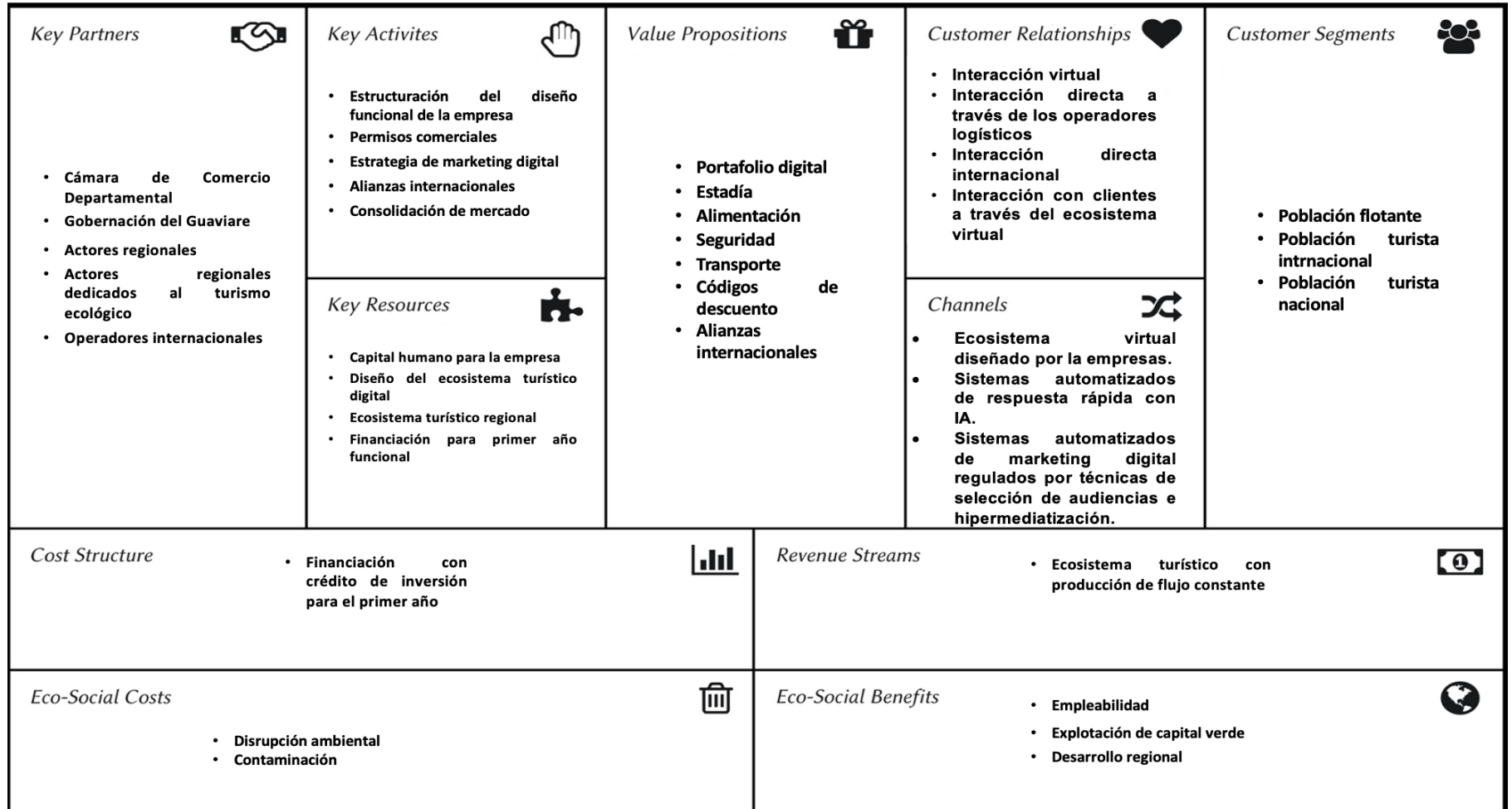
Alineación ODS	Externalidad	(-/+)	Explicación
ODS 1- ODS 8 - ODS 10	Empleabilidad	(+)	La creación del ecosistema turístico trae consigo empleabilidad a nivel regional. Esto produce impactos socio-económicos favorables y confiables para en departamento.
ODS 8 - ODS 9	Explotación de capital verde	(+)	Utilización de capital verde regional para desarrollar modelos de gestión empresarial

			conscientes del cuidado y preservación del medio ambiente
ODS 16- ODS 11- ODS 12	Desarrollo regional	(+)	Despliegue de actividades comerciales correlacionadas al concepto "desarrollo el territorio".
OMITIDO	Disrupción ambiental	(-)	Posibles afectaciones ambientales, producto de actividades comerciales en espacios de interés medio ambiental.
OMITIDO	Contaminación	(-)	Posibles afectaciones ambientales, producto de actividades turísticas contaminantes.

Fuente: elaboración propia

Los insumos expuestos en esta parte son, de facto, útiles para diseñar el lienzo de modelo sostenible para el diseño de un modelo de negocio sostenible. El lienzo es el siguiente:

**Figura 6**  
*Lienzo de modelo de negocio Sostenible*



Fuente: elaboración propia

## 2.9. Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

**Tabla 10**

*Elementos básicos de la empresa*

Razón social	Eco-Guaviare – Turismo de Aventura SAS
Tipo de sociedad	Sociedad por Acción Simplificada
Ubicación	San José del Guaviare
Tamaño de la empresa	Simplificación de capital humano: planta (10)

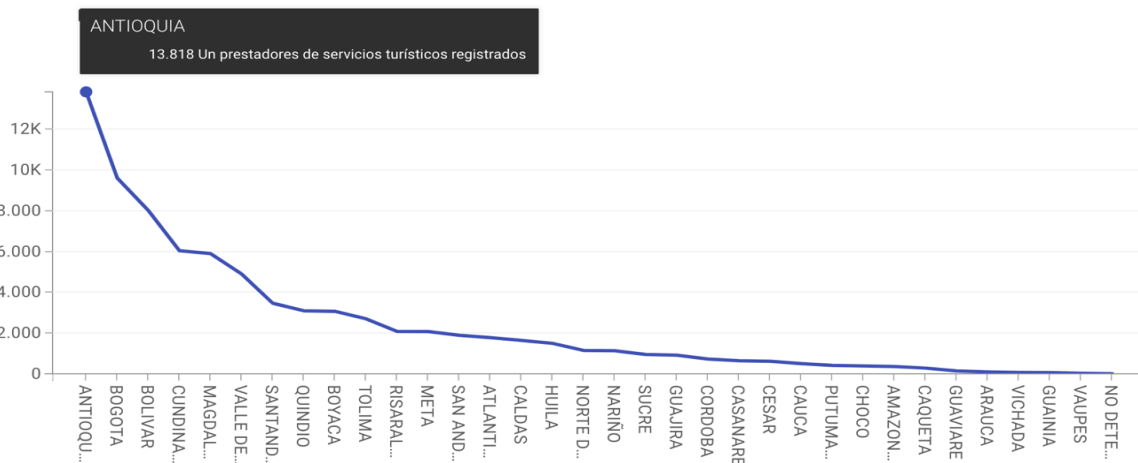
Fuente: elaboración propia

## 2.10. Potencial del mercado en cifras

El potencial de mercado en cifras para el caso de la empresa se planteó con un ejercicio de proyección a diez años. Un factor primario para comprender el potencial de mercado es el aumento de población flotante a nivel nacional<sup>2</sup>. De acuerdo con los datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2022), Antioquia, Bogotá y Bolívar fueron los departamentos que a 2022, presentaron un flujo exponencial de turistas nacionales e internacionales. (Ver figura 7).

**Figura 7**

*Potencial de mercado en cifras*



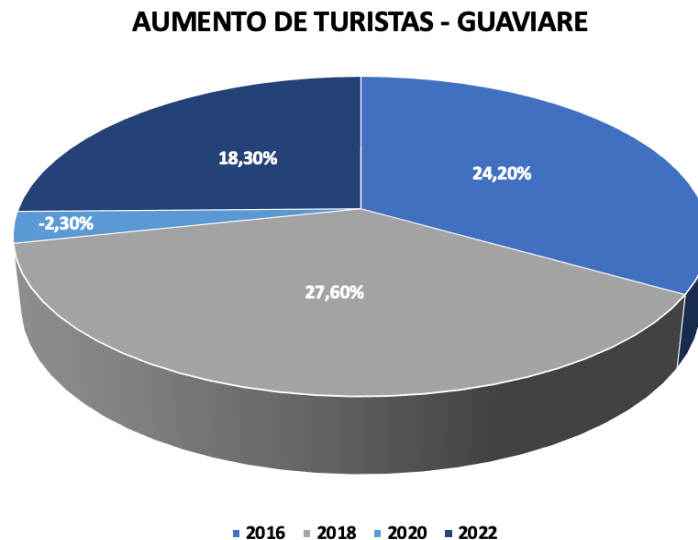
<sup>2</sup> El criterio seleccionado para establecer la relación entre población flotante y demanda de turistas se valida con los datos registrados por el RNT en su set de datos. En este caso se hace referencia a “turistas específicamente”, también referenciado en el argot técnico como población flotante.

Fuente: información recuperada de Ministerio de Industria y Comercio (2022)

Como se puede observar, el Guaviare presenta un flujo significativamente reducido, si se compara con otros departamentos. Pero, hay un factor exponencial por tener en cuenta y es que, a partir de la firma para la terminación del conflicto, el flujo de población turista en el Guaviare incrementó con un promedio base del 17,6%. Basta analizar la figura n° 8 para comprender el aumento porcentual:

**Figura 8**

*Aumento de turistas - Guaviare*



Fuente: elaboración propia

Nota: las cifras que conforman la categoría porcentual salieron de la búsqueda de información en fuentes como MINICOMERCIO (2018), MINCOMERCIO (2022), DANE (2012), DANE (2015) y DANE (2021).

El mercado potencial en cifras para el departamento de Guaviare es prometedor. Dicha afirmación se plantea desde la proyección creciente programa con la función “probabilidad” de Excel. En resultado numérico obtenido se registra en la siguiente tabla:

**Tabla 11**

*Proyección calculada de turistas entrantes para 2024- 2029*

<b>Año</b>	<b>Turistas</b>
2016	4.235
2017	5.222
2018	6.892
2019	8.934
2020	122
2021	14.332
2022	17.886
2023	15.718
2024	17.589,5357
2025	19461,0714
2026	21332,6071
2027	23204,1429
2028	25075,6786
2029	26947,2143
2030	28818,75
2031	30690,2857
2032	32561,8214

Fuente: información extraída de Ministerio de Industria y Turismo (2022) y elaboración propia con función Excel “Probabilidad<sup>3</sup>”

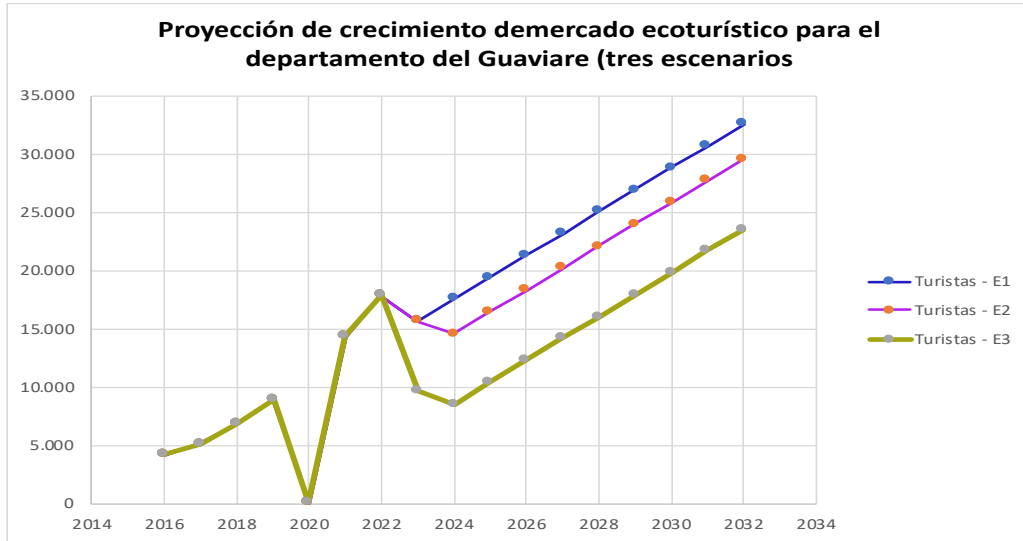
Ahora bien, si se toma el potencial de demanda y se aplica la función probabilidad con variables negativas aproximadas al -30% y -40%, se obtendrían estos escenarios:

### **Figura 9**

*Proyección de crecimiento del mercado*

---

<sup>3</sup> Cabe destacar que la fuente referencial para las cantidades iniciales propuestas (base del ejercicio de proyección), se halló en el dataset actualizado por el RNT el 28 de diciembre de 2022. De allí se extrajeron las cantidades numéricas de población flotante (turista9 que ha entrado al departamento en los últimos 20 años. Base suficiente para realizar el ejercicio de proyección.



Fuente: Fuente: elaboración propia con función Excel “Probabilidad”

En el escenario favorable, el flujo de población flotante sigue en crecimiento, y su promedio aproximado es de 25,8% anual. En un segundo escenario en el que se penaliza el ascenso favorable de la correlación con  $-30\%$ , el aumento sigue siendo la tendencia fuerte, aproximándose a un 14,2%. En el tercer escenario en el que hay una correlación variable negativa del 40%, la tendencia al alza se mantiene, pero el flujo de población decrece, y deja el porcentaje de población flotante en un  $+9,3\%$  positivo.

## 2.11. Ventajas competitivas

Las ventajas competitivas de esta empresa son:

- Costos funcionales reducidos, producto de la creación codificada de la empresa en el Google Service Cloud. Esta ventaja es favorable si se tiene en cuenta que la empresa funcionará con inteligencia artificial autónoma en los campos de: análisis de datos, proyección de ventas y construcción automática de campañas de marketing.
- Usufructo sostenible del capital verde que posee el departamento de Guaviare. Lo anterior, teniendo en cuenta que el mercado ecoturístico poco se ha explotado en el departamento.

- Apoyos de gobierno municipal, regional y nacional direccionados a la construcción de ecosistemas turísticos en zonas altamente impactadas por el conflicto.
- Despliegue de estrategias de turismo sostenible categorizadas en tres líneas base: científico, cultural y experiencial.
- Incorporación de modelos de negocio digital para articular la oferta y demanda ecoturística en el departamento del Guaviare.

### **2.12. Resumen de las inversiones requeridas.**

Para realizar el resumen de las inversiones requeridas se adaptó una parte del modelo de diseño y evaluación de proyectos de Baca (2001). Por esa razón, para presentar el resumen de inversiones se diseña esta matriz explicativa:

**Tabla 12**  
*Resumen de inversiones*

<b>Tecnología</b>			
<b>Concepto de inversión</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor de Adquisición</b>	<b>Mantenimiento anual</b>
Ecosistema digital	Gasto único que corresponde a la codificación y lanzamiento del ecosistema digital para la articulación de la oferente que comprende al planteamiento "ecoturismo en el Guaviare"	\$60.000.000	\$ 10.000.000
Inversión para mantenimiento del ecosistema digital	Gasto anual que corresponde al mantenimiento del sitio virtual para dar continuidad a l ecosistema	\$5.000.000	\$ -
Servidor para administración	Gasto único que corresponde a la adquisición del servidor que requiere la administración y buen funcionamiento del ecosistema digital	\$15.000.000	\$ -
<b>Operatividad</b>			
<b>Concepto de inversión</b>	<b>Concepto de inversión</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor anual</b>
Sede física / arriendo	Gasto mensual que corresponde al pago de alquiler de sede física en el municipio de San José del Guaviare	\$600.000	\$7.200.000
Internet	Servicio de internet para la sede física	\$85.000	\$1.020.000
Computo / material	Adquisición del material computo para la administración y actividades internas en la sede física	\$5.000.000	\$5.000.000
Combustible	Adquisición mensual de combustible para movilidad intermunicipal	\$300.000	\$3.600.000
Vehículo de transporte intermunicipal	Adquisición de transporte para movilidad intermunicipal constante	\$60.000.000	\$60.000.000
Mantenimiento parque automotor	Mantenimiento del parque automotor	\$200.000	\$2.400.000
<b>Estrategia de crecimiento</b>			

<b>Concepto de inversión</b>	<b>Concepto de inversión</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor anual</b>
Marketing digital	Estrategia mensual de marketing digital a través de redes sociales y puntos online con alta convergencia de ciber usuarios	\$1.200.000	\$14.400.000
Alianzas internacionales	Consecución de acuerdos comerciales internacionales para mejorar procesos de difusión de servicios especiales y portafolio general	\$20.000.000	\$20.000.000
Alianzas de gobierno	Consecución de alianzas con el gobierno para la reducción de impuestos y gastos fiscales	\$5.000.000	\$5.000.000
Total, parcial primer año			\$198.620.000

Fuente: elaboración propia con valores nominales impuestos por Ministerio de Trabajo (2023)

El costo operativo para el primer año funcional es de **COP \$ 198.620.000** de pesos, y para el segundo **COP \$ 128.620.000** de pesos.

### **2.13. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad**

Las conclusiones financieras son las siguientes:

- Primero, el total de inversiones necesarias es de COP \$ 586.220.036 (Ver anexo Excel).
- Segundo, el total de capital operativo neto para el primer año es de COP \$ 917.700.045.
- Tercero, el flujo de caja calculado es de COP \$ 141.592.650.
- Cuarto, el valor presente neto del proyecto es \$ 399.681.826 pesos.
- Quinto, la tasa interna de retorno es del 33,83%.
- Sexto, el periodo de recuperación de la inversión es de 3,48 años.

### **2.14. Equipo de trabajo**

El equipo de trabajo se conforma de: capital humano, tecnología y operatividad:

- Capital humano tipo I - Capital humano altamente especializado en e-commerce, tránsito de datos, análisis de datos con R, análisis de datos con Python y webscrapping.
- Capital humano tipo II - Capital humano necesario para administrar la sede física y realizar las coordinaciones pertinentes el territorio.
- Operatividad - Sede física- Sede física ubicada en el Municipio de San José del Guaviare.
- Material computo- Material computo para la administración y actividades internas en la sede física.
- Servidor – Servidores con capacidad de 100 terabytes para la administración del ecosistema digital.

- Tecnología. – ecosistema digital - Gasto único que corresponde a la codificación y lanzamiento del ecosistema digital para la articulación de la oferente que comprende al planteamiento "ecoturismo en el Guaviare".

### 3. Análisis del sector

Para realizar el análisis de sector se desarrollará un análisis PESTEL y la metodología de las Cinco Fuerzas de Porter. El fin de esta parte es entender cómo fluctúan los elementos de contexto que alteran, benefician o perjudican el proceso de gestión empresarial que ofrece y/o proyecta el ecosistema turístico.

El propósito con el análisis es identificar los elementos no estudiados hasta esta parte, comprendiendo así factores competitivos o de entorno que pondrían en riesgo la estrategia empresarial para el ecosistema.

#### 3.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL desarrollado por el grupo de investigación EAN es el siguiente:

**Tabla 13**  
*Análisis PESTEL*

PESTEL	Descripción	Aporte a Eco Guaviare
<b>Políticos</b>	Determinaciones políticas conexas al impulso del mercado turístico en el periodo 2022-2026	Beneficia a la empresa por la generación de proyectos de inversión organizacional centrados en ecoturismo (Proyecto de Ley nº 33/ 22)
	Construcción de políticas de intervención para impulsar el mercado ecoturístico	Beneficia a la empresa por la generación de proyectos de inversión organizacional centrados en ecoturismo (Proyecto de Ley nº 33/ 22)
	Políticas de apoyo económico para la financiación de proyectos de turismo sostenible en territorios con conflicto armado	Beneficia a la empresa por la estructuración de proyectos PYME orientados al impulso del mercado ecoturístico en antiguas

		zonas de conflicto (Proyecto de Ley n° 33/ 22)
<b>Económicos</b>	Crecimiento del mercado ecoturístico en un 12,6% desde 2021 según MINCOMERCIO (2022)	Beneficia a la empresa porque permite el despliegue de estrategias de gestión e intervención direccionadas hacia la consolidación de mercados internacionales y regionales nacientes
	Crecimiento de producto per cápita a nivel nacional, factor este que amplía en margen de consumo por parte de clientes ecoturísticos potenciales	Beneficia a la empresa porque amplía en margen de clientes potenciales y consumidores ecoturísticos
<b>Sociales</b>	Mejoramiento de las condiciones socio-económicas y socio-culturales en regiones con capital verde, disponibles para ecoturismo	Aumento de las zonas de intervención para la implementación de estrategias ecoturísticas en zonas con antiguos problemas de orden público.
	Aceptación de actividades ecoturísticas por parte de comunidades indígenas el territorio	Apertura de nuevas áreas antes restringidas para la implementación de estrategias ecoturísticas el departamento del Guaviare
<b>Tecnológicos</b>	Tecnologías disruptivas en la nube para la creación de empresas digitales con amplio margen de consumidores y ciber usuarios con acceso	Adaptación de tecnologías <i>cloud computing</i> para la construcción de empresas digitales que ofrezcan acceso masivo a segmentos múltiples el tiempos y escenarios diferentes
	Marketing digital como principal factor de difusión online	Hipermediatización del portafolio conjunto que ofrece Eco Guaviare
<b>Ambientales</b>	Procesos ambientales sostenibles orientados al desarrollo de industrias ecoturísticas.	<i>Landscapes</i> poco explotados en el mercado ecoturístico. Este hecho facilita el desarrollo de nuevos enfoques comerciales orientados a la construcción de estrategias comerciales de tipología ecoturística en la región del Guaviare

	Capital verde en zonas de antigua injerencia criminal, las cuales facilitan toda implementación de acción sobre escenarios y enfoques micro y macro comerciales regulados por turismo sostenible	Nuevos espacios territoriales sin restricción ambiental, aptos para el desarrollo de actividades ecoturísticas en el departamento del Guaviare
<b>Legales</b>	Ley 2068 de 2020; con la cual se reglamentan los objetivos y principios del ecoturismo en Colombia	Esta ley beneficia a las empresas del sector ecoturístico porque: pone en consideración beneficios tributarios, agrega nuevas formas de comercio y permite asociatividad pública - privada en ciertas zonas del territorio.

Fuente: elaboración propia

El análisis PESTEL fue adecuado para comprender que:

- Desde la parte política: hay determinaciones conexas al impulso del mercado turístico que benefician a la empresa por la generación de proyectos de inversión organizacional centrados en ecoturismo (Proyecto de Ley nº 33/22).
- Desde la parte económica: hay crecimiento del mercado ecoturístico en un 12,6% desde 2021 según MINCOMERCIO (2022). Ello beneficia a la empresa porque permite el despliegue de estrategias de gestión e intervención direccionadas hacia la consolidación de mercados internacionales y regionales nacientes.
- Desde la parte social, hay mejoramiento de condiciones socio-económicas y socio-culturales en regiones con capital verde, disponibles para ecoturismo. Eso aumenta el número de zonas de intervención para la implementación de estrategias ecoturísticas en zonas con antiguos problemas de orden público.
- Desde la parte tech: hay tecnologías disruptivas en la nube para la creación de empresas digitales con amplio margen de consumidores y ciber usuarios con acceso, lo cual impulsa adaptación de tecnologías *cloud computing* para

construir empresas digitales que permitan el acceso masivo a segmentos múltiples en tiempos y escenarios diferentes.

- Desde la parte ambiental: hay procesos ambientales sostenibles orientados al desarrollo de industrias ecoturísticas. Ello implica que hay *Landscapes* poco explotados en el mercado ecoturístico. El hecho como tal facilita el desarrollo de nuevos enfoques comerciales orientados a la construcción de estrategias comerciales de tipología ecoturística en la región del Guaviare

### 3.2. Primera fuerza: poder de negociación de clientes y compradores.

El poder de negociación con los clientes y compradores se plantea de la siguiente forma:

- Primero, identificación de posibles clientes e instituciones interesadas.
- Segundo, identificación de los elementos empresariales que causan fidelización entre empresa y cliente, e identificación de formas de negociación.

El segmento de clientes interesados en el objeto comercial de esta empresa se explica en la siguiente tabla:

**Tabla 14**  
*Segmento y descripción*

<b>Segmento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Público</b>	
Instituciones de gobierno	Instituciones de gobierno que se encargan del proceso de articulación de oferta y demanda ecoturística a nivel nacional con conexiones directas a lo internacional
Corporaciones privadas	Consumidores ecoturísticos corporativos abiertos a la discusión de ofertas turísticas a nivel regional
<b>Privado</b>	

Turistas nacionales	Clientes potenciales que se hallan en territorio nacional
Turistas internacionales	Clientes potenciales internacionales que llegan al país a experimentar el concepto "ecoturismo" en zonas de alto capital verde como el Guaviare

Fuente: elaboración propia

Con este segmento de clientes, las proposiciones para fidelizar se explican de la siguiente forma:

**Tabla 15**  
*Formas de negociación*

Segmento	Descripción	Elementos de fidelización	Formas de negociación
<b>Público</b>			
Instituciones de gobierno	Instituciones de gobierno que se encargan del proceso de articulación de oferta y demanda ecoturística a nivel nacional con conexiones directas a lo internacional	Procesos de interacción conjunta entre la empresa el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Contratación pública
Corporaciones privadas	Consumidores ecoturísticos corporativos abiertos a la discusión de ofertas turísticas a nivel regional	Procesos de acercamiento entre la empresa y corporaciones privadas de tipo: hotelero (cadenas), eco hoteles ya consolidados en el mercado, universidades	Acuerdos de cooperación comercial bilateral y multilateral

		investigadoras en materia eco turista y puntos online con alta convergencia de ciber usuarios.	
<b>Privado</b>			
Turistas nacionales	Clientes potenciales que están en territorio nacional	Procesos de acercamiento para dar a conocer y explicar la oferta ecoturística de la compañía	Interacción directa a través de ecosistema digital
Turistas internacionales	Clientes potenciales internacionales que llegan al país a experimentar el concepto "ecoturismo" en zonas de alto capital verde como el Guaviare	Procesos de difusión híper mediática para contactar agencias internacionales y consumidores ecoturísticos potenciales	Interacción directa a través de procesos de cooperación comercial y mediante el ecosistema digital

Fuente: elaboración propia

### **3.3. Segunda fuerza: poder de negociación de proveedores y vendedores**

El poder de negociación de proveedores y vendedores aduce a las ventajas de discusión de costo de insumos, servicios y procesos comerciales con alto nivel utilitario. Para establecer el poder de negociación de proveedores se desarrolló una matriz descriptiva en la que se señalan las debilidades que ponen en desventaja a la empresa de frente a la influencia de los proveedores. La matriz es la siguiente:

**Tabla 16***Poder de negociación de proveedores*

<b>Proveedores</b>	<b>Poder de negociación</b>	<b>Desventaja para Eco-Guaviare</b>
Homestay (estructuras hoteleras informales)	Ponen el precio de estadía para el cliente, de acuerdo a la fluctuación constante de turistas	Puede alterar el flujo comercial de turistas si los precios se elevan sin justificación alguna.
Alimentación	Ponen precio a las estancias alimentarias en sector, que irán conexas a la oferta Homestay	Pueden alterar el flujo comercial de turistas, debido a una posible manipulación y cambio de precios que incomode al segmento de turistas y población flotante
Guías turistas	Ponen precio a las rutas senderistas que son, de facto, un atractivo para el ecosistema turístico	Pueden alterar el flujo comercial de turistas, debido a la manipulación de precios sobre atractivos turísticos clave para el ecosistema
Hoteles tradicionales	Ponen precio promedio a la estancia hotelera de acuerdo al lapso comercial temporal	Pueden alterar el flujo comercial de turistas, pues cambia precios o formas de pago que genera disrupción en los procesos de fidelización

Fuente: elaboración propia

### **3.4. Tercera y cuarta fuerza: amenazas de competidores entrantes y productos sustitutos**

Las amenazas de competidores entrantes y productos sustitutos son los que se describen en la siguiente tabla:

**Tabla 17***Competidores y productos sustitutos*

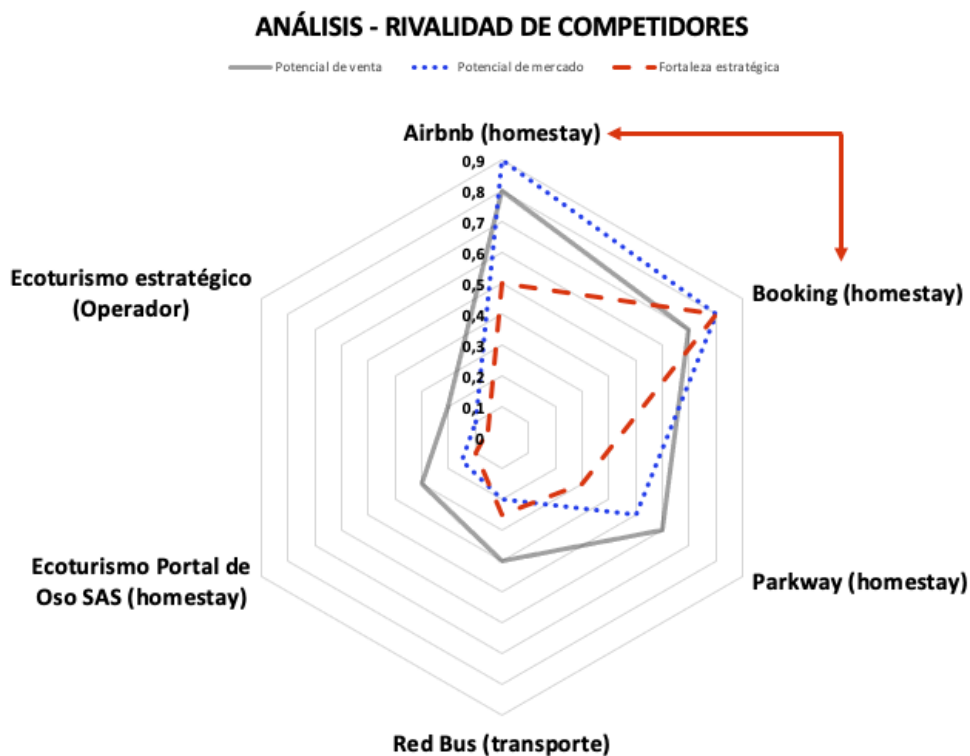
<b>Competidores entrantes</b>	<b>Productos sustitutos</b>	<b>Desventaja para la empresa</b>
Airbnb	Homestay en ecosistema virtual que conecta la oferta y demanda en materia de estadía	Es una empresa y modelo de negocio consolidado, difícil de penetrar en temas comerciales competitivo y estratégico
Booking	Servicio de homestay en ecosistemas virtuales que conecta la oferta y demanda en materia de estadía	Es una empresa y modelo de negocio consolidado, difícil de penetrar en temas comerciales competitivo y estratégico
Parkway	Ecosistema digital que se encarga en concretar oferta y demanda a nivel nacional. La función es entrelazar sectores turísticos a nivel regional, permitiendo la realización de reservas directas	Elementos estratégicos afines al ecosistema turístico por desarrollar en el departamento de Guaviare
Red Bus	Empresa digital que conecta la oferta y demanda en materia de transporte y movilidad sobre zonas turísticas	Empresa que ofrece servicios de movilidad a bajo costo, lo cual puede generar percepciones favorables hacia zonas seleccionadas por la empresa y no al ecosistema virtual
Ecoturismo Portal de Oso SAS	Empresa con rigor estratégico en el mercado, ubicada en el Huila y precursoras de actividades ecoturísticas direccionadas hacia el Homestay.	Empresa consolidada en el mercado ecoturístico
Ecoturismo estratégico	Empresa con rigor estratégico que ofrece servicios como operador turismo y logístico	Empresa con experiencias en operación logística y turismo ecológico

Fuente: elaboración propia

### 3.5. Quinta fuerza: rivalidad entre competidores

Para entender la rivalidad entre los competidores se diseña una matriz para la ponderación de las variables: potencial de venta, potencial de mercado y fortaleza estratégica. Esa ponderación se da de 0,0 a 1,0, y se realiza con los competidores referenciados en la matriz previa:

**Figura 10**  
*Análisis de las rivalidades*



Fuente: elaboración propia

El análisis de rivalidad entre competidores permite deducir:

- Primero, las empresas Booking y Airbnb son las más fuertes en materia “Homestay”.
- Segundo, en cuanto a fortaleza estratégica, Booking es más fuerte que Airbnb y el resto de actores competidores.

- Tercero, el potencial de venta es paralelo entre Booking y Airbnb. Las otras empresas son débiles, y no poseen la misma fortaleza estratégica.
- Cuarto, Airbnb y Booking son empresas fuertes en la categoría Homestay. Sin embargo, hay vacíos y debilidades estratégicas que juegan a favor de Eco-Guaviare. Esos vacíos son:
  - No hay agrupación de servicios locales, hecho tal que reduce la probabilidad de alza en los costos de adquisición de servicios.
  - No hay agrupación de servicios comerciales asociados, con los cuales construir una oferta integral que pueda dar respuesta a la necesidad primaria del turista: **estadía, guía turística, seguridad, transporte y acceso constante a alimentación.**

### 3.6. Conclusiones sobre la viabilidad del sector

Las deducciones derivadas del análisis del sector se dividen en dos: favorables y desfavorables. Las favorables son las siguientes:

- Primero, el sector posee actores con altos factores competitivos. Empresas como Airbnb y Booking representan ecosistemas virtuales con ardua capacidad de injerencia en materia comercial macro y micro.
- Segundo, el sector posee productos sustitutos con altos estándares de calidad; en especial sobre la categoría comercial “Homestay”.
- Tercero, en el sector hay empresas caracterizadas por ventajas como: tiempo significativo en el mercado, capacidad estratégica de alcance y prospectiva financiera significativa.
- Cuarto, el mercado del ecoturismo es un marco naciente para el Estado colombiano. En especial para regiones como el Guaviare, las cuales representan oportunidades de negocio siempre y cuando representen valores y factores agregados positivos para el turista (nacional e internacional).

Los desfavorables, pero aventajados para la empresa son:

- Primero, el sector se encuentra abierto a la introducción de ideas emergentes. Si bien hay oligopolios, estos son fuertes en un solo enfoque, ya sea Homestay, transporte o alimentación. Por tanto, un agregado de impacto es la integralidad de los servicios a contratar o adquirir desde el primer acercamiento con el ecosistema virtual.
- Segundo, no hay propuestas articuladas con bajos costos, y acudiendo a la movilización micro-comercial en los municipios del Guaviare exclusivamente.
- Tercero, el flujo de población flotante es fuerte, y viene en crecimiento. Dicho flujo es mayor sobre regiones con capital verde como el departamento del Guaviare.
- Cuarto, cooperación con actores e instituciones de gobierno aumentarían la capacidad de oferta, debido a la concesión de beneficios tributarios y estratégicos de naturaleza comercial que se hallan en programas para la recuperación económica regional.

#### **4. Estudio de mercado y validación**

Para el estudio de mercado se realizaron dos ejercicios diferentes. El primero fue un análisis de datos cuantitativos mediante la técnica de microsegmentación y correlación de variables dependientes. Para esta primera parte se utilizó un *dataset* cargado en el portal de datos abiertos, perteneciente al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Ver anexo 2). Ese set está compuesto por 80.000 datos aproximadamente, y contiene información acerca de: año, mes de estadía, razón social, departamento, municipio, categoría, habitaciones ocupadas, camas, ocupadas y número de empleados.

La segunda parte se llevó a cabo con un proceso de recolección de datos cualitativos a través de la técnica entrevista general de pregunta estructurada. Para esta parte el grupo diseñó dos formatos de encuesta. Por un lado, se plantearon preguntas de nivel corporativo (Anexo nº 3 - Formato de entrevistas individual y

corporativo). Por el otro, preguntas que ayudaron a entender qué aspectos o elementos de una oferta ecoturística impulsan la determinación de compra por parte del consumidor ecoturístico.

Una vez finalizados los ejercicios, se pasó a la consolidación y análisis final de hallazgos, construyendo una matriz comparativa que coadyuvó a definir aspectos bases para la propuesta como el modelo de negocio, las líneas comerciales y el portafolio final de Eco Guaviare. También permitió sentar las bases cuantitativas que se emplearían en el ejercicio de proyección de la demanda.

#### **4.1. Exploración de mercado y validación con análisis de datos cuantitativos.**

Para estudiar el mercado, desde lo general a lo específico, se utilizó una técnica de análisis de datos con el geo visor del software público “Datos Abiertos”. El fin fue ofrecer un panorama nacional acerca del mercado “ecoturismo”, y su crecimiento exponencial en territorio colombiano.

En este análisis se correlacionaron las variables: departamento, municipio, habitantes, operadores, camas y habitaciones. El resultado que se obtuvo permitió entender dos aspectos importantes y una serie de tendencias que moldean el crecimiento exponencial del turismo y ecoturismo en Colombia y el Guaviare.

Un primer aspecto para tener en cuenta es en **flujo de turistas y ecoturistas a nivel nacional**. La consulta al software, cuya última actualización se hizo el 18 de diciembre de 2022, expuso cifras relevantes para la estructuración del modelo de negocio. El primer set de cifras correspondió al número de turistas y población flotante internacional entre 1990 y 2022. El conteo sistematizado por promedio arrojó una cantidad de 2.755.867 turistas al año (ver tabla 16).

**Tabla 18**

*Flujo de turistas internacionales*

<b>Año</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Año</b>	<b>Cantidad</b>
2019	4.154.401	2007	2.254.000
2018	3.904.000	2006	2.045.000
2017	3.631.000	2005	933.000
2016	3.254.000	2004	791.000

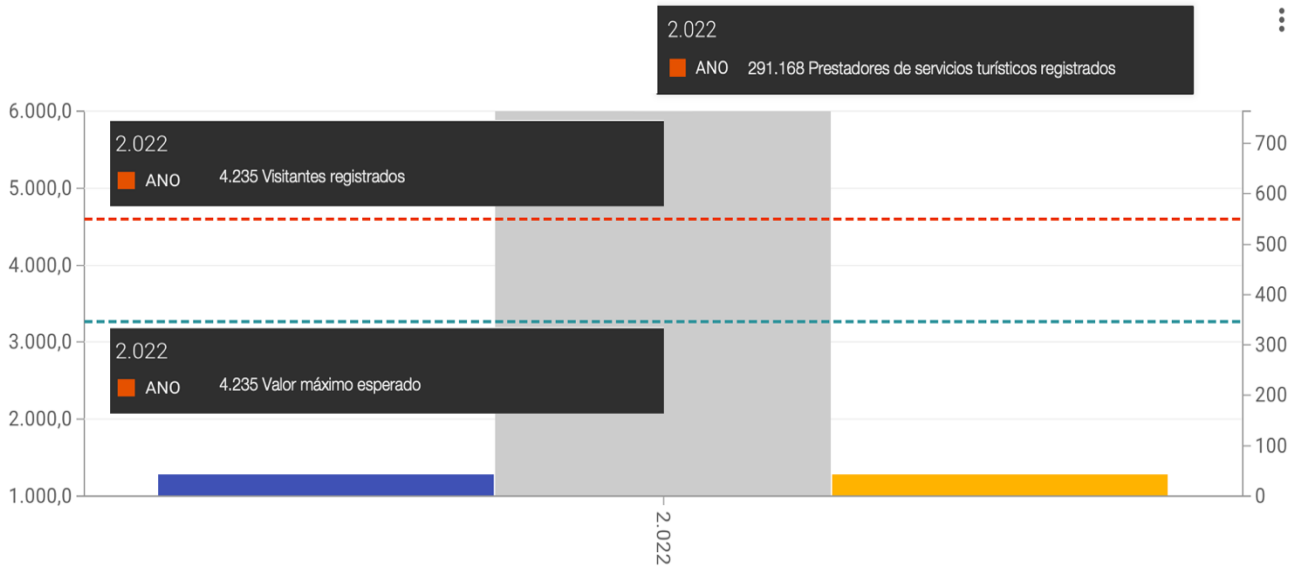
2015	2.980.000	2003	625.000
2014	2.552.000	2002	567.000
2013	2.288.000	2001	616.000
2012	2.179.000	2000	557.000
2011	2.042.000	1999	546.000
2010	1.405.000	1998	674.000
2009	2.364.000	1997	639.000
2008	2.317.000	1996	631.000
<b>Promedio 1</b>	<b>2.755.867</b>	<b>Promedio 2</b>	<b>906.500</b>

Fuente: información recuperada de MINCOMERCIO (2023)

Nota: los datos se tomaron hasta 2019, toda vez que 2020, 2021 y 2022 se encuentran en un lapso temporal conexo a “recuperación”, por lo que es recomendable analizar el flujo de turistas con datos estandarizados en el marco de conducta natural de esta parte del mercado nacional. Asimismo, los datos relacionados obedecen al flujo nacional, y el ejercicio de los estudiantes al cálculo de promedio simple dividiendo los 23 años en dos segmentos.

**Un segundo aspecto por analizar es el crecimiento turístico para los departamentos impactados por el conflicto armado.** Aunque los departamentos de Caquetá, Putumayo, Guaviare, Guainía y Vaupés presentan la menor cantidad de turistas en el núcleo histórico de 23 años, su avance y crecimiento es notable, llegando a superar en “crecimiento” a otros departamentos con mercados turísticos tradicionales. Ese, es precisamente el caso de Guaviare que para 2016 presentó un flujo de turistas nacionales e internacionales, flotantes y exclusivamente comerciales aproximado a los 4.235. Ver figura 11.

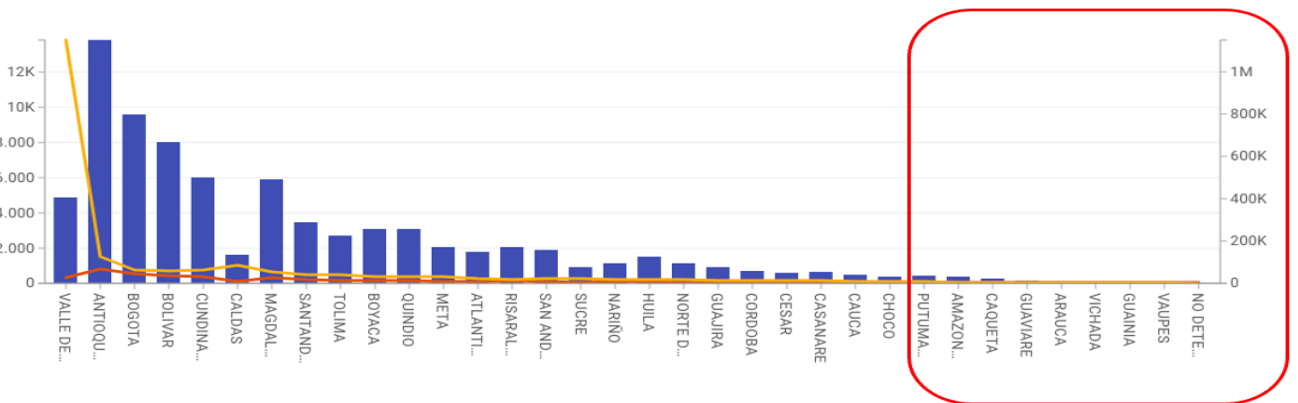
**Figura 11** *Cantidad de visitantes registrados – esperados para el departamento del Guaviare*



Fuente: información recuperada de Datos Abiertos (2023); RNT (2023)

En Colombia, a 2022, las tendencias comerciales asociadas a turismo y ecoturismo presentan un flujo mayor sobre el departamento “Antioquia”. El departamento de Guaviare, en relación con dicha métrica se ubica, en el cuartil menor; significando ello una ausencia de movilidad comercial continua o estable sobre su zona activa.

**Figura 12**  
Relación de DEPARTAMENTO, OCUPACIÓN POR MES y CAMAS



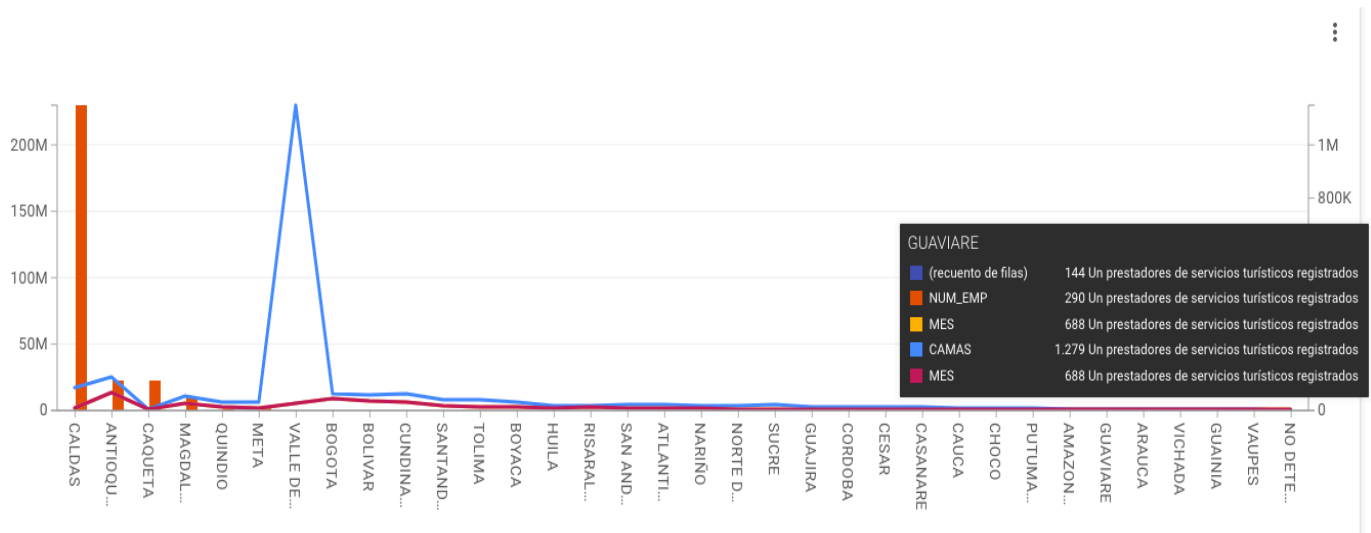
Fuente: información recuperada de Datos Abiertos (2022)

Ahora, mírese en esta figura por ejemplo que en cuanto a la ecuación \*DEPARTAMENTOS\* MES\* DEL AÑO\* y CAMAS\*, no es Antioquia el mayor competidor; es Valle del Cauca con una ventaja significativa de 14.000 unidades sobre otros departamentos. En esta categoría de análisis, Guaviare sigue estando en el último cuartil.

Cuando se agrega otra variable transversal al departamento (NÚMERO DE EMPLEADOS) se abre un nuevo panorama, estableciendo a Caldas como el principal generador de empleo asociado en materia turística.

**Figura 13**

*Ecuación variable anexa NÚMERO DE EMPLEADOS*

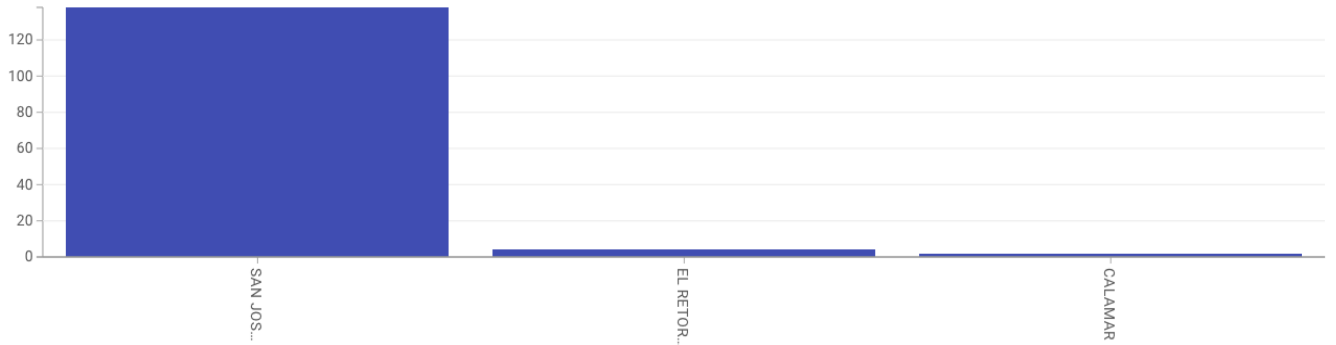


Fuente: información recuperada de Datos Abiertos (2022)

Al mismo tiempo, Guaviare enseña cambios positivos en el número de empleados dependientes de turismo y ecoturismo; también, denota aumento en el flujo de camas ocupadas por mes. Esta relación permite ver que Guaviare, si bien permanece en el último cuartil, presenta potencial ecoturístico y turístico creciente.

Si se incorpora como objeto de estudio al departamento de Guaviare en el eje transversal primario, otros resultados de mercado salen a colación.

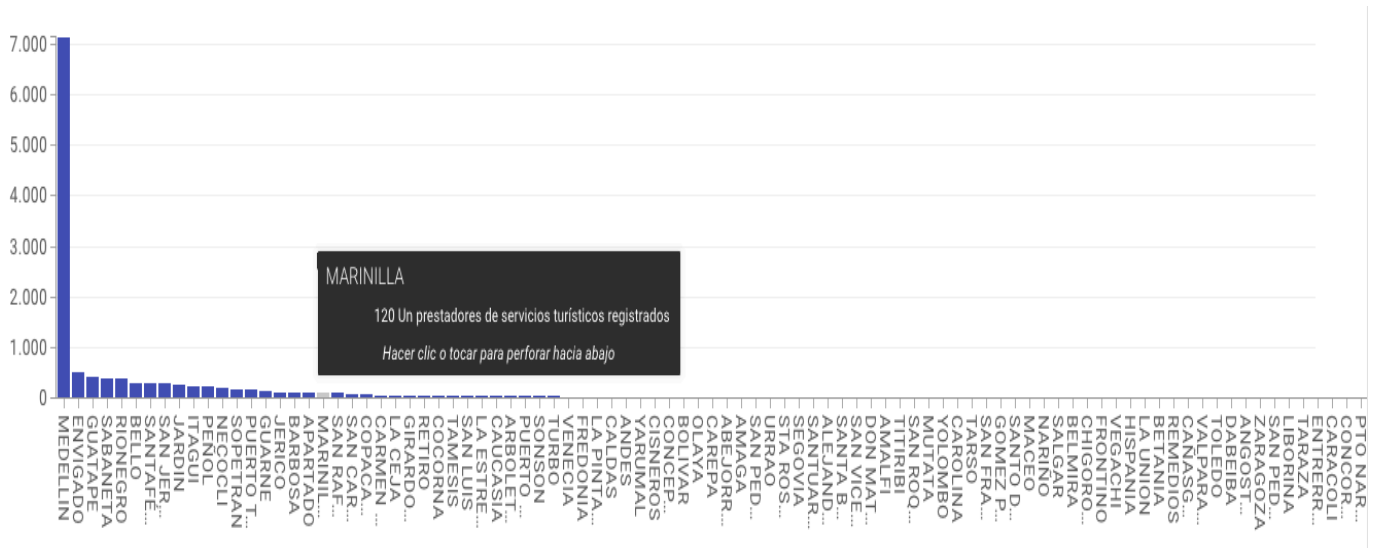
**Figura 14**  
Capacidad turística de Guaviare



Fuente: información recuperada de Registro Nacional de Turismo (2022)

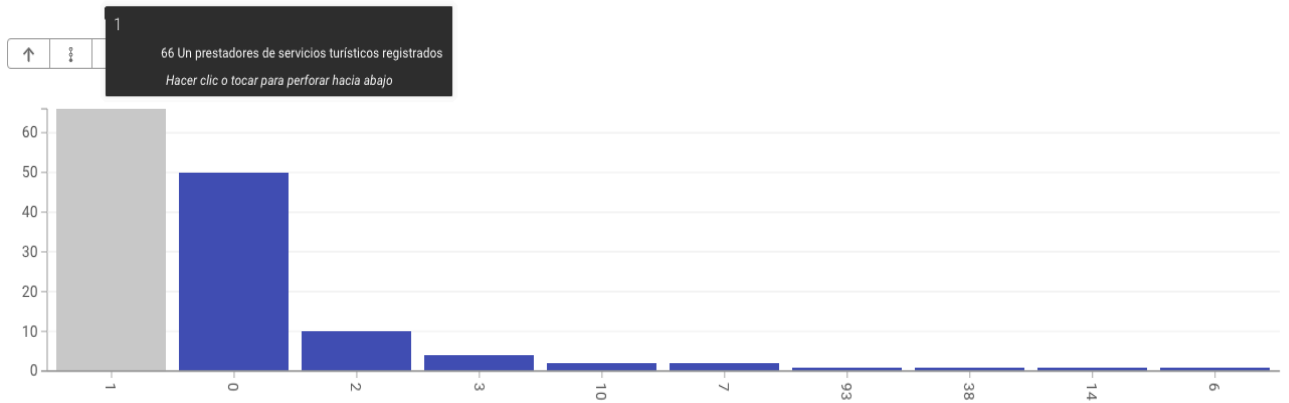
En el Guaviare, el potencial ecoturístico o turístico del Municipio más avanzado es de 130, cifra que hace referencia al número de operadores logísticos registrados. El dato es favorable si se tiene en cuenta que Antioquia, por ejemplo, tiene el 65% de sus municipios bajo la cantidad referenciada.

**Figura 15**  
Cantidad de prestadores de servicios turísticos por municipio en Antioquia.



Fuente: información recuperada de RTN (2022)

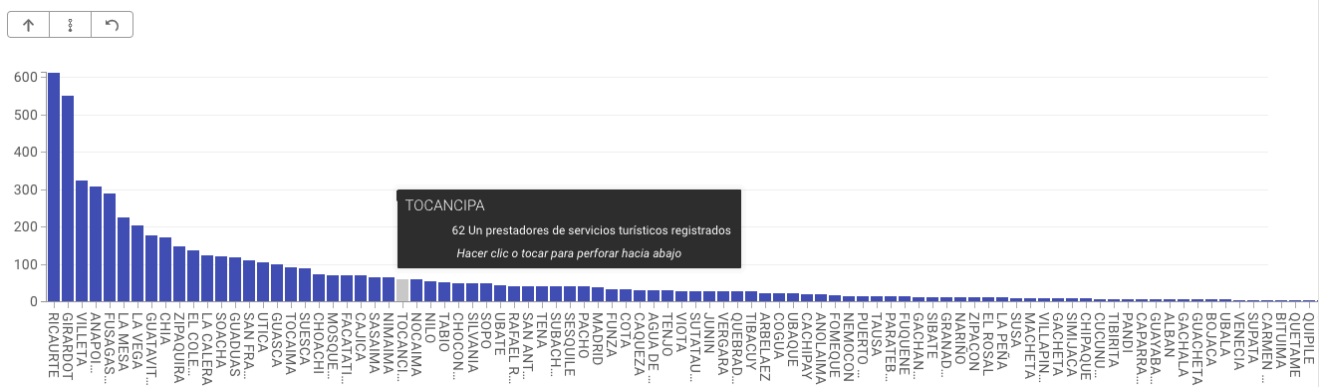
**Figura 16**  
Cantidad de trabajadores por operador logístico



Fuente: información recuperada de RTN (2022)

Si se correlaciona el número de empleados con la cantidad de operadores, se empieza a ver un cambio positivo a favor del mercado creciente como oportunidad de negocio. Obsérvese que 66 operadores turísticos registrados tienen como mínimo un empleado formalmente contratado. De hecho, San José del Guaviare<sup>4</sup> – principal casco municipal- es superior estadísticamente a otros municipios que son parte de CUNDINAMARCA (Tocancipá, Nocaima, Nilo y Tabio).

**Figura 17**  
Municipios con menor cantidad de operadores y empleados turístico que el Guaviare



Fuente: información recuperada de RTN (2022)

<sup>4</sup> Al comparar la figura n° 16 correspondiente al número de empleados que dependen del mercado turístico del Guaviare y la figura n° 17 con los municipios tradicionales de Cundinamarca, San José del Guaviare presentaría un número mayor de empleados teniendo en cuenta que hay 66 empresas registradas en las cuales se reporta un número no menor a 60 trabajadores asociados con la actividad ecoturística.

Los datos presentados demuestran aumento exponencial en el número de turistas que llegan a Colombia, específicamente, al departamento de Guaviare. Por un lado, el Guaviare es un mercado ecoturístico y turístico en constante crecimiento. En efecto, las variables consultadas<sup>5</sup> demuestran mayor crecimiento en comparación con otras zonas que históricamente han dependido del turismo como actividad principal.

También hay que señalar al ecoturismo y turismo en el Guaviare como un generador de empleo formal. Su crecimiento no se haya en un alcance amplio, pero sí constante. Ello significa crecimiento lento pero estable.

Asimismo, los municipios que tienen mayor conectividad presentan más actividad ecoturística, San José del Guaviare es uno de ellos.

El Guaviare, demuestra comportamientos estables y progresivos en materia turística, y aumento en las variables “número de camas” y “habitaciones ocupadas”. Lo anterior, permite confirmar una curva exponencial favorable a la explotación empresarial de capital verde en territorio.

Ahora, centrando el análisis de datos en las categorías “visitantes”, “turistas”, “excursionistas” y “ecoturistas”, se consultó el set de datos “Encuesta de Gastos Internos en Turismo – EGIT”, ubicados en el Portal Datos Abiertos, y en el Departamento Administrativo de Estadística Nacional. Cabe destacar que la última actualización para ese set de datos se realizó en el tercer trimestre de 2022 (DANE, 2022).

Los resultados obtenidos, asociados con el objetivo empresarial propuesto por Eco Guaviare, son los siguientes:

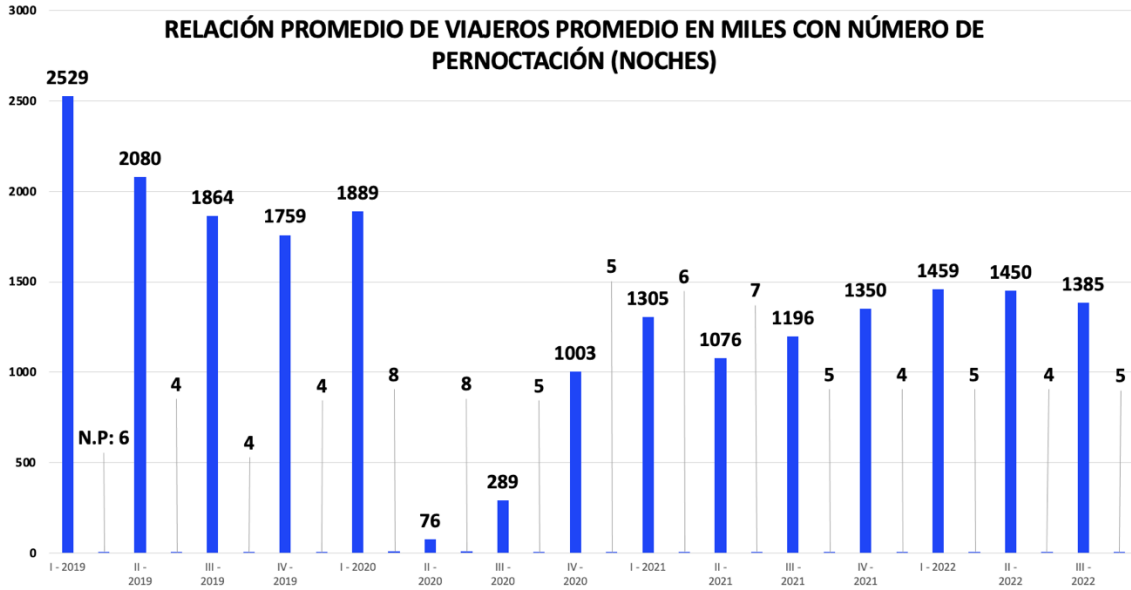
- Primero, de acuerdo con la EGIT<sup>6</sup>, el promedio de pernoctación por un promedio de turistas no mayor a 1.354 es de 4 noches por decisión de compra. La siguiente figura hace un resumen de las cantidades históricas hasta 2022:

---

<sup>5</sup> Número de camas ocupadas por mes, número de operadores turísticos y número de trabajadores que dependen del ecoturismo regional.

<sup>6</sup> La EGIT aplicó en instrumento de recolección de datos (encuesta) a 22.715 hogares diferentes (DANE, 2022).

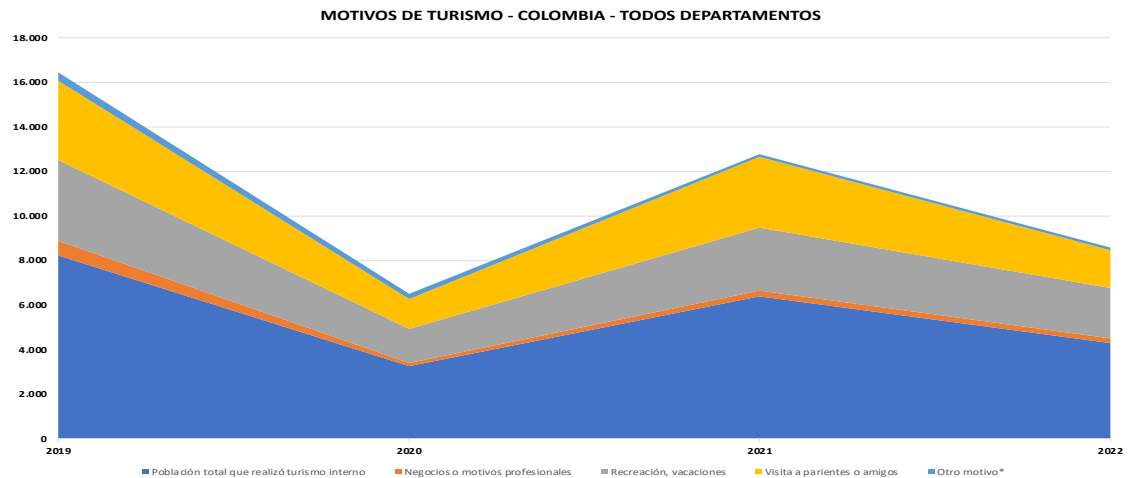
**Figura 18**  
*Relación promedio de viajeros*



Fuente: elaboración propia con información recuperada de EGIT (2022)

- Segundo, los motivos preponderantes que influyen en una posible determinación de compra o adquisición de servicios turísticos son “visita a un pariente” y “recreación”. Ambas variables son transversales para todos los departamentos en territorio colombiano.

**Figura 19**  
*Motivos de turismo en territorio colombiano*

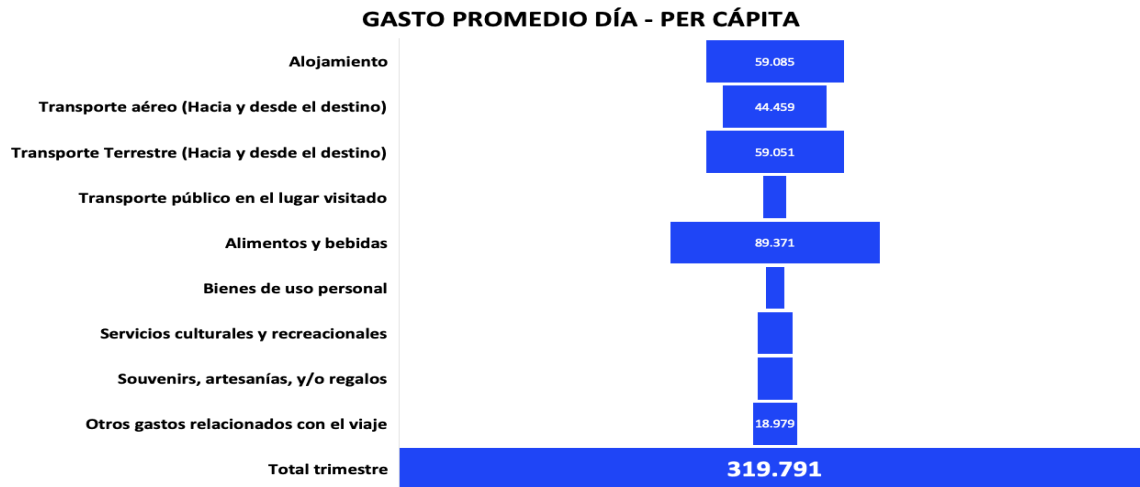


Fuente: elaboración propia con datos extraídos de EGIT (2022)

- Tercero, el gasto promedio per cápita, de acuerdo con las 22.715 encuestas aplicadas es de COP \$ 120.000 pesos persona diarios, contemplando solo un núcleo de servicios categorizados en visita y suposición de gasto diario por estancia; es decir, gasto diario *in situ* sin atracción turística. Pero, el promedio trimestral, es decir, la acumulación de gasto por trimestre es de COP \$ 319.791 per cápita. Ello significa que el gasto diario en los departamentos consultados<sup>7</sup> puede llegar a los \$ COP 320.000 por persona.

**Figura 20**

*Gasto promedio – per cápita*



Fuente: elaboración propia con datos extraídos de EGIT (2022)

#### **4.2. Exploración de mercado y validación con recolección de datos cualitativos.**

En esta parte del ejercicio se realizó una recolección de datos cualitativos. Para tal fin, se utilizaron dos formatos de encuesta (ver anexo 3 y 4). El primero, se aplicó a personas que practican el ecoturismo. En tiempo de práctica de ecoturismo seleccionado fue de 5 a 20 años. El segundo se aplicó a un segmento comercial

<sup>7</sup> La EGIT abarcó todos los 32 departamentos a nivel nacional.

compuesto por cinco ecoturistas. Las entrevistas fueron aplicadas a través de medios como: ZOOM, chat whats app, medio telefónico y de forma directa con ecoturistas, operadores y funcionarios. En el anexo 5 se encuentra el registro probatorio de las entrevistas aplicadas.

Al igual que en el análisis de datos cuantitativos, la recolección de datos cualitativos fue fundamental para diseñar el modelo de negocio y los procesos analíticos desarrollados en Excel. Sobre todo, los relacionados con la proyección de la demanda.

Para procesar los datos, se utilizó la técnica metodológica de comparación y revisión. Lo anterior, con una matriz para la triangulación de resultados

### 4.3. Triangulación de resultados cualitativos y cuantitativos

Para la triangulación de resultados cualitativos y cuantitativos se diseñó una matriz explicativa; la función de esta matriz es explicar los hallazgos relevantes que emergieron de la recolección y análisis de datos. La matriz está compuesta por categorías asociadas a la caracterización de las preferencias del consumidor, aspectos determinantes en la compra, así como también factores adecuados para construcción tanto portafolio como los valores agregados.

**Tabla 19**

*Triangulación de resultados*

Factor de análisis		Fuente de datos						Hallazgo	Explicación adaptable al modelo de negocio
		Cuantitativa	Cantidad de datos	Cualitativa	Cantidad de datos	Mixta	Cantidad de datos		
1	Número de días promedio para pernoctar.	RNT	85.000	Entrevistas	20	EGIT	25.000	De acuerdo con los datos registrados, el número promedio de días preferentes para el ecoturista va de 3,6 a 4,2 por viaje.	El número de días promedio que se halló con las encuestas y análisis de datos fue de 3,6 a 4,2. El rango temporal preferencial permite concertar en número de días que conformaría la oferta de EcoGuavaire. Para el caso, en valor promedio sería de 3,7 días por oferta. Sin embargo, la reducción del lapso de pernoctación a 3 días se ajustaría a un presupuesto más accesible, adecuado al rango monetario

									que los turistas tienen para gastar.
2	Monto monetario diario para gasto de servicios esenciales.	X	X	Entrevistas	20	EGIT	25.000	De acuerdo con las entrevistas practicadas, el monto promedio que un ecoturista está dispuesto a pagar por tres días de servicio oscila entre COP \$2'157.000 y \$ 2.500.000. Por otro lado, las entrevistas determinaron que en gasto promedio de un turista en este campo es de COP \$ 120.000 día; pero ese monto incluye únicamente servicios básicos como alimentación y estadía. Otro monto aproximado al gasto corresponde a \$ COP 320.000 por persona.	El dinero disponible para el gasto oscila entre los COP \$ 120.000 a 230.000 día, según la información suministrada por el EGIT. Por otro lado, las entrevistas coadyuvaron a entender que el valor promedio que los turistas están dispuestos a pagar por experiencias tipo (ecoturismo) es de COP \$2'157.000 (mínimo) y \$2.500.000 (máximo).

3	Aspectos que determinan la compra en los ecoturistas	X	X	Entrevistas	20	EGIT	25.000	De acuerdo con la EGIT, los aspectos que determinan la compra en los turistas son: el monto monetario del producto y en número de servicios ofrecidos. Misma situación ocurre en el caso de las encuestas.	Los elementos generadores de determinación de compra en el caso Eco Guaviare deben darse en pro de una oferta estructural que abarque un número considerable de servicios, empleando el rango de costos ya determinado en el monto monetario.
4	Aspectos que influencia la compra en ecoturistas	X	X	Entrevistas	20	EGIT	25.000	Dos aspectos influyen la compra: los impactos generados por campañas de marketing y la disponibilidad de servicios ecoturísticos requeridos.	En el caso de Eco Guaviare, los aspectos que influyen en la compra se concertarán con la hipermediatización por marketing y la estructuración de un ecosistema digital que cubra la demanda requerida por el ecoturista.
5	Expectativas del ecoturista en una oferta comercial	RNT	85.000	Entrevistas	20	EGIT	25.000	Las expectativas de compra son: bajo costo en los servicios, calidad y multiplicidad de servicios.	En Eco Guaviare, las expectativas de la oferta se conformarán de: variedad de servicios, y reducción de costos por temporada o interés ecoturístico del consumidor

6	Tiempo de viaje apropiado (meses del año)	RNT	85.000	Entrevistas	20	EGIT	25.000	Los meses con mayor elección son: mayo, junio, julio, agosto y febrero	Las promociones con reducción de precios se darán en los segmentos enero-marzo y agosto-septiembre
7	Componentes llamativos para una oferta ecoturística	X	X	Entrevistas	20	EGIT	25.000	Bajo costo, servicio al cliente, experiencias de usuario y utilización de componentes tecnológicos que faciliten en acceso a servicios.	Los elementos generadores de determinación de compra en el caso Eco Guaviare deben darse en pro de una oferta estructural que abarque un número considerable de servicios, empleando el rango de costos ya determinado por el monto monetario y/o presupuesto diario.
8	Recomendaciones para una apuesta de valor	X	X	Entrevistas	21	x	x	Oferta para grupos y diferentes líneas comerciales con diferentes fines ecoturísticos.	Para el caso, Eco Guaviare constituirá tres cuatro líneas comerciales: tres con fines turísticos y una con fines científicos.
9	Viajes individuales o grupales	X	X	Entrevistas	21	x	x	La estructuración de una oferta de viaje grupal, resulta ser una apuesta comercial llamativa.	Por restricciones medio ambientales, Eco Guaviare no desarrollará turismo el grupo.

10	Guaviare u otros departamentos	X	X	Entrevistas	21	x	x	<p>Departamentos como el Guaviare son atractivos por su riqueza natural. Aún quedan dudas o percepciones negativas asociadas a ideas o percepciones negativas conectadas con "seguridad pública".</p>	<p>La propuesta de valor empleará el capital verde del departamento del Guaviare; especialmente, capital hídrico, eco turístico, cultural y científico.</p>
----	--------------------------------	---	---	-------------	----	---	---	---	---

Gracias al análisis de datos registrados en la matriz de triangulación se llegó a determinar que:

- Primero, el valor promedio que los turistas están dispuestos a pagar por experiencias tipo (ecoturismo) es de COP \$2'157.000. Este valor sale del promedio de las cifras dadas por los ecoturistas en el ejercicio de análisis de datos y ejercicio de recolección de datos con entrevistas.
- Segundo, el número de promedios de días por servicio es de 3,2 a 3,7. Parte de los eco turistas recomiendan como factor atractivo la realización de servicios por cuatro días. Este valor sale del promedio de las cifras dadas por los ecoturistas en el ejercicio de análisis de datos y ejercicio de recolección de datos con entrevistas (Ver tabla nº 18 “factor de análisis nº 1”).
- Tercero, una actividad complementaría que impulsa la determinación de compra en el turista es la oferta de servicios gastronómicos y conformación de paquetes turísticos para grupos con cupo mínimo de 20 personas. Esta información salió de las entrevistas realizadas al personal de ecoturistas (Consultar archivo de entrevistas anexo en la pestaña de entrevistas a ecoturistas).
- Cuarto, para los eco turistas, el Guaviare es un atractivo natural interesante, y en sus próximos de planes de visita estaría el departamento. Sin embargo, es fundamental garantizar la percepción “seguridad territorial” en la oferta. Esta información salió de las entrevistas realizadas al personal de ecoturistas (Consultar archivo de entrevistas anexo en la pestaña de entrevistas a ecoturistas).
- Quinto, el marketing digital es un precepto imperativo para posición la oferta. El 100% de los turistas entrevistados buscan su destino ecoturístico a través de buscadores comunes como Google, Instagram, Facebook y Tik Tok.
- Sexto, de acuerdo con las empresas. La demanda proyectada es potencial, positiva y plantea un aumento del 4% promedio para los próximos 4 años.

Esta es una cifra dada por la empresa Turismo Guaviare y se registra en en archivo Excel de las entrevistas.

- Séptimo, la empresa Viajes y Turismo considera que, a partir de 2024, la toma de decisiones en materia estratégica – comercial tendrá como base el análisis de datos sectoriales. Octavo, para los operadores turísticos hay un factor clave: la organización de alianzas territoriales que permita coordinar ofertas conjuntas conformadas por transporte, alimentación y aventura extrema acuífera.

#### **4.4. Deducciones derivadas de la exploración de mercado**

Con los dos ejercicios de exploración de mercado, el grupo de investigación logró consolidar un primer esquema funcional para la empresa. Gracias a la exploración cualitativa y cuantitativa, se concertaron deducciones estratégicas y financieras que validan el modelo de negocio el Eco Guaviare, y dan viabilidad al portafolio comercial ya diseñado. Para terminar con este análisis exploratorio, se plantean las siguientes deducciones:

- Primero, el número de días promedio que debe regular la apuesta de Eco Guaviare es 3,5. No es financiera y estratégicamente conveniente sobrepasar el rango temporal seleccionado, pues el número de días influye en la determinación de compra del consumidor ecoturístico.
- Segundo, los elementos que influyen y determinan la decisión de compra por parte del consumidor son: publicidad digital visual y auditiva; confirmación de experiencias positivas por parte de usuarios previos; gasto diario entre los COP \$ 200.000 y 320.000 pesos; diversidad de oferta y personalización digital de servicios.
- Tercero, las líneas comerciales para EcoGuavaire tienen que centrarse en: turismo cultural, turismo científico y ecoturismo convencional. Aunado, el eje transversal para las líneas debe ir de la mano de aventuras hídricas extremas. La anterior es una petición directa de los EcoTuristas.

- Cuarto, los ejercicios de exploración de mercado no cambian la proyección financiera diseñada para EcoGuaviare. Primero, porque la proyección se realiza con base en el análisis de datos que contiene *dataset's* de 23 años de análisis y recuperación de datos en materia turística (95.000 datos en total). Segundo, porque las dos encuestas, EGIT y la de la grupo-EAN, determinaron componentes bases como: costos de servicio por disponibilidad de pago, número de noches y expectativas comerciales que influencias y determinan la decisión de compra en ecoturista.
- Quinto, los operadores turísticos e instituciones estatales del Guaviare recomiendan a la empresa operar de forma digital, pues uno de los retos principales para este tipo de empresas es la construcción y posicionamiento de marca en escenarios digitales de acceso masivo. En definitiva, la estrategia de marketing digital y la creación del ecosistema turístico digital son dos componentes primordiales en la estructura funcional corporativa.
- Sexto, los aliados estratégicos que coadyuvarán al cumplimiento de los objetivos de la empresa son: MINCOMERCIO, secretaria de Turismo del Guaviare, operadores turísticos regionales, Cámara de Comercio Electrónico y aliados internacionales que puedan impulsar la oferta a través del ecosistema turístico digital.
- Séptimo, las entrevista EGIT permite establecer qué los recursos clave para Eco Guaviare son: ecosistema digital, en marketing digital y un segmento de capital humano altamente preparado en materia tecnológica disruptiva.

#### **4.5. Segmentación de públicos**

La segmentación de mercado se lleva a cabo con la descripción de clientes potenciales que se ofrece en la siguiente tabla 18. La metodología de segmentación tuvo como base los aportes metodológicos contenidos en el texto Evaluación de Proyectos de Baca (2010).

La explicación del ejercicio de segmentación es la siguiente:

- Primero, se relacionan los clientes y su descripción en las columnas 1 y 2.

- Segundo, se pondera de 1 a 9 la necesidad de materializar y/o consolidar ese segmento de clientes. De a 1-3 se considera necesidad baja; de 3 a 7 necesidad media y de 7 a 10 necesidad alta. (Baca, 2010).
- Tercero, se calcula el promedio horizontal para establecer cuánta importancia representa en segmento de clientes.
- Cuarto, concluir qué segmentos son importantes y cuáles son necesarios.

**Tabla 20***Segmentación de clientes*

1) Clientes	2) Descripción	3) Nec.	4) Imp.	5) Proyección de consolidación	6) Promedio horizontal
Turistas internacionales	Flujo de turistas internacionales con miras a la adquisición de servicios ecoturísticos integrados	9	10	2025	9,5
Turistas nacionales	Flujo de Turistas que seleccionan planes con servicios individuales, y en ocasiones integrales.	10	10	2024	10
Corporaciones civiles	Empresas civiles con miras a la adquisición de planes empresariales	8	10	2026	9
Empresas públicas	Empresas públicas que requieran la contratación de servicios turísticos o asociados.	8	8	2017	8
Agencias Internacionales de Turismo	Agencias internacionales y nacionales que deseen la compra de servicios ecoturísticos integrales con Eco Guaviare	9	10	2024	9,5
Agencias Internacionales para la Paz	Agencias Internacionales con miras a proyectos de inversión social en	7	8	2025	7,5

	empresas pequeñas y medianas que se hallen zonas impactadas por el conflicto armado.				
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Internacional	Programa con miras al diseño de proyectos de inversión para el desarrollo de territorios afectados por el conflicto armado	6	8	2025	7

Fuente: elaboración propia

Como se observa, el promedio de la variable necesidad es superior al de “importancia”. Eso quiere decir que para el primer año es fundamental priorizar turistas nacionales, internacionales y agencias de turismo internacional.

En cuanto a la importancia con proyección hacia el futuro, el factor turistas nacionales es el que más importancia representa. Después vienen los turistas internacionales y las agencias de turismo internacional.

#### **4.6. Proyección de la demanda de servicios.**

Para la proyección de la demanda se utilizan los datos empleados en la tabla nº 10. La proyección se realizó con el set de datos anexo a este trabajo. En set contiene datos registrados desde 1990 hasta 2023. Una de las categorías de análisis en este set es la cantidad de turistas por año. En el caso de este ejercicio, se plantea la proyección a 20 años, comenzando desde 2016, con una cantidad aproximada a los 4.235 visitantes anuales. La selección de 2016, se debe al número de fuentes de respaldo documental para confirmar la cifra. Para el caso, a partir de 2016, las cifras están respaldadas por: registro nacional de turismo, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Portal Datos Abiertos.

Con esta aclaración, se da paso a la definición de la demanda y de los resultados obtenidos:

**Tabla 21***Segunda versión tabla previa II*

<b>Año</b>	<b>Turistas</b>
2016	4.235
2017	5.222
2018	6.892
2019	8.934
2020	122
2021	14.332
2022	17.886
2023	15.718
2024	17.589,5357
2025	19461,0714
2026	21332,6071
2027	23204,1429
2028	25075,6786
2029	26947,2143
2030	28818,75
2031	30690,2857
2032	32561,8214

Fuente: elaboración propia con función Excel “Probabilidad”

Nota: los datos utilizados desde 2016 hasta 2022 se extrajeron de registro nacional de turismo, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Portal Datos Abiertos.

La demanda se plantea sobre la variable “proyección de turistas”. Para tal fin se plantean tres escenarios. Estos se determinaron con la función de análisis de datos Excel “FORECASTING”. Las variables negativas para el escenario se plantean sobre 25, 50 y 75%. El resultado es el siguiente:

**Tabla 22***Proyección de demanda con % negativos*

<b>Año</b>	<b>Turistas</b>	<b>ESC 1 (-25)</b>	<b>ESC 2 (-50)</b>	<b>ESC 3 (-75)</b>
2016	4.235	4.235	4.235	4.235
2017	5.222	5.222	5.222	5.222
2018	6.892	6.892	6.892	6.892
2019	8.934	8.934	8.934	8.934
2020	122	122	122	122

2021	14.332	14.332	14.332	14.332
2022	17.886	17.886	17.886	17.886
2023	15.718	-13414,5	-8943	-4471,5
2024	17.589,54	-11788,5	6707,25	2235,75
2025	19461,07	-	5894,25	-
2026	21332,61	13192,152	6596,07589	1676,8125
2027	23204,14	-	7297,90178	-
2028	25075,68	15999,455	7999,72766	-1649,019
2029	26947,21	-	8701,55359	-
2030	28818,75	17403,107	9403,37948	1999,9319
2031	30690,29	20210,411	10105,2054	-
2032	32561,82	21614,063	10807,0313	2350,8449
		23017,714		-
				2526,3013

Fuente: elaboración propia con función Forecasting en Excel versión 3.1.5

Nota: los datos utilizados desde 2016 hasta 2022 se extrajeron de registro nacional de turismo, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Portal Datos Abiertos.

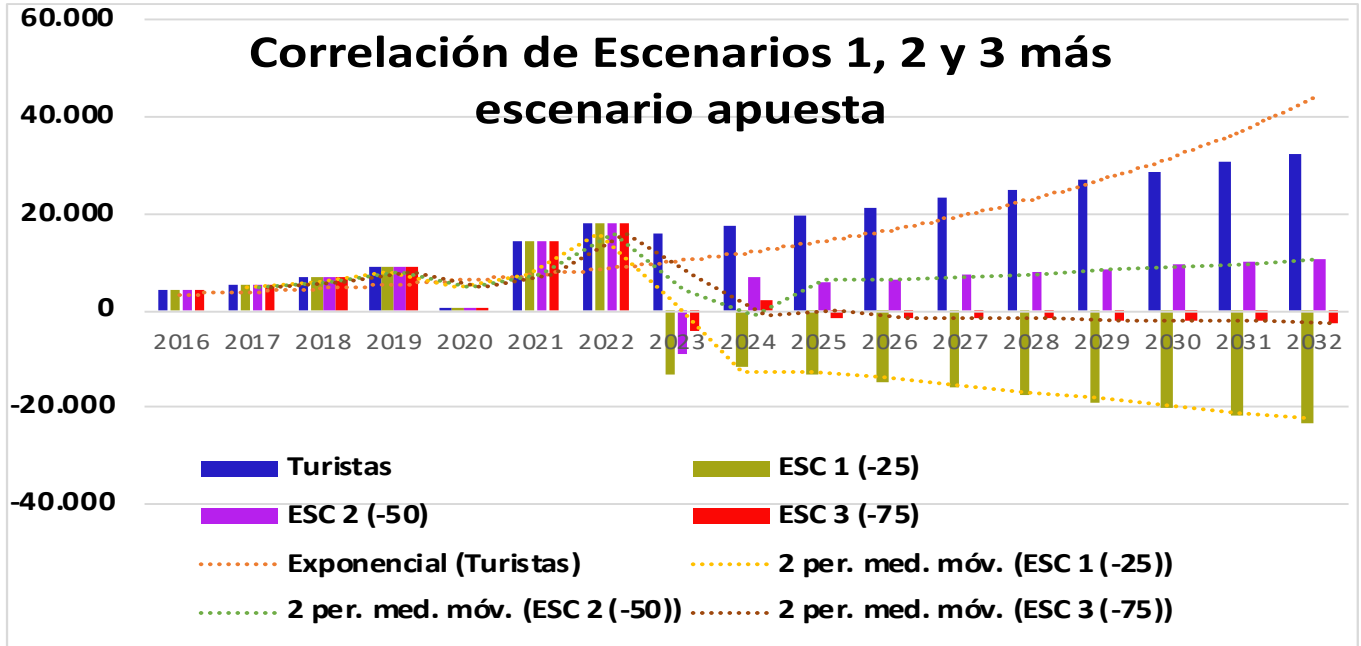
Para la función de los tres escenarios se utilizó un algoritmo aritmético simple:

- $= +Var2 * 25 / 100 * 1 - Var 1$  / para -25%
- $= +Var 2 * 50 / 100 * 1 - Var 2$  / para -50%
- $= +Var 2 * 75 / 100 * 1 - Var 1$  / para 75/

El gráfico de la proyección y su explicación es el siguiente:

### Figura 21

*Correlación de tres escenarios alternos para la demanda potencial*



Fuente: elaboración propia con función Forecasting en Excel versión 3.1.5

La proyección de escenarios permite entrever que el menor número de posibles visitantes se presentaría para 2032 (escenario negativo nº 3), con un número tres veces inferior al número de visitantes actual en el Guaviare. Sin embargo, los dos escenarios intermedios cambian de forma completa el panorama pues anuncian como menor cantidad de visitantes a 23.017 y 10.807, siendo el segundo escenario superior en un 70% al valor actual y un - 20% para el tercer escenario.

#### 4.7. Deducciones del estudio de mercado

El mercado ecoturístico y turístico en Colombia se encuentra en constante crecimiento. El flujo de turistas nacionales e internacionales es constante y tiende a crecer con un promedio anual de 12,2%.

Actualmente, el mercado representa una oportunidad para el Guaviare, pues sus tres municipios relevantes tienen un número de operadores comerciales superior al de otras zonas históricamente dependientes de turismo.

Cuando se centra el objeto de estudio solo en el Guaviare, el departamento sale a relucir como mercado turístico en aumento gracias a la amplitud que posee

su capital verde (MINCOMERCIO, 2023). Sus variables generadoras de desarrollo son superiores a otras zonas que históricamente han dependido del turismo como actividad principal.

También hay que afirmar que el ecoturismo y turismo en el Guaviare es un campo comercial generador de empleo formal. Su crecimiento no demuestra alcances amplios, pero sí constantes. Es decir, crecimiento lento pero estable.

Cuando se proyecta el flujo de posibles visitantes, teniendo como base estadística datos registrados hasta 2022, el panorama es favorable, y advierte acerca del surgimiento de oportunidades de negocio conectadas con el turismo. Sin embargo, cuando la demanda se proyecta sobre tres escenarios más con disminución del – 25, - 50 y -75 %, solo los dos primeros escenarios resultan favorables para la compañía. El tercer escenario representaría entonces el “*worse case scenario*”.

En definitiva, el mercado es estable y presenta visos exponenciales que conciernen a crecimiento y consolidación. Sin embargo, para su potenciación es necesaria la intervención empresarial pública y privada centrada en un objetivo principal: integrar la oferta regional para consolidar demandas nacionales e internacionales.

## 5. Estrategia y plan de introducción al mercado

Para la introducción de las tres líneas comerciales al mercado, y por ende del ecosistema digital se diseña una estrategia de penetración organizada de la siguiente forma: objetivos mercadológicos, identificación de actores responsables, estrategia de introducción de producto, estrategias de servicio, estrategias de distribución, estrategia de precio, estrategia de fuerzas de venta e identificación de riesgos de mercado.

### 5.1. Objetivos de mercado

Los objetivos de mercado para Eco-Guaviare son los siguientes:

- Consolidación del mercado de turistas nacionales para el periodo 2024-2025.
- Consolidación del mercado de turistas internacionales para el periodo 2025-2027.
- Consolidación del mercado de turistas derivado de la interacción empresarial entre EcoGuaviare y corporaciones nacionales y regionales.
- Consolidación de acuerdos y alianzas para la comercialización bilateral de servicios con empresas internacionales y operadores turísticos nacionales ya consolidados.
- Consolidación de mercado regional y nacional con conexiones internacionales, gracias a la interacción constante entre los usuarios y consumidores y el ecosistema digital turístico diseñado por la empresa.
- Fidelización temprana del segmento de clientes nacionales, internacionales y operadores logísticos nacionales e internacionales.
- Potenciación de la oferta de mercado para sostener el margen financiero de la empresa en el escenario apuesta y los dos escenarios alternos.
- Consolidar el ecosistema digital turístico como producto estrella; así como también consolidar sus líneas comerciales como producto estándar, generador de flujo de caja constante.

## 5.2. Identificación de los actores responsables

Penetrar el mercado es un proceso estructural que depende plenamente de la aceptación de audiencia frente al portafolio regular y portafolios especiales que generan preferencia en el consumidor (Giyazova y Davlatov, 2021). Los actores para el caso, tienen relación directa con la materialización, cambio o reconfiguración de ese portafolio. Por esa razón, los actores seleccionados en esta parte obedecen al siguiente núcleo característico:

- Primero, actores con respaldo económico de tipología pública para financiar proyectos de emprendedurismo ecoturístico y digital en zonas afectadas por el conflicto armado.
- Segundo, actores privados e inmersos en el mercado del turismo nacional. Cabe resaltar que estos actores corresponden al segmento de los aliados estratégicos.
- Tercero, organizaciones internacionales y nacionales de orden no gubernamental, interesadas en el desarrollo de proyectos de turismo en zonas impactadas por el conflicto armado.
- Cuarto, actores privados e inmersos en el campo del ecoturismo que tengan como objetivo ampliar su frontera comercial a departamentos con capital verde inexplorado y poco explotado.
- Quinto, actores con características empresariales inclinadas al comercio en escenarios digitales.

La caracterización de los actores lleva entonces a su identificación y descripción. Para tal fin se elaboró una matriz de ponderación de stakeholders cuya ponderación se mide de 1 a 10 sobre dos variables clave: capacidad de gestión y probabilidad de participación. La capacidad de gestión refiere al alcance del actor sobre la materialización de una actividad clave. La probabilidad de participación obedece a la posibilidad de injerencia que un actor tiene sobre la actividad clave. El resultado que se obtuvo es en siguiente:

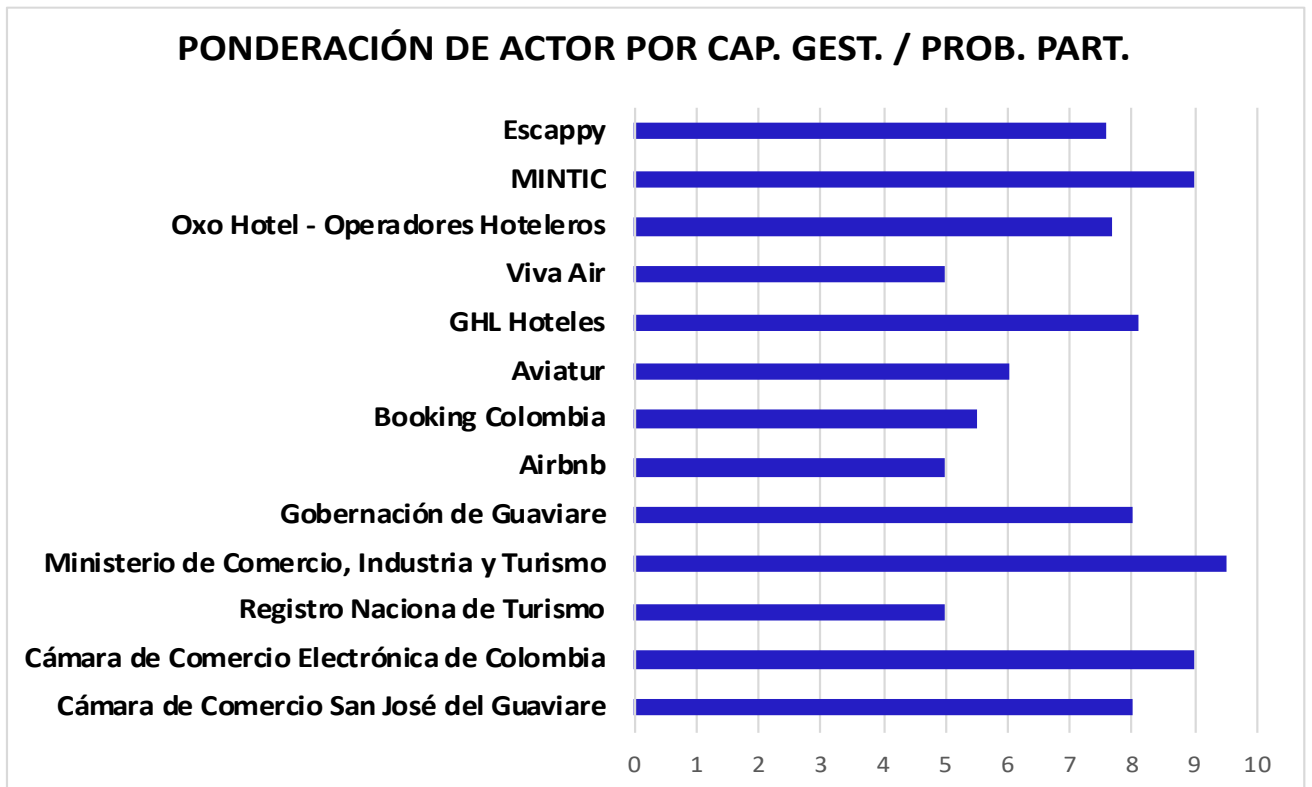
<b>Actor</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cap. De Gestión</b>	<b>Prob. Participación</b>	<b>Promedio</b>
Cámara de Comercio San José del Guaviare	Este actor puede impulsar el proceso comercial de Eco-Guaviare, toda vez que posee redes macro-comerciales fuertes, orientadas a la construcción de mercados regionales fuertes	8	8	8
Cámara de Comercio Electrónica de Colombia	Este actor puede incrementar el número de interacciones comerciales electrónicas entre los usuarios nacionales e internacionales interesados y la empresa como tal	9	9	9
Registro Nacional de Turismo	Actor encargado de procesos de gestión administrativa concernientes a turismo a nivel regional y nacional. Tiene la capacidad de acelerar procesos de gestión de trámites a favor de la empresa	5	5	5
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Actor que puede financiar proyectos de inversión social en materia ecoturística para impulsar el desarrollo en zonas impactadas por el conflicto armado.	9	10	9,5
Gobernación de Guaviare	Actor encargado de promover proyectos de inversión regional centrados en Ecoturismo Regional. Lo anterior, a través de proyectos de inversión territorial para impulsar el proceso de recuperación económica.	8	8	8
Airbnb	Actor con presencia fuerte en el mercado, cuya ventaja representativa	6	4	5

	recae en el factor "asociatividad" y "colaboración mutua".			
Booking Colombia	Actor con presencia fuerte en el mercado, cuya ventaja representativa recae en el factor "asociatividad" y "colaboración mutua".	6	5	5,5
Aviatur	Actor con presencia fuerte en el mercado del transporte aéreo que puede coadyuvar a mejorar el flujo de eco-turistas sobre la región de Guaviare	7	5	6
GHL Hoteles	Actor con presencia fuerte en el mercado hotelero. Este actor puede impulsar el flujo de turistas que acceden a servicios de estadía con la concertación de acuerdos de cooperación bilateral para la consolidación de nuevos espacios turísticos con capital verde	9,2	7	8,1
Viva Air	Actor con presencia fuerte en el mercado del transporte aéreo que puede coadyuvar a mejorar el flujo de eco-turistas sobre la región de Guaviare	5	5	5
Oxo Hotel - Operadores Hoteleros	Actor con presencia fuerte en el campo hotelero emergente ( no formal) que puede aumentar el flujo de turistas en zonas con capital verde pero poco potencial ecoturístico	5,3	10	7,65
MINTIC	Actor público que puede potenciar el ecosistema digital turístico, mediante	9	9	9

	la implementación de proyectos de inversión que conduzcan a la consolidación del sector eco turístico regulado por tecnología y capital verde			
Escappy	Actor privado que ya se encuentra en proceso de consolidación de mercado turístico digital y que impulsaría estratégicamente a la empresa en temas como: gestión de conocimiento, innovación e investigación técnica.	7,2	8	7,6

Fuente: elaboración propia

El gráfico de prelación e importancias es el siguiente:



Fuente: elaboración propia

De acuerdo con el análisis de los stakeholders, los actores con más importancia o relevancia representativa para EcoGuaviare son: Escappy, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Oxo Hoteles, la Cámara de Comercio Electrónico de Colombia y la Cámara de Comercio de San José del Guaviare.

### 5.3. Estrategia de introducción del producto al mercado

Para introducir el producto al mercado turístico hay que explicar cuáles son los productos, qué contienen y de qué forma benefician la empresa. Esa explicación comprende a la fase n° 1 se plantea con una matriz descriptiva. Con posterioridad, se diseñan los paquetes de trabajo para la introducción de los productos al mercado. Ello constituye la fase n° 2 y se explica con una tabla descriptiva. Por último, se diseña con el software Archimate el proceso de introducción con tipología secuencial. Allí se explican los pasos del ciclo estratégico.

#### Fase n° 1 – explicación de los productos de la empresa.

Para la explicación de los productos de la empresa se diseña esta matriz descriptiva:

**Tabla 23**  
*Portafolio Eco-Guaviare*

Eje transversal	Portafolio EcoGuaviare	
	Productos principales	Descripción
Ecosistema digital	Ecoturismo de aventura	Esta línea se estructurará para dar acceso a turistas y población flotante que desee gozar experiencias conexas a la categoría “turismo ecológico”, “turismo de aventura” y “turismo de exploración”.
	Ecoturismo científico.	Esta línea se estructurará para dar acceso a turistas y población flotante que desee acceder a servicios

	turísticos con fines científicos experimentales y aplicativos.
<b>Ecoturismo cultural.</b>	Esta línea se estructurará para dar acceso a turistas y población flotante con intereses comerciales conexos al patrimonio cultural de la región.
<b>Eje transversal.</b>	Ecosistema digital para integrar la oferta y la demanda, añadiendo componentes de valor diseñados a través de un proceso de rigor científico con I+D+i.
<b>Productos principales de articulación</b>	<b>Descripción</b>
<b>Homestay</b>	Servicio de estadía en los establecimientos formales e informales que ofrecen participación en este mercado y que actualmente se hallan registrados en Booking o Airbnb
<b>Alimentación</b>	Servicio de alimentación inter municipal que tiene como objeto satisfacer la demanda alimentaria de los turistas regionales e internacionales, a partir de la customización de dietas y otro tipo de requerimientos de valor
<b>Transporte</b>	Servicio de transporte turístico articulado con los operadores del Guaviare o vehículos informales que deseen prestar el servicio
<b>Guías turísticos</b>	Servicio de guías turísticos especializados para grupos turistas regionales e internacionales
<b>Requerimientos especiales</b>	Requerimientos o servicios turísticos especiales que resultan necesarios para el consumidor ecoturístico y que se pueden contratar o configurar de manera directa entre el consumidor y quien materializa la oferta

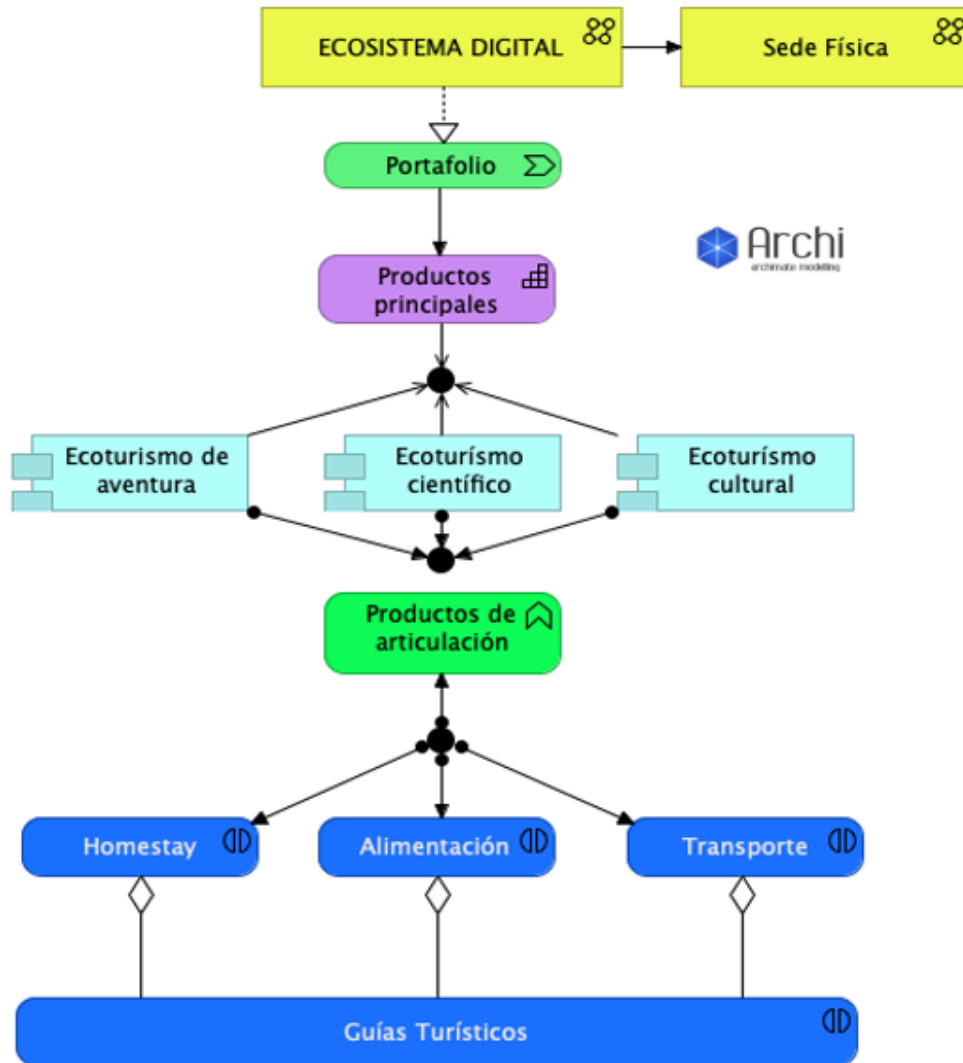
	<b>Ecosistema digital</b>	El 90% de los productos y servicios ofrecidos por EcoGuaviare se contratarán, configurarán o acordarán mediante el ecosistema digital diseñado y administrado por el staff especializado de la empresa
--	---------------------------	--

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, el portafolio de la empresa está constituido por cuatro servicios principales y cinco servicios articulados. El portafolio está altamente regulado por el ecosistema digital, y funcionaría de la siguiente forma:

**Figura 22**

*Estructura del portafolio*



Fuente: elaboración propia con software Archimate versión 2.1

### Fase nº 2 – constitución de los paquetes de trabajo para la penetración de mercado.

Los paquetes de trabajo en el término de la ruta para la penetración de mercado corresponden al núcleo de actividades necesarias para la concertación de objetivos intermedios. En este caso, el objetivo es introducir la estructura del portafolio al mercado y para tal fin se deben materializar estos paquetes:

#### Tabla 24

*Paquetes de trabajo para penetración de mercado*

Paquete de trabajo	Descripción	Lapso temporal
<b>Paq 1.</b> Constitución de ecosistema digital	Creación del ecosistema digital en la nube, utilizando el código programado y reflejado en el anexo 1. Para tal fin se utilizará la suite Google Cloud Service.	<b>Fase 3</b>
<b>Paq 2.</b> Concertación de acuerdo con Cámara de Comercio Electrónico Col.	Concertación del primer acuerdo funcional ecoturístico para la región de Guaviare	<b>Fase 2</b>
<b>Paq 3.</b> Inscripción del ecosistema en Google AdWords	Inscripción del ecosistema digital al software de publicidad digital "Google AdWords", configurando la repetición de búsqueda a campañas con promoción diaria.	<b>Fase 4</b>
<b>Paq 4.</b> Preparación de la campaña de marketing	Diseño de la campaña de marketing digital con los tres softwares: Instagram Marketing, Facebook Market, Whats App Marketing y Google AdWords.	
<b>Paq 5.</b> Configuración de primeras pruebas	Lanzamiento de las primeras pruebas en un periodo digital configurado a 45 días.	
<b>Paq 6.</b> Concertación de acuerdos comerciales (económicos) con operadores	Concertación de los acuerdos comerciales con operadores turísticos, enfatizando gestión de calidad de servicio, precios acordados ( ver estudio económico) a intercomunicación constante con la empresa	<b>Fase 1</b>
<b>Paq 7.</b> Concertación de acuerdos comerciales (jurídicos) con operadores	Concertación de los acuerdos comerciales con operadores turísticos, enfatizando gestión de calidad de servicio, precios acordados ( ver estudio económico) a intercomunicación constante con la empresa	

<b>Paq 8.</b> Lanzamiento oficial de marca	Lanzamiento oficial de marca Eco-Guaviare una vez se analizan los resultados de campaña digital obtenidos después de los 45 días iniciales	<b>Fase 5</b>
--	--	---------------

Fuente: elaboración propia

Las fases se semaforizan para reflejar la importancia y priorización que posee cada paquete de trabajo. De esta forma, se entiende que la introducción comprende cinco fases y seis paquetes de trabajo. Su ejecución debe darse con el orden secuencial planteado.

#### **5.4. Estrategia de servicio, funcionalidad y distribución**

La estrategia de servicio, funcionalidad y distribución se explica en tres segmentos: servicio, funcionalidad y distribución, lo que para el caso es considerado “creación de necesidad”.

##### **5.4.1. Estrategia de servicio**

Para estructurar la estrategia de servicios, son configurados tres paquetes de trabajo. Su descripción es la siguiente:

- Paquete de trabajo nº 9<sup>8</sup> Concertación de utilidades fijas por productos y/o servicios de articulación. El costo promedio para cada servicio articulado es el que se expone en la siguiente tabla:

**Tabla 25**

*Precios para los servicios de Eco Guaviare*

<b>Servicio articulado</b>	<b>Costo promedio para Eco Guaviare</b>	<b>Utilidad programada por Eco Guaviare</b>	<b>Precio ofrecido por Eco Guaviare con utilidad</b>
<b>Estadía</b>	\$87.000	\$21.750	\$108.750

<sup>8</sup> Acá se da continuidad a los paquetes de trabajo ya configurados en la tabla 20.

<b>Alimentación (tres accesos)</b>	\$42.000	\$8.400	\$50.400
<b>Transporte (municipal)</b>	\$10.000	\$2.000	\$12.000
<b>Transporte (intermunicipal)</b>	\$20.000	\$4.000	\$24.000
<b>Guía turística</b>	\$150.000	\$30.000	\$180.000
<b>Total</b>	<b>\$309.000</b>	<b>\$66.150</b>	<b>\$375.150</b>
<b>Margen de contribución por persona</b>			<b>\$66.150 (día)</b>

Fuente: elaboración propia

Nota: por un día de servicios Eco Guaviare debe pagar COP \$ 309.000 pesos a sus proveedores. Por otro lado, el precio final por paquete es de COP \$ 375.150 pesos.

Como se puede observar, el precio promedio de adquisición de servicios ecoturísticos comprendidos por una experiencia de tres días que abarca estadía, alimentación, transporte y guía turística es de COP \$ 375.150 para los ecoturistas, significando ello un margen de contribución por persona de COP \$ 66.150 para Eco Guaviare (día).

- Paquete de trabajo nº 10 Organización de servicios por ruta turística. En esta parte se plantea el costo del servicio para cada ruta con base en la unidad de medición “turista único”. La explicación de este paquete se expone en la siguiente tabla:

**Tabla 26***Costos atractivos de mercado para cada ruta*

<b>Líneas comerciales</b>	<b>Servicios</b>	<b>Cantidad de días de estadía</b>	<b>Cos. Est.</b>	<b>Alimentación (3 accesos)</b>	<b>Transporte municipal (cuatro mov.)</b>	<b>Transporte Inter (dos mov)</b>	<b>Guía turística</b>	<b>Total, paquete por 3 días</b>	<b>Margen per cápita</b>
<b>Ecoturismo de aventura</b>	Ruta del "Delfín"	3	\$ 326.250	\$ 151.200	\$ 144.000	\$ 144.000	\$ 540.000	\$ 1.305.450	\$ 180.450
	Ruta del "Jaguar"	3	\$ 326.250	\$ 151.200	\$ 144.000	\$ 144.000	\$ 540.000	\$ 1.305.450	\$ 180.450
<b>Ecoturismo científico</b>	Orientación científica	5	\$ 543.750	\$ 252.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 900.000	\$ 2.175.750	\$ 330.750
	Exploración científica	5	\$ 543.750	\$ 252.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 900.000	\$ 2.175.750	\$ 330.750
<b>Ecoturismo cultural</b>	Ruta de la "Mariposa"	3	\$ 326.250	\$ 151.200	\$ 144.000	\$ 144.000	\$ 540.000	\$ 1.305.450	\$ 180.450
	Ruta de la "Piraña"	3	\$ 326.250	\$ 151.200	\$ 144.000	\$ 144.000	\$ 540.000	\$ 1.305.450	\$ 180.450

Fuente: elaboración propia

Obsérvese que en la tabla n° 25 están las líneas comerciales ya unidas a cada producto. Un turista en las líneas ecoturismo de aventura y ecoturismo cultural representa un margen de contribución cercano a los COP \$ 180.450 pesos por paquete (tres días), y la cantidad de servicios adquiridos es 15. Por otro lado, en las dos líneas científicas por cinco días la empresa constituye un margen de contribución cercano a los COP \$ 330.750 pesos por turista (paquetes de cinco días), ofreciendo 25 servicios.

#### **5.4.2. Funcionabilidad y distribución de servicios.**

Para la estrategia de funcionabilidad y distribución se organiza un flujograma de procesos. Los procesos diseñados son los siguientes:

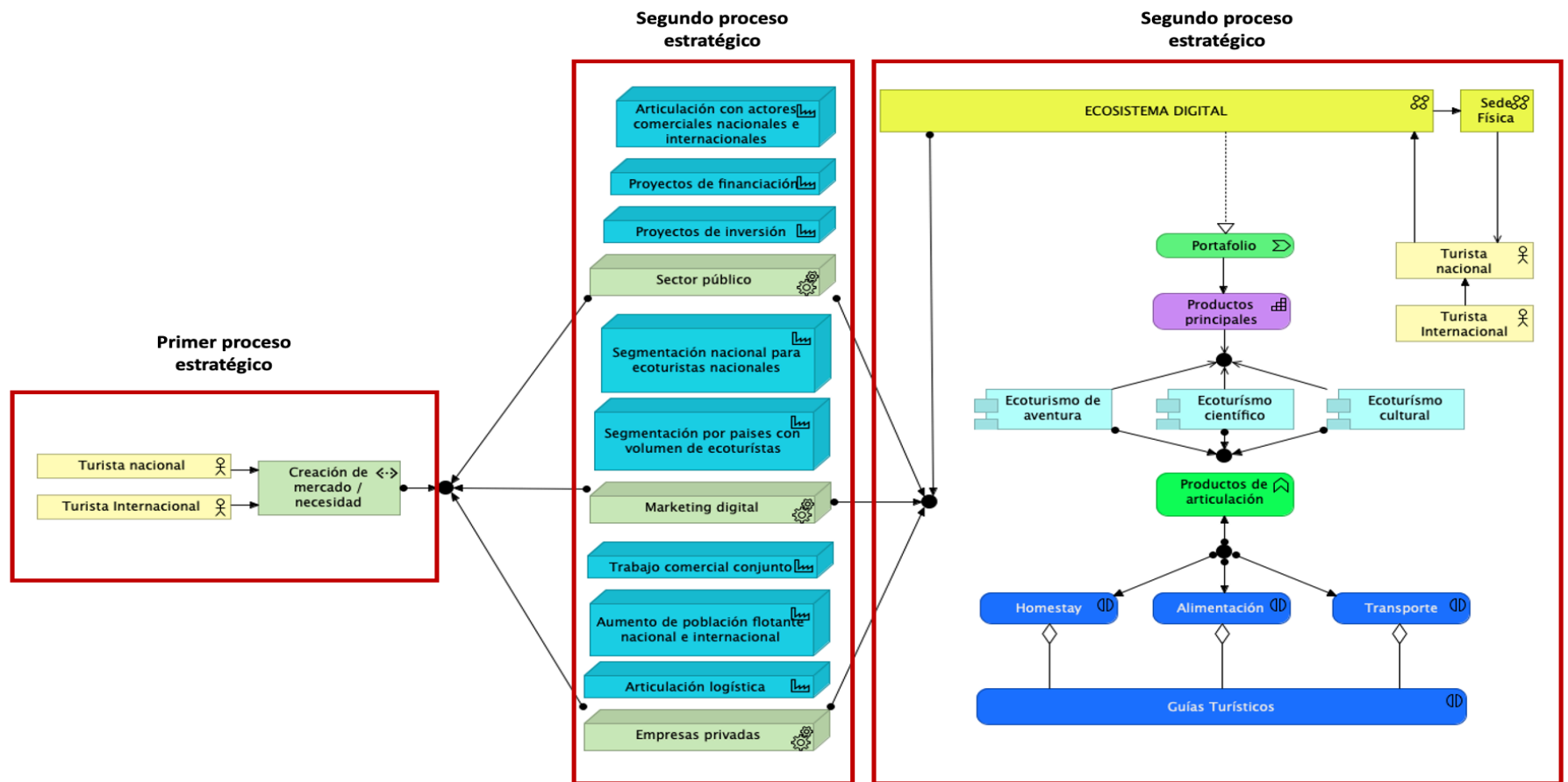
Flujo “Primer proceso estratégico”: creación del mercado y/o necesidad que influya en la determinación y decisión de compra del consumidor ecoturístico. Para crear el mercado es fundamental desarrollar una campaña de marketing digital con miras a la micro segmentación de audiencia. Para esto es necesario el segundo proceso estratégico.

Flujo “Segundo proceso estratégico”: articulación de oferta con demanda a través de sectores privados, sectores públicos y herramientas transversales como marketing digital sobre volumen nacional e internacional.

Flujo “Tercer proceso estratégico”: funcionabilidad efectiva del ecosistema digital y la arquitectura de negocios (portafolio), arquitectura tecnológica (ecosistema digital) y arquitectura de administración.

Los tres procesos se unen por líneas de gestión interna. El 70% de las líneas se encuentra en el funcionamiento apropiado del ecosistema digital.

**Figura 23**  
*Flujos funcionales para EcoGuaviare*



Fuente: elaboración propia con software Archimate

## 5.5. Estrategia de precios y promoción

La estrategia de precios se diseña bajo la metodología de cuartil mínimo y máximo durante el año. Para tal fin, se utilizan los precios de servicio por cada línea comercial (Ver tabla 24 y 25).

Como se observó en la tabla n° 18, el flujo de turistas en el escenario apuesta y deseado oscila en el promedio así:

- Para el escenario deseado 25.075 turistas.
- Para el escenario n° 1 es 17.403.
- Para el escenario n° 2 es 8.168.
- Para el escenario n° 3 es de 1.493

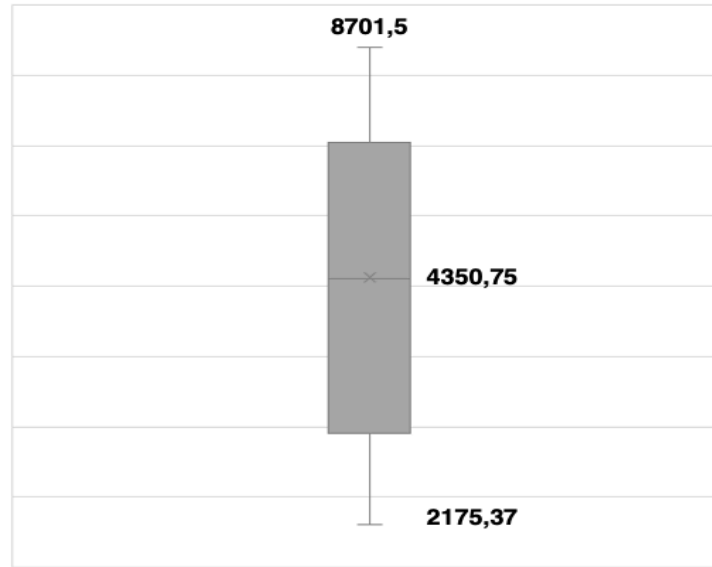
Se observa que el escenario deseado, y los n° 1 y 2 dan respuesta a la necesidad financiera de la empresa. El escenario n° 3 generaría ruptura financiera. Tomando como escenario tendencial el n° 1<sup>9</sup>; es decir, el escenario con mayor probabilidad de ocurrencia, se confirmaría que, siendo la consolidación del 30% del mercado para los años 2024 y 2025, el número mínimo de servicios por vender es 2.696. La descripción estadística del número de ventas para establecer la estrategia de precios se presenta en la siguiente gráfica:

### **Figura 24**

*Mínima, media, primer cuartil*

---

<sup>9</sup> Se llega a determinar cómo predilecto al escenario n° 1, toda vez que la tabla n° 22 constituida con un set de datos programado desde 1984, no mostró una fluctuación menor y/o negativa registrara una baja en el flujo de turistas inferior al 30%.



Cuartiles = Ggplot (Precio\$*mín*, *max*, *qua*)

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta la medición del número máximo de turistas (17.403), se extrajeron las cantidades mínimas, media y primer cuartil. El fin fue establecer la estrategia de pesos con aumento porcentual sobre la categoría “utilidad – usuario”. Para explicar la estrategia se diseñó la tabla y figura 25:

**Tabla 27**

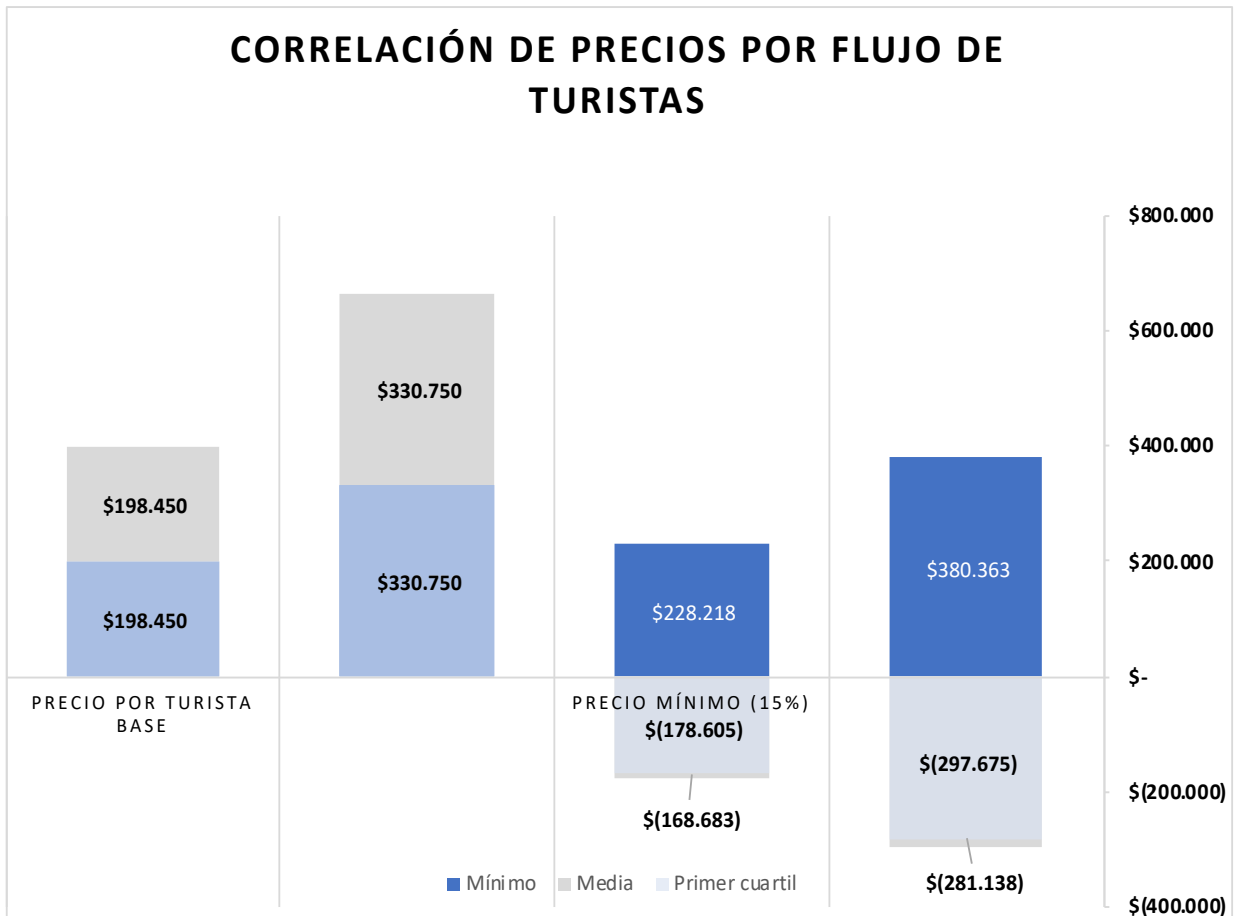
*Tabla estadística de precios*

<b>Tabla estadística de precios</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Media</b>	<b>Primer cuartil</b>
Cantidad de turistas	2500	4350,75	8701,5
Precio por turista base	\$ 198.450	\$ 198.450	\$ 198.450
	\$ 330.750	\$ 330.750	\$ 330.750
Precio mínimo (15%)	\$ 228.218	-\$ 178.605	-\$ 168.683
	\$ 380.363	-\$ 297.675	-\$ 281.138

Fuente: elaboración propia

**Figura 25**

*Correlación de precios por flujo de turistas*



Fuente: elaboración propia

El porcentaje de aumento o reducción de precio se deja con 15% para el valor mínimo de turistas flotantes y (-) 10 y 15 % para los meses o etapas con la cantidad media y primer cuartil en cuanto a número de visitantes.

## 5.6. Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicaciones se explica de la siguiente manera:

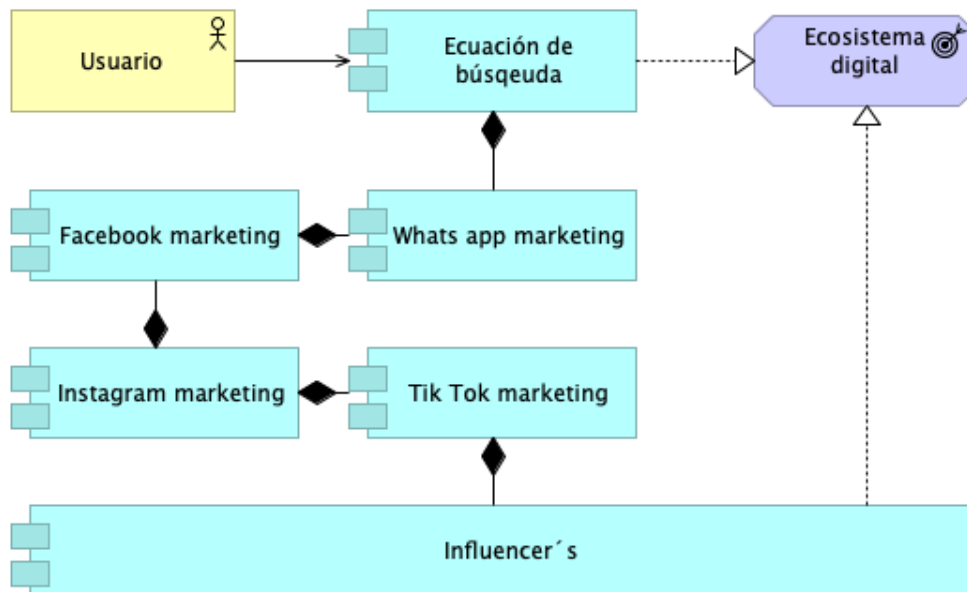
- Campaña de marketing con Google AdWords. En este punto se diseña la campaña de marketing en Google AdWords acudiendo a la ecuación de dispersión informativa: \* dispersión \$ cada hora \$ "main countries" \$ cambiar \_ por \_ medición\*

- Campaña de marketing con Facebook marketing, Instagram marketing, Tik Tok y Whats Business. La campaña se realizará con los indicadores consiguientes:
  - Segmentación de países de interés: EE.UU.; Canadá; UE; CA; SA.
  - Segmentación de búsqueda por términos: \* eco\* tourism\* Extreme\* scientific\* expedition\* guides\* touristic\* Service\* quality\* cheap\*
- Campaña en redes sociales con influencer´s que registren más de un millón de seguidores.

El diseño digital de la estrategia de comunicación para el portafolio es el siguiente:

**Figura 26**

*Arquitectura de estrategia de comunicación*



Fuente: elaboración propia con software Archimate

Para el desarrollo de la estrategia anual de marketing se dispondrá de un presupuesto dividido así:

**Tabla 28**

*Presupuesto de marketing*

Referencia	Concepto de inversión	Concepto de inversión	Valor mensual	Valor anual
1.	Marketing digital	Estrategia mensual de marketing digital a través de redes sociales y puntos online con alta convergencia de ciber usuarios	\$14.000.000	\$ 28.000.000
1.1.	Hiper mediatización	Difusión viral de reels (Instagram market)	\$ 3.500.000	
1.2.	Brand Pos.	Posicionamiento de marca con B.Google (Google AdWords)	\$ 3.500.000	
1.3.	Difusión mediática inter	Segmentación de búsquedas por clics (Facebook Marketing)	\$ 3.500.000	
1.4.	Total		\$ 28.200.000	

Fuente: elaboración propia

## 6. Aspectos técnicos

### 6.1. Objetivos de producción

Los objetivos de producción, sus metas y tiempos de cumplimiento son los siguientes:

**Tabla 29 Objetivos de producción, meta, indicador**

Objetivos de producción	Meta	Indicador
Aumentar el flujo de turistas nacionales e internacionales y población flotante en el departamento del Guaviare.	Aumentar el flujo de turistas internacionales y nacionales, así como población flotante en un 50% para el año 2030	Aumento del 50% para población turista; 80% para población nacional y 30% población flotante
Consolidar el mercado turístico del Guaviare, empleando un instrumento de valor: el ecosistema digital diseñado.	Consolidar el 30% del mercado turístico del Guaviare utilizando el ecosistema digital	Consolidación del 30% de mercado para el año 2030.
Implementar procesos de gestión organizacional para realizar acuerdos de cooperación y colaboración a nivel nacional e internacional.	Consolidar el primer acuerdo nacional con Coorpecol viajes y Turismo para junio de 2024, y con Coorpecol Viajes y Turismo internacional para diciembre de 2025.	Consolidación del 100% de los acuerdos para junio 2025 (nacional), y diciembre 2025 (internacional).
Formular propuestas estratégicas para implementar el número de población flotante, a través de análisis de datos estructurados trimestralmente.	Desarrollar estrategias de consolidación de mercado mediante la aplicación de <i>machine learning</i> y <i>big data</i> análisis semestralmente	Desarrollar 12 estrategias para consolidación de mercado con <i>machine learning</i> y <i>big data</i> análisis para toma de decisiones acertadas antes de diciembre de 2030.

Fuente: elaboración propia




### 6.2. Ficha técnica de productos / servicios

Las fichas técnicas para las tres líneas comerciales son las siguientes:

**Tabla 30**

*Ficha Ruta del Delfín*



<b>Nombre de la ruta</b>	"Ruta del Delfín"
--------------------------	-------------------


<b>Estadía</b>	3 días									
<b>Duración (h)</b>	16									
<b>Atractivo primer día</b>	Los Pozos Naturales									
<b>Atractivo segundo día</b>	Balneario Tranquilandia									
<b>Atractivo tercer día</b>	Reserva Natural Nukak									
<b>Alimentación</b>	9 comidas									
<b>Transporte</b>	Incluido (aeropuerto - terminal - primer sitio de estadía)									
<b>Seg. Med.</b>	No incluido									
<b>Seg. Vida</b>	Incluido									
<b>Costo de adquisición para EcoGuaviare</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Servicio articulado</th> <th>Costo promedio para Eco Guaviare</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Estadía</td> <td>\$87.000</td> </tr> <tr> <td>Alimentación (tres accesos)</td> <td>\$42.000</td> </tr> <tr> <td>Transporte (municipal)</td> <td>\$10.000</td> </tr> </tbody> </table>		Servicio articulado	Costo promedio para Eco Guaviare	Estadía	\$87.000	Alimentación (tres accesos)	\$42.000	Transporte (municipal)	\$10.000
	Servicio articulado	Costo promedio para Eco Guaviare								
	Estadía	\$87.000								
	Alimentación (tres accesos)	\$42.000								
Transporte (municipal)	\$10.000									

	Transporte (intermunicipal)	\$20.000
	Guía turística	\$150.000
	Total	\$309.000

Fuente: elaboración propia

**Tabla 31**  
*Ruta del Jaguar*




<b>Nombre de la ruta</b>	<b>"Ruta del Jaguar"</b>	
<b>Estadía</b>	3 días	
<b>Duración (h)</b>	16	
<b>Atractivo primer día</b>	Reserva Túneles Naturales	
<b>Atractivo segundo día</b>	Cerro Azul	

<b>Atractivo tercer día</b>	<b>Puerta de Orión</b>															
<b>Alimentación</b>	9 comidas															
<b>Transporte</b>	Incluido (aeropuerto - terminal - primer sitio de estadía)															
<b>Seg. Med.</b>	No incluido															
<b>Seg. Vida</b>	Incluido															
<b>Costo de adquisición para EcoGuaviare</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="548 926 1036 995"><b>Servicio articulado</b></th> <th data-bbox="1036 926 1487 995"><b>Costo promedio para Eco Guaviare</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="548 995 1036 1047">Estadía</td> <td data-bbox="1036 995 1487 1047">\$87.000</td> </tr> <tr> <td data-bbox="548 1047 1036 1100">Alimentación (tres accesos)</td> <td data-bbox="1036 1047 1487 1100">\$42.000</td> </tr> <tr> <td data-bbox="548 1100 1036 1152">Transporte (municipal)</td> <td data-bbox="1036 1100 1487 1152">\$10.000</td> </tr> <tr> <td data-bbox="548 1152 1036 1205">Transporte (intermunicipal)</td> <td data-bbox="1036 1152 1487 1205">\$20.000</td> </tr> <tr> <td data-bbox="548 1205 1036 1257">Guía turística</td> <td data-bbox="1036 1205 1487 1257">\$150.000</td> </tr> <tr> <td data-bbox="548 1257 1036 1293">Total</td> <td data-bbox="1036 1257 1487 1293">\$309.000</td> </tr> </tbody> </table>		<b>Servicio articulado</b>	<b>Costo promedio para Eco Guaviare</b>	Estadía	\$87.000	Alimentación (tres accesos)	\$42.000	Transporte (municipal)	\$10.000	Transporte (intermunicipal)	\$20.000	Guía turística	\$150.000	Total	\$309.000
	<b>Servicio articulado</b>	<b>Costo promedio para Eco Guaviare</b>														
	Estadía	\$87.000														
	Alimentación (tres accesos)	\$42.000														
	Transporte (municipal)	\$10.000														
	Transporte (intermunicipal)	\$20.000														
	Guía turística	\$150.000														
Total	\$309.000															

Fuente: elaboración propia

**Tabla 32**  
*Ruta de la Mariposa*

<b>Nombre de la ruta</b>	"Ruta la Mariposa"
<b>Estadía</b>	3 días
<b>Duración (h)</b>	



<p><b>Atractivo primer día</b></p>	<p>Nado con delfines de agua dulce</p>											
<p><b>Atractivo segundo día</b></p>	<p>Serranía de la Lindosa</p>											
<p><b>Atractivo tercer día</b></p>	<p>Puerta de Orión</p>											
<p><b>Alimentación</b></p>	<p>9 comidas</p>											
<p><b>Transporte</b></p>	<p>Incluido (aeropuerto - terminal - primer sitio de estadía)</p>											
<p><b>Seg. Med.</b></p>	<p>No incluido</p>											
<p><b>Seg. Vida</b></p>	<p>Incluido</p>											
<p><b>Costo de adquisición para EcoGuaviare</b></p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="521 1619 1003 1688">Servicio articulado</th> <th data-bbox="1003 1619 1458 1688">Costo promedio para Eco Guaviare</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="521 1688 1003 1738">Estadía</td> <td data-bbox="1003 1688 1458 1738">\$87.000</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 1738 1003 1789">Alimentación (tres accesos)</td> <td data-bbox="1003 1738 1458 1789">\$42.000</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 1789 1003 1839">Transporte (municipal)</td> <td data-bbox="1003 1789 1458 1839">\$10.000</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 1839 1003 1892">Transporte (intermunicipal)</td> <td data-bbox="1003 1839 1458 1892">\$20.000</td> </tr> </tbody> </table>		Servicio articulado	Costo promedio para Eco Guaviare	Estadía	\$87.000	Alimentación (tres accesos)	\$42.000	Transporte (municipal)	\$10.000	Transporte (intermunicipal)	\$20.000
Servicio articulado	Costo promedio para Eco Guaviare											
Estadía	\$87.000											
Alimentación (tres accesos)	\$42.000											
Transporte (municipal)	\$10.000											
Transporte (intermunicipal)	\$20.000											


	Guía turística	\$150.000
	Total	\$309.000

Fuente: elaboración propia

**Tabla 33**

*Ficha "Ruta de la piraña"*

<b>Nombre de la ruta</b>	<b>"Ruta la Piraña"</b>	
<b>Estadía</b>	3 días	
<b>Duración (h)</b>		
<b>Atractivo primer día</b>	Tranquilandia	
<b>Atractivo segundo día</b>	Túneles naturales	

<b>Atractivo tercer día</b>	Serranía de la Lindosa															
<b>Alimentación</b>	9 comidas															
<b>Transporte</b>	Incluido (aeropuerto - terminal - primer sitio de estadía)															
<b>Seg. Med.</b>	No incluido															
<b>Seg. Vida</b>	Incluido															
<b>Costo de adquisición para EcoGuaviare</b>																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="526 856 1000 926">Servicio articulado</th> <th data-bbox="1000 856 1468 926">Costo promedio para Eco Guaviare</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="526 926 1000 974">Estadía</td> <td data-bbox="1000 926 1468 974">\$87.000</td> </tr> <tr> <td data-bbox="526 974 1000 1022">Alimentación (tres accesos)</td> <td data-bbox="1000 974 1468 1022">\$42.000</td> </tr> <tr> <td data-bbox="526 1022 1000 1071">Transporte (municipal)</td> <td data-bbox="1000 1022 1468 1071">\$10.000</td> </tr> <tr> <td data-bbox="526 1071 1000 1119">Transporte (intermunicipal)</td> <td data-bbox="1000 1071 1468 1119">\$20.000</td> </tr> <tr> <td data-bbox="526 1119 1000 1167">Guía turística</td> <td data-bbox="1000 1119 1468 1167">\$150.000</td> </tr> <tr> <td data-bbox="526 1167 1000 1222">Total</td> <td data-bbox="1000 1167 1468 1222">\$309.000</td> </tr> </tbody> </table>	Servicio articulado	Costo promedio para Eco Guaviare	Estadía	\$87.000	Alimentación (tres accesos)	\$42.000	Transporte (municipal)	\$10.000	Transporte (intermunicipal)	\$20.000	Guía turística	\$150.000	Total	\$309.000	
	Servicio articulado	Costo promedio para Eco Guaviare														
	Estadía	\$87.000														
	Alimentación (tres accesos)	\$42.000														
	Transporte (municipal)	\$10.000														
	Transporte (intermunicipal)	\$20.000														
Guía turística	\$150.000															
Total	\$309.000															

Fuente: elaboración propia

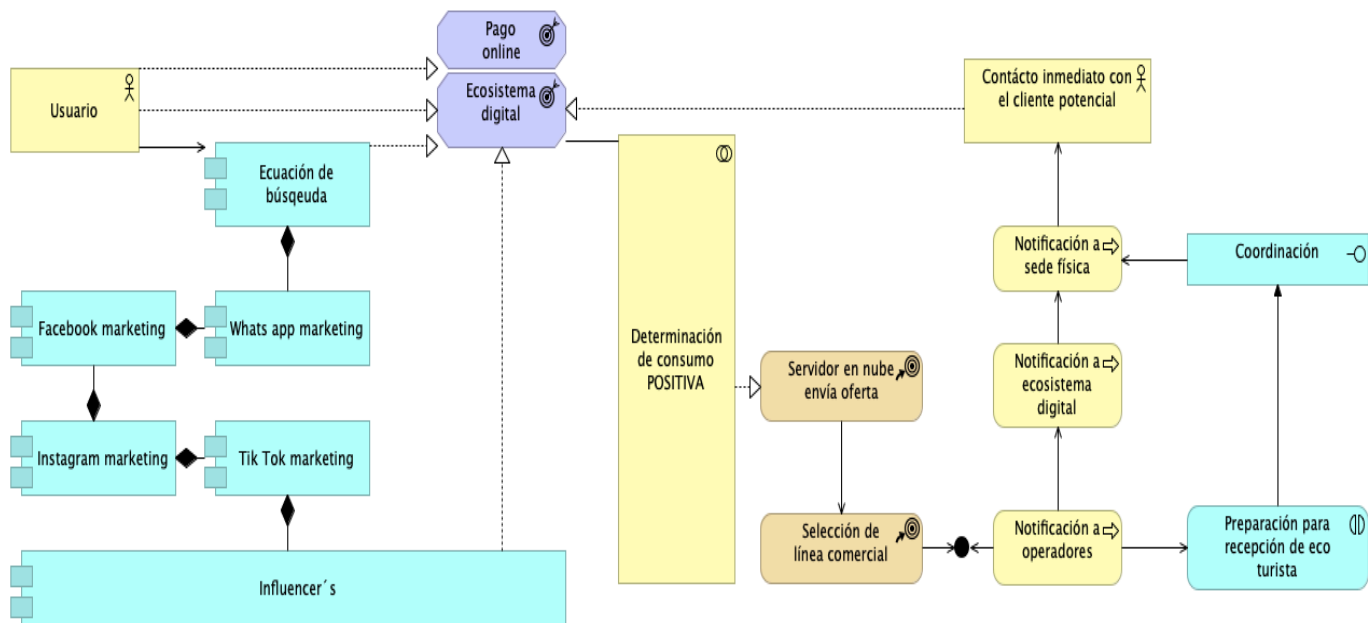
### 6.3. Descripción del proceso

La figura n° 27 muestra la arquitectura funcional del proceso convergente para oferta y demanda. Ahora, en este punto se describe el proceso funcional endógeno que da respuesta a la determinación, necesidad o preferencia del consumidor ecoturístico.

El proceso interno se describe así:

#### **Figura 27**

*Descripción de proceso de entrada*



Fuente: elaboración propia con software Archimate

Este es el proceso de entrada:

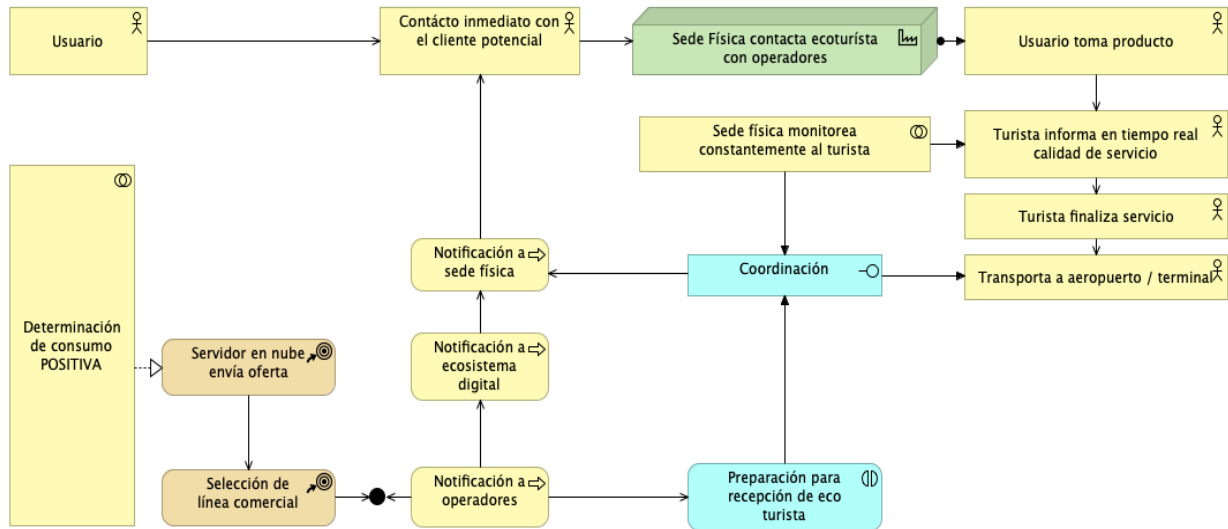
**Income 1** - El usuario accede a los servicios a través del ecosistema digital.

**Income 2** – El usuario selecciona línea comercial y procede a pago o modificación.

**Income 3** – El servidor de nube notifica a los operadores y a la sede física para organizar la recepción del consumidor eco turista.

### Figura 28

*Descripción del proceso de salida*



Fuente: elaboración propia con software Archimate

Este es el proceso de salida:

**Outcome 1** – la sede física se pone en contacto con el turista y articula su conexión con los operadores turísticos.

**Outcome 2** – el turista toma los servicios diarios.

**Outcome 3** – el turista finaliza servicios

**¡Outcome 4** – el turista tiene conexión en tiempo real con área de gestión de calidad de la empresa.

**Outcome 5**- el turista finaliza y se transporta al terminal, aeropuerto o sede de transporte indicado.

#### 6.4. Materias primas, suministros y características de la tecnología

Los servicios ofrecidos por EcoGuaviare poseen una característica primaria: su regulación y funcionalidad es digital.

Por esa razón, en este punto se describen las características tecnológicas que sostendrán el ecosistema digital. Para tal fin, se diseña una metodología explicativa categorizada en: descripción del ecosistema, características tecnológicas y códigos de funcionamiento.

#### **6.4.1. Descripción del ecosistema digital**

En ecosistema digital funcionará de la siguiente manera:

- Primero, el usuario abre una cuenta de registro para acelerar el flujo de datos. Por flujo de datos entiéndase a los requerimientos y especificidades del servicio que en consumidor digital selecciona en el ecosistema digital de Eco Guaviare.
- Segundo, la información y datos suministrados activan el código en la nube, y articulan el proceso de notificación para los operadores turísticos y sede física de la empresa.
- Tercero, los pagos por servicio se hacen en el ecosistema digital, y para ofrecer mayor seguridad al proceso se anexa en código de respaldo funcional que provee la aplicación “PAY-U”.

#### **6.4.2. Características del ecosistema digital y códigos de funcionamiento**

El ecosistema digital se caracterizará por:

- Primero, su funcionabilidad será en la nube con Google Cloud Service.
- Segundo, el código para la configuración del ecosistema en Google Cloud Service se expone en el anexo 1. Cabe destacar que el lenguaje utilizado es HTML.
- Tercero, en código diseñado servirá para la funcionabilidad del ecosistema en los próximos cinco años. Requiere inspección constante y verificación para la adaptación de actualizaciones.

### 6.4.3. Necesidades y requerimientos

Para materializar el plan, se diseña una hoja de ruta con las necesidades y requerimientos pertinentes. Esa hoja de ruta se expone en la siguiente tabla explicativa:

**Tabla 34**  
*Necesidades y requerimientos primarios*

<b>Necesidades tecnológicas</b>	<b>Descripción</b>
Servidor empresarial	Adquisición de servidor empresarial para asegurar en flujo o tránsito de información que requiere en ecosistema digital y en espacio adquirido en la nube
Espacio en Cloud	Adquisición de un espacio digital con Google Cloud Service; en espacio debe contener tres terabytes.
Equipo cómputo	Adquisición de equipo cómputo para conformar la red que regulará en ecosistema digital
<b>Necesidades de capital humano</b>	
Capital humano	Capital humano altamente especializado en e-commerce, tránsito de datos, análisis de datos con R, análisis de datos con Python y webscrapping.
Capital humano II	Capital humano necesario para administrar la sede física y realizar las coordinaciones pertinentes el territorio.
<b>Necesidades administrativas</b>	
Adquisición de permisos turísticos especiales	Adquisición de los permisos comerciales que requiere establecer una empresa ecoturística en el departamento del Guaviare.
Adquisición de permisos II	Adquisición de permisos administrativos especiales
<b>Necesidades operativas</b>	

Adquisición de vehículo	Vehículo para el transporte de turistas (municipal e intermunicipal)
Edificio estándar	Edificio estándar para establecer la sede física.
<b>Necesidades financieras</b>	
Crédito de libre inversión	Crédito de libre inversión para respaldar el proceso funcional de la empresa durante el primer año
<b>Necesidades estratégicas</b>	
Alianzas internacionales	Alianzas internacionales para el aumento del flujo de turistas.
<b>Alianzas nacionales</b>	
Compañías consolidadas	Alianzas con compañías consolidadas en el sector ecoturístico colombiano

Fuente: elaboración propia

## 6.5. Plan de producción y capacidad de producción

Para diseñar el plan de producción se tienen en cuenta estas variables:

- Primero, la oferta potencial que se toma como referencia pertenece al escenario de proyección para la demanda nº 1. Sobre este escenario en promedio proyectado de visitantes es de 17.403.
- Segundo, con base en la demanda proyectada se plantea como objetivo empresarial un enfoque estadístico simple en el que se proyecta la cadena de producción así:
  - Cantidad máxima de servicios: 8.701.
  - Cantidad media de servicios: 4.350.
  - Cantidad mínima de servicios: 2.175.

Para alcanzar un punto promedio cercano a Q<sup>10</sup>, se propone cumplimiento sobre un número base de 2.500 servicios por año. Sobre esta cantidad (208 servicios mensuales) se estructura en plan de producción:

**Tabla 35**  
*Ciclo de producción para Eco Guaviare*

Número de servicios requeridos por mes		Número de accesos - comida por mes	Número de transporte Mun. (4)	Número de transporte municipal (2)	Guía turística (3)	Análisis gráfico
Enero	208	1872	2496	1248	624	
Febrero	208	1872	2496	1248	624	
Marzo	208	1872	2496	1248	624	
Abril	100	900	1200	600	300	
Mayo	100	900	1200	600	300	
Junio	208	1872	2496	1248	624	
Julio	208	1872	2496	1248	624	
Agosto	208	1872	2496	1248	624	
Septiembre	108	972	1296	648	324	
Octubre	208	1872	2496	1248	624	
Noviembre	308	2772	3696	1848	924	
Diciembre	408	3672	4896	2448	1224	
<b>Número de servicios por año (micro-segmentado)</b>	2480	22320	29760	14880	7440	

Fuente: elaboración propia con software Excel

De acuerdo con el plan de producción desarrollado:

- Primero, los meses con mayor fluctuación o cantidad de servicios por vender son noviembre y diciembre. El total de servicios por año corresponde a 2.480. Es decir, 2.480 paquetes turísticos promedio.
- Segundo, los meses con menor fluctuación o número de servicios por vender son abril y mayo, con una cantidad aproximada a los 6.000.

<sup>10</sup> Q se explica en el estudio económico del proyecto.

- Tercero, el proceso de producción que más esfuerzo exige es el transporte del personal con 29.760, seguido del número de acceso por comidas con 22.320 y transporte municipal con 14.880.

### 6.6. Personal requerido para la producción

Para en funcionamiento de la empresa se requiere en siguiente personal:

**Tabla 36**  
*Capital Humano requerido*

RR.HH.	Descripción	Gasto mensual	Anual
<b>Administrador</b>	Administrador de sede física encargado del proceso de coordinación y articulación con los operadores turísticos ya notificados por el ecosistema digital	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
<b>Agente Tur 1.</b>	Agente turístico que se encarga de procesos de coordinación y articulación turística, así como también servicio al cliente	\$ 1.350.000	\$ 16.200.000
<b>Agente Tur 1.</b>	Agente turístico que se encarga de procesos de coordinación y articulación turística, así como también servicio al cliente	\$ 1.350.001	\$ 16.200.012
<b>Agente Tur 1.</b>	Agente turístico que se encarga de procesos de coordinación y articulación turística, así como también servicio al cliente	\$ 1.350.002	\$ 16.200.024
<b>Total programado (gasto nominal)</b>		\$ 6.050.003	\$ 72.600.036
<b>Gasto para la empresa</b>		\$92.544.000	
<b>Gasto nominal ecosistema virtual</b>			
RR.HH.	Descripción	Gasto mensual	Anual

Desarrollador frontend	Desarrollador de ecosistemas digitales adecuados para materializar el proceso de ventas (e-commerce)	\$ 7.000.000	\$ 84.000.000
Desarrollador Backend	Desarrollador del código para mantener en buen funcionamiento del ecosistema digital	\$ 6.000.000	\$ 72.000.000
Analista de datos	Analista de datos micro segmentados a través de la extracción de data con técnicas de web scrapping.	\$ 4.000.000	\$ 48.000.000
Experto en marketing digital	Experto en marketing digital con funciones asociadas a hiper mediatización y difusión mediática masiva	\$ 4.000.000	\$ 48.000.000
Total programado (gasto nominal)		\$ 21.000.000	\$ 252.000.000

Fuente: elaboración propia

### 6.7. Modelo de gestión integral del proceso productivo

La empresa contará con un modelo de gestión integral dividido en cuatro dimensiones. Su explicación es la siguiente:

**Dimensión nº 1 Responsabilidad social.** Esta dimensión abarca los procesos de responsabilidad social que la empresa sostendrá. A esta dimensión se asignan tres acciones estratégicas:

- Innovación social: proceso para desarrollar acciones a favor de la situación socioeconómica del departamento.
- Protección ambiental: proceso de recuperación y restauración de ecosistemas transgredidos o en peligro eco sistémico.
- Empleabilidad: proceso para desarrollar acciones estratégicas que aumenten el nivel de empleabilidad y productividad micro-económica en el departamento.

**Dimensión nº 2 I+D+i.** La empresa participará en procesos de investigación, desarrollo e innovación con actores públicos y gubernamentales, a fin de establecer diseños ecoturísticos conjuntos que atraigan mayor cantidad de población flotante y turista. A esta dimensión se asignan dos acciones:

- Innovación abierta: proceso para el intercambio de conocimiento con otras empresas ecoturísticas.
- Investigación de mercados: proceso conjunto con la Cámara de Comercio y gobernación del Guaviare. El fin de este proceso es construir estrategias de mercadotecnia con base en estudio y exploración de datos y elementos prospectivos.

**Dimensión nº 3 Gestión administrativa.** Esta dimensión compete a todas las acciones administrativas que requiere la empresa Eco Guaviare. Para el área se designaron cinco acciones estratégicas:

- Administración RR.HH.: proceso para la micro gerencia del capital humano. Esto incluye el marco de control disciplinario y el marco de bienestar laboral.
- Recursos fiscales: proceso que se encarga de la contabilidad y control fiscal de Eco Guaviare.
- Recursos nominales: proceso que se encarga del control nominal de Eco Guaviare.
- Marketing: proceso que se encarga de la presencia digital de Eco Guaviare en la red.
- Servicio al cliente y Coordinación: proceso que se encarga de coordinar y articular la oferta en territorio. También tiene por responsabilidad el desarrollo de procesos de atención al cliente.

**Dimensión nº 4 Gestión operativa.** Esta dimensión trata acerca de los procesos operativos de la empresa. Ese campo abarca el funcionamiento del ecosistema digital y los procesos lógicos que requiere el funcionamiento de la nube. A esta dimensión se asignan tres acciones:

- Control de ecosistema: proceso destinado a controlar, supervisar y monitorear el ecosistema digital.
- Oferta: proceso tecnológico destinado a difundir la oferta de manera diaria en escenarios digitales.
- Gestión de la calidad: proceso diseñado para garantizar los elementos organizacionales conectados con “calidad en el servicio”.

### **6.8. Políticas para el aseguramiento de la calidad**

Las políticas de calidad son las siguientes:

- Los procesos de atención al cliente son punto prioritario para Eco Guaviare. El cliente o consumidor turístico debe contar con comunicación directa a la sede física y al chat online que ofrece el ecosistema digital.
- Los procesos de financiación de deuda son motivo de consulta para la junta directiva.
- El endeudamiento de la empresa no puede exceder el 50% de la cantidad de recursos necesarios para alcanza punto de equilibrio.
- Los servicios ofrecidos por la Eco Guaviare y que son parte de la oferta regional deben pasar constantemente por procesos de evaluación de calidad, gestión y articulación.
- La empresa no sobrepasará su capacidad instalada, asegurando así un proceso integral de calidad que busca mejorar y/o mantener niveles aceptables y sobresalientes en la categoría servicios.

### **6.9. Procesos de investigación y desarrollo**

Como se definió con anterioridad, la empresa integrará a su mapa de gestión estratégica un proceso I+D+i. De ese proceso derivan las actividades relacionadas a continuación:

- Innovación abierta: proceso para el intercambio de conocimiento con otras empresas ecoturísticas.
- Investigación de mercados: proceso conjunto con la Cámara de Comercio y gobernación del Guaviare. El fin de este proceso es construir estrategias de mercadotecnia con base en estudio y exploración de datos y elementos prospectivos.

Ahora bien, como actividad conexas a responsabilidad social, EcoGuaviare impulsará y participará en proyectos de:

- Investigación científica para la preservación de ecosistemas especiales.
- Investigación científica para la preservación de zonas culturales.
- Investigación científica de mercados para aumentar el flujo de turistas en el departamento.
- Investigación científica conjunta para dinamizar y acelerar el crecimiento del mercado ecoturístico del departamento del Guaviare.

#### 6.10. Presupuesto de producción y presupuesto de la infraestructura.

Los presupuestos de producción e infraestructura para el funcionamiento de los primeros cinco años son los siguientes:

**Tabla 37**

*Presupuesto de producción e infraestructura*

Variable	Costo año funcional / trabajador	Costo año funcional / empresa
<b>Capital humano</b>		
Gasto nominal sede física	\$62.400.000	\$92.544.000
Gasto nominal ecosistema virtual	\$192.000.000	\$264.000.000
<b>Tecnología</b>		
Ecosistema digital	\$60.000.000	\$40.000.000
Mantenimiento del ecosistema digital	\$5.000.000	\$5.000.000

Servidor para administración	\$15.000.000	\$15.000.000
<b>Operatividad</b>		
Sede física / arriendo	\$600.000	\$7.200.000
Internet	\$85.000	\$1.020.000
Computo / material	\$5.000.000	\$5.000.000
Combustible	\$300.000	\$3.600.000
Vehículo de transporte intermunicipal	\$60.000.000	\$60.000.000
Mantenimiento parque automotor	\$200.000	\$2.400.000
<b>Estrategia de crecimiento</b>		
Marketing digital	\$2.800.000	\$28.000.000
Alianzas internacionales	\$20.000.000	\$20.000.000
Alianzas de gobierno	\$5.000.000	\$5.000.000
Total, parcial primer año		\$586.220.000
Total, parcial para segundo año		\$430.164.000
Total, parcial para tercer año		\$451.672.200
Total, parcial para cuarto año		\$474.255.810
Total, parcial para quinto año		\$497.968.601

Fuente: elaboración propia

Para el funcionamiento del primer año se requerirá un monto de COP \$ 535.164.000 millones de pesos. El segundo año requerirá COP \$ 430.164.000 y a partir del primer año se integra una variable de aumento negativo del 5,6% anual, de acuerdo a niveles medios de inflación.

## **7. Aspectos organizacionales y legales**

### **7.1. Misión de la empresa**

EcoGuaviare es una empresa regional, cuyos ejes transversales son la sostenibilidad y explotación de capital verde. La empresa adaptará un modelo de negocio responsable, el cual impulsará los índices de desarrollo micro-regional en el departamento del Guaviare, al mismo tiempo que consolida el 30% del mercado ecoturístico sobre el sector.

### **7.2. Visión de la empresa**

Para 2032, EcoGuaviare será la empresa ecoturística con mayor auge en la región del sur oriente colombiano. Se caracterizará por la creación de desarrollo micro regional y movilidad económica. EcoGuaviare habrá consolidado para ese mismo año el 30% del mercado ecoturístico del departamento, convirtiéndose en una empresa con responsabilidad social, generadora de empleo, igualdad y equidad económica.

### **7.3. Estructura de la organización**

EcoGuaviare se constituye de la siguiente forma:

- Área de innovación, en la que se desarrollarán procesos I+D+i.
- Área administrativa, en la cual se realicen y controlen los procesos administrativos.
- Área operativa, en la que se ejecutan los procesos de naturaleza tecnológica.
- Área de servicio al cliente, en la que se coordinan y articulan los procesos de gestión de calidad para responder a la necesidad del cliente.

### **7.4. Perfiles y funciones**

Los perfiles y funciones para la empresa son las siguientes:

**Tabla 38**

*Descripción de perfiles y funciones*

<b>RR.HH.</b>	
<b>Descripción y Funciones</b>	
<b>Administrador</b>	Administrador de sede física encargado del proceso de coordinación y articulación con los operadores turísticos ya notificados por el ecosistema digital
<b>Agente Tur 1.</b>	Agente turístico que se encarga de procesos de coordinación y articulación turística, así como también servicio al cliente
<b>Agente Tur 1.</b>	Agente turístico que se encarga de procesos de coordinación y articulación turística, así como también servicio al cliente
<b>Agente Tur 1.</b>	Agente turístico que se encarga de procesos de coordinación y articulación turística, así como también servicio al cliente
<b>Desarrollador frontend</b>	Desarrollador de ecosistemas digitales adecuados para materializar el proceso de ventas (e-commerce)
<b>Desarrollador Backend</b>	Desarrollador del código para mantener en buen funcionamiento del ecosistema digital
<b>Analista de datos</b>	Analista de datos micro segmentados a través de la extracción de data con técnicas de web scrapping.
<b>Experto en marketing digital</b>	Experto en marketing digital con funciones asociadas a híper mediatización y difusión mediática masiva

Fuente: elaboración propia

### 7.5. Organigrama

El capital humano y las áreas de gestión conforman el siguiente organigrama:

**Figura 29**

*Organigrama EcoGuaviare*



Fuente: elaboración propia

## 7.6. Factores clave de la gestión del Talento Humano.

Los factores de la gestión del talento humano para EcoGuaviare son:

- Beneficios salariales por capacidades. Este factor refiere al mejoramiento de los montos salariales, siempre y cuando el trabajador desarrolle habilidades que traigan beneficios económicos para la empresa.
- Beneficios laborales por comisión de ventas. Remuneración económica para los trabajadores que traigan cualquier tipo de utilidad monetaria a la empresa.
- Manual de convivencia. Manual de convivencia que contiene el marco normativo y disciplinar la compañía.
- Supervisión de indicadores de desempeño. Monitoreo constante sobre el cumplimiento de los indicadores planteados a cada área de gestión o trabajador.
- Capacitación. Capacitación constante al capital humano en temas como: servicio al cliente, administración básica, ciencia de datos, desarrollo web, ecoturismo y estrategias de venta.

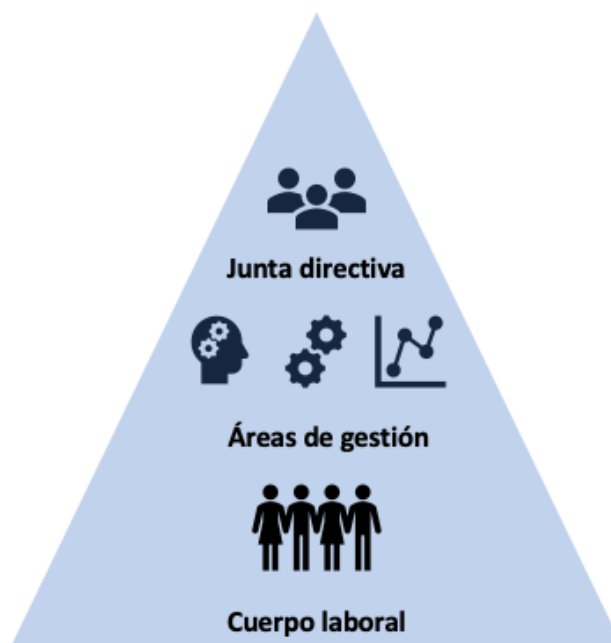
## 7.7. Esquema de gobierno corporativo

El gobierno corporativo de EcoGuaviare se organiza de la siguiente forma:

- Junta directiva. Ocupa el punto jerárquico más alto en la organización. Su rol primario es el de toma de decisiones.
- Áreas de gestión. Ocupan el segundo escalón jerárquico de la compañía y su función es dar celeridad y dinámica operativa a todo el esquema administrativo de la compañía.
- Cuerpo laboral. Ocupan el tercer escalón jerárquico y está compuesto por los empleados de planta.

El mapa de gobierno es el siguiente:

**Figura 30**  
Esquema Gob. Corp.



Fuente: elaboración propia

## 7.8. Aspectos legales

Los aspectos legales de la empresa se describen en la siguiente tabla:

**Tabla 39**  
*Marco jurídico*

<b>Marco jurídico</b>	
<b>Ley 768 de 2002</b>	Trata acerca de la adopción del régimen político y administrativo de sector portuario.
<b>Resolución 0119</b>	Con la que se fijan las reglas para los operadores de servicios turísticos
<b>Resolución 00738</b>	Con esta resolución se asignan las tarifas al registro nacional de turismo
<b>Ley 2068 de 2020</b>	Ley de turismo nacional con la que se regulan obligaciones y se plantean beneficios para el núcleo de operadores turísticos

Fuente: elaboración propia

### **7.9. Estructura jurídica y tipo de sociedad**

Esta empresa es SAS (Sociedad por acciones simplificadas); su estructura jurídica se regula así:

- Código sustantivo del trabajo con el que se construye el marco disciplinario para EcoGuaviare.
- Ley 2208 de 2022, con la cual se plantean los incentivos para el fortalecimiento de la oferta laboral y formación para el trabajo.
- Resolución 00738, con la cual se asignan las tarifas al registro nacional de turismo.
- CONPES 3918 de 2018, con el que se diseñan las estrategias de gobierno para responder al cumplimiento de compromisos conectados con el tema “sostenibilidad”.

## 8. Aspectos financieros

### 8.1. Objetivos financieros

Los objetivos financieros para la empresa son:

**Tabla 40 Objetivo financiero, meta e indicador**

Objetivos de producción	Meta	Indicador
Consolidar una tasa interna de retorno, favorable y aceptable para Eco Guaviare	Consolidar una tasa interna de retorno (TIR) del 40% sobre la inversión	Alcanzar una tasa interna retorno del 40% para el año 2030
Garantizar la estabilidad económica de la empresa, priorizando claramente el alcance rápido del punto de equilibrio.	Alcanzar punto de equilibrio en el año 2026	Alcanzar el punto de equilibrio necesario antes del año 2025
Garantizar el gasto nominal y funcional de la compañía, a través de planes estratégicos para la reducción del gasto.	Garantizar el gasto nominal mensual y el pago de nómina anual, así como también el gasto de funcionamiento de Eco Guaviare	Cumplir con el 100% de las obligaciones contraídas por Eco Guaviare antes de la finalización del año operativo
Una vez consolidado Q, desplegar el primer programa para la tecnificación y preparación de operadores turísticos de alta tecnología. Siendo este un programa exclusivo para los integrantes de la compañía y otros stakeholders interesados en el proyecto.	Tecnificación de operadores turísticos que son parte del mercado eco turístico del departamento del Guaviare	Capacitar en materia tecnológica al 60% de los operadores turísticos del departamento de Guaviare (aporte a sostenibilidad)
Garantizar la reserva de inversión para emergencias entre el cuarto y quinto año, a fin de proteger la estabilidad empresarial de EcoGuaviare para los próximos 15 años.	Constituir una reserva de inversión para el sostenimiento de acciones de emergencias entre el cuarto y quinto año	Constituir el 100% de la reserva para garantizar respaldo presupuestal de emergencia para cuarto y quinto año de funcionamiento

Fuente: elaboración propia

## 8.2. Supuestos económicos

Los supuestos económicos son los siguientes:

- Adoptar como modelo de demanda proyectada, el que se propuso en el escenario 1 de la tabla 18.
- Consolidar el 30% del mercado ecoturístico en Guaviare, proyectado a 2030.
- Aumentar el índice competitivo para posicionar la marca Eco-Guaviare a nivel regional.
- Inestabilidad empresarial por incumplimiento de metas financieras orientadas hacia el aumento de la tasa interna de retorno anual.
- Fluctuación de la oferta al punto de generar extralimitación de capacidad instalada, conduciendo a escenarios con inestabilidad económica.

## 8.3. Proyección de ventas

Para la proyección de ventas se utilizan los dos escenarios: apuesta y nº1. La proyección de venta se realiza sobre el 30%<sup>11</sup> anual del mercado. Para su constitución se utilizó la función “FORECASTING” en Excel. Los resultados se exponen de la siguiente forma:

**Tabla 41**  
*Proyección de ventas en número de servicios*

<b>Año</b>	<b>Turistas</b>	<b>ESC 1 (-25)</b>	<b>Mercado (30%) Des.</b>	<b>Mercado (30%) ESC1</b>	<b>Cantidad de servicios a vender (60% de la demanda del ESC 1)</b>
2016	4235	4235	4235	4235	0
2017	5222	5222	5222	5222	0
2018	6892	6892	6892	6892	0

<sup>11</sup> Esta proyección se planteó con base en la información suministrada por la Secretaría de Turismo del departamento del Guaviare. Lo anterior, bajo la pregunta ¿qué porcentaje de consolidación de mercado poseen los operadores de la región?

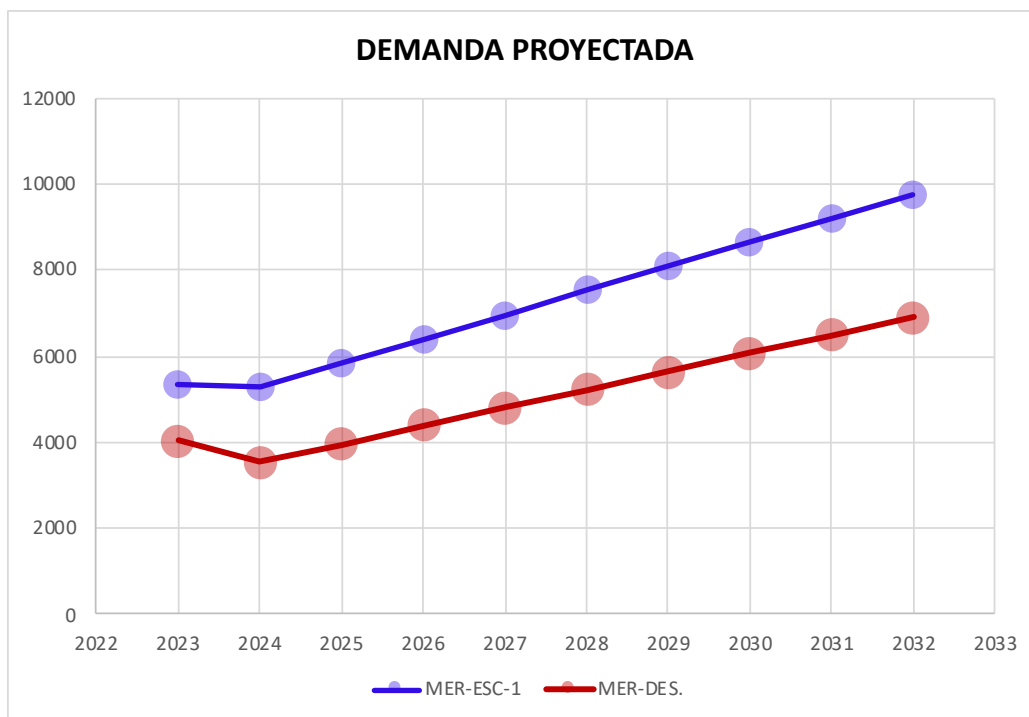
2019	8934	8934	8934	8934	0
2020	122	122	122	122	0
2021	14332	14332	14332	14332	0
2022	17886	17886	17886	17886	0
2023	15718	-13414,5	5365,8	-4024,35	0
2024	17589,54	-11788,5	5276,862	-3536,55	2299
2025	19461,07	-13192,15	5838,321	-3957,6456	2375
2026	21332,61	-14595,8	6399,783	-4378,7412	2627
2027	23204,14	-15999,46	6961,242	-4799,8365	2880
2028	25075,68	-17403,11	7522,704	-5220,9321	3133
2029	26947,21	-18806,76	8084,163	-5642,0277	3385
2030	28818,75	-20210,41	8645,625	-6063,1233	3638
2031	30690,29	-21614,06	9207,087	-6484,2189	3891
2032	32561,82	-23017,71	9768,546	-6905,3142	4143

Fuente: elaboración propia

Nota: los números el rojo equivalen a la cantidad de servicios que Eco Guaviare debe vender. La cantidad se determinó con el 60% de dominio en el mercado. Es decir, 60% sobre la cantidad de visitantes que se proyectan para el escenario 1 "Mercado (30%) ESC".

### Figura 31

*Demanda proyectada*



Fuente: elaboración propia

Con la proyección de la demanda se aplica un ejercicio de proyección de ventas netas. Esa proyección se realiza con los escenarios 1 (-25%); 2 (-30%) y 3 (-35%). Los resultados se reflejan en la tabla n° 42:

**Tabla 42**  
*Ventas netas sobre los tres escenarios*

<b>Año</b>	<b>Turistas</b>	<b>ESC 1 (-25)</b>	<b>Mercado (-30%) Des.</b>	<b>Mercado (-35%) ESC1</b>
2024	17590	11789	5277	3537
2025	19461	13192	5838	3958
2026	21333	14596	6400	4379
2027	23204	15999	6961	4800
2028	25076	17403	7523	5221
2029	26947	18807	8084	5642
2030	28819	20210	8646	6063
2031	30690	21614	9207	6484
2032	32562	23018	9769	6905
<b>Ventas</b>	<b>Turista</b>	<b>Ventas netas</b>	<b>Ventas netas</b>	<b>Ventas netas</b>
2024	17590	\$ 3.846.161.250	\$ 797.882.400	\$ 509.328.000
2025	19461	\$ 4.303.890.000	\$ 882.705.600	\$ 569.952.000
2026	21333	\$ 7.936.575.000	\$ 1.612.800.000	\$ 1.050.960.000

2027	23204	\$ 8.699.456.250	\$ 1.754.172.000	\$ 1.152.000.000
2028	25076	\$ 5.677.728.750	\$ 1.137.477.600	\$ 751.824.000
2029	26947	\$ 6.135.783.750	\$ 1.222.300.800	\$ 812.448.000

Fuente: elaboración propia

Como se observa, ambos escenarios son favorables para la proyección de venta en Eco Guaviare. Ahora, el número de visitantes calculado se determinó con la cuantificación primer nivel, cuartil 1 y 2. Eso se traduce en ambiciones financieras que apuntan a la consolidación del 30% de mercado ecoturístico.

#### 8.4. Proyección de gastos de mercadeo

Se entiende por la proyección de gastos de mercado al marco de los gastos por marketing digital. Ambos se espectros se explican en la siguiente tabla y adjunto están los costos estimados con proyección a cinco años:

**Tabla 43**

*Costos y gastos de mercadeo*

<b>Costos y gastos de mercadeo</b>						
<b>Variable</b>	<b>Valor anual</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Marketing digital	\$ 14.000.000	\$ 14.700.000	\$ 15.435.000	\$ 16.206.750	\$ 17.017.088	\$ 17.867.942
Google Adwords	\$ 3.500.000	\$ 3.675.000	\$ 3.858.750	\$ 4.051.688	\$ 4.254.272	\$ 4.466.985
Facebook Market	\$ 3.500.000	\$ 3.675.000	\$ 3.858.750	\$ 4.051.688	\$ 4.254.272	\$ 4.466.985
Instagram Market	\$ 3.500.000	\$ 3.675.000	\$ 3.858.750	\$ 4.051.688	\$ 4.254.272	\$ 4.466.985
Whats app business	\$ 3.500.000	\$ 3.675.000	\$ 3.858.750	\$ 4.051.688	\$ 4.254.272	\$ 4.466.985

Fuente: elaboración propia

Para el primer año de funcionamiento, los costos y gastos por marketing responden al valor: COP \$2. .000.000. Cabe resaltar que la estrategia de marketing será 100% digital.

**Proyección de gastos de producción y administrativos**

La proyección de gastos de producción y gastos administrativos, a cinco años, es la siguiente:

**Tabla 44***Proyección de gastos de producción y gastos administrativos*

<b>Gastos</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Gasto en tecnología	\$ 80.000.000	\$ 20.000.000	\$ 21.000.000	\$ 22.050.000	\$ 23.152.500
Mantenimiento anual	\$ 10.000.000	\$ 10.500.000	\$ 11.025.000	\$ 11.576.250	\$ 12.155.063
Gastos operativos	\$ 79.220.000	\$ 83.181.000	\$ 87.340.050	\$ 91.707.053	\$ 96.292.405
Estrategia de crecimiento	\$ 39.400.000	\$ 41.370.000	\$ 43.438.500	\$ 45.610.425	\$ 47.890.946
Estrategia de maketing anual	\$ 28.000.000	\$ 29.400.000	\$ 30.870.000	\$ 32.413.500	\$ 34.034.175
Gastos nominales	\$ 324.600.036	\$ 340.830.038	\$ 357.871.540	\$ 375.765.117	\$ 394.553.373
Alianzas nacionales	\$ 20.000.000	\$ 21.000.000	\$ 22.050.000	\$ 23.152.500	\$ 24.310.125
Alianzas internacionales	\$ 5.000.000	\$ 5.250.000	\$ 5.512.500	\$ 5.788.125	\$ 6.077.531
<b>Total</b>	<b>\$ 586.220.036</b>	<b>\$ 551.531.038</b>	<b>\$ 579.107.590</b>	<b>\$ 608.062.969</b>	<b>\$ 638.466.118</b>

Fuente: elaboración propia

### 8.5. Presupuesto de inversión

El costo de inversión para el primer año es de COP \$ 586. 220.000 millones. El total de la inversión incluyendo costos operativos, nóminas, marketing y gastos fijos es de COP \$ 3.621.940.072 millones de pesos. La explicación de estos valores se plantea en las tablas 42,

**Tabla 45** Ingresos y ventas del primer año

INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO					
	Nombre del producto o servicio	Cantidades	Precio de venta unitario sin IVA	Ingresos totales	% de participación
1	Ruta del "Delfín"	650	\$1.305.450	\$ 848.542.500	23%
2	Ruta del "Jaguar"	650	\$1.305.450	\$ 848.542.500	23%
3	Orientación científica	200	2.175.750	\$ 435.150.000	12%
4	Exploración científica	200	2.175.750	\$ 435.150.000	12%
5	Ruta de la "Mariposa"	400	\$1.305.450	\$ 522.180.000	14%
6	Ruta de la "Piraña"	400	\$1.305.450	\$ 522.180.000	14%
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 3.611.745.000</b>	

Fuente: elaboración propia con simulador financiero de Reyes (2023)

Ahora bien, los costos determinados para cada servicio son los siguientes:

**Tabla 46** Costo para cada servicio

COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO					
Nº	Nombre del producto servicio	Cantidades	Costo unitario del PDTO o servicio	Costos totales	(%) de participación
1	Ruta del "Delfín"	650	\$ 927.000,00	\$ 602.550.000	23%
2	Ruta del "Jaguar"	650	\$ 927.000,00	\$ 602.550.000	23%
3	Orientación científica	200	\$ 1.545.000,00	\$ 309.000.000	12%
4	Exploración científica	200	\$ 1.545.000,00	\$ 309.000.000	12%
5	Ruta de la "Mariposa"	400	\$ 927.000,00	\$ 370.800.000	14%
6	Ruta de la "Piraña"	400	\$ 927.000,00	\$ 370.800.000	14%
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 2.564.700.000</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia con simulador financiero de Reyes (2023)

El costo total de los servicios para un año funcional es de COP \$ 2.564.700.000 de pesos. La proyección de ventas y costos anuales para 2024, 2025, 2026, 2027 y 2028 es la siguiente:

**Tabla 47** *Proyección de margen operativo para Eco Guaviare*

<b>AÑO</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Ventas Anuales	\$3.611.745.000,0	\$4.017.569.371,2	\$4.861.072.811,2	\$5.934.624.892,9	\$7.314.772.294,8
Costos Anuales	\$ 2.564.700.000,0	\$2.721.038.426,4	\$3.816.772.450,4	\$4.651.461.526,9	\$5.114.215.912,9
Margen Operativo	\$ 1.047.045.000,0	\$1.296.530.944,8	\$1.044.300.360,8	\$1.283.163.366,0	\$2.200.556.381,9

Fuente: elaboración propia con simulador financiero de Reyes (2023)

Con la proyección de margen operativo, se define entonces que el total de las inversiones necesarias para el primer año es de COP \$ 3.035.000.000 de pesos, y su descripción es la siguiente:

**Tabla 48** *Total de inversiones y Cálculo de Capital*

<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>\$ 586.220.036,00</b>	
<b>CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL</b>		
	<b>MESES</b>	<b>VALOR</b>
<b>COSTOS OPERATIVOS</b>	12	\$ 2.564.700.000,00
<b>NÓMINAS</b>	12	\$ 324.600.036,00
<b>MARKETING MIX</b>	12	\$ 28.000.000,00
<b>GASTOS FIJOS</b>	12	\$ 118.420.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 3.035.720.036,00</b>

Fuente: elaboración propia con simulador financiero de Reyes (2023)

## 8.6. Estados financieros

Los estados financieros con probabilidad propuesta a cinco años es la siguiente:

**Tabla 49** Estado de resultados

Estado de resultados	2024	2025	2026	2027	2028
<b>VENTAS</b>	\$ 3.611.745.000	\$ 4.061.683.138	\$ 4.982.204.802	\$ 6.164.616.440	\$ 7.713.712.550
<b>COSTO VENTAS</b>	\$ 2.564.700.000	\$ 2.719.700.000	\$ 3.323.100.000	\$ 3.628.100.000	\$ 3.977.000.000
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 1.047.045.000	\$ 1.341.983.138	\$ 1.659.104.802	\$ 2.536.516.440	\$ 3.736.712.550
<b>GASTOS ADTIVOS Y VTAS</b>	\$ 324.600.036	\$ 342.777.638	\$ 387.338.731	\$ 438.467.443	\$ 495.468.211
<b>GASTOS FIJOS DEL PERIODO</b>	\$ 118.420.000	\$ 125.051.520	\$ 141.308.218	\$ 159.960.902	\$ 180.755.820
<b>OTROS GASTOS</b>	\$ 28.000.000	\$ 28.000.000	\$ 28.000.000	\$ 28.000.000	\$ 28.000.000
<b>DEPRECIACIÓN</b>	\$ 100.244.007	\$ 100.244.007	\$ 100.244.007	\$ 100.244.007	\$ 100.244.007
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	\$ 475.780.957	\$ 745.909.972	\$ 1.002.213.847	\$ 1.809.844.087	\$ 2.932.244.512
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	-	-	-	-	-
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPTOS</b>	\$ 475.780.957	\$ 745.909.972	\$ 1.002.213.847	\$ 1.809.844.087	\$ 2.932.244.512
<b>IMPUESTOS</b>	\$ 161.765.525	\$ 164.765.525	\$ 167.765.525	\$ 169.765.525	\$ 171.471.626
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 314.015.431	\$ 581.144.447	\$ 834.448.321	\$ 1.640.078.562	\$ 2.760.772.886

Fuente: elaboración propia con simulador financiero de Reyes (2023)

Fuente: elaboración propia

### 8.7. Balance general y flujo de caja

El balance general y flujo de caja para los próximos cinco años es el siguiente:

**Tabla 50** Balance general y flujo de caja

	Año (0)	2024	BALANCE 2025	2026	2027	2028
<b>ACTIVO</b>						
CAJA/BANCOS FIJO NO DEPRECIABLE	\$ 3.035.720.036,00	\$ 3.135.964.043,20	\$ 3.336.452.057,60	\$ 3.637.184.079,20	\$ 4.038.160.108,00	\$ 4.539.380.144,00
FIJO DEPRECIABLE	\$ 80.000.000,00	\$ 80.000.000,00	\$ 80.000.000,00	\$ 80.000.000,00	\$ 80.000.000,00	\$ 80.000.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ 506.220.036,00	\$ 506.220.036,00	\$ 506.220.036,00	\$ 506.220.036,00	\$ 506.220.036,00	\$ 506.220.036,00
	\$ -	\$ 100.244.007,20	\$ 200.488.014,40	\$ 300.732.021,60	\$ 400.976.028,80	\$ 501.220.036,00
ACTIVO FIJO NETO	\$ 586.220.036,00	\$ 485.976.028,80	\$ 385.732.021,60	\$ 285.488.014,40	\$ 185.244.007,20	\$ 85.000.000,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$3.621.940.072,00</b>	<b>\$3.722.184.079,20</b>	<b>\$3.922.672.093,60</b>	<b>\$ 4.223.404.115,20</b>	<b>\$4.624.380.144,00</b>	<b>\$5.125.600.180,00</b>
<b>PASIVO</b>						
Impuestos X Pagar	0	\$ 161.765.525,3	\$ 161.765.525,3	\$ 161.765.525,3	\$ 161.765.525,3	\$ 164.471.625,7
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 161.765.525	\$ 164.765.525	\$ 167.765.525	\$ 169.765.525	\$ 171.471.626
Obligaciones Financieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>PASIVO</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$161.765.525</b>	<b>\$164.765.525</b>	<b>\$167.765.525</b>	<b>\$169.765.525</b>	<b>\$171.471.626</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$ 3.621.940.072,00	\$ 3.722.184.079,20	\$ 3.922.672.093,60	\$ 4.223.404.115,20	\$ 4.624.380.144,00	\$ 5.125.600.180,00
Utilidades del Ejercicio	0	\$ 314.015.431	\$ 581.144.447	\$ 834.448.321	\$ 1.640.078.562	\$ 2.760.772.886
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$3.621.940.072,00</b>	<b>\$4.036.199.510,20</b>	<b>\$4.503.816.540,60</b>	<b>\$ 5.057.852.436,20</b>	<b>\$6.264.458.706,00</b>	<b>\$7.886.373.066,00</b>
<b>TOTAL PAS + PAT</b>	<b>\$3.621.940.072,00</b>	<b>\$4.197.965.035,20</b>	<b>\$4.668.582.065,60</b>	<b>\$5.225.617.961,20</b>	<b>\$6.434.224.231,00</b>	<b>\$8.057.844.692,00</b>

Fuente: elaboración propia con simulador financiero de Reyes (2023)

Tabla 51 Flujo de caja del proyecto

<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:</b>						
<b>CAPITAL INVERTIDO</b>						
<b>AÑO</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	
Activos	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Corrientes	331.480.009	719.109.620	890.628.747	1.165.796.404	1.511.180.313	1.945.921.708
Pasivos	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Corrientes	-	114.962.823	161.623.597	250.253.040	371.502.630	534.504.373
<b>KTNO</b>	<b>\$ 331.480.009</b>	<b>\$ 604.146.797</b>	<b>\$ 729.005.151</b>	<b>\$ 915.543.364</b>	<b>\$ 1.139.677.682</b>	<b>\$ 1.411.417.335</b>
<b>Activo Fijo Neto</b>	\$ 586.220.036	\$ 485.976.029	\$ 385.732.022	\$ 285.488.014	\$ 185.244.007	\$ 85.000.000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 100.244.007	\$ 200.488.014	\$ 300.732.022	\$ 400.976.029	\$ 501.220.036
<b>Activo Fijo Bruto</b>	<b>\$ 586.220.036</b>	<b>\$ 586.220.036</b>	<b>\$ 586.220.036</b>	<b>\$ 586.220.036</b>	<b>\$ 586.220.036</b>	<b>\$ 586.220.036</b>
<b>Total Capital Operativo Neto</b>	<b>\$ 917.700.045</b>	<b>\$ 1.090.122.826</b>	<b>\$ 1.114.737.172</b>	<b>\$ 1.201.031.378</b>	<b>\$ 1.324.921.689</b>	<b>\$ 1.496.417.335</b>
<b>CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE</b>						
EBIT	\$ 475.780.956,8	\$ 597.796.422,4	\$ 838.682.521,9	\$ 1.169.573.607,8	\$ 1.615.547.536,5	\$
Impuestos	\$ 161.765.525,3	\$ 203.250.783,6	\$ 285.152.057,5	\$ 397.655.026,7	\$ 549.286.162,4	\$
<b>NOPLAT</b>	\$ 314.015.431,5	\$ 394.545.638,8	\$ 553.530.464,5	\$ 771.918.581,2	\$ 1.066.261.374,1	\$
Inversión Neta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujo de Caja Libre del periodo</b>	<b>\$ 141.592.650</b>	<b>\$ 369.931.293</b>	<b>\$ 467.236.258</b>	<b>\$ 648.028.270</b>	<b>\$ 894.765.728</b>	<b>\$</b>

Fuente: elaboración propia con simulador financiero de Reyes (2023)

## 8.8. Indicadores financieros de rentabilidad

Para este punto, se planteó como indicador financiero el margen neto que resulta de la división entre utilidad neta anual y ventas anuales:

**Tabla 52 Margen neto**

VENTAS	\$ 3.611.745.000,0	\$4.061.683.137,6	\$4.982.204.802,4	\$6.164.616.439,9	\$7.713.712.549,5
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 223.163.127,0</b>	<b>\$ 313.739.922,8</b>	<b>\$ 485.785.313,6</b>	<b>\$ 721.152.164,8</b>	<b>\$1.037.567.312,7</b>
Margen neto	16 %	13 %	10 %	9%	7%

Fuente: elaboración propia

## 8.9. Evaluación financiera

### 8.9.1. Punto de equilibrio

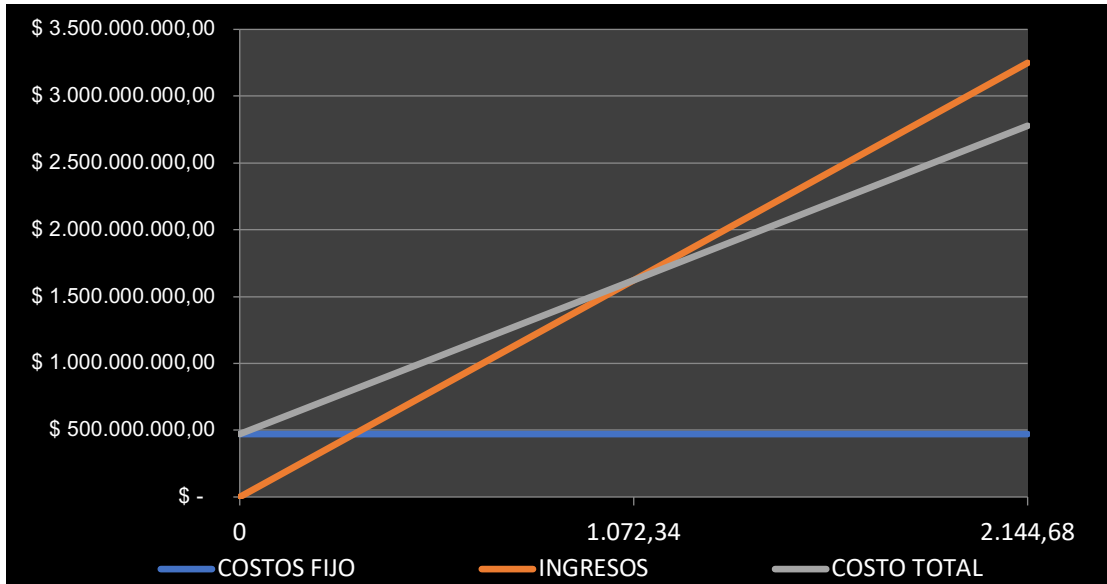
El punto de equilibrio (Q) para este proyecto es el siguiente:

**Tabla 53**  
*Punto de equilibrio*

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>					
Nombre del producto o servicio	Margen de contribución unitario	Participación % en ventas totales	Margen de contribución ponderado	Pto equilibrio por referencia de Pdto o servicio	Valor del paquete
Ruta del "Delfín"	\$ 378.450,00	23%	\$ 88.912,95	251,94	\$1.305.450,00
Ruta del "Jaguar"	\$ 378.450,00	23%	\$ 88.912,95	251,94	\$1.305.450,00
Orientación científica	\$ 630.750,00	12%	\$ 75.993,98	129,20	\$2.175.750,00
Exploración científica	\$ 630.750,00	12%	\$ 75.993,98	129,20	\$ 2.175.750,00
Ruta de la "Mariposa"	\$ 378.450,00	14%	\$ 54.715,66	155,04	\$ 1.305.450,00
Ruta de la "Piraña"	\$ 378.450,00	14%	\$ 54.715,66	155,04	\$ 1.305.450,00
<b>Total de paquetes turísticos</b>				<b>1.072,34</b>	
<b>TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDERADO =</b>	<b>\$ 439.245,18</b>				
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO = COSTOS Y GTOS FIJO/MCPP =</b>	<b>1.072,34</b>	<b>UNIDADES</b>			
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS (VALOR VENTAS MÍNIMAS EN TOTAL SIN IVA)</b>	<b>\$1.624.767.092,08</b>				

Fuente: elaboración propia con simulador financiero de Reyes (2023)

**Figura 32** Graficación de punto de equilibrio



Fuente: elaboración propia con simulador de Reyes (2023)

### 8.9.2. TIR y VPN

Para explicar la evaluación financiera se exponen los resultados obtenidos con el simulador:

EVALUACION FINANCIERA Y PUNTO DE EQUILIBRIO							
TASA DE EVALUACION DEL PROYECTO						20,00%	VOLVER AL MENÚ
FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSION AÑO	2023	2024	2025	2026	2027	
		-\$917.700.045,00	\$141.592.650,41	\$369.931.292,73	\$467.236.258,39	\$648.028.269,98	\$894.765.728,31
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =		\$ 399.681.826,34					
TASA INTERNA DE RETORNO =		33,83%					
	PERIODO DE RECUPERACIÓN:	3,48 AÑOS					

Fuente: elaboración propia con simulador de Reyes (2023)

La TIR del proyecto es 33,83%. Esto significa que el proyecto tiene una rentabilidad del 33,83%, que supera la tasa de evaluación del proyecto del 20%. El VPN del proyecto es \$399,681,826.34. Dado que el VPN es mayor que cero, esto indica que el proyecto es rentable y que se espera generar beneficios.

De igual forma se calculó el punto de equilibrio para cada uno de los productos o servicios del proyecto, y se ampliará que el PE total es de 1.072,34 unidades. Esto significa que se deben vender al menos 1.072,34 paquetes turísticos para cubrir todos los costos y gastos y alcanzar punto de equilibrio.







Además, se calculó el valor total de las ventas necesario para alcanzar el punto de equilibrio, el cual es de \$1.624.767.092,08. Este es el valor mínimo de ventas que se necesita para que el proyecto no tenga pérdidas y alcance el punto de equilibrio.





En resumen, los resultados de la evaluación financiera indican que el proyecto es rentable y viable, con una TIR de 33,83%, un VAN positivo de \$399.681.826,34 y un PE de 1.072,34 unidades. Además, se necesitan ventas de \$1,624,767,092.08 para alcanzar el punto de equilibrio.

## **9. Dimensiones para la sostenibilidad**

Las dimensiones para la sostenibilidad se plantean en el caso de Eco Guaviare con un ejercicio de alineación entre objetivos empresariales y contribuciones derivadas. Para esta explicación se diseña la siguiente matriz:

**Tabla 54***Dimensión para la sostenibilidad*

ODS	Objetivo empresarial	ODS /Descripción	Metas ODS		Contribución EcoGuaviare
	I+D+i para desarrollar proyectos de inversión que conduzcan al diseño de ciclos productivos sostenibles	Nº 12 - Producción y Consumo responsable		Fomentar prácticas sostenibles en las empresas	La empresa desarrollará un modelo de responsabilidad social basado en amplios procesos de investigación científica
				Desarrollar e implementar herramientas para monitorear el turismo sostenible	La empresa desarrollará modelos estratégicos para el monitoreo de estadísticas relacionadas con "turismo sostenible"
	La empresa contará con un modelo de responsabilidad social que tendrá como eje transversal el desarrollo de procesos estratégicos basados en los resultados de la metodología Triple de Hélix	Nº 9 Industria, Innovación e infraestructura		Promover la industrialización inclusiva y sostenible	La empresa contratará de forma secuencial, personal en condición de discapacidad, minorías y excombatientes
				Aumentar la investigación y actualizar las tecnologías industriales	La empresa impulsará procesos de investigación científica a favor del ecoturismo

				Apoyar la Diversificación Industrial Doméstica y la Adición de Valor	La empresa diversificará el proceso desarrollista a nivel micro-regional, toda vez que la oferta estará conformada por operadores turísticos municipales
	Generar empleo decente y equidad socio-económica sobre la región de Guaviare.	N°10 Reducción de las desigualdades		Reducir las desigualdades de ingresos	La empresa producirá empleo formal, decente y equitativo a nivel regional
				Garantizar la igualdad de oportunidades y poner fin a la discriminación	La empresa garantizará el concepto de igualdad a nivel salarial, prestacional y en materia de preparación

Fuente: elaboración propia

## 10. Conclusiones

Eco Guaviare es una idea empresarial prometedora. La estructuración de su modelo de negocio permitió el entendimiento de diferentes aristas que son parte una estructura funcional conexas al ecoturismo como actividad comercial.

Las deducciones presentadas a continuación, resultan de un estudio cuantitativo y cualitativo riguroso, el cual contó con un análisis de datos para determinar la demanda, estudio de mercado para comprender las fluctuaciones de contexto, estructuración de una apuesta de valor y configuración de estudios técnicos y financieros.

En sí, las conclusiones propuestas tienen relación con cada uno de esos acápite, y su explicación es la siguiente:

Primero, en cuanto a la propuesta de valor, es fundamental que EcoGuaviare cumpla con tres procesos transversales: realización de alianzas nacionales e internacionales para promocionar el ecosistema turístico; estructuración y funcionabilidad del ecosistema turístico digital; dinamización del flujo de turistas nacionales y extranjeros en el departamento del Caquetá.

Segundo, en cuanto al análisis del sector hay dos aspectos por subrayar. Por un lado, la expansión ecoturística se encuentra regulada por factores clave como la promoción en entornos digitales y la construcción de servicios personalizados a través de escenarios digitales. Por el otro, el entorno empieza a migrar de lo tradicional a lo digital, ello abarca todas las etapas del proceso comercial: oferta, servicio y métodos de pago.

Tercero, la validación del modelo de negocio y de la estructura funcional diseñada se llevó a cabo con dos métodos, uno cualitativo y otro cuantitativo. Con el cualitativo (entrevistas), se definieron aspectos importantes como el costo de servicios, duración de estancias, y preferencias de compra.

Con el cuantitativo (análisis de datos), se estudió el sector mediante una técnica de exploración micro focalizada que reunió los datos históricos en un *dataset* de 20 años de recopilación, perteneciente al Registro de Turismo.

Este análisis se realizó con el software de visualización de datos públicos del PORTAL DATOS ABIERTOS y determinó que la oferta ecoturística en el Guaviare es

exponencial, y se ajusta al caculo propuesto para los tres escenarios financieros: la apuesta, el n°1 y n°2.

Cuarto, la estrategia de introducción al mercado reposará en los pilares: estrategia de precios, accesibilidad al ecosistema digital turístico y una estrategia de comunicación regulada por la técnica de híper mediatización de mensajes digitales configurados a la preferencia del público objetivo.

Quinto, en cuanto a los aspectos organizacionales, cabría decir que la contratación de personal con habilidades técnicas de tipología digital es fundamental para el buen funcionamiento de la empresa. Esos profesionales tendrán por responsabilidad el diseño web, desarrollo de códigos y la construcción y dirección técnica de las campañas de marketing digital.

Sexto, el costo de inversión para el primer año es de COP \$ 917.700.045. Si se sigue con el plan de ventas diseñado, EcoGuaviare alcanzaría punto de equilibrio con la venta de 1.072 paquetes de trabajo. La TIR que se espera es de 33,83%, y en VPN es de \$ 399.681.826.

**Anexo****Anexo 1***Código de ecosistema digital (HTML)*

```
<!DOCTYPE html>
<html>
  <head>
    <title>Ecotourism Services</title>
    <style>
      /* Add styles for the website here */
      .container {
        width: 80%;
        margin: 0 auto;
      }
      .services {
        display: flex;
        flex-wrap: wrap;
        justify-content: space-between;
      }
      .service {
        width: 30%;
        background-color: lightgray;
        padding: 20px;
        text-align: center;
        margin-bottom: 20px;
      }
    </style>
  </head>
  <body>
    <div class="container">
      <h1>Ecotourism Services</h1>
      <p>Welcome to our website where you can find a range of eco-friendly tourism
services. Choose the one that suits you the best!</p>
      <div class="services">
        <div class="service">
          <h2>Service 1</h2>
          <p>Description of Service 1</p>
          <button>Book Now</button>
        </div>
        <div class="service">
          <h2>Service 2</h2>
          <p>Description of Service 2</p>
          <button>Book Now</button>
        </div>
      </div>
    </div>
  </body>
</html>
```




```

<div class="service">
  <h2>Service 3</h2>
  <p>Description of Service 3</p>
  <button>Book Now</button>
</div>
</div>
</div>
</body>
</html>

```

## Anexo 2

### Información del set de datos empleado

<p>Actualizado <b>20 de diciembre de 2022</b></p> <p>Última actualización de los datos 20 de diciembre de 2022</p> <p>Última actualización de metadatos 20 de diciembre de 2022</p> <p>Fecha de creación 13 de abril de 2021</p> <hr/> <p>Vistas <b>4.222</b></p> <p>Descargas <b>1.020</b></p> <hr/> <p>Suministró los datos Ministerio de Comercio, Industria y Turismo</p> <p>Propietario de conjunto de datos MINCIT</p> <p><a href="#">Contactar con el propietario del conjunto de datos</a></p>	<p><b>Información de la Entidad</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Área o dependencia</td> <td>Dirección de Análisis Sectorial</td> </tr> <tr> <td>Nombre de la Entidad</td> <td>Ministerio de Comercio, Industria y Turismo</td> </tr> <tr> <td>Departamento</td> <td>Bogotá D.C.</td> </tr> <tr> <td>Municipio</td> <td>Bogotá D.C.</td> </tr> <tr> <td>Orden</td> <td>Nacional</td> </tr> <tr> <td>Sector</td> <td>Comercio, Industria y Turismo</td> </tr> </table> <p><b>Información de Datos</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Idioma</td> <td>Español</td> </tr> <tr> <td>Cobertura Geográfica</td> <td>Nacional</td> </tr> <tr> <td>Frecuencia de Actualización</td> <td>Semestral</td> </tr> <tr> <td>Fecha Emisión (aaaa-mm-dd)</td> <td>2021-06-30</td> </tr> </table> <p><b>Temas</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Categoría</td> <td>Comercio, Industria y Turismo</td> </tr> <tr> <td>Etiquetas</td> <td>registro, nacional, turismo, inscripción, prestadores turísticos, colombia</td> </tr> </table> <p><b>Licencia y atribución</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Licencia</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Enlace de la fuente</td> <td><a href="https://www.datos.gov.co/d/thwd-ivmp">https://www.datos.gov.co/d/thwd-ivmp</a></td> </tr> </table> <p style="text-align: right;"><a href="#">Mostrar menos</a></p>	Área o dependencia	Dirección de Análisis Sectorial	Nombre de la Entidad	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Departamento	Bogotá D.C.	Municipio	Bogotá D.C.	Orden	Nacional	Sector	Comercio, Industria y Turismo	Idioma	Español	Cobertura Geográfica	Nacional	Frecuencia de Actualización	Semestral	Fecha Emisión (aaaa-mm-dd)	2021-06-30	Categoría	Comercio, Industria y Turismo	Etiquetas	registro, nacional, turismo, inscripción, prestadores turísticos, colombia	Licencia		Enlace de la fuente	<a href="https://www.datos.gov.co/d/thwd-ivmp">https://www.datos.gov.co/d/thwd-ivmp</a>
Área o dependencia	Dirección de Análisis Sectorial																												
Nombre de la Entidad	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo																												
Departamento	Bogotá D.C.																												
Municipio	Bogotá D.C.																												
Orden	Nacional																												
Sector	Comercio, Industria y Turismo																												
Idioma	Español																												
Cobertura Geográfica	Nacional																												
Frecuencia de Actualización	Semestral																												
Fecha Emisión (aaaa-mm-dd)	2021-06-30																												
Categoría	Comercio, Industria y Turismo																												
Etiquetas	registro, nacional, turismo, inscripción, prestadores turísticos, colombia																												
Licencia																													
Enlace de la fuente	<a href="https://www.datos.gov.co/d/thwd-ivmp">https://www.datos.gov.co/d/thwd-ivmp</a>																												

Fuente: Datos Abiertos (2023)

## Anexo 3

### Formato de entrevistas individual y corporativo

**Entrevista general de pregunta estructurada para los operadores turísticos corporativos**

<b>Nombre de la empresa:</b>
<b>Tiempo en el mercado: 35 años</b>
<b>Actividad comercial: cooperativa financiera para el sector petrolero</b>
<b>Pregunta nº 1 ¿Cuál o cómo ha sido el comportamiento del ecoturismo en territorio colombiano?</b>
<b>Pregunta nº 2 ¿Qué departamentos representan una apuesta ecoturística apropiada?</b>
<b>Pregunta nº 3 ¿Cuáles son las proyección que posee la empresa en materia ecoturística para los próximos cinco años?</b>
<b>Pregunta nº 4 ¿Qué componentes de valor agregado harán parte de su proyección empresarial para los próximos 60 meses?</b>
<b>Pregunta nº 5 ¿Cuáles son los atractivos ecoturísticos que más gustan en territorio colombiano?</b>

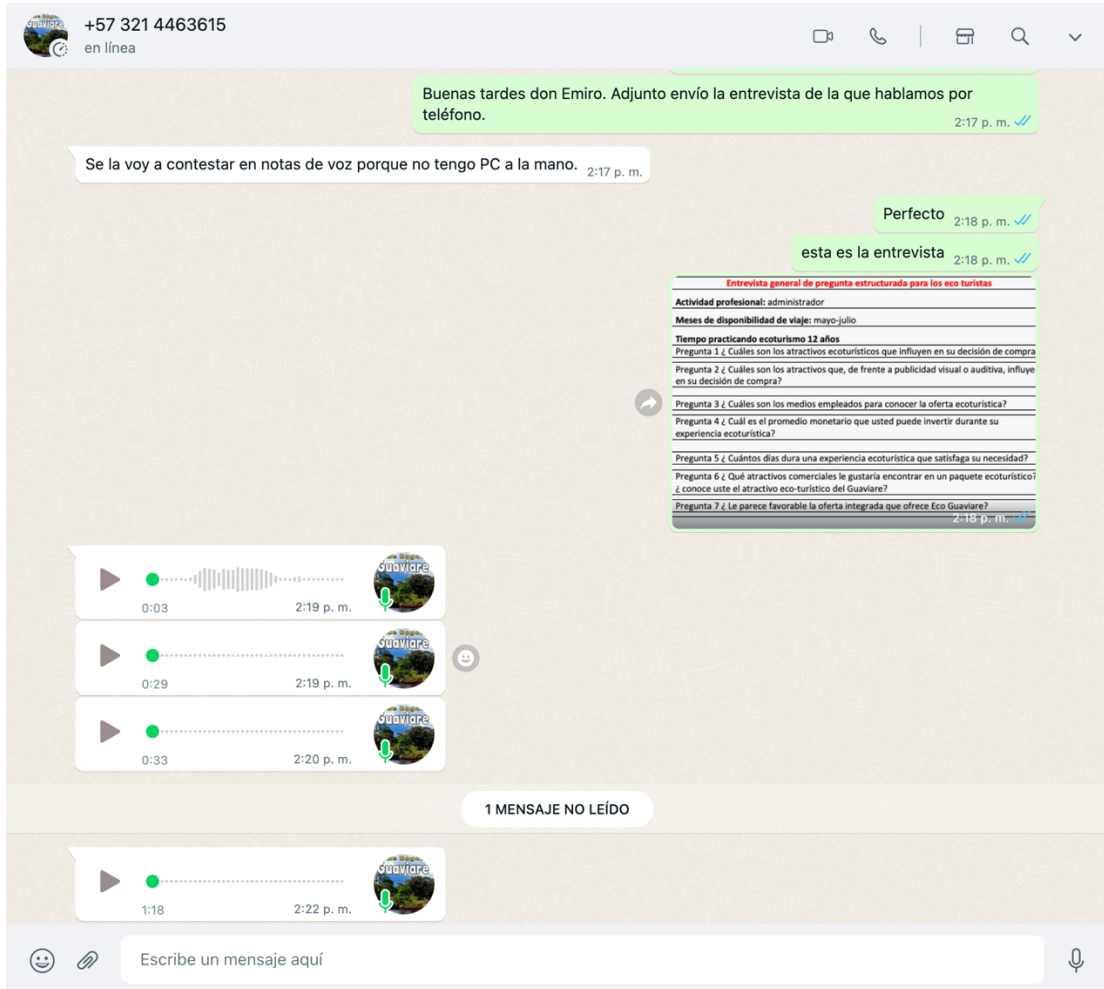
Fuente: elaboración propia

<b>Entrevista general de pregunta estructurada para los eco turistas</b>
<b>Actividad profesional:</b> administrador
<b>Meses de disponibilidad de viaje:</b> mayo-julio
<b>Tiempo practicando ecoturismo 12 años</b>
<b>Pregunta 1 ¿Cuáles son los atractivos ecoturísticos que influyen en su decisión de compra?</b>
<b>Pregunta 2 ¿Cuáles son los atractivos que, de frente a publicidad visual o auditiva, influyen en su decisión de compra?</b>
<b>Pregunta 3 ¿Cuáles son los medios empleados para conocer la oferta ecoturística?</b>
<b>Pregunta 4 ¿Cuál es el promedio monetario que usted puede invertir durante su experiencia ecoturística?</b>
<b>Pregunta 5 ¿Cuántos días dura una experiencia ecoturística que satisfaga su necesidad?</b>
<b>Pregunta 6 ¿Qué atractivos comerciales le gustaría encontrar en un paquete ecoturístico? ¿conoce uste el atractivo eco-turístico del Guaviare?</b>
<b>Pregunta 7 ¿Le parece favorable la oferta integrada que ofrece Eco Guaviare?</b>

Fuente: elaboración propia

### Anexo 5


Comprobación de entrevista n° 1 y 2 a operadores turísticos Guaviare Viajes y Turismo y TurisGuavaire.




## Entrevista


📎 1 attachment ▾

🔍 ▾ 📄

 Translate message to: English | Never translate from: Spanish

 **EMPRESA TURÍSTICA** ← ↶ → ⋮

To: hediaztr75404@universidadean.edu.co Sat 3/11/2023 2:49 PM

 ENTREVISTA ESTUDIANTES ▾

Buenas tardes Henry, adjunto envío la encuesta, y el pantallazo de este envío; tal y como lo requeriste. Te recomiendo el formato de autorización del que me hablaste.

Espero te se útil la información.

**Manuel Ramírez Fonseca**  
Gerente Guaviare Natural  
Sede - San Josué del Guaviare

### Anexo 6

Prueba entrevista nº 4- Secretaria de Turismo de Guaviare

<https://youtu.be/ByulGpiTwiQ>

## Referencias

- Ramírez, D. (2022). *Turismo ecológico en Colombia: proyecciones cercanas*. Bogotá D.C.: Pub. Info.
- Ministerio de Industria y Comercio. (12 de enero de 2022). *Informe mensual de turismo*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-turismo/2022/octubre/oee-yv-turismo-octubre-23-12-2022.pdf.aspx>
- Ministerio de Industria y Turismo. (12 de enero de 2022). *Datos Abiertos*. Obtenido de <https://www.datos.gov.co/d/thwd-ivmp/visualization>
- MINCOMERCIO. (12 de enero de 2014). *DOCUMENTO BASE DE TURISMO, PAZ Y CONVIVENCIA*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=a5de7188-9f64-4187-b688-14d2eded977f>
- Gobernación del Guaviare. (29 de septiembre de 2022). *Ordenanza Sancionada*. Obtenido de [https://guaviare.micolombiadigital.gov.co/sites/guaviare/content/files/001016/50791\\_ordenanza-468--2022\\_0001.pdf](https://guaviare.micolombiadigital.gov.co/sites/guaviare/content/files/001016/50791_ordenanza-468--2022_0001.pdf)
- MINTURISMO. (12 de enero de 2022). *Explorador de datos*. Obtenido de <https://www.datos.gov.co/d/thwd-ivmp/visualization>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (21 de diciembre de 2022). *Perfil del departamento del Guaviare*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/80427431-9da3-41c1-a063-9533854cfd14/Guaviare.aspx>
- Baca, U. (2001). *Evaluación de proyectos*. México D.F.: McGraw Hill México.
- Ministerio de Trabajo. (12 de enero de 2023). *Valores para salario mínimo y auxilio de transporte 2023*. Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2022/diciembre/-1.160.000-sera-el-salario-minimo-para-2023-y-auxilio-de-transporte-por-140.000>

Registro Nacional del Turismo. (2022). *Portal-Datos Abiertos*. Obtenido de <https://www.datos.gov.co/d/thwd-ivmp/visualization>

Registro Nacional de Turismo. (s.f.). *Datos Abiertos*. Obtenido de <https://www.datos.gov.co/d/thwd-ivmp/visualization>

Registro Nacional de Turismo. (30 de diciembre de 2022). *Datos Abiertos*. Obtenido de <https://www.datos.gov.co/d/thwd-ivmp/visualization>

RTN. (30 de diciembre de 2022). *Datos Abiertos - número de operadores logísticos*. Obtenido de <https://www.datos.gov.co/d/thwd-ivmp/visualization>

RTN. (30 de diciembre de 2022). *Datos Abiertos - Prestadores de Servicios Turísticos con empleados en Cundinamarca*. Obtenido de <https://www.datos.gov.co/d/thwd-ivmp/visualization>

Giyazova, N., & Davlatov, S. (2021). The relevance of a small business marketing strategy. . *E-Conference Globe* , 4-6.