



Turitá: Turismo sostenible en Gachetá, Cundinamarca

Juan Pablo Forero Corchuelo

Universidad Ean

Facultad de Administración Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Innovación

Bogotá, Colombia

09/07/2024

Turitá: Turismo sostenible en Gachetá, Cundinamarca

Juan Pablo Forero Corchuelo

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Innovación

Director (a):

José Alejandro Martínez Sepúlveda

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Innovación

Bogotá, Colombia

09/07/2024

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 09/07/2024

Dedicatoria

A todas las personas que, como yo,
sueñan con un mundo distinto.

Resumen

Turitá es una iniciativa familiar de emprendimiento sostenible, que surge como fruto de la reflexión continua que se hace en la Universidad Ean acerca de la encrucijada en la que se encuentra la sociedad por ignorar durante décadas la importancia de la sostenibilidad. El impacto de esta desatención ha sido devastador para nuestros ecosistemas, y nos enfrentamos ahora a las consecuencias de decisiones mal diseñadas que priorizaron el desarrollo económico a corto plazo sobre la preservación del medio ambiente.

Desde Turitá, reconocemos esta problemática en la industria del turismo en Colombia y creemos que el cambio es necesario y urgente. Nuestra visión se enfoca en rediseñar la experiencia turística para que la sostenibilidad no sea solo una palabra de moda, sino una práctica tangible. Proponemos un modelo que priorice la conservación de la biodiversidad y promueva un turismo responsable y consciente para Gachetá, Cundinamarca.

La integración de prácticas sostenibles en todos nuestros servicios es fundamental. No se trata solo de minimizar nuestro impacto ambiental, sino de crear un espacio donde la naturaleza y la cultura local sean celebradas y protegidas. En Turitá, cada detalle está pensado para beneficiar a nuestros huéspedes, la comunidad y el entorno que nos rodea.

Creemos que es posible redefinir el turismo y hacerlo una fuerza positiva para el planeta. Nuestra misión es inspirar a otros a seguir este camino, demostrando que el desarrollo económico puede ir de la mano con la sostenibilidad y el respeto por nuestro planeta y sus habitantes.

Palabras clave: Sostenibilidad, turismo, hospedaje, comunidad, servicio, innovación.

Abstract

Turitá is a family-run sustainable entrepreneurship initiative that emerges as a result of the ongoing reflection at Universidad Ean about the crossroads society faces due to decades of ignoring the importance of sustainability. The impact of this item has been devastating on our ecosystems and the world is facing the consequences of wrong stated decisions to prioritize the economic development based on the preservation of the environment.

Through Turitá project, this problem of the tourist industry in Colombia is identified and an urgent necessary change is required. Our vision is to redesign the tourist experience so that the word sustainability has not only become a fashionable term, but a real tangible practice.

For this reason, a new model to preserve biodiversity is proposed which promotes a more conscious and responsible tourism in Gachetá, Cundinamarca.

The integration of these sustainable practices in all services are essential. This project is not only to minimize the environmental impact, but also to create a space in which nature and local culture interact and can be protected. In Turitá project, each detail is designed to benefit guests, local communities and the surrounding environment.

To finish, it is believed that it is likely to redesign tourism and use it as a positive impact on the planet. Our mission is to inspire people to continue this legacy, showing that economic development and sustainability complement to have respect for the planet and its inhabitants.

Keywords: Sustainability, tourism, lodging, community, service, innovation.

Contenido

	Pág.
Lista de Figuras	10
Lista de Tablas.....	11
Introducción.....	12
Naturaleza del proyecto.....	15
Análisis del Sector.....	22
Validación e Investigación de Mercado.....	31
<i>Análisis del cliente frente a la propuesta de valor.....</i>	<i>31</i>
<i>Estudio piloto de mercado.....</i>	<i>35</i>
<i>Resultados.....</i>	<i>37</i>
Estrategia y Plan de Introducción de Mercado	39
Aspectos Técnicos	42
Aspectos Organizacionales y Legales	54
Aspectos Financieros.....	60
Enfoque hacia la Sostenibilidad	68
Conclusiones	70
Referencias	73

A.	Anexo. Primera versión del modelo de negocio sostenible.....	75
B.	Anexo. Segunda versión del modelo de negocio sostenible	75
C.	Anexo. Primera versión de ficha técnica de servicio de alojamiento por cabaña	76
D.	Anexo. Primera versión de ficha técnica de servicio de actividades grupales	76
E.	Anexo. Primera versión de ficha técnica de servicio de alimentación	77
F.	Anexo. Primera versión del proceso de prestación del servicio	77

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 Lienzo de propuesta de valor	14
Figura 2 Mapa sistema del negocio.....	16
Figura 3 Modelo de negocio sostenible	18
Figura 4 Comportamiento Tasa Representativa del Mercado (TRM) 2014-2023.....	23
Figura 5 Pirámide de Maslow	24
Figura 6 Benchmark de competidores existentes.....	27
Figura 7 Análisis PESTEL y de las 5 fuerzas de Porter	30
Figura 8 Mapa de empatía de cliente 1	32
Figura 9 Perfil de persona de cliente 1	33
Figura 10 Mapa de empatía de cliente 2	34
Figura 11 Perfil de persona de cliente 2	35
Figura 12 Cálculo para total huéspedes anuales en Turitá.....	38
Figura 13 Marketing Mix - 4P	40
Figura 14 Foto panorámica del predio adquirido de 5.600 metros cuadrados	43
Figura 15 Plano en 2D para cabañas de 15 m2	46
Figura 16 Plano en 3D para cabañas de 15 m2	47
Figura 17 Plano en 2D para 6 cabañas de 15 m2	47
Figura 18 Plano en 3D para 6 cabañas de 15 m2	48
Figura 19 Proceso de prestación del servicio	49
Figura 20 Ciclo PHVA	50
Figura 21 Áreas clave de I+D para Turitá.....	51
Figura 22 Equipo de trabajo	53
Figura 23 Organigrama de Turitá	55

Figura 24 Ocupación hotelera Colombia enero 19 - septiembre 23 y proyección
octubre 23 - marzo 24 61

Figura 25 Evaluación financiera y punto de equilibrio..... 67

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Oportunidades y amenazas	30
Tabla 2 Entrevistas	36
Tabla 3 Presupuesto del marketing mix	42
Tabla 4 Servicio de alojamiento por cabaña 35 m2	44
Tabla 5 Servicio de alojamiento por cabaña 15 m2	44
Tabla 6 Servicio de alimentación	45
Tabla 7 Proyección de ventas por servicio para el primer año	62
Tabla 8 Proyección de ventas totales periodo 2024-2028	62
Tabla 9 Presupuesto de nómina para el año 1	63
Tabla 10 Inversión total y necesidad de financiación	64
Tabla 11 Estado de resultados periodo 2024-2028	64
Tabla 12 Margen de Utilidad Neta periodo 2024-2028	65
Tabla 13 Balance General periodo 2024-2028	65
Tabla 14 ROA periodo 2024-2028	65
Tabla 15 Flujo de Caja periodo 2024-2028	66

Introducción

En el vasto paisaje de la industria del turismo, la sostenibilidad y la innovación emergen como dos fuerzas poderosas que no solo se entrelazan, sino que también se potencian mutuamente. El turismo sostenible no es solo una tendencia, sino una necesidad imperativa en un mundo que enfrenta desafíos ambientales y sociales cada vez más urgentes. La búsqueda de prácticas turísticas responsables y respetuosas con el medio ambiente y las comunidades locales ha llevado a una creciente convergencia con la innovación, donde la creatividad y la tecnología se convierten en aliados indispensables en la creación de soluciones disruptivas y transformadoras.

Antecedentes de la idea de negocio

En Colombia, el sector del turismo ha venido creciendo en los últimos años. Según Sectorial (2022), “entre enero y septiembre de 2022 el Producto Interno Bruto (PIB) de servicios de alojamiento y servicios de comida registró un aumento del 29,1% comparado con el mismo periodo del 2021” (p. 5).

Gracias a su biodiversidad, paisajes y variedad de climas, el país es llamativo para todo tipo de turistas, especialmente para aquellos que buscan una experiencia cercana con la naturaleza. Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Mincit), en su informe de turismo de junio del 2023, las visitas a parques nacionales naturales aumentaron un 11,3% frente al mismo mes del 2022 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023, p. 56). Sin embargo, esto significa un reto para todos los que conformar la oferta de experiencias para los viajeros y visitantes, puesto que se debe asegurar la preservación de los ecosistemas por encima de los intereses económicos. Precisamente con este propósito, desde el Mincit existe un plan estratégico al 2030 que contempla las estrategias, programas y proyectos a ejecutar con miras al fortalecimiento de la sostenibilidad en el sector turismo del país.

Problemática

Según la revista de negocios Forbes, Colombia ocupa el tercer puesto dentro de los países más lindos del mundo. Sin lugar a dudas es la flora, fauna, paisajes y diversidad cultural lo que hace que el país se convierta en un destino predilecto para los extranjeros y en un lugar interesante de explorar para los colombianos. Sin embargo, a pesar de su potencial, algunos territorios del país no cuentan con una oferta de productos y servicios llamativos para los visitantes.

Tal es el caso de Gachetá, un municipio del departamento de Cundinamarca ubicado a cien kilómetros del oriente de Bogotá y reconocido por ser la capital de la Provincia del Guavio. Según la página oficial de la alcaldía, dentro de los proyectos en ejecución para 2019 relacionados al desarrollo del ecoturismo, el municipio solo buscaba “promover y propiciar la creación de por lo menos 1 empresa de turismo”. Hoy en día, es notable la falta de una proyección de Gachetá para consolidar una industria turística que aproveche de manera sostenible toda su riqueza y que atraiga a visitantes curiosos que impulsen el desarrollo económico de la región.

Dado que el núcleo familiar es propietario de un terreno en este municipio, se identificó la posibilidad de verificar la viabilidad de crear allí una empresa orientada al turismo sostenible.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan de negocio validado para una empresa orientada al turismo sostenible en Gachetá, Cundinamarca.

Objetivos específicos

- Realizar un análisis de mercado para verificar la viabilidad de una empresa orientada al turismo sostenible en Gachetá, Cundinamarca.

- Identificar los aspectos técnicos y operativos requeridos para desarrollar la actividad de turismo sostenible en Gachetá, Cundinamarca.
- Determinar los aspectos administrativos y legales que permitan consolidar una empresa orientada al turismo sostenible en Gachetá, Cundinamarca.
- Evaluar la viabilidad financiera del modelo de negocio planteado para la empresa orientada al turismo sostenible en Gachetá, Cundinamarca.
- Incorporar de una forma amplia la sostenibilidad en la propuesta de valor del modelo de negocio de la empresa Turitá.

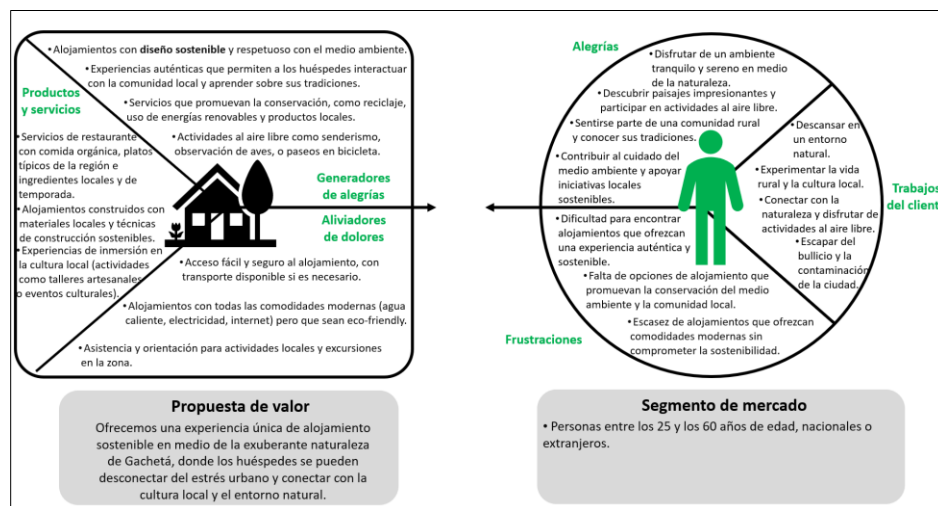
Propuesta de valor

Con el interés de desarrollar la industria turística de este municipio, aparece Turitá; un proyecto de turismo sostenible cuya propuesta de valor es ofrecer una experiencia única de alojamiento sostenible en medio de la exuberante naturaleza de Gachetá, donde los huéspedes se puedan desconectar del estrés urbano y conectar con la cultura local y el entorno natural. Gracias al ejercicio de análisis de la

Figura 1, surgió la propuesta de valor planteada para Turitá.

Figura 1

Lienzo de propuesta de valor



Fuente: Elaboración propia.

Turitá no solo representa un refugio para los viajeros en busca de experiencias auténticas en medio de la naturaleza, sino también un laboratorio vivo de innovación y desarrollo sostenible. En este contexto, la palabra "sostenibilidad" va más allá de una simple etiqueta ambiental; se convierte en un compromiso integral con la conservación de los recursos naturales, el respeto por la cultura local y la generación de impacto positivo en la comunidad. Desde el diseño arquitectónico hasta las prácticas operativas, cada aspecto de Turitá desafiará convenciones y propondrá soluciones creativas para impulsar el proyecto hacia nuevos horizontes. Este proyecto no solo aspira a ser un destino turístico ejemplar, sino también un faro de inspiración para otras iniciativas similares en Colombia.

Estructura del documento

En el presente documento se encontrará la creación de Turitá, una empresa que prestará servicios de alojamiento, en Gachetá, Cundinamarca, a turistas que busquen una experiencia cercana con la naturaleza y que pretende ser un impulsador del desarrollo de una industria turística sostenible en la región. Para ello, se expone primero la naturaleza del proyecto, seguida por el análisis del sector al que pertenece y después la validación e investigación de mercado que se realizó. Posteriormente, se presentan la estrategia y el plan de introducción al mercado, seguidos por los aspectos organizacionales y legales, y, para finalizar, se realiza el cierre del documento con los aspectos financieros, el enfoque de sostenibilidad y las conclusiones.

Naturaleza del proyecto

La creación de Turitá surge como resultado de una preocupación permanente por la forma tan poco consciente en que se desarrollan muchas empresas en el país y de las notables necesidades que tienen las comunidades a lo largo de todo el territorio nacional. Además, de la identificación del turismo sostenible como una ventaja competitiva para el país. Cada vez más empresarios del sector del turismo en Colombia encuentran en la

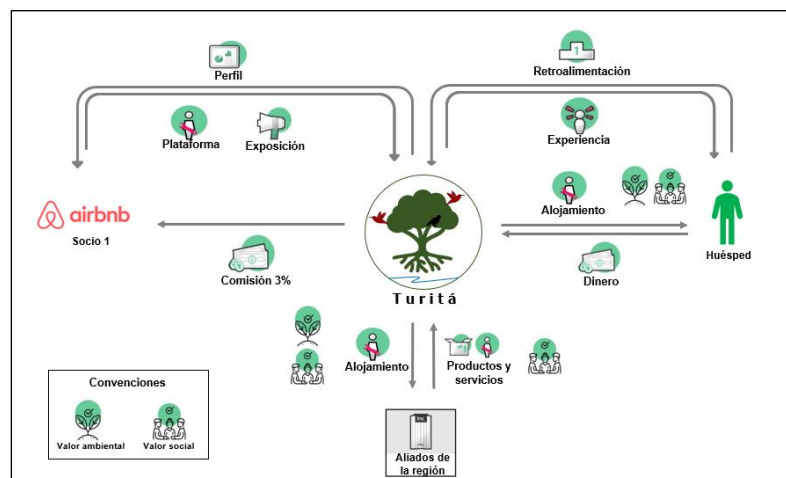
implementación de prácticas sostenibles un vehículo para competir con otras compañías en el mercado internacional (Lacouture, 2019).

Turitá tendrá la sostenibilidad como una apuesta estratégica y de ahí su enfoque en propender por prácticas que cuiden el ambiente y que busquen tener impactos reales y significativos en la comunidad. En su modelo de negocio, Turitá contempla un sistema de gestión ambiental que permitirá la presencia permanente de prácticas que busquen reducir a la mínima expresión el impacto en el ambiente como resultado de su operación, así como la incorporación de tecnologías emergentes que contribuyan a este mismo propósito. De igual manera, Turitá buscará adherir a la comunidad en su cadena de valor vía contratación y a través de la adquisición de productos locales, pero también por medio de la estructuración de alianzas que permitan consolidar una oferta integral para los turistas.

A continuación, se presenta en la Figura 2 el mapa sistema del negocio que refleja la generación de valor de Turitá con sus partes interesadas.

Figura 2

Mapa sistema del negocio



Fuente: Elaboración propia.

Como punto de partida, Turitá tiene tres actores principales: las plataformas digitales para arrendamiento de alojamiento, los huéspedes y aliados de la región. Las plataformas digitales para arrendamiento de alojamiento, tipo Airbnb y Booking, serán socios estratégicos de Turitá para poder visibilizar su oferta de valor y poder conectar con clientes potenciales que resulten haciendo uso de sus servicios. De esta manera, se espera llegar a más personas y aprovechar el reconocimiento y posicionamiento que tienen hoy en día estas plataformas para impulsar los servicios de alojamiento.

Por otra parte, los clientes de Turitá serán los huéspedes que tomen el servicio de alojamiento en sus cabañas. Ellos se convertirán en la fuente principal de información para identificar oportunidades de mejora y prestar un servicio que continuamente sobrepase las expectativas.

Finalmente, Turitá contempla aliados de la región que pueden contribuir a la creación de una propuesta integral para los huéspedes, a través de los productos y servicios que ofrecen. Estas colaboraciones tienen como objetivo ampliar el alcance de Turitá y ofrecer una amplia gama de experiencias, como senderismo, avistamiento de aves, prácticas deportivas, actividades agrícolas, voluntariados y experiencias gastronómicas. Además, facilitarán la adquisición de productos locales y representativos de la cultura de la región para los huéspedes.

Otros aspectos indispensables en la conformación de un modelo de negocio sostenible como sus fuentes de ingreso, los productos y servicios, y los distintos costos asociados, se muestran en la Figura 3.

Figura 3*Modelo de negocio sostenible*

Fuente: Elaboración propia.

La figura presentada detalla el modelo de negocio sostenible de Turitá que se estructura en varios componentes clave y que ha sido el resultado de iterar luego de distintas revisiones y validaciones (Anexo A y B). El Anexo A muestra la primera versión del modelo de negocio sostenible propuesto para Turitá, que fue complementado de acuerdo con las conclusiones generadas por las entrevistas presentadas en la Tabla 2, y cuyos ajustes se identifican en color verde en el Anexo B. Posteriormente, en la Figura 3, presentada como versión final, se incluyeron de manera explícita a las empresas y organizaciones en el segmento de clientes.

En el modelo de negocio sostenible se destacan los aliados clave, como la Alcaldía de Gachetá, la Gobernación de Cundinamarca, Corpoguavio, MinCIT y la comunidad local. Estos aliados son fundamentales para la visibilidad del proyecto, la construcción y mantenimiento de la infraestructura, y la implementación de estrategias de marketing

digital. Las actividades y procesos incluyen el mantenimiento de la infraestructura y jardinería, cruciales para ofrecer un entorno atractivo y sostenible. La propuesta de valor se centra en ofrecer un servicio de alojamiento que proporciona una experiencia sostenible, diferenciándose por su compromiso con la naturaleza y la comunidad local.

En términos de recursos, Turitá necesita obtener licencias de construcción, capital para la construcción y puesta en marcha, y recursos humanos para la operación, administración y marketing. Los productos y servicios ofrecidos incluyen alojamiento turístico tanto para clientes individuales (B2C) como para empresas (B2B), además de actividades grupales. El modelo de negocio contempla canales como plataformas de reservas en línea, páginas web y redes sociales para llegar a su segmento de clientes, que incluye turistas que buscan escapadas tranquilas y sostenibles, así como empresas interesadas en retiros corporativos en entornos naturales. El plan de relaciones con los clientes ofrece descuentos por recompra y un plan de referidos. Los ingresos provendrán del alquiler de cabañas, convenios con emprendedores y servicios adicionales como talleres y productos de la huerta. El modelo también considera costos ambientales y sociales, destacando la importancia de gestionar la afectación a la biodiversidad y el flujo de personas en la zona, mientras que los beneficios ambientales y sociales incluyen la implementación de un sistema de gestión ambiental y la generación de empleo local y atracción de turistas.

Los objetivos de Turitá de corto, mediano y largo plazo, se describen a continuación:

Objetivos de corto plazo:

- Establecer alianzas estratégicas con dos empresas de la región que contribuyan a la conformación de una propuesta integral a los huéspedes.
- Diseñar una estrategia de comunicaciones que visibilice los atractivos turísticos del Guavio.
- Tener 5.000 seguidores en Instagram.

Objetivos de mediano plazo:

- Alcanzar un NPS de al menos 75 entre nuestros clientes, reflejando altos niveles de satisfacción y recomendación de nuestros servicios de turismo sostenible.
- Consolidar el sistema de gestión ambiental de Turitá.
- Tener un ratio de conversión promedio de por lo menos el 3% con las campañas realizadas en Instagram.

Objetivos de largo plazo:

- Lograr que un 50% de nuestros clientes adquieran nuestros servicios por fuera de las plataformas digitales para arrendamiento de alojamiento.
- Crear la red de turismo sostenible de Gachetá.
- Ser una empresa carbono neutral.

Actualmente, el proyecto cuenta con una inversión inicial de \$130.000.000 por la adquisición de un terreno de cerca de 5.600 metros cuadrados en la vereda Resguardo 1 del municipio de Gachetá. Para su puesta en marcha completa Turitá se proyecta una inversión total de \$827.579.100 que contempla principalmente la construcción de 11 cabañas (con diferentes espacios y dimensiones), una zona social, una recepción y un restaurante.

De acuerdo con lo anterior, y teniendo en cuenta que la principal fuente de ingresos será por el alojamiento de los huéspedes en las cabañas, se proyectan ingresos por \$543.660.000 en el primer año, con un 10% promedio de crecimiento anual en los mismos, con un porcentaje de ocupación del 43%. Las proyecciones anteriores y sus costos asociados dan como resultado un valor presente neto (VPN) del proyecto de \$54.644.275 a los 5 años, así como una tasa interna de retorno (TIR) del 22,46%.

La ventaja competitiva de Turitá frente a la competencia radica principalmente en su propuesta de valor de brindar una experiencia de alojamiento sostenible en medio de la

naturaleza. Además, Turitá ofrecerá servicios de alojamiento en sus cabañas con espacios diferentes que pretenden atender las distintas necesidades de los usuarios. Es decir, algunas cabañas tendrán zona de trabajo, cocina privada y mejores espacios para disfrutar al aire libre.

Análisis del Sector

Para realizar un adecuado análisis del entorno externo de Turitá fue necesario analizar los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales; los productos sustitutos, competidores potenciales, la intensidad de la competencia actual, el poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes; así como las oportunidades y amenazas.

Análisis Pestel

Político

Para el sector de turismo sostenible en Colombia es indispensable contar con incentivos y el apoyo gubernamental necesario para su correcto desarrollo. Desde el MinCIT existe el compromiso de fortalecer la sostenibilidad en el sector turismo y para ello se construyó la Política de Turismo Sostenible: unidos por la naturaleza. El objetivo general de esta política es “fortalecer la sostenibilidad de la cadena de valor del turismo en Colombia, con el fin de mejorar su competitividad, garantizar la conservación y uso responsable del capital natural y generar un mayor valor agregado y diferenciación para el país” (MinCIT, s.f.) y su despliegue se realizará en un horizonte de tiempo hasta el 2030. En ella se presentan a los emprendedores y empresarios como parte de sus públicos objetivo de tal manera que se incentive la adopción de buenas prácticas en su gestión en materia de sostenibilidad, lo que significa un respaldo por parte del gobierno nacional a los emprendimientos que le estén apostando al turismo sostenible en las regiones del país.

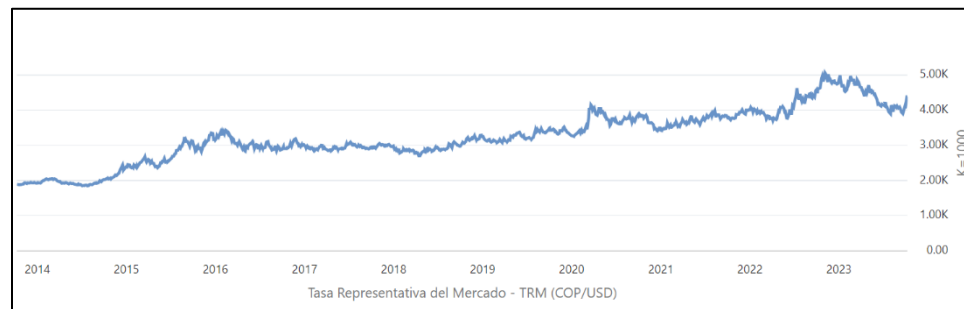
De la misma manera, la estabilidad política tanto local como nacional incide altamente en el rumbo de las empresas y emprendimientos nacientes por su capacidad de hacer que la economía se contraiga o no. En el caso de la atracción de Inversión Extranjera Directa (IED), se ha catalogado al orden público, la ineficiencia del sector público y la

variabilidad en las reglas de juego como desventajas comparativas para Colombia en este aspecto (Proexport, 2007).

Económico

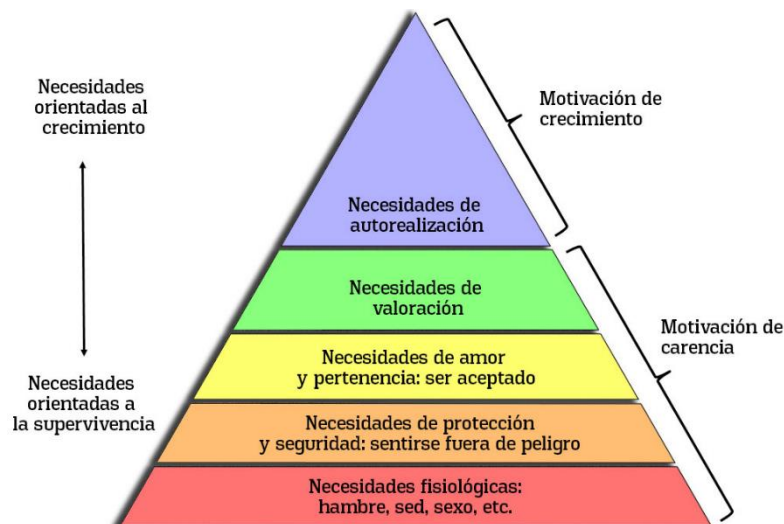
Figura 4

Comportamiento Tasa Representativa del Mercado (TRM) 2014-2023



Nota. Tomado de Banco de la República. (s.f.). Tasa Representativa del Mercado - TRM (COP/USD). Banco de la República. <https://www.banrep.gov.co/es/trm>

Según la Figura 4, en los últimos 10 años la Tasa Representativa del Mercado –TRM- muestra una depreciación lineal del peso colombiano con respecto al dólar, lo que se traduce en una ventaja para atraer a turistas extranjeros ya que cada vez tienen un mayor poder adquisitivo cuando visitan nuestro país. Sin embargo, los turistas extranjeros (consumidores) estarán dispuestos a visitar el país siempre y cuando encuentren una oferta de experiencias que estén acordes a sus intereses. Países como Suecia y Finlandia están haciendo apuestas importantes en lo que a viajes sostenibles se refiere y son reconocidos internacionalmente por ello. Lo anterior significa un reto en la capacidad de desarrollar proyectos que tengan una intención real de crear valor y responder a las preferencias de los consumidores de este tipo de servicios.

Figura 5*Pirámide de Maslow*

Nota. Tomado de McGraw-Hill Education. (s.f.). La pirámide de Maslow. McGraw-Hill Education. <https://www.mheducation.es/blog/la-piramide-de-maslow>

Para los turistas internos (turistas que viajan dentro de su mismo país) es indispensable revisar la situación económica por la que atraviesa el país y entender de qué manera esta los podría afectar positiva o negativamente. En el caso de una desaceleración de la economía (menor intención de gasto, altas tasas de interés, incertidumbre de inversionistas, etc) hay una alta probabilidad de que este tipo de turistas no estén dispuestos a salir de vacaciones o realizar viajes inesperados por tener que cumplir con otras obligaciones más directamente relacionadas con sus necesidades básicas como se puede extraer de la Figura 5.

Social

La cultura y tradiciones de Gachetá podrían despertar el interés de los visitantes y hacer que quieran permanecer una larga temporada. Colombia ha sido históricamente un país rico culturalmente y se ha ganado el cariño de quienes la visitan como el caso del antropólogo canadiense Wade Davis, quien llegó a realizar una expedición en su época

de estudiante hacia la década de los 70's y desde entonces no ha dejado de explorar las dinámicas de nuestras regiones y plasmar sus experiencias en libros como *El Río y Magdalena*.

Hoy en día Colombia continúa luchando contra el narcotráfico y mantiene una guerra entre el estado y los grupos revolucionarios al margen de la ley (FARC, ELN, etc) que opacan toda su riqueza y potencial debido a que genera una percepción de inseguridad desde otros lugares del mundo. Por supuesto esto tiene un alto impacto en el desarrollo de Turitá porque genera una predisposición y un sentimiento de temor para quien decide recorrer nuestros territorios.

Tecnológico

A su vez, la tecnología incide en el desarrollo de Turitá debido a las plataformas de reserva en línea, la disponibilidad de conectividad y el uso de tecnologías verdes.

Plataformas como Airbnb y Booking facilitan las decisiones de los viajeros al momento de planificar sus viajes ya que ofrecen diferentes tipos de alojamiento en todo el mundo, que se acomodan a todos los presupuestos. Estas plataformas cada vez toman más fuerza en el sector y se han encargado de reemplazar otros medios tradicionales para publicitar este tipo de arrendamientos.

Los hábitos de los viajeros actuales, que los obligan a estar conectados permanentemente a sus dispositivos electrónicos, hacen que los lugares de hospedaje deban contar con la infraestructura necesaria para garantizar su conectividad. En Colombia, esto implica un reto ya que la conectividad en las regiones es deficiente y especialmente en Gachetá se requieren de más esfuerzos por parte de la gobernación y la alcaldía para que esto sea una garantía.

Dada la crisis ambiental a la que hoy se enfrenta la humanidad, cualquier proyecto de turismo en Colombia debería contemplar las nuevas tecnologías verdes en su operación y en general en todo su modelo de negocio. Estas nuevas tecnologías se pueden ver

representadas en paneles solares, plantas de tratamiento de aguas residuales e iluminación eficiente, con el objetivo de disminuir las emisiones de carbono en la producción de bienes y servicios; lo que se convierte en un aliado indispensable para repensar las tecnologías tradicionales y poder preservar nuestra biodiversidad y ecosistemas.

Ecológico

El propósito de Turitá es poder tener un alto impacto en la contribución al desarrollo sostenible de la comunidad local, a través de la protección del entorno y de propender por mejorar la calidad de vida de los habitantes. Esto solo es posible a través de estrategias que permitan reducir la contaminación, la erosión y la degradación de los ecosistemas. Una de estas estrategias es la gestión adecuada de los residuos (mejores prácticas de reciclaje y reducción de generación de residuos) para prevenir la contaminación de ríos y áreas naturales de la región.

También, es fundamental que este tipo de proyectos no perturbe a especies endémicas como el oso de anteojos y las águilas crestadas que habitan en la Provincia del Guavio (provincia a la que pertenece Gachetá) y por el contrario favorezca su protección y conservación. En general, por ser Colombia considerado como uno de los países más diversos en términos de biodiversidad, su gobierno, organizaciones e individuos deben garantizar la conservación de los ecosistemas naturales (y quienes los habitan), como selvas tropicales, páramos y zonas marinas, que son esenciales para el desarrollo del turismo sostenible.

Legal

Para poder planificar y viabilizar el desarrollo de Turitá es indispensable contemplar el marco legal que lo impacta, entendiendo la ubicación geográfica del predio adquirido y la vocación del terreno según la norma vigente. En este caso, se requiere principalmente de poder realizar un estudio de uso del suelo que presente las condiciones y el alcance de lo

que allí se pueda desarrollar de acuerdo con el Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT).

No obstante, se debe contar con los permisos de construcción, licencias de operación y autorizaciones ambientales que correspondan. En cuanto al diseño arquitectónico que se pretenda desarrollar, serán aplicables unas u otras restricciones en materia de áreas construidas, número de niveles, materiales que se puedan o no utilizar, etc.

Cinco fuerzas de Porter

Rivalidad entre competidores existentes

Actualmente no existen competidores directos que cumplan con las características de un proyecto de turismo sostenible. Sin embargo, existen algunos hoteles en Gachetá con servicios básicos de alojamiento. Algunos de ellos se muestran en la Figura 6, a manera de *benchmark* y según los resultados de Airbnb de un alojamiento por una noche para dos adultos.

Figura 6

Benchmark de competidores existentes

Nombre del alojamiento	Hermosa cabaña junto al río muy cerca del pueblo	San miguel glamping, domo Sialia	Cabaña del Ocobo	Alojamiento en Gacheta con Termales
Descripción	Cabaña en medio de la exuberante vegetación de dos montañas junto al río, dentro de una finca pequeña con árboles frutales, espacio para acampar, amplio parqueadero, recién construida, sin ruido, con carretera pavimentada hasta la ubicación , a 5 minutos del pueblo.	Ubicado en las hermosas montañas de Cundinamarca, tendrás la oportunidad de disfrutar de una experiencia inolvidable en contacto directo con la naturaleza. Durante tu estadía, podrás contemplar noches estrelladas y despertar cada mañana al sonido de las aves, sumergiéndote en una atmósfera de tranquilidad y armonía con el entorno. ¡Prepárate para crear recuerdos inolvidables!	Relájate con toda la familia en este tranquilo lugar para quedarse. ofrecemos experiencias únicas para nuestros visitantes, quienes pueden acceder a nuestros servicios de: alojamiento familiar-múltiple, restaurante con la autentica estufa de leña, caminatas y actividades ecoturísticas y agropecuarias.	Olvídate de las preocupaciones en este gran alojamiento: ¡es un oasis de tranquilidad! acompañado de una deliciosa piscina termal, alimentación consciente saludable, espacios con excelente paisaje donde podrás tener un encuentro con tu ser, puedes disfrutar de un recorrido al río, masajes relajantes, servicios de peluquería.
Foto principal en la publicación				
Valor a pagar por una noche para dos adultos	\$227,760.	\$221.920.	\$198,560.	\$185,011.

Fuente: Elaboración propia.

Aunque los alojamientos en Gachetá y sus alrededores, como la "Hermosa cabaña junto al río", "San Migue Glamping, domo Sialia", "Cabaña del Ocobo", y el "Alojamiento en Gachetá con Termas", ofrecen experiencias atractivas en entornos naturales, ninguno de ellos cumple completamente con los estándares de un proyecto de turismo sostenible. Estos establecimientos no especifican iniciativas de sostenibilidad como el uso de energías renovables, gestión eficiente de recursos hídricos, o programas de educación ambiental para sus huéspedes. En contraste, Turitá se distingue por su enfoque integral de sostenibilidad, que incluye infraestructuras ambientalmente amigables, sistemas de gestión ambiental, y una estrecha colaboración con la comunidad local para fomentar el desarrollo económico y la preservación cultural. Esta combinación de prácticas sostenibles y compromiso comunitario es lo que actualmente no se encuentra en los competidores directos.

Amenaza de nuevos competidores

En todos los sectores existe una preocupación por poder migrar de alguna manera a tener negocios mucho más sostenibles, que den respuesta a los problemas del cambio climático. Es posible que en un tiempo no muy lejano más emprendedores se sumen al desarrollo de proyectos de turismo sostenible en la región o que los actuales emprendimientos migren a este modelo de negocio sostenible.

Poder de negociación de los proveedores

Para el público objetivo al que se pretende dirigir Turitá, mencionado anteriormente, existe una alta dependencia de las plataformas de reserva en línea como Airbnb y Booking debido al alcance que tienen, la infraestructura tecnológica robusta con la que cuentan y la confiabilidad por parte de los usuarios; por tanto, ante un elevado costo de comisión de estas plataformas es posible que esto afecte el margen que Turitá espera recibir por ofrecer sus servicios o que estos costos sean asumidos por los turistas. Así las

cosas, para Turitá se deberá construir una estrategia que busque mitigar los efectos de esta dependencia.

Poder de negociación de los clientes

Al ser Gachetá un municipio poco desarrollado en términos de una oferta diversificada y atractiva de experiencias con la naturaleza, es posible que los viajeros puedan tener otros destinos más atractivos y que llevan años desarrollando esta industria como lo puede ser la zona Cafetera, Barichara y el mismo Amazonas. Por tanto, el poder de negociación de los clientes radica en la libertad y capacidad de decisión para ir a visitar otros lugares del país y esto significa el principal reto para Turitá de poder ser lo suficientemente atractivo para su público objetivo y de poder crear alianzas estratégicas con actores clave para su potenciamiento.

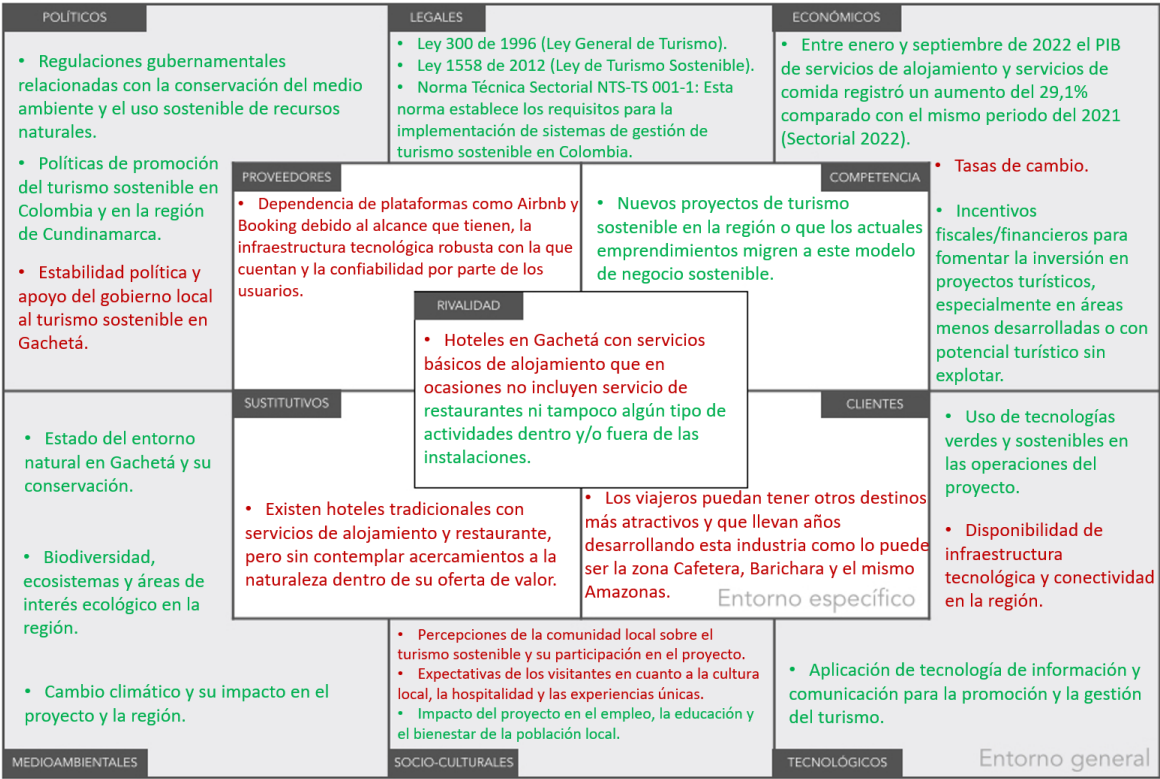
Amenaza de productos o servicios sustitutos

Es posible que en el caso de que un viajero no encuentre la posibilidad de alojarse en el lugar que desea, cambie su lugar de descanso, previamente seleccionado, por otro. En el caso de Gachetá existen hoteles tradicionales con servicios de alojamiento y restaurante, pero sin contemplar la sostenibilidad y acercamientos a la naturaleza dentro de su oferta de valor. De esta manera, podrían considerarse una amenaza en cuanto al potencial que tienen este tipo de establecimientos para poder generar alianzas con otros actores que les permitan agregar valor y ofrecer conjuntamente una experiencia que compita con la propuesta de valor de Turitá.

Tanto el análisis PESTEL, como el de las cinco fuerzas de Porter, se resumen en la Figura 7 y se desarrollan a continuación.

Figura 7

Análisis PESTEL y de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia.

Oportunidades y amenazas

Luego de realizar el análisis PESTEL y de las cinco fuerzas de Porter, se presentan en la Tabla 1 las oportunidades y amenazas para Turitá.

Tabla 1

Oportunidades y amenazas

Oportunidades		Amenazas	
O1	Poca competencia con una oferta similar al modelo de negocio sostenible de Turitá.	A1	Dependencia de plataformas como Airbnb y Booking debido al alcance que tienen, la

			infraestructura tecnológica robusta con la que cuentan y la confiabilidad por parte de los usuarios.
O2	Alianzas estratégicas con emprendimientos y empresarios de la región.	A2	Poca cooperación de la comunidad local para el desarrollo del turismo sostenible y rechazo a grupos grandes de visitantes.
O3	Desarrollo del turismo sostenible en la región por nuevos emprendimientos o que los actuales migren a este modelo de negocio.	A3	Los viajeros puedan tener otros destinos más atractivos y que llevan años desarrollando esta industria como lo puede ser el Eje Cafetero, Barichara, Villa de Leyva, etc.

Fuente: Elaboración propia.

Validación e Investigación de Mercado

Análisis del cliente frente a la propuesta de valor

La propuesta de valor de Turitá, según la

Figura 1 presentada anteriormente, es brindar un servicio de alojamiento con una experiencia sostenible en medio de la exuberante naturaleza de Gachetá. Esto luego de entender las ventajas competitivas que tiene Colombia frente al turismo sostenible y de realizar el análisis del sector enfocado a la situación particular de Gachetá para su desarrollo.

Sin embargo, es necesario conocer profundamente los tipos de clientes ideales para los cuales se vuelve tangible el valor que Turitá presenta en su propuesta y para ello es crucial realizar un mapa de empatía y el perfil de persona de cada uno de ellos. Al

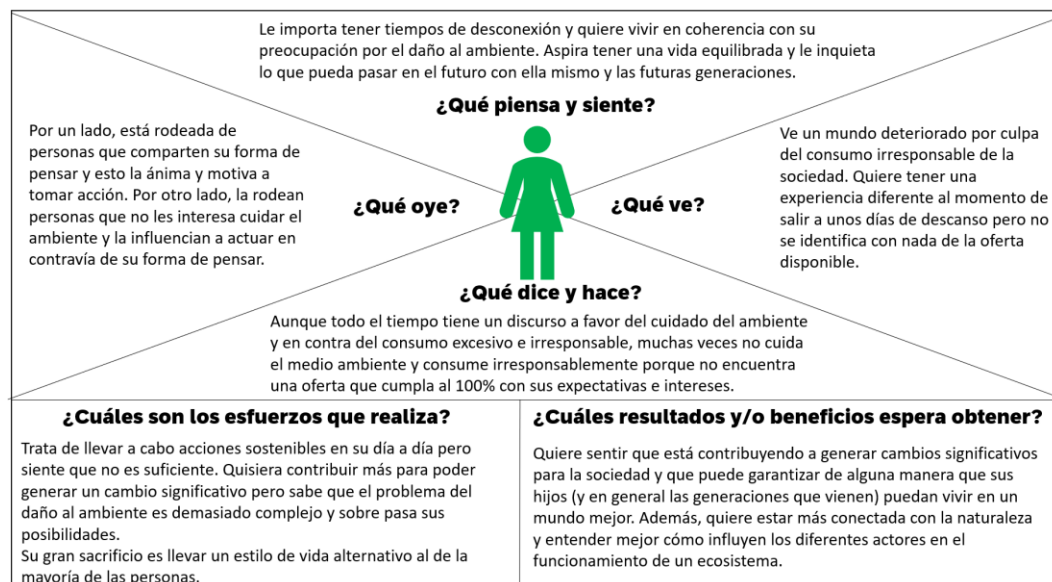
detallar sus necesidades, deseos, frustraciones y comportamientos, se podrán diseñar experiencias que realmente resuenen con ellos.

En este proceso se identificaron dos tipos de clientes ideales para Turitá. El primero, es una persona joven que reside y trabaja en Colombia y el segundo es una persona adulta que vive en una ciudad española con su familia.

El primer tipo de cliente ideal de Turitá de la Figura 8 es una mujer preocupada por los efectos del cambio climático, la falta de conciencia que hay en el tema y lo que ha de venir para las futuras generaciones. A su vez, encuentra que, aunque hay muchas personas que les interesa tomar acciones para ayudar a revertir estos efectos en el ambiente, a veces es complejo encontrar una oferta de productos y servicios que tengan también este propósito. Quiere pasar más tiempo rodeada de la naturaleza y darle un rumbo diferente a su vida, pero siente que es difícil por la vida que lleva en la ciudad.

Figura 8

Mapa de empatía de cliente 1



Fuente: Elaboración propia.

Esta comprensión detallada facilitó la creación del perfil de persona de la Figura 9, en el que se le da vida a esta mujer con el nombre de Andrea González, de 27 años de edad, que vive en el norte de Bogotá y que, además de trabajar en una empresa grande y percibir un salario que supera seis salarios mínimos legales mensuales vigentes (SMLMV), está cursando un posgrado. Andrea es una asidua lectora, que persigue una vida tranquila con menos horas de trabajo y más horas rodeadas de naturaleza.

Figura 9

Perfil de persona de cliente 1

	Perfil de persona	
Nombre: Andrea González. Edad: 27 años. Nuestro personaje físicamente es: Es delgada, no muy alta y aparenta ser saludable. ¿Dónde vive? Vive en el norte de Bogotá, en una zona residencial.	¿Trabaja o estudia? Trabaja en una empresa grande, con un salario de más de 6 SMLMV, y está cursando un posgrado. ¿Nivel cultural? Es una asidua lectora e intenta estar actualizada de lo que pasa en su país y el exterior. ¿Qué motivaciones tiene? Lo motiva sentir que todo lo que hace tiene un propósito y busca dedicar gran parte de su vida a un gran proyecto que impacte positivamente la vida de muchas personas. ¿Cómo se relaciona con sus amistades? Es una persona muy social y le gusta compartir su pensamiento con las personas que lo rodean. ¿Cuáles son sus deseos? • Quiere vivir rodeada de naturaleza. • Anhela dedicar menos tiempo al trabajo. • Desea tener una vida equilibrada y tranquila.	¿Qué preocupaciones? Le preocupa tener una vida vacía centrada solo en trabajar y consumir. ¿Cómo es la relación con su familia? Es una persona muy apegada a su familia y se preocupa por su bienestar. ¿A qué le tiene miedo? Le tiene miedo a ser víctima de un ataque violento y no quiere nunca sentirse en peligro por algún grupo armado de su país. ¿Cuál es su color favorito? Verde. ¿Qué hobbies tiene? Le gusta mucho practicar cualquier deporte al aire libre y leer en su tiempo libre.

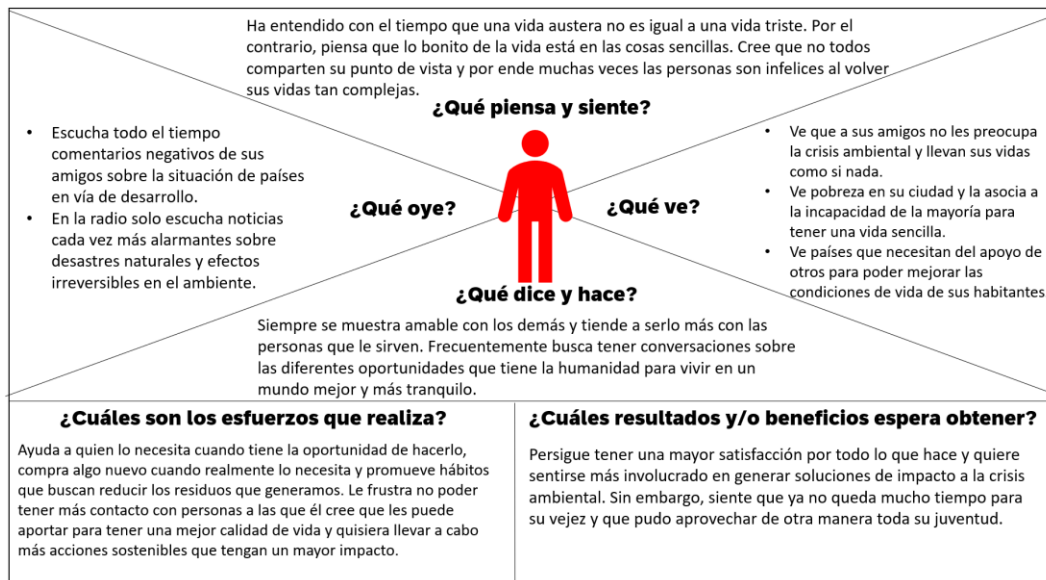
Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, el segundo tipo de cliente de Turitá de la Figura 10 es un hombre que piensa que lo bonito de la vida está en las cosas sencillas y siempre se muestra amable con los demás y más con quienes le sirven. Le preocupa la crisis ambiental del mundo, la situación de los países en vía de desarrollo y busca tener conversaciones esperanzadoras sobre un mejor mundo para la humanidad. Es una persona coherente con su actuar y su forma de pensar, pero siente que no es suficiente y quisiera ayudar a que más personas lleven a cabo acciones sostenibles para generar un mayor impacto.

Sin embargo, esta persona siente que se acerca su vejez y, por lo tanto, su capacidad de generar un gran impacto.

Figura 10

Mapa de empatía de cliente 2



Fuente: Elaboración propia.

Igualmente, la descripción del segundo tipo de cliente de Turtiá permitió la creación del perfil de persona que se presenta en la Figura 11. En esta figura se describe a Antonio García, de 55 años, quien vive en Valencia, España, con su esposa e hijos y tiene un cargo directivo en una empresa. Antonio es un excelente conversador, amante de la lectura y el vino, y disfruta de la compañía de sus pocos amigos, de las caminatas por su ciudad y de un buen café al aire libre. Además, es un padre amoroso que comparte gran parte de su tiempo libre con su familia. Le preocupa la crisis ambiental y el futuro de sus hijos, y desea conocer nuevos países y acumular experiencias interesantes.

Figura 11*Perfil de persona de cliente 2*

	Perfil de persona	
Nombre: Antonio García. Edad: 55 años. Nuestro personaje físicamente es: Tiene canas, ojos claros, barba, es robusto, alto y usa bermudas con camisetitas básicas. ¿Dónde vive? Vive en Valencia España.	¿Trabaja o estudia? Trabaja en un cargo directivo y tiene títulos de posgrado. ¿Nivel cultural? Le gusta leer, disfrutar un buen vino en compañía de amigos que les guste conversar sobre historia y actualidad. ¿Qué motivaciones tiene? Quiere tener más contacto con la naturaleza y conocer países con culturas diferentes a la europea. ¿Cómo se relaciona con sus amistades? Es una persona reservada y con pocos amigos que frecuenta a menudo. ¿Cuáles son sus deseos? • Quiere pasar temporadas largas en distintos lugares. • Desea acumular experiencias interesantes y divertidas para compartir con futuras generaciones.	¿Qué preocupaciones? • Le preocupa la rapidez de los avances de la humanidad y su incapacidad de soportar las consecuencias. • Siente incertidumbre por el futuro de sus hijos y nietos. ¿Cómo es la relación con su familia? Es un padre amoroso con sus hijos y tiene una buena relación con su esposa. Le gusta pasar tiempo con ellos pero quiere que sus hijos cumplan sus sueños así eso haga que se alejen un poco. ¿A qué le tiene miedo? Le tiene miedo a la vejez y prefiere evitar a toda costa a las personas violentas. ¿Cuál es su color favorito? Rojo. ¿Qué hobbies tiene? Le gusta caminar por su ciudad y disfruta sentarse al aire libre a conversar y tomar café.

Fuente: Elaboración propia.

Estudio piloto de mercado

Para Turitá es indispensable enfrentar su modelo de negocio y propuesta de valor a quienes cumplan similitudes con los perfiles de persona presentados anteriormente. Para esto, se realizaron cinco entrevistas no estructuradas con el ánimo de obtener información crucial de los entrevistados y profundizar sobre sus respuestas.

En la Tabla 2 se presentan los perfiles de los entrevistados y las conclusiones principales obtenidas de cada uno de ellos. Estas aportaron de manera significativa en el modelo de negocio sostenible presentado en la Figura 3 y principalmente en contemplar a la comunidad como un aliado clave, incluir a empresas y organizaciones en el segmento de clientes, y la inclusión de actividades grupales dentro de las líneas de ingresos.

Tabla 2*Entrevistas*

Nombre	Edad	Perfil	Conclusiones
Julián David Antorveza	25 años	Ingeniero Ambiental	• Involucrar más a la comunidad del territorio. • Cuando el proyecto ya esté en marcha, mostrar a través de datos reales los beneficios (ambientales o no) que implican alojarse en Turitá en comparación con un hotel convencional. • A futuro, tener una estrategia ambiental para compensar la huella ambiental de los turistas extranjeros que se hospedan en Turitá que es mayor a la de los turistas nacionales. • En el aspecto social, para mitigar la percepción “extractivista” que pueden tener los habitantes del municipio es importante informar sobre las estrategias que se tendrán para conservar y preservar la biodiversidad del lugar y también mostrar los beneficios y resultados que se vayan teniendo. • Hacer del proyecto un laboratorio vivo y visibilizar la belleza de la región.
Ana María Barrera	30 años	Cliente potencial (nacional)	• Fortalecer la experiencia de los huéspedes, a través de una narrativa de todo con lo que cuenta el lugar. • Tener espacios para disfrutar en privado, pero también habilitar espacios que se presten para socializar e interactuar entre huéspedes. Se podrían tener actividades grupales como yoga, jornadas de siembra, música en vivo, fogatas, talleres de cocina. • Fortalecer la relación con la comunidad y la región de tal manera que se pueda aprovechar toda su oferta, desde los diferentes restaurantes y tiendas hasta su riqueza natural y cultural. • Ser equitativo en el cobro por la tarifa de alojamiento de acuerdo a lo que el huésped quiera consumir. No se debería cobrar un mismo valor a huéspedes que consumieron menos servicios. • No es necesario tener un servicio de restaurantes, siempre y cuando se tengan convenios con restaurantes de la zona, pero sí es importante ser resolutivos con productos sencillos como sándwiches, café, agua y jugos, en caso que el cliente lo demande.
Juanita Mora	25 años	Cliente potencial (nacional)	• Sería atractivo encontrar animales “de granja” en el lugar. • El lugar debe tener la posibilidad de disfrutar en privado y también de socializar en caso que así se quiera. • En lo posible que sea un lugar para adultos sin niños pequeños. • Tener disponible un cronograma con todas las actividades que se vayan a desarrollar en el lugar, tales como fogatas, talleres, prácticas al aire libre, etc. • Tener diferentes planes de acuerdo a lo que quiera cada huésped, si es solo el alojamiento o el alojamiento y comida o el alojamiento, comida y actividades. • Tener una página web y redes sociales activas que permitan la credibilidad y confianza de quienes quieran visitar Turitá. • En la estadía, poder tener información sobre actividades que se puedan realizar en la zona o lugares que se puedan visitar.
Franco Vini Echeverría	25 años	Cliente potencial (extranjero)	• Lo considera como un paseo secundario a una visita a Bogotá. • La experiencia debería ser rústica y con la oportunidad de conocer su historia y la cultura del lugar. • Alto interés por conocer lugares históricos. • Debería ser un espacio para interactuar con diferentes personas de distintas culturas. Por lo tanto, deberían existir actividades que promuevan la interacción.
Miguel Corchuelo	65 años	Empresario del sector inmobiliario y finca raíz	• Debe ser un negocio legalmente concebido desde el inicio. • Aprovechar las aguas lluvias y tener energía solar (o cualquier otro tipo de energía renovables).

Nombre	Edad	Perfil	Conclusiones
			• No utilizar la sostenibilidad como una estrategia de marketing. La sostenibilidad debe ser algo real en el proyecto y perceptible de primera mano por el cliente. • Tener un cronograma para la puesta en marcha del proyecto. • Garantizar una buena experiencia para los clientes para que estos compartan sus experiencias en el lugar con familiares y amigos. • Descubrir alrededor de Gachetá las represas, quebradas, vegetación, aves, y en general toda la riqueza natural para aprovechar toda su historia.

Fuente: Elaboración propia.

Para el caso de Julián y Miguel que cuentan con una perspectiva técnica y empresarial, respectivamente, se hace necesario contar con estrategias reales de sostenibilidad que superen una simple campaña de mercadeo. Para ello, se ratifica la importancia del manejo de la interacción con la comunidad local, la creación de alianzas estratégicas, la identificación de atractivos turísticos alrededor y la adecuada gestión de la información.

En cuanto a Ana, Juanita y Franco, es notable su exigencia en cuanto al conocimiento que puedan tener los huéspedes de las actividades que se puedan desarrollar en Turitá y Gachetá en general, su interés por disfrutar de la naturaleza y la flexibilidad de la oferta de acuerdo a lo que se busque para cada ocasión.

Resultados

Luego de las entrevistas anteriores, es necesario identificar el mercado potencial para Turitá, de acuerdo con su segmento de mercado, y plantear sus objetivos de mercado.

De acuerdo con la

Figura 1, el segmento de mercado de Turitá se enfoca en turistas internos y extranjeros que buscan escapar de la vida urbana y disfrutar de unas vacaciones tranquilas y sostenibles en un entorno natural. Se espera que la mayoría de los huéspedes se encuentren en el rango de edad de los perfiles descritos en la Figura 9 y Figura 11, ya que este cubre la etapa productiva por la que puede atravesar un individuo

y, además, se cuenta con la vitalidad necesaria para disfrutar en plenitud de actividades en medio de la naturaleza.

Teniendo en cuenta que, durante el 2023, Cundinamarca tuvo cerca de 35.764 turistas extranjeros (Cotelco, 2023) y a nivel Colombia el turismo interno reportó cerca de 12,8 millones de visitantes (Mincit, 2024), Turitá abarcará cada segmento en un 0,01% y 0,59%, respectivamente. En ese sentido, Turitá hospedará a 212 turistas extranjeros y 1.907 turistas internos, en el primer año, para un total de 2.119 huéspedes, de acuerdo con los cálculos presentados en la Figura 12 y con el objetivo de recibir por lo menos un 10% de huéspedes extranjeros.

Figura 12

Cálculo para total huéspedes anuales en Turitá

Máx. de huéspedes por noche =	27	% de ocupación =	43%
Días del año =	365	Número promedio de noches =	2
Total huéspedes anuales en Turitá = $\frac{(27 * 365) * 43\%}{2}$ = 2119			

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, se presentan los objetivos de mercado de Turitá:

Objetivos de mercado

- Tener como mínimo una ocupación promedio mensual del 43%.
- Alcanzar un NPS de al menos 75 entre nuestros clientes, reflejando altos niveles de satisfacción y recomendación de nuestros servicios de turismo sostenible.
- Mantener un 5% mensual de nuestros huéspedes por recompra.
- Recibir por lo menos un 10% de huéspedes extranjeros.
- Lograr que un 50% de nuestros clientes adquieran nuestros servicios por fuera de las plataformas digitales para arrendamiento de alojamiento.

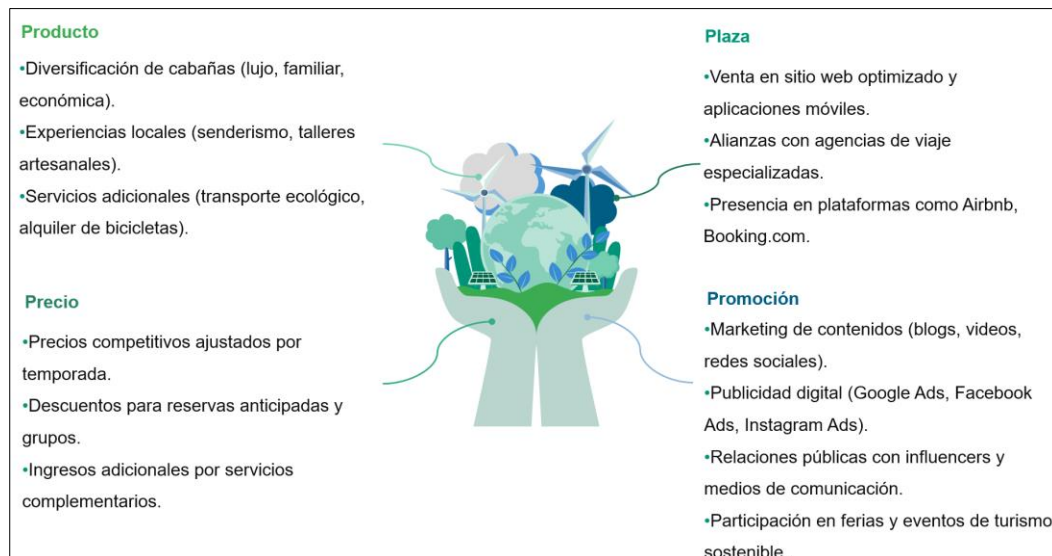
Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

Para alcanzar los objetivos de mercadeo de Turitá, se ha diseñado una estrategia integral. Esta estrategia se centrará en promover experiencias auténticas y sostenibles, utilizando el marketing mix (4P) para crear una propuesta de valor única. A continuación, se presentan los objetivos de mercadeo y se detallan las estrategias específicas de producto y servicio, precio-modelo de ingreso, distribución, y comunicación y promoción, junto con el presupuesto de la mezcla de mercadeo para los primeros cinco años de funcionamiento de Turitá.

Objetivos de mercadeo

- Lograr que el 70% de la comunidad de Gachetá reconozca Turitá como un destino líder en turismo sostenible en el primer año.
- Alcanzar una tasa de ocupación del 70% durante las temporadas altas y del 30% en temporadas bajas a partir del segundo año de funcionamiento.
- Conseguir que el 50% de los huéspedes repitan su visita (recompra) al menos una vez dentro de los dos años posteriores a su primera estadía.
- Mantener un Net Promoter Score (NPS) de al menos 75 durante el primer año de operación.

Para lograr los objetivos descritos anteriormente, la estrategia de mercadeo de Turitá se centrará en promover el turismo sostenible y experiencias auténticas que conecten a los visitantes con la naturaleza y la cultura local. La estrategia integrará elementos del marketing mix (4p) para crear una propuesta de valor única, como se muestra en la Figura 13.

Figura 13**Marketing Mix - 4P**

Fuente: Elaboración propia

Estrategias de producto y servicio

Las estrategias de producto y servicio de Turitá incluyen la diversificación de cabañas, ofreciendo diferentes tipos de cabañas ecológicas (lujo, familiar y económica), todas diseñadas de tal manera que sean sostenibles. Además, se desarrollarán paquetes que incluyan experiencias locales como senderismo, talleres de artesanía local y clases de cocina regional. También se incorporarán servicios adicionales como transporte ecológico y alquiler de bicicletas.

Estrategias de precio-modelo de ingreso

Contar con precios competitivos será una estrategia fundamental para el éxito de Turitá y para ello se tendrá en cuenta el valor percibido, el análisis de la competencia y el ajuste permanente de las tarifas según la temporada. Igualmente, se ofrecerán paquetes promocionales y descuentos para estadías prolongadas, reservas realizadas con anticipación y grupos grandes de personas. Adicionalmente, se contempla la generación de ingresos adicionales por servicios complementarios como actividades turísticas,

ventas de productos locales y servicios de alimentación, para los cuales será primordial la creación de alianzas estratégicas que permitan el incremento de este rubro año tras año.

Estrategias de distribución

Para los primeros años, la estrategia de distribución de Turitá se enfocará en utilizar plataformas como Airbnb y Booking para aumentar su visibilidad y facilitar las reservas de sus huéspedes, así como establecer alianzas estratégicas con agencias de viaje especializadas en ecoturismo y turismo sostenible. Sin embargo, para una etapa de maduración de Turitá el objetivo será vender y promocionar sus servicios a través de un sitio web optimizado con sistemas de reserva en línea y pasarela de pago, que se accesible y adaptable en tabletas, celulares, etc.

Estrategias de comunicación y promoción

Las estrategias de comunicación y promoción de Turitá incluyen la creación y distribución de contenido atractivo sobre turismo sostenible, experiencias locales y ecoturismo a través de blogs, videos y redes sociales. Se utilizarán campañas de publicidad digital mediante Google Ads, Facebook Ads e Instagram Ads para alcanzar al público objetivo con mensajes específicos sobre la oferta de Turitá. Además, se colaborará con influencers de turismo sostenible, bloggers y medios de comunicación para aumentar la visibilidad y credibilidad de la marca. También se participará en ferias de turismo y eventos relacionados con la sostenibilidad para promover los servicios y establecer redes con posibles socios comerciales.

Presupuesto de la mezcla de mercadeo

En la

Tabla 3 se muestra el presupuesto de la mezcla de mercadeo (*marketing mix*) para los primeros 5 años de funcionamiento de Turitá.

Tabla 3*Presupuesto del marketing mix*

PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX	
año de INICIO.	\$ 24.000.000,00
GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES	
2025	\$ 26.400.000,00
2026	\$ 29.040.000,00
2027	\$ 31.944.000,00
2028	\$ 35.138.400,00

Fuente: Elaboración propia

Para el primer año, los \$24.000.000 se descomponen de la siguiente manera:

- \$8.000.000 en publicidad digital con campañas en Google Ads, Facebook Ads e Instagram Ads.
- \$6.000.000 para la creación de contenido enfocada en producción de videos y gestión de redes sociales.
- \$3.000.000 para la participación en ferias y eventos de turismo.
- \$4.000.000 destinados a cubrir el costo de las promociones y descuentos ofrecidos a los clientes.
- \$3.000.000 enfocado en relaciones públicas con líderes de la comunidad, influencers, bloggers y medios de comunicación.

Este presupuesto tendrá un aumento del 10% de manera proporcional en cada una de las líneas descritas anteriormente, sin embargo, esto podrá variar de acuerdo con las necesidades y oportunidades del negocio.

Aspectos Técnicos

Asimismo, a continuación, se detallan los aspectos técnicos a tener en cuenta para el desarrollo de Turitá, en los que se tendrán en cuenta los objetivos de prestación del servicio, la ficha técnica de los servicios, la descripción del proceso, los procesos de

investigación y desarrollo, la capacidad instalada y el presupuesto de producción e infraestructura.

Objetivos de prestación del servicio

- Brindar un servicio excepcional que genere recordación en los huéspedes y se vea reflejado en altos niveles de recompra.
- Buscar permanentemente la creación de alianzas estratégicas que fortalezcan las experiencias de los huéspedes, promuevan la protección del ambiente y resalten la cultura de la región.
- Implementar un proceso de mejoramiento continuo, a través del ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar), que garantice el cumplimiento de la propuesta de valor de Turitá con sus huéspedes.

Ficha técnica de los servicios

En la Figura 14 se muestra una panorámica desde el punto más alto del terreno adquirido de 5.600 metros cuadrados, dónde se implementará y desarrollará Turitá.

Figura 14

Foto panorámica del predio adquirido de 5.600 metros cuadrados



Fuente: Elaboración propia

Principalmente, Turitá contará con tres servicios que traerán el cien por ciento de sus ingresos. Estos servicios son: alojamiento por cabaña, actividades grupales y

alimentación; siendo el primero la principal fuente de ingresos con una participación del 80%.

A continuación, se presenta la ficha técnica de cada uno de los servicios con el valor aproximado, su descripción y condiciones:

Tabla 4

Servicio de alojamiento por cabaña 35 m²

Nombre:	Alojamiento por cabaña.
Precio:	\$335.000.
Costo (17%):	\$56.950.
Descripción:	• El servicio de alojamiento tendrá un valor de \$335.000 (en promedio) por noche para 2 personas. • A partir de 3 personas el valor incrementará en \$120.000 por persona adicional. • Este valor incluye el acceso exclusivo a una cabaña con baño privado, cocina, BBQ y zona verde. • Servicios compartidos: WIFI, parqueadero.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5

Servicio de alojamiento por cabaña 15 m²

Nombre:	Alojamiento por cabaña.
Precio:	\$185.000.
Costo (17%):	\$31.450.
Descripción:	• El servicio de alojamiento tendrá un valor de \$185.000 por noche para 2 personas.

	• Este valor incluye el acceso exclusivo a una cabaña con baño privado. • Servicios compartidos: WiFi, parqueadero, cocina, BBQ y zona verde.
--	--

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

Servicio de actividades grupales

Nombre:	Activades grupales.
Precio:	\$20.000.
Costo (50%):	\$10.000.
Descripción:	• Las actividades grupales tendrán un costo de 20.000 (aproximadamente) por persona. • Las actividades grupales serán realizadas por un tercero, de acuerdo al número de huéspedes que tenga Turtitá y su ofrecimiento no es obligatorio. Estas actividades pueden ser sesiones de yoga, clubes de lectura, siembra, cocina, cata de café, etc.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

Servicio de alimentación

Nombre:	Alimentación.
Precio:	\$20.000.
Costo (50%):	\$10.000.
Descripción:	• Turitá contará con una oferta gastronómica limitada que incluirá productos de la huerta y de la región.

	• Serán productos de temporada y su valor dependerá de sus respectivos costos, sin embargo, se contempla un ingreso de \$20.000 por noche de alojamiento para cada huésped.
--	---

Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar que los servicios descritos anteriormente son el resultado de los distintos ajustes a la propuesta de valor, luego de las distintas revisiones y validaciones al presente trabajo de grado (Ver Anexo C, D y E).

Con el propósito de obtener un producto mínimo viable con la versión gratuita del *software* Planner 5D, se realizaron planos en dos y tres dimensiones de las cabañas de 15 metros cuadrados, presentados en la Figura 15 y Figura 16, respectivamente. Esto con el propósito de visualizar el proyecto y descartar ideas de manera temprana y al menor costo posible.

Figura 15

Plano en 2D para cabañas de 15 m²



Fuente: Elaboración propia

Figura 16

Plano en 3D para cabañas de 15 m²



Fuente: Elaboración propia

Además, se realizó el mismo ejercicio para el conjunto de las 6 cabañas de 15 metros cuadrados, lo cual se muestra en la Figura 17 y Figura 18 se proyecta dentro de la primera fase de construcción.

Figura 17

Plano en 2D para 6 cabañas de 15 m²



Fuente: Elaboración propia

Figura 18

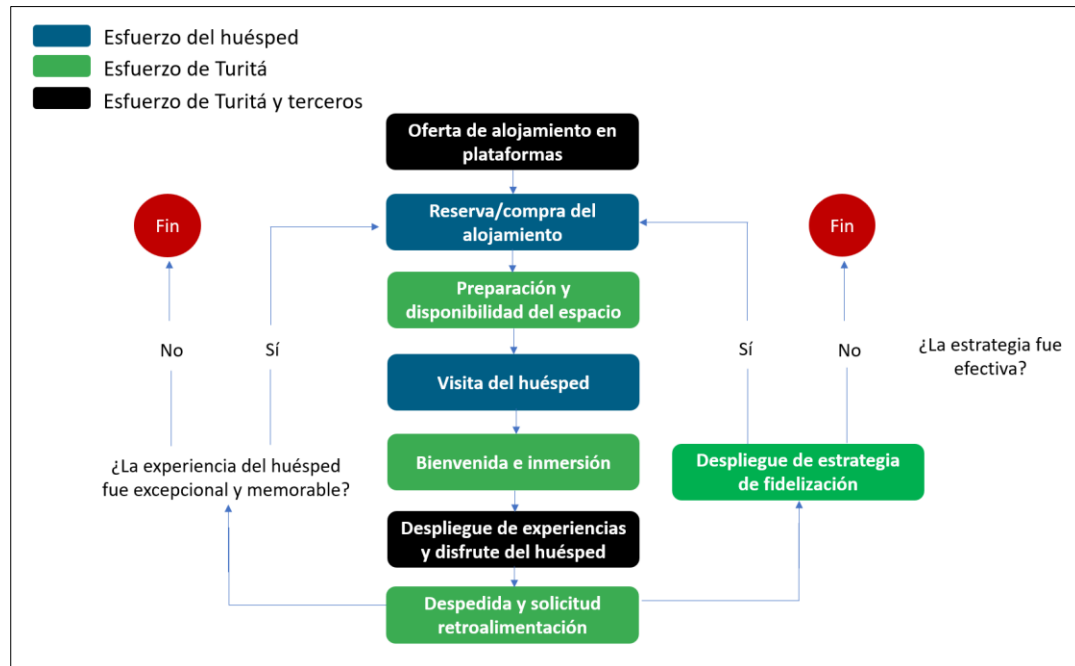
Plano en 3D para 6 cabañas de 15 m2



Fuente: Elaboración propia

En Descripción del proceso

La descripción del proceso de prestación del servicio de la Figura 19, presentada a manera de flujograma, también es el resultado de revisiones y validaciones realizadas a la propuesta de valor inicial (ver Anexo F). En el flujograma, se incluyeron las convenciones con los esfuerzos que realiza el huésped, Turitá y Turitá con terceros, con el propósito de ver de manera clara las partes del proceso en las que influye cada actor y que pueden afectar de manera positiva o negativa la experiencia del huésped.

Figura 19*Proceso de prestación del servicio*

Fuente: Elaboración propia

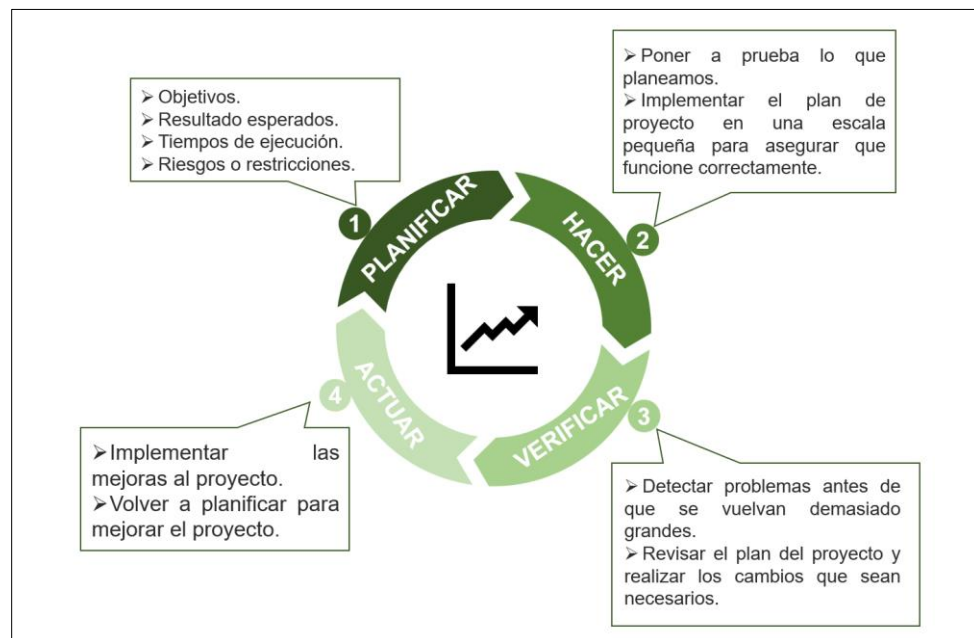
El proceso contempla como punto de partida la oferta del alojamiento, en plataformas como Airbnb y Booking, la posterior reserva del alojamiento por parte del futuro huésped y los procesos a cargo de Turitá antes, durante y después de la estadía del huésped. Asimismo, para efectos de analizar la posible recompra de huésped se contemplan dos escenarios. El primer escenario, en la parte izquierda de la figura, hace referencia a las consecuencias de la experiencia del huésped de la que depende principalmente si decide volver en un futuro a hospedarse en Turitá. El segundo escenario, en la parte derecha de la figura, es la respuesta del huésped a las estrategias de recompra por parte de Turitá que indudablemente estará influenciada por la experiencia del huésped durante su estadía.

Para garantizar la mejora continua de este proceso, y de cada una de las actividades que intervienen, Turitá actuará bajo el modelo de gestión del ciclo PHVA (planificar, hacer

verificar, actuar), propuesto en la Figura 20. Esta herramienta fundamental para la mejora continua de procesos, popularizada por W. Edwards Deming, se basa en un enfoque iterativo de planificación, ejecución, verificación y acción para resolver problemas y optimizar procesos (Deming, 1986).

Figura 20

Ciclo PHVA



Fuente: Elaboración propia

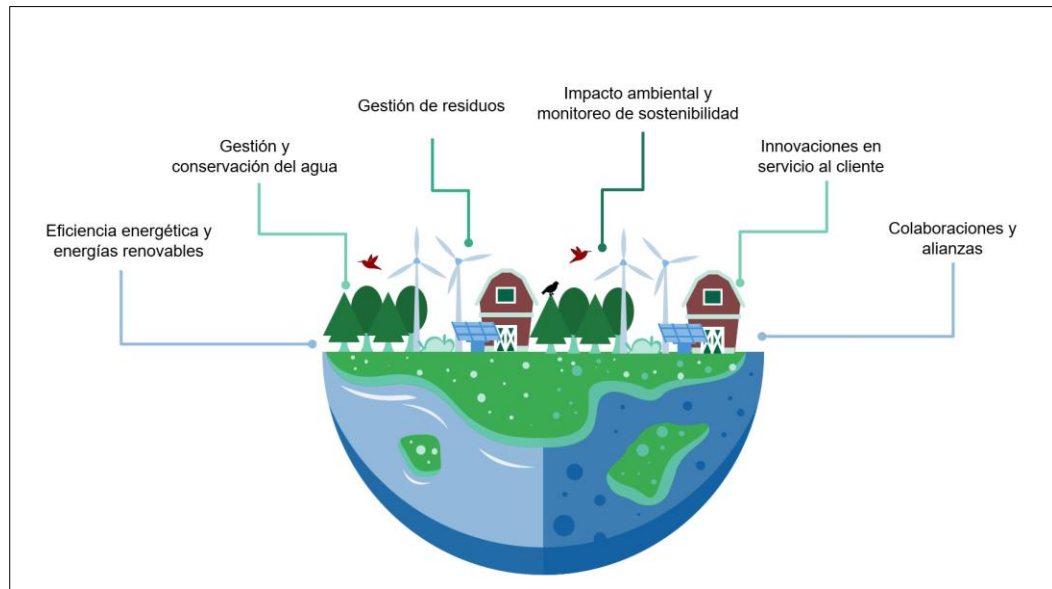
Incorporar este en la gestión de Turitá garantizará una experiencia excepcional para los huéspedes y, junto con continuos procesos de investigación y desarrollo, fomentará una innovación constante y sostenible.

Procesos de investigación y desarrollo

Los procesos de investigación y desarrollo (I+D) son fundamentales para mejorar la sostenibilidad, eficiencia y calidad del servicio de Turitá. Los esfuerzos de I+D se centran en las áreas clave de la Figura 21 y se explican a continuación.

Figura 21

Áreas clave de I+D para Turitá



Fuente: Elaboración propia

Eficiencia energética y energías renovables

Se investigarán sistemas de energía renovable adecuados para la ubicación, como paneles solares fotovoltaicos y calentadores solares de agua. También se desarrollarán tecnologías y prácticas para optimizar el consumo energético, incluyendo sistemas de iluminación LED y dispositivos de bajo consumo.

Gestión y conservación del agua

Se investigarán y desarrollarán sistemas de recolección y aprovechamiento de agua de lluvia, así como tecnologías de tratamiento y reutilización de aguas grises para riego y otros usos no potables. Además, se implementarán sistemas de ahorro de agua en las instalaciones, como grifos y duchas de bajo flujo.

Gestión de residuos

Se investigarán métodos innovadores de gestión y reciclaje de residuos sólidos y orgánicos generados por las operaciones y los huéspedes. Asimismo, se desarrollarán programas de compostaje y producción de biogás a partir de residuos orgánicos.

Impacto ambiental y monitoreo de sostenibilidad

Se implementarán sistemas de monitoreo ambiental para evaluar el impacto de las operaciones y adoptar medidas correctivas en tiempo real. Además, se desarrollarán indicadores de sostenibilidad específicos para medir y reportar el desempeño ambiental y social de la empresa.

Innovaciones en servicios al cliente

Se investigarán y desarrollarán aplicaciones móviles y plataformas digitales que mejoren la experiencia del huésped, incluyendo reservas, información sobre actividades sostenibles y comunicación directa con el personal. También se desarrollarán servicios personalizados y sostenibles que respondan a las necesidades y preferencias de los clientes, fomentando prácticas de turismo responsable.

Colaboraciones y alianzas

Se colaborará con universidades, centros de investigación y organizaciones no gubernamentales para acceder a conocimientos y tecnologías avanzadas. Además, se participará en proyectos piloto y estudios de caso que puedan proporcionar datos valiosos y nuevas oportunidades de mejora.

Estos procesos de I+D ayudarán a Turitá a mantenerse a la vanguardia del turismo sostenible, mejorando continuamente sus prácticas y ofreciendo un servicio de alta calidad que beneficie tanto a los huéspedes como a la comunidad local y al medio ambiente.

Capacidad instalada

Turitá contará con un área total de 5.600 metros cuadrados, de los cuales 500 serán destinados a las cabañas y 5.100 a zonas sociales, huerta y parqueadero. Los metros

cuadrados destinados para las cabañas contemplan la construcción de 6 cabañas de 15 metros cuadrados y 5 cabañas de 35 metros cuadrados (en promedio) con sus respectivas zonas privadas. Esto permitirá hospedar a 27 personas por noche.

Personal requerido para la prestación del servicio

Teniendo en cuenta el proceso de la Figura 19 y la capacidad instalada descrita anteriormente, en la Figura 22 se presenta el personal requerido para la prestación del servicio y en general para el adecuado funcionamiento de Turitá.

Figura 22

Equipo de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Presupuesto de infraestructura

El presupuesto de infraestructura para la creación de Turitá se detalla en varias líneas específicas, sumando un total de \$702,750,000. La adquisición de terrenos requiere una inversión de \$130,000,000, proporcionando la base física para el proyecto. La propiedad planta y equipo, que incluye la construcción de las cabañas y otras estructuras Necesarias, representa el gasto más significativo con \$523,750,000. Los muebles y enseres, necesarios para equipar las cabañas y áreas comunes, tienen un costo de

\$34,000,000. El equipo de oficina, esencial para la administración y operación diaria, requiere una inversión de \$10,000,000. Finalmente, los gastos de puesta en marcha, que cubren diversos costos iniciales asociados con la apertura y establecimiento de la empresa, ascienden a \$5,000,000. Este presupuesto integral asegura que todos los aspectos de la infraestructura necesarios para el funcionamiento de Turitá sean considerados y adecuadamente financiados.

Aspectos Organizacionales y Legales

Para efectos de los aspectos organizacionales y legales de Turitá, se presentarán su misión y visión centradas en el turismo sostenible, así como la estructura organizacional que facilita una comunicación efectiva y una gestión eficiente. Se detallarán los perfiles y funciones de los diferentes roles dentro del equipo de trabajo, la gestión del talento humano, y el marco de gobierno corporativo que asegura transparencia y cumplimiento normativo. Además, se analizarán las normativas legales esenciales para la operación de Turitá en Colombia, y se explicará la elección de la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) como la figura jurídica más adecuada para la empresa.

Análisis estratégico

Misión: Nuestra misión es crear refugios sostenibles que protejan la naturaleza y celebren la cultura local. Ofrecemos experiencias únicas que conectan a nuestros huéspedes con el entorno, promoviendo un turismo respetuoso y preservando el planeta para el futuro.

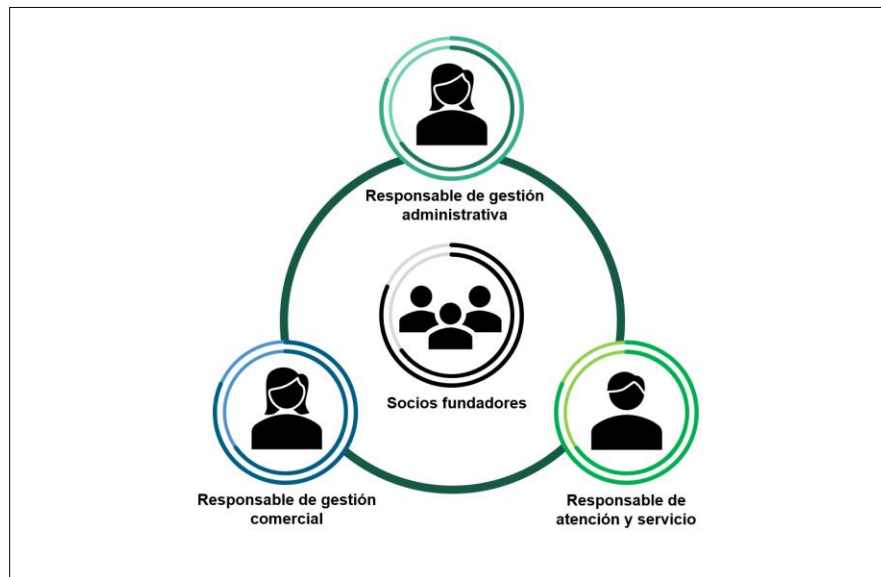
Visión: Nuestra visión es liderar el turismo sostenible a nivel global, demostrando que la comodidad y la sostenibilidad pueden coexistir en perfecta armonía. Queremos que cada viaje transforme positivamente al viajero y al entorno local, estableciendo un legado de conservación y respeto que inspire a otros a seguir nuestro ejemplo.

Estructura organizacional y perfiles y funciones

La estructura organizacional de Turitá contempla un organigrama circular como se muestra en la Figura 23. Lo anterior con el objetivo de facilitar una comunicación fluida y centralizada que permite a los socios fundadores tomar decisiones informadas y delegar la gestión operativa a los responsables.

Figura 23

Organigrama de Turitá



Fuente: Elaboración propia

Con el propósito de establecer las expectativas y el alcance de cada uno de los integrantes del organigrama, a continuación, se relaciona su respectivo perfil y las funciones asociadas.

Socios fundadores

- Perfil: Emprendedores con visión estratégica, conocimiento en turismo sostenible, y capacidad de liderazgo.
- Funciones:
 - Toma de decisiones estratégicas.
 - Supervisión general de las operaciones.

- Monitoreo de oportunidades y amenazas.
- Evaluación del desempeño de las distintas áreas.

Responsable de gestión administrativa

- Perfil: Profesional en administración de empresas, con experiencia en gestión de recursos humanos y financieros, y habilidades organizativas.
- Funciones:
 - Gestión de los recursos financieros, humanos y materiales.
 - Elaboración y control del presupuesto.
 - Supervisión de la contabilidad y finanzas.
 - Implementación de políticas y procedimientos internos.
 - Coordinación de la infraestructura y mantenimiento.

Responsable de gestión comercial

- Perfil: Profesional en marketing, ventas o administración de empresas, con experiencia en estrategias comerciales y habilidades de negociación.
- Funciones:
 - Desarrollo e implementación de estrategias de marketing y ventas.
 - Gestión de la relación con los clientes y aliados estratégicos.
 - Análisis de mercado e identificación de oportunidades de negocio.
 - Coordinación de campañas publicitarias y promocionales.

Responsable de atención y servicio

- Perfil: Persona con experiencia en servicio al cliente, con habilidades interpersonales y una actitud proactiva y amigable.
- Funciones:
 - Gestión de la experiencia del huésped, asegurando la calidad del servicio.
 - Resolución de problemas y quejas de los clientes.

- Realizar las actividades diarias de recepción y atención.

Gestión del talento humano

La gestión del talento humano en Turitá se centra en tres factores clave: la formación continua, el bienestar y la motivación, y la comunicación. La capacitación constante asegura que el equipo cuente con las habilidades necesarias para ofrecer un servicio de alta calidad, mientras que un sistema de evaluación del desempeño identifica áreas de mejora y crecimiento. Además, fomentar un ambiente de trabajo saludable y establecer un sistema de reconocimiento y recompensas son indispensables para mantener la motivación y el compromiso del equipo.

Por otro lado, la comunicación abierta promueve un entorno colaborativo y eficiente. Estos elementos son esenciales para garantizar que todos los miembros del equipo comprendan sus roles y responsabilidades, y se sientan valorados. Este enfoque integral en la gestión del talento humano fortalecerá el compromiso de los empleados con los objetivos de Turitá y se verá reflejado en una experiencia positiva de los huéspedes.

Gobierno corporativo

El gobierno corporativo de Turitá se estructura en torno a una organización clara, transparencia en la gestión y el cumplimiento normativo junto con el compromiso con la sostenibilidad. Su organigrama circular facilita la comunicación y la delegación de responsabilidades operativas de manera efectiva. Además, cada miembro del equipo tiene funciones definidas, lo que asegura una comprensión clara de los roles dentro de la estructura.

La transparencia y la ética son principios fundamentales, para ello se implementarán políticas que aseguren operaciones claras y decisiones justas. Además, se establecerá un código de ética que guíe el comportamiento del equipo y promueva prácticas responsables. Asimismo, Turitá se compromete con el cumplimiento de las leyes y normativas aplicables, especialmente en el ámbito del turismo sostenible, integrando

principios de sostenibilidad en todas sus operaciones. Este enfoque reforzará la confianza de clientes y aliados, asegurando la sostenibilidad a largo plazo y alineándose con la misión y visión de Turitá.

Aspectos legales

Para la constitución y operación de Turitá como una empresa de turismo sostenible en Colombia, es esencial considerar y cumplir con el marco legal y normativo vigente contemplado anteriormente en la Figura 7. A continuación, se menciona cada una de las normativas y su importancia para Turitá:

- Ley 300 de 1996 (Ley General de Turismo): Esta ley establece las disposiciones generales para la promoción y desarrollo del turismo en Colombia. Incluye aspectos relacionados con la regulación, promoción, y fomento del turismo, así como la protección de los recursos naturales y culturales del país. Es fundamental para Turitá porque define las bases legales para la operación de cualquier empresa turística en el país.
- Ley 1558 de 2012 (Ley de Turismo Sostenible): Esta ley complementa y modifica la Ley General de Turismo, con un enfoque especial en la sostenibilidad. Promueve el desarrollo del turismo de manera que se garantice la preservación del medio ambiente y el respeto por las comunidades locales. Para Turitá, esta ley es crucial ya que orienta sus prácticas hacia la sostenibilidad y asegura el cumplimiento de estándares que favorecen un turismo responsable y respetuoso con el entorno.
- Norma Técnica Sectorial NTS-TS 001-1: Esta norma específica establece los requisitos para la implementación de sistemas de gestión de turismo sostenible en Colombia. La NTS-TS 001-1 es una guía detallada que ayuda a las empresas turísticas a adoptar prácticas sostenibles en sus operaciones. Para Turitá, adherirse a esta norma es vital para asegurar que todas sus actividades sean

llevadas a cabo de manera sostenible, minimizando impactos negativos y maximizando beneficios ambientales, sociales y económicos.

Cumplir con estos marcos legales y normativos no solo garantiza la legalidad de las operaciones de Turitá, sino que también refuerza su compromiso con la sostenibilidad.

Tipo de sociedad

Turitá se establecerá como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) debido a la flexibilidad y simplicidad administrativa que proporciona a pequeñas y medianas empresas. Esta figura jurídica permite una estructura de gestión flexible, con responsabilidad limitada para los accionistas, protegiendo así el patrimonio personal de los propietarios. Además, la constitución de una S.A.S. es rápida y no requiere un capital mínimo, facilitando el inicio de operaciones.

La S.A.S. también ofrece facilidades para atraer inversiones mediante la emisión de acciones, lo cual es ideal para obtener capital adicional para la proyección y expansión de Turitá. Asimismo, proporciona ventajas fiscales y administrativas, como la opción de acogerse al régimen de microempresa si se cumplen los requisitos. En resumen, la S.A.S. combina protección legal, facilidad administrativa y capacidad de crecimiento, siendo la opción más adecuada para una empresa de turismo sostenible como Turitá.

De acuerdo con la proyección de Turitá, se contempla a futuro la transición a ser una sociedad de Beneficio e Interés Colectivo (BIC). Este cambio se fundamenta en su compromiso con la sostenibilidad y el impacto positivo en las dimensiones social, ambiental, económica y de gobernanza, que será más tangible en una etapa de mayor madurez del proyecto. Al adoptar la forma de una sociedad BIC, Turitá buscará formalizar y reforzar su compromiso con prácticas empresariales responsables y sostenibles, garantizando que sus operaciones no solo generen beneficios económicos, sino que también contribuyan significativamente al bienestar de la comunidad y la conservación del medio ambiente.

Aspectos Financieros

Objetivos financieros

- Definir un precio competitivo de alojamiento por cabaña, teniendo en cuenta la propuesta de valor de los competidores y la de Turitá.
- Identificar las proyecciones de ventas y costos necesarias para que Turitá sea más rentable que un Certificado de Depósito a Término (CDT).
- Determinar las inversiones necesarias para la puesta en marcha de Turitá, así como su periodo de recuperación en años.

Supuestos económicos para la simulación

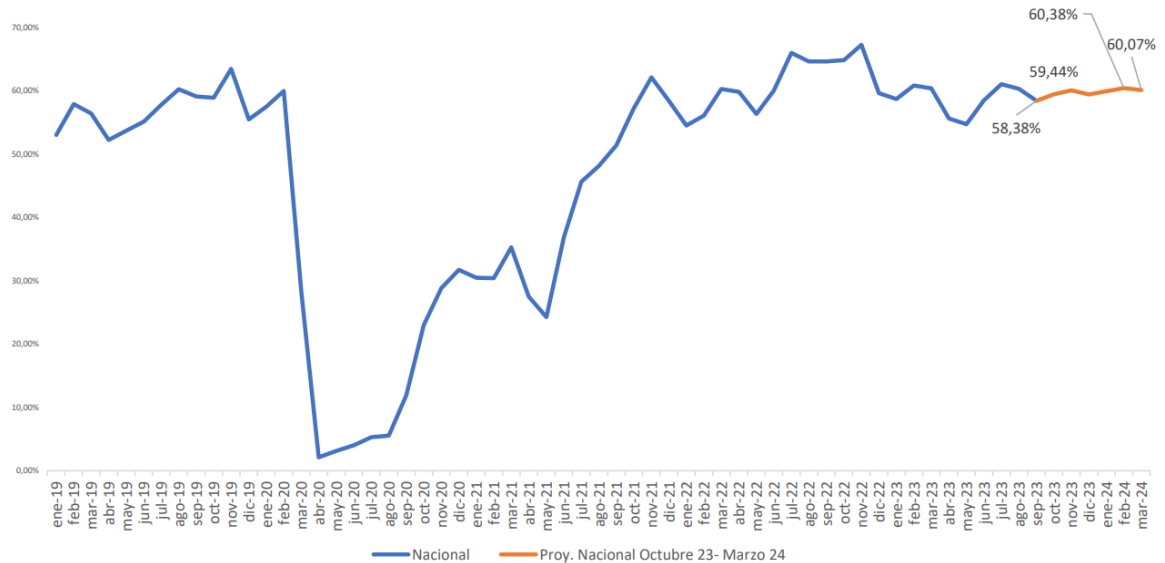
Turitá prestará servicios de alojamiento con 5 cabañas de 35m² (en promedio) y 6 cabañas de 15m². Estas cabañas tendrán un precio de alojamiento por noche de \$335.000 y \$185.000, respectivamente, que, teniendo en cuenta los precios de los competidores existentes de la Figura 6, son competitivos y contemplan las ventajas de Turitá frente a la sostenibilidad. Adicionalmente, se contemplan servicios complementarios que pretenden agregar valor a la experiencia de los huéspedes, tales como actividades grupales y alimentación.

Aunque la capacidad instalada se proyecta para alojar a 27 personas por noche, se contempló una tasa de ocupación del 43%. Este indicador varía durante el año según las temporadas altas y bajas, como se muestra en la Figura 24, y según Sectorial, para el 2021 y 2022 la tasa de ocupación a nivel nacional fue del 40,7% y 55,5%, respectivamente (Sectorial, 2023).

Figura 24

Ocupación hotelera Colombia enero 19 - septiembre 23 y proyección octubre 23 - marzo 24

24



Fuente: Cotelco, Informe de indicadores hoteleros - Septiembre 2023.

Debido a que el servicio que ofrece Turitá es una experiencia 100% presencial, se requiere, por lo menos para el primer año, de un responsable de atención y servicio que se encargue de recibir, atender y guiar a los huéspedes. Así mismo, se contemplan un responsable de gestión administrativa y un responsable de gestión comercial.

Proyección de ventas

Para el primer año, se realizaron las proyecciones de la Tabla 7 teniendo en cuenta:

- Para los servicios 1 y 2, una ocupación del 43%.
- Para el servicio 3, la realización de 2 actividad semanal con 12 participantes y un cobro por persona de \$20.000.
- Para el servicio 4, un consumo promedio por persona de \$20.000 teniendo en cuenta la ocupación del 43%.

Tabla 7

Proyección de ventas por servicio para el primer año

#	Nombre del servicio	Cantidades	Precio de venta unitario sin IVA	Ingresos totales	Partiipación (%)
1	Alojamiento por cabañas (35m2)	780	\$ 335.000	\$ 261.300.000	48%
2	Alojamiento por cabañas (15m2)	936	\$ 185.000	\$ 173.160.000	32%
3	Actividades grupales	104	\$ 240.000	\$ 24.960.000	5%
4	Alimentación	4212	\$ 20.000	\$ 84.240.000	15%
		Total		\$ 543.660.000	100%

Fuente: Elaboración propia

Para los siguientes años, se proyecta un crecimiento del 10% de las ventas en los 4 servicios, lo que refleja las ventas y costos anuales de la Tabla 8.

Tabla 8

Proyección de ventas totales periodo 2024-2028

		PROYECCIONES				
ANO		2024	2025	2026	2027	2028
VENTAS ANUALES	\$	543.660.000,0	\$ 657.828.600,0	\$ 795.972.606,0	\$ 963.126.853,3	\$ 1.165.383.492,4
COSTOS ANUALES	\$	128.458.200,0	\$ 155.434.422,0	\$ 188.075.650,6	\$ 227.571.537,3	\$ 275.361.560,1
MARGEN OPERATIVO	\$	415.201.800,0	\$ 502.394.178,0	\$ 607.896.955,4	\$ 735.555.316,0	\$ 890.021.932,4

Fuente: Elaboración propia

Proyección de gastos de mercadeo

El presupuesto del marketing mix para el primer año será de \$24.000.000 y se contempla un aumento del 10% sostenido en los años siguientes, como se muestra en la Tabla 3. Este rubro estará enfocado principalmente en la promoción en redes sociales de los atributos de Turitá, para quienes quieran explorar el turismo sostenible, y de Gachetá por sus ventajas competitivas frente a otros destinos.

Proyección de costos de producción y gastos administrativos

Los costos de producción de Turitá, dado que presta servicios de alojamiento, están asociados al mantenimiento de la infraestructura y de la propiedad, así como el desgaste del mobiliario, implementos y accesorios con los que están equipadas las cabañas y las zonas sociales.

Como gastos administrativos y de ventas, se contemplan los de la Tabla 9 que se asocian a la nómina del equipo de trabajo de la Figura 22.

Tabla 9

Presupuesto de nómina para el año 1

	VALOR AÑO 1
ADMINISTRATIVA:	\$ 28.000.000,00
VENTAS:	\$ 28.000.000,00
PRODUCCION/SERVICIO:	\$ 28.000.000,00
TOTAL NÓMINAS	\$ 84.000.000,00

Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar que el salario mensual para cada responsable es de \$2.333.333, que incluye subsidio de transporte, prestaciones sociales, seguridad social y aportes parafiscales. Este valor, que se encuentra por encima del salario mínimo en Colombia, \$2.164.782 (Más Colombia, 2024), puede considerarse altamente competitivo en el municipio debido a que combate los empleos informales, mejora la calidad de vida de los trabajadores, fomenta la estabilidad económica local y atrae talento calificado.

Presupuesto de inversión y fuentes de financiación

El presupuesto de inversión es de \$827.579.100, que se desagrega de la siguiente manera:

- Terrenos, propiedad, planta y equipo, muebles y enseres, equipo de oficina y gastos de puesta en marcha por \$702.750.000.
- Un capital de trabajo inicial, por 6 meses, que contempla costos operativos, nóminas, marketing mix y gastos fijos por \$124.829.100.

La inversión total contará con un aporte de los emprendedores de \$180.000.000, por lo que el préstamo a solicitar será de \$647.579.100, tal como se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10

Inversión total y necesidad de financiación

TOTAL INVERSIONES		\$ 702.750.000,00	TASA DE INT ANUAL CRÉDITO				AÑOS DE CRÉDITO	
			14,00%				5	
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL			CALCULO DEL PRESTAMO					
	MESES	VALOR						
COSTOS OPERATIVOS	6,0	\$ 64.229.100,00	AÑO 0	inicial	interés	amort	cuota	final
NOMINAS	6,0	\$ 42.000.000,00	2024	\$ 647.579.100,0	\$ 90.661.074,0	\$ 97.968.062,9	\$ 188.629.136,9	\$ 647.579.100,0
MARKETING MIX	6,0	\$ 12.000.000,00	2025	\$ 549.611.037,1	\$ 76.945.545,2	\$ 111.683.591,7	\$ 188.629.136,9	\$ 549.611.037,1
GASTOS FIJOS	6,0	\$ 6.600.000,00	2026	\$ 437.927.445,4	\$ 61.309.842,4	\$ 127.319.294,5	\$ 188.629.136,9	\$ 437.927.445,4
TOTAL		\$ 124.829.100,00	2027	\$ 310.608.150,9	\$ 43.485.141,1	\$ 145.143.995,8	\$ 188.629.136,9	\$ 310.608.150,9
			2028	\$ 165.464.155,2	\$ 23.164.981,7	\$ 165.464.155,2	\$ 188.629.136,9	\$ 165.464.155,2
TOTAL INVERSION		\$ 827.579.100,00						
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES		\$ 180.000.000,00						
PRESTAMO A SOLICITAR		\$ 647.579.100,00						

Fuente: Elaboración propia

Estado de resultados

En la Tabla 11 se presenta el estado de resultados proyectado para Turitá en el periodo 2024- 2028.

Tabla 11

Estado de resultados periodo 2024-2028

	2024	2025	2026	2027	2028
VENTAS	\$ 543.660.000,0	\$ 657.828.600,0	\$ 795.972.606,0	\$ 963.126.853,3	\$ 1.165.383.492,4
COSTO VENTAS	\$ 128.458.200,0	\$ 155.434.422,0	\$ 188.075.650,6	\$ 227.571.537,3	\$ 275.361.560,1
UTILIDAD BRUTA	\$ 415.201.800,0	\$ 502.394.178,0	\$ 607.896.955,4	\$ 735.555.316,0	\$ 890.021.932,4
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 84.000.000,0	\$ 92.400.000,0	\$ 101.640.000,0	\$ 111.804.000,0	\$ 122.984.400,0
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 13.200.000,0	\$ 14.520.000,0	\$ 15.972.000,0	\$ 17.569.200,0	\$ 19.326.120,0
OTROS GASTOS	\$ 24.000.000,0	\$ 26.400.000,0	\$ 29.040.000,0	\$ 31.944.000,0	\$ 35.138.400,0
DEPRECIACIÓN	\$ 62.175.000,0	\$ 62.175.000,0	\$ 62.175.000,0	\$ 62.175.000,0	\$ 62.175.000,0
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 231.826.800,0	\$ 306.899.178,0	\$ 399.069.955,4	\$ 512.063.116,0	\$ 650.398.012,4
GASTOS FINANCIEROS	\$ 90.661.074,0	\$ 76.945.545,2	\$ 61.309.842,4	\$ 43.485.141,1	\$ 23.164.981,7
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$ 141.165.726,0	\$ 229.953.632,8	\$ 337.760.113,0	\$ 468.577.974,9	\$ 627.233.030,6
IMPUESTOS	\$ 47.996.346,8	\$ 78.184.235,2	\$ 114.838.438,4	\$ 159.316.511,5	\$ 213.259.230,4
UTILIDAD NETA	\$ 93.169.379,2	\$ 151.769.397,7	\$ 222.921.674,6	\$ 309.261.463,4	\$ 413.973.800,2

Fuente: Elaboración propia

El principal análisis que se puede extraer de este estado financiero básico es que Turitá es cada vez más eficiente en la generación de utilidades netas con respecto a las ventas que genera, dado que sus gastos financieros se van reduciendo en la medida que paga el préstamo adquirido. Para concluir lo anterior, en la Tabla 12 se muestran los resultados del margen de utilidad neta para cada año.

Tabla 12

Margen de Utilidad Neta periodo 2024-2028

Año	2024	2025	2026	2027	2028
Margen de Utilidad Neta	17,1%	23,1%	28,0%	32,1%	35,5%

Fuente: Elaboración propia

Balance general

El balance general para el periodo 2024-2028 se presenta en la Tabla 13, del que se puede concluir que la empresa se proyecta con una buna salud financiera y un buen rendimiento; así como se puede extraer de los resultados del retorno sobre activos (Return on Assets, ROA en inglés) por año, de la Tabla 14, que cada vez es más eficiente en la generación de beneficios con respecto a los activos que posee.

Tabla 13

Balance General periodo 2024-2028

	ANO o		2024	2025	2026	2027	2028
			ACTIVO				
CAJA/BANCOS	\$	124.829.100,00	\$ 230.201.763,12	\$ 269.481.078,24	\$ 312.143.263,93	\$ 359.992.130,04	\$ 415.358.030,65
FIJO NO DEPRECIABLE	\$	130.000.000,00	\$ 130.000.000,00	\$ 130.000.000,00	\$ 130.000.000,00	\$ 130.000.000,00	\$ 130.000.000,00
FIJO DEPRECIABLE	\$	572.750.000,00	\$ 572.750.000,00	\$ 572.750.000,00	\$ 572.750.000,00	\$ 572.750.000,00	\$ 572.750.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$	-	\$ 62.175.000,00	\$ 124.350.000,00	\$ 186.525.000,00	\$ 248.700.000,00	\$ 310.875.000,00
ACTIVO FIJO NETO	\$	702.750.000,00	\$ 640.575.000,00	\$ 578.400.000,00	\$ 516.225.000,00	\$ 454.050.000,00	\$ 391.875.000,00
TOTAL ACTIVO	\$	827.579.100,00	\$ 870.776.763,12	\$ 847.881.078,24	\$ 828.368.263,93	\$ 814.042.130,04	\$ 807.233.030,65
			PASIVO				
Impuestos X Pagar		0	\$ 47.996.346,8	\$ 78.184.235,2	\$ 114.838.438,4	\$ 159.316.511,5	\$ 213.259.230,4
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$	-	\$ 47.996.346,8	\$ 78.184.235,2	\$ 114.838.438,4	\$ 159.316.511,5	\$ 213.259.230,4
Obligaciones Financieras	\$	647.579.100,00	\$ 549.611.037,12	\$ 437.927.445,43	\$ 310.608.150,91	\$ 165.464.155,16	\$ 0,00
PASIVO	\$	647.579.100,00	\$ 597.607.383,96	\$ 516.111.680,59	\$ 425.446.589,34	\$ 324.780.666,62	\$ 213.259.230,42
			PATRIMONIO				
Capital Social	\$	180.000.000,00	\$ 180.000.000,00	\$ 180.000.000,00	\$ 180.000.000,00	\$ 180.000.000,00	\$ 180.000.000,00
Utilidades del Ejercicio	\$	0	\$ 93.169.379,2	\$ 151.769.397,7	\$ 222.921.674,6	\$ 309.261.463,4	\$ 413.973.800,2
TOTAL PATRIMONIO	\$	180.000.000,00	\$ 273.169.379,16	\$ 331.769.397,65	\$ 402.921.674,59	\$ 489.261.463,42	\$ 593.973.800,23
TOTAL PAS + PAT	\$	827.579.100,00	\$ 870.776.763,12	\$ 847.881.078,24	\$ 828.368.263,93	\$ 814.042.130,04	\$ 807.233.030,65
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14

ROA periodo 2024-2028

Año	2024	2025	2026	2027	2028
ROA	10,7%	17,9%	26,9%	38,0%	51,3%

Fuente: Elaboración propia

Flujo de caja

En la Tabla 15 se presenta el flujo de caja de Turitá con resultados positivos para el periodo 2024-2028, lo que permitirá futuras inversiones para su escalabilidad en esta y otras regiones del país.

Tabla 15

Flujo de Caja periodo 2024-2028

		CAPITAL INVERTIDO					
ANO o		2024	2025	2026	2027	2028	
Activos Corrientes	\$	124.829.100	\$ 230.201.763	\$ 269.481.078	\$ 312.143.264	\$ 359.992.130	\$ 415.358.031
Pasivos Corrientes	\$	-	\$ 47.996.347	\$ 78.184.235	\$ 114.838.438	\$ 159.316.511	\$ 213.259.230
KTNO	\$	124.829.100	\$ 182.205.416	\$ 191.296.843	\$ 197.304.826	\$ 200.675.619	\$ 202.098.800
Activo Fijo Neto	\$	702.750.000	\$ 640.575.000	\$ 578.400.000	\$ 516.225.000	\$ 454.050.000	\$ 391.875.000
Depreciación Acumulada	\$	-	\$ 62.175.000	\$ 124.350.000	\$ 186.525.000	\$ 248.700.000	\$ 310.875.000
Activo Fijo Bruto	\$	702.750.000	\$ 702.750.000	\$ 702.750.000	\$ 702.750.000	\$ 702.750.000	\$ 702.750.000
Total Capital Operativo Neto	\$	827.579.100	\$ 822.780.416	\$ 769.696.843	\$ 713.529.826	\$ 654.725.619	\$ 593.973.800
		CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE					
EBIT	\$	231.826.800,0	\$ 306.899.178,0	\$ 399.069.955,4	\$ 512.063.116,0	\$ 650.398.012,4	
Impuestos	\$	78.821.112,0	\$ 104.345.720,5	\$ 135.683.784,8	\$ 174.101.459,4	\$ 221.135.324,2	
NOPLAT	\$	153.005.688,0	\$ 202.553.457,5	\$ 263.386.170,6	\$ 337.961.656,6	\$ 429.262.688,2	
Inversión Neta	\$	4.798.683,7	\$ 53.083.573,2	\$ 56.167.017,6	\$ 58.804.206,9	\$ 60.751.818,4	
Flujo de Caja Libre del período	\$	157.804.372	\$ 255.637.031	\$ 319.553.188	\$ 396.765.863	\$ 490.014.507	

Fuente: Elaboración propia

Indicadores financieros de rentabilidad y evaluación financiera

Como se puede apreciar en la Figura 25, con una inversión inicial de \$827.579.100, las ventas proyectadas de las cuatro fuentes de ingreso descritas anteriormente y sus respectivos costos y gastos asociados, Turitá promete una tasa interna de retorno (TIR) del 22,46% con un periodo de recuperación de 4,69 años. El valor presente neto es de \$54.644.275 teniendo en cuenta una tasa de evaluación del proyecto de 20%, lo que confirma que Turitá renta por encima de un CDT, teniendo en cuenta las proyecciones de inflación y la prima de riesgo del sector.

Enfoque hacia la Sostenibilidad

Turitá se presenta como un modelo de negocio sostenible con un enfoque integral que abarca las dimensiones social, ambiental, económica y de gobernanza. Se compromete a contribuir significativamente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, impulsando prácticas sostenibles y responsables en el turismo. A continuación, se detalla cómo Turitá se alinea y contribuye a los ODS específicos.

Dimensión Social

ODS 1: Fin de la Pobreza y ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico

Turitá promueve la inclusión social y económica de las comunidades locales mediante la creación de empleos directos e indirectos. Al contratar localmente y adquirir productos de proveedores locales, Turitá no solo genera empleo, sino que también impulsa el desarrollo económico regional. Además, la formación y capacitación a los empleados y colaboradores locales asegura condiciones de trabajo decentes y el crecimiento profesional continuo.

Dimensión Ambiental

ODS 13: Acción por el Clima y ODS 15: Vida de Ecosistemas Terrestres.

El compromiso ambiental de Turitá es fundamental para su modelo de negocio. Turitá implementa un sistema de gestión ambiental que minimiza el impacto ambiental de sus operaciones. Esto incluye el uso de tecnologías emergentes para reducir emisiones de carbono, gestión eficiente de residuos y conservación de recursos hídricos. Además, se promueven actividades de turismo ecológico como el senderismo y el avistamiento de aves, que fomentan la conservación de la biodiversidad local.

ODS 12: Producción y Consumo Responsables

La estrategia de Turitá incluye la adopción de prácticas de consumo y producción sostenibles, como la utilización de materiales reciclables y biodegradables, y la reducción

de desechos. Se alienta a los turistas a participar en actividades que promuevan la sostenibilidad, como el reciclaje y el uso consciente de los recursos durante su estancia.

Dimensión Económica

ODS 9: Industria, Innovación e Infraestructura

Desde una perspectiva económica, la sostenibilidad en Turitá se traduce en un modelo de negocio que busca generar valor a largo plazo. Turitá invierte en infraestructuras sostenibles y tecnologías innovadoras que mejoran la eficiencia operativa y reducen el impacto ambiental. Esto incluye la instalación de sistemas de energía renovable y el desarrollo de una plataforma digital para optimizar la gestión de reservas y servicios turísticos.

ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico

La operación de Turitá genera un impacto económico positivo no solo a nivel local sino también nacional. La proyección de ingresos y la estabilidad financiera permiten futuras inversiones en otras regiones, promoviendo el crecimiento económico sostenible y la creación de empleos de calidad.

Dimensión de Gobernanza

ODS 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas

Turitá se rige por principios de transparencia, ética y responsabilidad social. La empresa establece políticas claras de gobernanza corporativa que incluyen la participación de la comunidad en la toma de decisiones y la implementación de prácticas justas y equitativas en todas sus operaciones.

ODS 17: Alianzas para Lograr los Objetivos

Turitá fomenta alianzas estratégicas con actores locales, organizaciones no gubernamentales y plataformas digitales como Airbnb y Booking. Estas alianzas no solo amplían el alcance del proyecto, sino que también fortalecen la red de turismo sostenible en la región, promoviendo un enfoque colaborativo para el logro de los ODS.

En resumen, Turitá se posiciona como un referente en el turismo sostenible, demostrando que es posible integrar la sostenibilidad en el corazón del modelo de negocio. A través de su compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, Turitá no solo contribuye al desarrollo económico y social de las comunidades locales, sino que también preserva y protege el medio ambiente para las futuras generaciones. Este enfoque integral y estratégico asegura que Turitá no solo sea una empresa rentable, sino también una fuerza impulsora para el cambio positivo en la industria del turismo.

Conclusiones

- El estudio de mercado revela que existe una demanda creciente por experiencias turísticas sostenibles. Los consumidores modernos valoran cada vez más las prácticas responsables y están dispuestos a pagar por servicios que promuevan la conservación del medio ambiente y el desarrollo local. La investigación de mercado muestra que Gachetá, con su riqueza natural y cultural, tiene un gran potencial para atraer a este segmento de mercado. La disposición de los turistas a buscar alternativas sostenibles en sus viajes indica que una empresa orientada al turismo sostenible en esta región podría no solo ser viable, sino también muy exitosa.
- El análisis técnico del proyecto destaca la factibilidad de implementar las infraestructuras necesarias para operar una empresa de turismo sostenible en Gachetá. La región cuenta con los recursos naturales y el espacio adecuado para desarrollar instalaciones ambientalmente amigables. Se ha identificado que la implementación de tecnologías sostenibles, como paneles solares y sistemas de reciclaje de agua, es técnicamente viable y contribuirá significativamente a reducir el impacto ambiental de las operaciones. Además,

el diseño de las cabañas y las áreas comunes armoniza con el entorno natural, promoviendo una experiencia auténtica y sostenible para los visitantes.

- Desde el punto de vista administrativo y legal, el proyecto cumple con los requisitos necesarios para su implementación. Se han identificado y analizado las normativas locales, regionales y nacionales que regulan el turismo sostenible y se ha verificado que el proyecto cumple con todas ellas. La estructura organizacional propuesta garantiza una gestión eficiente y responsable, promoviendo la transparencia y la ética en todas las operaciones. Además, la ubicación en Gachetá facilita la colaboración con autoridades locales y comunidades, lo cual es crucial para el éxito a largo plazo del proyecto.
- El análisis financiero demuestra que el proyecto es económicamente viable. Las proyecciones financieras indican que la empresa puede alcanzar un punto de equilibrio en un periodo razonable y generar beneficios sostenibles a largo plazo. La inversión inicial es significativa, pero se espera que los ingresos derivados de la alta demanda por turismo sostenible cubran estos costos rápidamente. Además, la implementación de prácticas sostenibles, como la eficiencia energética y la gestión responsable de recursos, contribuirá a la reducción de costos operativos a largo plazo.
- El proyecto Turitá es viable tanto con una inversión total inicial como con una inversión progresiva financiada con recursos propios. Optar por una inversión gradual permite ajustar el modelo de negocio y evitar el endeudamiento, lo que elimina la presión de pagos de intereses y brinda flexibilidad para reinvertir ingresos en las fases iniciales. Este enfoque también facilita la adaptación estratégica según las condiciones del mercado, alineando las decisiones con los objetivos a largo plazo, misión y visión de Turitá.

- El estudio de sostenibilidad confirma que la empresa no solo será viable, sino que también contribuirá positivamente al medio ambiente y a la comunidad local. Las prácticas sostenibles implementadas están alineadas con los principios de conservación de la biodiversidad y el desarrollo local. La educación ambiental ofrecida a los huéspedes y la colaboración con la comunidad local fomentarán una mayor conciencia y respeto por el entorno. Este enfoque asegura que las operaciones promuevan un impacto positivo en la región de Gachetá y contribuyan a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- En resumen, el análisis integral de mercado, técnico, administrativo, legal, financiero y de sostenibilidad demuestra que el proyecto de crear una empresa orientada al turismo sostenible en Gachetá, Cundinamarca, es altamente viable. La combinación de una demanda creciente por turismo responsable, la disponibilidad de recursos técnicos y financieros, y un firme compromiso con la sostenibilidad asegura que este proyecto no solo será exitoso, sino que también se convertirá en un referente de buenas prácticas en el sector turístico colombiano. La implementación de Turitá como una empresa de turismo sostenible en Gachetá representa una oportunidad única para promover un desarrollo económico inclusivo y respetuoso con el medio ambiente.

Referencias

- Banco de la República. (s.f.). Tasa Representativa del Mercado - TRM (COP/USD). Banco de la República. <https://www.banrep.gov.co/es/trm>
- Cotelco. (2023). Informe de indicadores hoteleros - septiembre 2023. Recuperado de la base de datos EMIS de la Universidad Ean.
- Cotelco. (2023). Índice de competitividad turística regional de Colombia -ICTRC- 2023. Recuperado de la base de datos EMIS de la Universidad Ean.
- Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. MIT Press.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). (2006). NTS-TS 001-1: Destinos turísticos de Colombia. Requisitos de sostenibilidad. https://fontur.com.co/sites/default/files/2020-11/NTS_TS001_1.pdf
- Lacouture, M. C. (2019). Libro de turismo sostenible. Editorial Planeta Colombiana S. A.
- Ley 1558 de 2012. Por la cual se expide la Ley de Turismo Sostenible. 21 de julio de 2012. D.O. No. 48489 (Colombia).
- Ley 300 de 1996. Por la cual se expide la Ley General de Turismo. 21 de diciembre de 1996. D.O. No. 42927 (Colombia).
- Más Colombia. (2024). Todo sobre el salario mínimo 2024 en Colombia. <https://mascolombia.com/todo-sobre-el-salario-minimo-2024-en-colombia/>
- McGraw-Hill Education. (s.f.). La pirámide de Maslow. McGraw-Hill Education. <https://www.mheducation.es/blog/la-piramide-de-maslow>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2023). Informe sobre estadísticas de turismo, junio de 2023. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-turismo/2023/junio/oe-e-yv-turismo-junio.pdf.aspx>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (s.f.). Política de turismo sostenible.

<https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo/politica-de-turismo-sostenible/politica-de-turismo-sostenible-9.aspx>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2024). Informe mensual de turismo enero-febrero 2024. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-turismo/2024/enero/oe-e-yv-turismo-enero-2024.pdf.aspx>

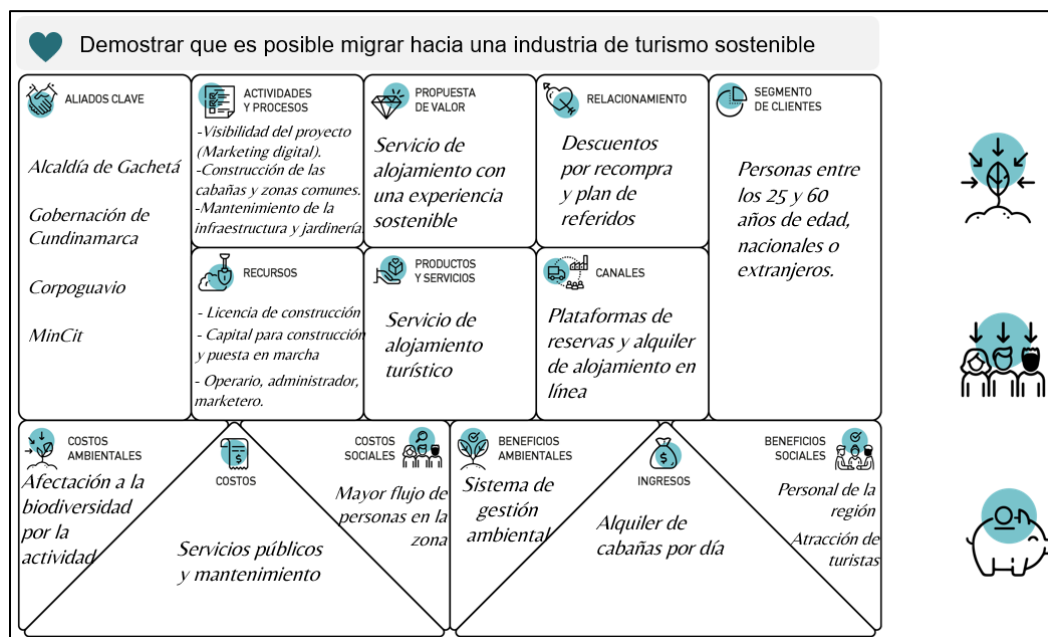
Municipio de Gachetá en Cundinamarca. (s.f.). Proyectos en ejecución. Sitio web oficial del Municipio de Gachetá en Cundinamarca. <https://www.gacheta-cundinamarca.gov.co/tema/proyectos-en-ejecucion>

Proexport, P. E. P. F. (s.f). Impacto de la inversión extranjera en Colombia: situación actual y perspectivas. Org.co. Recuperado el 9 de octubre de 2023, de https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/979/Repor_Diciembre_2007_Fedesarrollo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

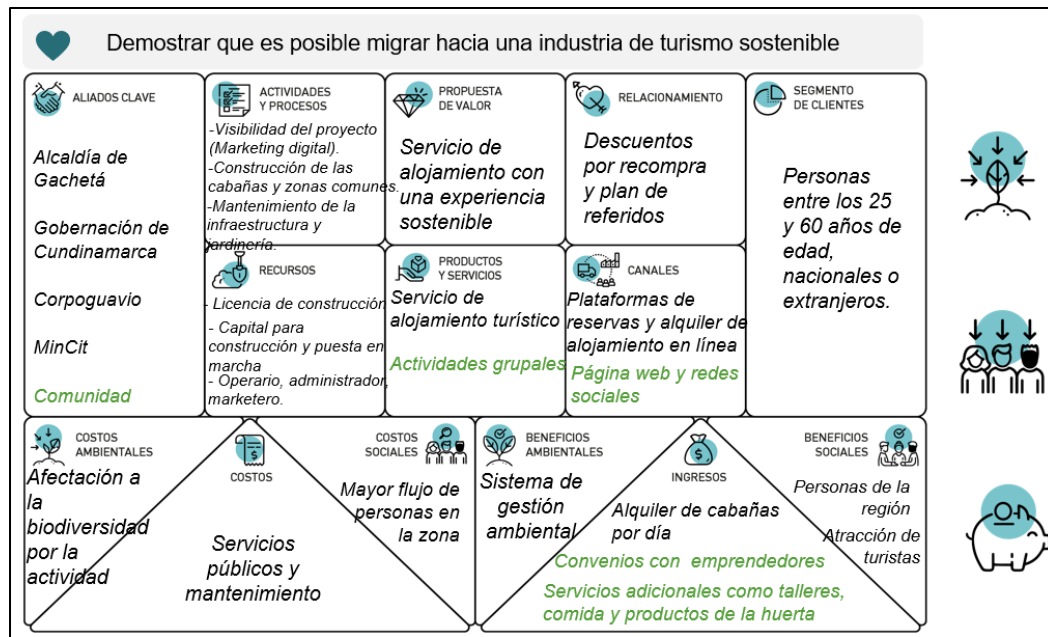
Sectorial. (2022). Colombia – Informe sector turismo y hotelería – noviembre 2022. Editorial EMIS. Recuperado de la base de datos EMIS de la Universidad Ean.

Sectorial. (2023). Informe sector turismo y hotelería - diciembre 2023. Editorial EMIS. Recuperado de la base de datos EMIS de la Universidad Ean.

A. Anexo. Primera versión del modelo de negocio sostenible



B. Anexo. Segunda versión del modelo de negocio sostenible



C. Anexo. Primera versión de ficha técnica de servicio de alojamiento por cabaña

Nombre:	Alojamiento por cabaña.
Valor:	\$280.000.
Descripción:	- El servicio de alojamiento tendrá un valor de \$280.000 (en promedio) por noche para 2 personas. - A partir de 3 personas el valor incrementará en \$100.000 por persona adicional. - Este valor incluye el acceso exclusivo a una cabaña con baño privado, cocina, WiFi, zona verde privada y BBQ.

D. Anexo. Primera versión de ficha técnica de servicio de actividades grupales

Nombre:	Activades grupales.
----------------	---------------------

Valor:	\$20.000.
Descripción:	• Las actividades grupales tendrán un costo de 20.000 (aproximadamente) por persona. • Las actividades grupales serán realizadas de acuerdo al número de huéspedes que tenga Turtitá y no es una obligatoriedad su ofrecimiento. Estas actividades pueden ser sesiones de yoga, clubes de lectura, siembra, cocina, cata de café, etc.

E. Anexo. Primera versión de ficha técnica de servicio de alimentación

Nombre:	Alimentación.
Descripción:	• Turtitá contará con una oferta gastronómica limitada que incluirá productos de la huerta y de la región. • Serán productos de temporada y su valor dependerá de sus respectivos costos.

F. Anexo. Primera versión del proceso de prestación del servicio

