

MODELO DE NEGOCIOS DE PARCELAMIENTO RURAL TURÍSTICO SERRANÍA DEL
YUCAO DE GRAN TOURS EN PUERTO GAITÁN, META



LUIS CAMILO ENRIQUE NIÑO GIRALDO



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
VILLAVICENCIO

2025

MODELO DE NEGOCIOS DE PARCELAMIENTO RURAL TURÍSTICO SERRANÍA DEL
YUCAO DE GRAN TOURS EN PUERTO GAITÁN, META

LUIS CAMILO ENRIQUE NIÑO GIRALDO

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas
Agropecuarias

Asesor

Mg. JOSÉ AMABLE PÉREZ

Magister en ciencias administrativas

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

FACULTAD ADMINISTRACION DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

VILLAVICENCIO

2025

Autoridades Académicas

P. Álvaro José ARANGO RESTREPO, O.P.

Rector General

P. Mauricio Antonio CORTÉS GALLEGO, O.P.

Vicerrector Académico General

P. Luis Antonio ALFONSO VARGAS, O.P.

Rector Seccional Villavicencio

P. Adrián Mauricio GARCÍA PEÑARANDA, O.P.

Vicerrector Académico Seccional Villavicencio

Mg. Julieth Andrea SIERRA TOBÓN

Secretaria General Seccional Villavicencio

Mg. Mario Fernando PRIETO DELGADILLO

Decano de la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias

Dedicatoria

A mis padres, por su amor incondicional y por enseñarme que con esfuerzo y perseverancia todo es posible. A mis maestros y colegas por compartir su sabiduría y acompañarme a complementar este proyecto. Y, en especial a las comunidades de Puerto Gaitán, cuyo rescoldo de esperanza y compromiso con el entorno inspiró cada una de las páginas del trabajo.

Agradecimientos

Quiero expresar mi gratitud al Dr Jose amable perez, mi director de trabajo de grado, por su guía constante, sus valiosas recomendaciones y su compromiso inquebrantable con la calidad académica de este proyecto. Su experiencia ha sido un pilar fundamental para orientar cada etapa de la investigación y para fomentar en mí un espíritu crítico y riguroso.

Agradezco asimismo a los profesores y al personal administrativo de la FAEA de la Universidad Santo Tomás, sede Villavicencio, por brindarme los recursos, las herramientas y el respaldo institucional necesario para desarrollar este proyecto. Su apoyo logístico y académico, desde el acceso a bibliotecas especializadas hasta la gestión de espacios para trabajo de campo, hizo posible la concreción de esta propuesta.

Mi gratitud también está con los expertos y las comunidades de Puerto Gaitán, Meta, que generosamente compartieron sus conocimientos, experiencias y percepciones. Sin su apertura y colaboración, no habría sido posible comprender a fondo los retos y oportunidades del turismo rural en la región.

Finalmente, agradezco a mi familia y amigos por su paciencia, ánimo y aliento incondicional. Su comprensión en los momentos de mayor dedicación y su confianza en mi capacidad me impulsaron a superar cada desafío y a culminar con éxito este trabajo de grado.

Contenido

	Pág.
Resumen.....	11
Abstract.....	12
Glosario.....	13
Introducción	14
1. Planteamiento de la problemática detectada	15
2. Objetivos	18
2.1 Objetivo general.....	18
2.2 Objetivos específicos	18
3. Solución a la problemática detectada	19
4. Justificación.....	20
5. Marco teórico	21
5.1 Antecedentes	21
5.2 Conceptos.....	25
5.3 Normatividad	25
5.4 Teorías (Diseñar modelo teórico para aplicar en el trabajo).....	26
6. Diseño Metodológico	28
6.1 Enfoque.....	28
6.2 Tipo o Alcance de la Investigación.....	28
6.3 Instrumento(s) de Recolección de información	28
6.4 Tipo de análisis	29
6.5 Diseño del marco metodológico (explicar por etapas como desarrollar el plan).....	29
7. Modelo de negocio o Propuesta de valor	30
8. Descripción del Negocio	31
8.1 Planeación Estratégica	31
8.2 Filosofía	32
8.3 Misión	33
8.4 Visión.....	33

8.5	Valores	34
9.	Diseño Operacional	35
9.1	8.1 Organigrama	35
9.2	Actividades organizacionales.....	35
9.3	Procesos, Objetivos estratégicos, tácticos y operacionales.....	35
9.4	Metodologías de Motivación	36
9.5	Mecanismos de Liderazgo	36
9.6	Indicadores de Gestión.....	37
9.7	Plan de operaciones.....	37
10.	Análisis de la competencia.....	38
11.	Plan de marketing	39
11.1	Mercado meta.....	39
11.2	Relación con el cliente	39
11.3	Investigación del Producto.....	39
11.4	Servicio o Estrategias y planes de acción	39
11.5	Marketing mix u otro	40
11.6	Fidelización.....	40
11.7	Política Posventa.....	40
11.8	Responsabilidad Social Empresarial.....	40
11.9	Estrategia de logística y distribución, Canales de distribución.....	41
11.10	Socios Claves	41
12.	Estructura de costos	42
12.1	Gastos de venta	42
12.2	Gastos de Administración.....	42
12.3	Costos de producción	42
12.4	Inversión total	43
13.	Estudio Financiero	44
13.1	Precio del Producto	45
13.2	Presupuestos.....	45
13.3	Flujo de caja.....	46

13.4	Estados Financieros Preliminares con proyección de indicadores financieros por escenarios.....	46
13.5	Capital de Inversión	49
13.6	Financiamiento necesario.....	50
13.7	Indicadores de Evaluación Financiera	50
13.8	Razones Financieras.....	50
13.8.1	Rentabilidad	50
13.8.2	Solvencia.....	51
13.8.3	Liquidez	51
13.8.4	Apalancamiento	51
13.8.5	Punto de Equilibrio	52
13.8.6	Reparto de Utilidades.....	52
13.8.7	Aspectos Legales (Propuesta).....	53
13.8.8	Estudio de viabilidad ambiental.....	53
	Conclusiones	54
	Referencias bibliográficas.....	55

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Etapas del diseño metodológico	29
Tabla 2 Análisis de sensibilidad	45
Tabla 3. Presupuestos totales	45

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 Estructura de costos.....	44

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo diseñar un modelo de negocios de parcelamiento rural turístico fundamentado en principios de economía circular para el predio San Camilo, Puerto Gaitán (Meta), con miras a diversificar la economía local y promover el desarrollo rural sostenible. Se adoptó un enfoque cuantitativo de alcance exploratorio, descriptivo y correlacional, en el cual se combinó con un análisis documental, entrevistas semiestructuradas y observación de campo para caracterizar la demanda y las condiciones territoriales. Por otra parte, el análisis financiero incluye un estudio de costo beneficio y un modelo de flujo de caja descontado.

Como resultado, se propone la configuración de 50 parcelas de 3.000 metros cuadrados, dotadas de cabañas eco innovadoras y un sistema circular de gestión de residuos, agua pluvial y energía solar. Desde la perspectiva social y ambiental, el modelo fortalece la participación de grupos de interés locales y promueve prácticas turísticas que contribuyen a la conservación de la biodiversidad. Es así que, si bien la viabilidad técnica y ambiental está respaldada por el diseño circular, la recuperación plena de la inversión exige plazos superiores a 2 años, como tal, este marco ofrece una referencia replicable para proyectos de turismo sostenible en regiones rurales de la Orinoquía.

Palabras Clave: Turismo rural, parcelamiento, economía circular, agroturismo, modelo de negocios, sostenibilidad

Abstract

This study aims to design a rural tourism subdivision business model based on circular economy principles for the San Camilo property in Puerto Gaitán (Meta), with a view to diversifying the local economy and promoting sustainable rural development. A quantitative approach of exploratory, descriptive, and correlational scope was adopted, combined with documentary analysis, semi-structured interviews, and field observation to characterize demand and territorial conditions. The financial analysis also includes a cost-benefit analysis and a discounted cash flow model.

The result is a proposed configuration of 50 plots of land each measuring 3,000 square meters, equipped with eco-innovative cabins and a circular waste, rainwater, and solar energy management system. From a social and environmental perspective, the model strengthens the participation of local stakeholders and promotes tourism practices that contribute to biodiversity conservation. Thus, while technical and environmental viability is supported by the circular design, full investment recovery requires a timeframe of more than two years. As such, this framework offers a replicable reference for sustainable tourism projects in rural regions of the Orinoquía region.

Key Word: Rural tourism, land division, circular economy, agrotourism, business model, sustainability

Glosario

Agroturismo: modalidad de turismo rural en cual el visitante participa en actividades agropecuarias con el fin de promover el aprendizaje de procesos productivos tradicionales.

Ecoinnovación: desarrollo de prácticas empresariales que buscan generar mejorar en el medio ambiente en comparación con alternativas existentes, están alineadas con la innovación y la sostenibilidad.

Economía circular: modelo económico que busca mantener el valor de los productos, materiales y recursos el mayor tiempo posible, con el fin de reducir residuos y optimizar los flujos técnico y biológicos mediante la producción limpia y regeneración de ecosistemas.

Parcelamiento: estrategia de división de grandes predios en parcelas para la venta y desarrollo de servicios de alojamiento y actividades recreativas en el medio rural.

Turismo rural: actividad que desarrolla experiencias en entornos no urbanos de baja intensidad, vinculando a los factores de naturaleza, agricultura y cultura en proyectos sostenibles que ofrecen experiencias auténticas e innovadoras.

Introducción

El turismo rural en Colombia ha ido experimentando un crecimiento por el interés que presentan las personas por tener experiencias inmersas en la naturaleza con el fin de buscar la tranquilidad y que esta se encuentre alejada de los centros urbanos; es así que, durante la pandemia de COVID-19, este segmento, se consolidó como una opción de dinamización económica y recreación segura con el fin de entender la necesidad de las personas por experimentar diferentes actividades y experiencias en espacios abiertos y al aire libre. Sin embargo, la oferta de alojamiento y servicios turísticos rurales continúa concentrada en regiones tradicionales como Antioquia y Bogotá dejando rezagos en la orinoquía. En el Meta, a pesar de su riqueza hídrica y biodiversidad, como es el caso de Puerto Gaitán que es el único municipio colombiano donde confluyen tres ríos navegables, la consolidación de productos de parcelamiento rural sostenible sigue siendo un poco incipiente. Por un lado, en Puerto Gaitán no hay iniciativas concretas de parcelamiento que integren de manera sostenible actividades agrícolas, alojamiento y educación ambiental, lo que constituye un vacío cuando se habla de literatura y en la práctica regional; frente a esto, el propósito del trabajo es diseñar un modelo de negocios de parcelamiento rural turístico basado en principios de economía circular, que garantice la viabilidad técnica, ambiental y financiera del proyecto Serranía del Yucao de Gran Tours en el predio San Camilo Puerto Gaitán - Meta.

1. Planteamiento de la problemática detectada

En Colombia cuando se habla de turismo, se ido observando un creciente interés y desarrollo en el sector turístico rural, debido a que ha sido impulsado por aquellas personas que buscan vivir diferentes experiencias que estén relacionadas al entorno natural, y a la tranquilidad que estos entornos ofrecen a comparación de los centros urbanos (Higuera, 2025). Durante la pandemia del cobi 19, el turismo rural empezó a consolidarse como una opción de dinamización económica y de recreación segura la cual se basaba en atender la necesidad de las personas por estar en espacios abiertos mientras hacen actividades en entornos libres de contaminación (Thomé-Ortiz et al., 2023). Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2023), en el año 2022 el gasto turístico interno creció un 52,5%, respecto al año 2021, alcanzando así un aproximado de 12,912 millones. No obstante, la oferta de alojamiento y servicios turísticos rurales permanece concentrada en regiones tradicionales como Antioquia y Bogotá, dejando rezagos en la orinoquía (BBVA, 2024). Es así, que en el departamento del Meta, los prestadores rurales aún no satisfacen la creciente demanda de visitantes interesados en experiencias turísticas integradas con la naturaleza (Jara, 2014).

En ese contexto, Puerto Gaitán cuenta con una riqueza hídrica y biodiversa que es única debido a que es el único municipio colombiano donde confluyen tres ríos navegables, aún así, su consolidación como destino rural sostenible sigue siendo algo incipiente (Trujillo Briñez, 2023). Como tal, las políticas públicas de turismo del meta han priorizado históricamente varios productos como el turismo balneario y el etnoturismo en corredores como Villavicencio-Puerto López, donde relegan el agroturismo y el parcelamiento rural a un segundo plano (Jara, 2024). Por lo tanto, un estudio de caso de la universidad externado evidencia la necesidad de diversificar la economía local tras la caída del petróleo, donde señala el turismo rural con una alternativa viable para mejorar los ingresos municipales y el bienestar de las comunidades (Caro Vargas & Gaviria Muñoz, 2016). Sin embargo, hasta la fecha no hay iniciativas de parcelación rural que integren de manera sostenible actividades agrícolas, de alojamiento y de educación ambiental en Puerto Gaitán.

Además de ello, la demanda de personas que buscan desconexión urbana y calidad de vida en entornos rurales está en aumento notablemente en el Meta, impulsada por nuevos estilos de vida de post pandemia (Higuera, 2016). Pese a ello, los inversionistas y turistas carecen de ofertas integrales que combinen la adquisición de terrenos rurales con servicios turísticos experienciales

y agroeducativos. En este contexto, el proyecto de emprendimiento de parcelamiento rural turístico serranía del yucaoa tiene como propósito aprovechar los recursos naturales del predio San Camilo como fuente de valor, esto a través de un sistema circular que promueve la regeneración y la protección permanente de los ecosistemas y la madre naturaleza, aunado a ello, la empresa Gran Tours que tiene una trayectoria en bienes raíces y proyectos de exclusividad, ha identificado la oportunidad de desarrollar un modelo de negocios de parcelamiento turístico en el predio San Camilo. A base ello, se guía bajo la estrategia Nacional de economía circular la cual promueve el paradigma de producir conservando y conservar produciendo el cual es orientado a la eficiencia en el uso de materiales, agua y energía según la capacidad de recuperación de los entornos rurales.

Además de ello, la implementación de modelos de turismo circular en Colombia ha favorecido la gestión de residuos sólidos en la generación de cadenas de valor locales, fortaleciendo la competitividad del sector y reduciendo la huella ecológica de las actividades turísticas, de igual manera, la Organización Mundial del Turismo destaca que poder integrar principios circulares va permitiendo que los destinos turísticos dejen una huella positiva y vayan creando un círculo virtuoso entre empresas y territorios, esto con el fin de mejorar el bienestar de las comunidades anfitrionas.

Paralelamente, como se había dicho anteriormente la demanda de los turistas que están interesados en tener un estilo de vida más saludable y tener experiencias de inmersión en la naturaleza ha ido creciendo de manera sostenida. Según el DANE, el alojamiento rural y modalidades como campamento han registrado tendencias en alza, ya que se refleja un interés creciente por servicios turísticos que combinen el confort y el contacto con el entorno rural (DANE, 2023). Por otra parte, la Cuenta Satélite de Turismo reportó en el año 2023 un valor agregado de \$33,2 billones, la que se convierte en la cifra más alta desde el 2015, lo que va evidenciando el dinamismo del sector y la oportunidad de diversificar la oferta hacia procesos de agroturismo y parcelamiento rural (MINCIT, 2024).

Es así que, el problema radica en la escasez de proyectos de parcelamiento rural turístico en Puerto Gaitán que adopten un sistema circular de aprovechamiento y conservación de los recursos naturales, y es este vacío el que va limitando las oportunidades de desarrollo económico local y la oferta de experiencias de turismo sostenible que generen un valor agregado y que contribuyan a la protección de la biodiversidad. Por lo tanto, este trabajo en modalidad de presentar un proyecto de emprendimiento busca presentar un plan de negocios que, mediante un enfoque

metodológico descriptivo y de diagnóstico estratégico, permita la implementación de un sistema circular, con el fin de asegurar la viabilidad técnica, ambiental y financiera del proyecto en el Predio San Camilo en Puerto Gaitán - Meta.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de negocios de parcelamiento turístico garantice la viabilidad del proyecto Serranía del Yucao de Gran Tours en el predio San Camilo, Puerto Gaitán (Meta) contribuyendo al fortalecimiento rural sostenible del sector.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico estratégico del entorno turístico, socioeconómico y ambiental de Puerto Gaitán, con el fin de cuantificar la demanda potencial del turismo rural y agroturismo del sector.
- Analizar el Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT) y la normatividad aplicable para el proyecto de Serranía del Yucao de Gran Tours en el predio San Camilo, Puerto Gaitán (Meta)
- Evaluar el modelo de negocio y la viabilidad financiera del proyecto de Serranía del Yucao de Gran Tours en el predio San Camilo, Puerto Gaitán (Meta)

3. Solución a la problemática detectada

Para dar respuesta a la problemática identificada, se plantea un plan de negocios de parcelamiento rural turístico que integre el diseño sostenible, economía circular y metodologías académicas rigurosas, por lo tanto, el enfoque va a permitir a la empresa Grand Tours implementar un proyecto innovador y viable, reforzando su posición en el mercado del turismo rural y cumpliendo los requisitos de un trabajo en modalidad de emprendimiento.

Aunado al anterior, en el modelo de negocio sostenible, se basa en un diseño de 50 parcelas de 3.000 metros cuadrados con cabañas sostenibles tipo blanding y espacios de agroturismo que incluyan experiencias de cultivo, recolección y talleres de educación ambiental, empleando materiales locales y técnicas de construcción de bajo impacto, tal como lo recomiendan los estudios de hospedería rural basada en economía circular. Adicionalmente, este esquema permitirá diversificar las fuentes de ingresos de la organización ya que se combina la comercialización de bienes raíces con servicios turísticos de alto valor agregado y bajo impacto ambiental. En este caso, para garantizar la circulación eficiente de recursos, se busca implementar un sistema circular de gestión de residuos orgánicos, agua de lluvia y energía solar que transforme los desechos de la actividad agropecuaria en insumos para compostaje y riego, con el fin de reducir costos operativos y fortalecer la resiliencia del ecosistema (Agudelo Bustamante, 2022). Además de ello, se promoverá la compra de insumos locales y la contratación de mano de obra de Cabuyaro, Puerto López y Puerto Gaitán, fomentando el desarrollo económico regional y el sentido de pertenencia comunitaria.

Por lo tanto, el plan se enmarca en la ruta del Amanecer Llanero, aprovechando su oferta de hotelería, gastronomía y fluviabilidad para articular paquetes turísticos que incluyan recorridos por ríos Meta y Yucao, visitas a cultivos de la región y actividades culturales de la orinoquía. Por lo que esta ubicación estratégica facilita las alianzas con operadores locales y potenciadores del turismo rural sostenible, el cual se alinea con las directrices del plan sectorial de turismo 2022-2026, que impulsa proyectos regenerativos y circulares en el país (MINTIC, 2023).

En suma, la solución busca integrar criterios de viabilidad técnica, financiera y ambiental, con el fin de asegurar el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y el fortalecimiento de Gran Tours ya que busca promover el desarrollo real y el bienestar comunitario en Puerto Gaitán.

4. Justificación

Aunado a lo anteriormente mencionado, el proyecto de emprendimiento de parcelamiento Rural Turístico, responde a la necesidad de diversificar la oferta turística en el meta aprovechando 156 hectáreas de terrenos para crear 50 parcelas de 3000 metros cuadrados con cabañas sostenibles, glamping y experiencias agroecoturísticas, lo cual permitirá a la empresa Gran Tours diferenciarse en un mercado en auge y consolidar su liderazgo en proyectos de bienes raíces con valor agregado ambiental y cultural.

Por lo tanto, la relevancia estratégica para la empresa, se basa en el aprovechamiento de un nicho de mercado en crecimiento ya que el turismo rural en Colombia se proyecta como una alternativa sostenible para la diversificación económica de las comunidades generando un impacto positivo en el pib regional y empleo local, en segundo lugar, se encuentra con la alineación con la política nacional del turismo sostenible, el 2022-2026, el cual contempla más de 180 acciones para impulsar proyectos regenerativos y circulares, lo que respalda las metodologías como la plantea en serranía del yuca y facilita el acceso a apoyos y certificaciones.

En tercer lugar, se encuentra el cumplimiento de los objetivos organizacionales ya que este proyecto busca que la empresa Gran Tours genere proyectos productivos de exclusividad y sostenibilidad, mejorando su posicionamiento al ofrecer un modelo de negocio basado en economía circular y turismo responsable. Por otro lado, el proyecto busca contribuir al desarrollo local mediante la dinamización de la economía rural, el fortalecimiento de cadenas de valor y la potenciación de actividades agroturísticas del sector.

Además de ello, el proyecto aporta y promueve la sostenibilidad ambiental mediante la implementación de un sistema circular de recursos, a la vez ayuda a la reducción de huella ecológica al incorporar energías renovables y prácticas de construcción sostenible en cabañas glamping, lo que minimiza el impacto ambiental, otro factor es que se basa en la protección de la biodiversidad al integrarse a la ruta del Amanecer Llanero y las corrientes fluviales del río Meta y Yuca, esto con el fin de contribuir a la conservación de cuencas hidrográficas y ecosistemas de la Altillanura.

5. Marco teórico

A continuación, se presenta el marco teórico organizado en Juan cuatro grandes apartados que servirán de base conceptual y metodológica para el desarrollo del proyecto serranía del ducao. este marco Integra antecedentes de casos similares, se definen los conceptos claves y se detalla la normativa nacional aplicable, además se expone las teorías que sustentan el modelo de intervención del proyecto emprendimiento, entre ellos están: la teoría del turismo sostenible, la cir, la Innovación y el stakeholders theory.

5.1 Antecedentes

Diversos estudios señalan la viabilidad y los beneficios que hay en el turismo rural y en las parcelaciones campestres como motor de desarrollo local.

Gortaire et al. (2023) Realizaron un caso de estudio en La Colombia Alta, en el cual analizaron las prácticas empíricas de la promotora local y evaluaron el impacto del agroturismo en el sector, allí describieron la percepción y el grado de satisfacción de los turísticos para identificar aspectos prioridad en el sector, implementaron Un diseño mixto de enfoque descriptivo y corte longitudinal, mediante una recolección de datos de entrevistas, encuestas y visitas de campo; de él en el cual recomendaron dar continuidad del caso estudiado mediante acciones de mejora basadas en las sugerencias recabadas, subrayando el potencial para impulsar el desarrollo local a través del agroturismo.

Por lo tanto, este estudio aporta un modelo de gobernanza colaborativa en el que se escribe con detalle el papel de cada actor local, el cual es crucial para diseñar un modelo de negocios de parcelamiento rural que integre eficazmente a la comunidad en la toma de decisiones y en la distribución de beneficios, asimismo, presenta un análisis de escalabilidad de las experiencias de agroturismo donde identifican los factores que facilitan la ampliación de la oferta tales como infraestructura, capacitación y promoción, los cuales pueden ser insis que pueden adaptarse para proyectos al crecimiento del presente proyecto, finalmente incluye criterios de sostenibilidad ambiental que Son imprescindibles para garantizar la viabilidad a largo plazo de cualquier iniciativa de parcelamiento rural turístico.

El artículo titulado” diagnóstico participativo de la cadena de valor del destino” elaborado por Padilla Murcia & Murillo Franco, (2022) tiene como objetivo contribuir el turismo comunitario

del agroparque los soches en Bogotá mediante un diagnóstico participativo activo, para emplear un estudio de Caso cualitativo descriptivo con recolección de datos principalmente a través de entrevistas centradas en la cadena de valor del destino, como resultados, identifica el estado actual del turismo comunitario, donde diagnostica sus problemáticas y construye de forma participativa estrategias de acción y prioridad dichas estrategias. En conclusión, muestra que el diagnóstico participativo permite a la comunidad apropiarse de sus necesidades, fortalecer su gestión colectiva y convertir dichas necesidades en propuestas de solución y acciones concretas para mejorar el sector del turismo comunitario.

Aunque este caso se ubica en Usme - Bogotá y difiere la serranía del Yucao en Puerto Gaitán, su enfoque participativo y el análisis de la cadena de valor aportan herramientas valiosas para diseñar la planeación estratégica, la organización comunitaria y la apropiación social en modelos de negocio de parcelamiento rural turístico.

El estudio de Reyes Caicedo (2023), analiza dos iniciativas de turismo comunitario rurales a partir de conceptos teóricos y de documentación de experiencias similares desde la perspectiva del desarrollo humano, donde empleó una metodología cualitativa basada en la comparación de dos unidades de análisis compuesta por cuatro variables similares y cuatro de símiles siguiendo el método comparativo de tono, en consecuencia, el estudio concluyó que ambos casos generan funcionamientos, capacidades y oportunidades para las comunidades, evidenciando que la organización comunitaria es un factor determinante para el éxito de las experiencias turísticas.

Este estudio es relevante ya que radica en ofrecer un marco de referencia integral que enfatiza la gobernanza adaptativa, la evaluación ex ante y ex post, el enfoque capitales y la sistematización de lecciones aprendidas, los cuales, son aspectos fundamentales para la sostenibilidad y el bienestar comunitario, factores importantes para el proyecto.

Ortiz Paredes (2023), en su trabajo buscó realizar un estudio de prefactibilidad para analizar la viabilidad económica de un proyecto de parcelación campestre en el noroccidente de la ciudad de pasto, para ello aplicó la metodología del manual ONUDI para la preparación de estudios de habilidad industrial, con un enfoque cuantitativo que abarcó estudios de entorno, de mercado, además de los factores técnicos, legales, organizacionales, ambientales, financieros y de riesgos. Entre sus principales resultados, el estudio reveló que el 94% de los encuestados estarían dispuestos a invertir en un proyecto de parcelación campestre, lo que, junto con el análisis técnico y Financiero, permitió definir un producto de 27 lotes de 1000 a 2000 metros cuadrados, En el cual

modelaron flujos de caja que arrojaron indicadores positivos es así que llegaron a la conclusión que el proyecto es viable financieramente.

Por lo tanto, este enfoque y estructura de estudio de prefactibilidad resultan altamente relevantes para el proyecto ya que ofrecen un esquema probado para evaluar demanda, costos, normativa y viabilidad financiera antes de pasar a la fase de factibilidad.

La monografía elaborada por Villadiego Estremor, (2018) Analiza el turismo rural como alternativa de desarrollo sostenible en zonas rurales del departamento de Bolívar, en el cual adopta un estudio descriptivo con método de investigación análisis síntesis basado en información secundaria obtenida mediante una revisión documental bajo un análisis de datos secundarios y fuentes bibliográficas; en sus resultados, la autora muestra que, pese a los daños potenciales del turismo convencional, el turismo rural sostenible puede diversificar ingresos y convertirse en un eje estratégico para el desarrollo local; además de ello, documenta el crecimiento mundial De 1322 millones de llegadas en 2017, el aumento del 28,3% de en visitantes extranjeros a Colombia y El alza de viajeros a bolívar en ese mismo periodo, en conclusión señala que, si bien las condiciones están dadas, el el éxito del turismo rural del sector depende de una buena gestión adecuada de recursos basada en una buena planificación territorial y en el fortalecimiento institucional.

Este estudio es altamente relevante para el proyecto pues proporciona un marco conceptual, una metodología para diagnosticar y una planificación de iniciativas de turismo rural y ejemplos de estrategias públicas como la ruta de la paz que pueden guiar tanto la organización comunitaria como la sostenida económica y ambiental del modelo de negocio propuesto.

Continuando con casos de estudios, el trabajo de Hurtado Rodríguez & Vanegas Medina (2020), tuvo como objetivo diseñar una propuesta de agroturismo para aquellas zonas potenciales de sutatausa, e integraron prácticas sostenibles para el desarrollo rural, en este caso los autores utilizaron una metodología basada en el pensamiento de sampieri con un enfoque mixto de alcance exploratorio descriptivo, entre sus resultados identificaron tres fincas con alto potencial agroturístico que cumplen parcialmente con las normas técnicas sectoriales, allí señalaron que las principales brechas responden a la falta de asesoramiento técnico por parte de las diferentes entidades públicas. Como tal, los autores resaltan la viabilidad de la propuesta pero advierten la necesidad de fortalecer la capacitación y el respaldo institucional para poder garantizar una sostenibilidad económica ambiental y social en el sector del agroturismo.

Esto resulta relevante para la investigación ya que ofrece un procedimiento detallado de diagnóstico territorial haciendo uso de herramientas para jerarquizar atractivos rurales, además de

presentar un marco metodológico robusto y criterios normativos y de sostenibilidad que pueden llegar a adaptarse para estructurar la identificación de parcelas, la planificación de rutas y el establecimiento de estándares de calidad en el presente proyecto.

El artículo presentado por Rodríguez (2020), Presenta un análisis detallado de la viabilidad de implementar estrategias de turismo rural en el departamento del meta, empleando tres estudios de caso en rutas turísticas locales para evaluar su integración comunitaria, Dentro de este proceso, hace uso de un enfoque exploratorio inductivo con una metodología cualitativa, ya que permite profundizar en las percepciones y en las experiencias de actores locales y visitantes, en este contexto, examina la aplicación de la responsabilidad social empresarial como un marco para la sostenibilidad del agroturismo y el agroecoturismo, Es así, que identifica factores claves de éxito como la colaboración intersectorial y el respaldo institucional, así como barreras asociadas a la falta de asesoramiento técnico en pequeños campos de producción.

Además, Rodríguez (2020), aporta un conjunto de criterios para medir el impacto social y económico de las iniciativas de turismo rural mediante indicadores de viabilidad y certificación de los grupos de interés, por lo tanto su énfasis en las energías entre comunidades campesinas y operadores turísticos proporciona lecciones metodológicas valiosas para estructurar esquemas de gobernanza y distribución de beneficios en un modelo de parcelamiento rural turístico. por ello, la exploración de tres rutas turísticas concretas en el meta ofrece un precedente directo para diseñar rutas y experiencias en la serranía del yucaos asegurando la pertenencia territorial del proyecto, en consecuencia, al contar con una evidencia empírica enfocada en la misma región del Meta, fortalece la base de los antecedentes y aporta validez local al modelo del negocio que se propone, por lo tanto, la integración de la rse en el análisis de agroturismo allá en el camino para incorporar principios de sostenibilidad social y ambiental en la propuesta de parcelamiento.

Por todo ello, el estudio resulta relevante ya que ofrece un marco conceptual, metodológico y empírico que puede adaptarse al desarrollo del modelo de negocios de este proyecto.

De acuerdo a los diferentes estudios que se han hecho a través de los años, se observa la importancia de los ecosistemas turísticos que ofrece Colombia, y en este caso, la región de la Orinoquía, gracias a sus palpables riquezas naturales, se detecta el potencial que tiene el proyecto, Serranía del Yucaos ya que es un emprendimiento de parcelación campestre prometedor, que ofrece múltiples beneficios para los creadores y para los beneficiarios, gracias a los estudios de mercado y proyección del proyecto se ha podido determinar el impacto positivo que este genera para la economía de la región.

5.2 Conceptos

A continuación, se presentan los conceptos claves del proyecto:

- Turismo rural: es una actividad que busca desarrollar diferentes actividades y entornos no urbanos de baja intensidad, con el fin de vincular la naturaleza, la agricultura y la cultura campesina en proyectos sustentables mediante el cual ofrecen experiencias auténticas e innovadoras a los consumidores (Contreras, 2020).
- Agroturismo: es una modalidad del turismo rural la cual el visitante va participando en diferentes actividades agropecuarias relacionadas con los cultivos, la recolección, los talleres de campo etc, esto con el fin promover el aprendizaje de procesos productivos tradicionales (Úsuga Gil & Roldán de la Hoz,, 2020).
- Parcelamiento rural turístico: es una estrategia de división de grandes predios en parcelas para venta y desarrollo de servicios de alojamiento y actividades recreativas en el medio rural, con el fin de combinar bienes raíces con experiencias turísticas de bajo impacto.
- Economía circular: es un modelo económico que busca mantener el valor de los productos, materiales y recursos por el mayor tiempo posible, donde se reducen los residuos y se optimizan los flujos técnico y biológicos, e integrando procesos de producción limpia y de regeneración de ecosistemas (CEPAL, 2022)
- Ecoinnovación: este concepto se basa en la creación de productos, procesos y organizaciones que generen mejoras ambientales comparadas con alternativas pruebas, y que estén alineadas con la innovación y la sostenibilidad (CEPAL, 2017).

5.3 Normatividad

El marco normativo que sustenta el proyecto Serranía del Yucao integra cinco instrumentos clave: la Ley 300 de 1996, la cual establece los principios de sostenibilidad, competitividad y participación comunitaria en turismo (Función pública, 2023); el Decreto 1074 de 2015, que compila y reglamenta las normas de prestación de servicios turísticos y requisitos para alojamientos rurales en el sector Comercio, Industria y Turismo (SUIN, 2015), la Ley 99 de 1993, que crea el Ministerio del Medio Ambiente, organiza el Sistema Nacional Ambiental (SINA) y define el uso sostenible de los recursos naturales (Función Pública, 2024); y el CONPES D.C. 35 de 2022, que adapta los principios de la Estrategia Nacional de Economía Circular al ámbito

distrital, promoviendo la transición hacia modelos de producción y consumo circulares (CONPES, 2023).

Por otra parte, el Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT) de Puerto Gaitán, revisado y ajustado mediante el Acuerdo No. 17 de 2009, ofrece una caracterización integral del municipio, abarcando dimensiones biofísicas, socioeconómicas, culturales y político-administrativas, y define un modelo deseado de ocupación territorial orientado al desarrollo sostenible, este instrumento, vigente hasta 2020, establece con claridad los usos del suelo para las zonas urbana y rural, así como los lineamientos para la protección de áreas sensibles y la expansión gradual de la localidad (Gov.co, 2017). En su exposición de motivos, el Concejo Municipal enfatiza la necesidad de alinear el EOT con el Plan de Desarrollo Municipal y la Ley 388 de 1997, garantizando coherencia entre los objetivos de crecimiento y las políticas ambientales nacionales.

En este caso, el documento del EOT se estructura en tres componentes principales que son: el diagnóstico territorial, los objetivos y estrategias, y la zonificación y gestión. Posterior a la adopción del EOT, la Agencia Nacional de Tierras expidió la Resolución No. 4375 de agosto de 2018, que identifica sectores al sur y sudoeste de la zona urbana como potenciales “suelos de expansión urbana” y esta resolución plantea lineamientos generales para el desarrollo de planes parciales, incluyendo la definición de sistemas viales, redes de servicios públicos y cesiones para espacio público, pero no especifica extensión, usos detallados ni cronogramas, quedando dichos aspectos sujetos a estudios posteriores y a la aprobación municipal, por lo que esas directrices preliminares han sido asumidas por la administración local como insumo fundamental para formular proyectos de parcelamiento rural turístico en Puerto Gaitán (Minagricultura, 2019).

5.4 Teorías (Diseñar modelo teórico para aplicar en el trabajo)

A continuación se presentan las principales teorías que sustentan el diseño del modelo teórico para el proyecto de parcelamiento rural turístico Serranía del Yucao, integrando enfoques de turismo sostenible, economía circular, ecoinnovación y gestión de grupos de interés.

La Teoría del Turismo Sostenible propone que el turismo debe satisfacer las necesidades de los visitantes y de las comunidades receptoras, al tiempo que protege y mejora las oportunidades para el futuro. En el contexto rural, el turismo sostenible busca un equilibrio entre el desarrollo económico, la conservación del entorno natural y la cohesión social. Para el proyecto Serranía del

Yucao, este enfoque implica diseñar experiencias turísticas que minimicen el impacto ambiental (por ejemplo, mediante el uso de tecnologías limpias y la limitación de la capacidad de visitantes) y maximicen los beneficios socioeconómicos para la población local (Bramwell & Lane, 1993).

Por otro lado, la Teoría de la Economía Circular plantea un sistema económico regenerativo en el que los materiales y la energía se mantienen en uso el mayor tiempo posible, extrayendo el máximo valor de ellos antes de recuperar y regenerar productos y materiales al final de cada ciclo de vida, el proyecto, esto se traduce en la reutilización de residuos orgánicos para compostaje, la captación de agua de lluvia para riego y el aprovechamiento de energías renovables (ONU, 2021). Por ello, al aplicar estos principios permite reducir costos operativos, cerrar flujos de materiales internos y reforzar la resiliencia del ecosistema del predio San Camilo.

Continuando, la teoría de la Ecoinnovación se define como el desarrollo de nuevos productos, procesos y prácticas empresariales que aportan mejoras ambientales claras en comparación con alternativas existentes; en el ámbito del turismo rural, la ecoinnovación se manifiesta en el diseño de cabañas con materiales de bajo impacto, en la implementación de sistemas de gestión inteligente de recursos hídricos y energéticos, o en la creación de experiencias educativas para visitantes sobre conservación ambiental (CEPAL, 2017). Este enfoque impulsa la diferenciación competitiva de Gran Tours a través de la propuesta de valor ambiental y formativo de Serranía del Yucao.

Además, la Teoría de los Stakeholders, propuesta por Freeman et al. (2007), sostiene que las organizaciones sobreviven y prosperan al gestionar adecuadamente las relaciones con todos aquellos actores que pueden afectar o son afectados por sus actividades. En este caso, los stakeholders incluyen a inversores, autoridades locales, comunidades campesinas, proveedores de servicios y visitantes, entonces, la incorporación sistemática de sus expectativas y aportes mediante mesas de trabajo, alianzas público - privadas y mecanismos de gobernanza participativa, asegura la legitimidad social del proyecto, facilita el acceso a recursos (p.ej., mano de obra local) y contribuye a una distribución equitativa de beneficios (Freeman et al., 2017).

Con base en estas cuatro teorías, el modelo teórico del proyecto se estructura alrededor de dos ejes los cuales son la sostenibilidad dual y la innovación colaborativa. Por lo que, este marco permite diseñar un plan de negocios que sea ambientalmente responsable, socialmente aceptable y económicamente viable.

6. Diseño Metodológico

6.1 Enfoque

El estudio adopta un enfoque cuantitativo, definido por Creswell (2014) como “una indagación en un problema social o humano, basada en la prueba de una teoría compuesta por variables que se miden numéricamente y se analizan mediante procedimientos estadísticos para determinar si se sostienen las generalizaciones predictivas de dicha teoría”. Este enfoque permite objetivar la medición de variables financieras como costos, inversiones y rentabilidad garantizando replicabilidad y precisión en los resultados necesarios para sustentar el modelo financiero y de negocio propuesto.

6.2 Tipo o Alcance de la Investigación

La investigación se inicia como exploratoria para familiarizarse con el fenómeno poco desarrollado de parcelamiento rural turístico en la zona, dado que los estudios exploratorios permiten generar hipótesis preliminares y comprender contextos nuevos. A su vez, se clasifica como descriptiva, pues caracteriza sistemáticamente variables como precios de mercado, perfiles de inversión y demanda potencial, sin intervenir en el objeto de estudio. Finalmente, el alcance es correlacional, puesto que examina la relación estadística entre costos, precios, volúmenes de inversión y niveles de rentabilidad para entender cómo varían conjuntamente estas variables (Hernández Sampieri, 2006).

6.3 Instrumento(s) de Recolección de información

Para la etapa documental, se emplea el análisis de bases de datos estatales y bibliográficas, método que permite extraer información sintética de textos existentes y fundamentar la caracterización sectorial del turismo rural. Asimismo, se realizan entrevistas semiestructuradas con expertos en bienes raíces y turismo de la región, siguiendo las recomendaciones metodológicas para asegurar la profundidad y validez de los datos cualitativos. Por último, se incorpora la observación directa del terreno y áreas de expansión, técnica que permite registrar

comportamientos y condiciones del espacio físico de manera contextual y sin intervención del investigador (Hernández Sampieri, 2006)

6.4 Tipo de análisis

El análisis financiero se centra en un estudio de costo-beneficio (CBA) para comparar cuantitativa y sistemáticamente los costos proyectados del proyecto frente a los beneficios esperados, una metodología integral en la toma de decisiones empresariales. Además, se aplica el método de flujo de caja descontado (DCF) para incorporar el valor del dinero en el tiempo y calcular el valor presente neto (VPN) del proyecto, imprescindible para evaluar la viabilidad financiera a largo plazo, estas técnicas permiten derivar indicadores de rentabilidad y elaborar un plan de negocio acotado en el tiempo, con un análisis riguroso del costo-beneficio real.

6.5 Diseño del marco metodológico (explicar por etapas como desarrollar el plan)

El marco metodológico se desarrolla en cinco etapas:

Tabla 1 *Etapas del diseño metodológico*

ETAPA		DESCRIPCIÓN
Definición del diseño cuantitativo	diseño	Basado en la estructura de investigación de Creswell (2014), que establece los supuestos filosóficos y estrategias de recolección y análisis de dato
Recopilación de datos		Combinando análisis documental, entrevistas y observaciones según las pautas metodológicas para cada instrumento
Procesamiento y depuración de datos	y	Garantizando la consistencia y calidad de la información antes del análisis estadístico y financiero
Análisis financiero		Aplicando los cinco pasos del CBA (definición de alcance, estimación de costos y beneficios, descuento de flujos y generación de recomendaciones) y el DCF para valorar el proyecto en el tiempo
Elaboración del plan de negocio		Integrando hallazgos cuantitativos y cualitativos en un documento estratégico con cronograma, presupuesto y proyecciones de rentabilidad, sustentado en el cálculo de VPN y criterios de viabilidad financiera

7. Modelo de negocio o Propuesta de valor

La propuesta de valor se centra en ofrecer a inversionistas y turistas la combinación única de propiedad de parcelas rurales sostenibles con experiencias inmersivas de agroturismo y educación ambiental, todo bajo un esquema de economía circular que regenera activamente el entorno natural. Este modelo permite que cada visitante participe en actividades de cultivo, recolección y talleres, conectando directamente con procesos productivos tradicionales y aprendiendo prácticas de conservación, lo cual mejora significativamente su percepción de autenticidad y sostenibilidad. Además, la infraestructura de cabañas ecoinnovadoras, construidas con materiales locales de bajo impacto, refuerza el valor diferencial al combinar confort y diseño responsable. Finalmente, la integración de un sistema circular de gestión de residuos orgánicos, captación de agua de lluvia y energía solar reduce costos operativos y fortalece la resiliencia del proyecto frente a cambios climáticos y de mercado.

8. Descripción del Negocio

8.1 Planeación Estratégica

La planeación estratégica es un proceso sistemático mediante el cual una organización define su misión, visión y objetivos a largo plazo, y establece las acciones necesarias para alcanzarlos de forma coherente y sostenible. El objetivo de la planeación estratégica para Serranía del Yucao es alinear los recursos y capacidades de Gran Tours con las oportunidades del mercado de turismo rural, estableciendo metas cuantificables de ocupación, rentabilidad y sostenibilidad ambiental, este enfoque permite identificar claramente los factores clave de éxito como la implementación de prácticas de economía circular y la fidelización de clientes mediante experiencias educativas y traducirlos en iniciativas concretas y medibles.

El proceso de planificación se estructura en cinco fases principales. En la fase preparatoria se constituyen los equipos de trabajo, se definen los alcances del proyecto y se asigna presupuesto inicial, tal como recomienda CEUPE para el turismo rural, por otra parte, en la fase de análisis se recopila información sectorial y territorial (mercado, competencia, normativa) y se realiza un diagnóstico situacional mediante herramientas como el análisis FODA. La fase de formulación implica diseñar estrategias y políticas específicas, la fase de implementación traduce esas estrategias en proyectos y cronogramas, y la fase de seguimiento y control evalúa resultados frente a indicadores predefinidos para efectuar ajustes continuos. Para fundamentar la estrategia se emplean herramientas de diagnóstico y optimización de procesos. Las líneas estratégicas prioritarias incluyen:

- Sostenibilidad y economía circular, asegurando la regeneración de recursos y la reducción de huella ambiental mediante sistemas de compostaje y energías renovables.
- Innovación en servicios, introduciendo experiencias agroeducativas y tecnologías de gestión inteligente que diferencien la oferta.
- Gobernanza colaborativa, estableciendo alianzas con comunidades locales, autoridades y entidades académicas para garantizar la legitimidad social y el acceso a certificaciones de turismo responsable

- Alineación con la Agenda 2030, contribuyendo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a través de prácticas que promuevan el turismo inclusivo, la conservación de la biodiversidad y el desarrollo económico local.

Este marco de planeación estratégica dotará al negocio de parcelamiento rural turístico Serranía del Yucao de una ruta clara para alcanzar los objetivos financieros, sociales y ambientales, fortaleciendo su posición en un mercado en crecimiento y contribuyendo al desarrollo sostenible de Puerto Gaitán.

8.2 Filosofía

"Armonía Sostenible"

En Gran Tours, abrazamos una filosofía que va más allá de la transacción inmobiliaria; es un compromiso profundo con la armonía sostenible. Nuestra filosofía se fundamenta en la convicción de que el desarrollo económico y el respeto por la naturaleza pueden coexistir de manera equilibrada. "Armonía Sostenible" guía cada acción que emprendemos, definiendo nuestra identidad y orientando nuestra visión a largo plazo.

- Respeto por la Naturaleza: Nos comprometemos a operar de manera consciente y respetuosa con el entorno natural. Cada proyecto que emprendemos es diseñado considerando la preservación de los ecosistemas locales, asegurando que nuestras acciones generen beneficios duraderos para la biodiversidad y para las generaciones futuras.
- Innovación con Propósito: Buscamos constantemente nuevas formas de mejorar y crecer, pero siempre con un propósito claro: mejorar la calidad de vida de las personas y el entorno en el que viven. La innovación en nuestros proyectos va de la mano con la responsabilidad social y ambiental.
- Bienestar Comunitario: Reconocemos la importancia de las comunidades locales en nuestras operaciones. Nos esforzamos por ser un agente de cambio positivo, generando oportunidades de empleo, apoyando programas educativos y participando activamente en iniciativas que fortalezcan el tejido social de las regiones en las que trabajamos.
- Transparencia y Ética: La honestidad y la transparencia son pilares fundamentales de nuestra filosofía. Actuamos con integridad en todas nuestras interacciones, desde la

adquisición de propiedades hasta la relación con nuestros inversionistas y clientes. Creemos que la confianza es la base de relaciones duraderas y exitosas.

- Cuidado del Cliente a Largo Plazo: Más allá de la venta, nos comprometemos a cuidar de nuestros clientes a lo largo del tiempo. Ofrecemos un servicio personalizado y continuo, asegurándonos de que cada inversión sea una experiencia positiva y fructífera.
- Contribución Positiva al Turismo y la Calidad de Vida: Reconocemos el valor del turismo sostenible como motor de desarrollo. Nos esforzamos por crear proyectos que no solo atraigan a turistas, sino que también enriquezcan la experiencia de vida de quienes eligen establecerse en nuestras propiedades, brindando una conexión auténtica con la naturaleza y la cultura local

8.3 Misión

En Gran Tours, nuestra misión es liderar el desarrollo sostenible y la innovación en el sector inmobiliario, enfocándonos en la creación de proyectos únicos que aprovechan las riquezas naturales de la región de la Orinoquia. Nos comprometemos a ofrecer a nuestros clientes y socios inversionistas experiencias excepcionales, a través de la compra y venta de bienes raíces y la creación de proyectos productivos que respeten y protejan los ecosistemas locales.

8.4 Visión

Nos visualizamos como pioneros en el mercado inmobiliario de los llanos orientales, donde se destaca la excelencia en la creación de proyectos que fusionan la exclusividad, el disfrute y la utilidad. Para el 2026, aspiramos a que el proyecto CONDOMINIO SERRANIA DEL YUCAO se posicione como uno de los más exitosos, ofreciendo a nuestros clientes planes turísticos y bienes raíces con los paisajes más hermosos de la altillanura colombiana. Buscamos ser reconocidos por ser una empresa que no solo genera rentabilidad, sino que también contribuye significativamente al bienestar de la comunidad y al cuidado del medio ambiente.

8.5 Valores

Los valores de la empresa son los siguientes:

- **Sostenibilidad:** Comprometidos con la preservación de los ecosistemas, adoptamos prácticas sostenibles en todos nuestros proyectos, garantizando el respeto por la biodiversidad y la integración armoniosa con la naturaleza.
- **Innovación:** Impulsamos la creatividad y la innovación en todas las etapas de nuestros proyectos, buscando constantemente nuevas formas de mejorar la calidad de vida de las personas y de optimizar la rentabilidad para nuestros inversionistas.
- **Integridad:** Actuamos con honestidad y transparencia en todas nuestras operaciones, construyendo relaciones basadas en la confianza con nuestros clientes, socios y colaboradores.
- **Compromiso Social:** Contribuimos al desarrollo de las comunidades locales, generando oportunidades de empleo, promoviendo la educación y apoyando iniciativas que mejoren la calidad de vida de quienes nos rodean.
- **Excelencia:** Buscamos la excelencia en todo lo que hacemos, desde la selección de ubicaciones estratégicas hasta la atención personalizada a nuestros clientes, brindando siempre servicios y productos de la más alta calidad.

9. Diseño Operacional

9.1 8.1 Organigrama

El organigrama adopta una estructura jerárquica clásica, con la Dirección General en la cúspide, seguida del Gerente de Operaciones, el Gerente de Finanzas, el Jefe de Sostenibilidad y el Coordinador de Agroturismo, cada uno supervisando sus respectivas áreas funcionales y reportando directamente a la alta dirección. Este modelo facilita la claridad en líneas de autoridad y comunicación, tal como lo recomienda Investopedia para estructuras corporativas eficientes. Además, se incorpora la figura del Chief Operations Officer (COO) para velar por las operaciones diarias y coordinar marketing, producción y personal, optimizando la ejecución táctica de las estrategias definidas

9.2 Actividades organizacionales

Las actividades organizacionales se alinean con las funciones de la gestión de operaciones: planificación de recursos y turnos, supervisión de servicios de alojamiento y experiencias, mantenimiento de infraestructuras, gestión de calidad y coordinación de talleres agroeducativos. Se distinguen actividades núcleo como la atención al cliente, gestión de reservas y producción de insumos agroecológicos de actividades de soporte, tales como administración financiera y limpieza de instalaciones, siguiendo la clasificación de actividades core vs. non-core para enfocar esfuerzos en lo que genera mayor valor

9.3 Procesos, Objetivos estratégicos, tácticos y operacionales

Los procesos críticos incluyen la gestión de reservas y check-in (operacional), la elaboración de presupuestos y análisis de rentabilidad (táctico) y la fijación de la visión a cinco años con metas de expansión de parcelas y certificaciones de sostenibilidad (estratégico). A continuación, se presentan:

- Obtener certificaciones y reconocimientos ambientales para nuestros proyectos.
- Implementar prácticas de construcción sostenible y eficiencia energética

- Establecer un equipo de investigación y desarrollo para la identificación de nuevas oportunidades y tendencias.
- Introducir tecnologías innovadoras en la construcción y gestión de propiedades.
- Garantizar la finalización del proyecto según lo programado, cumpliendo con los estándares de calidad y sostenibilidad.
- Implementar estrategias de marketing para posicionar el proyecto como líder en turismo sostenible.
- Establecer un equipo de I+D para explorar nuevas oportunidades de negocio y tecnologías sostenibles.
- Colaborar con instituciones académicas y expertos en sostenibilidad para mantenernos a la vanguardia.
- Establecer alianzas con organismos gubernamentales y organizaciones no gubernamentales para fortalecer el impacto social y ambiental de nuestros proyectos.
- Explorar asociaciones con empresas afines que compartan nuestros valores y objetivos
- Desarrollar programas de educación ambiental para residentes y visitantes, promoviendo la conciencia sobre la importancia de la sostenibilidad.

9.4 Metodologías de Motivación

Para potenciar el compromiso del equipo, se aplican teorías clásicas de motivación: la pirámide de necesidades de Maslow, que asegura la satisfacción de requerimientos básicos (salario justo, condiciones seguras) antes de avanzar hacia reconocimiento y autorrealización; y la teoría de los dos factores de Herzberg, diferenciando entre factores higiénicos (condiciones laborales) y motivadores (responsabilidad, logro) para reducir la insatisfacción y aumentar la motivación intrínseca.

9.5 Mecanismos de Liderazgo

El liderazgo se basa en un enfoque transformacional, donde los mandos intermedios inspiran y empoderan a los colaboradores mediante visión compartida, coaching y reconocimiento continuo, práctica recomendada en el sector turismo por su impacto positivo en satisfacción y

desempeño; complementariamente, se promueve el liderazgo servicial, fomentando que los jefes atiendan las necesidades del equipo y faciliten recursos, alineándose con estudios que resaltan la eficacia de este estilo en la hostelería rural.

9.6 Indicadores de Gestión

Los principales indicadores incluyen la tasa de ocupación diaria, que refleja la eficiencia en la comercialización de parcelas y cabañas; el porcentaje de residuos orgánicos reciclados dentro del sistema circular, clave para la sostenibilidad; y el índice de satisfacción del cliente (NPS), que mide la probabilidad de recomendación y retroalimenta mejoras de servicio. Estos KPIs se revisan en tableros de control mensuales para asegurar la toma de decisiones ágil y el cumplimiento de objetivos.

9.7 Plan de operaciones

El Plan de Operaciones establece cómo se llevarán a cabo las actividades diarias y los procesos críticos para garantizar que el proyecto Serranía del Yucua funcione de manera eficiente, segura y sostenible. Incluye la definición de recursos, cronogramas, procedimientos de mantenimiento, logística y mecanismos de control, asegurando que cada etapa desde la apertura de reservas hasta la gestión de residuos se ejecute con precisión y calidad. El objetivo del plan de operaciones es detallar la estructura física y organizacional necesaria para la prestación de servicios turísticos, describiendo la secuencia de tareas, la asignación de personal y los flujos de trabajo que soportan el modelo de negocio. Por otra parte, la gestión de instalaciones es uno de los pilares del plan, dado que un mantenimiento preventivo y correctivo adecuado prolonga la vida útil de las infraestructuras y garantiza la seguridad de huéspedes y colaboradores. Es así que la logística y cadena de suministro aseguran el flujo constante de insumos agroecológicos, materiales de construcción y recursos de apoyo. En turismo, la logística abarca la gestión de actividades de aprovisionamiento y distribución dentro de las operaciones de viaje.

10. Análisis de la competencia

Actualmente, en el municipio de Puerto Gaitán, Meta, existen pocas ofertas consolidadas de proyectos de parcelamiento turístico-recreativo, lo que genera una oportunidad significativa para el proyecto propuesto, es así que las iniciativas existentes son principalmente desarrollos orientados al turismo de naturaleza y hospedajes rurales, pero no abordan de manera integral el concepto de comunidad turística parcelada.

Las competencias directas identificadas presentan algunas debilidades como falta de diferenciación de producto, estrategias de comercialización deficientes, carencia de servicios complementarios y escasa responsabilidad social. A su vez, presentan fortalezas como conocimiento del entorno y alianzas con proveedores locales.

El proyecto propuesto plantea aprovechar esta situación mediante una oferta superior en servicios, planificación territorial sostenible y una fuerte estrategia de mercadeo diferenciador, orientado a experiencias turísticas de calidad y bienestar.

11. Plan de marketing

11.1 Mercado meta

El mercado objetivo está conformado por inversionistas particulares de nivel socioeconómico medio-alto provenientes de ciudades principales (Bogotá, Villavicencio) y extranjeros interesados en propiedades de recreación y turismo sostenible. También se apuntará a profesionales en búsqueda de alternativas de inversión segura y familias que deseen espacios de descanso y recreo.

11.2 Relación con el cliente

La relación se fundamentará en la creación de vínculos de confianza y comunicación constante, utilizando herramientas digitales (CRM, redes sociales) y atención personalizada desde la preventa hasta la postventa, garantizando acompañamiento integral en el proceso de adquisición y adecuación de las parcelas.

11.3 Investigación del Producto

Se realizaron estudios preliminares de mercado y comportamiento del consumidor, los cuales reflejan una creciente demanda por propiedades rurales de carácter turístico-recreativo, especialmente en zonas que combinen naturaleza, inversión segura y cercanía a grandes centros urbanos.

11.4 Servicio o Estrategias y planes de acción

- Campañas de promoción en ferias inmobiliarias, portales especializados y redes sociales.
- Desarrollo de material audiovisual profesional para mostrar las bondades del proyecto.
- Implementación de estrategias de referidos y alianzas estratégicas con corredores inmobiliarios.

11.5 Marketing mix u otro

- Producto: Parcelas rurales turísticas de alta calidad con servicios básicos garantizados y zonas comunes recreativas.
- Precio: Política de precios competitivos basada en análisis de sensibilidad de rentabilidad (20% a 30%).
- Plaza: Venta directa a través de página web, redes sociales, oficinas de ventas en Bogotá y Villavicencio.
- Promoción: Publicidad digital, eventos de lanzamiento, visitas guiadas al proyecto y programas de referidos.

11.6 Fidelización

Se implementará un programa de fidelización basado en beneficios adicionales para clientes referidos, acceso prioritario a futuras expansiones del proyecto y actividades de comunidad para fortalecer la pertenencia.

11.7 Política Posventa

Incluye servicios de acompañamiento en trámites de legalización, asesoría en adecuaciones de infraestructura, programas de mantenimiento básico y apoyo en procesos de reventa o alquiler de las parcelas.

11.8 Responsabilidad Social Empresarial

El proyecto fomentará el empleo local, respetará el entorno ambiental mediante prácticas de construcción sostenible y destinará parte de los ingresos a proyectos comunitarios en Puerto Gaitán, enfocados en educación ambiental y ecoturismo.

11.9 Estrategia de logística y distribución, Canales de distribución

- Venta directa en sitio y online.
- Distribución de información mediante alianzas estratégicas con inmobiliarias y portales especializados.
- Entrega física de parcelas delimitadas y servicios básicos iniciales instaladas, en cumplimiento de cronogramas de urbanismo intern

11.10 Socios Claves

- Proveedores: Empresas de servicios públicos locales, constructoras para adecuación de vías internas y zonas comunes, firmas de paisajismo y sostenibilidad ambiental.
- Inversionistas: Capital privado interesado en proyectos de alta rentabilidad, preferiblemente de fondos de inversión inmobiliaria y grupos familiares de inversión.
- Estado (país, departamento, municipio y otros): El proyecto se alineará con las políticas de desarrollo territorial de Puerto Gaitán y aprovechará incentivos locales a iniciativas de turismo y desarrollo sostenible.

12. Estructura de costos

La estructura de los costos del proyecto se organiza en cuatro grandes categorías que agrupan todos los desembolsos necesarios para llevar a cabo el parcelamiento rural turístico desde la promoción hasta la inversión en infraestructura y capital de trabajo.

12.1 Gastos de venta

Para impulsar la penetración del mercado y consolidar el proyecto se han destinado \$173.039.172 en el primer año, correspondiente al 50% del periodo analizado, que cubren:

- Campañas de publicidad en medios digitales y ferias inmobiliarias
- Materiales promocionales y audiovisuales
- Honorarios de agencias y comisiones por venta

12.2 Gastos de Administración

Los costos asociados a la gestión interna principalmente nómina y prestaciones del personal administrativo ascienden a \$9.191.120 en el primer año (50% del periodo), e incluyen:

- Salarios y cargas sociales del equipo de soporte
- Servicios de asesoría legal y contable
- Gastos operativos básicos (papelería, comunicaciones, oficinas)

12.3 Costos de producción

El principal rubro de producción corresponde a la adquisición de terrenos para el parcelamiento, que alcanza \$2.808.000.000 en el primer año. Este monto refleja la inversión en activos fijos esenciales para el arranque del proyecto, antes de cualquier infraestructura o urbanización complementaria.

12.4 Inversión total

Sumando los tres componentes anteriores, la inversión total inicial requerida para poner en marcha el emprendimiento es de \$2.990.230.292, distribuida de la siguiente manera:

- Costos de producción: \$2.808.000.000
- Gastos de venta: \$ 173.039.172
- Gastos de administración: \$ 9.191.120

13. Estudio Financiero

El estudio financiero parte del detalle de la estructura de costos y un análisis de sensibilidad sobre la utilidad neta esperada, para determinar el precio de venta óptimo por metro cuadrado.

a) Estructura de costos

Figura 1. Estructura de costos

INGRESOS OPERACIONALES	\$ 4,325,979,321.40		IO
COSTO DE VENTAS	\$ 2,831,048,906.67	65.44%	CV
Terrenos	\$ 2,808,000,000.00	64.91%	
Mano de obra	\$ 18,382,240.00	0.42%	
Costos de depreciación	\$ 4,666,666.67		
UTILIDAD BRUTA	\$ 1,494,930,414.73	34.56%	UB
GASTOS OPERACIONALES	\$ 346,078,345.71	8.00%	GO
Gastos Administrativos y de Operación	\$ 173,039,172.86	4.00%	GA
Gastos de Ventas	\$ 173,039,172.86	4.00%	GV
EBIT O UAI	\$ 1,321,891,241.88	30.56%	EBIT
Otros Ingresos			OI
Otros Gastos	\$ 32,954,092.23	0.76%	OG
G. T. F.	\$ 11,324,195.63	0.26%	
ICA 0,5%	\$ 21,629,896.61	0.50%	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 1,310,567,046.25	30.30%	UAI
Provisión Impuesto de Renta	\$ 445,592,795.72	10.30%	34%
Utilidad neta	\$ 864,974,250.52	19.99%	UN
Reserva Legal (10%)	\$ 86,497,425.05	2.00%	10%
Otras Reservas	0	0.00%	
Utilidad por Distribuir	\$ 778,476,825.47	18.00%	

La estructura de costos es la siguiente: Compra de terrenos: \$2.808.000.000

- Gastos de personal: \$18.382.240
- Gastos administrativos y de ventas: \$346.078.344
- Gastos financieros: \$11.324.194

- Impuestos: \$445.592.794
 - Inversión en maquinaria y equipo: \$5.000.000
 - Inversión en construcciones: \$500.000.000
- b) Análisis de sensibilidad (utilidad neta sobre ingresos):

Tabla 2 *Análisis de sensibilidad*

Escenario	Utilidad neta (%)	Precio m² para 3 000 m²	Precio m² para 5 000 m²
Bajo	20 %	\$86 519 586	\$144 199 311
Medio	25 %	\$97 809 979	\$163 016 632
Alto	30 %	\$112 451 560	\$187 419 267

13.1 Precio del Producto

Con base en el análisis anterior, se recomienda fijar un rango de precios que permita flexibilidad comercial y cumpla con las expectativas de rentabilidad:

- Precio mínimo: \$60.000.000 (equilibrio).
- Precio de referencia: \$97.809.979 (escenario 25 % utilidad neta).
- Precio máximo: \$112.451.560 (escenario 30 %).

Para lotes mejor ubicados o con mayores prestaciones, se podrán aplicar sobrepuestos dentro de este margen.

13.2 Presupuestos

Se presentan los presupuestos totales (sumatoria de años 1 y 2):

Tabla 3. *Presupuestos totales*

CONCEPTO	MONTO (COP)
Compra de terrenos	2 808 000 000
Gastos de personal	18 382 240
Gastos administrativos y de ventas	346 078 344
Gastos financieros	1 324 194
Impuestos	445 592 794
Maquinaria y equipo	5 000 000
Construcciones y edificaciones	500 000 000
Total Presupuesto Operativo y de Inversión	4 134 377 572

13.3 Flujo de caja

El horizonte de ejecución del proyecto está planeado a 2 años y eso que hay consideraciones suficientes para pensar que pueda durar apenas 15 meses:

Año 1:

Ingresos por ventas: \$2,162,989,660 (50% del total de ingresos proyectados)

Egresos:

Compra de terrenos: \$2,808,000,000

Gastos de personal: \$9,191,120 (50%)

Gastos administrativos y ventas: \$173,039,172 (50%)

Gastos financieros: \$5,662,097 (50%)

Impuestos: \$222,796,397 (50%)

Flujo de caja neto: -\$2,056,699,126

Año 2:

Ingresos por ventas: \$2,162,989,660 (50% del total de ingresos proyectados)

Egresos:

Gastos de personal: \$9,191,120 (50%)

Gastos administrativos y ventas: \$173,039,172 (50%)

Gastos financieros: \$5,662,097 (50%)

Impuestos: \$222,796,397 (50%)

Flujo de caja neto: \$1,752,300,874

13.4 Estados Financieros Preliminares con proyección de indicadores financieros por escenarios

A continuación, a base de los activos, pasivos y patrimonio del año 1 y año 2 como se observan en la Figura 2 y Figura 3, se realizan los cálculos para conocer la liquidez, el apalancamiento y la rentabilidad del proyecto:

Figura 2. Activos año 1 y año 2

AÑO 1		AÑO 2	
Activos		Activos	
Activo corriente		Activo corriente	
Bancos	\$0	Bancos	1,699,462,198 (Utilidad acumulada)
Inventarios	2,808,000,000	Inventarios	1,054,000,000
Total activo corriente	2,808,000,000	Total activo corriente	2,753,462,198
Activo fijo		Activo fijo	
Terrenos	\$0	Terrenos	1,754,000,000
Maquinaria y equipo	5,000,000	Construcciones y edificaciones	500,000,000
Depreciación acumulada	-\$2,333,333	Maquinaria y equipo	5,000,000
Total activo fijo	2,666,667	Depreciación acumulada	-\$4,666,666
Total activo	2,810,666,667	Total activo fijo	\$2,254,333,334
		Total activo	5,007,795,532

Figura 3. Pasivos y patrimonio año 1 y año 2

AÑO 1		AÑO 2	
Pasivos		Pasivos	
Pasivo corriente		Pasivo corriente	
Préstamos bancarios CP	2,056,699,126	Préstamos bancarios CP	
Total pasivo corriente	2,056,699,126	Total pasivo corriente	
Pasivo largo plazo		Pasivo largo plazo	
Préstamos bancarios LP	100,000,000	Préstamos bancarios LP	100,000,000
Total pasivo largo plazo	100,000,000	Total pasivo largo plazo	100,000,000
Total pasivos	2,156,699,126	Total pasivos	
Patrimonio		Patrimonio	
Capital social	800,000,000	Capital social	800,000,000
Utilidad del ejercicio	843,231,099	Utilidad del ejercicio	843,231,099
Pérdidas acumuladas	-\$146,032,459	Utilidades ejercicios anteriores	843,231,099
Total patrimonio	1,653,967,541	Reserva legal	168,646,220
Total pasivo + patrimonio	2,810,666,667	Total patrimonio	4,907,795,532
		Total pasivo + patrimonio	5,007,795,532

A continuación, se presentan los cálculos realizados en la Tabla 4 y Tabla 5 para poder conocer la liquidez, el apalancamiento y la rentabilidad del proyecto.

Tabla 4. Año 1

INDICADOR	CALCULO	RESULTADO
Liquidez corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	2.808.000.000 / 2.056.699.126 = 1,37
Prueba ácida	(Activo corriente – Inventarios) / Pasivo corriente	(2.808.000.000 – 2.808.000.000) / 2.056.699.126 = 0,00
Endeudamiento	Pasivos totales / Activos totales	2.156.699.126 / 2.810.666.667 = 0,77
Deuda / Patrimonio	Pasivos totales / Patrimonio	2.156.699.126 / 1.653.967.541 = 1,30
ROA (Rent. Activos)	Utilidad del ejercicio / Activos totales	843.231.099 / 2.810.666.667 = 30,0%
ROE (Rent. Patrimonio)	Utilidad del ejercicio / Patrimonio	843.231.099 / 1.653.967.541 = 51,0%

La interpretación del año 1 se basa en que la liquidez es la razón corriente de 1,37 la cual indica que la empresa tiene un colchón razonable para cubrir sus obligaciones de corto plazo, pero la prueba ácida se encuentra en 0, lo que revela que toda su liquidez está inmovilizada en inventario. Por otro lado, el apalancamiento se encuentra con un 77% de endeudamiento y una deuda superior al patrimonio (Deuda/Pat = 1,30), la estructura está fuertemente apalancada, lo que aumenta el riesgo financiero. Sin embargo, la rentabilidad, en este caso, el ROA (30%) como el ROE (51%) son muy elevados, señal de que el negocio está generando utilidades importantes sobre la inversión total y sobre cada peso de patrimonio.

Tabla 4. Año 2

INDICADOR	CALCULO	RESULTADO
Liquidez corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	2.753.462.198 / 0 = ∞
Prueba ácida	(Activo corriente – Inventarios) / Pasivo corriente	(2.753.462.198 – 1.054.000.000) / 0 = ∞
Endeudamiento	Pasivos totales / Activos totales	100.000.000 / 5.007.795.532 = 0,02
Deuda / Patrimonio	Pasivos totales / Patrimonio	100.000.000 / 4.907.795.532 = 0,02
ROA (Rent. Activos)	Utilidad del ejercicio / Activos totales	843.231.099 / 5.007.795.532 = 16,8 %
ROE (Rent. Patrimonio)	Utilidad del ejercicio / Patrimonio	843.231.099 / 4.907.795.532 = 17,2 %

Para la interpretación del año número dos, al no haber pasivos corrientes, la liquidez es sobradísima (ratio de infinito), lo que refleja que la empresa ha pagado o refinanciado toda su deuda de corto plazo. En el caso de endeudamiento, este cae en 2% casi todo a largo plazo, logrando una estructura de capital muy sólida y de bajo riesgo financiero. Es así, que la rentabilidad aunque sigue siendo buena (ROA = 16,8 %, ROE = 17,2 %), la rentabilidad baja respecto al año 1, pues el mayor volumen de activos y patrimonio diluye el efecto de la misma utilidad absoluta.

Por lo tanto, al realizar una comparación se llegó a las siguientes conclusiones: en primer lugar, la estrategia de crecimiento, en el segundo año hay un claro desplazamiento del financiamiento externo de corto plazo hacia un patrimonio ampliado y pasivos de largo plazo; en segundo lugar, el riesgo vs. retorno, en este caso, el año 1 que ofrecía retornos muy altos a costa de mayor endeudamiento mientras que el año 2 sacrifica parte de esa rentabilidad para lograr una posición financiera mucho más conservadora. En tercer lugar, está la sostenibilidad, el bajo nivel de deuda y la fuerte posición de caja/inversiones del año 2 mejoran la capacidad de la empresa para afrontar contingencias y financiar nuevos proyectos sin recurrir excesivamente al crédito.

Esta evolución es típica de un ciclo de expansión seguido de consolidación en el cual, primero se apalanca para crecer y luego se refuerza el patrimonio para estabilizar la estructura financiera.

13.5 Capital de Inversión

Para poner en marcha el proyecto Serranía del Yucao es necesario estructurar adecuadamente el Capital de Inversión, de modo que cubra tanto los desembolsos iniciales como la operación de arranque. A continuación se detalla su composición:

1. Costos iniciales cubiertos con el Capital de Inversión

- Gastos de administración (nómina y prestaciones del personal administrativo, primer año – 50% del periodo): COP 9.191.120

2. Fuentes de financiamiento

- Aporte de capital social de los socios: COP 800.000.000
- Deuda a corto plazo (crédito bancario CP): COP 2.056.699.126
- Deuda a largo plazo (línea de crédito LP): COP 100.000.000

Total fuentes de financiamiento: COP 2.956.699.126

- 3.Cobertura de la brecha de inversión
- El desfase de COP 356.300.874, correspondiente a la diferencia entre la inversión requerida y las fuentes anteriores, se cubrirá con flujos operativos positivos proyectados para el segundo año de operación, evitando así recurrir a financiamiento adicional externo.

13.6 Financiamiento necesario

Para financiar la inversión se plantea:

- Deuda a corto plazo: \$2.056.699.126
- Deuda a largo plazo: \$100.000.000
- Aporte de capital social: \$800.000.000
- Total fuentes de financiamiento: \$2.956.699.126

El faltante de \$356 300 874 se cubrirá con flujos operativos positivos en el año 2.

13.7 Indicadores de Evaluación Financiera

- Periodo de recuperación (Pay-back): No recupera el capital dentro de los dos años activos; se requeriría extender el horizonte o revisar estructura de costos.
- Tasa Interna de Retorno (TIR): - 14,8% (con flujos 2 años + ceros), lo que indica inviabilidad bajo el actual horizonte de 2 años.
- Valor Actual Neto (VAN): Negativo si se descuenta a una tasa mínima del 12% anual.

13.8 Razones Financieras

13.8.1 Rentabilidad

El primer año, la empresa mostró una rentabilidad muy alta: el retorno sobre activos (ROA) fue del 30%, lo que significa que por cada peso invertido en activos se generaron treinta centavos de ganancia; el retorno sobre patrimonio (ROE) alcanzó el 51%, indicando un rendimiento

excelente para los socios. En el segundo año, estas cifras cayeron a un ROA de aproximadamente 16,8% y un ROE de alrededor del 17,2%. Esta disminución se explica porque, aunque la utilidad neta se mantuvo estable, la base de activos y el patrimonio crecieron significativamente (por reinversión de utilidades), diluyendo así la rentabilidad relativa.

13.8.2 Solvencia

En cuanto a la solvencia, durante el primer año los pasivos representaron el 76,7% de los activos totales, lo que revela un nivel de endeudamiento elevado y un apalancamiento financiero de 1,3 veces (130,4%), es decir, la empresa financiaba más de la mitad de sus activos con deuda. Al cierre del segundo año, sin embargo, el pasivo total cayó a sólo el 2% de los activos, reduciendo el apalancamiento a apenas 0,02 veces (2,04%). Esta transformación refleja una estrategia de pago de deudas y un aumento sustancial del patrimonio, mejorando notablemente la capacidad de la empresa para afrontar compromisos financieros de largo plazo.

13.8.3 Liquidez

La liquidez en el primer año presentó una ratio corriente de 1,37 veces, lo que generalmente se considera adecuado, ya que los activos circulantes superan a los pasivos a corto plazo. No obstante, la prueba ácida resultó cero, dado que la totalidad del activo corriente estaba inmovilizado en inventarios; esto puede constituir un riesgo si las ventas no se concretan con rapidez y la empresa necesita liquidez inmediata. En el segundo año no quedó pasivo corriente registrado, lo que sugiere que la empresa cubrió sus obligaciones de corto plazo; en este escenario, la liquidez disponible sería más que suficiente, aunque conviene verificar que no haya deudas cortas no reflejadas.

13.8.4 Apalancamiento

El apalancamiento financiero, medido como deuda sobre patrimonio, coincide con el nivel de endeudamiento indicado. Con un 130% en el año 1, la empresa dependía fuertemente de fuentes ajenas de financiamiento, lo cual amplifica tanto el potencial de ganancia como el riesgo. Al año siguiente, el apalancamiento se redujo a un escaso 2%, evidenciando que la estrategia de

saneamiento del pasivo y la acumulación de reservas fortaleció la estructura financiera y disminuyó sustancialmente el riesgo, otorgando mayor flexibilidad para futuros proyectos e inversiones.

13.8.5 Punto de Equilibrio

Para calcular el punto de equilibrio se identifican primero los costos fijos y los costos variables por lote. En este proyecto, los costos fijos incluyen principalmente la compra de terrenos (COP 2.808.000.000) y los gastos administrativos y financieros que no dependen del nivel de ventas; los costos variables son los gastos de personal, de ventas y los impuestos proporcionales al volumen comercializado. La fórmula general es:

- Punto de equilibrio (en COP) = Costos fijos totales / Margen de contribución
- Margen de contribución = $1 - (\text{Costos variables por lote} / \text{Precio de venta por lote})$

Tomando como precio de referencia un lote de 3.000 m² en el escenario de utilidad del 25% (COP 97.809.979) y estimando los costos variables totales por lote en aproximadamente COP 136.688.686 (suma de personal, admin., financieros e impuestos prorrateados) se obtiene un margen de contribución cercano al 40%. De este modo, el punto de equilibrio se ubicaría alrededor de **COP 7.020.000.000** en ventas acumuladas, es decir, la venta de 72 lotes de 3.000 m² aproximadamente

13.8.6 Reparto de Utilidades

Según la legislación colombiana y las buenas prácticas corporativas, de la utilidad neta del proyecto (tomando por ejemplo el escenario de 25% de margen) se destina primero el 10% a reserva legal, que en el año 2 equivale a COP 168.646.220, hasta que ésta alcance el 20% del capital suscrito (COP 800.000.000) . A continuación, se pueden constituir reservas estatutarias o de expansión (por ejemplo un 5% adicional) antes de distribuir dividendos a los socios. El remanente se reparte en proporción a los aportes de cada socio, garantizando liquidez y sostenibilidad para futuras inversiones.

13.8.7 Aspectos Legales (Propuesta)

Para la creación de la empresa se sugiere constituir una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), que ofrece flexibilidad en el gobierno corporativo y permite definir claramente aportes y roles. El capital social inicial de COP 800.000.000 se suscribe y paga al momento de la escritura pública. En cuanto a propiedad intelectual, se recomienda registrar la marca, el logotipo y cualquier “know-how” relevante ante la Superintendencia de Industria y Comercio para proteger la identidad del proyecto. Las obligaciones tributarias incluyen la inscripción en el RUT, presentación de declaraciones de IVA (cuando aplique), impuesto de industria y comercio (ICA) y declaración de renta de personas jurídicas. Los contratos principales abarcarán promesas de compraventa de lotes, convenios con proveedores de infraestructura y alianzas estratégicas, redactados con cláusulas de garantía, penalidades y mecanismos de solución de controversias. Finalmente, la participación de los socios debe regularse mediante un pacto de socios que especifique porcentajes de participación, derecho a voto y condiciones para la entrada o salida de nuevos inversionistas.

13.8.8 Estudio de viabilidad ambiental

El proyecto se apoya en los lineamientos del Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT) de Puerto Gaitán, que identifica zonas de reserva ambiental y establece condiciones para garantizar un desarrollo sostenible. Se propone un Estudio de Impacto Ambiental (EIA) que incluya: inventario de flora y fauna, análisis de recursos hídricos y suelos, y evaluación de emisiones y vertimientos. Las medidas de mitigación abordarán la delimitación de corredores verdes, sistemas de tratamiento de aguas lluvias, manejo de residuos de construcción y reforestación de áreas de reserva. Un Plan de Manejo Ambiental (PMA) detalla las responsabilidades, cronograma de acciones y monitoreo, asegurando el cumplimiento de la normativa y la armonía con el entorno natural.

Conclusiones

En conjunto, el plan de negocios para el parcelamiento rural turístico Serranía del Yucao aprovecha de manera innovadora las ventajas del nuevo esquema de ordenamiento territorial de Puerto Gaitán, integrando principios de economía circular y ecoinnovación para ofrecer un producto diferenciado que combina la venta de parcelas con experiencias de agroturismo y educación ambiental. El modelo de valor propuesto, basado en 50 lotes de 3.000 m² con cabañas sostenibles y un sistema de gestión de recursos orgánicos, agua de lluvia y energía solar, se sustenta en un diagnóstico estratégico del entorno y en teorías de turismo sostenible y stakeholders que garantizan la aceptación social y la protección del ecosistema local. Desde el punto de vista financiero, el proyecto requiere una inversión inicial de COP 3.313.000.000 y presenta un flujo de caja negativo en el primer año (-COP 2.056.699.126) y un recupero parcial en el segundo (+COP 1.752.300.874), dejando un desfase acumulado de COP 304.398.252 al cabo de tres años. La TIR obtenida (-14,8%) y un periodo de recuperación mayor a tres años revelan la necesidad de extender el horizonte de análisis, distribuir la compra de terrenos entre varios períodos y renegociar plazos de financiamiento para alcanzar la viabilidad deseada.

Finalmente, para fortalecer la propuesta se recomienda diversificar las fuentes de financiamiento, ajustar dinámicas de precios (escenarios de 25% de margen medio), prolongar la proyección de flujos a cinco años e incorporar el valor residual de terrenos no vendidos. Estas acciones, junto con una estrategia de mercadeo basada en alianzas locales y la fidelización de clientes, permitirán mejorar la liquidez, optimizar la rentabilidad y consolidar a Gran Tours como referente de turismo rural sostenible en la región.

Referencias bibliográficas

- Agencia Nacional de Tierras (ANT). . (2019). *la Agencia Nacional de Tierras expidió la Resolución No. 4375 de agosto de 2018*. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural <https://www.ant.gov.co/sites/default/files/2024-10/normas/archivos/20191030044123.pdf>
- Agudelo Bustamante, Y. E. (2020). Hospedaje rural basado en la economía circular. Propuesta de un Emprendimiento en el Municipio de Rionegro, Antioquia. *[Trabajo de grado, Universidad de Antioquia]*. Repositorio Institucional. <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/server/api/core/bitstreams/bc0c4e18-13a6-4887-9852-b787ff5d885e/content>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA). (2024). *Colombia, un destino en ascenso*. https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2024/11/202410-Consumo_-_Turismo.pdf
- Bramwell, B., & Lane, B. (1993). Sustainable tourism: An evolving global approach. *Journal of sustainable tourism*, 1(1), 1–5. <https://doi.org/10.1080/09669589309450696>
- Caro Vargas, M y Gaviria Muñoz, H. (2016). Estudio de caso Puerto Gaitán – Meta: diagnóstico y opciones después de la bonanza petrolera. *[Tesis de Maestría, Externado de Colombia]*. Repositorio Institucional. <https://bdigital.uexternado.edu.co/entities/publication/480f76f4-7c4b-48b2-b362-16243cc47f35>
- Chivatá Rubiano, C. C., Marin Loaiza, J. A., Morales Ubillus, D. A., & Gutiérrez Cruz, E. A. (2021). Construcción Etapa 1 Condominio Campestre Villa del Mar. *[Trabajo de grado, Universidad Piloto de Colombia]*. Repositorio Institucional. <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/11049>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2017). *Ecoinnovación y producción verde Una revisión sobre las políticas de América Latina y el Caribe*. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/9a753cd7-8102-4535-bd27-8472cc6aa2a7/content>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). *Economía circular en América Latina y el Caribe Oportunidad para una recuperación transformadora*. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/5fceda72-3fed-4ace-bb87-5688547cf2f5/content>

- Concejo Municipal de Puerto Gaitan. (28, agosto de 2009). *Acuerdo No. 17 de 2009., por medio del cual se realizar un ajuste al Esquema de Ordenamiento Territorial*. Municipio de Puerto Gaitan Meta.. <https://puertogaitan-meta.gov.co/documentos-sobre-el-municipio/descargue-aqui-el-acuerdo-no-17-del-28-de-agosto-de>
- Congreso de la República de Colombia. (26, julio de 2023). *Ley 300 de 1996. Por la cual se expide la Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial No. 42.845. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=8634>
- Congreso de la República de Colombia.. (22, diciembre de 1993). *Ley 99 de 1993 Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial No. 41.146. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=297>
- Consejo Distrital de Política Económica y Social del Distrito Capital (223). *Conpes D.C. 35 de 2023. Política pública distrital de economía circular 2023-2040*. Secretaria Distrital de Ambiente. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=150865>
- Contreras, D. (2020). *Turismo rural: una oportunidad para fortalecer la agricultura ante la crisis ocasionada por el COVID-19*. [Blog]. IICA. <https://blog.iica.int/blog/turismo-rural-una-oportunidad-para-fortalecer-agricultura-ante-crisis-ocasionada-por-covid-19>
- Creswell. (2014). *Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA Sage.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024). *Encuesta de Gasto Interno en Turismo (EGIT) Año 2023*. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/EGIT/bol-EGIT-2023.pdf>
- Escuela de Organización Industrial (EOI). (2014). *La Pirámide de Maslow*. <https://www.eoi.es/blogs/katherinecarolinaacosta/2012/05/24/la-piramide-de-maslow>
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. Yale University Press. <https://doi.org/10.12987/9780300138498>
- Gortaire, D., Contreras-Moscol, D., Ramirez-Romero, E., & Almache-Granda, G. (2023). *Agroturismo como fuente de emprendimiento comunitario. Caso de estudio: la Colombia alta*. *Revista Semilla del Este*, 4(1), 67–85. <https://doi.org/10.48204/semillaeste.v4n1.4436>

- Hernández Sampieri, R. (2006). *Definición del tipo de investigación a realizar: exploratoria, descriptiva correlacional o explicativa*. En. Metodología de la Investigación. McGrawHil. 57.68. <https://idolotec.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/04/sampieri-cap-4.pdf>
- Higuera, J. M. (26, febrero de 2025). Este es el auge del turismo rural en Colombia: crecimiento e impacto en las comunidades. *Agronegocios*. <https://www.agronegocios.co/agricultura/este-es-el-auge-del-turismo-rural-en-colombia-crecimiento-e-impacto-en-las-comunidades-4069096>
- Hurtado Rodríguez, D., & Vanegas Medina, Y. C. (2020). Diseño de plan de agroturismo para las zonas de alto potencial del municipio de Sutatausa en Cundinamarca, Colombia. [*Trabajo de grado, Universidad del Bosque*]. *Repositorio Institucional*. <https://repositorio.unbosque.edu.co/server/api/core/bitstreams/07bddd92-97f6-4c9a-973b-9a5bc3df7b4d/content>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (6, junio de 2024). *Las cifras lo confirman: el turismo ocupa un lugar esencial en la economía colombiana*. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/turismo-ocupa-lugar-esencial-economia-colombiana>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2023). *Plan sectorial de turismo 2022-2026*. <https://fontur.com.co/sites/default/files/2024-02/PLAN%20SECTORIAL%20DE%20TURISMO%202022-2026.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (26, marzo de 2021). *La economía circular: un modelo económico que lleva al crecimiento y al empleo sin comprometer el medio ambiente*. Noticias ONU. <https://news.un.org/es/story/2021/03/1490082>
- Ortiz Paredes, J. J. (2023). Estudio de prefactibilidad proyecto de parcelación campestre en matituy- Nariño. [*Trabajo de grado, Universidad EAFIT*]. *Repositorio Institucional*. <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/177ad0a0-d53b-4837-8d12-c34b5f14ae54/content>
- Padilla Murcia, E., & Murillo Franco, H. R. (2022). Diagnóstico participativo de la cadena de valor del destino: el caso del turismo comunitario del Agroparque Los Soches: . *PASOS Revista De Turismo Y Patrimonio Cultural*, 20(3), 533–547. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2022.20.037>

- Presidencia de la República de Colombia. (26, mayo de 2015). *Decreto 1074 de 2015. por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo*. Diario Oficial No.49.523. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30019935>
- Reyes Caicedo, M. E. (2023). Turismo y desarrollo: Análisis de un caso en Colombia y un caso en Ecuador desde la perspectiva de capacidades, funcionamientos y oportunidades del enfoque de desarrollo humano. [*Tesis de Maestría, Flacso Argentina*]. *Repositorio Institucional*. <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/19211/2/TFLACSO-2023%20MERC.pdf>
- Rodríguez, A. L. (2020). Responsabilidad social empresarial en el Meta: estudios de caso en agroturismo y agroecoturismo. *Revista Territorio Y Desarrollo*, 4(01), 9–18. <https://doi.org/10.1234/rtd.v4i01.59>
- Thomé-Ortiz, H., Bello Gómez, K., Mendivil, R. C., Villani, M. A., Roque, A., & Cobello, S. M. (2023). Turismo rural y Covid-19: Una revisión de literatura (2020-2021) y su contrastación con la evidencia empírica latinoamericana. *Siembra*, 10(1), 1-15. <https://doi.org/10.29166/siembra.v10i1.4396>
- Trujillo Briñez. (20202). *Exposicion fortalecimiento Del turismo sostenible en Puerto Gaitan*. Scribd. <https://es.scribd.com/presentation/848194778/EXPOSICION-FORTALECIMIENTO-DEL-TURISMO-SOSTENIBLE-EN-PUERTO-GAITAN-2>
- Úsuga Gil, Y., & Roldán de la Hoz, E. (2020). El agroturismo como alternativa para fomentar las actividades agrícolas y turísticas de los municipios de Guarne y Argelia en el oriente antioqueño. [Trabajo de grado, Universidad de Antioquia]. *Repositorio Institucional* <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/server/api/core/bitstreams/f1b82cc6-6743-4392-acbb-8e1adfe1088e/content>
- Villadiego Estremor, C. P. (2018). Turismo Rural como alternativa de desarrollo sostenible en zonas rurales del. [Trabajo de grado, Universidad Nacional Abierta y A Distancia (UNAD)]. *Repositorio Institucional*. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/19357/1007255424.pdf;jsessionid=181F363AC9835FE5B0950CF3199009C3>