

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA**



**FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS DE UNA AGENCIA DE VIAJES ON-  
LINE CON BASE EN UN TURISMO EXPERIENCIAL**

**NATALIA ALEJANDRA VARGAS RAMÍREZ**

**DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO: JHONNY SARMIENTO SANTANA**

**BOGOTÁ D.C**

**JULIO DE 2018**

## TABLA DE CONTENIDOS

<b><u>I. INTRODUCCIÓN</u></b> .....	<b>6</b>
<b><u>II. OBJETIVOS</u></b> .....	<b>8</b>
OBJETIVO GENERAL.....	8
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	8
<b><u>III. MARCOS DE REFERENCIA</u></b> .....	<b>9</b>
MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL.....	9
MARCO CONTEXTUAL .....	14
<i>Turismo en el mundo</i> .....	14
<i>Turismo en Colombia</i> .....	15
<i>Turismo en Bogotá</i> .....	20
<i>Análisis de agencias que manejan turismo experiencial</i> .....	23
MARCO LEGAL Y NORMATIVO .....	30
<i>Marco normativo para la creación de una empresa en Colombia</i> .....	31
<b><u>IV. METODOLOGÍA</u></b> .....	<b>34</b>
<b><u>CAPITULO I. SEGMENTACIÓN DE MERCADO Y CONSTRUCCIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR (LIVE MOTIVE)</u></b> .....	<b>37</b>
<b><u>CAPITULO II. ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS</u></b> .....	<b>58</b>
<b><u>CAPITULO III. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS OPERACIONALES</u></b> .....	<b>64</b>
<b><u>CAPITULO IV. EVALUACIÓN Y VIABILIDAD</u></b> .....	<b>78</b>
<b><u>CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u></b> .....	<b>84</b>
<b><u>REFERENCIAS</u></b> .....	<b>87</b>

## TABLA DE CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 1. Estructura del marco teórico. <i>Fuente:</i> elaboración propia, con base en Foss & Saebi (2015), Llorens (2010), Magretta (2002), Osterwalder & Pigneur (2008).....	10
Figura 2. Ingreso de turistas no residentes por años. <i>Fuente:</i> elaboración propia, con base en Procolombia (2015).....	16
Figura 3 Radiografía del turismo en el País. <i>Fuente:</i> Migración Colombia (2017).....	17
Figura 4. Estructura del modelo Canvas. <i>Fuente:</i> Osterwalder & Pigneur (2008). ....	35
Figura 5. Metodología para la realización del proyecto de grado. <i>Fuente:</i> elaboración propia, con base en el modelo Canvas de Osterwalder & Pigneur (2015).....	36
Figura 6. Lienzo de propuesta de valor. <i>Fuente:</i> Pigneur (2015).....	37
Figura 7. Resultado de, cuando planea sus viajes internacionales, ¿Busca apoyo de agencias de viaje locales para que le organicen planes turísticos?. <i>Fuente:</i> elaboración propia (2017). ....	40
Figura 8. Resultado de, ¿Cuál fue el principal motivo de viaje. <i>Fuente:</i> elaboración propia (2017). ....	41
Figura 9. Resultado de, ¿Estaría interesado en un servicio que le permitiera interactuar de manera cercana con la cultura colombiana y disfrutar de actividades no convencionales de turismo?. <i>Fuente:</i> elaboración propia (2017).....	42
Figura 10. Ejemplo de la metodología de análisis de resultado. <i>Fuente:</i> Pigneur (2015)....	45
Figura 11. Estructuración del segmento del mercado. <i>Fuente:</i> elaboración propia (2017). ....	46
Figura 12. Clasificación de esenciales y “nice to have”. <i>Fuente:</i> elaboración propia (2017). ....	48
Figura 13. Modelo de clasificación de resultados. <i>Fuente:</i> Pigneur (2015).....	49
Figura 14. Estructuración de la propuesta de valor. <i>Fuente:</i> elaboración propia (2017). ....	50
Figura 15. Clasificación de motivaciones de viaje. <i>Fuente:</i> Observatorio Distrital de Turismo (2017).....	53
Figura 16. Distribución de proveedores y sitios de acuerdo de actividad <i>Fuente:</i> elaboración propia (2017). ....	58
Figura 17. Fotografías del co-working. <i>Fuente:</i> AiChi Coworking (2017). ....	59

Figura 18. Organigrama de la empresa <i>Fuente:</i> elaboración propia (2017). Fotos: Vargas, N (2017).....	63
Figura 19. Ejemplo de Customer Journey Map. <i>Fuente:</i> Grocki (2014).....	65
Figura 20. Customer Journey Map de la agencia de viajes on-line. <i>Fuente:</i> elaboración propia (2017).....	66
Figura 21. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral. <i>Fuente:</i> Kaplan Robert (s.f).....	70
Figura 22. Herramienta de recolección de información para los grupos focales. <i>Fuente:</i> elaboración propia (2017). .....	80
Figura 23. Página web de Zemucan. <i>Fuente:</i> elaboración propia (2017). .....	81
Figura 24. Participantes del <i>focus group</i> . <i>Fuente:</i> elaboración propia (2017). .....	81
Figura 26. Preguntas usadas para las encuestas. <i>Fuente:</i> elaboración propia (2017).....	93
Figura 27. Resultado de ¿En qué rango de edad está?. <i>Fuente:</i> elaboración propia (2017). 93	
Figura 28. Resultado de, ¿Qué es lo que más disfruta cuando esta de viaje?. <i>Fuente:</i> elaboración propia (2017). .....	94
Figura 29. Resultado de, ¿Ha visitado Colombia?. <i>Fuente:</i> elaboración propia (2017). .....	94
Figura 30. Resultado de, ¿Considera que las actividades que realizó en Colombia le han permitido conocer a profundidad su cultura?. <i>Fuente:</i> elaboración propia (2017). .....	94
Figura 31. Preguntas usadas para las entrevistas. <i>Fuente:</i> elaboración propia (2017).....	95

## **TABLA DE CONTENIDOS DE LAS TABLAS**

Tabla 1. Análisis comparativo del set competitivo. <i>Fuente:</i> elaboración propia, con base en Bogotápass (s.f), Bogotachirriada (s.f), DestinoBogotá (s.f), 5Bogotá (s.f), Iletours (s.f), Anyroad (s.f), Peek (s.f). .....	29
Tabla 2. Trámites registrales para la constitución de una agencia de viajes on-line. <i>Fuente:</i> elaboración propia, con base en la Superintendencia de Industria y Comercio (2016), Cámara de comercio de Bogotá (2017), DIAN (2017), Coral (2010).....	32
Tabla 3. Trámites laborales para la constitución de una agencia de viajes on-line. <i>Fuente:</i> elaboración propia (2017). .....	33
Tabla 4. Otros trámites para la constitución de una agencia de viajes on-line. <i>Fuente:</i> elaboración propia, con base en la Cámara de comercio de Bogotá (2017), Gsuite, (s.f). .....	34

Tabla 5. Información recolectada del segmento de mercado. <i>Fuente:</i> elaboración propia (2017) .....	47
Tabla 6. Información recolectada de la propuesta de valor. <i>Fuente:</i> elaboración propia (2017) .....	52
Tabla 7. Mercado potencial. <i>Fuente:</i> elaboración propia (2017). .....	54
Tabla 8. Cuantificación de la demanda. <i>Fuente:</i> elaboración propia (2017). .....	54
Tabla 9. Paquetes turísticos. <i>Fuente:</i> elaboración propia (2017) .....	56
Tabla 10. Seguimiento de los objetivos. <i>Fuente:</i> elaboración propia (2017).....	73
Tabla 11. Unidades vendidas por paquete. <i>Fuente:</i> elaboración propia (2017).....	75
Tabla 12. Utilidad bruta, operacional y neta de Zemucan. <i>Fuente:</i> elaboración propia (2017). .....	77
Tabla 13. Punto de equilibrio por paquete. <i>Fuente:</i> elaboración propia (2017).....	78
Tabla 14. Estado de resultado de Zemucan. <i>Fuente:</i> elaboración propia (2017). .....	97
Tabla 15. Usos y fuentes <i>Fuente:</i> elaboración propia (2017). .....	98
Tabla 16. Flujo de caja <i>Fuente:</i> elaboración propia (2017). .....	98
Tabla 17. Indicadores. <i>Fuente:</i> elaboración propia (2017). .....	98
Tabla 18. Análisis de sensibilidad. <i>Fuente:</i> elaboración propia (2017). .....	99
Tabla 19. Balance general. <i>Fuente:</i> elaboración propia (2017). .....	100
Tabla 20. Tabla de amortización. <i>Fuente:</i> elaboración propia (2017). .....	100
Tabla 21. Tabla de depreciación. <i>Fuente:</i> elaboración propia (2017).....	100
Tabla 22. Tabla de costos por paquetes. <i>Fuente:</i> elaboración propia (2017).....	102
Tabla 23. Tabla de nómina. <i>Fuente:</i> elaboración propia (2017). .....	103

## I. Introducción

La competencia en el sector turístico ha tenido una evolución importante en Colombia (Ministerio de comercio industria y turismo [Mincit], 2016) lo que es esencial en el crecimiento a nivel económico, social y cultural debido a que puede generar empleo en el país. Por otro lado, la competencia por obtener posicionamiento en el mercado y fidelización de cada uno de los clientes dentro de este sector ha crecido debido a que existe un mercado globalizado y personalizado que busca satisfacer sus necesidades y expectativas.

Del mismo modo, hoy en día el internet es usado como una herramienta muy significativa como canal de distribución y comunicación entre las personas, donde la información que se presenta es de gran importancia en el momento de tomar decisiones, plantear políticas, definir estrategias o de adquirir un bien o servicio (Dasso,2016).

De esta manera, el 53% de los internautas a nivel mundial están realizando compras online de forma mensual, lo que se traduce en 4.021 millones de personas adquiriendo productos y servicios por medio de este canal. De ellos, un total de 5.135 millones (el 68%) procede de dispositivos móviles, lo que supone un crecimiento del 4% en comparación a los datos arrojados el año 2017 (Marketing 4 ecommerce, 2018).

Dentro del informe también se llevó a consideración que los países que dominan las compras en internet en todas las categorías son China, en donde el **82 %** de su población realizan compras on-line, seguido por Estados Unidos, con un **88%**, España, con un 86%, Brasil con un **68%**, entre otros como Indonesia, Alemania, Japón, Rusia, Reino Unido y Corea del Sur (Marketing 4 ecommerce, 2018). Los cuales tienen una relación directa con la nacionalidad de los turistas que más visitan la ciudad de Bogotá, como lo son, Estados Unidos, Venezuela, España y Brasil (Instituto Distrital de Turismo, 2017) .

Dentro de los productos y servicios más comprados por internet esta todo lo relacionado con el ocio de las personas, como lo son, los viajes, entradas de espectáculos, libros, música y ropa (Marketing 4 ecommerce, 2018).

Esto abre una gran oportunidad para la implementación de una agencia de viajes operadora online, debido a que conecta la costumbre y tendencia de compra con el mercado y nacionalidades al cual quiere ir dirigido. Por otra parte, dentro de su *core business* integra una de las grandes tendencias del turismo y motivaciones de viaje, mediante el turismo experiencial, la cual permite que los visitantes se adentren a conocer un poco más las culturas que visitan; a pesar de que esa parte del sector se ha empezado a preparar para recibir este tipo de turistas, aún sigue siendo muy incipiente.

En otras palabras, la investigación tiene como propósito el diseño del plan de negocios de una agencia de viajes operadora on-line con base en un turismo experiencial en Bogotá y la región de Cundinamarca, que ofrezca actividades alternativas que permitan la inmersión de los turistas a la cultura urbana y de la región.

Ahora bien, esta alternativa de turismo permitirá a los usuarios conocer y disfrutar de la ciudad y la región de Cundinamarca, ya que facilita y mejora su experiencia en Bogotá y la región de manera distintiva por medio de planes alternativos, personalizados e innovadores que les permitan disfrutar del ocio y tiempo libre de una manera particular, debido a que le generarán la construcción de experiencias diferenciales, con un servicio especializado y constructivo.

Así mismo, la alta interacción que tendrá el usuario mediante la plataforma web y el valor agregado que los asesores ofrecerán, permitirá desde el inicio crear un vínculo tanto en el manejo del sistema como con el mismo desarrollo de los planes en su visita a Bogotá, generando al final, fidelización por parte de los clientes, cumplimiento y superación de expectativas.

De esta manera, también abre una oportunidad de negocio para hacer crecer el mercado frente a este tipo de turismo urbano de inmersión (Life-seeing tourism) el cual pretende resaltar la riqueza cultural, paisajística, gastronómica, histórica, entre otras que el destino y sus alrededores ofrecen (Gattorna, 2010).

## **II. Objetivos**

### **Objetivo general**

Formular un plan de negocios de una agencia de viajes operadora on-line de turismo experiencial en Bogotá y la región de Cundinamarca.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Analizar el comportamiento del mercado de turismo receptivo y la oferta de servicios turísticos que tienen actualmente las agencias de viajes operadoras en Bogotá y la región de Cundinamarca.
- ✓ Identificar las diferentes actividades turísticas experienciales que se pueden ofrecer en Bogotá y región a través de la agencia de viajes operadora on-line.
- ✓ Definir y construir los procesos gerenciales y organizacionales de la agencia de viajes on-line necesarios para desarrollar la actividad del negocio.
- ✓ Definir la viabilidad del proyecto en términos sociales, económicos y ambientales.



### **III. Marcos de referencia**

#### **Marco Teórico - conceptual**

Para entender la naturaleza de la propuesta del plan de negocio y sus componentes para su realización, se aclararán y pondrán a disposición algunos términos y conceptos que permitirán concebir este proyecto desde una manera más holística, lo cual aclarará la base de su planeación, realización y dirección de acuerdo a los parámetros y términos analizados para su desarrollo.

Para estructurar el proyecto empresarial se debe hacer un análisis de los aspectos relevantes de los modelos de negocios y las características que los componen. Para efectos de este documento, se explorarán algunas teorías y definiciones de autores no tradicionales, con el fin de ver las perspectivas que se ajustan más al plan de negocio en estudio de manera conectada y consecuente, de este modo, esta estructura basada en la teoría, ayudará a modelar y definir la metodología utilizada para el desarrollo del trabajo. Para el mejor entendimiento del mismo, se ilustró el marco teórico utilizado para el desarrollo del presente plan de negocios.



En algunas otras definiciones de modelo de negocio, se encuentra la de Chesbrough y Rosenbloom, que lo denominan como el método de hacer negocios por el cual una empresa puede sustentarse, es decir, la capacidad para generar ingresos. Igualmente, Este modelo de negocio explica cómo una empresa hace dinero especificando donde se encuentra en la cadena de valor (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). Además de la definición anterior, estos autores presentan una caracterización de las que consideraron son funciones del modelo de negocio y su importancia para las empresas. Dentro de su planteamiento un modelo de negocio sirve para (Chesbrough & Rosenbloom, ob, cit):

- Articular la propuesta de valor, es decir, el valor creado para los usuarios de la oferta basada en la tecnología (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).
- Identificar un segmento de mercado, es decir, los usuarios a quienes la tecnología es útil y para qué (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).
- Definir la estructura de la cadena de valor dentro de la empresa necesaria para crear y distribuir la oferta (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).
- Estimar la estructura de costos y beneficio potencial de producción de la oferta, dada la propuesta de valor y la estructura de la cadena de valor elegida (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).
- Describir la posición de la empresa dentro de la red de valor entre proveedores y clientes, incluyendo la identificación de potenciales empresas complementarios y competidores (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).
- Formular la estrategia competitiva e innovadora con que la empresa ganará y mantendrá ventaja sobre sus rivales (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

De esta manera, se hace evidente la gran importancia que tiene la estructuración de un plan de negocios basado en la trazabilidad de una cadena de valor detallada, capaz de generar valor a largo plazo mediante un enfoque de innovación frente a las demandas de un sistema globalizado. Con el fin de cumplir el objetivo financiero de las empresas de generar ingresos y de fortalecer el plan estratégico gerencial .

Por otro lado, (Magretta, 2002) asegura que un modelo de negocio comienza con una visión de las motivaciones humanas y termina en una rica corriente de beneficios; además define los componentes del modelo de negocios como si fuera la respuesta a las preguntas que Peter Drucker ha planteado de la estrategia tradicional en 1993, como por ejemplo: ¿Quién es el cliente?, ¿Qué hace que el cliente perciba valor?, ¿Cómo hacemos dinero en este negocio?, ¿Cómo podemos entregar valor a los clientes a un coste adecuado?.

Así mismo, este autor, hace referencia a que los modelos de negocios deben ser entendidos de manera diferente a la estrategia del negocio, pues esta última es la que define el foco, mientras que el modelo de negocio es el cómo se va a realizar.

De acuerdo a lo anterior, se une Foss & Saebi en el 2015, en donde determinan el modelo de negocio, como una construcción mental que reside principalmente en las altas esferas gerenciales de una empresa y define la estructura de las actividades que están asociadas a las decisiones estratégicas claves de la empresa, como un vehículo entre los recursos y la capacidad de innovación en una empresa (Foss & Saebi, 2015). Dichas decisiones estratégicas relevantes se refieren a la propuesta de valor fundamental de la firma, el mercado, los segmentos, la estructura de la cadena de valor (necesaria para llevar a cabo la propuesta de valor) y los mecanismos de diferenciación que permiten mantener una estrategia competitiva en la empresa (Foss & Saebi, 2015).

Teniendo en cuenta la relación del modelo de negocio con la estrategia (Llorens, 2010) agrega que un modelo de negocio es la forma por la cual se materializa la estrategia y debe tener la capacidad de convertir el conocimiento en valor económico, entendiéndose por conocimiento a la tecnología y las habilidades humanas. Esta transferencia de conocimiento según Llorens, hace que sea exitoso el modelo de negocio y que la empresa tenga la habilidad de ir de un punto inicial a un punto deseado de manera ordenada, distinta y con menor riesgo. Este último concepto se identifica claramente en el planteamiento metodológico desarrollado por Osterwalder y Pigneur en el 2008, en el Business Model Canvas, en dónde se resume todo lo anterior como las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y captar valor. La cual será utilizada como modelo para la realización del presente proyecto investigativo debido a que permite diseñar modelos de negocio nuevos,

replantear existentes o poner en evidencia los componentes que describen la forma como la empresa genera, transfiere y adquiere valor en su actividad.

### **Turismo de inmersión, (life seeing tourism)**

Por otra parte, cabe aclarar el tipo de turismo del cual se va desarrollar dentro del plan de negocios, el cual es el turismo de inmersión, también denominado *life seeing tourism*. Este tipo de turismo se enfoca en los viajes que se centran en experimentar un país, ciudad o lugar en particular, mediante la conexión a su historia, población y cultura. Dentro de esta tipología se puede evidenciar la educación, conocimiento y marketing vivencial. Así como también, se puede tener una experiencia holística de su viajes; su principal objetivo es comprender y vivir con mayor profundidad la cultura, población e historia de un destino turístico que en este caso sería el de Bogotá y la región (Gattorna, 2010).

Ahora bien, con el fin de entender la categoría de agencia del cual este plan de negocios va a ser parte, es necesario remitirnos a la ley 300 de 1996 y sus posteriores reformas, ley 1101 de 2006, ley 1429 de 2010, ley 1450 de 2011 y la ley 1558 de 2012, en donde clasifican las agencias de la siguiente manera.

**Agencias de viajes y turismo**, son los encargados de organizar, vender y promover planes turísticos nacionales, para ser operados por las agencias de viajes operadoras establecidas legalmente en el país, de igual manera este tipo de agencias son las encargadas de reservar cupos y vender pasajes nacionales e internacionales en cualquier medio de transporte, además de reservar y contratar alojamiento y demás servicios turísticos. Por otro lado, y muy importante y característico de este tipo, debe prestar atención y asistencia profesional al usuario en la selección, adquisición y utilización eficiente de los servicios turísticos requeridos. (MinCit, s.f.)

**Agencias mayoristas**, se caracterizan por programar y organizar planes turísticos nacionales e internacionales, para ser ejecutados por agencias de viajes operadoras y vendidos por agencias de viajes y turismo; así mismo este tipo de agencias se encargan de promover y vender planes turísticos desde el extranjero al territorio colombiano, para ser ejecutados por las agencias de viajes operadoras establecidas en el país (MinCit, s.f.).

**Agencias de viajes operadoras**, como su nombre lo indica son las encargadas de operar planes turísticos dentro del país. Estos planes se realizan por medio de una previa programación por agencias de viajes del exterior, del mismo país y los propios de la agencia. Por otro lado, prestan el servicio de guianza con una persona debidamente registrada con el RNT y de transporte turístico de acuerdo con las disposiciones que reglamentan en la norma (MinCit, s.f.).

Dada las consideraciones normativas y de acuerdo a las definiciones de agencias de viajes anteriormente explicadas, es pertinente aclarar que la empresa en estudio hará parte de la última categoría; es decir, Agencia de viajes operadora, debido a que cumple con las funciones descritas por la ley. El planteamiento de negocio justificando su relación con el tipo de agencia de viaje se verá reflejado en el cuerpo del trabajo.

## **Marco contextual**

### **Turismo en el mundo**

Los ingresos por parte del turismo han generado una gran influencia en la actividad económica de la mayoría de los países, debido a que se ofrece empleo y genera un impacto positivo en diferentes sectores afines y que pertenecen a la cadena de valor; ahora bien, de acuerdo a la Organización Mundial del Turismo (OMT), esta actividad en el 2016 generó 1.220.000 millones de dólares en ingresos por exportación a nivel internacional y tuvo un aumento del 7% con respecto al año anterior. Lo que demuestra que es un sector sustentable y en crecimiento (Organización Mundial de Turismo , 2016)

De igual manera, el turismo como industria mundial, se desarrolla por múltiples razones como las facilidades legales, tecnológicas y de acceso a la información que hoy en día presentan los viajeros, así como también el libre tránsito de personas entre países, que se debe gracias a los acuerdos marco y de libre comercio. Por otro lado, se encuentra la facilidad para comprar tiquetes y reservar alojamiento en diferentes países a costos favorables y a solo un clic; en términos generales, la mentalidad transformadora de conocer diferentes culturas nacionales e internacionales ha influenciado de manera positiva el posicionamiento del turismo a nivel mundial como fuente de ingresos, competitividad y progreso para los países. De hecho, este sector se proyecta con un crecimiento positivo al

2030 debido a que según los estudios de prospectiva y análisis de la Organización Mundial de Turismo, el turismo del mundo movilizará unos 43 millones de turistas año a año y la llegada de turistas internacionales será superior a los 1.400 millones en el 2020, de los cuales se destaca de manera positiva el incremento de viajeros a economías emergentes, lo que representa más y mejores posibilidades de desarrollo (Organización Mundial de Turismo , 2015).

### **Turismo en Colombia**

Para el caso de Colombia, la actividad turística ha tenido un importante resurgimiento, luego de estar debilitada y negativamente afectada por el conflicto armado, la reputación del país manchado por el narcotráfico y el atraso económico, social y tecnológico (Portafolio, 2007). Sin embargo, años atrás y gracias al trabajo desarrollado por La presidencia de la República y ProColombia (antes Proexport) se diseñó e implementó una campaña ambiciosa que buscaba cambiar dicha mala imagen y resaltar los destinos turísticos, riqueza cultural y gastronómica de Colombia, con tal de atraer personas de todo los lugares del mundo (Portafolio, 2007).

Fue así como nacieron campañas como “Colombia es Pasión” y “El Riesgo es que te quieras quedar”, los cuales lograron abrir las puertas de este país Latinoamericano a visitantes del mundo entero; incluso se ha logrado posicionar como referente y sede de importantes eventos de talla internacional como los son los eventos deportivos, encuentros políticos, negocios y el desarrollo de diferentes ferias, fiestas y festivales, entre otras actividades que han aumentado el ingreso de extranjeros al país y han generado sentido de pertenencia y seguridad de los locales por recorrer Colombia (Portafolio, 2007).

Es de esta manera como Colombia se encuentra ubicado en la quinta posición de países mayormente visitados en América del sur después de Argentina, Perú, Brasil, Chile; pues en el 2015 registró un crecimiento del 16,3% respecto al año anterior; siendo mayor que Ecuador, las Guayanas, Paraguay, Bolivia y Venezuela, entre otros. Esto muestra un aumento sustancial de los ingresos de viajeros no residentes en el país que fue del 16,3%

para el periodo 2014-2015, y en general ha demostrado un fuerte crecimiento respecto a años anteriores, tal y como muestra la siguiente gráfica. (PROCOLOMBIA, 2015)

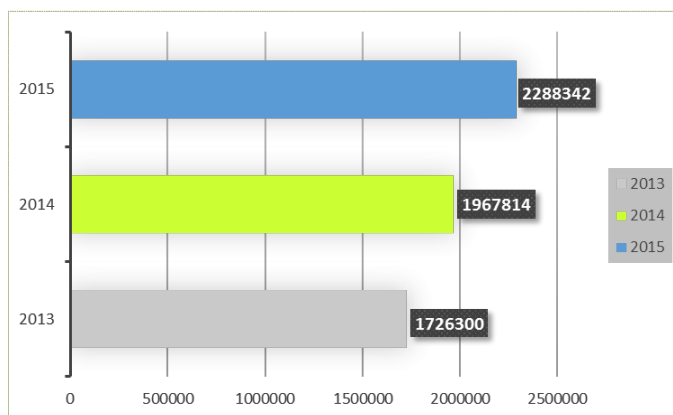


Figura 2. Ingreso de turistas no residentes por años. *Fuente:* elaboración propia, con base en PROCOLOMBIA (2015).

La cantidad de turistas no residentes que ingresaron al país en el 2015 pertenecen a los 5 continentes del planeta, de los cuales los provenientes de América corresponden al 79,5% (1.818.061 personas), seguido de Europa con 17,7% (405.556 personas), Asia con 1,9% (42.477), Oceanía con un porcentaje de 0,7% (16.026 personas) y finalmente África con una representación de 0,2% (3.914 personas). (PROCOLOMBIA, 2015).

La mayoría de visitantes proviene de Venezuela, incrementó 24 por ciento con respecto al 2016, país que por la crisis política y económica ha disparado su diáspora hacia sus vecinos y hacia los Estados Unidos (Migración Colombia, 2017).

Los nacionales de los Estados Unidos son los segundos visitantes más frecuentes del país, con un incremento de 16 % con respecto al año pasado. Muchos llegan por razones de trabajo, pero también es un hecho que la mejoría de los indicadores generales de seguridad en los últimos años han aumentado la llegada de turistas de EE. UU (Migración Colombia, 2017).

Con un incremento con respecto al 2016 de 7 % de Brasileños, 6 % de Argentinos y Mexicanos y 5 % de Peruanos y Ecuatorianos, esos países aparecen como origen en la lista de los visitantes más frecuentes (Migración Colombia, 2017).



De esta manera, los países, que tienen mayor participación de ingreso al país colombiano para el último año, fueron: Venezuela, Estados Unidos, Ecuador, México, Argentina Brasil y España (Migración Colombia, 2017). La siguiente gráfica, muestra un resumen del comportamiento de países que más visitan Colombia y los ingresos de ciudadanos extranjeros en el 2017



Figura 3 Radiografía del turismo en el País. Fuente: Migración Colombia (2017).

De igual manera, La lista de los destinos más visitados por los turistas extranjeros la encabeza Bogotá con 1.211.184 visitantes en todo el 2016. Le siguen Bolívar con 367.222, Antioquia con 342.028 y Valle con 197.732. (Migración Colombia, 2017).

Por su parte, el tratado de paz han generados impactos positivos para el turismo debido a que la imagen internacional se ha transformado generando seguridad en el turista lo que conlleva al incremento de confianza, inversión, formalización y desarrollo.

Es importante mencionar que el turismo no solo se convirtió en uno de los sectores que más le dejan divisas al país, por encima de productos tradicionales como flores, banano y carbón, sino también en el que más está generando desarrollo y equidad (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2017).

De acuerdo a los datos anteriores, se puede concluir que el sector turístico en Colombia representa una oportunidad para la competitividad del país y para impactar de manera positiva todos los indicadores macroeconómicos como son las exportaciones, importaciones, PIB, tasa de desempleo, entre otros que intervienen en la industria. Por ello y como parte de la apuesta del Gobierno Nacional desde años atrás se ha querido incentivar el turismo en el país y cambiar la imagen que por años manchó el turismo y afectó las relaciones internacionales, dada la coyuntura del conflicto interno, el narcotráfico y algunas otras acciones delictivas que no dejaron “bien puesta” a Colombia en el contexto trasfronterizo, para ello han surgido diferentes iniciativas que promueven la visita a al país tricolor y que han logrado impactar de manera positiva. Algunas de las iniciativas, entidades públicas y privadas y actores clave para el sector en Colombia se detallan a continuación:

En primer lugar se encuentra **El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo**, la cual es una entidad del Gobierno Nacional que se encarga de apoyar la actividad empresarial, productora de bienes, servicios y tecnología, así como la gestión turística de las regiones del país para mejorar su competitividad y su sostenibilidad e incentivar la generación de mayor valor agregado, según su misión explícita en la página web (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2016). Desde esta entidad y el Viceministerio de Turismo, es donde se generan iniciativas para el mejoramiento de la calidad de los prestadores de servicios turísticos del país, a través de las Normas Técnicas sectoriales, de este modo, se ha apoyado el desarrollo de rutas competitivas y Planes de Desarrollo Turístico, los cuales, dotan a los Municipios y ciudades de una hoja de ruta para hacer de este sector una fuente de ingresos y progreso; así como apoya a la promoción turística a través de programa de publicidad y fortalecimiento de la demanda interna como por ejemplo, el programa Vive Colombia Joven, que quiso incentivar el mercado juvenil para que desarrollaran actividades

turísticas en el país. Entre muchas otras funciones, de las cuales se encuentran, el desarrollo de infraestructura para el turismo, la formación de capital humano para el sector y la recolección y análisis de datos de importancia para el ecosistema turístico (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2016).

En segunda instancia esta **PROCOLOMBIA**, entidad mixta que busca la promoción de las exportaciones no tradicionales en mercados con potencial, la atracción de inversión extranjera directa en Colombia y el posicionamiento del país como destino turístico de talla mundial (PROCOLOMBIA, 2016). Es precisamente, la dirección de turismo la que se ha encargado de liderar las iniciativas de marca país como “Colombia es pasión” y “el riesgo es que te quieras quedar” de la mano con la Presidencia de la República. De igual modo, esta entidad es la encargada de dinamizar las exportaciones de turismo a través de iniciativas como Colombia Travel, y la promoción general de país en general con presencia en importantes ferias y eventos de talla internacional como FITUR, Feria Internacional del Turismo en Madrid, España (PROCOLOMBIA, 2016).

Como tercera entidad se encuentra **El Fondo Nacional de Turismo**, el cual es una entidad de patrimonio autónomo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y se encarga de administrar los recursos que provienen del impuesto al Turismo que los prestadores de turismo declaran al estado. Es una entidad clave para el sector, ya que apoya la promoción de diferentes destinos turísticos en el país y además promueve la formulación y ejecución de proyectos que tengan como objetivo fortalecer las condiciones en las que se prestan los servicios turísticos en las diferentes regiones, en especial de infraestructura. Por ello, se ha convertido en una fuente de financiación importante y debe ser parte de las estrategias de fortalecimiento de la oferta y demanda de servicios turísticos (FONTUR, 2017).

Así mismo, se encuentra **La Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo (ANATO)**, la cual es una iniciativa privada, sin ánimo de lucro y de carácter gremial, que busca agrupar a las agencias de viajes y turismo de todo el territorio nacional, con tal de apostar por el sector, representarlo frente a entes públicos y unir esfuerzos para la promoción y sostenibilidad de esta importante industria en el país. Con más de 60 años de constitución hoy cuenta con más de 600 agencias de viajes asociadas, las cuales representan

el 70% de los ingresos operacionales del subsector (ANATO, 2016).

Y por último está **La Asociación Hotelera y Turística de Colombia (COTELCO)**, es un gremio federado que se encarga de representar al sector hotelero del país. Hoy en día cuenta con más de 1.000 empresas aliadas en el todo el territorio nacional y ha sido parte de la implementación de normas de calidad, sostenibilidad y mejora continua en este importante subsector del turismo (COTELCO, s.f)

Algunos otros actores clave del turismo nacional, corresponden a las Cámaras de Comercio de cada ciudad que cuentan con programas Clúster de Turismo y apoyan el desarrollo de los sectores con rutas competitivas; de igual modo el Programa de Transformación Productiva de Bancoldex incluyendo este último se han encargado de promocionar el turismo como un sector de talla mundial y su vez proveer de recursos financieros (como banco de segundo piso) a los empresarios de la industria para capital de trabajo, infraestructura, ampliación y en general mejoras al negocio. También participan Parque Nacionales Naturales de Colombia, la Policía Nacional, el Ministerio de Cultura, Sistema Nacional de Aprendizaje –SENA, Departamento Nacional de Planeación, Consejo profesional de Guías de Turismo, Financiera para el Desarrollo- Findeter, Colciencias, entre muchas otras que hacen posible la operación, promoción y sostenimiento del turismo en el país (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2016).

De acuerdo a lo anterior, se hace evidente que el turismo en Colombia, es un sector creciente y sostenible a través del tiempo, gracias a las ya mencionadas campañas de la marca país y a la coyuntura macroeconómica que atraviesa en la actualidad pues cuenta con una moneda devaluada frente al dólar, lo que genera que para el turista extranjero Colombia sea aún más un destino atractivo por visitar y recorrer (El tiempo, 2016).

### **Turismo en Bogotá**

Bogotá es la ciudad más poblada del país, con un estimado de **7.304.384** habitantes en el 2009. Bogotá y su área metropolitana, que incluye municipios como Chía, Cota, Soacha, Cajicá y La Calera, tiene una población estimada de **8.566.926** en 2009 (off2colombia; s.f).

En términos de superficie, Bogotá es la ciudad más grande de Colombia, una de las más grandes de América Latina, figurando entre las 30 ciudades más grandes del mundo, y es la tercera capital más alta (después de La Paz y Quito) a **2625** metros sobre el nivel del mar. Con sus múltiples universidades y bibliotecas, Bogotá se ha conocido como "La Atenas de América del Sur". Bogotá posee el mayor páramo del mundo, que se encuentra en el Sumapaz (off2colombia; s.f).

Bogotá está ubicada en el occidente de la Sabana de Bogotá a 2640 metros (8661 pies) sobre el nivel del mar. A pesar de que se encuentra en lo que se conoce popularmente como la "sabana", el lugar geográfico es en realidad una meseta alta de la cordillera de los Andes. La extensa región también es conocida como el "Altiplano Cundiboyacense" (off2colombia; s.f).

De acuerdo con los datos referentes al Turismo de viajeros no residentes en Colombia ha volcado su mirada a la capital del país como un destino turístico que tiene una amplia oferta de opciones por descubrir y recorrer. Para ello Bogotá se ha convertido en el principal destino turístico del país, ya que además de ser la capital de Colombia cuenta con variedad de atractivos turísticos, acervos culturales, actividades e historias que lo colman de un interés particular para las personas que visitan esta metrópoli (Instituto Distrital de Turismo, 2014).

Para la promoción de esa oferta turística que ofrece la región estudiada existen organismos que se encargan de impulsar la demanda de servicios turísticos y resaltar la importancia del producto turístico que presenta el destino. Dentro de esas entidades se destaca la participación de la Alcaldía mayor de Bogotá, la cual cuenta con una entidad sin ánimo de lucro, llamada Instituto Distrital de turismo (IDT), adscrita a la Secretaria Distrital de desarrollo económico encargada de impulsar la generación de ingresos a Bogotá por medio de la promoción de la actividad turística de la ciudad y de la gestión de las condiciones de competitividad y sostenibilidad del destino (Alcaldía mayor de Bogotá, 2017).

Por otra parte, se encuentra la **Cámara de Comercio de Bogotá**, institución privada sin fines de lucro que se encarga de administrar los registros mercantiles de las empresas y sociedades que se crean en Bogotá. De igual manera, cuenta con un clúster de Turismo de negocios y eventos que busca impulsar la participación de Bogotá en importantes eventos de talla nacional e internacional, como forma de incentivar el desarrollo de actividades turísticas en la ciudad y el fortalecimiento y competitividad del tejido empresarial que hace parte del clúster de los diferentes subsectores: restaurantes, hoteles, agencias de viajes, entre otros (Cámara de comercio de Bogotá , 2017).

Por último, como se mencionaba anteriormente, **PROCOLOMBIA** es la entidad encargada de promover el turismo, la inversión extranjera en Colombia, las exportaciones no minero energéticas y la imagen del país, mediante la red nacional e internacional de oficinas, ofrece apoyo y asesoría integral a los clientes, mediante servicios o instrumentos dirigidos a facilitar el diseño y ejecución de su estrategia de internacionalización, que busca la generación, desarrollo y cierre de oportunidades de negocios (Procolombia, 2017).

Por el lado de la demanda de turismo en la capital de Colombia, según el estudio del observatorio turístico, Bogotá cuenta con una participación del **52%** del mercado internacional, lo que revela que tienen una gran influencia en el turismo que arriba al país. Esto se debe a que en el año 2014 se registraron **1.061.268** de llegadas a la ciudad, donde principalmente provienen de Estados Unidos (29 %), Venezuela (13%), España (9%) y Ecuador (5%) (Instituto Distrital de Turismo, 2014).

Así mismo, cabe resaltar que la cifra de turistas foráneos representa un crecimiento cociente del 19 %, incremento que está por encima del promedio mundial y nacional y que muestra la gran fuerza que tiene esta ciudad en temas turísticos y que sin lugar a duda deja en claro el potencial turístico, que brinda oportunidad de negocio para satisfacer las diferentes necesidades con las que llegan los visitantes (Instituto Distrital de Turismo, 2014). En cuanto a los turistas nacionales, la ciudad de Bogotá es el eje de atracción turística para el país al recibir 6.957.254 millones de visitantes domésticos. Lo que procede

un 17 % del total de turistas que acceden a Bogotá. De ese 17 % cabe resaltar que el 12% provienen del departamento del Tolima, seguido del Meta con un 11% (Instituto Distrital de Turismo, 2014).

Bogotá es muy conocido por tener una gran influencia en el turismo de negocios, sin embargo, esto aplica en su mayor parte a nivel nacional, la cantidad de Agencias es del 50% de su motivo se debe a los negocios y el trabajo, seguido por la visita a familiares con un 24% (El Espectador, 2014). No obstante, de acuerdo a los estudios del instituto Distrital de turismo en el 2014 se reportó que el principal motivo de viaje de los extranjeros (con un 36% del total de participación) es de recreación y vacaciones, lo que confirma a su vez no solo la diversidad de la oferta turística de la ciudad si no también la eficacia de las estrategias y la promoción que Bogotá ha desarrollado (Instituto Distrital de Turismo, 2014).

Esto permite abrir un abanico de posibilidades para la inserción de nuevas ideas emprendedoras que satisfagan la demanda que tiene la ciudad y que a su vez potencialice su competitividad a nivel mundial. Además de generar beneficios no solo en temas turísticos si no que tenga externalidades positivas en temas políticos, económicos y ambientales para los ciudadanos y los visitantes que se acercan a la ciudad.

### **Análisis de agencias de viajes que manejan el turismo experiencial**

A continuación se analizan algunas de las iniciativas internacionales y nacionales que en la actualidad operan en el sector turístico y que ofrecen servicios similares o directamente relacionadas con el Turismo experiencial y de inmersión. Estas empresas han sido estudiadas a detalle debido a que en el ámbito internacional sirve como punto de partida para la consolidación de la idea de una Agencia de Experiencias on-line, objeto de este documento en donde dará una visión más amplia de cómo se maneja este tipo de turismo en otras culturas. De este mismo modo, se analizarán las empresas nacionales como un estudio del set competitivo de Bogotá y la región.

#### ***Internacionales***

Dentro de la parte internacional se encuentra **Life-Seeing Tours** la cual es una empresa dedicada a ofrecer soluciones turísticas en el sur de Myanmar (Burma) en las cuales el turista interactúa con la cultura y las costumbres de la población de la ciudad oriental.

De acuerdo a la misión de esta empresa, su principal foco es entender la vida cotidiana de la población habitante del sur de Myanmar. *“Ofrecemos soluciones de servicio completo únicos. Creamos junto con usted sus vacaciones de ensueño. Cualquier tipo de viajero es bienvenido a unirse a nosotros en scooter, bicicleta o senderismo. Les ofrecemos excursiones de un día o más a la medida.”* (Life Seeing Tours, s.f.).

Esta agencia, ofrece opciones de varios días que incluyen transporte, alimentación y transporte. En los itinerarios de viaje se incluye la visita a lugares típicos de la ciudad y visitados por la población en su día a día.

Por otra parte se encuentra **Any Road**, una agencia de viajes que su modelo de negocio se basa en apoyar a los guías de turismo a nivel internacional, ofreciendo el servicio como un “market place” o plataforma de Oferta y Demanda en la cual se pueden ofrecer los servicios de los guías turísticos y los viajeros pueden acceder a ellos. Además de esto, Any Road dona el 5% de sus ingresos a organizaciones sin fines de lucro que apoyan a comunidades necesitadas en el mundo (Any Road, s.f.).

Igualmente, tienen 4 líneas de producto diferenciadas: Food/Drinks, Active/Outdoor, History, Art, que pueden ser seleccionadas, de acuerdo a las preferencias del usuario y se despliega las opciones disponibles. Dichas opciones muestran además, la persona o guía que desarrolla el tour, pues su promesa de valor es ser un canal de distribución para esos guías que no cuentan con disponibilidad financiera para hacer publicidad de sus servicios. Los precios son medio-alto y ofrece pasarela de pagos on-line, lo que facilita la compra de los planes a distancia (Any Road, s.f.).

De igual forma esta **Peek**, la cual es una agencia especializada en ofrecer alternativas de turismo en Estados Unidos. Esta agencia cuenta con mayores opciones de diversión y descanso para los viajeros, aunque mezcla el turismo de inmersión con algunas actividades convencionales (Peek, s.f.).



Es una opción llamativa, debido a que el portal web cuenta con un diseño amigable y favorable para generar una experiencia a los visitantes de la web, desde el momento en que ingresa hasta que realiza la compra.

Cuenta con una barra de buscador, en la cual la persona puede fijar las fechas en las cuáles quiere viajar, el lugar al que va dirigirse (están preestablecidas las opciones) y se puede además filtrar por las actividades de preferencia que se quieren realizar. De esta manera, el modelo de negocio de Peek, según su CEO se define como: *“Nos basamos en las experiencias especiales que compartes con amigos y familiares. Lo anterior lo hacemos fácilmente por medio de la reserva en línea a través del ordenador, tableta o teléfono móvil. Estamos dedicados a hacer la planificación de viajes agradable”* (Peek, s.f.).

En última instancia se encuentra **Iletours**, la cual es una agencia de viajes convencional, que dentro de su portafolio de productos incluyó el Turismo vivencial comunitario en Perú. Dentro de los servicios que ofrecen dicen que *“durante su estadía con una familia local en una comunidad muy segura, usted tendrá una ruta turística en la cual visitara mercados locales y podrá ver como preparan las comidas típicas, aprenderá sobre las costumbres del lugar, el estilo de vida y tradiciones en un seguro ambiente familiar”* (iletours, s.f.).

El objetivo es llevar a los turistas a vivir la experiencia con una familia autóctona peruana que le permita a las personas intercambiar conocimientos, vivencias, practicar el idioma español, además de aprender algunas lenguas ancestrales (iletours, s.f.).

Como parte gráfica, esta agencia de viajes no cuenta con una página llamativa, no tiene la opción de compras por internet y el único canal de comunicación es vía e-mail. Sin embargo, se diferencia con este producto que le abre las puertas a otro público objetivo.

### ***Nacionales***

A nivel nacional el concepto de turismo experiencial es aún incipiente, pues no existen muchas agencias o empresas que se dediquen a ello, como se mencionó anteriormente, las agencias de viajes en la mayoría ofrecen servicios convencionales turismo en el país y para

el producto Bogotá se ofrecen paquetes con similares características.

Aun así, existen algunas iniciativas Start-Ups (Compañías emergentes) y Pymes que han querido ofrecer un producto diferente para los extranjeros. Algunos ofrecen opciones limitadas de inmersión, otros se han especializado en un producto o servicio diferencial y otras entidades se encargan de ofrecer acompañamiento en la compra. A continuación se analizan algunos hallazgos de la competencia de este plan de negocios.

En primera instancia se encuentra **Bogotá Chirriada**, Esta empresa ofrece una experiencia turística alrededor de la cultura criolla y popular bogotana (Bogotá Chirriada, s.f.). El servicio que ofrecen es limitado, pero altamente diferenciador pues se busca una total inmersión en la cultura bogotana a través de actividades y visitas a sitios típicos y populares de la Capital.

Son actividades dirigidas en su mayoría a extranjeros en la mañana y en la tarde e incluyen los siguientes puntos: la iglesia del Divino Niño, Plaza de Mercado del 20 de julio, la Zona Campesina y Plaza de Mercado de la Perseverancia (Bogotá Chirriada, s.f.). Esta actividad tiene un costo asequible y muestra de manera rápida lo más típico y tradicional de Bogotá.

Con respecto a su portal web, como se puede ver, es muy sencillo, la explicación de sus dos productos es simple y clara y no cuenta con la opción de pago on-line. Esto dificulta un poco el pago para los extranjeros, que utilizan tarjetas de crédito.

En segundo lugar esta **Bogotá Pass**. Esta es una empresa que basa su concepto de negocio alrededor de una tarjeta tipo “prepago” en la cual se cargan algunas actividades que se pueden realizar en la ciudad. Tiene un amplio portafolio de opciones y entre estas la de hacer actividades de inmersión en la ciudad como: Juego de tejo, Plan degustaciones de café, recorridos frutas, arepa Tour, City tour en Bicicleta, entre otros (Bogotá Pass, s.f.).

Esta empresa se caracteriza por su constante renovación de productos y creación de nuevos que llamen la atención del extranjero, además de generar convenios con diferentes entidades prestadoras de servicios de turismo públicas y privadas.

La interfaz de la plataforma web, es dinámica y fácil de usar aunque cuenta con textos muy largos y demasiada información que puede perturbar la experiencia del usuario. El carrito de compras funciona muy bien y los precios son asequibles. *“En simples pasos, los viajeros creativamente pueden explorar la ciudad a su propio ritmo y con todos los beneficios Bogotá Pass”*(Bogotá Pass, s.f.) .

Por otra parte esta **5Bogotá** ,en donde la promesa de valor de esta empresa es: *“Si eres turista, vive la ciudad como un local: comparte con anfitriones 5Bogotá parte de su vida, su profesión, oficio o afición, llévate a casa un aprendizaje, nuevos amigos, vivir una experiencia inolvidable; Si vives en la ciudad: te damos la posibilidad de explorar nuevas alternativas de entretenimiento, establecer nuevos vínculos, conocer lugares que no hacen parte de la oferta convencional, vivir una experiencia inolvidable”* (5Bogotá, s.f.).

Es una empresa que se dedica a ofrecer productos y servicios que permitan a locales y extranjeros vivir de una manera diferente la ciudad, basa su concepto en desarrollar los 5 sentidos a través del turismo y de conocerla con actividades alternativas para la vista, el gusto, el tacto, escucha y el olfato (5Bogotá, s.f.).

La plataforma no permite el pago en línea pero la forma de visualización de los planes y ofertas es sencilla y completa.

Por último se encuentra **Destino Bogotá**, la cual es una agencia de viajes convencional que se especializa en el producto Bogotá. Se dice que es convencional por que cuenta con productos y servicios que corresponden a Bogotá como destino Turístico con soluciones que pueden llamar la atención de los viajeros como de aventura, de cultura y lugares que son puntos turísticos por excelencia de la ciudad, tiene una línea de productos y servicios que permite al viaje conocer más de la cultura de la ciudad. Cuenta con facilidad de pago por internet y una amplia oferta.

La página cuenta con un servicio adicional, que es la personalización de los paquetes. En esta opción, el viajero completa y envía un formulario que está disponible en la página web, en dónde selecciona sus preferencias y objetivo del viaje. Con esto, las personas del equipo de servicio al cliente de la empresa, pueden desarrollar un producto a la medida y

sorprender al viajero en la ciudad. *”Podemos transformar su experiencia de ocio o de negocios poniendo el dedo en el pulso de Colombia, por lo que puede sentir su ritmo y desbloquear todo el potencial de nuestro país”*. (Destino Bogotá, s.f.)

En resumen todas las iniciativas aquí mencionadas, cuentan con estilos y conceptos diferentes que permiten ver la diversidad que existe en la forma de concebir el Turismo en el mundo. Esto teniendo en cuenta que en Colombia y en concreto en Bogotá se han hecho fuertes esfuerzos por mantener altas tasas de ocupación en los hoteles y por hacer de Bogotá un punto obligado para visitar en Colombia. Por ejemplo, Colombia Travel, en su portal Oficial de Turismo, ha logrado marcar la diferencia entre otras iniciativas de marca país, por la calidad de la información presentada, la profundidad y la facilidad para encontrar dicha información, con respecto a los tipos de turismo que muestra: Aventura, Cultura, Naturaleza, Sol y Playa, Náutico, bienestar y reuniones (Colombia Travel, s.f.). Además del planeador de viaje que puede ser una herramienta muy útil para el viajero.

En conclusión, hoy en día los turistas quieren y necesitan más y mejores experiencias en los puntos que visitan, por tanto exigen mucho más sobre los productos y servicios que adquieren pues no solo quieren ver, si no, también sentir las culturas. Por ello los países y los operadores de turismo deben descubrir cuáles son las ventajas no solo en términos de puntos turísticos, si no culturales para ofrecer servicios diferenciadores y acordes a las expectativas de los viajeros (Bigné, Font & Andreu, 2000).

Con el fin de conocer las diferentes características que presenta el set competitivo y que son importantes para la realización del modelo de negocio, se realizó un cuadro comparativo, el cual permite ver los principales valores diferenciales de las propuestas que presenta cada empresa. De igual manera este cuadro representará una ayuda para el Benchmarking, el cual ayudará a la construcción del valor agregado de la agencia operadora on-line.

Cabe aclarar que los atributos seleccionados para la evaluación de las diferentes empresas se basaron en dos aspectos esenciales para su planteamiento; El primero es en el resultado de la metodología de Osterwalder (2008), utilizada para determinar las necesidades sustanciales del cliente al cual van dirigidos los servicios de la empresa,

explicados en el Capítulo 1 apartado (C) referente a “Recopilación de información y estructuración del lienzo de segmento de clientes”; y la segunda es con base a la capacidad de las otras empresas ya establecidas en el mercado de generar valor de acuerdo a esas necesidades que dieron como resultado en el estudio de Osterwalder (2008).

















































	Entidad	Locación	Pago on- line	Inmersión cultural	Innovador	Paquetes con Naturaleza	Paquetes con Gastronomía	Paquetes con cultura	Paquetes a la medida	Conocimiento de gustos y preferencias
Nacional		Bogotá D.C								
		Bogotá D.C								
		Bogotá D.C								
		Bogotá D.C								
Internacional		Perú								
		Europa								
		Birmania ( Asia)								
		Estados Unidos								

Tabla 1. Análisis comparativo del set competitivo. *Fuente:* elaboración propia, con base en Bogotápass (s.f), Bogotachirriada (s.f), DestinoBogotá (s.f), 5Bogotá (s.f), Iletours (s.f), Anyroad (s.f), Peek (s.f).

Como se puede evidenciar y por ser empresas especializadas en el turismo experiencial se incluye dentro de todas las empresas paquetes culturales, inmersión social y paquetes cuyo contenido incluye la gastronomía. Sin embargo, solo cuatro de ellas presentan el servicio de pago on- line, lo cual es fundamental en esta época y que puede representar una ventaja, si la empresa que se está creando lo incluye dentro de sus servicios. Por otra parte, los paquetes a la medida, el conocimiento de los gustos y preferencias del turista y paquetes con naturaleza también se encuentran incluidos en muy pocas entidades dentro de su oferta.

Como sinopsis, la oferta de servicios turísticos y en concreto de agencias de viajes y turismo en la capital de Colombia y los municipios que conforman la región de Cundinamarca, se ha visto limitada y con escasa inclusión de productos y servicios innovadores, incluso se identifica una brecha en la creación de experiencias en la producción del servicio y en general en la diferenciación.

## **Marco legal y normativo**

El enfoque de política pública está dirigida mediante la Ley 300 de 1996 se estipuló que el Plan Sectorial de Turismo formaría parte del Plan Nacional de Desarrollo (PND), que a su vez, definiría las prioridades del sector en cada gobierno, además de servir de orientación en las distintas zonas del país para la toma de decisiones en materia de turismo. Se debe destacar y mencionar los elementos claves de las estrategias definidas por los dos últimos proyectos del PND. En lo que respecta al PND 2006-2008, Estado comunitario: desarrollo para todos, éste propone dar un mayor énfasis al mejoramiento del producto y la promoción nacional e internacional, en este último caso para la captación de más turistas con mayor capacidad de pago (Alcaldía de Bogotá, 2012) .

De igual forma, este proyecto debe ir direccionado y alienado por las Normas Técnicas Sectoriales (NTS) de las agencias de viajes. Dentro de las cuales, cabe resaltar la NTS-AV 001 de 2002 (Reservas en agencias de viajes) , en la cual se establecen los requerimientos mínimos para la prestación del servicio de reservas, Por otro lado se encuentra la NTS-AV 002 de 2014 (Atención al cliente en agencias de viajes), la cual trata sobre todo el tema de la atención al cliente dentro de las agencias de viajes y como se establecen las estandarizaciones para ofrecer un servicio de calidad. De igual manera esta la NTS-AV 003 ( Infraestructura en agencias de viajes), en donde se establecen las infraestructuras que deben tener las agencias de viajes para garantizar una adecuada atención al cliente, que en el caso de este proyecto no se vería muy aplicable debido a que es virtual, y por último está la NTS-AV 004 de 2003 (Diseño de paquetes turísticos en Agencias de viajes), en esta norma como su nombre lo indica, establece los requisitos que deben cumplir las agencias de viajes para el diseño de paquetes turísticos.

Así mismo, se encuentra la NTS TS 03 (Requisitos de sostenibilidad para las agencias de viajes), el cual es una guía que ha sido diseñada con el fin de orientar al talento humano

vinculado a las agencias de viajes y turismo, mayoristas y operadoras, para que incorporen prácticas que lleven a cumplir los requisitos ambientales, socioculturales y económicos relacionados con el desarrollo sostenible, conforme a la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-TS 003. (Guía para la implementación de la norma técnica sectorial Colombiana, s.f.).

### **Marco normativo para la creación de una empresa en Colombia**

Los trámites registrales, laborales y otros que se deben realizar para la creación de una empresa en Colombia según su marco normativo, se expresarán en la siguiente tabla especificando su funcionalidad y el costo correspondiente.

#### **1. Registrales**

<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificado de homonimia</li> </ul>	El certificado de la homonimia es para garantizar que dos comerciantes (personas naturales, sociedades comerciales o establecimientos de comercio) no tengan nombres idénticos, aunque podrían ser similares. Este certificado se obtiene por medio de la página web de la cámara de comercio (Cámara de comercio de Bogotá, 2017).	\$0
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento privado</li> </ul>	Es un documento en blanco en donde un grupo de personas manifiestan, plasmas, expresan su voluntad y la suscriben. Este documento sdebe realizar una presentación personal ante el notario (Coral, 2010).	\$6.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inscripción en cámara de comercio</li> </ul>	Inscribirse y obtener los beneficios de la Cámara de comercio	\$80.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>• RUES</li> </ul>	formulario único empresarial y social	\$0
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matricula de establecimiento o (Registro mercantil)</li> </ul>	Permite a todos los empresarios ejercer cualquier actividad comercial y acreditar públicamente su calidad de comerciante (Cámara de comercio de Bogotá, 2017).	\$39.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matricula mercantil</li> </ul>	Es la inscripción que se hace en el registro mercantil de las personas naturales o jurídicas que realizan actividades comerciales o mercantiles, así como de sus establecimientos de comercio (Cámara de comercio de Bogotá, 2017).	\$150.000

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificado de existencia y representación legal</li> </ul>	Es aquel que acredita la inscripción del contrato social, las reformas y los nombramientos de administradores y representantes legales, en la cámara de comercio con jurisdicción en el domicilio de la respectiva sociedad (Cámara de comercio de Bogotá, 2017).	\$4.900
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro único tributario (RUT)</li> </ul>	Mecanismo único para identificar, ubicar y clasificar las personas y entidades que tengan la calidad de contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y no contribuyentes declarantes de ingresos y patrimonio (DIAN, 2017).	\$0
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro nacional de turismo (RNT)</li> </ul>	En el Registro Nacional de Turismo deben inscribirse todos los prestadores de servicios turísticos que efectúen sus operaciones en Colombia. Este registro es obligatorio para su funcionamiento y debe actualizarse anualmente (Cámara de comercio de Bogotá, 2017).	\$117.100
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de marca</li> </ul>	La protección de las marcas como bienes susceptibles de derecho de dominio se obtiene mediante el registro en la Superintendencia de Industria y Comercio y para este caso se denominará <b>Zemucan S.A.S</b> (Superintendencia de Industria y Comercio, 2016).	\$49.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo societario: Sociedad por acciones simplificada (S.A.S)</li> </ul>	Se escogió este tipo societario debido a la simplificación de procesos, la limitación de responsabilidades, la autonomía para estipular libremente las normas que más se van a ejecutar en la agencia. De igual manera, cuenta con una estructura flexible de capital y se ve beneficiado por la ley del primer empleo, entre otros.	\$0

Tabla 2. Trámites registrales para la constitución de una agencia de viajes on-line. *Fuente:* elaboración propia, con base en la Superintendencia de Industria y Comercio (2016), Cámara de comercio de Bogotá (2017), DIAN (2017), Coral (2010).

Ampliando la información sobre el procedimiento necesario para la creación de una sociedad por acciones simplificada, se expondrá a continuación el paso a paso de manera detallada en donde demuestra , como anteriormente se menciona, la facilidad y rapidez del procedimiento.

- **Consultar nombre en el RUES:** se realiza mediante la siguiente página web [www.rues.org.co](http://www.rues.org.co) para verificar que no exista otra empresa con el nombre que desean registrar (PUC, 2015).
- **Preparar la papelería:** Los documentos necesarios para la constitución son:



Documento privado de constitución, PRE-RUT, fotocopia de la cédula del representante legal, formulario único empresarial (PUC, 2015).

- **Inscripción en la cámara de comercio:** Mirar la gráfica número 3.
- **Crear cuenta de ahorros**
- **Tramitar el RUT definitivo:** dirigirse a la DIAN y llevar los siguientes papeles: la cédula del representante legal con su respectiva copia, la versión previa del registro mercantil y la constancia de titularidad de la cuenta de ahorros (PUC, 2015).
- **Tramitar el registro mercantil definitivo:** Con el RUT es posible terminar el registro en la cámara de comercio (PUC, 2015).
- **Resolución de facturación y firma digital:** Para solicitar la resolución de facturación se necesita llenar un formulario que puede ser descargado en la página de la DIAN, llevar la cédula del representante legal (original y copia), y el registro mercantil definitivo (PUC, 2015).

## 2. Laborales

Tipo	Descripción	Costo
• Afiliación a una EPS	Para recibir los servicios referentes a la salud- se hará por medio de la empresa Sanitas	\$93.000

Tabla 3. Trámites laborales para la constitución de una agencia de viajes on-line. *Fuente:* elaboración propia (2017).

## 3. Otros

Tipo	Descripción	costos
• Apertura de cuenta de ahorros	Producto de los bancos en donde guardan el dinero y se pueden realizar diferentes transacciones. En este caso la persona que se encuentra creando el plan de negocios ya cuenta con dos cuentas de ahorros de Bancolombia.	\$0
• Registro de Libros de Comercio	Conjunto de hojas destinadas por las personas jurídicas y naturales para almacenar la información relacionada con los negocios, la operación, la	\$39.000

	administración, o el desarrollo de las actividades que se realizan en la empresa o en la entidad (Cámara de comercio de Bogotá, 2017).	
• Nombres de Dominio y hosting	Es un nombre fácil de recordar asociado a una dirección IP física de Internet (Gsuite, sf)	\$132.000

Tabla 4. Otros trámites para la constitución de una agencia de viajes on-line. *Fuente:* elaboración propia, con base en la Cámara de comercio de Bogotá (2017), Gsuite, (s.f).

Por otra parte, cabe resaltar que la empresa en estudio, según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2015) por medio de la Ley 905 de Agosto de 2004 se considera como microempresa debido a que su planta no es superior a diez trabajadores, ya que inicialmente habrán 3 personas naturales; y adicionalmente, sus activos totales son inferiores a 500 SMMLV.

#### **IV. Metodología**

Como se mencionó anteriormente y siguiendo el lineamiento del marco teórico, el presente proyecto se encaminará hacia el desarrollo del modelo Canvas de Osterwalder & Pigneur (2008), el cual ha revolucionado la forma de concebir los modelos de negocio a través de un lienzo o gráfico que está compuesto por 9 elementos clave: 1) segmentos de cliente; 2) propuesta de valor; 3) canales de distribución; 4) relación con el cliente; 5) flujos de ingresos; 6) recursos clave; 7) actividades clave; 8) alianzas y 9) estructura de costos (Osterwalder & Pigneur, 2008). Estos elementos permiten tener una visión estratégica del negocio, entender las relaciones que tiene la empresa a nivel interno y externo para su operación y finalmente permite identificar algunos puntos de mejora (a nivel estratégico) del enfoque de la empresa.

De acuerdo a los autores, estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, lo que le permite convertirse en una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa (Osterwalder & Pigneur, 2008). Dichos

elementos del modelo de negocio, aunque no fue un descubrimiento por parte de los autores y se basaron en las definiciones de múltiples escritores, ha sido parte fundamental para las empresas y emprendimientos, dada la facilidad de identificar cada uno de los elementos y ponerlo de manera lógica en un solo lienzo, como lo muestra la siguiente gráfica.



Figura 4. Estructura del modelo Canvas. *Fuente:* Osterwalder & Pigneur (2008).

Ahora bien, basados en el Canvas se desarrolló un esquema de métodos sistematizado dividido en 4 fases, donde se ven reflejados las estrategias metodológicas a partir de los objetivos específicos y se establecieron para cada caso unas herramientas o técnicas de recolección de información en busca del cumplimiento del objetivo. En adición, se especificó los tipos de fuentes y actividades que se van a utilizar para llevar a cabo el proceso investigativo. Lo anterior está representado en la siguiente tabla.

	1 Segmentación de mercado y construcción de la propuesta de valor (live motive)	2 Estructura del plan de negocios	3 Identificación de procesos operacionales importantes	4 Evaluación y Viabilidad
<b>Objetivo</b>	Analizar el comportamiento del mercado de turismo receptivo en Bogotá y región y definir conceptualmente la propuesta de valor o “live motive” de la agencia de experiencias, como punto de inicio (fase uno y dos) para la estructuración del plan de negocio. Así mismo, se podrá definir el segmento de mercado al que se dirigirán los servicios.	Definir la estructura del plan de negocios de la agencia de viajes operadora on-line por medio de la elaboración del Business model Canvas. Con base a la información resultante de la primera fase se desarrollaran la fase 3, 4 y 5. En el cual se propondrán los canales de distribución, las relaciones con los clientes y el flujo de caja. Se recopila la información en un cuadro.	Desarrollar la ruta de servicio que el usuario seguiría en la Agencia operadora on-line de experiencias de manera integral; De esta manera se identificarán las relaciones claves, las actividades esenciales, los recursos primordiales, los pasos a realizar necesarios para la operación y prestación del servicio y la estructura de costos del plan de negocios. Acá estarán materializadas las fases 6,7, 8 y 9.	Evaluar el plan de negocios, a través de grupos focales que permitan validar el plan de negocios en términos sociales, ambientales económicos.
<b>Estrategia metodológica</b>	<b>Estrategia:</b> Recolectar información cualitativa y cuantitativa por medio de fuentes primarias y secundarias. <b>Actividades:</b> 1. Construcción del lienzo de propuesta de valor 2. Hacer cuestionarios (entrevista y encuesta) 3. Consultar paginas web, revistas y libros 4. Montar encuesta a surveymonkey y enviar 5. Construcción de 2 elementos del CANVAS  <b>Fuentes primarias:</b> 1. Encuestas 2. Entrevistas <b>Fuentes secundarias:</b> 1. Paginas web 2. Libros y revistas 3. Lienzo de la propuesta de valor por Alexander Osterwalder	<b>Estrategia:</b> Elaboración del business model Canvas para estructurar el plan de negocios. <b>Actividades:</b> 1. Recopilación de información 2. Construcción de 3 elementos del CANVAS  <b>Fuentes secundarias:</b> 1. Business model CANVAS por Alexander Osterwalder	<b>Estrategia:</b> Generar ideas de valor que permitan la construcción de los procesos operacionales y materializar esos procesos mediante la graficación de la ruta de servicio en los cuales se identifiquen las etapas del servicio, los recursos internos necesarios y los externos con su estructura de costos. <b>Actividades:</b> 1. Hacer una sesión de brainstorming 2. Identificar procesos, personas y actividades claves 3. Dibujar la ruta de servicio (Journey map) 4. Construcción de 4 elementos del CANVAS <b>Fuentes primarias:</b> 1. Brainstorming 2. Journey map <b>Fuentes secundarias:</b> 1. Business model CANVAS por Alexander Osterwalder	<b>Estrategia:</b> Creación de grupos focales de evaluación con el fin de valorar y retroalimentar el ejercicio y así ser validado  <b>Actividades:</b> 1. Planteamiento de la temática para el grupo focal 2. Organización del grupo focal 3. Análisis de la información recopilada  <b>Fuentes primarias:</b> 1. Grupos focales
<b>Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del comportamiento del mercado</li> <li>• Definición de propuesta de valor de la empresa</li> <li>• Identificación de segmentos de clientes y conocimiento de sus intereses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de Negocio con los elementos del CANVAS definidos en el objetivo</li> <li>• Estructura del plan de negocios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición del proceso del servicio</li> <li>• Identificación de personas y actividades importantes</li> <li>• Crear la estructura de costos del plan de negocios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retroalimentación del plan de negocio</li> <li>• Validación del proyecto en términos sociales, ambientales y económicos.</li> </ul>

Figura 5. Metodología para la realización del proyecto de grado. *Fuente:* elaboración propia, con base en el modelo Canvas de Osterwalder & Pigneur (2015).

Cabe resaltar que cada fase estará directamente relacionada con los objetivos específicos propuestos al inicio de la propuesta del plan de negocios, la cual busca la creación de una agencia de viajes operadora on-line con base en un turismo experiencial y que a partir de las actividades y herramientas de recolección de información se mostrarán los resultados obtenidos de cada fase que estarán divididos de igual manera por capítulos.

# Capítulo I. Segmentación de mercado y construcción de la propuesta de valor (Live motive)

<b>1</b> <b>Definición de mercado y estructuración de la propuesta de valor de cada cliente</b> Analizar el comportamiento del mercado de destino para determinar qué clientes pueden ser atraídos y cómo. Definir el modelo de negocio, el canal de distribución y el modelo de ingresos. <b>Objetivo:</b> Definir el modelo de negocio y el canal de distribución. <b>Actividades:</b> Definir el modelo de negocio y el canal de distribución. <b>Recursos:</b> Definir el modelo de negocio y el canal de distribución. <b>Canal:</b> Definir el modelo de negocio y el canal de distribución. <b>Relaciones:</b> Definir el modelo de negocio y el canal de distribución. <b>Actividades:</b> Definir el modelo de negocio y el canal de distribución. <b>Recursos:</b> Definir el modelo de negocio y el canal de distribución. <b>Canal:</b> Definir el modelo de negocio y el canal de distribución. <b>Relaciones:</b> Definir el modelo de negocio y el canal de distribución.	<b>2</b> <b>Estructura del plan de negocios</b> Definir la estructura del plan de negocios de la empresa y de cada uno de los departamentos. <b>Objetivo:</b> Definir la estructura del plan de negocios de la empresa y de cada uno de los departamentos. <b>Actividades:</b> Definir la estructura del plan de negocios de la empresa y de cada uno de los departamentos. <b>Recursos:</b> Definir la estructura del plan de negocios de la empresa y de cada uno de los departamentos. <b>Canal:</b> Definir la estructura del plan de negocios de la empresa y de cada uno de los departamentos. <b>Relaciones:</b> Definir la estructura del plan de negocios de la empresa y de cada uno de los departamentos.	<b>3</b> <b>Identificación de segmentos representados</b> Definir la estructura del plan de negocios de la empresa y de cada uno de los departamentos. <b>Objetivo:</b> Definir la estructura del plan de negocios de la empresa y de cada uno de los departamentos. <b>Actividades:</b> Definir la estructura del plan de negocios de la empresa y de cada uno de los departamentos. <b>Recursos:</b> Definir la estructura del plan de negocios de la empresa y de cada uno de los departamentos. <b>Canal:</b> Definir la estructura del plan de negocios de la empresa y de cada uno de los departamentos. <b>Relaciones:</b> Definir la estructura del plan de negocios de la empresa y de cada uno de los departamentos.	<b>4</b> <b>¿Existe? ¿Viabilidad?</b> Definir la estructura del plan de negocios de la empresa y de cada uno de los departamentos. <b>Objetivo:</b> Definir la estructura del plan de negocios de la empresa y de cada uno de los departamentos. <b>Actividades:</b> Definir la estructura del plan de negocios de la empresa y de cada uno de los departamentos. <b>Recursos:</b> Definir la estructura del plan de negocios de la empresa y de cada uno de los departamentos. <b>Canal:</b> Definir la estructura del plan de negocios de la empresa y de cada uno de los departamentos. <b>Relaciones:</b> Definir la estructura del plan de negocios de la empresa y de cada uno de los departamentos.
--	--	--	--

Con el fin de estructurar un plan de negocios coherente entre el mercado objetivo y su propuesta de valor, se realizará el lienzo Value Proposition Canvas o de propuesta de valor de Alexander Osterwalder el cual permitirá realizar una relación directa entre los productos y servicios que la empresa ofrece con respecto a las necesidades y preferencias de los clientes. De este modo, los riesgos y la incertidumbre frente a la estructuración del plan de negocios se reducen, lo que generará crear bases consistentes desde el inicio del plan de negocios (Rua, 2016).

Por otro lado, este lienzo será utilizado como insumo para identificar las preferencias y dolencias de los clientes con el objetivo de contar con información suficiente para la construcción de experiencias cercanas al momento de verdad. En la siguiente imagen se podrá observar el funcionamiento de la herramienta metodológica, la cual se irá desarrollando más adelante.

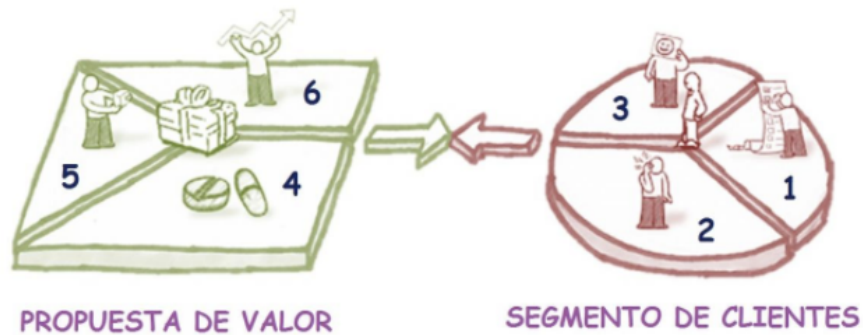


Figura 6. Lienzo de propuesta de valor. Fuente: Pigneur (2015).

Como se puede observar en la ilustración el lienzo se divide en propuesta de valor y segmento del cliente y para comenzar a desarrollarlo es necesario empezar con el perfil del cliente donde es necesario conocer tres aspectos relevantes (Pigneur, 2015):

1. **Las tareas del cliente:** es todo lo que el usuario desearía comprar y obtener de un producto o servicio. En este ámbito se analizan los problemas, motivaciones y actividades que harían que un cliente adquiriera el producto o servicio ofrecido por determinada empresa (Pigneur, 2015).

Cabe resaltar que existen tres tipos de trabajos:

- Trabajo Funcional: el cliente quiere hacer un trabajo en concreto, como por ejemplo, transportarse, hospedarse, comunicarse (Pigneur, 2015).
- Trabajo social: el usuario quiere mostrar ante otros una característica de sí mismo, como por ejemplo, demostrar poder, status o la misma felicidad (Pigneur, 2015).
- Tarea personal o emocional: la persona quiere sentirse de una determinada manera, como por ejemplo, sentirse mayormente seguro, cómodo y saludable (Pigneur, 2015).

2. **Dolencias:** se refiere a las molestias que tiene un usuario antes, durante y después de realizar un trabajo. Acá se incluye las barreras, obstáculos, aspectos no deseados (Resultados problemas o características) y riesgos potenciales que se puedan presentar (Pigneur, 2015).

3. **Ganancias:** entender los aspectos positivos o beneficios que el usuario le gustaría obtener como resultado de sus tareas. Es decir, indica los beneficios y resultados positivos que obtiene un cliente al obtener un producto o servicio ofrecido en determinado lugar (Pigneur, 2015).

En cuanto a la propuesta de valor la caracterización se realiza por medio de 3 aspectos:

4. **Aliviadores de frustraciones o dolencias:** conocer el valor agregado que ese producto o servicio ofrecen para contrarrestar sus dolencias o pains (Pigneur, 2015).
5. **Productos y/o servicios:** En este ámbito es conocer que es lo que se va a ofrecer para poder calmar las molestias o frustraciones del usuario y generarles beneficio (Pigneur, 2015)
6. **Creadores de alegrías o ganancias:** como los productos y/o servicios atienden las expectativas de los clientes (Rua, 2016).

De esta manera, se logrará que la oferta de la empresa estudiada se estructure de manera Pull, es decir que este ajustada a la demanda y pueda generar beneficios para ambas partes, una diferenciación con respecto a la competencia y un impacto positivo a la hora de la prestación del servicio; el cual permita finalmente la satisfacción del cliente. Ahora bien, con el fin de conseguir información clave para definir el segmento del mercado y la construcción de la propuesta de valor se desarrollaran 4 actividades mencionadas anteriormente en la metodología de trabajo (**Tabla 5**).

**A) Realización de encuestas a extranjeros que permitan conocer información importante para el desarrollo del proyecto.**

Con el propósito de definir y conocer mejor el perfil del mercado objetivo, se realizará una encuesta que contiene 10 preguntas en total, de las cuales 6 son de selección múltiple, 3 preguntas abiertas y una de selección única. De igual manera, la encuesta se dividió en 4 ámbitos esenciales para la investigación: Perfil del viajero, preferencias de viaje, experiencia en Colombia y por último sobre agencias de viaje. En el anexo se podrán ver las preguntas que se formularon por ámbito propuesto.

Es importante mencionar que dentro de este punto, las encuestas se realizaron mediante una técnica estadística de muestreo no probalístico en el cual las muestras se recogen en un proceso que no brinda a todos los individuos de la población iguales oportunidades de ser seleccionados (Explorable, s.f).

Lo cual afecta el porcentaje de confiabilidad puesto que no se toman pruebas de una porción desconocida de la población (Explorable, s.f). Es decir que esto implica que la muestra puede representar a toda la población con precisión o no. Por lo tanto, los resultados de la investigación no pueden ser utilizados en generalizaciones respecto de toda la población y reduce la confiabilidad a un **90%**.

La población que se tomó en cuenta para el estudio fue inicialmente el número de personas que visitan la ciudad de Bogotá, posteriormente se redujo con la especificación de personas que visitan Bogotá con motivación de turismo urbano. Además de personas interesadas en conocer a Bogotá y la región, con espíritu aventurero, con motivaciones de descubrimiento e inmersión en la cultura colombiana, además de agregar un patrón de personas que tengan un ingreso medio.

Es así que se estableció un número de **189** personas, con un **10%** de margen de error y una confiabilidad del **90%** en los resultados obtenidos en el estudio de esta fase. Cabe aclarar que este **10%** de margen de error es normal para este tipo de trabajos y por la falta de tiempo de realización del mismo.

Dentro de los resultados obtenidos, gracias a la aplicación de surveymonkey en la elaboración y distribución de las encuestas por medio de las redes sociales como Facebook, correo electrónico y couchsurfing, se obtuvo las **189** encuestas respondidas, de la cuales se encontraron los siguientes resultados:

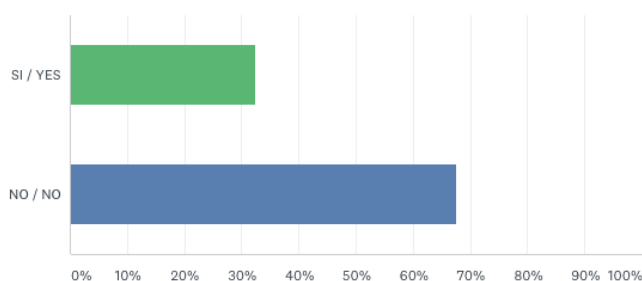


Figura 7. Resultado de, cuando planea sus viajes internacionales, ¿Busca apoyo de agencias de viaje locales para que le organicen planes turísticos?. Fuente: elaboración propia (2017).



Como se puede ver en la figura anterior, las personas cuando están planeando su viaje no incluyen una agencia de viajes local para el desarrollo de su actividad en un destino en específico. Esto se debe principalmente al desconocimiento de la existencia de dichos negocios o por la falta de confiabilidad en la compra on-line. Lo cual, este plan de negocio hará un *fam trip*, que es un viaje de familiarización a nuestros 5 primeros clientes, con el objetivo de que hagan comentarios en páginas web como Tripadvisor para fomentar la confiabilidad de la empresa y aumentar las reservas. De igual modo, por medio de los canales de distribución posteriormente mencionados, la empresa se asegurará de que este visible y accesible al mercado objetivo.

Por otra parte, cabe resaltar que el **97%** de las personas que respondieron las encuestas son de procedencia internacional, de los cuales el **52,50%** han venido a Colombia y las principales ciudades que visitan son en un **92%** Bogotá, seguido de Cartagena y Medellín. De esta manera, demuestra la afluencia de personas que visitan la ciudad, como se demostró anteriormente en el marco contextual.

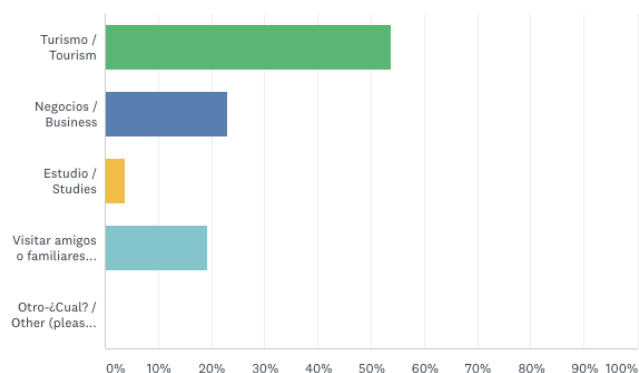


Figura 8. Resultado de, ¿Cuál fue el principal motivo de viaje. *Fuente:* elaboración propia (2017).

De acuerdo a lo anterior, **92** personas respondieron la última sección referente a su visita en Colombia y mencionaron que su principal motivo de viaje fue Turismo con un **53,85%**, seguido de negocios con un **23,08%** y visita de amigos con un **19,23%**. Igualmente, el **54,55%** comentan la importancia de la inmersión en la cultura. Sin

embargo, en su visita a Colombia, más del **50%**, no tuvieron la oportunidad de conocer a profundidad la cultura.

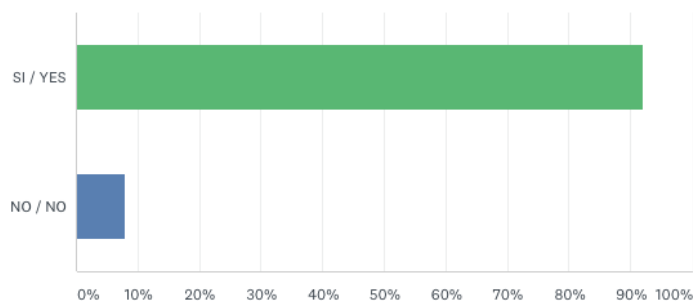


Figura 9. Resultado de, ¿Estaría interesado en un servicio que le permitiera interactuar de manera cercana con la cultura colombiana y disfrutar de actividades no convencionales de turismo?. *Fuente:* elaboración propia (2017).

De igual manera, dentro de las preguntas abiertas, las personas tienen una gran inclinación por las actividades no convencionales que les permita adentrarse en la cultura de los colombianos haciendo énfasis en los juegos tradicionales y las actividades típicas que históricamente nos ha traído hasta el día de hoy, construyendo una identidad patriótica y un símbolo de nuestra historia.

Lo que finalmente, ratifica la necesidad de una agencia de viajes on- line con turismo experiencial, que les permita ver desde el país en el que se encuentren los planes y actividades independientes que puedan realizar en la ciudad de Bogotá, teniendo una asesoría profesional, eficiente y amigable frente a sus solicitudes y necesidades.

### **B) Entrevistas a no residentes en Bogotá D.C**

Con el propósito de materializar en términos definidos las percepciones de los viajeros, se realizarán unas entrevistas las cuales permitirá alimentar la propuesta de valor y enfocarlo hacia las expectativas de los clientes para poder brindar un servicio ajustado a sus necesidades. Estas encuestas se harán de manera individual a extranjeros de diferentes nacionalidades que se encuentran actualmente en la ciudad de Bogotá, en busca de

obtener información de primera mano y tener un acercamiento real con el futuro cliente. En los anexos se presenta el modelo de las preguntas realizadas para la entrevista, anteriormente mencionada.

En adición, para el desarrollo de esta fase de recolección de información, se anduvo por el centro de la ciudad hablando con personas extranjeras, indagando sobre su percepción de lo que han vivido en Colombia, como podrían mejorar su experiencia y algunas preguntas que confirmarían el acercamiento con la cultura Colombiana y el aprendizaje que han podido obtener dentro del tiempo que llevan en la ciudad.

Para efectos de estudio, se realizó un video con algunas de las entrevistas realizadas, con el fin de materializar la información y posteriormente hacer su debido análisis para poder constituir de manera más holística la propuesta de valor de acuerdo al segmento de mercado objetivo. Cabe aclarar que las personas entrevistadas autorizaron con anterioridad la publicación del video con la información brindada por ellos. Para ver el video, ingresar al siguiente link, <https://www.youtube.com/watch?v=ab--9Jmez-o->

Dentro de la información recolectada se pudo obtener que el tiempo promedio de estadía en la ciudad de Bogotá es de dos semanas, motivados en un **100%** por turismo y diversión. Así mismo, dentro del valor intangible con el que cuenta la cultura colombiana, resaltan la personalidad de las personas locales donde por mencionar algunas de las características describen a los colombianos como personas carismáticas, felices, amigables divertidas, espontáneas, entre otros.

En cuanto a la percepción descritas por dos palabras sobre Colombia, la mayoría coinciden con dos resultados, los cuales son, diversidad y personas amigables. De esta manera, se refleja la importancia de estas dos instancias dentro del contexto en el cual se encuentran y que si se analiza, es una gran oportunidad para explotar una combinación que es de interés para este plan de negocio.

Por otro lado, con relación a si han practicado alguna actividad culturalmente tradicional, como lo son: el tejo, la rana, el parques, la bolirana, entre otros; se encontró que solamente el **24%** han tenido la oportunidad de realizar alguno de estas actividades y la recomiendan, mientras que **31%** ha escuchado sobre la existencia de estos juegos pero no han jugado por la falta de accesibilidad, conocimiento e inseguridad y por último, el **45%** no han escuchado sobre estas tradiciones culturales; sin embargo al comentarles que eran parte de las tradiciones, mencionaron el gran interés de realizarlos.

Con respecto a las comidas típicas de la región, las respuestas demostraron que tienen un amplio conocimiento y han probado muchas de las comidas representativas de Colombia, gracias a la gran oferta que se encuentra distribuida alrededor de la ciudad y especialmente en el centro de la capital.

Finalmente, el **100%** de los entrevistados aseguran que volverían a Colombia y recomendarían a parientes y amigos visitar la ciudad por su riqueza cultural y atractivos turísticos.

### **C) Recopilación de información y estructuración del lienzo de segmento de clientes**

Para el análisis y construcción del perfil del cliente más acertado para la agencia de viajes, es necesario conocer cuáles son los trabajos que tienen que hacer los usuarios para poder suplir sus necesidades al igual que sus frustraciones y alegrías en términos de turismo en la ciudad y sus alrededores como se describió al inicio del presente capítulo.

En adición, con el fin de analizar el resultado de la información obtenida por los cuadros anteriores, se utilizará de igual manera la metodología de análisis de resultado del mismo autor, con el fin de medir la importancia e impacto de unas variables para los usuarios, usándolo de insumo principal para la definición de productos y servicios acordes a las características de los futuros compradores del servicio en estudio.

A continuación se muestra en la gráfica un ejemplo del estudio de los resultados propuesta por el autor Osterwalder en el 2008, para el desarrollo de esta sección la cual permitirá el análisis del segmento de mercado propuesto.

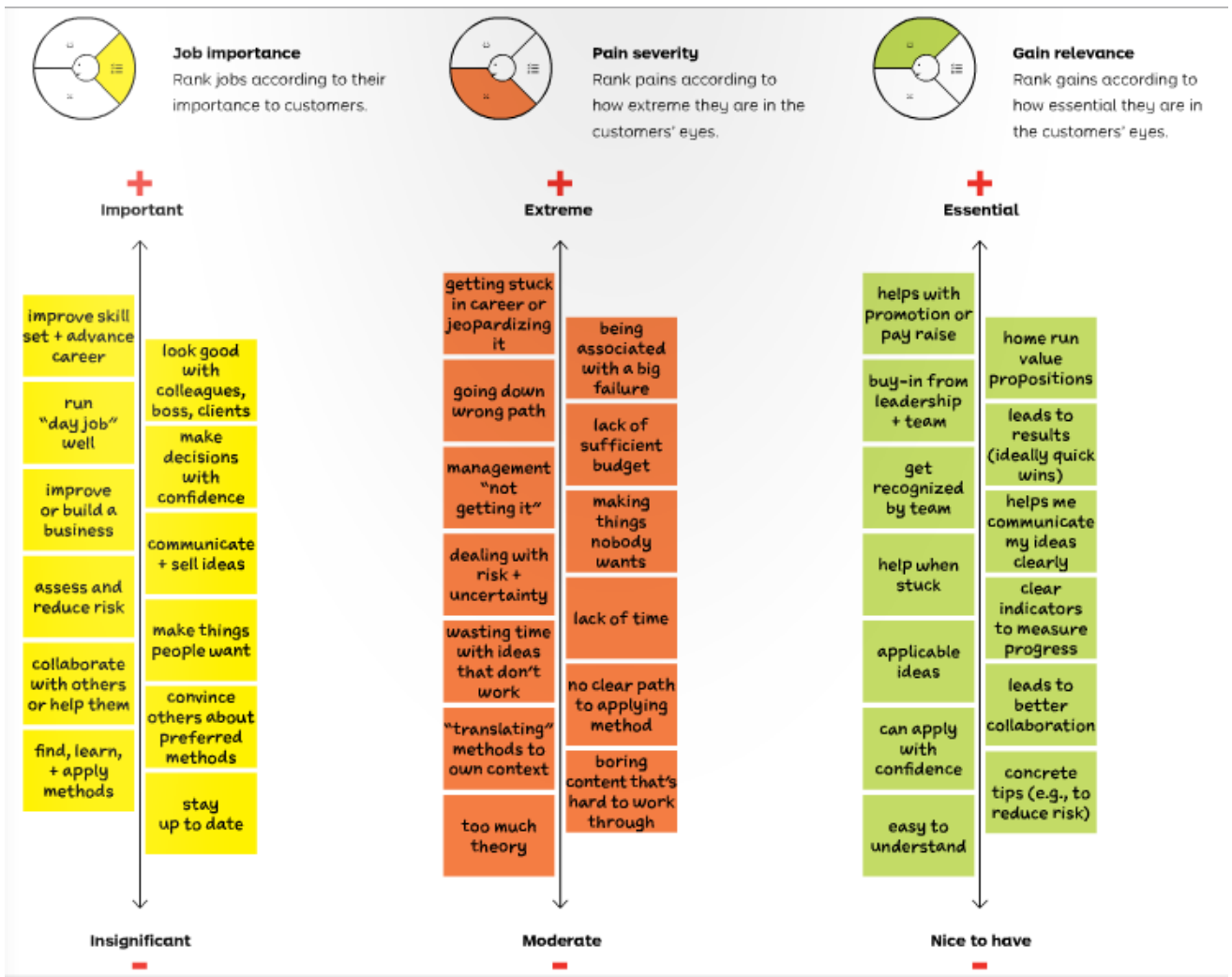


Figura 10. Ejemplo de la metodología de análisis de resultado. *Fuente:* Pigneur (2015)

Con el anterior propósito, se realizó un recorrido por el centro de la ciudad preguntándoles a las personas que cumplen con el perfil del segmento de mercado enfocado, cada una de estos aspectos y esto fue lo que se encontró. Cabe resaltar que el **65%** de las personas que colaboraron con la información recolectada, eran de procedencia nacional.

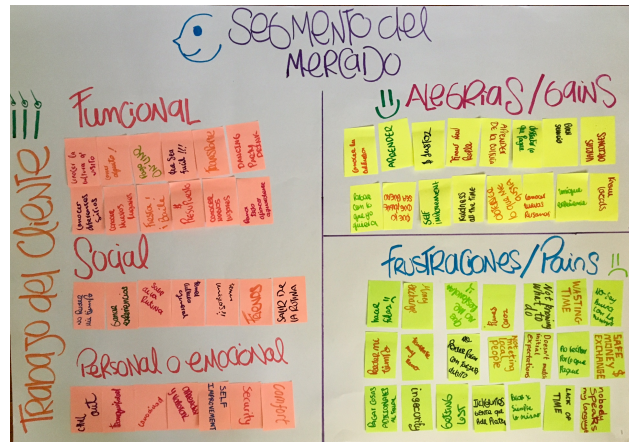


Figura 11. Estructuración del segmento del mercado. Fuente: elaboración propia (2017).

Trabajos del cliente	Ganancias o Gains:	Dolencias o pains
<p><b>Funcional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer nuevos lugares</li> <li>• Adentrarse en las culturas que visitan</li> <li>• Ahorro de trabajo y de tiempo</li> <li>• Visitar los sitios no convencionales y tradicionales de los destinos</li> <li>• Diversión y entretenimiento</li> <li>• Alimentación</li> <li>• Transporte</li> <li>• Realizar compras de manera practica</li> <li>• Informarse de las promociones y nuevos destinos</li> <li>• Presupuesto</li> </ul> <p><b>Social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahorro de trabajo y de tiempo</li> <li>• Ganar experiencias y momentos en su vida</li> <li>• Salir de la rutina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer la cultura del destino</li> <li>• Aprender de las tradiciones de los turistas</li> <li>• Compartir con personas locales</li> <li>• Relación costo- beneficio</li> <li>• Cambio de moneda fácil y seguro</li> <li>• Pagar on- line con cualquier tarjeta</li> <li>• Personalización del servicio</li> <li>• Sentirse bienvenido y bien tratado</li> <li>• Tener varias opciones para hacer sus planes</li> <li>• Disfrutar de la cultura, naturaleza e historia del destino</li> <li>• Respuesta eficaz y eficiente</li> <li>• Sentido de pertenencia con la empresa</li> <li>• Buena prestación del servicio</li> <li>• Seguimiento antes, durante y después de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inseguridad</li> <li>• Hacer filas</li> <li>• No conocer la gastronomía local</li> <li>• No tener contacto con los nativos</li> <li>• No encontrar personas que hablen Ingles</li> <li>• Planes costosos</li> <li>• Indigentes y limosneros</li> <li>• Información de lugares no convencionales</li> <li>• No saber que hacer</li> <li>• Hacer lo mismo</li> <li>• Perder el tiempo</li> <li>• Cambio de moneda</li> <li>• Transporte saturado</li> <li>• Perderser en la ciudad</li> <li>• Falta de tiempo</li> <li>• No cumplir sus expectativas</li> <li>• Demora en responder por parte de las agencias</li> <li>• No tener un servicio de calidad por lo que pagaron</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura general</li> <li>• Inclusión social</li> </ul> <p><b>Personal o emocional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto-realización y aprendizaje</li> <li>• Seguridad y confianza en sí mismos</li> <li>• Auto-aprendizaje</li> <li>• Reconfortante</li> <li>• Comodidad</li> <li>• Tranquilidad</li> </ul>	<p>prestación del servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen trato y amabilidad en todo momento</li> <li>• Precios razonables</li> <li>• Conocer nuevas personas</li> <li>• Aprender por si mismos</li> <li>• Experiencias únicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Páginas web difíciles de entender y manejar</li> <li>• Falta de medios de pago</li> <li>• La no innovación dentro de sus productos</li> </ul> <p>Pagar al final cosas adicionales</p>
---	--	--

Tabla 5. Información recolectada del segmento de mercado. *Fuente:* elaboración propia (2017)

Como se puede ver en la gráfica, se obtuvo información valiosa para el estudio de segmento de mercado, debido a que el modelo de negocio se pudo ajustar, con la mayoría de los trabajos, alegrías y dolencias que el futuro cliente ayudó a construir y así poder enfocar los objetivos de la empresa de manera *pull*, es decir enfocada a la plena satisfacción y experiencia del cliente en Bogotá y la región de Cundinamarca.

Es importante resaltar que indudablemente el plan estratégico de la empresa esta enfocado hacia aspectos encontrados en esta fase que son potenciales para la generación de valor. Dentro de las respuestas obtenidas se puede notar que los turistas están en la búsqueda de una interacción con las personas locales, además de tener la oportunidad de ser parte del trasfondo cultural del que hacen parte. Sin embargo, las agencias tradicionales ya establecidas en el mercado no cuentan con este servicio y por el contrario dentro de sus paquetes turísticos se evidencia el aislamiento y poca participación de los locales dentro de los servicios ofrecidos.

Igualmente, como se mencionaba en la metodología del documento, se aplicó la herramienta de análisis de resultados del mismo autor del Canvas, con el fin de analizar las características y los aspectos esenciales y los “*nice to have*” con el fin de estructurar la prestación del servicio, de acuerdo a unos lineamiento que el cliente considere con respecto a sus experiencias y expectativas.

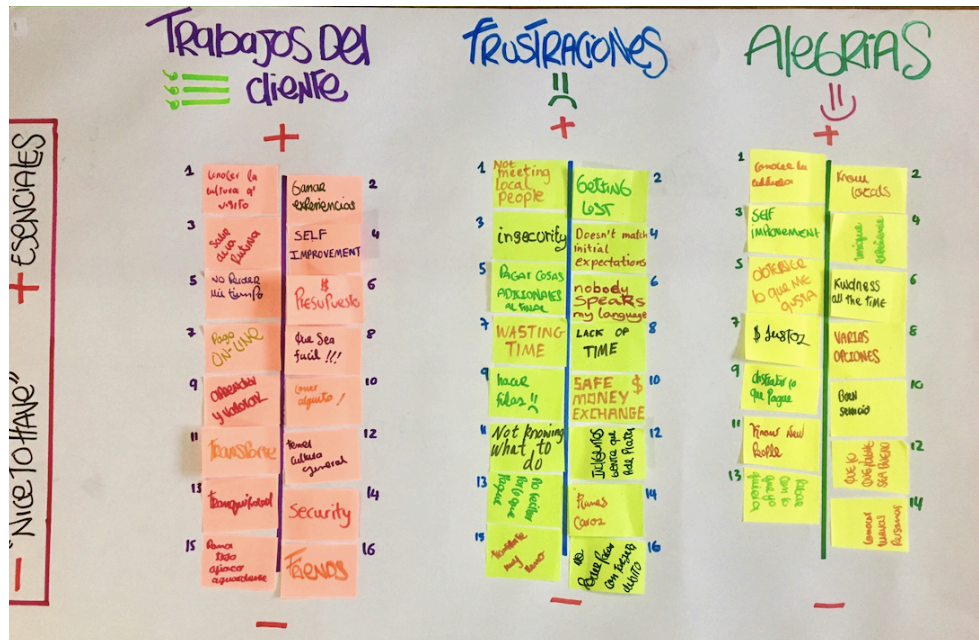


Figura 12. Clasificación de esenciales y “nice to have”. Fuente: elaboración propia (2017).

Dentro del resultado de la clasificación, se puede identificar que los trabajos del cliente de mayor importancia, es poder conocer la cultura del lugar que están visitando de primera mano, mientras obtienen una experiencia diferenciadora dentro de sus visita a un espacio geográfico diferente al habituado y la realización de actividades que les permita introducirse dentro del contexto cultural visitado, lo cual generará a nivel interno la superación personal a un precio justo y accesible desde cualquier parte del mundo.

Por otra parte, dentro de las frustraciones, se encuentra la des-insatisfacción por no poder tener contacto con las personas locales, debido que con ellos se encuentra la verdadera información y aprendizaje de la cultura a la cual visitan, es decir y como se mencionaba anteriormente, obtener ese conocimiento de primera mano, debido a que aunque la información se encuentra en internet, la experiencia se desarrolla en el momento de verdad. De igual forma, al ser un espacio diferente al que conocen, les frustra perderse en una ciudad tan grande como lo es Bogotá y poder llegar a partes que representen un riesgo para ellos. Del mismo modo, perder el tiempo y arruinar su experiencia, dejando sus expectativas en un bajo nivel de satisfacción.



Por último, las alegrías van ligado a la construcción de los dos anteriores, por lo que el buen desarrollo de su trabajo y la minimización de incertidumbre frente a los riesgos de frustraciones, permite las alegrías de las personas en su visita. En otras palabras, el logro de sus actividades y expectativas forman una experiencia única en el desarrollo del turismo dentro de una cultura diferente, por lo cual, en este caso, les causa alegría el hecho de conocer la cultura por medio de personas locales, participando en un amplio portafolio de actividades tradicionales acordes a sus capacidades preferencias y gustos, con un trato amable y precios justos.

#### **D) Construcción del lienzo de propuesta de valor**

Por último, se realizó un análisis holístico de los resultados obtenidos, el cual se utilizó como insumo para materializar la propuesta de valor de la agencia de viajes on-line con turismo experiencial en Bogotá y la región de Cundinamarca. Cabe aclarar que para la realización de lo anteriormente mencionado, se hizo un brainstorming, en donde se clasificaron los productos y servicios según su nivel de impacto en donde esencial son los aspectos con mayor importancia para el usuario y “nice to have” es lo que sería interesante pero no esencial en el desarrollo de la actividad ofrecida por la agencia de viajes, con base de los resultados anteriormente descritos.



Figura 13. Modelo de clasificación de resultados. *Fuente:* Pigneur (2015)

Cabe resaltar que la propuesta de valor fue construida con respecto a la información obtenida por parte del segmento de clientes, debido a que esta sección da respuesta a los aspectos de frustraciones y alegrías, promoviendo los aliviadores de malas experiencias y de potencializar las alegrías, como oportunidad del plan de negocios y enlazar estos aspectos para la construcción de los productos y servicios que la agencia de viajes va a proponer en su oferta.

A continuación se ilustra, por medio de un *brainstorming*, los creadores de alegrías, los aliviadores de frustraciones y los productos y servicios que responderán ante la necesidad de un segmento de mercado.



Figura 14. Estructuración de la propuesta de valor. Fuente: elaboración propia (2017).

Aliviador de dolor	Ganancias del consumido	Producto/ servicio
<ul style="list-style-type: none"> <li>Planes personalizados a las preferencias y gustos de los clientes</li> <li>Co-creación en la prestación del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Espacios en donde puedan tener contacto con personas locales, diferentes a los guías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de planes a la medida según criterios de gustos y preferencias</li> <li>Creación de planes por temporada y</li> </ul>

<p>servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opción de servicios complementarios como el transporte</li> <li>• Planes exclusivos que permitan la inmersión en la cultura colombiana</li> <li>• Sitio web con todos los medios de pagos</li> <li>• Fácil manejo del sitio web</li> <li>• Incluir todos los costos y gastos en el paquete</li> <li>• Acompañamiento de la policía de turismo en los planes</li> <li>• Información completa y detallada de cada uno de los planes</li> <li>• Acompañamiento en toda la cadena de valor</li> <li>• Tener guías locales que hablen ingles</li> <li>• Recorrer, visitar y conocer los sitios no convencionales</li> <li>• Hacer convenios con prestadores de calidad</li> <li>• Tener un chatbox que responda de manera inmediata las preguntas frecuentes y solicitudes</li> <li>• Hacer continuos retroalimentaciones del servicio y tomar medidas correctivas</li> <li>• Crear planes mensuales temáticos</li> <li>• Crear convenio con Moovit y otras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Probar la comida típica de Colombia</li> <li>• Recibir tarifas justas y personalizadas dependiendo del presupuesto del cliente</li> <li>• Disfrutar de planes de inmersión con experiencias diferenciadoras, como retos, dependiendo de la temática que le permita disfrutar de manera activa dentro de la co-creación del servicio.</li> <li>• Entrega de recordatorio del Colombia como insignia de un visitante importante</li> <li>• Diversificación de planes</li> <li>• Creación de planes temáticos mensuales, como oferta especial</li> <li>• Rápida respuesta de sus inquietudes y solicitudes</li> <li>• Poder pagar con todos los medios de pago</li> </ul>	<p>temáticos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir principalmente planes de inmersión en la cultura colombiana</li> <li>• Planes de naturaleza, cultura, arte, gastronomía y entretenimiento</li> <li>• Plataforma con CRM que permita guardar información importante sobre las preferencias de los clientes en la nube.</li> <li>• Creación de planes de fidelidad</li> <li>• Acompañamiento en toda la cadena de valor</li> <li>• Sitio web con posibilidad de traducción en todos los idiomas</li> <li>• Guías turísticos con excelente nivel de ingles</li> <li>• Plataforma fácil de manejar y clara</li> <li>• Sitio web con todos los medios de pagos</li> <li>• Planes con seguridad privada o con la policía turística</li> <li>• Aplicación que sirva sin conexión a internet que permita guardar todas las rutas</li> <li>• Opción de “arma tu ruta” uniendo los diferentes planes que ellos quieren hacer</li> <li>• Brindar información detallada de los planes y servicios</li> </ul>
--	---	--

<p>aplicaciones de geo-referenciación</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios netos</li> <li>• Chatbox que responda de manera inmediata peticiones, inquietudes y solicitudes</li> <li>• Detalle al final de los tour de visitante insignia</li> </ul>
---	--	---

Tabla 6. Información recolectada de la propuesta de valor. *Fuente:* elaboración propia (2017)

Por medio del relacionamiento de cada uno de los aspectos analizados para la construcción de la propuesta de valor, se estructuró de manera concreta el conjunto de beneficios que recibirán los clientes al ser parte de la cadena de valor propuesta por este plan de negocio.

Por lo que se materializó la propuesta de valor como una alternativa de turismo que permite a los usuarios conocer y disfrutar de la ciudad de Bogotá y la región, a través de experiencias diferenciales y personalizadas en donde tendrán mayor inmersión con la naturaleza, los espacios y las costumbres capitalinas, lo anterior a través de un componente tecnológico eficiente que permita la gestión de reservas de receptivos, actividades y entradas a diferentes actividades en línea.

### **E) Segmentación del mercado y cuantificación de la demanda**

Para la cuantificación de la demanda, se requieren tener en conocimiento tres variables que son relevantes con el fin de tener una idea sustentada de cuanto serán las ventas de la agencia de viajes on-line con base en un turismo experiencial.

Las variables que se mencionaban anteriormente son; cantidad del mercado potencial, frecuencia del viajero y precio unitario; No obstante, para este ejercicio y gracias a la

información brindada por Procolombina y la Organización Mundial del Turismo, se obtuvo directamente el dato de gasto promedio por visitante en Bogotá. Lo que restaría por averiguar el mercado potencial de la demanda.

De esta manera, se estableció como primera variable, el mercado potencial de la agencia de viajes, que de acuerdo con la imagen a continuación, se obtuvo información importante para los últimos segmentos de mercado, los cuales ayudan a ajustar el nicho de mercado convirtiéndolo más asertivo con respecto la naturaleza del proyecto en estudio.



Figura 15. Clasificación de motivaciones de viaje. Fuente: Observatorio Distrital de Turismo (2017).

Es así, como se especificó de un gran segmento de mercado, como lo es la cantidad de personas que utilizan internet a uno muy específico como lo es la conglomeración de características que forman nuestro mercado objetivo, en donde es el de números de personas que utilizan internet, además realizan compras por este medio, concretamente servicios turísticos en Colombia y que particularmente llegan a Bogotá por ocio y tiempo libre con motivación de un turismo urbano en la capital de país. Todo lo anterior de acuerdo al *core business* de la empresa en estudio.

De esta manera, permitirá tener una percepción más acertada de las ventas que el plan de negocios pretende a un plazo de seis años. Lo anterior gracias a la información brindada

por el Ministerio de tecnologías de información y comunicaciones, Emigración Colombia, Instituto Distrital de Turismo y Ministerio de Comercio, Industria y Turismo que permitieron recolectar la información correspondiente.

Tipo	Número
Personas que utilizan internet	3790000000
Personas que hacen compras por internet	2501400000
Personas que compran servicios turísticos	900.504.000
Turistas que lleguen a Colombia	5.092.052
Turistas que llegan a Bogotá	1146400
Turistas con motivación de turismo (Ocio y tiempo libre)	660.326,4
Turismo urbano en Bogotá	396.195,84

Tabla 7. Mercado potencial. *Fuente:* elaboración propia (2017).

Por otra parte y como se mencionaba en el inicio, los visitantes de otros países gastan, en promedio, 1.040 dólares en sus viajes (lo que equivale a una cifra cercana a 3'100.000 pesos en su visita a Bogotá) (Organización mundial del turismo, 2016).

Ahora bien, para hallar la cuantificación de la demanda se realizó la operación correspondiente y dio como resultado, que las ventas potenciales dentro del sector en el cual se desenvuelve el plan de negocios, estarían alrededor de \$412'043.674 dólares, como lo indica la figura a continuación.

Mercado potencial	Actividades promedio	Cuantificación de la demanda
396.195,84	\$1040	\$412.043.674

Tabla 8. Cuantificación de la demanda. *Fuente:* elaboración propia (2017).

#### **F) Servicio turístico ofrecido por la agencia operadora on-line alineado con la propuesta de valor.**

De acuerdo al anterior análisis se establecieron 5 paquetes turísticos iniciales, que le

permite tener un abanico de posibilidades al cliente, mostrando la versatilidad de la agencia de viajes y priorizando la inmersión como uno de los productos estrellas de la empresa, el cual es nombrado al igual que la empresa para generar una co-relación e identificación con la empresa. A continuación se describen los paquetes turísticos.

ZEMUCANERO	ZEMUCANERITO	PLAN CLÁSICO	PLAN VACANO	PLAN CHICANERO
Incluye	Incluye	Incluye	Incluye	Incluye
Transporte ida y - vuelta al hotel (conductor bilingüe)-> escoger Chiva Colombiana o transporte especial.	Transporte ida y vuelta al hotel (conductor bilingüe)-> escoger Chiva Colombiana o transporte especial.	Transporte ida y vuelta al hotel (conductor bilingüe)-> transporte especial.	Transporte ida y vuelta al hotel (conductor bilingüe)-> transporte especial.	Transporte ida y vuelta al hotel (conductor bilingüe)-> transporte especial.
Visita la - candelaria	Visita la - candelaria	Visita a Monserrate	Visita la quebrada la vieja	Visita a Cájica
Plaza de bolívar	Plaza de bolívar	Museo del oro	Refrigerio (almojabana con aguapanela)	Desayuno en Cájica (Changua con agua panela y queso campesino)
Eje ambiental	Eje ambiental	Museo de botero	Recorrido por la zona comercial del norte.	Visita a Zipaquirá
Chorro de quevedo	Chorro de quevedo	Museo de la moneda	Zona T	Entrada a la mina de sal de Zipaquirá (Catedral de sal, show de luces , película 3D, recorrido guiado,museo de la salmuera)
Show de arte - callejera	muestra de los murales y grafitis urbanos del centro - (explicación )	Artesanías	Calle 85	Almuerzo en el restaurante Casa del chorro
Muestra de los murales y grafitis urbanos del centro - (explicación )	Jugar tejo y rana	Caminata por la séptima	Usaquen -Mercado de pulgas (domingos)	Explicación y degustación de la preparación de comidas típicas de Bogotá y la región de Cundimarca
Prueba de chicha - y almojabana	Guia bilingüe	Snack típico almojabana con Canelazo	Guia bilingüe	Visita a Sopo
Almuerzo ( Ajiaco - santafereño)	Explicación de historia por actividad	Almuerzo ( Ajiaco santafereño)	Explicación de la flora y fauna.	Entrada a la cabañita Alpina ( Compras no incluidas)
Jugar tejo y rana	Detalle de visitante insignia.	Guia bilingüe	Detalle de visitante insignia.	
2 cervezas por persona		Explicación de historia por actividad		
Guia bilingüe		Detalle de visitante insignia		
Explicación de historia por actividad				
Detalle de visitante insignia.				

Tabla 9. Paquetes turísticos. *Fuente:* elaboración propia (2017)

Como se puede ver, es una empresa que cuenta con diversificación del producto y de precios. Cabe resaltar que en la anterior figura se muestran únicamente los paquetes hasta ahora establecidos. No obstante, se crearán más a lo largo del tiempo y de la experiencia en el campo laboral.

De igual manera, habrán actividades individuales que podrán ser incluidas de acuerdo al gusto del consumidor a los paquetes de “arma tu viaje”, el cual le da total flexibilidad y libertad al viajero para conocer la ciudad a su medida. Estas actividades contarán con un precio individual, que al ser empaquetado por los mismos usuarios se sumarán sin incluir ningún gasto adicional.

Por otra parte, cabe resaltar que dentro de los paquetes establecidos y creados, se establecerán parámetros de calidad para el buen funcionamiento y satisfacción del cliente, al igual que una política de precios alineada a la estrategia planificada con el objetivo de que sean razonables, netos y personalizados al presupuesto de los visitantes.

Finalmente, es importante mencionar que los precios se sacaron con base al precio financiero, es decir, de acuerdo a la sumatoria de los costos unitarios por actividad, el total, se confrontó con los precios del mercado, como se hizo respectivamente con las empresas anteriormente analizadas, Lo cual permitió hallar un promedio del margen de rentabilidad por paquete. Sin embargo al ser una empresa nueva en el mercado se descontó un **10%** de rentabilidad, con el fin de tener precios más competitivos.

### **G) Estudio de proveedores y levantamiento de inventario**

Para el estudio de los proveedores y el levantamiento de inventario se hizo una segmentación de acuerdo al servicio que se va a ofrecer dentro de la agencia de viaje on-line que permitan la inmersión en la cultura y naturaleza Colombia, de tal manera que se distribuyó entre: naturaleza, culturales, entretenimiento, museos, teatros, panorámico, festivales, actividades autóctonas, religioso. En la siguiente figura se muestran las actividades y proveedores que se van a prestar al público, que como se ha



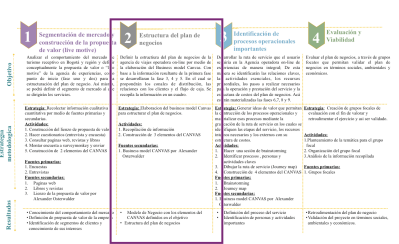
mencionado ellos pueden escoger entre planes ya establecidos o armar su plan de acuerdo a actividades individuales. Para apreciar mejor el mapa mental por favor hacer click en la imagen.



Figura 16. Distribución de proveedores y sitios de acuerdo de actividad *Fuente:* elaboración propia (2017).

Como se puede apreciar en el anterior mapa mental, la empresa cuenta con una gran gama de destinos y servicios alternativos que permiten moldear un plan de negocios de acuerdo a las preferencias de los turistas de Bogotá y la región. De igual manera, es importante resaltar que la empresa en estudio se enfoca en la calidad de los proveedores y la diferenciación del servicio por medio de una cadena de valor innovadora.

## Capítulo II. Estructura del plan de negocios



En este punto se pretende definir la estructura del plan de negocios de la agencia de viajes operadora on-line. Con base a la información resultante de la primera fase se desarrollarán las secciones 3, 4 y 5. En el cual se propondrán los canales de distribución que se utilizarán para dar a conocer la empresa propuesta, las relaciones con los clientes, con el fin de clarificar las posiciones que opta la empresa para el momento de verdad y finalmente, el flujo de caja, en donde reflejara de donde vendrán los ingresos operacionales de la empresa.

### A) Canales de distribución

Dentro de los canales de distribución que se utilizarán para poder llegar al cliente final, se definieron 8 como esenciales, los cuales serán la principal fuente que proveerá a los clientes información sobre el negocio. Dentro de estos 8 canales están:

- **Sitio web:** Plataforma de reservas interactiva con e-commerce.
- **Redes sociales:** Canales de difusión y apoyo a la distribución de servicios ( Facebook, Instagram, Snapchat, Twitter, entre otros)

- **Punto de atención presencial:** Puesto que la naturaleza del proyecto no tendrá una planta propia en donde realizar su *core business*, al ser una agencia de viajes on-line (enfocada en las actividades dentro de la ciudad de Bogotá y la región de Cundinamarca).

De esta manera, y de acuerdo a lo mencionado anteriormente, se mostrarán fotografías del espacio en donde se pretende realizar los procesos internos organizacionales de manera ocasional, llamada AiChi Coworking.



Figura 17. Fotografías del co-working. Fuente: AiChi Coworking (2017).

- **Free lance:** Estudiantes, hoteles, hostales, gimnasios, meseros de restaurantes turísticos, conserjes, botones, conductores de taxis y Uber, los cuales recibirán entre 5 y 10 % de utilidad por paquete vendido. Del mismo modo contarán con folletos, carteles y catálogos, lo que facilitará la transmisión de información después de recibir una corta inducción.
- **Aplicación Móvil:** con información y compra en línea que permita gestionar los planes.
- **Puntos de información:** En el aeropuerto, centros comerciales y puntos presenciales de información turística.
- **Medios de promoción masiva:** Cuponatic, Groupon, Descuentocity, entre otros.

- **Convenios:** Agencias de viajes, aerolíneas, restaurantes, bares, cafés, discotecas, entre otros.

## **B) Relaciones con los clientes**

Las relaciones con los clientes se darán por medio de 4 mecanismos principales para la organización en los cuales se regirán bajo el supuesto de una prestación ajustada a las necesidades de los clientes y que permitirán el acompañamiento durante toda la prestación del servicio.

### 1. Autoservicio (Digital)

Este autoservicio se va a realizar a través de plataforma web, en donde podrá encontrar todos los planes con sus respectivas descripciones y características en todos los idiomas, además de tener la posibilidad de realizar el pago por medio de la misma plataforma.

### 2. Chatbox

Es una ventana de chat que estará habilitada en la plataforma web, la cual de manera automática y mediante un robot, responderá de manera inmediata todas las solicitudes, comentarios y sugerencias que tengan los clientes.

### 3. Personalización de la prestación del servicio

Co-creación de experiencias; los servicios que se ofrecen, estarán basados en los gustos, preferencias y necesidades del usuario; con el fin de crear una experiencia única que involucre principalmente al viajero

### 4. Relación humana

- A) En el desarrollo del servicio
- B) El servicio post-venta
- C) Gestión de clientes

### **C) Flujo de caja**

Dentro del flujo de caja se destacaron 3 formas de ingresos operacionales, determinados por el tiempo en el cual se van a recibir. Estas 3 maneras son, a corto, mediano y largo plazo, que a continuación se explicará cada uno de ellos.

1. Corto plazo: la comisión por venta, está en promedio del **12%** del valor del servicio, podrá ser recibido por el proveedor que entregue una tarifa o podrá ser incrementado por la misma empresa. Cabe aclarar que este promedio puede ser sujeto de cambios de acuerdo a la fluctuación de ventas efectuadas y la demanda esperada. En este caso se eligió el 12% debido a que la comisión máxima que se podría pagar de acuerdo a la demanda esperada es del 20% y la mínima del 4%, lo que equivale un promedio del 12%.
2. Mediano plazo: la suscripción, será para los proveedores quienes tendrán acceso a la plataforma por un valor módico y seremos una plataforma que les permite gestionar sus reservas.
3. Largo plazo: publicidad, cuando la marca tenga reconocimiento y se encuentre posicionado, podrá servir como canal de difusión para las empresas colombianas que quieran promocionar sus marcas

### **C) Estructura organizacional**

La forma de dirigir y administrar las empresas ha presentado numerosos cambios alrededor del tiempo, pero diversos factores económicos y sociales como la globalización, su administración debe favorecer la adaptación a nuevas tendencias del mercado mediante estructuras flexibles que permitan aumentar la competitividad (Englehardt y Simmons,

2002).

Es de esta manera como se determinó la estructura organizacional que la empresa en estudio adoptará, como conjunto de las funciones y las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada persona debe cumplir y el modo de comunicación entre las partes. Cabe resaltar que por la naturaleza del proyecto y al ser una empresa nueva, su estructura organizacional es limitada.

La empresa conformará una organización con una estructura organizacional Lineo-funcional:

LINEAL: la responsabilidad y autoridad se transmite a través de un sólo jefe para cada función especial (Englehardt y Simmons, 2002).

FUNCIONAL: La especialización de cada actividad en una función, contiene una aplicabilidad más acertada en las empresas de hoy (Englehardt y Simmons, 2002).

En ésta se combinan los tipos de organización lineal y funcional, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, conservándose de la funcional la especialización de cada actividad en una función, y de la lineal la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un sólo jefe por cada función en especial (Englehardt y Simmons, 2002).

En la organización, van a estar 3 personas trabajando formalmente dentro de la empresa, las cuales son la gerente general, gerente de innovación y gerente financiero. Adicionalmente, para la realización de los planes turísticos se tendrán 2 guías turísticos con su debida certificación e inscripción al RNT (Registro Nacional de Turismo). Como se muestra en la siguiente figura.



Figura 18. Organigrama de la empresa *Fuente*: elaboración propia (2017). Fotos: Vargas, N (2017)

Las funciones correspondientes de cada cargo, se describirá a continuación:

- ❖ Gerente general: sus funciones son planificar, organizar, dirigir, controlar, analizar, calcular y coordinar el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo. Así mismo, estará encargado de las ventas y la comercialización de los servicios de la agencia a corto plazo y de la atención al usuario. Es importante resaltar que para este cargo se tomará como base la NTS AV 07 la cual hace referencia al direccionamiento del área administrativa en agencias de viajes.
- ❖ Gerente Financiero: es el encargado de la administración eficiente del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad, además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de gestión de la organización. Por otra parte, será apoyo de la atención al usuario a corto plazo. De igual manera, en este cargo se tomará como base la NTS

AV 08, la cual trata sobre el direccionamiento y manejo del área financiera en agencias de viajes.

- ❖ Gerente de innovación y experiencias de usuarios: Esta área se encarga de velar por diseñar, implementar, y medir innovaciones, la prestación de los servicios y la experiencia de los usuarios de manera constante. Además, se encarga de hacer estudios de comportamientos, preferencias, nuevas tendencia y necesidades cubiertas con el fin de diseñar servicios centrados en el usuario, utilizando metodologías como el *design thinking*, doble diamante, *journey map*, entre otros. Por otra parte, será apoyo de la atención al usuario a mediano plazo junto con el gerente financiero, general y el sistema tecnológico de Chatbox.
- ❖ Guía de turismo: personas que guían a los visitantes en el idioma de su elección e interpreta el patrimonio cultural y natural de una zona de Bogotá y región de Cundinamarca.

### Capitulo III. Identificación de procesos operacionales

<p><b>Objetivo:</b> Segmentation de mercado y caracterización de segmentos de viajeros (B2C y B2B).</p> <p><b>Justificación:</b> Definir y caracterizar el tipo de viajeros que conforman el mercado de viajes, para poder diseñar y desarrollar el programa de viajes y el servicio de atención al cliente de manera personalizada y adaptada a las necesidades de cada segmento de viajeros.</p> <p><b>Beneficio:</b> Permite segmentar el mercado de viajeros para poder diseñar y desarrollar el programa de viajes y el servicio de atención al cliente de manera personalizada y adaptada a las necesidades de cada segmento de viajeros.</p> <p><b>Responsables:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gerente de Innovación y Experiencias de Usuarios</li> <li>2. Gerente de Operaciones</li> <li>3. Gerente de Marketing</li> <li>4. Gerente de Atención al Cliente</li> </ol> <p><b>Indicadores:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Segmentación de viajeros</li> <li>2. Caracterización de viajeros</li> <li>3. Definición de segmentos de viajeros</li> <li>4. Definición de segmentos de viajeros</li> </ol>	<p><b>Objetivo:</b> Estructura del plan de negocio.</p> <p><b>Justificación:</b> Definir la estructura del plan de negocio, para poder diseñar y desarrollar el programa de viajes y el servicio de atención al cliente de manera personalizada y adaptada a las necesidades de cada segmento de viajeros.</p> <p><b>Beneficio:</b> Permite definir la estructura del plan de negocio, para poder diseñar y desarrollar el programa de viajes y el servicio de atención al cliente de manera personalizada y adaptada a las necesidades de cada segmento de viajeros.</p> <p><b>Responsables:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gerente de Innovación y Experiencias de Usuarios</li> <li>2. Gerente de Operaciones</li> <li>3. Gerente de Marketing</li> <li>4. Gerente de Atención al Cliente</li> </ol> <p><b>Indicadores:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura del plan de negocio</li> <li>2. Definición de la estructura del plan de negocio</li> <li>3. Definición de la estructura del plan de negocio</li> <li>4. Definición de la estructura del plan de negocio</li> </ol>	<p><b>Objetivo:</b> Identificación de procesos operacionales.</p> <p><b>Justificación:</b> Definir los procesos operacionales, para poder diseñar y desarrollar el programa de viajes y el servicio de atención al cliente de manera personalizada y adaptada a las necesidades de cada segmento de viajeros.</p> <p><b>Beneficio:</b> Permite definir los procesos operacionales, para poder diseñar y desarrollar el programa de viajes y el servicio de atención al cliente de manera personalizada y adaptada a las necesidades de cada segmento de viajeros.</p> <p><b>Responsables:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gerente de Innovación y Experiencias de Usuarios</li> <li>2. Gerente de Operaciones</li> <li>3. Gerente de Marketing</li> <li>4. Gerente de Atención al Cliente</li> </ol> <p><b>Indicadores:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de procesos operacionales</li> <li>2. Definición de procesos operacionales</li> <li>3. Definición de procesos operacionales</li> <li>4. Definición de procesos operacionales</li> </ol>	<p><b>Objetivo:</b> Evaluación y Validación.</p> <p><b>Justificación:</b> Definir la evaluación y validación, para poder diseñar y desarrollar el programa de viajes y el servicio de atención al cliente de manera personalizada y adaptada a las necesidades de cada segmento de viajeros.</p> <p><b>Beneficio:</b> Permite definir la evaluación y validación, para poder diseñar y desarrollar el programa de viajes y el servicio de atención al cliente de manera personalizada y adaptada a las necesidades de cada segmento de viajeros.</p> <p><b>Responsables:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gerente de Innovación y Experiencias de Usuarios</li> <li>2. Gerente de Operaciones</li> <li>3. Gerente de Marketing</li> <li>4. Gerente de Atención al Cliente</li> </ol> <p><b>Indicadores:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluación y validación</li> <li>2. Definición de evaluación y validación</li> <li>3. Definición de evaluación y validación</li> <li>4. Definición de evaluación y validación</li> </ol>
---	---	--	---

Dentro de esta fase de la metodología propuesta, se utilizará una herramienta de diseño de servicios, llamada Customer Journey Map propuesta por Tim Brown (2008), la cual, consiste en la construcción de un diagrama que describe gráficamente paso a paso que sigue un usuario desde el momento que se contacta con la empresa en estudio, hasta la finalización del servicio; es decir, de toda la cadena de valor de la prestación del servicio.



De esta manera, se identificarán las relaciones claves, las actividades esenciales, los recursos primordiales, los pasos a realizar necesarios para la operación y prestación del servicio y la estructura de costos del plan de negocios.

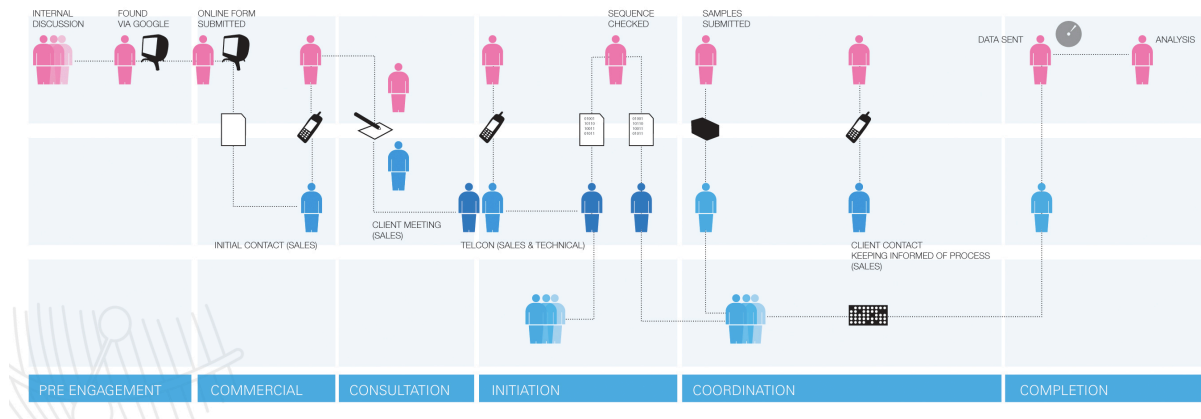


Figura 19. Ejemplo de Customer Journey Map. Fuente: Grocki (2014)

Como se puede ver en la figura 19, los componentes que se irán a desarrollar se dividen principalmente en 4; Personas, trazabilidad en el tiempo, emociones y puntos de contacto, los cuales se explicarán a continuación (Grocki, 2014).

**1. Personas:** Es el centro de la metodología, en donde deben ser tenidas en cuenta las necesidades, sentimientos y opiniones (Grocki, 2014).

**2. Trazabilidad en el tiempo:** Es la cantidad de tiempo que se necesita para realizar las acciones del servicio que están definidos en las diferentes etapas de la prestación del servicio (Grocki, 2014).

**3. Emociones:** Son los puntos donde se demuestran los puntos emocionales de una persona frente a una etapa o una acción (Grocki, 2014).

**4. Puntos de contacto:** Son las acciones o interacciones que el usuario tiene con la empresa (Grocki, 2014).

Cabe aclarar, que este Journey Map, se desarrolló a través de una sesión de brainstorming o lluvia de ideas, en la cual se describen cada uno de los pasos que debe mantener el cliente en la agencia de experiencias desde que inicia sesión en el plataforma web hasta que recibe y disfruta del mismo, esto a partir del conocimiento propio de la autora

de este documento en el desarrollo de servicios de turismo, las etapas del servicio y los procesos soporte que permiten crear experiencias en los usuarios.

Ahora bien, en el Customer journey map se pudieron identificar varias fases y etapas del proceso de prestación y de la cadena de valor que son importantes para clarificar cuales son los recursos, actividades y relaciones claves necesarios para el desarrollo de la actividad. Como se puede ver en la siguiente gráfica, se dividió en acciones del cliente, acciones del personal y la función de los prestadores de servicio turístico. De igual manera, se dividen en cuatro fases respectivamente las cuales son: Identificación de necesidad, preparación del viaje, desarrollo de actividad y por último el servicio post-venta.

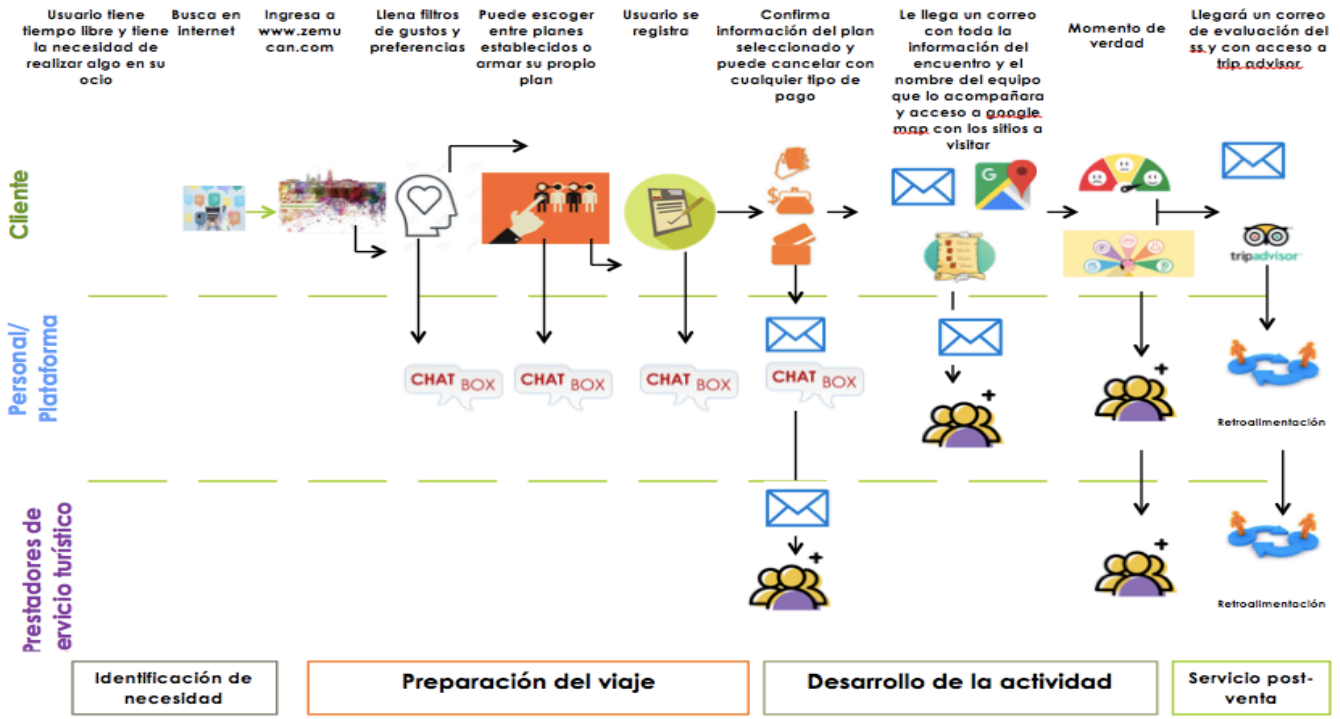


Figura 20. Customer Journey Map de la agencia de viajes on-line. Fuente: elaboración propia (2017).

**A) Recursos clave**

Tras la realización del Customer Journey Map, se pudo identificar 4

recursos claves para el buen desarrollo de la prestación del servicio; clasificados como humanos, físicos, digitales e intelectuales.

❖ **Humanos:**

- Personas de desarrollo institucional y de relaciones con proveedores
  - Personal de logística bilingüe
  - Contador
  - Personal de mercados
  - Guías bilingües

❖ **Físicos**

- Espacios para centros de operaciones y atención al cliente

❖ **Digitales**

- Plataforma web y addwords
- Base de datos de proveedores
- CRM con BBDD clientes en la nube
- Uso de SRM (supplier relationship management) en la nube
- Chatbox

❖ **Intelectuales**

- Nombre : Zemucan
- Nombre + propuesta de valor: Zemucan significa conocimiento en el idioma Chibcha hablado por las tribus Muisca; habitantes desde el siglo VI del actual territorio del altiplano Cundiboyacense, principalmente de Bogotá; de donde proviene el nacimiento de nuestras tradiciones y costumbres. Finalmente lo que quiere transmitir la empresa en estudio a los visitantes de la ciudad y la región.
- Marca del establecimiento
- Innovación y desarrollo

**B) Actividades claves**

Dentro de las actividades que se pueden identificar que son esenciales para la organización se pueden hablar de 8 como principales que permitirán el buen funcionamiento y sostenibilidad de la empresa a través del tiempo. A continuación se enumerarán y se explicarán las actividades claves de la empresa.

1. Desarrollo y mantenimiento de plataforma web y su funcionalidad interactiva
2. Creación constante de nuevos planes y desarrollo de productos
3. Vigilancia de la competitividad del entorno y del contexto para identificar tendencias en el turismo nacional e internacional, que permitan mejoras en el servicio.
4. Actualizar la página web y seguir el plan de comunicación y mercadeo
5. Desarrollar convenios con empresas y marcas que apoyen el producto colombiano
6. Capacitación al personal sobre la historia, los personajes importantes y lugares de la ciudad y de la región
7. Posicionar la plataforma
8. Crear programas de fidelización

De igual manera para determinar las actividades claves se desarrolló el balance score card (BSC), es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento (Kaplan, s.f).

Es importante mencionar que es una estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el Cuadro de Mando Integral introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores intangibles (Kaplan, s.f).

Sin embargo, es algo más que un nuevo sistema de medición. Las empresas

innovadoras utilizan el Cuadro de Mando integral como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos (Kaplan, s.f). Las empresas pueden desarrollar un Cuadro de mando Integral, con unos objetivos bastante limitados: conseguir clarificar, obtener el consenso y centrarse en su estrategia, y luego comunicar esa estrategia a toda la organización. Sin embargo, el verdadero poder del Cuadro de mando Integral aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión (Kaplan, s.f). A medida que más y más empresas trabajan con el Cuadro de Mando Integral, se dan cuenta de que puede utilizarse para:

- ❖ Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- ❖ Comunicar la estrategia a toda la organización.
- ❖ Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- ❖ Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- ❖ Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- ❖ Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas
- ❖ Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

El cuadro de mando integral llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica la estrategia y obtener feedback sobre ella. Los procesos de gestión alrededor del Cuadro de Mando permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado de este modo, el Cuadro de Mando Integral hace que se convierta en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información (Kaplan, s.f). En la siguiente figura se presentan las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, se puede apreciar que es un sistema que considera todos los procesos estratégicos de la organización (Kaplan, s.f):

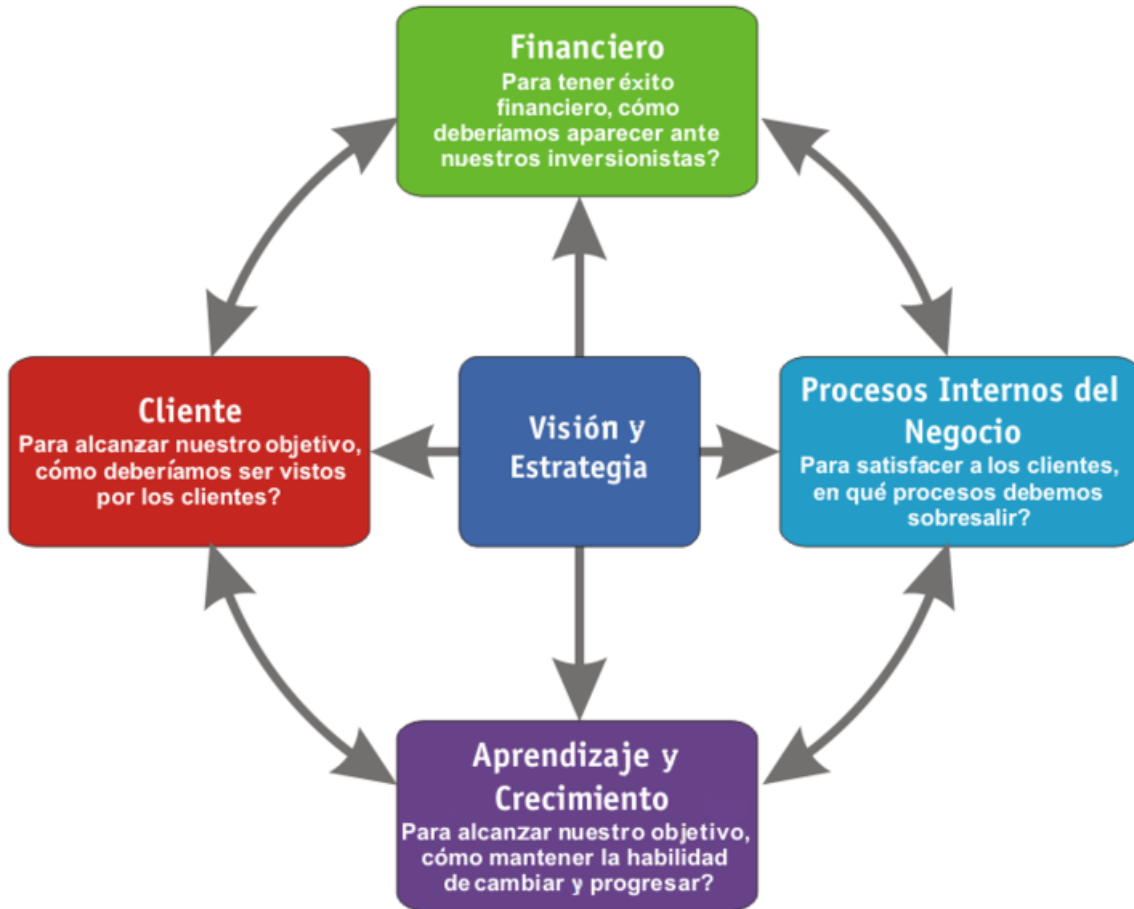
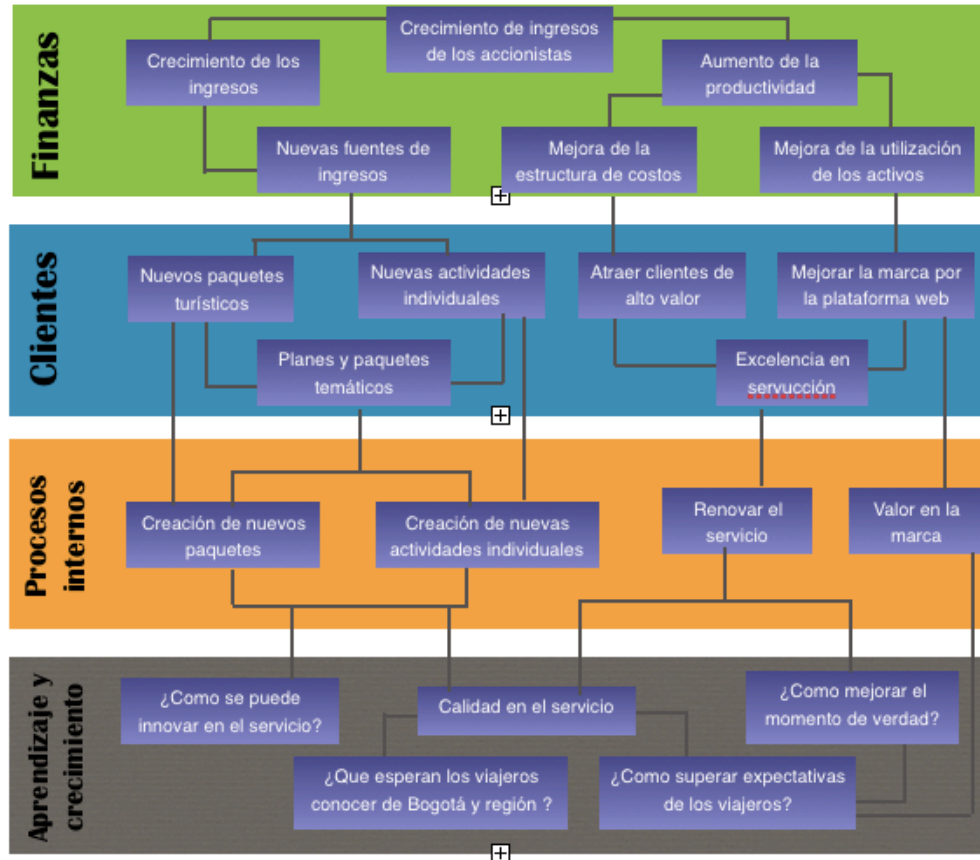


Figura 21. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral. *Fuente:* Kaplan Robert (s.f).

Para la agencia de viajes on-line se realizó el siguiente BSC, con sus respectivos indicadores que permiten evaluar las estrategias adoptadas.



Ahora bien, para el control y seguimiento de las anteriores estrategias y objetivos se va a desglosar por perspectiva los indicadores que van a medir la evolución que ha tenido cada aspecto a lo largo del tiempo.

Perspectiva	Indicador	Frecuencia	Unidad de medida	Limites	Meta
Finanzas	Rentabilidad neta= Beneficio neto / activo total	Anual	Porcentaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rojo : menos de 30%</li> <li>• Amarillo: 30%-50%</li> <li>• Verde: Más de 50%</li> </ul>	Conocer la rentabilidad de las ventas con las rotaciones producidas en el activo total, así se conocen que áreas de la empresa son las que están produciendo los beneficios en la empresa.
	Margen neto= Utilidad neta / ventas	Anual	Porcentaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rojo: menos de 7%</li> <li>• Amarillo 7%-14%</li> <li>• Verde:15%</li> </ul>	Para evaluar la situación financiera de la empresa y su evolución con la llegada de nuevos servicios a la venta.
	Margen operacional= Utilidad operacional/ ventas	Anual	Porcentaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rojo: menos de 7%</li> <li>• Amarillo 7%-14%</li> <li>• Verde:15%</li> </ul>	Medir la rentabilidad de la empresa

	Margen EBITDA= EBITDA/ Ventas	<b>Anual</b>	<b>Porcentaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rojo: menos de 14%</b></li> <li>• <b>Amarillo: 15%-29%</b></li> <li>• <b>Verde: más de 30%</b></li> </ul>	Evaluar la capacidad de liquidez de la empresa
<b>Cientes</b>	Nivel socioeconómico	Por compra del usuario en la página web	<b>Estratos</b> A. 1-2 B. 3-4 C. 5-6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rojo</b></li> <li>• <b>Amarillo</b></li> <li>• <b>Verde</b></li> <li>• <b>NO APLICA</b></li> </ul>	Conocer la capacidad económica de los clientes
	Procedencia	Por compra del usuario en la página web	<b>Nacionalidad</b> A. Lista de países	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rojo</b></li> <li>• <b>Amarillo</b></li> <li>• <b>Verde</b></li> <li>• <b>NO APLICA</b></li> </ul>	Conocer de donde nos visitan más y gestionar los guías turísticos con su idioma.
	Edad del viajero años	Por compra del usuario en la página web	<b>Años</b> A. Entre 18-25 B. 26-35 C. 36-45 D. 45 o más	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rojo</b></li> <li>• <b>Amarillo</b></li> <li>• <b>Verde</b></li> <li>• <b>NO APLICA</b></li> </ul>	Conocer que generación es la que toma el servicio
	Sexo del viajero	Por compra del usuario en la página web	<b>Genero</b> A. Femenino B. Masculino	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rojo</b></li> <li>• <b>Amarillo</b></li> <li>• <b>Verde</b></li> <li>• <b>NO APLICA</b></li> </ul>	Conocer el genero que más nos visita
	Gustos y preferencias	Antes de comprar algún paquete	<b>Portentaje</b> A. Cultura/ historia B. Fiesta y diversión C. Paisaje/ naturaleza D. Otro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rojo</b></li> <li>• <b>Amarillo</b></li> <li>• <b>Verde</b></li> <li>• <b>NO APLICA</b></li> </ul>	Saber tendencias de mercado y personalización del servicio
	Frecuencia de viaje	Por compra del usuario en la página web	<b>Porcentaje</b> A. Menos de 10 veces al año B. Entre 11-20 veces al año C. Mas de 20 veces	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rojo : menos de 10 veces al año</b></li> <li>• <b>Amarillo: Entre 11-20 veces</b></li> <li>• <b>Verde: más de 20 veces</b></li> </ul>	Proyecciones de venta
	Expectativa del servicio/ momento de verdad	Servicio Post-venta	<b>Porcentaje</b> A. Supero la expectativa B. Esperaba eso C. Pensé que era mejor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rojo :Menos de 69%</b></li> <li>• <b>Amarillo: 70%-89%</b></li> <li>• <b>Verde 90%-100%</b></li> </ul>	Conocimiento de la satisfacción del cliente ( encuestas) categorías de 0 a 5
<b>Procesos internos</b>	(Número de paquetes existentes /Número de paquetes nuevos)*100	<b>Mensual</b>	<b>Porcentaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rojo: menos de 20%</b></li> <li>• <b>Amarillo: 20%-50%</b></li> <li>• <b>Verde: 51%-100%</b></li> </ul>	Conocer cuantos paquetes nuevos hay en el mercado
	Promedio del tiempo de respuesta de una solicitud en el sistema	<b>Mensual</b>	<b>Minutos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rojo: 60</b></li> <li>• <b>Amarillo: 30</b></li> <li>• <b>Verde: 10</b></li> </ul>	Conocer la eficiencia de respuesta ante una solicitud
	(Número total de transacciones en el sistema/ Número de transacciones efectivas)*100	<b>Mensual</b>	<b>Porcentaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rojo: menos del 35%</b></li> <li>• <b>Amarillo: 36%-60%</b></li> <li>• <b>Verde: 61%-100%</b></li> </ul>	Saber cuantas de las visitas en la página se vuelven en una compra efectiva



	Paquetes más vendidos / Total de paquetes	Mensual	Paquetes A. Zemucanero B. Zemucanerito C. Clásico D. Vacano E. Chicanero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rojo</li> <li>• Amarillo</li> <li>• Verde</li> <li>NO APLICA</li> </ul>	Conocer cual es el producto estrella
Aprendizaje y crecimiento	Tendencias del turismo / servicios ofrecidos por categorías	Anual	Portentaje A. Cultura/ historia B. Fiesta y diversión C. Paisaje/ naturaleza D. Otro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rojo</li> <li>• Amarillo</li> <li>• Verde</li> <li>NO APLICA</li> </ul>	Conocer si la empresa esta actualizada en términos turísticos
	Número de productos diferentes de turismo alternativo / Número de actividades existentes en el mercado	Anual	Comparación con el parámetro estándar de innovación (de 1-100)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rojo menos de 30</li> <li>• Amarillo: 31-55</li> <li>• Verde: 56-100</li> </ul>	Conocer el grado de innovación de la empresa
	(Número total de PQRS corregidas/ número de PQRS recibidas)*100	Mensual	Porcentaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rojo :menos del 60%</li> <li>• Amarillo: 61%-85%</li> <li>• Verde:86%-100%</li> </ul>	Medir la capacidad de la empresa de mejorar los procesos productivos por medio de la post-venta
	(Número total de PQRS pendientes/ número de PQRS recibidas)*100	Mensual	Porcentaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rojo: Más del 60%</li> <li>• Amarillo:61%-86%</li> <li>• Verde: menos de 24%</li> </ul>	Medir la capacidad de la empresa de mejorar los procesos productivos por medio de la post-venta

Tabla 10. Seguimiento de los objetivos. Fuente: elaboración propia (2017).

Como se puede ver el BSC es una herramienta de gestión que ayudó a aterrizar la estrategia de la agencia de viajes on-line, debido a que permitió convertir la misión y la visión en medidas concretas de actuación en la organización. Es decir, lo abstracto y meramente enunciativo de la misión y la visión se convierte en acciones concretas a las que se les puede hacer un seguimiento y una retroalimentación. Como también permite ser mas acertijo en la toma de decisiones.

### C) Relaciones claves

Por otro lado, para garantizar la calidad de los servicios ofrecidos por parte de la agencia de viajes on-line se deben tener unas relaciones importantes que ayudarán a mantener la actividad económica de la empresa y generar alianzas estratégicas que beneficiarán a ambas partes, tanto a la empresa como a los clientes.

1. Alianzas estratégicas con proveedores o **prestadores de servicios** relacionados al core del negocio y permitirán su desarrollo (restaurantes, hoteles, actividades de entretenimiento, puntos turísticos, transporte y guías turísticos)
2. Alianzas estratégicas con empresas o marcas que apoyen el **producto Colombiano**, el turismo en Bogotá o que consideren oportuno este servicio para impulsar su marca.
3. Relación con **estudiantes universitarios**, con el fin de ofrecer la posibilidad de conocer y promover su cultura en Bogotá y tener una fuente de ingreso adicional en su tiempo libre, como “guías” de los planes
4. Alianzas con **entes públicos** de promoción turística
5. Alianzas con empresas **transportadoras**
6. Relacionamiento con **centros culturales y educativos**

#### **D) Estructura de costos**

Dentro de este ámbito se incluyó el estudio de varios estados financieros que permitieron la proyección a 6 años de la empresa en estudio; dentro de esos estados financieros se encuentran: el balance general (Tabla 19), el estado de resultados (Tabla 14), el flujo de caja (Tabla 16), los usos y fuentes (Tabla 15), los cuales permiten definir cuál es la estructura financiera de la agencia de viajes on-line y determinar cómo se financia la empresa. Finalmente se encuentra un análisis de sensibilidad del Valor Presente Neto (VPN) (Tabla 18), el cual indica las variables que más afectan el resultado económico de un proyecto y cuáles son las variables que tienen poca incidencia en el resultado final.

Adicionalmente, se calculó la amortización del préstamo inicial (Tabla 20), la depreciación del Capex (Tabla 21) y la nómina con todos los requisitos legalmente establecidos (Tabla 23). Lo anterior con el fin de determinar los estados financieros mencionados anteriormente y presentar una estructura de costos más asertiva. Para ver en detalle la estructura de costos de la agencia on-line ver los anexos del presente trabajo.

Gracias a lo anterior se calculó el Payback, el cual es un método estático para la evaluación de inversiones que indica el periodo de tiempo requerido para recuperar el capital

inicial de una inversión (Economipedia, s.f). Así mismo, el Valor Presente Neto (VPN) el cual permite determinar si la inversión planteada para Zemucan cumple con el objetivo básico financiero de maximizar la inversión (Economipedia, s.f). La Tasa interna de retorno (TIR) el cual muestra el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto (Economipedia, s.f) y por último, gracias al cálculo anterior se determinaron algunos indicadores que evalúan finalmente si el proyecto es viable o no económicamente.

Para la proyección de venta del proyecto se tomó en cuenta la cuantificación de la demanda potencial, el cual se obtuvo del estudio de mercado anteriormente expuesto. El resultado obtenido fue de **\$396.195,84**, al ser un mercado tan grande y en términos de hacerlo de manera más realista, se escogió un escenario pesimista, donde se espera capturar el **2,30%** de la demanda total, estimando una venta de **25** paquetes turísticos de las los 5 que se ofrecen en la empresa por día, dando un total de **9.125** unidades vendidas, repartido de la siguiente manera para hallar los ingresos de la empresa.

Paquete turístico	Unidades vendidas	Porcentaje de ventas
Zemucanero	2281	25%
Zemucanerito	1369	15%
Plan clásico	1643	18%
Plan vacano	1369	15%
Plan chicanero	2463	27%
	<b>9125</b>	<b>100%</b>

Tabla 11. Unidades vendidas por paquete. *Fuente:* elaboración propia (2017).

Por otra parte, el precio de venta se calculó teniendo en cuenta el precio financiero, el cual incluye los gastos y costos fijos y variables de los distintos paquetes, dejando un margen de utilidad del **25%** (Tabla 22). El cual vale la pena decir, que este proyecto esta pensado para crear una empresa con costos fijos de operación bajos pero alto en valor e inversión en actualización de oferta y creación de experiencias diferenciales a través de los paquetes mencionados. Así mismo, esta información se confrontó con los precios del mercado.

Cabe resaltar que para efectos de la proyección se tomó el valor numérico que refleja las variaciones que experimentan los precios en un período determinado (Economipedia, s.f), es decir el índice de precios al consumidor (IPC) del mercado de turismo que es de **1,3%**, el incremento del mercado del **2%** y el impuesto de industria y comercio (ICA) de **0,0014**.

Es importante mencionar, que gracias al decreto 297 del 23 de febrero de 2016, (vigente y recoge una vieja solicitud del gremio de las agencias de viaje y de turismo) exime a las actividades de turismo de salud, de eventos y al relacionado con actividades culturales, a pagar el impuesto sobre las ventas (IVA) (El universal, 2016).

Ahora bien, por medio del estado de resultados fue posible analizar el rendimiento económico de la empresa a 6 años, debido a que se muestra de manera detallada los ingresos que se obtendrían, los gastos que se producirían, el beneficio o pérdida que generaría la empresa en dicho periodo de tiempo y como consecuencia finalmente la rentabilidad del servicio prestado por la agencia de viajes.

Es preciso señalar, que debido a la naturaleza del proyecto, al ser una empresa on-line, el monto de inversión mínima es reducido puesto que esta dado por los equipos de cómputo, los muebles y enseres, la misma plataforma web (la cual representa una inversión mínima debido al aumento de competencia en temas tecnológicos) y los gastos pre operativos que se requieren para el funcionamiento legal de la empresa, lo que da un total de **\$21'510.000** pesos colombianos.

En consecuencia de lo anterior, el payback nos muestra que la recuperación de la inversión inicial se da en un tiempo menor de un mes, ya que los ingresos van a ser mayores que la misma inversión en un año (Tabla 17).

De este modo, para la rentabilidad del negocio se determinaron diferentes indicadores financieros con base al estado de resultados los cuales permitieron analizar los beneficios que proporciona la venta de los servicios de Zemucan con respecto la inversión realizada, de

manera que dio como resultado que: el margen bruto, el cual permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos es de **20%**; el margen EBIT es de **10%** el cual está influenciada no sólo por el costo de las ventas, sino también por los gastos operacionales de administración y ventas; el margen EBITDA que muestra el desempeño operacional, indica que la empresa contará con el **11%** de la eficiencia de los ingresos por ventas generadas y finalmente el margen neto ofrece una imagen de cuán bien está cubriendo la institución sus costos y gastos operativos con sus ganancias en concepto de sus activos, el cual es del **7%** para el primer año, que para efectos de una empresa nueva en el mercado está bien establecido.

0	1	2	3	4	5	6
<b>Ingresos</b>						
\$-	\$948.030.469	\$979.561.962	\$1.012.142.193	\$1.045.806.042	\$1.080.589.551	\$1.116.529.960
<b>Costos</b>						
\$-	\$758.424.375	\$783.649.570	\$809.713.754	\$836.644.834	\$864.471.641	\$893.223.968
<b>Utilidad Bruta</b>						
\$-	\$189.606.094	\$195.912.392	\$202.428.439	\$209.161.208	\$216.117.910	\$223.305.992
<b>Gastos</b>						
\$710.000	-\$84.548.632	-\$85.647.764	-\$86.761.185	-\$87.889.081	-\$89.031.639	-\$90.189.050
<b>Utilidad operacional</b>						
-\$710.000	\$99.372.616	\$284.894.643	\$292.436.137	\$300.194.313	\$308.174.174	\$315.020.566
<b>Utilidad neta</b>						
-\$710.000	\$63.935.926	\$186.455.978	\$191.521.337	\$196.744.222	\$202.130.330	\$206.788.049

Tabla 12. Resumen del estado de resultados de Zemucan. *Fuente:* elaboración propia (2017).

Con respecto al punto de equilibrio, en donde el margen de contribución total de la empresa es igual a los costos fijos totales; es decir, donde no hay utilidad ni pérdida. para cada paquete turístico se refleja a continuación. y demuestra que no se requiere de la venta de muchos paquetes turísticos para mantenerse en el mercado y generar utilidades, cabe anotar que este punto de equilibrio es anual.

<b>Paquete turístico</b>	<b>Punto de equilibrio (unidades)</b>
--------------------------	---------------------------------------

<b>Zemucanero</b>	285
<b>Zemucanerito</b>	848
<b>Plan clásico</b>	783
<b>Plan vacano</b>	932
<b>Plan chicanero</b>	288
<b>TOTAL</b>	<b>3136</b>

Tabla 13. Punto de equilibrio por paquete. *Fuente:* elaboración propia (2017).

Por otra parte, la Tasa Interna de Retorno (TIR) es de **14,55%** (Tabla 17), lo cual muestra que el negocio cuenta con una buena visión en temas económicos debido a que el Valor Presente Neto (VPN) tiene la capacidad de maximizar la inversión inicial en **\$975.614,990,43** (Tabla 17), que como se puede ver en el resumen del estado de resultados, esta inversión solo representará el **1,14%** del total de los ingresos lo que justifica porque la TIR esta tan alta.

Adicionalmente, con respecto a la liquidez de la empresa, se calculó la razón corriente de la empresa, la cual muestra que esta tiene gran capacidad para cubrir sus obligaciones financieras debido a que esta cuenta con **17,08** pesos para cubrir los pasivos corrientes. Lo anterior debido a que la institución tiene un ciclo de efectivo de **10** días lo que significa que en ese periodo de tiempo se obtiene el ingreso efectivo de las ventas realizadas.

Finalmente, el negocio proyecta un rendimiento del patrimonio (ROE) del **86%** lo que significa que es un negocio con un potencial para generar beneficios tanto para los visitantes de Bogotá como para los mismo accionistas del negocio proyectado.

#### **Capítulo IV. Evaluación y viabilidad**



En este punto, ya con el desarrollo de la metodología propuesta y la construcción del modelo Canvas, se hará una evaluación para validar dicha información recolectada en las 3 anteriores fases, por medio de un grupo focal que a través de sus conocimientos permitan una transferencia de buenas prácticas y lecciones aprendidas sobre el funcionamiento de las agencias de viajes y la creación de valor en la prestación del servicio.

Esta técnica de recolección de datos, se hará por medio de una entrevista grupal semi-estructurada, la cual gira entorno de una temática propuesta por el investigador (Escobar & Bonilla Jimenez, 2013). El propósito de esta actividad, es hacer surgir sentimiento y experiencias de los participantes, con respecto a un tema en concreto y que permitan retroalimentar el uso, aceptación y afinidad de un servicio con las preferencias y gustos ajustados frente a los usuarios actuales.

Algunas características metodológicas de un grupo focal, de acuerdo a la Guía conceptual y metodológica de la Universidad del Bosque, a tener en cuenta para la realización de este grupo focal, son las siguientes:

- Duración del grupo focal: máximo 2 horas (Escobar & Bonilla Jimenez, 2013).
- El grupo focal debe tener un objetivo específico: ¿Qué se desea lograr? (Escobar & Bonilla Jimenez, 2013).
- El grupo focal debe enfocarse bajo la pregunta ¿Qué información se puede obtener de este grupo? (Escobar & Bonilla Jimenez, 2013)
- Sobre los participantes, es importante rescatar la edad, el sexo, la profesión y el nivel educativo de los mismos, con tal de hacer un perfil (Escobar & Bonilla Jimenez, 2013).
- Se recomienda la heterogeneidad en el grupo (Escobar & Bonilla Jimenez,

2013).

- El moderador debe ser parte de la investigación y tenga alto conocimiento del tema (Escobar & Bonilla Jimenez, 2013).
- Es necesario diseñar alguna herramienta o elemento soporte, que permita captar las impresiones de los participantes (Escobar & Bonilla Jimenez, 2013).

A continuación, y de acuerdo a lo anterior se diseñó la herramienta de soporte y recolección de información, en donde los participantes tienen la oportunidad de exponer sus inquietudes, sugerencias, aciertos y comentarios de acuerdo a los aspectos investigados.

Evaluación del proyecto de vida Zemucan S.A.S						
Nombre Completo	Edad	Profesión	Sexo	F	M	
COMPONENTES	Aciertos		Comentarios de mejora		Sugerencias y recomendaciones	
Segmento de clientes						
Propuesta de valor						
Canales de distribución						
Relaciones con los clientes						
Flujo de caja						
Recursos clave						
Actividades clave						
Relaciones clave						
Estructura de costos						

Figura 22. Herramienta de recolección de información para los grupos focales. *Fuente:* elaboración propia (2017).

Es importante mencionar que para la realización de la actividad anteriormente planteada, también se desarrolló una página web (modelo) para que los participantes se vieran inmersos dentro del proyecto expuesto, dentro de esta plataforma virtual se encuentra información práctica sobre el planteamiento del problema, la propuesta de valor de la empresa, el estudio financiero con sus beneficios económicos y por último los paquetes turísticos que en este medio se le conocieron como “experiencias”.





Figura 23. Página web de Zemucan. Fuente: elaboración propia (2017).

Dentro del grupo focal, se presentaron 7 personas, de las cuales 3 fueron mujeres y 4 hombres cada una con su respectiva profesión y carrera profesional, en donde de acuerdo a su experiencia y experticia en sus temas, dieron sus puntos de vista de acuerdo a cada ámbito que se presentaba de la metodología utilizada que daba como resultado el desarrollo del CANVAS. Los participantes de la actividad fueron:



Figura 24. Participantes del *focus group*. Fuente: elaboración propia (2017).



Figura 25. Presentación del proyecto de grado. *Fuente:* elaboración propia (2017).

Ahora bien, después de conocer los participantes del *focus group*, y de llevar a cabo la presentación dada por la autora del documento, se evaluó de manera exitosa la implementación de este negocio en el mercado, conociendo de su viabilidad a corto y largo plazo en temas económicos, sociales y ambientales. De igual manera, en la última parte, los participantes tuvieron la oportunidad de expresar de manera oral y escrita los puntos fuertes y de mejora del planteamiento del proyecto. Cabe rescatar que fueron mayores los puntos fuertes que los débiles.

Dentro de los puntos fuertes, se destacó inicialmente, la segmentación del mercado debido que aseguran estar bien direccionada, ya que la llegada de turistas foráneos al país y en especial a Bogotá cuenta con un crecimiento cociente lo cual permite la evidente posibilidad de desarrollar un proyecto como el que se plateó. Igualmente resaltaron la metodología utilizada ya que efectivamente permite alinear la propuesta de valor con la necesidades del segmento anteriormente mencionado, esto por medio de un componente de responsabilidad empresarial que permitió identificar como se podría mejorar de manera efectiva los problemas que los turistas tienen para desarrollar este tipo en la ciudad, generando valor agregado dentro de toda la cadena de valor y mediante el componente tecnológico capaz de solucionar esa necesidad del mercado, al igual que el mismo desarrollo de la actividad turística.

Así mismo, les pareció coherente la relación con los clientes y resaltaron el uso del chatbox el cual generará un valor agregado al cliente, debido a que tendrá una participación de la razón de compra de los usuarios, puesto que las personas buscan una respuesta inmediata para la toma de decisiones, resolución de dudas y/o la misma compra del servicio ofrecido. Al igual que estuvieron de acuerdo con las relaciones claves que la empresa manejara como alianzas estratégicas para hacer crecer el negocio, llevar el servicio al mercado objetivo y finalmente concluirlo con la venta.

De igual modo, la estructura de costos que se realizó para el presente trabajo esta muy bien planteada debido a que este estudio financiero permitió ver la proyección a corto y mediano plazo de la empresa demostrando la sustentabilidad en un largo periodo de tiempo y su rentabilidad. Es así como se aprobó de manera exitosa la parte económica de la empresa.

Por otra parte, dentro de los puntos a mejorar mencionaron sobre los canales de distribución que aunque son importantes y están bien seleccionados se podrían incrementar como base para hacer conocer la empresa y ahí si poder generar el tercer medio de ingresos de la empresa que es por publicidad de otras empresas después de ser reconocida la empresa. Es de esta manera como también dijeron que el flujo de caja estaba bien estructurada pero podría mejorarse con pequeños detalles en el ajuste de la utilidad sobre actividad vendida. Finalmente dentro de este concepto de mejora también adicionaron que dentro de las actividades claves faltaría agregar tres mas relacionadas directamente a la última parte de la cadena de valor y el desarrollo de la actividad turística ofrecida por la empresa.

Sin embargo, a pesar de los puntos débiles anteriormente mencionados, el **100%** de los participantes, estuvo de acuerdo en que este proyecto es viable para los ámbitos, sociales, económicos y ambientales y efectivamente para el mercado actual. Lo anterior debido a que el estudio y planteamiento del negocio se direccionó de la manera indicada y sustentable a través del tiempo.

## Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

### **A) Conclusiones**

- ❖ Las condiciones de seguridad, el crecimiento económico, la inserción de empresas extranjeras en Colombia y la constante promoción y desarrollo de mecanismos de posicionamiento de la marca país; han permitido que se encuentre ubicado en la quinta posición de países mayormente visitados en América del sur después de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile; pues en el 2015 registró un crecimiento del 16,3% respecto al año anterior (Portafolio, 2007). Dichas visitas son con motivo de negocios y turismo principalmente. Por lo cual se identifica una oportunidad en el desarrollo de emprendimientos en el sector Turístico que contengan innovadoras propuestas para los viajeros.
- ❖ Bogotá se ha convertido en un destino turístico para los no residentes en Colombia, pues la variación de viajeros que se alojaron en la capital tuvo un incremento del 13,2% y se espera que para finales del 2016 la cifra sea mucho mayor; teniendo en cuenta lo anterior, se identificó que la Oferta de servicios Turísticos en la capital del país es limitada, lo que significa que no existe equilibrio en el mercado, con respecto a este tipo planes innovadores.
- ❖ La tendencia de los servicios turísticos en el mundo, indican que hoy en día los turistas y ciudadanos del mundo, están interesados en conocer de manera profunda las costumbres, creencias e idiosincrasia de las ciudades que visitan y tener total inmersión en el lugar que visitan; pues los servicios han pasado de ser una prestación comercial y convencional para ser desarrolladores de experiencias que generen emociones y sensaciones a los usuarios. Por ello, se concluye es interesante para los viajeros el desarrollo de una agencia de experiencias de inmersión en Bogotá y la región, teniendo en cuenta que el 94% de los extranjeros encuestados respondieron afirmativamente antes dicha posibilidad.
- ❖ Con respecto a la Oferta de servicios turísticos de inmersión en Colombia, se concluye que las poca empresas existentes, aunque han desarrollado un concepto y

modelo de negocio atractivo; son todavía incipientes en mecanismos de publicidad y mercadeo, la prestación de servicios que garanticen al total inmersión del viajero y la variedad en el portafolio de servicios. Del mismo modo, se identifican áreas de mejora como las facilidades de pago, el uso de diferentes idiomas y el fácil acceso a sus servicios.

- ❖ La herramienta Business Model Canvas, permitió construir los 9 componentes de un modelo de negocios. Del cual, se logró identificar el segmento de clientes y propuesta de valor a través de la herramienta Value proposition Canvas y las relaciones externas y diseño del servicio a través del Journey Map. Sobre este ejercicio de construcción, se concluye que técnicamente la Agencia de experiencias es viable y el desarrollo de su propuesta de valor “Alternativa de turismo que permite a los usuarios conocer y disfrutar de la ciudad de Bogotá y la región de Cundinamarca, a través de experiencias diferenciales y personalizadas en donde tendrán mayor inmersión con la naturaleza, los espacios y las costumbres capitalinas, lo anterior a través de un componente tecnológico eficiente que permita la gestión de reservas de receptivos, actividades y entradas a diferentes actividades en línea.” la cual es innovadora y atractiva para el mercado objetivo.
- ❖ Sobre los grupos focales, se concluye que es posible y de alto valor agregado su implementación en las metodologías de validación; puesto que permiten obtener puntos de vista diversos, experiencias y transferencia de conocimiento en diferentes disciplinas que enriquecen el trabajo del emprendedor cuando construye un modelo de negocios y disminuyen el riesgo y las brechas que puedan existir con la realidad del mercado y que en este caso se concluyó de manera positiva ya que se demostró una vez la viabilidad del proyecto en construcción.
- ❖ Este proyecto está pensado para crear una empresa con costos fijos de operación bajos pero alto en valor e inversión en actualización de oferta y creación de experiencias diferenciales a través de unos planes desarrollados.
- ❖ Debido a la naturaleza del proyecto, al ser una empresa on-line, los costos de inversión inicial se reducen a los equipos de cómputo, los muebles y enseres y la misma

plataforma web que tienen una cuantía mínima debida al aumento de competencia en temas tecnológicos. Es de esta manera como el payback se va a ver restablecido en un tiempo menor de un mes, ya que los ingresos van a ser mayores que la misma inversión en un año.

- ❖ Por otra parte, la Tasa Interna de Retorno (TIR) muestra que el negocio cuenta con una buena visión en temas económicos debido a que el Valor Presente Neto (VPN) cuenta con la capacidad de maximizar la inversión inicial.
- ❖ Finalmente, el negocio proyecta un rendimiento del patrimonio (ROE) del **86%** lo que significa que es un negocio con un potencial para generar beneficios tanto para los visitantes de Bogotá como para los mismo accionistas del negocio proyectado.

## **B) Recomendaciones**

De acuerdo a la experiencia en la conceptualización y puesta en marcha de una empresa de turismo en Colombia, además del estudio de oferta y demanda turística descrito en este documento, se hacen las siguientes recomendaciones de tipo macro y micro.

- ❖ Con respecto a las condiciones institucionales y de Política Pública para el emprendimiento y la innovación del país, se identifican algunas carencias e incoherencias que se sugiere tener en cuenta con tal se fortalecer la creación de nuevas empresas y la sostenibilidad de los mismos. Por ejemplo, se identifica alta tramitología, costos y burocracia para la formalización y puesta en marcha de una empresa, lo que desestimula el desarrollo de actividades en el marco de la legalidad colombiana. En el caso de la tramitología para la creación de una empresa de servicios Turísticos, se identifican cobros adicionales por el Registro Nacional de Turismo, el pago parafiscal y aporte al FONTUR. Este tipo de requerimientos deberían tener algún tipo de incentivo para las nuevas empresas.
- ❖ Sobre las ayudas públicas que favorezcan el emprendimiento en Bogotá y

específicamente para el sector Turístico, se identificó que la Secretaría Distrital de Turismo no cuenta con herramientas que favorezcan el emprendimiento y las pocas convocatorias no son debidamente promocionadas. Por otro lado, un ente privado como la Cámara de Comercio, se identificaron diferentes rutas para apoyo técnico y en conocimiento para el emprendimiento que son valoradas, sin embargo deben estar más alineadas a las tendencias de los sectores.

- ❖ En términos generales se recomienda que la oferta turística nacional y en concreto la de Bogotá inicie un “cambio de chip” y focalice la prestación de los servicios a estadios más personalizados y de generación de experiencias reales que hagan evolucionar el sector y poner en valor las oportunidades que el contexto macroeconómico y político social del país, representan para el turismo, como lo son las actividades de pos conflicto y la firma de la paz y la ventaja de los viajeros de venir a Colombia por la devaluación de la moneda (COP).

### **Referencias**

Alcaldía mayor de Bogotá. ( 2012). Sector turismo. Obtenido de <file:///Users/nataliavargasramirez/Downloads/perfilturismo.pdf>

Alcaldía mayor de Bogotá. (2017). *Instituto Distrital de Turismo*. Recuperado el 14 de 04 de 2017, de ¿Quiénes somos?: <http://bogotaturismo.gov.co/quienes-somos>

Alzate, J. D. (02 de 03 de 2017). *Más de 5 millones de extranjeros visitaron Colombia en 2016*. Obtenido de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/viajar/turistas-extrajeros-en-colombia-en-el-2016/16831641>

Anyroad. (s.f.). *anyroad*. Obtenido de <http://www.anyroad.com/>

ANATO. (2016). *Censo Nacional de agencias de viajes* . Obtenido de <http://www.anato.org/es/investigaciones?qt-investigaciones=2#qt-investigaciones>

ANATO. (junio de 2015). *ANATO*. Obtenido de <http://www.anato.org/>

ANATO. (26 de Marzo de 2016). Obtenido de <http://www.anato.org/>

Bigné, E., Font, X., & Andreu, L. (2000). *Marketing de destinos turísticos*. ESIC.

Bogota Turismo. (31 de Marzo de 2016). Obtenido de <http://www.bogotaturismo.gov.co/>

Bogotachirriada. (s.f). *Bogotachirriada*. Obtenido de <http://bogotachirriada.com/>

Bogotapass. (s.f). *Bogotapass*. Obtenido de [www.bogotapass.com](http://www.bogotapass.com)

Bogota innova. (s.f). *Connect Bogotá*. Recuperado el 2016, de <http://www.bogotainnova.com/>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2017). *Registro Nacional de Turismo*. Recuperado el 14 de 04 de 2017, de <http://rntbogota.confecamaras.co/>

Cámara de comercio de Bogotá . (2017). *Turismo de Negocios y Eventos de Bogotá?*  
Recuperado el 14 de 04 de 2017, de <http://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Turismo-de-Negocios-y-Eventos/Sobre-el-Cluster/Quienes-somos>

Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (2002). *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies*. Boston.

COTELCO. (s.f). *COTELCO*. Obtenido de [www.cotelco.org](http://www.cotelco.org)

Dasso, E. (2016). La revolución horizontal. En G. Alonso, & A. Arévalo, *Internet*. Libros en red.

Destino Bogota. (s.f). *Destino Bogota*. Obtenido de [www.destinobogota.com](http://www.destinobogota.com)

Escobar, J., & Bonilla Jimenez, F. I. (2013). *Gupos focales: una guía conceptual y metodológica*. Recuperado el 2017, de Universidad El Bosque:  
[http://m.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos\\_hispanoamericanos\\_psicologia/volumen9\\_numero1/articulo\\_5.pdf](http://m.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen9_numero1/articulo_5.pdf)



- El Espectador. (27 de 03 de 2014). Bogotá ocupa primer lugar de viajeros que llegan a Colombia. *Turismo en Bogotá*.
- El tiempo. (06 de 01 de 2016). *Precio promedio del dólar repunta hasta los 3.251 pesos*. Recuperado el 2017, de El alza alcanzó los 47 pesos en la tercera jornada del 2016. Hubo compras hasta por 3.265 pesos.:  
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16474448>
- Economipedia . (s.f). *Payback, plazo de recuperación*. Obtenido de Haciendo fácil la economía:  
<http://economipedia.com/definiciones/payback.html>
- Economipedia . (s.f). *Valor presente neto*. Obtenido de Haciendo fácil la economía :  
<http://economipedia.com/?s=valor+presente+neto>
- Economipedia. (s.f). *Tasa interna de retorno* . Obtenido de Haciendo fácil la economía:  
<http://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>
- Englehardt , & Simmons. (2002). *Organización empresarial*. Obtenido de  
<http://www.lanzateya.com/estructura-organizacional-partel/>.
- Explorable. (s.f). *Muestreo no probalístico*. Recuperado el 07 de 07 de 2018, de  
<https://explorable.com/es/muestreo-no-probabilistico>
- Foss, N., & Saebi, T. (2015). *Business Model Innovation, the organizational dimension*. United Kingdom: Oxford.
- FONTUR. (2017). *FONTUR*. Obtenido de Colombia: <http://www.fontur.com.co/>
- Finanzas personales. (2017). *¿Por qué vale la pena constituir una SAS?* Recuperado el 14 de 04 de 2017, de <http://www.finanzaspersonales.com.co/impuestos/articulo/por-que-vale-pena-constituir-sas/37888>
- Gattorna, J. (2010). *Insights in Strategic Retail Management* (Vol. 19). (J. Gattorna, Ed.) MCB University Press.
- Guia para la implementacion de la norma tecnica sectorial Colombiana*. (s.f.). Obtenido de  
<http://www.mincit.gov.co/minturismo/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=>

[verPdf&id=77926&name=Guia\\_para\\_la\\_implementacion\\_de\\_la\\_NTS-TS\\_003.pdf&prefijo=file](#)

GlobalWebIndex. (02 de 07 de 2014). *Merca 2.0*. Obtenido de cuantos internautas compran online: <http://www.merca20.com/cuantos-internautas-compran-online/>

Globetrotter. (2016). *Pasos legales para la creación en Colombia de una Agencia de viajes*. Recuperado el 14 de 04 de 2017, de <http://globetrotter2012.webnode.com.co/news/pasos-legales-para-la-creacion-en-colombia-de-una-agencia-de-viajes/>

Grocki, M. (16 de 09 de 2014). *How to Create a Customer Journey Map*. Recuperado el 2017, de <https://uxmastery.com/how-to-create-a-customer-journey-map/>

Iletours. (s.f). *Iletours*. Obtenido de <http://www.iletours.com/>

Instituto Distrital de Turismo. (2014). Observatorio turistico . Obtenido de <http://www.bogotaturismo.gov.co/observatorio-turistico>

Lifeseeingtours. (s.f). *Lifeseeingtours*. Obtenido de <http://www.lifeseeingtours.com/>

Llorens, G. (2010). *Una perspectiva al Concepto de Modelo de Negocios*. Santiago de Chile.

Magretta, J. (2002). *Why Business Models Matters*. Harvard Business School Publishing Corporation.

Migración Colombia. (2014). *Boletín Anual de Estadísticas*. Bogotá.

Migración Colombia. (28 de 12 de 2017). El tiempo. *En el 2017, al menos 3,2 millones de extranjeros entraron a Colombia* .

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (14 de 01 de 2017). El tiempo. *'El turismo puede crecer por encima del 10 % este año'* .

*Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.* (03 de 26 de 2016). Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/>

Oficina de Estudios Económicos- MINCIT. (2015). *Boletín Mensual sección Turismo* . Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Bogotá.

Organización Mundial de Turismo . (2015). *Panorama del Turismo Internacional* .

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2008). *Generación de Modelos de Negocio*. Deusto.

Osterwalter, A., & Pigneur, Y. (2014). *Value Proposition Design*. New Jersey: Wiley.

Off2colombia .(s.f). Bogotá geografía y historia. Obtenido de <http://off2colombia.com.co/bogota-geografia-historia>

Peek. (s.f). *Peek*. Obtenido de <http://www.peek.com/>

Pigneur, A. O. (2015). *Diseñando la propuesta de valor* (Vol. 1). Deusto.

Procolombia. (2017). *¿Qué es PROCOLOMBIA?* Recuperado el 15 de 04 de 2017, de <http://www.procolombia.co/procolombia/que-es-procolombia>

ProColombia. (2015). *Informe de turismo extranjero de Colombia*. Bogotá.

*ProColombia.* (26 de 03 de 2016). Obtenido de <http://www.procolombia.co/>

Portafolio. (06 de 09 de 2016). *Apoyo al emprendimiento colombiano desde todos los niveles*.

Recuperado el 2016, de El emprendimiento requiere de soñar y tomar riesgos relacionados con lo económico. Colombia le abre las puertas al emprendimiento día a día.:

<http://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/apoyo-emprendimiento-colombianos-500697>

Real Academia Española. (s.f). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de Negocio:

<http://dle.rae.es/?id=QMTdVNE>

Rua, F. (23 de 04 de 2016). *Implantación de un servicio profesional en la farmacia 6*.

Recuperado el 22 de 05 de 2017, de El lienzo de la propuesta de valor :

<http://blogs.sefac.org/rincon-linimento/implantacion-servicio-profesional-farmacia-6>

(s.f). Using the balanced scorecard as a strategic management system. De R. S. Kaplan.  
Harvard business.

5 Bogota. (s.f). *5 Bogota*. Obtenido de <http://5bogota.com/>

## **Anexos**

**Perfil de la persona**

- ¿De qué país es?/ What country are you from?
- ¿En qué rango de edad esta?/ what age range are you?
  - 19-25 años/ Years old
  - 26-35 años/Years old
  - 36 o más/Years old or more

**Preferencias de viaje**

- Cuando planea sus viajes internacionales, ¿ Busca apoyo de agencias de viajes locales para que le organicen planes turísticos? / When you plan your trips abroad, do you look for support from local travel agencies so that they can help you organise your trip?
  - Si/Yes
  - No/No
- ¿Que es lo que mas disfruta cuando esta de viaje?/ What do you enjoy most when you travel?
  - Gastronomía/ Food
  - Cultura, Historia/ Culture, History
  - Fiesta , Diversión/ Going out, Partying
  - Paisaje, Naturaleza/ Landscape, Nature
  - Otro ¿Cuál?/ Other (Please specify)
- ¿Que es lo que menos le gusta cuando esta de viaje que una agencia de viajes podría ayudarle a resolver? / What is the least thing that you like when you are travelling that you think a tourist agency should help you resolve?

**Experiencia en Colombia**

- ¿ Ha estado en Colombia?/ Have you visited Colombia?
  - Si / Yes
  - No / No
- ¿Cuál fue el principal motivo de viaje?/ What was your principle motive for travelling?
  - Turismo /Tourism
  - Negocios /Business
  - Estudio / Studies
  - Visitar un familiar o amigo/ Visiting friends or relatives
  - Otro ¿Cuál?/ Other (Please specify)
- ¿qué lugares de Colombia conoció?/ Which places in Colombia did you visit?
- ¿Considera que las actividades que realizó en Colombia le permitieron conocer a profundidad la cultura?/ Do you consider the things you do in Colombia have enabled you to know in depth its culture?
  - Si / Yes
  - No / No
  - ¿Por qué?/Why?

**Sobre agencias de viaje**

- ¿Estaría interesado en un servicio que le permita interactuar de manera cercana con la cultura Colombiana y disfrutar de actividades no convencionales de turismo?/ Would you be interested in a service that allows you to interact closely with the Colombian culture and enjoy unconventional tourism activities?
  - Si / Yes
  - No/ No

Figura 26. Preguntas usadas para las encuestas. Fuente: elaboración propia (2017)

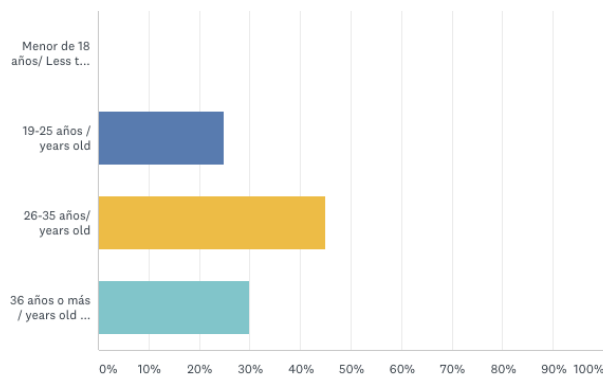


Figura 27. Resultado de ¿En qué rango de edad está?. Fuente: elaboración propia (2017).

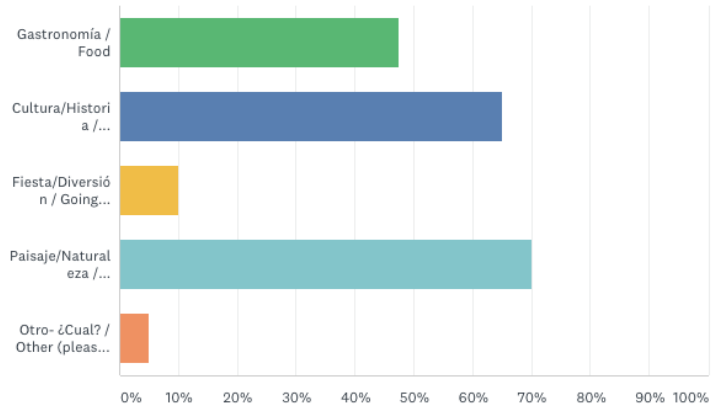


Figura 28. Resultado de, ¿Qué es lo que más disfruta cuando esta de viaje?. Fuente: elaboración propia (2017).

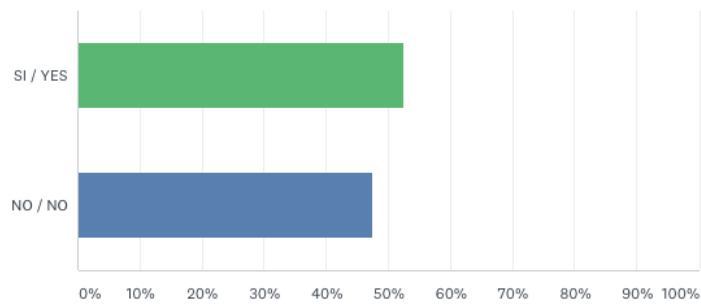


Figura 29. Resultado de, ¿Ha visitado Colombia?. Fuente: elaboración propia (2017).

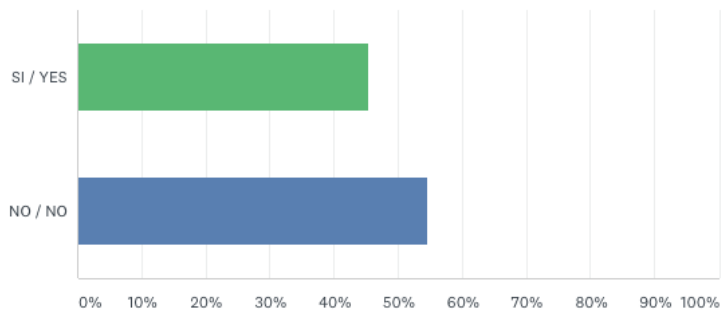


Figura 30. Resultado de, ¿Considera que las actividades que realizó en Colombia le han permitido conocer a profundidad su cultura?. Fuente: elaboración propia (2017).

### Guión de entrevista

- 1. ¿ de donde es?
- 2. ¿cuánto tiempo lleva en Colombia/ Bogotá D.C? Y ¿cuánto tiempo va a estar acá?
- 3. ¿Cuál fue el motivo de su viaje?
- 4. ¿qué lugares conoce? Y ¿ Que experiencias tuvo en esos lugares?
- 5.¿Que es lo que mas valora de nuestra cultura?
- 6. En lo que lleva del viaje, describa en dos palabras lo que percibió de la cultura colombiana y de los colombianos
- 7.¿ Ha escuchado hablar o ha jugado, tejo o rana ?
- 8. ¿Qué comidas típicas ha probado ?
- 9. ¿Cómo conoció la existencia de los lugares típicos?
- 10. ¿Qué fue lo que más le gusto?
- 11. ¿Volvería a Colombia?
- 12. ¿Le recomendaría a sus amigos venir a Bogotá?

Figura 31. Preguntas usadas para las entrevistas. *Fuente:* elaboración propia (2017)