

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA PÁGINA *ONLINE*
QUE PROMUEVA EL TURISMO SOSTENIBLE EN COLOMBIA, ENFOCADA EN LOS
ESTRATOS 5 Y 6 DE BOGOTÁ**

Andrea Carolina Martínez Ramírez

Trabajo de grado para optar al título de
Magíster en Administración

Bogotá D.C.

Universidad EAFIT - Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Maestría en Administración MBA - Escuela de Administración

2020

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA PÁGINA *ONLINE*
QUE PROMUEVA EL TURISMO SOSTENIBLE EN COLOMBIA, ENFOCADA EN LOS
ESTRATOS 5 Y 6 DE BOGOTÁ**

Andrea Carolina Martínez Ramírez

Trabajo de grado para optar el título de

Magíster en Administración

Asesor temático:

Francisco Javier Salazar Gómez

MGP - MBA

Asesor metodológico:

Gina María Giraldo Hernández

MBA

Bogotá

Universidad EAFIT - Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Maestría en Administración MBA - Escuela de Administración

2020

TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN	5
2. INTRODUCCIÓN	7
3. SITUACIÓN DE ESTUDIO	9
4. JUSTIFICACIÓN	15
5. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS	16
5.1 Objetivo general	16
5.2 Objetivos específicos	16
6. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	17
7. MARCO METODOLÓGICO	23
8. ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA PÁGINA <i>ONLINE</i> QUE PROMUEVA EL TURISMO SOSTENIBLE EN COLOMBIA, DIRIGIDA A LOS ESTRATOS 5 Y 6 DE BOGOTÁ	26
8.1 ESTUDIO DEL SECTOR Y ENTORNO	26
8.1.1 Factor político/legal	26
8.1.2 Factor económico	28
8.1.3 Factor sociocultural	32
8.1.4 Factor tecnológico	34
8.2 ESTUDIO DE MERCADO	37
8.2.1 Definición del objetivo de estudio y presentación de la empresa	37
8.2.2 Contexto económico sectorial	38
12.2.2.1 Situación del sector turismo en Bogotá	38
8.2.3 Análisis de la demanda	40
8.2.3.1 Comportamiento de la demanda	40
8.2.3.2 Identificación de la segmentación geográfica	42
8.2.3.3 Segmentación demográfica y contexto sociodemográfico	43
8.2.3.4 Segmentación psicográfica	44
8.2.3.5 El tamaño de la demanda	45
8.2.3.6 Crecimiento de la demanda potencial	47
8.2.4 Análisis de la oferta	47
8.2.4.1 Evolución del número de empresas	47
8.2.4.2 Perspectivas del sector	49
8.2.4.3 Número de empresas competidoras y su distribución en el territorio	51
8.2.4.4 Concentración o fragmentación del sector	51
8.2.4.5 Volumen de negocio del sector	52
8.2.4.6 Características de los principales competidores	52
8.2.5 Análisis del producto	53
8.2.5.1 Cartera de productos y descripción	53
8.2.5.2 Productos sustitutivos	55
8.2.5.3 Ciclo de vida del producto/servicio	55

8.2.6	Análisis del precio	55
8.2.7	Análisis de la comercialización	56
8.3	ESTUDIO TÉCNICO	58
8.3.1	Localización	58
8.3.2	Tamaño	60
8.3.3	Mobiliario y equipos de oficina	60
8.3.4	Ingeniería	61
8.3.4.1	Proceso de venta	61
8.4	ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL	64
8.4.1	Organigrama	64
8.4.2	Cargos, perfiles y salarios	64
8.4.3	Capacidad operativa	66
8.5	ESTUDIO LEGAL	68
8.5.1	Constitución de la empresa	68
8.5.2	Tipos de contratos para el personal	68
8.5.3	Costos legales	69
8.6	EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO	70
8.6.1	Escenario <i>pesimista</i>	71
8.6.2	Escenario <i>lo más probable</i>	72
8.6.3	Escenario <i>positivo</i>	74
9.	CONCLUSIONES	76
10.	ÍNDICE DE IMÁGENES	78
11.	ÍNDICE DE TABLAS	79
12.	ÍNDICE DE ANEXOS	80
13.	BIBLIOGRAFÍA	81
14.	ANEXOS	86

1. RESUMEN

Este proyecto pretendió impulsar el turismo sostenible en Bogotá D.C., el cual se ha visto afectado por la pandemia del COVID-19. Dicho sector ofrece destinos turísticos enfocados en las diferentes regiones de Colombia, por medio de herramientas tecnológicas y en colaboración con las comunidades cercanas a tales lugares. Con el objetivo de determinar la prefactibilidad de este proyecto, se desarrolló un análisis del sector, de su entorno y del mercado, así como un estudio técnico, administrativo, organizacional y legal; esto, mediante un modelo de ventas por paquetes enfocados en las regiones de Colombia y dividido en tres categorías que se adaptan al presupuesto y requerimiento de los clientes que contratan este servicio. La principal fuente de financiación fue de carácter privado, y la finalidad de este proyecto fue buscar un beneficio económico.

Palabras claves: turismo, turismo sostenible, análisis PEST, estudio de prefactibilidad

ABSTRACT

This project aimed to promote sustainable tourism in Bogotá D.C., which has been affected by the COVID-19 pandemic. This sector offers tourist destinations focused on the different regions of Colombia, through technological tools and in collaboration with the communities near to such places. In order to determine the prefeasibility of this project, an analysis of the sector, its environment and the market was developed, as well as a technical, administrative, organizational and legal study; this, through a package sales model focused on the regions of Colombia and divided into three categories that adapt to the budget and requirements of customers who want to hire this service. The main source of financing was, and the purpose of this project was to seek an economic benefit.

Keywords: tourism, sustainable tourism, PEST analysis, pre-feasibility study .

2. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, Colombia ha figurado ante el mundo como un destino de preferencia, y es que el país cuenta con la biodiversidad, cultura e historia para ser un lugar turístico por excelencia: tiene bosques tropicales, playas, desiertos, ríos, montañas, cuenta con las tres cordilleras, entre otros. Todos estos componentes geográficos le aportan variedad, lo que permite que el país cuente con múltiples lugares para visitar y el desarrollo de nuevas alternativas de turismo, como el turismo sostenible.

Este es un nuevo concepto que se ha desarrollado por la necesidad del mercado extranjero en visitar y conectar con aquellos lugares que puedan aportar una experiencia de bienestar y satisfacción, lejos de los lugares tradicionales, y donde se valore más lo autóctono; por ello, la intención de este trabajo fue impulsar dicho turismo a nivel local, pues es necesario que el ciudadano colombiano conozca y valore la importancia de estos lugares nacionales que tienen mucho para ofrecer y poco que envidiar a otros destinos extranjeros. Se quiso promover este proyecto por medio de las nuevas tecnologías y la internet, los cuales tienen cada vez más participación en el mercado.

Para ello, se hizo un estudio de prefactibilidad, enfocado en un nicho ubicado en la ciudad de Bogotá, correspondiente a los estratos 5 y 6; estos, por ser un grupo poblacional que cuenta con los recursos económicos para la compra de este tipo de servicios y por la conectividad de la ciudad. Esto les permite a sus habitantes llegar a cualquier destino en el país sin ninguna complicación; además, la mayoría de los operadores turísticos tienen sede en Bogotá, lo que facilita las garantías de un servicio de calidad.

Dicho estudio de prefactibilidad evaluó el sector del turismo y su entorno desde un punto de vista macro hasta llegar al micro; a la vez, se hizo un estudio de mercado con fuentes secundarias. Luego, se desarrolló un estudio técnico, el cual permitió identificar el tamaño y la ingeniería del proyecto.

Una vez obtenidos estos datos, se llevó a cabo un estudio administrativo y organizacional para identificar los perfiles necesarios para llevar a cabo esta actividad y, por último, se estudiaron la legalidad y los requisitos para la constitución de una agencia de viajes en Colombia. Finalmente, se hizo una evaluación financiera del proyecto, en la que se plantearon tres escenarios; estos permitieron verificar la viabilidad de este y tomar decisiones al respecto.

3. SITUACIÓN DE ESTUDIO

El turismo, según la Organización Mundial de Turismo (UNWTO, 2008), es definido como “aquellas actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a los de su entorno habitual, por un periodo inferior a un año, con fines de ocio, por negocio y otros motivos”. Según (Padilla, 2004), “el turismo es un fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas en el que no ejercen ninguna actividad lucrativa ni remunerada para el visitante, generando múltiples interrelaciones de importancia social, económica y cultural”. Esto quiere decir que el turismo, además de ser una actividad económica, en un ejercicio que se ejecuta cada cierto tiempo y genera una interacción de intercambio entre locales y visitantes; así, son los locales y compañías extranjeras los que proveen los espacios, actividades y recursos para que los visitantes hagan uso de ellos por medio de una retribución económica, lo que da lugar a un intercambio sociocultural en la mayoría de los casos. Hoy día, los colombianos tienen la dicha de visitar y conocer mejor todos los paisajes que componen su geografía. La explotación y exploración turística en Colombia se ha convertido en un pilar importante en la economía del país en estos últimos años; todo ello, gracias a varios factores, como el proceso de paz, que ha transformado a la Colombia del conflicto armado en la del posconflicto. Este problema afectó a todos los ciudadanos, directa e indirectamente, y mantuvo rezagado el sector del turismo por más de 50 años; entonces era muy difícil acceder a lugares como La Macarena, la serranía del Perijá, la sierra nevada de Santa Marta, entre otros. Gracias a estos cambios,

Colombia encontró en el turismo la fórmula mágica para potencializar su economía, los ingredientes principales han sido: una política de promoción internacional, el acompañamiento constante al sector, beneficios tributarios, capacitación a prestadores de

servicios turísticos y presencia del Estado en las zonas rurales. Esta fórmula permitió que el turismo creciera el 187 por ciento en los últimos siete años y que cada vez más extranjeros incluyan a Colombia dentro de sus opciones como destino de vacaciones, negocios, convenciones o eventos empresariales. El programa Turismo y Paz, del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo coordina la preparación de esos territorios por medio de una estrategia que contempla esa reconstrucción del tejido social, la transformación productiva de las dinámicas de las comunidades, el desarrollo de entornos de paz y la sostenibilidad como principio fundamental para la conservación. (Zenith, 2018)

Hay que reconocer que el escepticismo en Colombia era grande; sin embargo, su imagen ha mejorado poco a poco y sus habitantes recobran cada vez más la confianza y están más involucrados en las acciones que se llevan a cabo.

Otro aspecto que se debe tener en consideración son las macrorruedas de negocios nacionales e internacionales, llevadas a cabo por entidades como ProColombia, el Fondo Nacional del Turismo (Fontur) y la Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo Capítulo Noroccidente (Anato). Estas tienen la vitrina turística más grande del país, apoyada por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (MINCIT), donde se ha expuesto la biodiversidad, que es un factor importante y atrayente del país. Esto ha llevado a redireccionar el turismo y diversificarlo en diferentes tipos, como el de aventura, lujo, masivo, corporativo, ecoturismo, comunitario, sostenible, de bienestar, entre otros. Así, se ofrece una mayor oferta a los diferentes tipos de demanda en el mercado de hoy día.

También es de resaltar el esfuerzo por las instituciones públicas en conjunto con las agencias de viajes y promotores turísticos, los cuales incitan las buenas prácticas y ofrecen el país como un destino turístico de gran importancia. Asimismo, sobresale la dedicación de los últimos gobiernos para mejorar las relaciones diplomáticas con los demás países, lo que atrae inversión y turistas

extranjeros al país; este es el caso de la llegada de dos grandes empresas de crucero, como Pullmantur y Royal Caribbean, y aerolíneas como Iberia, Canadá Air, entre otras.

Estas cifras aumentan a diario, los comparativos entre los últimos años (2018-2019), “han demostrado un incremento en ocupación hotelera de un 3,8 % de lo que va del año, el tráfico aéreo aumentó un 10 % entre vuelos nacionales e internacionales y todo lo anterior es comparación con el 2018” (MINCIT, 2019). Colombia tiene una economía pujante, y se han hecho muchos esfuerzos para mostrar la mejor cara del país a pesar de las adversidades; además, algunos estereotipos negativos han cambiado, pero aún queda mucho por hacer para impulsar este sector.

Todo lo expuesto brinda un panorama favorecedor económicamente, dado que el sector del turístico está a toda marcha y los planes por parte de las instituciones del Estado es seguir promoviendo este sector a como dé lugar y sacarle el mayor provecho posible; ello genera varios interrogantes: ¿de qué manera las agencias de viajes están promoviendo los lugares o atracciones turísticas en Colombia?, ¿se está siendo éticamente responsables con las comunidades cercanas a estos lugares turísticos?, ¿las agencias de viajes están ayudando a fomentar el desarrollo económico en los lugares que promueven?, ¿es posible que las agencias de viaje estén comunicando correctamente a los turistas acerca de los daños ambientales que se producen al visitar ciertos lugares y no tener el debido cuidado de ellos, o no?

Estas, entre otras preguntas, surgieron a medida que se evaluó la situación actual de aquellos lugares con ecosistemas sensibles que han empezado a ser expuestos a un público que, en su mayoría, desconoce la importancia de su preservación. Y es que la masificación de estos destinos ha empezado a reevaluar los conceptos del turismo, diseñar nuevas estrategias que ayuden a contribuir al desarrollo de este y evitar la destrucción de estos lugares. Es importante tener en cuenta “que vivimos en un planeta que cada vez suplica a gritos más cuidado y demanda más

atención, cualquier acción responsablemente sostenible cuenta, hoy las personas y los productos son ecoamigables, los restaurantes son orgánicos y los destinos, sostenibles” (Díaz, 2019).

A pesar de que el país logró ser visto con buenos ojos ante el mundo, ahora la labor consiste en contribuir al desarrollo del turismo sostenible. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo sostenible es “el turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas” (OMT, s.f.). Esto lleva a preguntarse de qué forma cuidan los individuos y las compañías al ecosistema y la biodiversidad, pues existen grandes problemas, entre ellos, la deforestación y las afectaciones medioambientales, los deslizamientos de tierra, las crecientes y las sequías. Estas son manifestaciones del cambio climático a causa de la acción del hombre, lo que incluye el deterioro de las playas, los bosques y las selvas, producto de malas decisiones, una mezcla entre la ignorancia y el egoísmo que no permiten pensar en las consecuencias. Ejemplos de esto son los casos de quema de páramos por colillas de cigarrillo, peces envueltos en plástico o la caza indiscriminada de animales en vía de extinción. “Todo esto lo pudiésemos evitar, si pensáramos de manera colectiva en pro del beneficio de todos, recordemos que nuestro planeta no los ha dado todo y le debemos todo” (Neira, 2015).

Ante estas situaciones que afectan el entorno, no solo es importante la intervención del gobierno y las entidades relacionadas con los temas medioambientales, las agencias de viajes juegan un papel muy importante y ellas pueden contribuir con ello; es decir, la responsabilidad no solo debe ser vista como un requisito para la obtención de una certificación de calidad, sino que hay que ponerse la camiseta de la sostenibilidad, la sustentabilidad, la ética y la responsabilidad con el medio ambiente.

También es importante entender que la sostenibilidad no es solo un camino que favorece a todos; este concepto alberga tal magnitud que hoy día es el camino para lograr un desarrollo justo y seguro para la humanidad. Por eso, no solo

es un imperativo ético, es la más grande meta del siglo XXI. La respuesta es entonces que toda organización y todo destino debe ser sostenible, simplemente no hay otra alternativa; más en un país como Colombia, donde a pesar de su enorme diversidad natural y cultural, el modelo aún sigue enfocándose en el extractivismo, la forma más simplista y contraproducente de desarrollar una economía. (Líder, 2018)

Varios países han visto la sostenibilidad como un modelo de vida, por lo que han incursionado en el sector del turismo; un caso de gran éxito ha sido Costa Rica, el primer país del mundo en firmar un pacto nacional por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el año 2015. Además, gracias a su ubicación geográfica, Costa Rica cuenta con el 6 % de biodiversidad mundial, y la creación de la red de parques nacionales en 1970 le ha permitido contar con la protección de esta ley para el 30 % de su territorio; entre otras cosas, su sector de turismo creó el Certificado de Sostenibilidad Turística (CST), apoyado por el Estado y las empresas turísticas del país (ARA Tours Costa Rica, 2019). Otro caso de éxito es la isla de Palau, ubicada en la Micronesia, en el océano Pacífico; aquí se creó la primera promesa mundial de conservación, sellada en los pasaportes de los visitantes, llamada

el Compromiso de Palau, se basa en la tradición Palau de BUL, una moratoria declarada por los líderes tradicionales de Palau que pone fin de inmediato al consumo excesivo o la destrucción de una especie o hábitat. Se ha convertido en el símbolo del Santuario Marino Nacional de Palau y el Compromiso de Palau, que son aplicaciones modernas de un BUL tradicional y escrito con la ayuda de los niños de Palau. El Compromiso de Palau será sellado y firmado en los pasaportes de cada visitante. La iniciativa pone la responsabilidad

de un ‘turismo responsable y sostenible’ debido al creciente número de turistas que han visitado la isla en los últimos años. (Travindy, 2018)

Por todos los anteriores argumentos, y viendo que existen extraordinarias iniciativas a nivel mundial, se buscó diseñar una plataforma web que ayude a promover todos los destinos conocidos y poco conocidos en Colombia. Esta podría brindar una experiencia vivencial y enriquecedora, ofrecer estadísticas de medición de la producción de bióxido de carbono para generar conciencia, dar a conocer los lugares o atracciones turísticas y las comunidades que apoyan la sostenibilidad y realizan buenas prácticas, a través de agencias de viajes como Awake Travel, la cual está dedicada al turismo sostenible.

Con esta plataforma se pretende unir viajeros y comunidades locales que deseen este tipo de turismo, cuyo objetivo sea la preservación de los ecosistemas y la biodiversidad del territorio nacional, por medio de la tecnología e innovación (Reporte Colombia, 2019). Otra agencia de viajes en Colombia dedicada al turismo sostenible es Impulse Travel, premiada en el Booking Booster en el año 2019 por apoyar soluciones de viajes sustentables. Dicha plataforma busca “a través de diversos proyectos, ofrecer experiencias únicas en siete localidades de Colombia, empoderando a las comunidades locales y dándoles la posibilidad de transformar su vida a través del turismo” (Sin Mordaza, 2020). Este tipo de agencias son un buen ejemplo, pues buscan cambiar la mentalidad de las personas interesadas en visitar lugares en el exterior, sin considerar el paraíso propio para apoyar la economía local.

Igualmente, proponen mostrar esto al mundo por medio de los visitantes en el país, quienes se llevan consigo la satisfacción no solo de conocer un lugar maravilloso, sino de haber contribuido a una comunidad. Esto, sin mencionar las ventajas de haber vivido una experiencia distinta y haber aprendido sobre el lugar visitado; con ello, también se da la conectividad hacia los paisajes colombianos y su población. En síntesis, ese es el mensaje positivo que todo nacional y extranjero

debe transmitir al mundo, y ha llegado el momento de ver el turismo sostenible como una estrategia colectiva, fomentada por las agencias de viajes como una herramienta de cambio para el mundo.

4. JUSTIFICACIÓN

El turismo de masa o tradicional está ocasionando fuertes impactos en el medio ambiente y en la sociedad. En algunos lugares, como El Tayrona, Magdalena, se ha generado un descontento por parte de las etnias que lo habitan; ello, debido a la afluencia de turistas que llegan en grandes grupos a dichos lugares emblemáticos y ocasionan daños ambientales, puesto que, por lo general, desconocen su historia y la importancia de preservar la biodiversidad. Es por ello que el gobierno nacional de Colombia ha tenido que tomar medidas de control, como cerrar el ingreso al parque por un mes al año; a fin de evitar, de esta forma, el rápido deterioro del lugar.

En lo particular, medidas como esas no son suficientes, puesto que el turismo sostenible es un área del sector que puede traer beneficios a la sociedad. Dados estos argumentos, se desarrolló este estudio de prefactibilidad, con el que se evaluó la viabilidad de la iniciativa, cuyo propósito es fomentar el turismo sostenible y promover la imagen de aquellos lugares certificados y aprobados por el MINCIT en Colombia, a través de una agencia de viajes *online* dirigida, en principio, a los estratos 5 y 6 de Bogotá. Aquí se hicieron estudios del entorno y del sector, de mercado, estudios de carácter técnico, administrativo, organizacional y legal y, por último, se llevó a cabo la evaluación financiera del proyecto. Todos los resultados obtenidos permitieron tener una mejor visión del negocio potencial, pues a partir de estos se confirmó la viabilidad y, asimismo, se mostró la mejor forma de llevar a cabo el proyecto.

5. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar la prefactibilidad para la creación de una agencia de turismo *online* especializada en un mercado sostenible, dirigida a los estratos 5 y 6 de la ciudad de Bogotá y enfocada en la metodología para la preparación y evaluación de proyectos de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI).

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Levantar los estudios del entorno y del sector.
- Efectuar el estudio de mercado con referencia al producto, el precio, la plaza y la promoción, teniendo en cuenta la oferta y la demanda.
- Desarrollar el estudio técnico para determinar la localización, el tamaño y la ingeniería.
- Elaborar el estudio administrativo y organizacional, así como los aspectos legales.
- Diseñar los presupuestos, estados financieros proyectados y flujo de caja para evaluar la prefactibilidad del proyecto mediante los índices de evaluación financiera VPN (valor presente neto) y TIR (tasa interna de retorno).

6. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

Se entiende por proyecto la búsqueda de una solución a un problema o la mejora de algo de forma sistemática. “Los proyectos nacen para resolver las necesidades individuales y colectivas de las personas, las cuales deben ser satisfechas a través de una asignación de recursos, teniendo en cuenta la realidad, los factores y los entornos directa e indirectamente relacionados con el proyecto que se quiera llevar a cabo” (Thompson Baldiviezo, 2006). Por lo general, la transición de una fase a otra del ciclo de vida de un proyecto implica alguna forma de transferencia técnica; es decir, los entregables de una fase deben ser revisados para verificar su cumplimiento y deben ser aprobados antes de iniciar la siguiente fase.

Cada ciclo de vida del proyecto debe definir el trabajo técnico que debe realizar en cada fase, fecha de los entregables, explicar la forma como estos deben ser revisados, verificados y validados, también se debe definir quién o quiénes serán los involucrados en la cada fase y dar a conocer cómo realizar el control y aprobación de cada fase. (Carrion Rosende & Berasategi Vitoria , 2010)

Por otra parte, el estudio de prefactibilidad es un análisis en la etapa preliminar de un proyecto potencial que se realiza para determinar si valdría la pena proceder a la etapa de estudio de factibilidad (Sy Corvo, 2005). Este estudio está diseñado para darle a las partes interesadas de la empresa la información básica que se necesita para dar luz verde a un proyecto o elegir entre posibles inversiones, a fin de seleccionar los mejores escenarios de negocios. Se suele ofrecer una descripción general de la logística, los requerimientos de capital, los retos clave y cualquier otra información que se considere importante para el proceso de toma de decisiones de un proyecto. “El estudio de prefactibilidad se puede solicitar como un trabajo independiente o como parte integral del proceso de desarrollo del proyecto. De cualquier manera, es un estudio vital que determina si

debe realizarse o no un estudio de factibilidad completo, que es significativamente más costoso” (Sy Corvo, 2005).

Para entrar en el otro ciclo, es importante realizar un estudio de prefactibilidad o de factibilidad. El estudio de prefactibilidad es el análisis de una empresa –o empresa potencial– para determinar si la idea de negocio es viable o no y cuáles son las condiciones que se deben desarrollar para que este se lleve a cabo y sea exitoso; a la vez, se intenta identificar cuál sería su contribución en la sociedad. “La factibilidad nos permite saber el grado de posibilidad de una idea, la forma como se debe utilizar los recursos finitos para la ejecución de este, por medio de cálculos, estudios y evidencias que nos permitan tomar decisiones correctas” (Luna & Chaves, 2001).

Al momento de emprender un proyecto, son varios los estudios que se deben tener en cuenta; entre ellos, el de entorno y/o sector. Este es un proceso que ayuda a identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que determinen la viabilidad o no del proyecto, que permitan el cumplimiento de las metas y demuestren la capacidad de este para alcanzar los objetivos. Su función principal consiste en analizar los contextos internos y externos en los que se desenvuelve la organización. “Este proceso consiste en la descripción cualitativa y cuantitativa de los desenlaces actuales o futuros, reales o presuntos, del proyecto, en relación con su desempeño en los ámbitos económicos, políticos, de mercados y social” (Ospina, 2012).

En cuanto al estudio de mercado, este consiste en una iniciativa empresarial que busca hacerse una idea sobre la viabilidad comercial de una actividad económica; es decir, es un estudio que se realiza con el objetivo de sacar un beneficio (mayor o inicial) de un producto o servicio y descubrir si la idea del proyecto, en relación con el producto o servicio, es viable y rentable. Dicho estudio

se lleva a cabo para responder unas preguntas iniciales que nos tendremos que hacer.

¿Funcionará esta empresa o este modelo de negocio? ¿A cuánto vendo mi producto o servicio? ¿Cómo puedo llegar a un público más amplio? Estos cuestionamientos buscan

anticipar la respuesta de los clientes potenciales y la competencia ante un producto o servicio concreto. Pues su finalidad será de conocer el posicionamiento de esta, dar un giro o mejorar nuestros productos y servicios. (The Social Media Family, 2018)

Al finalizar el estudio de mercado, el cual permite obtener la base para el cálculo financiero y la evaluación económica, el proyecto de inversión debe desarrollar un estudio técnico que contribuya a la elaboración de un producto o servicio; para esto, se necesita precisar los detalles de dicha elaboración. Determinado tal proceso, se puede calcular la cantidad necesaria de maquinaria, equipo de producción y mano de obra calificada; asimismo, se identifican los proveedores y acreedores de materias primas y herramientas que ayuden a lograr el desarrollo del producto o servicio. Además, se puede crear un plan estratégico para pavimentar el camino a seguir y conocer la capacidad del proceso para satisfacer la demanda estimada en la planeación; con ello, se puede realizar una estructura de costos de los activos mencionados. En pocas palabras,

el estudio técnico consiste simplemente en hacer un análisis del proceso de producción de un producto o servicio, para la realización de un proyecto de inversión. Por lo tanto, en este estudio se debe resolver las preguntas referentes a dónde, cuándo, cuánto, cómo y con qué producir lo que se desea, por lo que el aspecto técnico operativo de un proyecto comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad del propio proyecto.

(Universidad Nacional Autónoma de México)

Por otro lado, el estudio administrativo define la estructura organizativa responsable del proyecto, ya sea en la fase de ejecución o en la de la operación.

En la fase de ejecución es necesario diseñar una estructura organizativa dentro de la empresa que le permita administrar el proceso de contratación, compras, adquisidores, construcciones, montaje de equipos y demás y para la fase de operación se hace necesario

definir una estructura organizativa completamente diferente, cuyo objetivo principal es poner a funcionar el proyecto y alcanzar los objetivos trazados. (Segatore, 2019)

Como parte de este estudio, se definen las relaciones de dependencia entre las diferentes instancias o niveles de la organización, así como las funciones y relaciones internas y externas del sector al que pertenece el proyecto.

En cuanto al estudio legal, este busca determinar la viabilidad de un proyecto a la luz de las normas que lo rigen, de acuerdo con la localización de productos, subproductos y patentes; también toma en cuenta la legislación laboral y su impacto en los sistemas de contratación, prestaciones sociales y demás obligaciones laborales. Una de las áreas más relevantes en el estudio legal es la legislación tributaria; en esta se deben identificar las tasas arancelarias para insumos o proyectos importados o exportados, los incentivos o la privación de incentivos existentes, los diferentes tipos de sociedad (de responsabilidad limitada, sociedad anónima, sociedad en comandita, etc.) y cuál es la más adecuada para llevar a cabo el proyecto. Este estudio debe adelantarse en las etapas iniciales de la formulación y preparación, pues un proyecto altamente rentable puede resultar no factible por una norma legal; así, es indispensable considerar los aspectos jurídicos antes de avanzar con los estudios e incurrir en altos costos a cuenta de recursos y tiempo de preparación.

Por último, la evaluación financiera tiene como objetivo determinar los niveles de rentabilidad de un proyecto, para lo cual

se compara los ingresos que genera el proyecto con los costos en los que el proyecto incurre, tomando en cuenta el costo de oportunidad de los fondos. Por otro lado, también se debe determinar la estructura y condición de financiamiento, y a su vez la afectación del proyecto hacia las finanzas de la entidad, ya que esto determinará si la misma es sujeto de crédito ante la posible necesidad de financiamiento. (Espinoza, 2007)

En general, se puede decir que la evaluación financiera es el estudio de los datos proporcionados por la contabilidad y toda la demás información disponible para tratar de determinar la situación financiera o el sector específico de esta. Cuando se cuenta con la información financiera y contable, se pueden hacer algunos análisis sobre aspectos como la rentabilidad, la liquidez y el riesgo de un proyecto; para ello, se pueden utilizar distintos indicadores financieros. El VPN y la TIR son los índices más usados en finanzas para la toma de decisiones.

La tasa interna de retorno (TIR), es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Hace que la inversión sea igual a la tasa en los flujos de caja. Por su parte, el valor presente neto (VPN) es la herramienta que permite traer a valor presente la totalidad de flujos de caja en una empresa, para verificar cuáles serán las cifras de pérdidas o ganancias. (Martinez Gonzalez, 2018).

Este último es un método efectivo para evaluar proyectos de inversión, especialmente a largo plazo. En general,

la toma de decisiones supone comparar la rentabilidad proyectada con la rentabilidad mínima esperada, en ese sentido, teniendo en cuenta que la TIR captura la rentabilidad de los flujos y debe compararse con la rentabilidad mínima esperada. Por otro lado, el VPN combina ambos criterios mostrando el valor a hoy por encima de la rentabilidad proyectada, con la mínima esperada. (Martinez Gonzalez, 2018)

Teniendo en cuenta los conceptos anteriores, los cuales constituyen las bases para llevar a cabo este estudio de prefactibilidad, existen tres conceptos clave directamente relacionados con el estudio. Estos son:

Página *online* o sitio web, es un espacio virtual en internet. Se trata de un conjunto de páginas web que son accesibles desde un mismo dominio o subdominio de la (World Wide Web, WWW). Es importante establecer que, en internet, encontramos una gran variedad de

tipos de sitios web que suelen diferenciarse fundamentalmente por la clase de contenido que ofrecen o por el servicio que brindan a cualquiera de las personas que se encuentran navegando por la red. Los sitios web incluyen documentos que utilizan al lenguaje de marcado para la elaboración de páginas web (Hypertext Markup Language, HTML), fotografías, sonidos, videos, animaciones flash y otro tipo de contenidos que pueden compartirse en línea. El localizador uniforme de recursos (Uniform Resource Locator, URL) raíz del sitio web, se conoce como portada o *homepage*. Lo más habitual, es que esta portada facilite el acceso a todas las páginas del sitio mediante hipervínculos (también conocidos como enlaces o *links*). (Perez Porto & Merino, 2013)

La OMT definió al turismo sostenible como “una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacer las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida” (Aceranza, 2006). Este debe fundamentarse sobre criterios de desarrollo sostenible; es decir, ha de ser soportable ecológicamente a largo plazo, viable económicamente y equitativo desde una perspectiva ética y social para las comunidades locales. “El desarrollo sostenible, es un proceso orientado que contempla una gestión global de los recursos con el fin de asegurar su durabilidad, permitiendo conservar nuestro capital natural y cultural, incluyendo las áreas protegidas” (Aceranza, 2006). Así, el turismo se convierte en un potente instrumento de desarrollo, por lo que puede y debe participar activamente en la estrategia del desarrollo sostenible. Una buena gestión del turismo exige la sostenibilidad de los recursos de los que depende.

7. MARCO METODOLÓGICO

El estudio de prefactibilidad se llevó a cabo por medio de un método de investigación secundaria, en el que se utilizó información organizada por fuentes externas, como páginas web, libros, revistas, entidades gubernamentales, entre otros. Estos sirvieron de apoyo para los diferentes pasos que componen el estudio de prefactibilidad. A continuación, se manifiesta la metodología empleada para el desarrollo del estudio de prefactibilidad.

Estudio del entorno y del sector

Metodología	Fuente	Ubicación
Análisis de la información del entorno y el sector recopilada en internet por medio del uso de la herramienta PEST con todas sus variables: política/legal, económica, sociocultural y tecnológica.	Revista Semana	Colombia
	Turismo Sostenible	Costa Rica
	MINTIC	Palau
	OMT	Bogotá D.C.
	ProColombia	

Estudio de mercado

Metodología	Fuente	Ubicación
Plantear el medio en el que se lleva a cabo el proyecto y estudiar las variables del turismo sostenible en Colombia y en la ciudad de Bogotá en lo referente a producto, precio, plaza, oferta, promoción, oferta, demanda y proveedores.	Revista Dinero	
	Revista Nuevo Siglo	
	Revista Semana	
	Periódico La República	Colombia
	Periódico El Espectador	España
	DANE	Bogotá D.C.
	MINCIT	
	Instituto Distrital de Turismo (IDT)	
Anato		

Estudio técnico

Metodología	Fuente	Ubicación
Identificación de la ubicación óptima de la oficina y el desarrollo de la página web con base en el conocimiento previo de la zona; definición de áreas y adecuaciones con base en la experiencia propia.	Conocimiento propio	
	Google Maps	Colombia
	Sitio web	Bogotá D.C.
	Competencia	

Estudio administrativo y legal

Metodología	Fuente	Ubicación
Recolección de información sobre las normas de conformación de sociedades en Bogotá D.C. y requisitos de entidades nacionales.	Conocimiento propio	Bogotá D.C.
Definición de estructura administrativa y organizacional con base en la experiencia propia.	Cámara de Comercio de Bogotá	

Estudio financiero

Metodología	Fuente	Ubicación
Recopilación de inversiones, costos y gastos en cada uno de los estudios desarrollados con el fin de realizar el estado de resultados y el flujo de caja neto para, posteriormente, concluir la viabilidad a través del análisis de VPN y TIR.	Consulta de experto Conocimiento propio	Bogotá D.C.

Tabla 1. Metodología aplicada al estudio de prefactibilidad
Fuente: elaboración propia

8. ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA PÁGINA ONLINE QUE PROMUEVA EL TURISMO SOSTENIBLE EN COLOMBIA, ENFOCADA EN LOS ESTRATOS 5 Y 6 DE BOGOTÁ

8.1 ESTUDIO DEL SECTOR Y ENTORNO

Por medio de un análisis PEST se dieron a conocer los diferentes factores políticos/legales, económicos, socioculturales y tecnológicos que pueden impactar positiva o negativamente, directa o indirectamente, en este proyecto; ello, a fin de concluir qué tan favorecedores son el sector y su entorno.

8.1.1 Factor político/legal

Las variables políticas son favorables para el turismo sostenible a nivel mundial; existe un acuerdo por parte de la OMT, como los ODS 2030 planteados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Dichos objetivos se componen de 17 puntos, y el sector de turismo está directamente relacionado con algunos de ellos: 6. Agua limpia y saneamiento; 8. Trabajo decente y crecimiento económico; 11. Ciudades y comunidades sostenibles; 12. Producción y consumo responsable, entre otros. La OMT ofrece capacitación y apoyo a los 156 países miembros, con el objetivo de maximizar la contribución socioeconómica del turismo y cuidar del patrimonio cultural de cada país; esto, a fin de causar el menor impacto en los recursos no renovables. También existen otras organizaciones e instituciones a nivel mundial, como The Future of Tourism Coalition y Green Destinations Tourism, que se encargan de promover y apoyar a aquellas organizaciones, gobiernos o empresas privadas del turismo a implementar políticas ecológicamente responsables en sus actividades.

Actualmente, ProColombia hace parte de estas iniciativas, y sus proyectos para impulsar el turismo sostenible se dan con el acompañamiento de estas organizaciones. El gobierno nacional lanzó la campaña Compromiso por Colombia, con la que, en primera instancia, se promueve el turismo sostenible, así como el mercado doméstico y el internacional. Para eso, el MINTIC implementó el sello Safe Travels, el cual puede ser obtenido por todas las empresas relacionadas con actividades del turismo, siempre y cuando cumplan con todos los requisitos y beneficien a sus clientes y proveedores; esto, para que puedan continuar con sus actividades. Finalmente, también se dio la reapertura de los vuelos domésticos e internacionales, lo cual ayudó a impulsar el turismo nuevamente, luego de casi seis meses de confinamiento a raíz de la pandemia del COVID-19.

Al respecto, Bogotá D.C. emitió el Decreto 193 del 26 de agosto de 2020, el cual establece el inicio de una “nueva realidad” donde se les permite a los ciudadanos acceder a espacio abierto, sin aglomeración, y se aprueban las caminatas ecológicas y actividades de entretenimiento en áreas rurales. Con ello, se da la interacción entre los ciudadanos y la naturaleza, al igual que la reactivación económica a las comunidades aledañas que se han visto más afectadas por la pandemia.

Recientemente, se radicó un proyecto de ley que modifica la Ley General de Turismo, el cual beneficiaría a grandes empresas y pymes. Entre las modificaciones se encuentran la exención del pago a la sobretasa de la energía para el sector turístico, el ajuste de la tarifa especial del 9 % del impuesto sobre la renta y la disminución del impuesto sobre las ventas (IVA) al 5 % para el transporte aéreo de pasajeros, entre otros; ello ayudaría a las empresas en su reactivación.

Cabe resaltar que las cifras siguen mostrando altas tasas de mortalidad y de contagios a nivel mundial, pues no existe una vacuna efectiva hasta el momento. Por este motivo, los gobiernos, las empresas y el ciudadano de a pie no pueden bajar la guardia; deben seguir los protocolos de

bioseguridad en todo momento. Así, puede evitarse un segundo rebrote, que probablemente traería consigo una propagación más rápida; consecuentemente, podría generar una saturación de clínicas y hospitales, y llevaría al país a un segundo confinamiento. Este último afectaría gravablemente a sectores como el del turismo, que apenas empieza su reactivación económica.

8.1.2 Factor económico

Este ámbito luce poco alentador actualmente, pues la pandemia ha causado estragos en el sector del turismo a nivel mundial y ha fomentado una crisis crónica; los hoteles se vieron obligados a suspender sus actividades, al igual que las agencias de viajes y los operadores turísticos, cuyas actividades económicas dependen de dicho sector. El cierre de fronteras, la suspensión de vuelos, la propagación del virus y las cifras ascendentes de muertes a causa de la pandemia han provocado la desconfianza hacia el sector turístico, lo que, a su vez, ha generado una enorme incertidumbre con respecto al futuro.

Los datos disponibles por la OMT apuntan a una disminución del 56 % en 2020 en el sector, y la llegada de turistas internacionales en mayo disminuyeron en un 98 % (ver Imagen 1). Esto se traduce en una pérdida de 300 millones de llegadas internacionales y alrededor de US\$ 320 000 000 000 en ingresos.

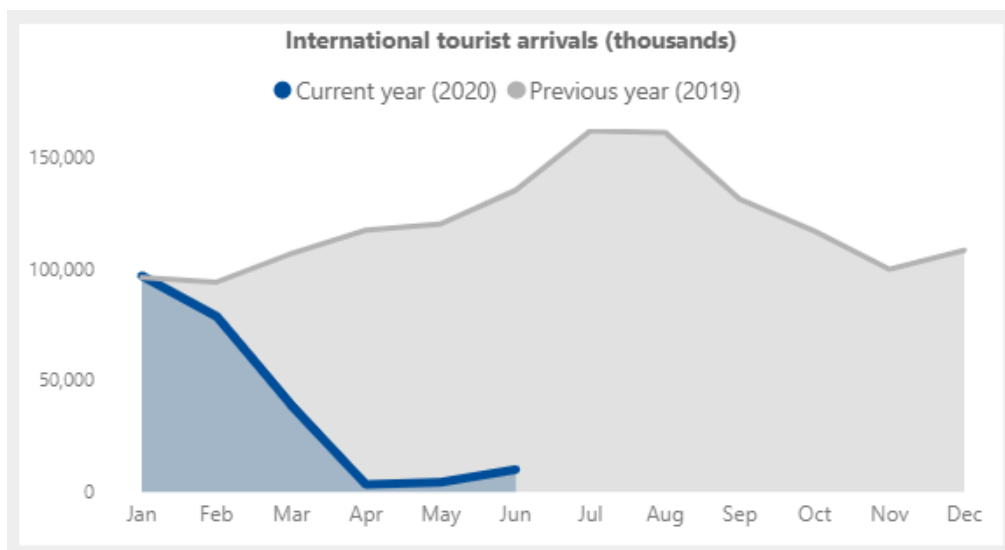


Imagen 1. Llegada de turistas internacionales 2020
Fuente: OMT

Las perspectivas para el año se han rebajado varias veces; esto, en vista del alto nivel de incertidumbre. Los escenarios actuales apuntan a disminuciones entre el 58 % y el 78 % en la llegada de vuelos internacionales a nivel mundial para 2020, dependiendo de la velocidad de la contención, la duración de las restricciones de viaje y el cierre de fronteras. A continuación, se muestra que las perspectivas siguen siendo muy inciertas (ver Imagen 2).

Forward-looking scenarios depend on re-opening of borders

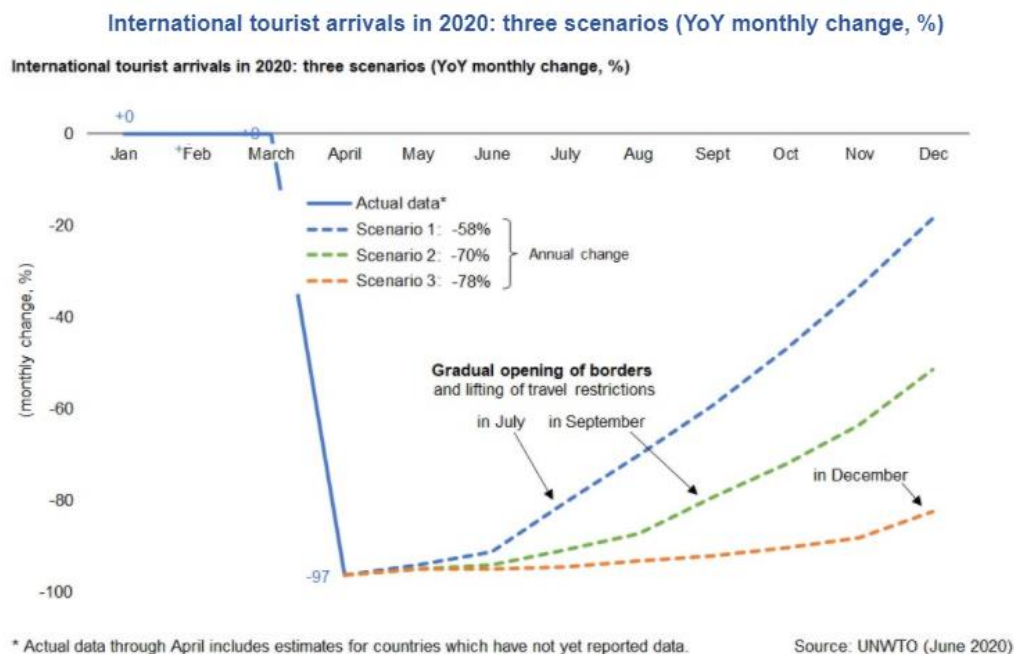


Imagen 2. Posibilidad de escenarios, dependiendo de la reapertura de fronteras
Fuente: OMT

Desafortunadamente, el panorama no es muy alentador en Colombia:

según las últimas cifras del DANE el 80,5 % de las agencias de viajes no han podido tener nuevos procesos para mejorar su actividad y de acuerdo con el sondeo, que demuestra el comportamiento del sector en junio, el 53,5 % de las agencias de viajes están bajo cierre temporal, y 46,5 % están bajo operación parcial. También reveló que el 41,5 % tuvo reducción de trabajadores u horas laboradas; el 97,6 % reporta disminución en la demanda de sus productos; el 46,3 % dificultades en el acceso a servicios financieros; y el 95,1 % disminución en el flujo de efectivo y a pesar de intentar mantener la operación, el 31,7 % dice que hay una disminución del personal laborando desde casa; y el 80,5 % no ha podido mejorar o tener nuevos procesos que ayuden a sostener su actividad. (ANATO, 2020)

Entre otras cifras reportadas por el DANE, se muestra la nula actividad turística del sector. Este reporta ingresos en -92,3 % (ver Imagen 3), puesto que las empresas del sector se endeudan cada día más para sostener sus gastos operacionales. Sin embargo, eso no es suficiente, dado que se han visto obligadas a hacer una reestructura salarial e, incluso, despedir a sus empleados. Así, la situación para las empresas de turismo se vuelve más insostenible.



Imagen 3. Actividad turística en Colombia, julio 2020
Fuente: DANE

Por otra parte, la apertura económica en Bogotá ha sido cautelosa, pues se ha dado un gran avance en la contención de la propagación del virus; esto ha dado el tiempo suficiente para adecuar clínicas y hospitales para la atención de la contingencia. Por ello, primero se dio apertura a los vuelos nacionales a mediados de agosto; y luego los internacionales, en septiembre. Todo esto ha influido en una paulatina reactivación del sector. Además, el IDT, junto con la Alcaldía Mayor de Bogotá, han desarrollado campañas para promover el turismo rural, pues tales territorios, ubicados en las zonas periféricas, constituyen más del 70 % de la extensión de la capital; estos permiten un acceso fácil para cualquier ciudadano de la capital. Por otro lado, se han implementado campañas como Bogotá a cielos abiertos; estas promueven el movimiento de los restaurantes, los cuales se ubican mesas y sillas en algunas vías peatonales, a fin de ofrecer sus servicios y, a la vez, respetar el distanciamiento y las medidas de bioseguridad.

Por último, con respecto al sector empresarial, el gobierno ha anunciado varias medidas de ayuda para las grandes empresas y pymes; entre ellas, permitir que puedan acceder a créditos de hasta COP 200 000 000 que sirvan de base para el sostenimiento operacional, e invertir en tecnología y adecuar sus instalaciones de acuerdo con los protocolos de bioseguridad para la obtención de la certificación. Además, entidades como ProColombia, Fontur, Anato, Acotur, entre otras, han implementado fuertes campañas, y han capacitado a las agencias y los operadores turísticos para que promuevan e incentiven el turismo. Para ello, se debe considerar que el país cuenta con 21 destinos sostenible avalados por el MINCIT, y que el gobierno tiene la atención puesta en este sector, pues lo considera el nuevo petróleo para impulsar la economía.

8.1.3 Factor sociocultural

De acuerdo con los ODS, diversas problemáticas sociales, como la pobreza, el hambre y la falta de educación y de una vida saludable en la población mundial más vulnerable, debían estar resueltas para el 2030; no obstante, nadie esperaba que se diera un retroceso a causa de una pandemia. En el caso particular de Colombia, por ejemplo, los índices de pobreza van en aumento. Las cifras de desempleo están en 16,8 %: una de las más altas en comparación con los últimos años. Esto ha recrudecido el grave problema de las comunidades en lugares alejados, las cuales han tenido que enfrentar la realidad de no poder acceder a internet para la continuidad de sus estudios, en el caso de los niños y jóvenes; y también ha sido difícil para los campesinos, pues estos no pueden hacer llegar sus cosechas hasta los pueblos o ciudades cercanos, debido a la restricción de carros, camiones y demás vehículos por carretera.

Todo esto ha demostrado lo vulnerables que son las actividades de los campesinos y las comunidades étnicas, cuyos miembros tienen miedo de que el COVID-19 toque a su puerta. Ellos son conscientes de los riesgos de contraer dicho virus, dado que, en el peor de los casos, muchos podrían morir. Se suma a esto la necesidad de un sustento digno que les permita mejorar su economía y poder dedicarse a sus actividades agrícolas y artesanías, las cuales se convirtieron en una fuente de ingresos para sus hogares.

China tiene un plan ambicioso: consiste en completar 10 nuevos parques nacionales que unan áreas protegidas administradas localmente. Para finales de 2020, este proyecto podría permitir que la población más pobre, la cual se encuentra en condados cercanos a los futuros nuevos parques, se beneficie directamente. Ellos serían capacitados por el gobierno en ecoturismo y, una vez que la primera comunidad vea los intereses económicos en esta actividad, podrían unirse muchas más comunidades. Esto tiene como propósito la reinversión de las ganancias en los parques naturales, a fin de desarrollar una economía cíclica y favorecedora para todos los involucrados.

Algo similar quiere hacer Colombia con la reapertura de sus parques nacionales, pues, además de conocer las necesidades de estos lugares, el gobierno nacional es consciente de los beneficios que traería la inversión en estas zonas, así como las ventajas implícitas en el impulso económico para las regiones apartadas, localizadas cerca de puntos de turísticos. Asimismo, se debe tener en cuenta que las visitas más frecuentes a estos lugares son de extranjeros, quienes invierten entre 50 y 150 dólares diarios en estas actividades.

En el caso de Bogotá, por ser una ciudad rodeada de naturaleza, las campañas están dirigidas a apoyar el turismo rural; actualmente, son muchas las comunidades que están en capacitación con el distrito. Además, el Banco de Bogotá planea emitir bonos verdes que ayuden a mejorar la

infraestructura de estos lugares, con lo que se construyan mejores vías para propiciar la conectividad con el área urbana.

También se quiere resaltar el buen ejemplo de una agencia de viajes llamada Impulse Travel, la cual ha enfocado todos sus esfuerzos en impulsar el turismo comunitario y sostenible en Colombia. Sus trabajadores capacitan en turismo comunitario a desmovilizados de la guerrilla y a antiguos miembros de bandas delincuenciales, entre otros. Así, son estos últimos quienes muestran a los turistas los lugares; igualmente, les hablan del conflicto armado y de temas sociopolíticos que han afectado su entorno durante años, pues consideran necesario que el mundo conozca y recuerde estos aspectos históricos de Colombia, de forma que no se repita la historia. Es un gran esfuerzo el de esta agencia de viajes; sin embargo, si la situación económica no mejora, se corre el riesgo de que dichas personas vuelvan a cometer actividades delincuenciales, puesto que es una comunidad que se enfrenta al rechazo y la discriminación laboral debido a su pasado.

8.1.4 Factor tecnológico

A pesar de que la enfermedad del COVID-19 ha afectado fuertemente la economía a nivel mundial, el sector tecnológico ha recibido un empuje; este ha tenido que desarrollarse más rápido debido a la contingencia. Por ello, la mezcla entre turismo y tecnología es una buena fórmula para rescatar al primer sector.

A nivel mundial, se estudian grandes apuestas entre el Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo (BERD) y la OMT. Estas instituciones buscan ayudar a las empresas y usuarios, a través de las nuevas tecnologías, a realizar visitas a páginas web de una manera más segura; ofrecer información en tiempo real a los viajeros, a fin de que puedan conocer mejor los cambios de

comportamiento de la demanda; y reforzar la sostenibilidad. Al mismo tiempo, se estima un cambio en el comportamiento del turismo, el cual podría darse más digitalizado, a través de reservas y *check-in online*. Esto consentiría que se desarrollara la inteligencia artificial para obtener más información personalizada, implementar chatbots al sector e impulsar la colección de datos, con lo que se le daría al turismo un enfoque de servicio al cliente.

Igualmente, las nuevas tecnologías hacen posible la sensorización para reducir colas y aglomeraciones; medir la temperatura; diseñar mapas de calor que ayuden a medir la afluencia turística de un sector; y tener más control sobre esta. Dichos sensores podrían, asimismo, reforzar una visita sin fricciones o brindar experiencias inmersivas, como la realidad aumentada y la realidad virtual. Todos estos adelantos pueden llevarse a cabo en la medida en que los gobiernos comprendan la importancia de la conectividad e inviertan en la implementación de la tecnología 5G, entre otros.

En el caso de Colombia, el MINTIC, junto con iNNpulsa, buscan mejorar la conectividad; no solo brindarles el servicio de internet a aquellos que aún no cuentan con este, sino contribuir con la mejora de las relaciones entre las personas y las compañías, brindando apoyo a las pymes para que incursionen en el *e-commerce* y participen en una plataforma que le otorgue una vitrina al mundo. Con ello, podrían asistir a ruedas de negocio y tours virtuales, con el objetivo de dar más información a los usuarios y recuperar la confianza perdida a causa de la pandemia. Asimismo, se ayudaría a las empresas promotoras del turismo a ampliar su portafolio y generar alianzas con otras organizaciones. Está claro que se debe aprovechar la gran ventaja que ofrece el internet, esto es, una conectividad sin fronteras.

Por eso, Bogotá ve con buenos ojos estas nuevas estrategias y, en su plan de desarrollo, se ha sumado a la causa. En el caso del turismo, el IDT busca desarrollar estudios para dar con la mejor

forma de hacer llegar una mejor conectividad a los lugares aledaños. Igualmente, se ofrecen capacitaciones a las personas del sector del turismo en marketing digital, actualización de nuevos lugares turísticos, entre otros; ello, a fin de fortalecer los conocimientos en el sector. Por todo lo anterior, las entidades gubernamentales y el sector empresarial se han visto obligados a actuar rápidamente y buscar alternativas sostenibles en poco tiempo, con la finalidad de ayudar a reactivar el sector del turismo. Se estima que este ha tenido un impacto negativo en las ganancias este año; no obstante, a pesar de ello, se espera que su recuperación sea una de las más rápidas, con un periodo de entre 2 y 4 años. Es por esto por lo que la ONU, junto con la OMT, trabajan conjuntamente para alinear dicha reactivación con los ODS; de ser así, el beneficio a nivel mundial sería considerable, y se pondría al turismo como el sector más importante de la economía.

El gobierno nacional también está haciendo sus esfuerzos por este sector: impulsó la reforma a la Ley General del Turismo, aprobó créditos para las pymes y empezó a trabajar en una campaña llamada Yo voy, para incentivar los viajes nacionales. El sector del turismo sostenible ha tenido gran participación y protagonismo, puesto que, después del confinamiento, las personas buscan vivir experiencias en entornos aislados y rodeados de naturaleza; asimismo, realizan actividades de senderismo, *camping*, cultivos de huertas y tienen contacto con los animales, ya sean de granja o silvestres. Todo ello lleva a contribuir con la reactivación del sector, el cual ha sido uno de los más golpeados con las cifras altas de desempleo. En parte, la reactivación económica también depende del buen comportamiento de las compañías y de las personas, pues deben seguir a cabalidad los protocolos de bioseguridad; así, se espera que los niveles de contagio se mantengan controlados, de manera que no se den nuevamente el cierre comercial y el confinamiento.

Por otro lado, la Alcaldía Mayor de Bogotá ha implementado estrategias que favorecen la reactivación del sector gastronómico; una de ellas, llamada Bogotá cielos abiertos, permitió la

apertura de los vuelos nacionales e internacionales. Asimismo, se hicieron grandes inversiones en el sector de la salud para evitar una contingencia y se impulsó el turismo rural, el cual beneficia a los campesinos directamente; esto, debido a que, con la llegada de los turistas a sus regiones, se reactiva el ciclo económico.

Se considera que el sector puede tener una recuperación positiva, siempre y cuando todos participen activamente de ella. Para ello, es necesario seguir los lineamientos, cuidarse y cuidar de los demás; solo de esta forma se puede hacer frente a la fuerte crisis económica que ha afectado a todos los colombianos y que pronostica un próximo año difícil. No obstante, una de las características especiales de la sociedad colombiana es la resiliencia.

8.2 ESTUDIO DE MERCADO

8.2.1 Definición del objetivo de estudio y presentación de la empresa

El principal objetivo del presente estudio de mercado es evaluar la viabilidad de este proyecto y definir la estrategia de marketing, en lo que se refiere al producto, precio, plaza y promoción. A continuación, en la Tabla 2, se observan las principales características que tendría la empresa.

Nombre de la empresa	YOCO Eco-Lush
Actividad	Turismo sostenible
Condición jurídica	Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S.
Localización	Bogotá D.C.
Instalaciones	Oficina al norte de la ciudad: 60 m ² y 2,5 m de altura
Número de empleados	cuatro empleos fijos; dos por contrato labor u obra
Clientes	Personas naturales y jurídicas nacionales
Portafolio de productos	Paquetes de viajes <i>deluxe</i> , <i>confort</i> y <i>backpacker</i> , de acuerdo con la región del país (caribe, pacífica, andina, orinoco o amazónica)

Tabla 2. Descripción general de la empresa
Fuente: elaboración propia

8.2.2 Contexto económico sectorial

8.2.2.1 Situación del sector turismo en Bogotá

En el 2019, Bogotá se consolidó como la ciudad más atractiva para el turismo de negocios y de eventos, y como el primer destino turístico de Colombia. La ciudad es un destino accesible para visitantes de todo el mundo y cuenta con vuelos directos hacia 26 países (Burea de Convenciones de Bogota y Cundinamarca, 2020). La capacidad de la ciudad para atraer turistas y para ser una de las más atractivas de América Latina, así como la realización de eventos internacionales, han sido aspectos positivos para consolidar el clúster de turismo de negocios y eventos en ella.

Las empresas del clúster, en su mayoría, se encuentran en las localidades de Chapinero, Usaquén, Teusaquillo y Barrios Unidos. Para el año 2019, en el Registro Nacional de Turismo (RNT) de Bogotá y de los 59 municipios de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de esta ciudad, se encontraban inscritos 2585 establecimientos dedicados a la prestación de servicios turísticos, principalmente en tres actividades (70 % de los establecimientos renovados): agencias de viajes, viviendas turísticas y otros tipos de hospedaje (ver Tabla 4).

CATEGORÍAS	INSCRIPCIÓN
	AÑO 2019
AGENCIA DE VIAJES	805
ARRENDADORES DE VEHÍCULOS PARA TURISMO NACIONAL E INTERNACIONAL	25
COMPANÍA DE INTERCAMBIO VACACIONAL	0
CONCESIONARIOS DE SERVICIOS TURÍSTICOS EN PARQUE	1
EMPRESA DE TIEMPO COMPARTIDO Y MULTIPROPIEDAD	8
EMPRESA DE TRANSPORTE TERRESTRE AUTOMOTOR	84
EMPRESAS CAPTADORAS DE AHORRO PARA VIAJES	2
ESTABLECIMIENTO DE GASTRONOMIA Y SIMILARES	103
ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO	242
GUIA DE TURISMO	85
OFICINAS DE REPRESENTACION TURISTICA	87
OPERADORES PROFESIONALES DE CONGRESOS, FERIAS Y CONVENCIONES	140
OTROS TIPOS DE HOSPEDAJE TURÍSTICOS NO PERMANENTES	323
PARQUES TEMATICOS	4
USUARIOS INDUSTRIALES DE SERVICIOS TURÍSTICOS EN ZONAS FRANCAS	0
VIVIENDAS TURÍSTICAS	676
TOTAL INSCRIPCIONES AÑO 2019	2.585

Tabla 4. Número de inscritos en el RNT en Bogotá - 59 municipios en Cundinamarca
Fuente: RNT, 2019

Otro aspecto por considerar es la dinámica del turismo en la ciudad, la cual ha sido un factor decisivo en el fortalecimiento de la posición de Bogotá como una ciudad atractiva para los negocios y para la generación de empleo, en especial en actividades gastronómicas y de hotelería. De acuerdo con lo anterior, el enfoque de Bogotá ha sido promover el turismo de negocios, conocido por sus siglas en inglés como MICE (Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions); no obstante, a raíz de la pandemia, este tipo de turismo ha tenido muchas restricciones. Es por ello que la Alcaldía Mayor de Bogotá busca nuevas alternativas para reactivar su economía; así, ha emprendido una campaña que apoya el turismo rural, puesto que la capital cuenta con un amplio territorio, donde

el 70 % es rural. Es ahí donde se concentra el mayor grupo poblacional de estratos 1, 2 y 3 de la ciudad, los cuales se han visto afectados directamente por la pandemia y necesitan una reactivación económica urgente.

Aunque este tipo de oferta turística es poco conocida, es una alternativa real para los ciudadanos y visitantes de la ciudad, generando impacto no solo en temas económicos y de productividad, sino también, en su aporte al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS); razón por la cual el Instituto Distrital de Turismo (IDT), ha impulsado su desarrollo en Bogotá, posibilitando que existan atractivos turísticos mejorados, comunidades organizadas para la prestación de servicios, rutas y circuitos señalizados en la ruralidad bogotana y empresas proveedoras de alimentos y servicios para la cadena de valor del sector. (Febres, 2020)

8.2.3 Análisis de la demanda

8.2.3.1 Comportamiento de la demanda

Es importante tener en cuenta que el turismo interno en los últimos 10 años ha cobrado importancia para los colombianos, quienes sienten más confianza para visitar otros lugares del país. Gracias a la diversidad geográfica de la nación, este tipo de turismo tiene un amplio portafolio: desde viajes familiares a resorts con todo incluido, convenciones en Cartagena o avistamiento de ballenas en el Chocó. Estos son algunos de los más comunes.

A falta de información específica del gasto de los bogotanos en turismo interno, a continuación se observa el comportamiento general de un colombiano promedio al momento de realizar turismo en su país. Según la Encuesta de Gasto Interno en Turismo para el segundo trimestre de 2019, realizada por el DANE, el 10 % de 21 325 000 personas mayores de 10 años realizaron turismo

interno dentro del país; dicha cifra aún es baja, pues no supera el 9 % del total de la población. Los principales motivos de viaje reportados fueron los siguientes:

Motivo de viaje de los colombianos	
Visita a parientes o amigos	45,10 %
Recreación o vacaciones	43,30 %
Negocios o motivo profesional	7,50 %
Otros	4,10 %
Total	100,00 %

Tabla 5. Motivo de viaje de los colombianos
Fuente: Anato, septiembre 2019

En unión con los motivos de viaje de los colombianos, el promedio de gastos diarios rodea los COP 72 517; igualmente, el primer lugar lo ocupa el rubro de la alimentación, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Rubro de gasto	Valor
Total	72.517
Alojamiento	16.711
Transporte terrestre (hacia y desde el destino)	12.794
Alimentos y bebidas	20.219
Bienes de uso personal	1.865
Servicios culturales y recreacionales	2.590
Souvenirs, artesanías, y/o regalos	2.510
Otros gastos*	15.827

Tabla 6. Gasto promedio per cápita diario de la población que realizó turismo interno, en pesos colombianos, I trimestre, 2019
Fuente: Hosteltur, junio de 2019

Frente a lo expuesto, hay que resaltar que el tipo de viaje interno que genera más ingresos es el de negocios o asuntos profesionales, en el que un colombiano tiene un gasto diario promedio de COP 175 291. Pero este tipo de turismo es uno de los más bajos, pues solo representa el 7 % del turismo interno en Colombia, como se aprecia en la tabla de gastos promedio per cápita, a continuación.

Gasto promedio per cápita de los colombianos en turismo interno, III trimestre, 2019		
Viajes de negocio	COP	175 291
Recreación o vacaciones	COP	89 903
Visita familiares y amigos	COP	79 352

Tabla 7. Gasto promedio per cápita de los colombianos en turismo interno, III trimestre, 2019
Fuente: El Nuevo Siglo, septiembre de 2019

Otro punto que se debe considerarse en este estudio es el que mencionó González, quien expresó:

Entre otros datos interesantes, realizados en la encuesta, el 62,5 % de los colombianos que viajaron dentro de su país se alojó en casa de familiares o amigos, donde tuvieron una estadía promedio de 6,9 noches, y solo el 22,9 % se hospedó en hoteles, donde estuvieron en promedio 4 noches y con respecto al transporte, el principal medio de transporte reportado por quienes realizaron turismo interno fue el terrestre particular (47,5 %), seguido de terrestre público (42,6 %) y de transporte aéreo (9,5 %). (Gonzalez, 2019)

8.2.3.2 Identificación de la segmentación geográfica

Las siguientes cifras corresponden al número de habitantes por localidad en la ciudad de Bogotá, lo que indica el grado de concentración de la población en torno a Usaquén, donde estaría ubicada la agencia de turismo. Dichos números corresponden a datos tomados en el mes de marzo de 2018 por la Cámara de Comercio de Bogotá.

LOCALIDAD	No. DE HABITANTES
Usaquén	468 062
Chapinero	123 876
Santa Fe	89 447
San Cristóbal	387 736
Usme	337 841
Tunjuelito	187 971
Bosa	731 041



Kennedy	1 208 984
Fontibón	413 731
Engativá	878 430
Suba	1 280 642
Barrios Unidos	267 103
Teusaquillo	140 463
Los Mártires	93 716
Antonio Nariño	109 254
Puente Aranda	221 905
Candelaria	22 440
Rafael Uribe Uribe	350 946
Ciudad Bolívar	731 125

Tabla 8. Número de habitantes por localidad
Fuente: Secretaría de Desarrollo Económico, Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 2018

Dado que la agencia de viajes objeto de este proyecto estaría localizada en Usaquén, es importante comentar que esta cuenta con un número poblacional de 468 062 habitantes, y sus localidades cercanas superan el millón; ello brindaría más posibilidades y un público más extenso a quien ofrece los servicios de turismo.

8.2.3.3 Segmentación demográfica y contexto sociodemográfico

Entrando en temas de segmentación demográfica, según el DANE, Bogotá tiene el 17 % de la población nacional; es decir, 7 181 469 habitantes para el año 2018. De estos, el 48,5 % de la población es masculina (3 433 604 habitantes) y el 51,5 % es femenina (3 747 865 habitantes). Asimismo, el 25 % de estos tienen edades comprendidas entre los 20 y 39 años (419 000 personas), lo que se acomoda al promedio de edad en la capital, que ronda por encima de los 35 años; esto quiere decir que el mayor número poblacional oscila entre los 20 y los 49 años. Este es el nicho al cual se quiere llegar para ofertar los servicios de la agencia de turismo.

De acuerdo con la Imagen 5, se puede apreciar que Bogotá tiene una pirámide poblacional regresiva; es decir, es más ancha en los grupos superiores que en la base. A partir de esto se puede

interpretar que hay un descenso en la natalidad y el envejecimiento continuo de su población; por tanto, su perspectiva de futuro indica una tendencia a la pérdida del bono demográfico.

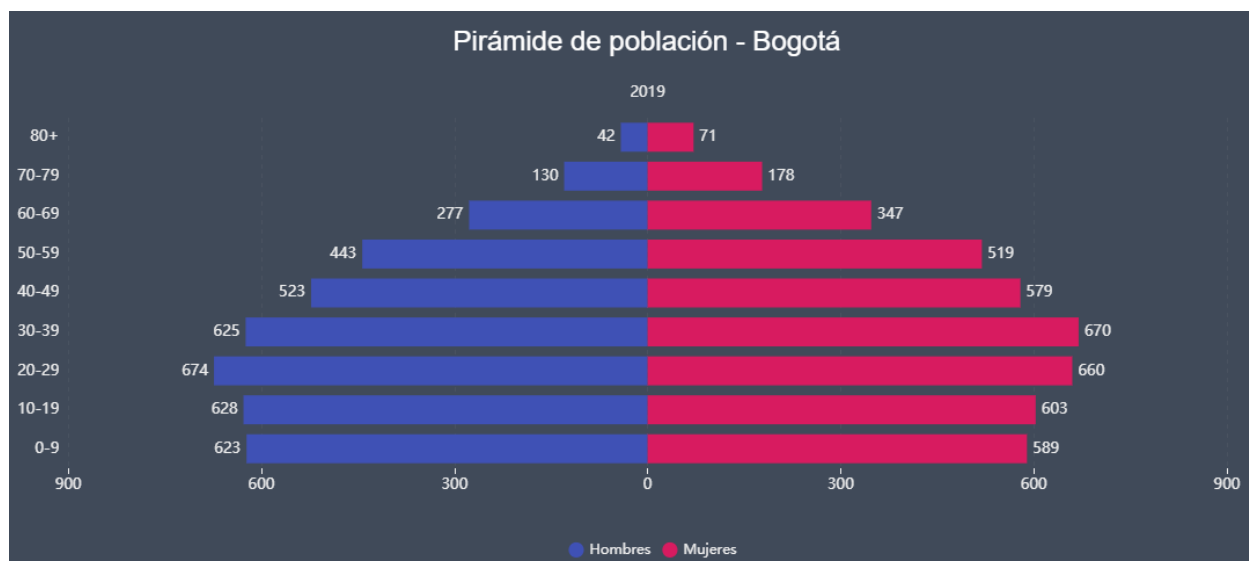


Imagen 5. Pirámide de población, Bogotá

Fuente: DANE. Proyecciones de población para Bogotá para el 2018 por edades y sexo, con base en el censo de 2005

Por último, la Secretaría de Salud de Bogotá reportó que la tasa de nacimientos podría disminuir en 800. Es decir, de 15 800 recién nacidos por año, en la siguiente década solo se darían 15 000. Esto se debe al incremento de opciones en el mercado laboral de la mujer y sus avances en materia educativa, lo que da pie a pensar que existe también una posibilidad de ofrecer un turismo alternativo a los adultos mayores, por ser una población en crecimiento en Bogotá.

8.2.3.4 Segmentación psicográfica

La segmentación psicográfica se entiende como aquella basada en los intereses que pueden presentar los distintos perfiles de clientes. No se encontró información concreta acerca del perfil del turista bogotano, por ende, se explica la más reciente tendencia en el mercado del turista

colombiano. La investigación, realizada por el buscador de vuelos y hoteles Viajala en el 2019, compartió las siguientes características del turista colombiano (El Tiempo, 2019):

- Quienes más compran tiquetes aéreos en Colombia son las mujeres, pues cuentan con un porcentaje del 60 %, en comparación con los hombres, que tienen el 40 %.
- El buscador de vuelos identificó que los adultos entre los 25 y los 44 años son los que realizan el 55 % de las búsquedas. Por otro lado, los que menos consultan son quienes tienen más de 65 años (6 %)
- Los colombianos realizan más búsquedas de viaje a través de sus celulares que por computadores de escritorio. De acuerdo con el análisis, los ciudadanos utilizan los celulares en un 58 %, mientras que los computadores los usan en un 42 %.
- Bogotá, Antioquia y Valle son las regiones que más consultaron los colombianos, según Viajala. En los últimos años los colombianos se interesan más por viajar a lugares dentro del país que fuera de él.
- Los colombianos son los que compran con menor anticipación sus viajes nacionales, en comparación con los ciudadanos de los otros países. Por ejemplo, los brasileños adquieren los tiquetes nacionales con varios meses de anticipación.

8.2.3.5 El tamaño de la demanda

El tamaño de mercado potencial fue tomado de la siguiente gráfica (Imagen 6), en la cual se muestra el número de habitantes por estrato en la ciudad de Bogotá en el 2017. Se puede observar que los estratos 5 y 6 tienen un número menor de habitantes, solo son el 4,54 %; es decir, 365 549 habitantes de la población total de la capital. Esto hace que el nicho de mercado sea más exclusivo, con lo que se puede suponer que también es exigente al demandar un producto.

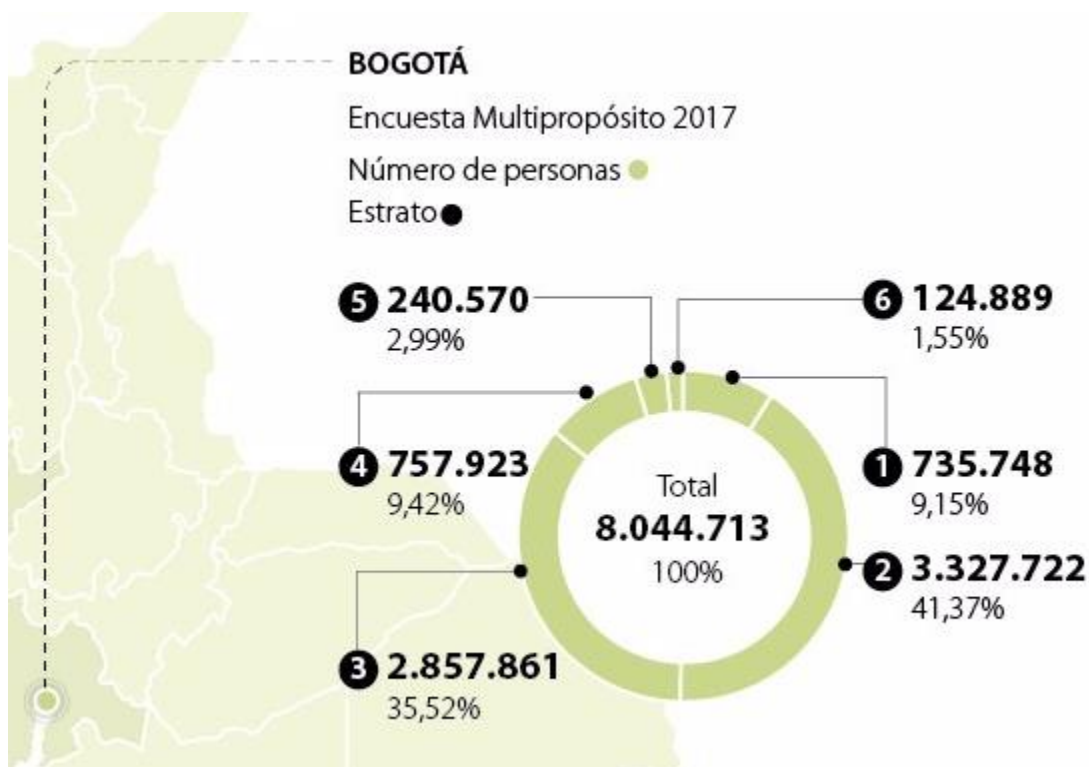


Imagen 6. Número de personas localizadas por estrato en Bogotá
Fuente: La República, *Conozca cómo es el mapa de los estratos en las grandes ciudades de Colombia*

Según la Ostelea School of Tourism and Hospitality, pionera a nivel mundial en el estudio del turismo sostenible y el desarrollo de programas académicos enfocados en este tema, el perfil de un ecoturista se caracteriza por tres aspectos fundamentales (Leal Londoño, 2017):

- Alto nivel de educación.
- Son viajeros experimentados.
- Proceden de entornos socioeconómicos con un alto poder adquisitivo.

De lo anterior se puede inferir que, por las características que reúnen dichos perfiles, estos estarían ubicados en los estratos 5 y 6; lo que hace que este grupo poblacional sea altamente atractivo para este tipo de turismo.

Aplicando el método de ratios encadenado, se puede concluir que el mercado, con base en el volumen de negocio, se sitúa en torno a los COP 79 505 970,90 diarios; esto, solo si el 0,3 % de la

población en estratos 5 y 6 toma un plan turístico y tiene un gasto diario promedio en turismo general. A continuación, se expone la fórmula aplicada:

Q: mercado según volumen de negocio; q: cantidad media de gasto mensual; n: número de compradores actuales.

$$\text{COP } 72\,517 \times (1,5 \% \text{ de } 365\,459 \text{ habitantes de estratos } 5 \text{ y } 6) \times 1 \text{ día} = \text{COP } 79\,505\,970,90$$

Esta cifra no hace referencia al gasto por parte de otros estratos ni de los extranjeros no residentes; sin embargo, según el reporte de ProColombia, los extranjeros son los que más buscan alternativas de turismo sostenible, ya sea comunitario, rural, avistamiento de aves, entre otros. Ellos tienen un gasto aproximado de entre 50 y 150 dólares por día (Febres, <https://bogota.gov.co/>, 2020).

8.2.3.6 Crecimiento de la demanda potencial

Teniendo en cuenta los datos anteriores, se presenta un estimado del crecimiento potencial en el mercado para los próximos cinco años.

Periodo	Crecimiento potencial del mercado
Primer año	0,5 %
Segundo año	0,5 %
Tercer año	0,5 %
Cuarto año	0,5 %
Quinto año	0,5 %

Tabla 9. Crecimiento potencial del mercado
Fuente: elaboración propia

8.2.4 Análisis de la Oferta

8.2.4.1 Evolución del número de empresas

El sector de las agencias de viajes es muy dinámico: en el año 2005, Bogotá D.C. contaba con 847 agencias de viajes; no obstante, esta cifra casi se triplicó para el 2019, con un total de 2016 agencias. Anualmente, se crean, en promedio, 167 nuevas agencias de viajes en la ciudad; este sector, en los últimos años (hasta el 2019), ha tenido un crecimiento del 13 %, como se muestra en la siguiente tabla.

	2005	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019
AGENCIA DE VIAJES	847	1226	1379	1470	1351	1539	1523	2016
Total General	847	1226	1379	1470	1351	1539	1523	2016

Tabla 10. Nuevas agencias de viajes en Bogotá
Fuente: Centro de Información Turística de Colombia (CITUR)

*No existen cifras oficiales acerca de cuántas agencias de viajes en Bogotá siguen aún activas en el 2020. Debido a que la cuarentena obligatoria se prolongó por casi seis meses, muchas de estas empresas, en su mayoría pymes, tuvieron que suspender sus actividades; otras, trabajaron con el mínimo de capacidad; y, desafortunadamente, algunas se vieron obligadas a cerrar. *

Teniendo en cuenta las cifras más recientes del DANE, en el segundo trimestre de 2020 las agencias de viaje en Colombia registraron una disminución del 96,2 % en sus ingresos nominales y una contracción de 20,2 % en el personal ocupado. Para esta publicación, se presenta la desagregación mensual de las variaciones anuales del ingreso y personal ocupado para los tres meses que comprenden el trimestre de referencia.

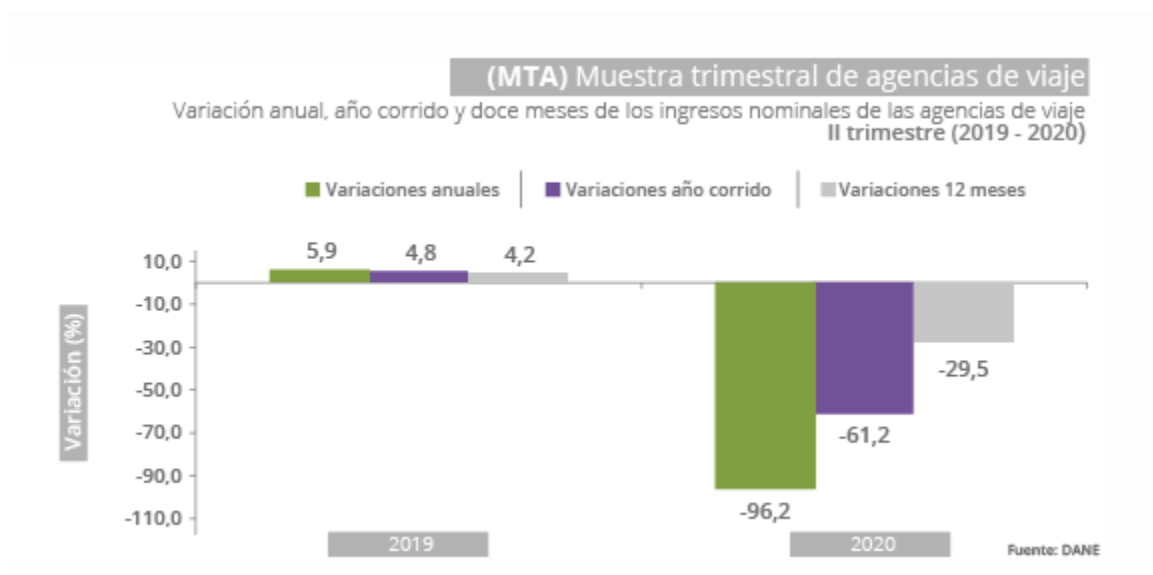


Imagen 7. Muestra trimestral de agencias de viaje
Fuente: DANE, II trimestre 2020

8.2.4.2 Perspectivas del sector

En marzo de este año, la OMT creó el Comité Mundial de Crisis para el Turismo, conformado por representantes de la OMT, organismos competentes de la ONU, la OCDE, el Banco Mundial y otras entidades internacionales, incluyendo el Consejo Mundial de Viajes y Turismo; ello, con el fin de diseñar la siguiente estrategia y orientar a los estados miembros, incluyendo a Colombia, sobre la forma de responder a la crisis que desató la pandemia.

- **Liquidez y protección del trabajo:** fue aprobada la reforma a la Ley General del Turismo, en la cual se incluyeron las siguientes medidas para la recuperación del sector: la ampliación de la exención del pago a la sobretasa de la energía para los subsectores hoteleros, parques de atracciones, temáticos y eventos; el ajuste de la tarifa especial del 9 % del impuesto sobre la renta; la disminución del impuesto sobre las ventas (IVA) al 5 % para el transporte aéreo de pasajeros; y el impulso de líneas de crédito hasta US\$ 62 000 000 a través de Bancoldex.

- Recuperar la confianza de los turistas: se implementó el sello de calidad Check-In certificado, el cual garantiza los protocolos de bioseguridad en los establecimientos relacionados al sector del turismo.
- Abrir fronteras con responsabilidad: a partir del 19 de septiembre se reanudaron los vuelos nacionales y desde el 21 del mismo mes empezaron los protocolos para reanudar los vuelos internacionales. También se adecuaron los aeropuertos y terminales de transporte del país.
- Armonizar protocolos y procedimientos de bioseguridad: los viajeros pudieron obtener información sobre las restricciones y protocolos de viajes, cifras relacionadas con el contagio, recuperación y muerte por la enfermedad del COVID-19 en la página web del Ministerio de Salud; y se le sugirió a la ciudadanía descargar la aplicación CoronaApp, en la cual el usuario hace un registro de su condición de salud.
- Crear puestos de trabajo con valor agregado mediante nuevas tecnologías: se aconsejó a las empresas turísticas hacer más uso de las nuevas tecnologías y crear plataformas digitales intuitivas para los usuarios. Estas deben ser seguras para la realización de pagos electrónicos y, asimismo, deben incentivar el uso de dispositivos tecnológicos que trabajen con información en tiempo real. De esta forma, se puede mantener al usuario conectado.
- Convertir la innovación y la sostenibilidad en la nueva normalidad: se deben promover las prácticas de un turismo sostenible que cuide no solo del medio ambiente sino del bienestar de las personas. Para el periodo 2020-2023, el gobierno nacional espera tener una recuperación del 80 % en el sector y, de la mano con la ONU, apoyar al cumplimiento de los ODS. Por ello, las primeras actividades relacionadas con el turismo que empezaron a funcionar fueron aquellas desarrolladas al aire libre, alejadas de las zonas urbanas y apoyadas por comunidades de las zonas donde se encontraba el atractivo turístico.

8.2.4.3 Número de empresas competidoras y su distribución en el territorio

Existe un gran número de agencias de viajes en Bogotá, alrededor de 2000, pero no todas están enfocadas en el turismo sostenible. Es por ello por lo que se estudiaron las agencias localizadas en Bogotá que, además, están dirigidas a este mercado. De acuerdo con el MINCIT, el número de agencias de viajes certificadas en sostenibilidad en Colombia son 261; de estas, 97 se localizan en Bogotá D.C., y están distribuidas por localidad de la siguiente manera:

LOCALIDAD	No. de agencias
Los Mártires	1
Puente Aranda	1
Rafael Uribe Uribe	1
Antonio Nariño	1
Barrios Unidos	3
Santa Fe	4
Candelaria	5
Fontibón	8
Suba	8
Teusaquillo	9
Usaquén	23
Chapinero	33
TOTAL	97

Tabla 11. Número de agencias de viajes certificadas en sostenibilidad por localidad en Bogotá
Fuente: MINCIT, junio de 2020

Cabe apuntar que varias agencias de viajes han adaptado sus páginas web para estrechar sus relaciones con los potenciales turistas, a fin de llegar a otros mercados. Además, esto permite al usuario tener a la mano una variedad de opciones, pues no tienen que ubicarse en la misma ciudad donde vive. Asimismo, funciona para aquellos que no están dispuestos a ir a una agencia de viaje física, ya sea por tiempo o por gusto.

8.2.4.4 Concentración o fragmentación del sector

El 64 % de las agencias se sitúan en las localidades de Teusaquillo, Usaquén y Chapinero, ubicadas cerca al centro histórico de la ciudad y hacia el nororiente de esta. Dichas localidades se

caracterizan por contar con zonas comerciales, financieras, residenciales, universidades, embajadas, entre otros, y se ubican entre los estratos 4 y 6.

8.2.4.5 Volumen de negocio del sector

El volumen de facturación que pueden llegar a alcanzar las agencias de viajes depende de su tamaño, el tipo de servicio que ofrecen y los precios que se fijan por servicio. A continuación, se exponen cifras tomadas en el 2014 de los ingresos operacionales obtenidos por las agencias más grandes del país.

RANKING DE FACTURACIÓN EMPRESAS DE TURISMO EN COLOMBIA	
EMPRESA	INGRESOS OPERACIONALES ESTIMADOS 2014
Hoteles Decameron Colombia S.A.	166 000 millones
Agencia de viajes y turismo Aviatur S. A.	157 000 millones
Tour Vacation Hoteles Azul S. A	144 000 millones
Hoteles Estelar	112 000 millones

Tabla 12. *Ranking* de facturación empresas de turismo en Colombia
Fuente: reportur.co, mayo de 2015

*No se publica la información de cuánto facturan, en promedio, las pymes dedicadas al turismo en Bogotá. *

8.2.4.6 Características de los principales competidores

Se considera que las empresas que venden paquetes turísticos enfocados en los destinos naturales son los principales competidores. A continuación, se describen brevemente algunas de sus características:

- En sus páginas web ofrecen motores de búsqueda con información en tiempo real y chatbot, con lo que ofrecen un servicio a los usuarios 24/7.
- Apoyándose en fundaciones y líderes sociales, realizan capacitaciones a los “anfitriones” de los lugares que se visitan.

- Ofrecen variedad de actividades, dependiendo del ecosistema de la zona, y las catalogan por su grado de dificultad.
- Ofrecen paquetes corporativos que integren los equipos de trabajo, y realizan actividades en zonas rurales o de apoyo a alguna comunidad.
- Eligen proveedores que sigan los mismos parámetros de responsabilidad corporativa.
- Ofrecen planes ecoturísticos de corta duración y cerca de las zonas urbanas para aquellos que tengan poco tiempo en la ciudad.
- Cuentan con personal altamente capacitado; de preferencia, bilingüe (español-inglés).
- Hacen convenios y asociaciones con operadores turísticos, cadenas de hoteles y aerolíneas.

8.2.5 Análisis del producto

Dentro de este proyecto, el servicio que se ofrece se presenta en paquetes turísticos divididos por tipo de viaje, de acuerdo con la región de interés. Estos se ofrecen con todo incluido.

8.2.5.1 Cartera de productos y descripción

El portafolio de servicios diseñado para este proyecto se divide en tres categorías: *deluxe*, *comfort* y *backpacker*. Primero, el cliente elige el tipo de viaje que desea hacer (solo naturaleza; tradición y cultura; o todos); luego, elige la región del país que quiere visitar y su categoría, de acuerdo con su conveniencia.

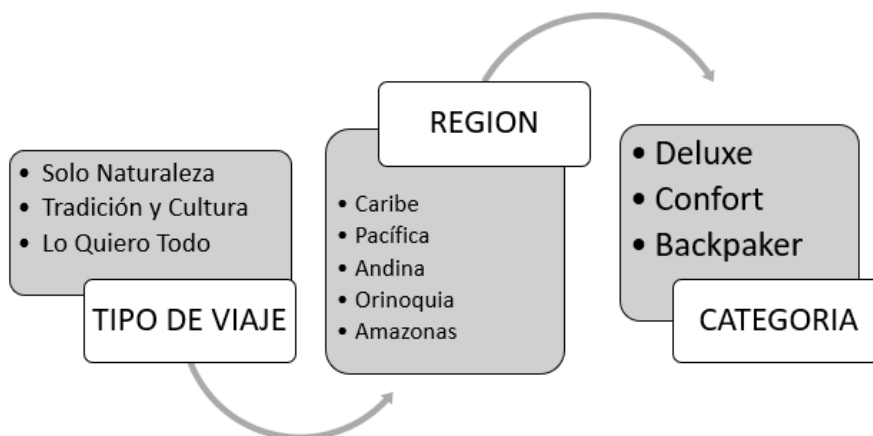


Imagen 8. Portafolio de servicios turísticos
Fuente: elaboración propia

A continuación, la Tabla 13 muestra los servicios que incluye cada categoría; esto aplicaría para todos los tipos de viajes y regiones, de acuerdo con la disponibilidad en la región.

ELIGE UNA REGIÓN	ELIGE TU CATEGORÍA	INCLUYE
CARIBE	DELUXE	Hotel 5 - 4 estrellas. Coctel de bienvenida. Traslado en camioneta 4x4 al aeropuerto. Transporte interno personalizado.
PACÍFICA		Guía local bilingüe personalizado. Entradas a todas las atracciones. Desayuno - almuerzo - cena a la carta.
ANDINA	CONFORT	Hotel 3 - 2 estrellas. Coctel de bienvenida. Traslado en van al aeropuerto. Transporte interno, mínimo 10 personas.
ORINOQUÍA		Guía local bilingüe. Entrada a algunas atracciones. Desayuno, almuerzo y cena, menú del día.
AMAZONAS	BACKPAKER	Hospedaje en hostel: habitación 4 - 10 personas. Traslado en van al aeropuerto. Transporte interno, mínimo 10 personas. Guía local bilingüe. Entrada a parques nacionales. Desayuno y cena estilo buffet.

*Todas las categorías incluyen seguro de viaje y los vuelos son opcionales. *

Tabla 13. Descripción de lo que incluye cada categoría
Fuente: elaboración propia

8.2.5.2 Productos sustitutos

Debido a los costos que puede representar un servicio de turismo sostenible, los posibles clientes tienen la opción de hacer sus compras directamente o a través de las diferentes páginas web, como booking.com o despegar.com, y optar por adquirir un paquete de viaje convencional.

8.2.5.3 Ciclo de vida del producto/servicio

El turismo sostenible en Colombia es relativamente nuevo. Este tuvo sus inicios en el año de 1999, en el Instituto Alexander Von Humboldt; en este se trabajaba una línea de investigación de biocomercio sostenible. A partir de esta línea se definió una rama estratégica: el ecoturismo; desde entonces se han hecho muchos esfuerzos para gestionar esta práctica. Hoy día cuenta con un alto nivel de vida gracias a los ODS, los cuales piden a las organizaciones, estados y empresas que las prácticas se den bajo el marco de sus objetivos, puesto que el hecho de ser una actividad económica genera influencia en otros factores ligados al medio ambiente y las personas.

8.2.6 Análisis del precio

Los siguientes valores fueron determinados de acuerdo con lo publicado por la competencia en sus páginas web, en las cuales se determina un estimado de cuánto podría ser el valor de cada servicio por noche. Las regiones Caribe y Andina son las más costosas, debido a la variedad de atractivos turísticos que tienen; ello implica un desplazamiento más concurrente en comparación con las otras regiones.

ELIGE UNA REGIÓN	TIPO DE VIAJE	DELUXE	CONFORT	BACKPAKER
Caribe	Solo naturaleza	COP 550 000	COP 350 000	COP 120 000
	Tradición y cultura	COP 400 000	COP 280 000	COP 80 000
	Lo quiero todo	COP 850 000	COP 530 000	COP 150 000
Pacífica	Solo naturaleza	COP 450 000	COP 380 000	COP 150 000
	Tradición y cultura	COP 350 000	COP 200 000	COP 90 000
	Lo quiero todo	COP 550 000	COP 450 000	COP 210 000
Andina	Solo naturaleza	COP 550 000	COP 350 000	COP 120 000
	Tradición y cultura	COP 400 000	COP 280 000	COP 80 000
	Lo quiero todo	COP 850 000	COP 530 000	COP 150 000
Orinoquía	Solo naturaleza	COP 380 000	COP 250 000	COP 100 000
	Tradición y cultura	COP 200 000	COP 180 000	COP 70 000
	Lo quiero todo	COP 480 000	COP 370 000	COP 150 000
Amazonas	Solo naturaleza	COP 450 000	COP 380 000	COP 150 000
	Tradición y cultura	COP 350 000	COP 200 000	COP 90 000
	Lo quiero todo	COP 550 000	COP 450 000	COP 210 000

Tabla 14. Valor del servicio por noche
Fuente: elaboración propia

8.2.7 Análisis de la comercialización

La comercialización se puede llevar a cabo por medio de una página web y redes sociales; dicha página web puede contratarse con WordPress, donde se ofrece un servicio con las siguientes características:

- Un dominio.
- Espacio de almacenamiento de 200GB.
- Herramientas de marketing y monetización, como pagos y Google Analytics.
- Funciones de clase *business*.
- Funciones de comercio electrónico avanzado, con disponibilidad de pago en más de 65 países.

El costo mensual sería de US\$ 45.

También se desea tener cuentas de negocios en las siguientes redes sociales, las cuales no representan un costo adicional. Esto, para dar a conocer los servicios y ganar más público:

- Instagram
- Facebook
- LinkedIn

Esto podría permitir a la agencia tener un acercamiento con los potenciales clientes, quienes tendrían información de los productos y servicios ofertados; además, podrían realizarse sondeos y encuestas, lo que facilitaría la investigación al momento de impulsar o evaluar un servicio que se tenga en el mercado. De acuerdo con el estudio de mercado, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- El turismo es un negocio que ha tenido un auge en los últimos años y, a pesar de la pandemia, podría continuar en aumento; ello, dado que el mercado demanda nuevos tipos de turismo, más especializados y experimentales.
- Bogotá es una ciudad especializada en el turismo de negocio y hasta el momento son pocos los adelantos que se tienen con respecto al turismo sostenible. Esto implica más tiempo de estancia, un esfuerzo físico y gusto por la naturaleza; por ello, se podría diseñar un servicio de turismo express para aquellos que visitan la ciudad por poco tiempo, aprovechando la proximidad con la zona rural de la ciudad.
- Los colombianos son muy ahorradores a la hora de hacer turismo nacional; normalmente, se hospedan en casas de familiares o amigos y se desplazan en carros propios. Por ello, la mayor parte de su rubro está destinado a la alimentación. Teniendo en cuenta lo anterior, se recomienda direccionar este tipo de negocio a un mercado extranjero, pues este público suele hacer mayores inversiones, hasta el triple del gasto promedio diario de un colombiano.

- Un nicho interesante que se evidencia en la ciudad de Bogotá son los adultos mayores; esta población va en aumento, y se podría diseñar un servicio turístico especializado para ellos.
- Es importante la ubicación de la agencia de viajes, pero más aún su posicionamiento en redes sociales e internet; por eso, se debe trabajar en una estrategia de marketing digital que impulse el proyecto, a fin de competir con otras agencias ya posesionadas en el mercado.

8.2 ESTUDIO TÉCNICO

8.3.1 Localización

La agencia de viaje debe ubicarse al norte de la ciudad, en el barrio Chico norte, localidad de Usaquén, entre las carreras 7 y 11 y las calles 98 y 100. La imagen a continuación muestra la ubicación geográfica, en la que se ven varios puntos de interés que hacen atractiva la ubicación de la agencia de viajes. Se indica la ubicación con el punto rojo.

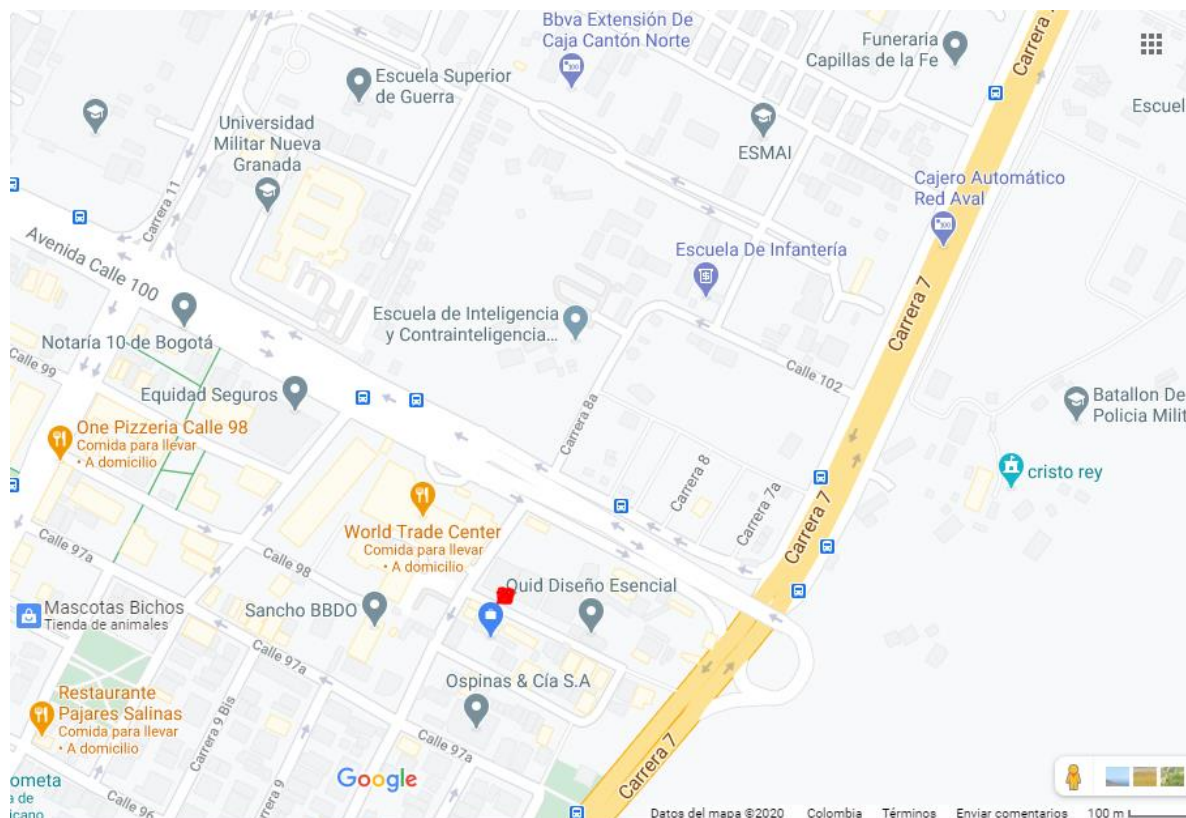


Imagen 9. Posible localización de la agencia de viajes
Fuente: Google Maps, 2020

A nivel urbano, la principal vía de comunicación es la avenida carrera 7 y la calle 100. Existen diferentes tipos de rutas de SITP y Transmilenio que conectan con este sector; de igual forma, taxis y carros particulares pueden llegar fácilmente. Asimismo, la distancia con el aeropuerto y las terminales de transporte se define a continuación:

- Aeropuerto Internacional El Dorado (16,4 km).
- Terminal Salitre (12,2 km).
- Terminal del sur (21,9 km).
- Terminal del norte (13,6 km).

La distancia entre la agencia y las principales ciudades por carretera es la siguiente:

- Medellín (417,6 km).

- Cali (461,7 km).
- Bucaramanga (397,7 km).
- Barranquilla (1003,3 km).

También existen diferentes compañías de transporte que conectan con los pueblos y veredas de Cundinamarca, Boyacá y Santander, con trayectos aproximados entre 2 y 6 horas de viaje por carretera.

8.3.2 Tamaño

Una vez ubicada en la localidad de Usaquén, la agencia de viajes debe contar con una oficina de 60 m², donde se puedan ubicar: un salón de conferencias, la gerencia general, el coordinador administrativo, el coordinador de marketing digital, el área comercial, una cocina y un baño. Por consiguiente, el área de contabilidad, el área de soporte técnico tecnológico (IT) y el área de servicios generales pueden contratarse por medio de un *outsourcing*, hasta que el crecimiento de la empresa demande su contratación directa.

8.3.3 Mobiliario y equipos de oficina

A continuación, se muestran en la Tabla 15 los elementos requeridos para adecuar la oficina previa al inicio de la actividad.

Mobiliario y equipos	Unidad	Valor	Total
Escritorio Malta 120 cm	5	COP 219 990,00	COP 1 099 950,00
Silla ejecutiva Evo con brazos	5	COP 179 990,00	COP 899 950,00
Computador Lenovo Think Centre M820z AIO 21.5	5	COP 4 749 342,00	COP 23 746 710,00
Teléfono alámbrico IP CISCO Spa303-g1	5	COP 389 999,00	COP 1 949 995,00
Cafetera	1	COP 139 950,00	COP 139 950,00
Nevera	1	COP 599 900,00	COP 599 900,00
Televisor smart Samsung 55 pulgadas	1	COP 1 649 900,00	COP 1 649 900,00
Mesa de conferencia	1	COP 2 750 000,00	COP 2 750 000,00
Sillas de conferencia	6	COP 169 990,00	COP 1 019 940,00

TOTAL

COP 33 856 295,00

Tabla 15. Costo y cantidades del mobiliario y equipos necesarios para la oficina
Fuente: elaboración propia

A continuación, se plantea a modo general la distribución de las oficinas.

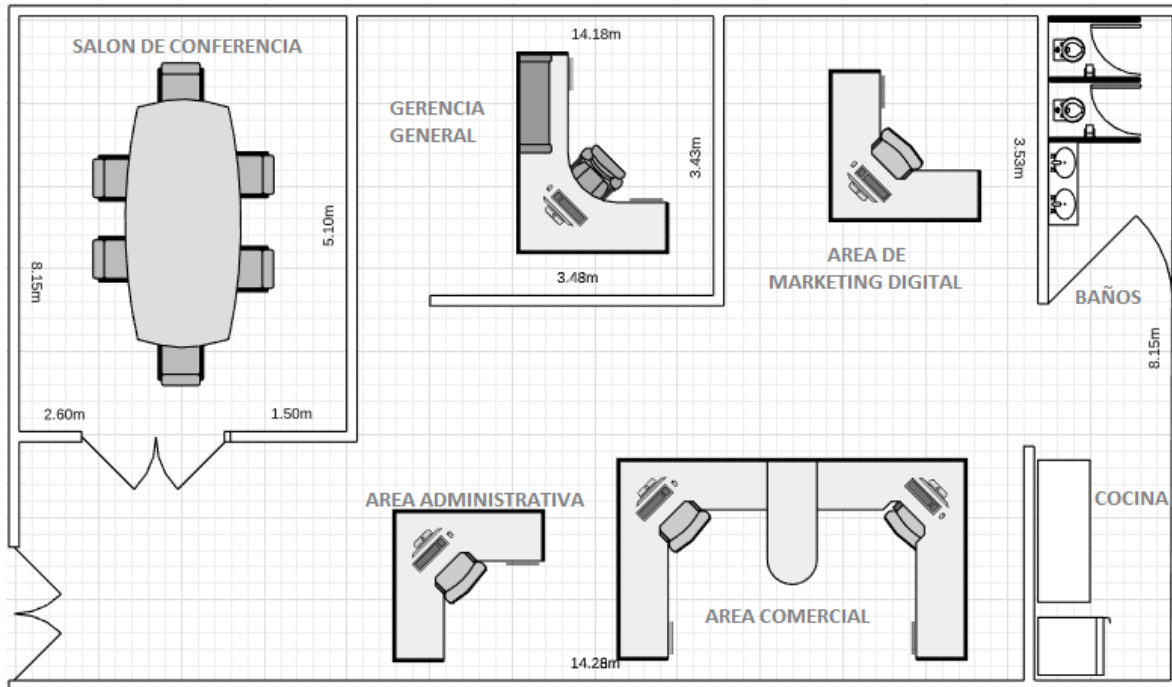


Imagen 10. Distribución de la oficina
Fuente: elaboración propia

8.3.4 Ingeniería

8.3.4.1 Proceso de venta

Conforme a lo mencionado, se presenta a continuación el diagrama de flujo del proceso de venta y sus respectivos símbolos.









SÍMBOLO	SIGNIFICADO	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.		Actividad. Representa una actividad llevada a cabo en el proceso.
	Decisión. Indica un punto en el flujo en que se produce una bifurcación del tipo "SÍ" – "NO".		Documento. Se refiere a un documento utilizado en el proceso, se utilice, se genere o salga del proceso.
	Multidocumento. Refiere a un conjunto de documentos. Por ejemplo, un expediente que agrupa distintos documentos.		Inspección/ firma. Empleado para aquellas acciones que requieren supervisión (como una firma o "visto bueno").
	Base de datos/ aplicación. Empleado para representar la grabación de datos.		Línea de flujo. Proporciona una indicación sobre el sentido de flujo del proceso.

Imagen 11. Símbolos usados en el diagrama de flujo
Fuente: Universidad de Guadalajara, 2020

Seguidamente, se da a conocer el flujo del proceso de venta que llevaría a cabo la agencia de viaje; este iniciaría con una estrategia de ventas dirigida por el coordinador de marketing digital, con la cual se podrían obtener datos y clientes. Una vez identificado este, se revisaría el portafolio de servicios para ejecutar la respectiva compra del servicio. En ese momento, la agencia contactaría a los proveedores correspondientes, a fin de contratar todos los servicios de acuerdo con el plan adquirido por el cliente. Después de que el cliente asuma el servicio, la agencia cobraría a los proveedores involucrados una comisión por la ganancia generada a través de ella; dicho valor puede ser recibido por el área de contabilidad como un ingreso propio.

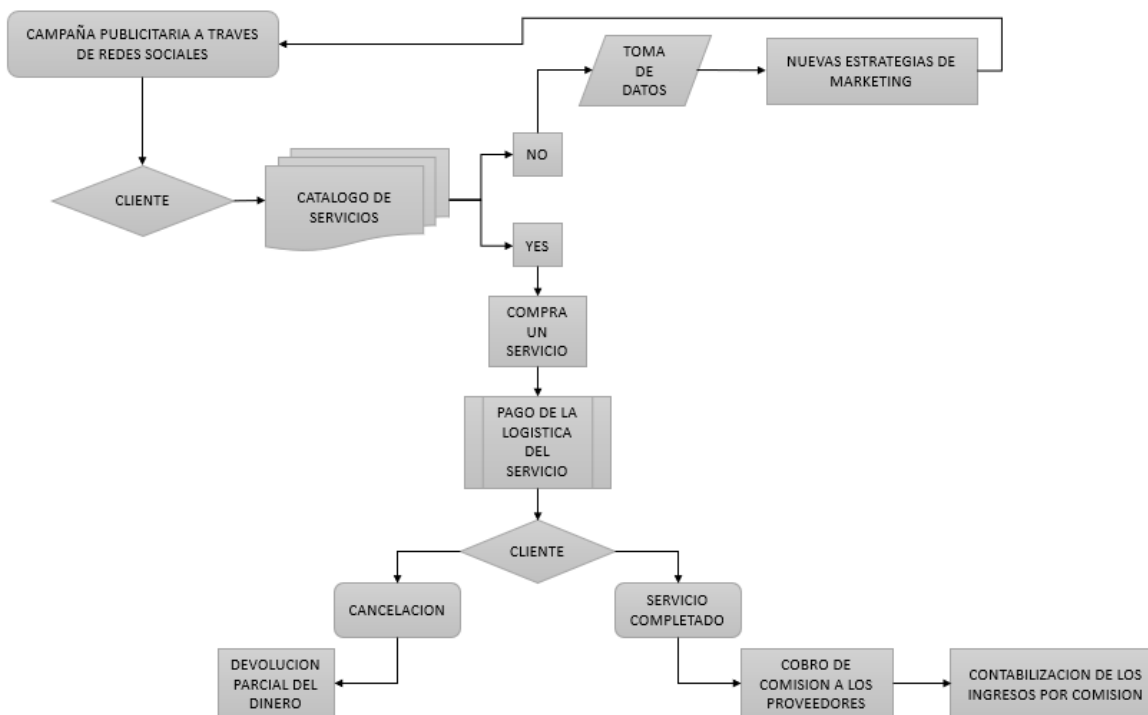


Imagen 12. Flujo del proceso de ventas
Fuente: elaboración propia

En suma, de la información que arrojó el estudio técnico, se rescatan varios puntos: en primer lugar, un espacio físico no es del todo necesario, debido a que la actividad de la empresa se puede llevar a cabo en un 80 % de forma remota. Además, se debe tener en cuenta que la plataforma principal de la agencia de viajes sería la página web y las redes sociales; por ende, se recomienda ver otras opciones para el lugar de trabajo, de manera que se cuente con el espacio necesario para el desempeño de las actividades comerciales y la recepción de mensajería. Así, existen empresas inmobiliarias que arriendan espacio de oficina con todo el equipo; por lo general, el costo promedio de estos lugares se determina según la ubicación y la cantidad de servicios que se deseen, lo que representaría una disminución en los gastos no operacionales. Finalmente, la diferencia podría invertirse en innovación, tecnología e investigación de nuevos mercados.

8.4 ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL

8.4.1 Organigrama

A continuación, se expone el organigrama con el cual podría empezar sus actividades la agencia de viajes:

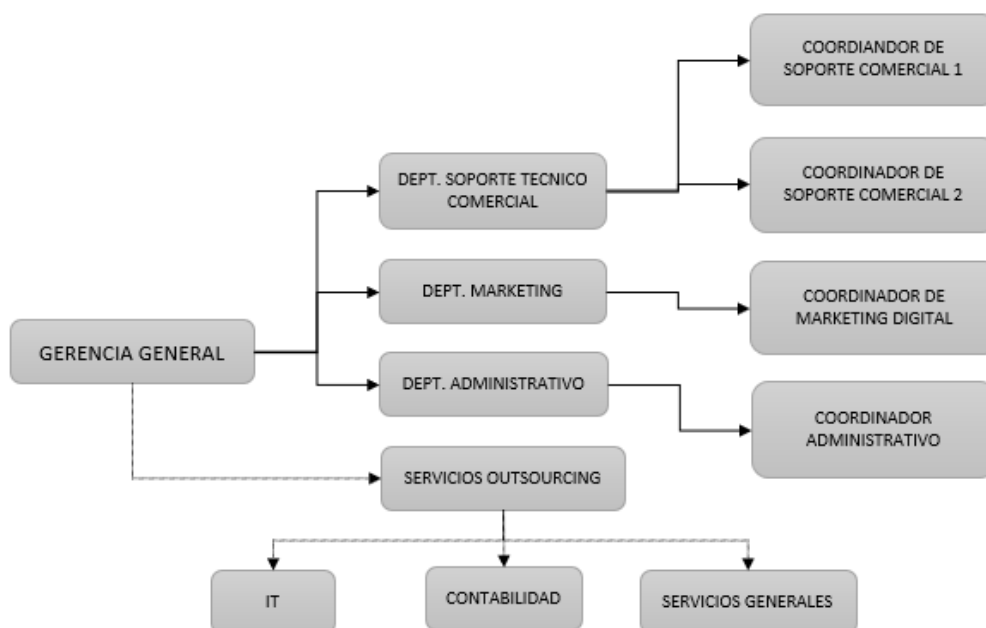


Imagen 13. Organigrama de la agencia de viajes
Fuente: elaboración propia

8.4.2 Cargos, perfiles y salarios

Asimismo, se dan a conocer los perfiles requeridos en cada uno de los cargos y el desempeño de las responsabilidades de la agencia de viajes para el inicio de actividades.

Gerente general

Este debe tener estudios profesionales en administración, finanzas, comunicación o turismo; además de experiencia profesional en cargos con alta responsabilidad en agencias de viajes, operadores turísticos u hoteles. Igualmente, debe tener dotes de liderazgo y motivación, con una excelente capacidad de comunicación con el personal, proveedores y clientes. También debe ser

bilingüe (español e inglés), tener conocimientos de office y, preferiblemente, en Sabre o Amadeus, ARC y BSP.

Coordinador administrativo

La persona encargada debe tener estudios profesionales en administración, finanzas o contabilidad, experiencia profesional en cargos similares y manejo de personal. Esta persona es la encargada de coordinar y supervisar actividades administrativas y gestionar el entrenamiento y la capacitación del talento humano de acuerdo con procesos administrativos; ejecutar planes, programas y proyectos de acuerdo con objetivos y recursos organizacionales; y realizar y presentar informes del proceso administrativo a su cargo de acuerdo con las estrategias de gestión. Debe tener conocimiento de Office, Outlook y, preferiblemente, un nivel intermedio de inglés.

Coordinador de marketing digital

Esta personal debe ser profesional en marketing o publicidad bilingüe (español e inglés), pues está encargado de coordinar la creación de contenidos en diversos formatos: artículos, videos, fotos, guías, webinars, páginas web y redes sociales. Debe tener conocimientos avanzados en las herramientas digitales más novedosas para la gestión de contenidos en webs, blogs y redes sociales, análisis web, optimización SEO y búsqueda de palabras clave. Asimismo, debe tener capacidad de análisis y destreza en la elección e interpretación de los indicadores más adecuados para valorar el éxito de la campaña y su rentabilidad. También debe tener buenas dotes comunicativas, tanto con los clientes (a través, sobre todo, de las redes sociales) como con otros compañeros y colaboradores, con el fin de poder ejecutar con eficacia las diversas acciones y campañas.

Coordinador de soporte comercial

Para el desempeño de este cargo se requiere un técnico o tecnólogo relacionado con el turismo; debe ser bilingüe (español e inglés), tener conocimientos en Sabre o Amadeus, manejar Office y contar con experiencia en telemarketing.

A continuación, se describe el salario correspondiente a cada cargo, más el cálculo de cada una de sus prestaciones sociales (ver Tabla 16).

Salario + Prestaciones sociales	%	Gerente general	C. administrativo	C. marketing digital	C. soporte comercial
Salario neto		COP 3 500 000,00	COP 1 500 000,00	COP 2 800 000,00	COP 1 800 000,00
Auxilio de transporte		COP -	COP 102 854,00	COP -	COP -
Pensión	12 %	COP 420 000,00	COP 180 000,00	COP 336 000,00	COP 216 000,00
ARL	0,52 %	COP 18 200,00	COP 7 800,00	COP 14 560,00	COP 9 360,00
Caja de compensación	4 %	COP 140 000,00	COP 60 000,00	COP 112 000,00	COP 72 000,00
Prima	8,33 %	COP 291 550,00	COP 124 950,00	COP 233 240,00	COP 149 940,00
Cesantías	1 %	COP 35 000,00	COP 15 000,00	COP 28 000,00	COP 18 000,00
Intereses cesantías	4,17 %	COP 145 950,00	COP 62 550,00	COP 116 760,00	COP 75 060,00
Vacaciones	5 %	COP 175 000,00	COP 75 000,00	COP 140 000,00	COP 90 000,00
TOTAL		COP 4 725 700,00	COP 2 128 154,00	COP 3 780 560,00	COP 2 430 360,00

Tabla 16. Tabla salarial y de prestaciones sociales de empleados fijos
Fuente: elaboración propia

8.4.3 Capacidad operativa

Para el desempeño de las actividades de la agencia de viajes, se debe incurrir en una serie de gastos operacionales mensuales, los cuales están contemplados en la siguiente tabla.

Gastos anuales y mensuales			
Arriendo	MES	COP 2 300 000,00	COP 2 300 000,00
Administración	MES	COP 540 000,00	COP 540 000,00
Servicio de telefonía e internet	MES	COP 380 000,00	COP 380 000,00
Servicio de luz	MES	COP 120 000,00	COP 120 000,00
Servicio de agua	MES	COP 40 000,00	COP 40 000,00
Alquiler de impresora láser	MES	COP 180 000,00	COP 180 000,00
Insumos de cafetería, papelería y aseo	MES	COP 120 000,00	COP 120 000,00
Licencia de Microsoft 365 empresas 5PC	AÑO	COP 319 990,00	COP 319 990,00

Antivirus McAfee total protección 10 dispositivos	AÑO	COP 159 000,00	COP 159 000,00
TOTAL			COP 3 719 915,83
Salario + Prestaciones sociales personal fijo			
Gerente general	1	COP 4 725 700,00	COP 4 725 700,00
Coordinadora administrativa	1	COP 2 128 154,00	COP 2 128 154,00
Coordinador en marketing digital	1	COP 3 780 560,00	COP 3 780 560,00
Coordinadores comerciales	2	COP 2 430 360,00	COP 4 860 720,00
TOTAL			COP 15 495 134,00
Servicios de outsourcing			
Servicios generales	1	COP 450 000,00	COP 450 000,00
IT	1	COP 1 200 000,00	COP 1 200 000,00
Contabilidad	1	COP 1 850 000,00	COP 1 850 000,00
TOTAL			COP 3 500 000,00

Tabla 17. Representación de la capacidad operativa que necesita la agencia de viajes
Fuente: elaboración propia

Al momento de iniciar la operación, es recomendable asociarse con una agencia *host*, debido a que el valor de los *softwares* de reservas, como Sabre o Amadeus suelen ser muy costosos; igualmente, la obtención de las licencias de ARC y BSP. Por tal motivo, un porcentaje de las ventas obtenidas por la agencia sería destinado a esta agencia *host* por el uso de estos *software* y licencias. Esto quiere decir que, de un total ganado mensualmente por la agencia de viajes, el 20 % sería destinado a la agencia *host* y el 80 % para la agencia de viajes; dichos porcentajes se establecerían por mutuo acuerdo.

8.5 ESTUDIO LEGAL

8.5.1 Constitución de la empresa

Como nombre para la empresa, se eligió YOCO Eco-Lush S.A.S. Este contempla el nombre de una planta que solo se localiza en el Amazonas (yoco); Eco, por ofrecer servicios ligados al ecoturismo; y Lush, por los servicios de lujo. Esto, dado que la agencia tiene como objetivo principal ofrecer sus productos a un público de estratos altos. Así, para la constitución de la empresa, se eligió una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.); para ello, se deben diligenciar los siguientes documentos, requisitos previos para su constitución:

- Registro Único Empresarial y Social (RUES).
- Registro Único Tributario (RUT).
- Documento de identidad de los accionistas.
- Situación de control – registro mercantil.

Datos principales para el formulario	
Nombre sociedad subordinada	YOCO Eco-Lush S.A.S.
Domicilio sociedad subordinada	Calle 98 # 8-28, oficina 501
Actividad sociedad subordinada	Código CIIU 7911 - actividades de las agencias de viajes
Nombre	Andrea Carolina Martínez Ramírez
Domicilio	Cra. 13 # 116-30
Nacionalidad	Colombiana
Actividad	Persona natural

Tabla 18. Datos principales para el registro mercantil
Fuente: elaboración propia

Adicionalmente, se debe hacer un RNT y, al año de actividad, una afiliación a la Anato.

8.5.2 Tipos de contratos para el personal

Los servicios de *outsourcing*, como los servicios generales, IT y contabilidad pueden ser contratados con compañías especializadas en el área. En la Tabla 17 se dan a conocer los valores mensuales por la prestación de estos servicios. Para el caso de los empleados que van a pertenecer

a la nómina de la empresa, se haría un contrato individual de trabajo a término indefinido. En el Anexo 1 se puede ver un ejemplo de dicho documento.

8.5.3 Costos legales

Para determinar los costos de la constitución de la empresa, se utilizó el simulador de la Cámara de Comercio de Bogotá. En este se hizo la selección del tipo de empresa como persona jurídica (S.A.S.), el capital de la sociedad que se declaró (\$0,00), se especificó que la sociedad tiene un único socio, persona natural, quien cumple con los requisitos establecidos en la Ley 1780 de 2016, y se declaró \$0.00 para los activos del establecimiento.

DETALLES DE LA LIQUIDACIÓN			
#	Conceptos	Valor Base	Valor Liquidado
1	CONSTITUCION DE SOC. COMERCIAL E INST. FINANCIERA	0	45.000
2	MATRICULA PERSONA NATURAL O JURIDICA	0	36.000
3	BENEFICIO MATRICULA DE LA LEY 1780 DE 2016	0	-36.000
4	MATRICULA ESTABLEC. COMERCIO-PPAL. JURIDIS. C.C.B.	0	45.000

Valor estimado aproximado, de acuerdo a datos ingresados.

Total Liquidación: **90.000***

Imagen 14. Simulación trámite de registro de empresa
Fuente: elaboración propia y Cámara de Comercio de Bogotá, 2020

Aunado a eso, se debe tener en cuenta el costo del registro mercantil y la tarifa anual del RNT. La tabla a continuación resume los valores correspondientes.

COSTOS LEGALES		
RUT	COP	-

Registro mercantil	COP	45 000,00
RNT	COP	877 803,00
Liquidación de la empresa	COP	90 000,00
Total	COP	1 012 803,00

Tabla 19. Costos para la constitución de la empresa
Fuente: elaboración propia y Cámara de Comercio de Bogotá

Con respecto a la afiliación a Anato, esta tiene un costo de US\$ 150 anuales, pero dicha afiliación se puede obtener cuando la agencia de viajes cumpla un año de actividad.

8.6 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

Teniendo en cuenta que esto es un estudio de prefactibilidad, no existe un histórico como tal; por ende, para los valores del primer año, se realizó un estado de resultados y un flujo de caja, de los cuales se tomaron los datos obtenidos de los estudios mencionados. Asimismo, para determinar las ventas, se hizo un promedio entre los tipos de viajes y sus categorías y el supuesto de la compra de un paquete individual de viajes por tres días, lo cual dio un promedio de COP 964 000 pesos.

Para establecer la comisión por proveedores, el cual es un ingreso adicional que pagan los proveedores por la utilización de sus servicios (hoteles, transporte, etc.), se calculó el 10 % sobre el valor de la compra sin impuestos; este se entrega una vez que el servicio se haya llevado a cabo exitosamente. En la siguiente evaluación financiera, este valor se dedujo del pago a proveedores, incluido en el rubro de los costos. Al momento de calcular el costo, se tuvo en cuenta el valor de las comisiones, más el valor de los servicios por la página web y el 20 % de las ganancias por venta de paquetes turísticos. Este se paga a la agencia *host* por la utilización de los motores de búsqueda, como Sabre, y plataformas como ARC y BSP para la audición y control de tiquetes aéreos, entre otros servicios.

Los gastos operativos fueron los mencionados en las tablas 16 y 17 del estudio administrativo y organizacional, y para la depreciación y amortización se tomaron los datos de mobiliario y equipos de la Tabla 15, ubicada en el estudio técnico. Esto arrojó una depreciación a cinco años a partir del valor total, lo que dio como resultado los gastos de depreciación para los escenarios *pesimista*, *lo más probable* y *positivo*.

Por otro lado, los gastos financieros representaron el 1 % del total de los ingresos, teniendo en cuenta que no se hicieron préstamos al banco. No existió un ingreso financiero, por ende, este fue de cero. Una vez obtenidos los datos anteriores, se calculó el impuesto sobre la renta, el cual es del 32 %, y el valor de las inversiones; este se determinó por el costo de los mobiliarios y equipos, más los costos legales para la constitución de la empresa.

Todos estos valores se calcularon para determinar el primer año y tener un aproximado de las proyecciones de los siguientes años a partir de los siguientes escenarios.

8.6.1 Escenario *pesimista*

Este se determinó con una variación del 13,5 % en las ventas previstas para el primer año y un crecimiento paulatino del 0,50 % para los próximos cinco años. Los resultados fueron los siguientes:

VPN positiva

TIR 59,46 %

En un escenario pesimista, la VPN indica que el proyecto puede ser rentable y, por tal razón, aunque el escenario sea pésimo, se puede dar la ejecución de este; y con respecto a la TIR, este indica que la tasa de rendimiento interno que se obtiene es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida a la inversión.

También se puede interpretar que el flujo de caja para el primer año sería negativo, y el flujo de caja acumulado sería negativo hasta el segundo año; esto quiere decir que las salidas de efectivo durante los dos primeros años serían superiores a los ingresos, lo que demuestra una falta de liquidez por ese periodo.

ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA DE LA AGENCIA DE VIAJES						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas por paquetes		562 204 800,00	583 027 200,00	603 849 600,00	624 672 000,00	645 494 400,00
Comisión por proveedores		16 866 144,00	17 490 816,00	18 115 488,00	18 740 160,00	19 364 832,00
Total ingresos		579 070 944,00	600 518 016,00	621 965 088,00	643 412 160,00	664 859 232,00
Costos		283 181 146,20	293 592 346,20	304 003 546,20	314 414 746,20	324 825 946,20
Utilidad bruta	0,00	295 889 797,80	306 925 669,80	317 961 541,80	328 997 413,80	340 033 285,80
Gastos operativos		272 580 598,00	281 625 164,28	291 482 045,03	301 683 916,61	312 242 853,69
EBITDA		23 309 199,80	25 300 505,52	26 479 496,77	27 313 497,19	27 790 432,11
Depreciaciones y amortización		6 771 259,00	6 771 259,00	6 771 259,00	6 771 259,00	6 771 259,00
Utilidad antes impuestos e intereses	0,00	16 537 940,80	18 529 246,52	19 708 237,77	20 542 238,19	21 019 173,11
Gastos financieros (1 %)		5 790 709,44	6 005 180,16	6 219 650,88	6 434 121,60	6 648 592,32
Ingresos financieros						
Utilidad antes de impuestos	0,00	10 747 231,36	12 524 066,36	13 488 586,89	14 108 116,59	14 370 580,79
Impuestos de renta (32 %)	0,00	4 598 585,85	4 598 585,85	4 598 585,85	4 598 585,85	4 598 585,85
Utilidad neta	0,00	6 148 645,51	7 925 480,51	8 890 001,04	9 509 530,74	9 771 994,94
Depreciaciones y amortización	0,00	6 771 259,00	6 771 259,00	6 771 259,00	6 771 259,00	6 771 259,00
Inversiones	0,00	34 869 098,00				
Préstamo	0,00					
Pago capital - préstamo					0,00	0,00
Flujo de caja anual	0,00	-21 949 193,49	14 696 739,51	15 661 260,04	16 280 789,74	16 543 253,94
Flujo de caja acumulado	0,00	-21 949 193,49	-7 252 453,99	8 408 806,05	24 689 595,79	41 232 849,73
VPN	22 836 285,25	Viable				
TIR	59,46 %	Viable				
TIO / T de D	15 %					
PRI				Año 3	Año 4	Año 5

Tabla 20. Estado de resultado y flujo de caja del escenario pesimista
Fuente: elaboración propia

8.6.2 Escenario *lo más probable*

Este escenario se determinó con una variación del 14 % en las ventas previstas para el primer año y un crecimiento paulatino del 0,50 % para los próximos cinco años. Los resultados fueron los siguientes:

VPN positiva

TIR 150,43 %

En un escenario *lo más probable*, la VPN positiva indica que el proyecto sería rentable; y con respecto a la TIR, este indica que la tasa de rendimiento interno es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida a la inversión.

Con respecto al flujo de caja para el primer año, sería negativo, al igual que el flujo de caja acumulado, lo cual sigue demostrando que, aunque el porcentaje de variación en ventas sería 0,50 % más alto, la empresa presentaría problemas de liquidez para el primer año.

ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA DE LA AGENCIA DE VIAJES						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas por paquetes		583 027 200,00	603 849 600,00	624 672 000,00	645 494 400,00	666 316 800,00
Comisión por proveedores		17 490 816,00	18 115 488,00	18 740 160,00	19 364 832,00	19 989 504,00
Total ingresos		600 518 016,00	621 965 088,00	643 412 160,00	664 859 232,00	686 306 304,00
Costos		293 592 346,20	304 003 546,20	314 414 746,20	324 825 946,20	335 237 146,20
Utilidad bruta	0,00	306 925 669,80	317 961 541,80	328 997 413,80	340 033 285,80	351 069 157,80
Gastos operativos		272 580 598,00	281 625 164,28	291 482 045,03	301 683 916,61	312 242 853,69
EBITDA		34 345 071,80	36 336 377,52	37 515 368,77	38 349 369,19	38 826 304,11
Depreciaciones y amortización		6 771 259,00	6 771 259,00	6 771 259,00	6 771 259,00	6 771 259,00
Utilidad antes impuestos e intereses	0,00	27 573 812,80	29 565 118,52	30 744 109,77	31 578 110,19	32 055 045,11
Gastos financieros (1 %)		6 005 180,16	6 219 650,88	6 434 121,60	6 648 592,32	6 863 063,04
Ingresos financieros						
Utilidad antes de impuestos	0,00	21 568 632,64	23 345 467,64	24 309 988,17	24 929 517,87	25 191 982,07
Impuestos de renta (32 %)	0,00	8 061 434,26	8 061 434,26	8 061 434,26	8 061 434,26	8 061 434,26
Utilidad neta	0,00	13 507 198,38	15 284 033,38	16 248 553,91	16 868 083,61	17 130 547,81
Depreciaciones y amortización	0,00	6 771 259,00	6 771 259,00	6 771 259,00	6 771 259,00	6 771 259,00
Inversiones	0,00	34 869 098,00				
Préstamo	0,00					
Pago capital - préstamo					0,00	0,00
Flujo de caja anual	0,00	-14 590 640,62	22 055 292,38	23 019 812,91	23 639 342,61	23 901 806,81
Flujo de caja acumulado	0,00	-14 590 640,62	7 464 651,75	30 484 464,66	54 123 807,27	78 025 614,08
VPN	51 203 347,35	Viable				
TIR	150,43 %	Viable				
TIO / T de D	15 %					
PRI			Año 2	Año 3	Año 4	Año 5

Tabla 21. Estado de resultado y flujo de caja del escenario lo más probable
Fuente: elaboración propia

8.6.3 Escenario *optimista*

Este escenario se determinó con una variación del 14,5 % en las ventas previstas para el primer año y un crecimiento paulatino del 0,50 % para los próximos cinco años. Los resultados fueron los siguientes:

VPN positiva

TIR 409,05 %

En el escenario *optimista*, la VPN obtuvo un resultado positivo, lo que demuestra la alta rentabilidad del proyecto; la TIR fue superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida a la inversión, lo que demuestra la rentabilidad del proyecto.

Acerca del flujo de caja anual y el flujo de caja acumulado para el primer año, en este escenario también sería negativo, pero la falta de liquidez sería mucho menor en comparación con los escenarios anteriores, lo cual lo hace más manejable.

ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA DE LA AGENCIA DE VIAJES						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas por paquetes		603 849 600,00	624 672 000,00	645 494 400,00	666 316 800,00	687 139 200,00
Comisión por proveedores		18 115 488,00	18 740 160,00	19 364 832,00	19 989 504,00	20 614 176,00
Total ingresos		621 965 088,00	643 412 160,00	664 859 232,00	686 306 304,00	707 753 376,00
Costos		304 003 546,20	314 414 746,20	324 825 946,20	335 237 146,20	345 648 346,20
Utilidad bruta	0,00	317 961 541,80	328 997 413,80	340 033 285,80	351 069 157,80	362 105 029,80
Gastos operativos		272 580 598,00	281 625 164,28	291 482 045,03	301 683 916,61	312 242 853,69
EBITDA		45 380 943,80	47 372 249,52	48 551 240,77	49 385 241,19	49 862 176,11
Depreciaciones y amortización		6 771 259,00	6 771 259,00	6 771 259,00	6 771 259,00	6 771 259,00
Utilidad antes impuestos e intereses	0,00	38 609 684,80	40 600 990,52	41 779 981,77	42 613 982,19	43 090 917,11
Gastos financieros (1 %)		6 219 650,88	6 434 121,60	6 648 592,32	6 863 063,04	7 077 533,76
Ingresos financieros						
Utilidad antes de impuestos	0,00	32 390 033,92	34 166 868,92	35 131 389,45	35 750 919,15	36 013 383,35
Impuestos de renta (32 %)	0,00	11 524 282,67	11 524 282,67	11 524 282,67	11 524 282,67	11 524 282,67
Utilidad neta	0,00	20 865 751,25	22 642 586,25	23 607 106,78	24 226 636,48	24 489 100,68
Depreciaciones y amortización	0,00	6 771 259,00	6 771 259,00	6 771 259,00	6 771 259,00	6 771 259,00
Inversiones	0,00	34 869 098,00				
Préstamo	0,00					
Pago capital - préstamo					0,00	0,00
Flujo de caja anual	0,00	-7 232 087,75	29 413 845,25	30 378 365,78	30 997 895,48	31 260 359,68
Flujo de caja acumulado	0,00	-7 232 087,75	22 181 757,49	52 560 123,27	83 558 018,75	114 818 378,43

VPN	79 570 409,44	Viable				
TIR	409,05 %	Viable				
TIO / T de D	15 %					
PRI			Año 2	Año 3	Año 4	Año 5

Tabla 22. Estado de resultado y flujo de caja del escenario optimista
Fuente: elaboración propia

Después de analizar cada uno de los escenarios, se recomienda a la empresa tomar un préstamo que le permita tener la liquidez suficiente desde el primer año; de esta forma no comprometería la caja de la empresa. Otra posibilidad es apalancarse con los proveedores, diseñando algún tipo de plan de pago y compromiso que le permita tener un mayor flujo de efectivo a largo plazo.

9. CONCLUSIONES

Es importante tener en cuenta que, durante la realización de este trabajo, el sector del turismo, al igual que todos los sectores de la economía, se tuvieron que enfrentar a la pandemia del COVID-19, lo que obligó a todos los gobiernos del mundo a tomar rápidas medidas que permitieran contener la rápida propagación del virus y cuidar de su población. Esto llevó a muchos cuestionamientos con respecto a la forma como se estaba llevando a cabo el turismo en el mundo; y Colombia no fue ajena a ello. Después de muchas conversaciones a nivel gobierno, privado y particular se pudo establecer lo siguiente:

- El turismo en Colombia es considerado el “nuevo petróleo”, porque es una actividad económica que genera inversión nacional y extranjera y empleo, y brinda oportunidades a diferentes sectores económicos del país; por ello, se duplicaron los presupuestos dedicados a la promoción y activación de este sector.
- Debido a la pandemia, el turismo sostenible ha tomado una gran participación, pues aquellos lugares que promueven una práctica sostenible y cuidan del medio ambiente son más valorados por los clientes y apoyados por el gobierno.
- Teniendo en cuenta la caída en los ingresos que tuvo este sector en los meses de marzo hasta octubre, debido a los cierres fronterizos y cuarentena estricta, muchas agencias de turismo se vieron gravemente afectadas y hoy necesitan apoyo económico por parte del gobierno para poder reactivar sus actividades.
- Turismo y tecnología deben ir de la mano, es necesario tener un mayor control de los viajeros y de los lugares turísticos; y esto solo se puede lograr por medio del uso de nuevas tecnologías, la implementación de datos en tiempo real y la utilización de mapas de calor; también al ofrecer a los clientes paquetes turísticos *on demand*, entre otros, que facilitan una rápida y oportuna respuesta ante cualquier situación a la que se pueda enfrentar el viajero.

Retomando el tema del estudio de prefactibilidad, después de la realización de los estudios correspondientes y la evaluación financiera del proyecto, se concluyó:

- El proyecto es viable y, a pesar de la crisis que el país enfrenta por la pandemia, cuenta con muchas oportunidades para ser un gran negocio con generación de flujo de caja a partir del tercer año de actividad; por lo que podría ser una empresa rentable.
- Es aconsejable evaluar los gastos operacionales y replantear una nueva propuesta que permita disminuir los costos en maquinaria y mobiliario, contratando un servicio de espacio de trabajos compartidos durante los primeros cinco años.
- Es importante tener en cuenta la relevancia de las redes sociales y tener un posicionamiento en el mercado virtual; por ello, sería bueno que la agencia fuera promovida por influenciadores del turismo, quienes cuentan con un gran número de seguidores y patrocinadores. Esto podría generar un costo adicional, pero aceleraría el proceso de posicionamiento en el mercado.

10. ÍNDICE DE IMÁGENES

- Imagen 1. Llegada de turistas internacionales 2020
- Imagen 2. Posibilidad de escenarios, dependiendo de la reapertura de fronteras
- Imagen 3. Actividad turística en Colombia, julio 2020
- Imagen 4. Pirámide de población, Bogotá
- Imagen 5. Número de personas localizadas por estrato en Bogotá
- Imagen 6. Muestra trimestral de agencias de viaje
- Imagen 7. Portafolio de servicios turísticos
- Imagen 8. Posible localización de la agencia de viajes
- Imagen 9. Distribución de la oficina
- Imagen 10. Símbolos usados en el diagrama de flujo
- Imagen 11. Flujo de proceso de ventas
- Imagen 12. Organigrama de la agencia de viajes
- Imagen 13. Simulación trámite de registro de empresa

11. ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla 1. Metodologías aplicadas al estudio de prefactibilidad
- Tabla 2. Descripción general de la empresa
- Tabla 4. Número de inscritos en el RNT en Bogotá, 59 municipios en Cundinamarca
- Tabla 5. Motivo de viaje de los colombianos
- Tabla 6. Gasto promedio per cápita diario de la población que realizó turismo interno, en pesos colombianos, I trimestre, 2019
- Tabla 7. Gasto promedio per cápita de los colombianos en turismo interno, III trimestre, 2019
- Tabla 8. Número de habitantes por localidad
- Tabla 9. Crecimiento potencial del mercado
- Tabla 10. Número de agencias de viajes en Bogotá
- Tabla 11. Número de agencias de viajes certificadas en sostenibilidad por localidad en Bogotá
- Tabla 12. *Ranking* de facturación empresas de turismo en Colombia
- Tabla 13. Descripción de lo que incluye cada categoría
- Tabla 14. Valor del servicio por noche
- Tabla 15. Costo y cantidades de los mobiliarios y equipos necesarios para la oficina
- Tabla 16. Tabla salarial y de prestaciones sociales empleados fijos
- Tabla 17. Representación de la capacidad operativa que necesita la agencia de viajes
- Tabla 18. Datos principales para registro mercantil
- Tabla 19. Costos para la constitución de la empresa
- Tabla 20. Estado de resultado y flujo de caja del escenario *pesimista*
- Tabla 21. Estado de resultado y flujo de caja del escenario *lo más probable*
- Tabla 22. Estado de resultado y flujo de caja del escenario *optimista*

12. ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Contrato individual de trabajo a término indefinido

13. BIBLIOGRAFÍA

- ACCIONA. (s.f.). <https://www.accionacom.com/>. Obtenido de <https://www.accionacom.com/es/desarrollo-sostenible/>
- Aceranza, M. (2006). *Conceptualización, origen y evolución del turismo*. México D.C: Trillas.
- Alba Sub. (Enero de 2011). <https://www.alainet.org/>. Obtenido de <https://www.alainet.org/images/turismo.pdf>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (Febrero de 2020). <http://www.bogotaturismo.gov.co/>. Obtenido de <http://www.bogotaturismo.gov.co/>: <http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/Boletin-Febrero-2020.pdf>
- Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (Mayo de 2020). <https://bogota.gov.co/>. Obtenido de <https://bogota.gov.co/>: <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/participacion-y-cultura-ciudadana/descarga-la-presentacion-del-plan-de-desarrollo-distrital-2020-2024>
- Alcaldía Mayor de Bogotá y Naturaleza y Patrimonio Fundación. (2014). <http://www.bogotaturismo.gov.co/>. Obtenido de <http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/all/themes/turismov2/BibliotecaDocumentosProductos/Naturaleza/PROTOCOLOS%20DE%20OPERACION%20TURISTICA%20EN%20ATRACTIVOS%20NATURALES%20DE%20BOGOTA.pdf>
- ANATO. (04 de septiembre de 2020). <https://anato.org/>. Obtenido de <https://anato.org/noticias/como-critica-califica-anato-la-situacion-de-las-agencias-de-viajes-y-el-turismo/>
- ARA Tours Costa Rica. (06 de junio de 2019). <https://www.aratours.com>. Obtenido de <https://www.aratours.com/es/blog/529-costa-rica-el-pais-lider-en-turismo-sostenible>
- Baca Urbina, G. (2013). *Evaluación de proyectos*. México D.F: Mc Graw Hill.
- BIOSPHERE TOURISM. (27 de febrero de 2017). <https://www.biospheretourism.com/>. Obtenido de <https://www.biospheretourism.com/es/blog/22-beneficios-del-turismo-sostenible/94>
- Burea de Convenciones de Bogotá y Cundinamarca. (2020). <https://bogotacb.com/>. Obtenido de <https://bogotacb.com/apoyo-del-bureau/>
- Carrion Rosende, I., & Berasategi Vitoria, L. (01 de mayo de 2010). <https://es.slideshare.net/>. Obtenido de <https://es.slideshare.net/profepochettino/guia-para-la-elaboracion-de-proyectos-gobierno-vasco>
- Chávez Conejo, G. (04 de octubre de 2019). <https://co.godaddy.com/>. Obtenido de <https://co.godaddy.com/blog/que-es-un-sitio-web/>

- Coehlo, F. (10 de diciembre de 2019). <https://www.significados.com/>. Obtenido de <https://www.significados.com/>: <https://www.significados.com/metodologia-de-la-investigacion/>
- Córdoba Padilla, M. (2013). *Formulación y evaluación de proyectos*. Bogotá D.C: ECOE Ediciones.
- DANE. (14 de noviembre de 2019). <https://www.dane.gov.co/>. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/>: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IIItrim19_produccion_y_gasto.pdf
- Díaz, M. (04 de septiembre de 2019). <https://www.elespectador.com/>. Obtenido de <https://www.elespectador.com/>: <https://www.elespectador.com/noticias/mundo-destinos/que-significa-ser-un-destino-sostenible/>
- El Tiempo. (31 de octubre de 2019). <https://www.eltiempo.com/>. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/>: <https://www.eltiempo.com/vida/viajar/perfil-del-viajero-colombiano-segun-analisis-de-viajala-428990>
- Emasp. (s.f.). <https://emasp.org/>. Obtenido de <https://emasp.org/>: <https://emasp.org/blog/tipos-de-sostenibilidad/>
- Empresariales, U. P. (19 de junio de 2019). <https://blog.up.edu.mx/>. Obtenido de <https://blog.up.edu.mx/>: <https://blog.up.edu.mx/la-importancia-de-un-estudio-tecnico-en-los-proyectos-de-inversion>
- Espinoza, F. (2007). *Los proyectos de inversión: evaluación financiera*. Costa Rica: Tecnológica de Costa Rica.
- Febres, D. (27 de septiembre de 2020). <https://bogota.gov.co/>. Obtenido de <https://bogota.gov.co/>: <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/turismo/dia-mundial-del-turismo-estas-son-las-apuestas-de-bogota-0>
- Fernando Betancourt, D. (01 de septiembre de 2018). <https://ingenioempresa.com/>. Obtenido de <https://ingenioempresa.com/>: <https://ingenioempresa.com/analisis-pestel/>
- Fundación Escuela Taller de Bogotá. (2013). *Vamos a la plaza de mercado*. Bogotá D.C: El Taller Editorial - FETB.
- González, T. (24 de junio de 2019). <https://www.hosteltur.com/>. Obtenido de <https://www.hosteltur.com/>: https://www.hosteltur.com/lat/129545_colombia-se-enfrenta-al-desafio-de-incrementar-el-turismo-interno.html
- ILPES. (2006). *Guía para la presentación de proyectos*. México D.F: Siglo XXI Editores S.A de C.V.
- Instituto Distrital Patrimonio Cultural. (Noviembre de 2018). <https://idpc.gov.co/>. Obtenido de <https://idpc.gov.co/>: <https://idpc.gov.co/PEMP/Diagnostico/15%20Turismo.pdf>
- Lacouture, M. (2019). *Turismo sostenible - Diez consejos para lograrlo*. Bogotá D.C: Paidós Empresa.
- Leal Londoño, M. (2017). <http://www.aept.org/>. Obtenido de <http://www.aept.org/>: http://www.aept.org/archivos/documentos/Informe_Turismo%20Ecologico.pdf

- Líder, R. P. (31 de julio de 2018). *www.elespectador.com*. Obtenido de *www.elespectador.com*: <https://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/turismo-sostenible-la-clave-para-el-futuro-de-las-regiones/>
- Luna, R., & Chávez, D. (Marzo de 2001). <http://www.ucipfg.com/>. Obtenido de <http://www.ucipfg.com/>: http://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-04/semana4/4Guia_Factibilidad_Proyectos_Ecoturisticos_CAPAS.pdf
- Martínez González, W. (12 de noviembre de 2018). <https://www.esan.edu.pe/>. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/>: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/11/vpn-y-tir-los-indices-para-evaluar-proyectos-de-inversion-1/>
- Meza Orozco, J. (2016). *Evaluación financiera de proyectos*. Bogotá D.C: ECOE ediciones.
- MINCIT. (Diciembre de 2018). <https://www.mincit.gov.co/>. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/>: <https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=2ca4ebd7-1acd-44f9-9978-4c826bab5013>
- MINCIT. (15 de febrero de 2019). https://www.mincit.gov.co. Obtenido de https://www.mincit.gov.co: <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/el-turismo-obtuvo-resultados-historicos-en-2018>
- Ministerio de Comercio, I. y. (Diciembre de 2009). <http://www.bogotaturismo.gov.co/>. Obtenido de <http://www.bogotaturismo.gov.co/>: <http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/intranet.bogotaturismo.gov.co/files/Politica%20Turismo%20Social.pdf>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2019). <https://www.mincit.gov.co/>. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/>: <http://mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=f915531e-b2c3-4bcd-b3bf-ee63cfd9b19f>
- Miranda Miranda, J. (s.f.). *www.academia.edu*. Obtenido de *www.academia.edu*: https://www.academia.edu/6326739/GESTION_DE_PROYECTOS_IDENTIFICACION_FORMULACION_EVALUACION_FINANCIERA_ECONOMICA_SOCIAL_AMBIENTAL
- Neira, M. (03 de junio de 2015). *www.who.int*. Obtenido de *www.who.int*: <https://www.who.int/mediacentre/commentaries/healthy-planet/es/>
- OMT. (s.f.). *www.unwto.org*. Obtenido de *www.unwto.org*: <https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible>
- Orjuela Córdoba, S., & Sandoval Medina, P. (Diciembre de 2002). <https://www.eenasque.net/>. Obtenido de <https://www.eenasque.net/>: https://www.eenasque.net/guia_transferencia_resultados/files/Univ.Chile_Tesis_Guia_del_Estudiodo_de_Mercado_para_la_Evaluacion_de_Proyectos.pdf
- Ospina, G. (2012). <https://tueconomiafacil.com/>. Obtenido de <https://tueconomiafacil.com/>: <https://tueconomiafacil.com/que-es-analisis-del-entorno-como-se-realiza/>
- Padilla, O. d. (2004). *El turismo fenómeno social*. Fondo De Cultura Economica.

- Peiro, R. (s.f.). <https://economipedia.com/>. Obtenido de <https://economipedia.com/:https://economipedia.com/definiciones/pagina-web.html>
- Peñalosa Londoño, E., & Duarte, J. (2019). <https://bogotadc.travel/>. Obtenido de https://bogotadc.travel/:https://bogotadc.travel/sites/default/files/guia-aviturismo-bogotadc_1.pdf
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2013). <https://definicion.de/>. Obtenido de <https://definicion.de/:https://definicion.de/sitio-web/>
- Pradilla Andrade, A. (07 de 07 de 2020). <https://www.larepublica.co/>. Obtenido de <https://www.larepublica.co/:https://www.larepublica.co/analisis/andrea-pradilla-andrade-3001323/la-sostenibilidad-3027596>
- Quesada Castro, R. (2007). *Elementos del turismo*. San José: Universidad Estatal a Distancia.
- Ramírez, E., & Cajigas R, M. (2004). *Proyectos de inversión competitivos: formulación y evaluación de proyectos de inversión con visión emprendedora estratégica*. Palmira: Universidad Nacional de Colombia sede Palmira.
- Ramírez, I. (25 de febrero de 2019). <https://www.efectodigital.online/>. Obtenido de <https://www.efectodigital.online/:https://www.efectodigital.online/post/2019/02/25/el-estudio-t%C3%A9cnico-en-los-proyectos>
- Ratner, G. (s.f.). <https://feptgu.eco.catedras.unc.edu.ar/>. Obtenido de <https://feptgu.eco.catedras.unc.edu.ar/:https://feptgu.eco.catedras.unc.edu.ar/unidad-2/estudios-de-prefactibilidad/el-estudio-organizacional-administrativo-legal/>
- Recode Social & Market Research. (12 de marzo de 2015). <http://recodemk.es/>. Obtenido de <http://recodemk.es/:http://recodemk.es/articulos/la-importancia-del-estudio-de-mercado-en-la-idea-de-negocio>
- Reporte Colombia. (02 de octubre de 2019). www.colombia.com. Obtenido de www.colombia.com:https://www.colombia.com/tecnologia/emprendimiento/awake-travel-la-startup-colombiana-para-promocionar-el-turismo-en-colombia-243114
- Saavedra Robledo, I. (2010). *Introducción a la sostenibilidad y la RSC*. Oleiros: Netbiblo.
- Segatore, N. (2019 de octubre de 2019). <https://proyectosuntref.wixsite.com/>. Obtenido de <https://proyectosuntref.wixsite.com/:https://proyectosuntref.wixsite.com/proyectos/post/la-importancia-del-estudio-organizacional>
- Sin Mordaza. (18 de febrero de 2020). <https://sinmordaza.com/>. Obtenido de <https://sinmordaza.com/:https://sinmordaza.com/noticia/7899-impulse-travel-la-plataforma-colombiana-que-transformo-pandilleros-en-guias-turisticos.html#>
- Sy Corvo, H. (2005). <https://www.lifeder.com/>. Obtenido de <https://www.lifeder.com/:https://www.lifeder.com/estudio-de-prefactibilidad/#:~:text=El%20estudio%20de%20prefactibilidad%20es,de%20empresas%20conjuntas%20o%20multinacionales.>

- The Social Media Family. (06 de septiembre de 2018). <https://blog.mailrelay.com/>. Obtenido de <https://blog.mailrelay.com/>: <https://blog.mailrelay.com/es/2018/09/06/estudio-de-mercado>
- Thompson Baldiviezo, J. M. (Mayo de 2006). <https://www.promonegocios.net/>. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/>: <https://www.promonegocios.net/proyecto/concepto-proyecto.html>
- Travindy. (25 de enero de 2018). www.travindy.com. Obtenido de www.travindy.com: <https://www.travindy.com/es/2018/01/palau-crea-la-primera-promesa-mundial-de-conservacion-sellada-en-los-pasaportes-de-los-visitantes/>
- Universidad Nacional Autónoma de México. (s.f.). <http://www.economia.unam.mx>. Obtenido de <http://www.economia.unam.mx>: <http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/GomezAM/cap2a.pdf>
- UNWTO. (2008). <https://www.unwto.org>. Obtenido de <https://www.unwto.org>: <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>
- World Economic Forum. (2017). <https://www.mincit.gov.co>. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co>: <https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=1ab33dea-dab9-4ded-b46e-dbde4fe3b777>
- Zenith, L. (2018). ¿Cómo está ayudando el posconflicto al turismo en Colombia? *Semana*.

1. ANEXOS

ANEXO 1

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO A TÉRMINO INDEFINIDO

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO A TÉRMINO INDEFINIDO

NOMBRE DEL EMPLEADOR..... DOMICILIO DEL EMPLEADOR.....

NOMBRE DEL TRABAJADOR..... DIRECCIÓN DEL
TRABAJADOR.....

LUGAR, FECHA DE NACIMIENTO.....Y NACIONALIDAD..... OFICIO QUE DESEMPEÑARÁ
EL TRABAJADOR....

SALARIO.....

PERIODO DE PAGO..... FECHA DE INICIACIÓN DE LABORES.....

LUGAR DONDE DESEMPEÑARÁ LAS LABORES... CIUDAD DONDE HA SIDO
CONTRATADO EL TRABAJADOR.....

Entre el EMPLEADOR y el TRABAJADOR, de las condiciones ya dichas, identificados como aparece al pie de sus firmas, se ha celebrado el presente contrato individual de trabajo, regido además por las siguientes cláusulas: PRIMERA.—EL EMPLEADOR contrata los servicios personales del TRABAJADOR y este se obliga: a) a poner al servicio del EMPLEADOR toda su capacidad normal de trabajo, en forma exclusiva en el desempeño de las funciones propias del oficio mencionado y en las labores anexas y complementarias del mismo, de conformidad con las órdenes e instrucciones que le imparta EL EMPLEADOR o sus representantes, y b) a no prestar directa ni indirectamente servicios laborales a otros EMPLEADORES, ni a trabajar por cuenta propia en el mismo oficio, durante la vigencia de este contrato (1) SEGUNDA.—Las partes declaran que en el presente contrato se entienden incorporadas, en lo pertinente, las disposiciones legales que regulan las relaciones entre la empresa y sus trabajadores, en especial, las del contrato de trabajo para el oficio que se suscribe, fuera de las obligaciones consignadas en los reglamentos de trabajo y de higiene y seguridad industrial de la empresa. TERCERA.—En relación con la actividad propia del trabajador, este la ejecutará dentro de las siguientes modalidades que implican claras obligaciones para el mismo trabajador así: —Observar rigurosamente las normas que le fije la empresa para la realización de la labor a que se refiere el presente contrato. —Guardar absoluta reserva, salvo autorización expresa de la empresa, de todas aquellas informaciones que lleguen a su conocimiento, en razón de su trabajo, y que sean por naturaleza privadas. —Ejecutar por sí mismo las funciones asignadas y cumplir estrictamente las instrucciones que le sean dadas por la empresa, o por quienes la representen, respecto del desarrollo de sus actividades. —Cuidar permanentemente los intereses de la empresa. —Dedicar la totalidad de su jornada de trabajo a cumplir a cabalidad con sus funciones. —Programar diariamente su trabajo y asistir puntualmente a las reuniones que efectúe la empresa a las cuales hubiere sido citado. —Observar completa armonía y comprensión con los clientes, con sus superiores y compañeros de trabajo, en sus relaciones personales y en la ejecución de su labor. —Cumplir permanentemente con espíritu de lealtad, colaboración y disciplina con la empresa. —Avisar oportunamente y por escrito, a la empresa todo cambio en su dirección, teléfono o ciudad de residencia. CUARTA.—EL EMPLEADOR pagará al TRABAJADOR por la prestación de sus servicios el salario indicado, pagadero en las oportunidades también señaladas arriba. Dentro de este pago se encuentra incluida la remuneración de los descansos dominicales y festivos de que tratan los capítulos I y II del título VII del Código Sustantivo del Trabajo. Se aclara y se conviene que en los casos en los que EL TRABAJADOR devengue comisiones o cualquier otra modalidad de salario variable, el 82,5 % de dichos ingresos, constituye remuneración ordinaria, y el 17,5 % restante está destinado a remunerar el descanso en los días dominicales y festivos de que tratan los capítulos I y II del título VII del Código Sustantivo del Trabajo. PARÁGRAFO.—Las partes expresamente acuerdan que lo que reciba el trabajador o llegue a recibir en el futuro, adicional a su salario ordinario, ya sean beneficios o auxilios habituales u ocasionales, tales como alimentación, habitación o vestuario, bonificaciones ocasionales o cualquier otra que reciba, durante la vigencia del contrato de trabajo, en dinero o en especie, no constituyen salario. QUINTA.—Todo

trabajo suplementario o en horas extras y todo trabajo en día domingo o festivo en los que legalmente debe concederse descanso, se remunerará conforme a la ley, así como los correspondientes recargos nocturnos. Para el reconocimiento y pago del trabajo suplementario, dominical o festivo EL EMPLEADOR o sus representantes deben autorizarlo previamente por escrito. Cuando la necesidad de este trabajo se presente de manera imprevista o inaplazable, deberá ejecutarse y darse cuenta de él por escrito, a la mayor brevedad, al EMPLEADOR o a sus representantes. EL EMPLEADOR, en consecuencia, no reconocerá ningún trabajo suplementario o en días de descanso legalmente obligatorio que no haya sido autorizado previamente o avisado inmediatamente, como queda dicho. SEXTA.—EL TRABAJADOR se obliga a laborar la jornada ordinaria en los turnos y dentro de las horas señalados por EL EMPLEADOR, pudiendo hacer este ajustes o cambios de horario cuando lo estime conveniente. Por el acuerdo expreso o tácito de las partes, podrán repartirse las horas de la jornada ordinaria en la forma prevista en el artículo 164 del Código Sustantivo del Trabajo, modificado por el artículo 23 de la Ley 50 de 1990, teniendo en cuenta que los tiempos de descanso entre las secciones de la jornada no se computan dentro de la misma, según el artículo 167 ibídem. Así mismo el empleador y el trabajador podrán acordar que la jornada semanal de cuarenta y ocho (48) horas se realice mediante jornadas diarias flexibles de trabajo, distribuidas en máximo seis (6) días a la semana con un (1) día de descanso obligatorio, que podrá coincidir con el domingo. En este, el número de horas de trabajo diario podrá repartirse de manera variable durante la respectiva semana y podrá ser de mínimo cuatro (4) horas continuas y hasta diez (10) horas diarias sin lugar a ningún recargo por trabajo suplementario, cuando el número de horas de trabajo no exceda el promedio de cuarenta y ocho (48) horas semanales dentro de la jornada ordinaria de 6 a.m. a 10 p.m. SÉPTIMA.—Los primeros dos (2) meses del presente contrato se consideran como periodo de prueba y, por consiguiente, cualquiera de las partes podrá terminar el contrato unilateralmente, en cualquier momento durante dicho periodo. Vencido este, la duración del contrato será indefinida, mientras subsistan las causas que le dieron origen y la materia del trabajo (2). OCTAVA.—Son justas causas para dar por terminado unilateralmente este contrato por cualquiera de las partes, las enumeradas en el artículo 7 del Decreto 2351 de 1965; y, además, por parte del EMPLEADOR, las faltas que para el efecto se califiquen como graves en el espacio reservado para cláusulas adicionales en el presente contrato. NOVENA.—Las invenciones o descubrimientos realizados por EL TRABAJADOR contratado para investigar pertenecen al EMPLEADOR, de conformidad con el artículo 539 del Código de Comercio, así como en los artículos 20 y concordantes de la Ley 23 de 1982 sobre derechos de autor. En cualquier otro caso el invento pertenece al TRABAJADOR, salvo cuando este no haya sido contratado para investigar y realice la invención mediante datos o medios conocidos o utilizados en razón de la labor desempeñada, evento en el cual EL TRABAJADOR, tendrá derecho a una compensación que se fijará de acuerdo con el monto del salario, la importancia del invento o descubrimiento, el beneficio que reporte al EMPLEADOR u otros factores similares. En concordancia con el artículo 20 de la Ley 1450 de 2011 se presume, salvo pacto en contrario, que los derechos patrimoniales sobre la obra han sido transferidos al encargado o al EMPLEADOR. DÉCIMA.—Las partes podrán convenir que el trabajo se preste en lugar distinto del inicialmente contratado, siempre que tales traslados no desmejoren las condiciones laborales o de remuneración del TRABAJADOR, o impliquen perjuicios para él. Los gastos que se originen con el traslado serán cubiertos por EL EMPLEADOR de conformidad con el numeral 8 del artículo 57 del Código Sustantivo del Trabajo. EL TRABAJADOR se obliga a aceptar los cambios de oficio que decida EL EMPLEADOR dentro de su poder subordinante, siempre que se respeten las condiciones laborales del TRABAJADOR y no se le causen perjuicios. Todo ello sin que se afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del TRABAJADOR, de conformidad con el artículo 23 del Código Sustantivo del Trabajo, modificado por el artículo 1 de la Ley 50 de 1990. UNDÉCIMA.—El presente contrato reemplaza en su integridad y deja sin efecto cualquier otro contrato verbal o escrito celebrado entre las partes con anterioridad. Las modificaciones que se acuerden al presente contrato se anotarán a continuación de su texto. Para constancia se firma en dos o más ejemplares del mismo tenor y valor, ante testigos en la ciudad y fecha que se indican a continuación:
El empleador

Testigos:

El trabajador

C.C. o NIT

Ciudad y fecha:

Cláusulas adicionales:

NOTAS GENERALES

[§ 4910] Cláusulas adicionales.—Las partes pueden pactar cláusulas adicionales o diferentes en el espacio indicado. Estas cláusulas pueden referirse, entre otros, a los siguientes aspectos:

1. Turnos de trabajo sucesivos. Posibilidad creada por la Ley 789/2002, artículo 51.

El empleador y el trabajador pueden acordar temporal o indefinidamente la organización de turnos de trabajo sucesivos, que permitan operar a la empresa o secciones de la misma sin solución de continuidad durante todos los días de la semana, siempre y cuando el respectivo turno no exceda de seis (6) horas al día y treinta y seis (36) a la semana;

En este caso no habrá lugar al recargo nocturno ni al previsto para el trabajo dominical o festivo, pero el trabajador devengará el salario correspondiente a la jornada ordinaria de trabajo, respetando siempre el mínimo legal o convencional y tendrá derecho a un día de descanso remunerado.

2. Definición de pagos no salariales. De conformidad con la Ley 50 de 1990, es posible pactar que determinados beneficios o auxilios acordados contractual o convencionalmente no tengan carácter de salario, en dinero o en especie, tales como la alimentación, habitación, vestuario, primas extralegales, de servicios, de navidad, etc. En este caso la cláusula podría quedar así:

“Se conviene que ninguno de los pagos enumerados en el artículo 128 del Código Sustantivo del Trabajo (Modificado.L.50/90, art. 15). tienen carácter de salario. Igualmente se acuerda que los siguientes beneficios o auxilios, de conformidad con la misma norma, tampoco tendrán naturaleza salarial ... (enumerar)”.

3. Valoración del salario en especie. La Ley 50 de 1990 ordena valorar expresamente en todo contrato de trabajo la parte de la remuneración que corresponda a salario en especie, para lo cual se debe elaborar la cláusula pertinente. En todo caso este concepto no puede cubrir más del 50 % de la totalidad del salario o más del 30 % cuando el trabajador devengue el salario mínimo legal. La cláusula podría redactarse así:

“El suministro de se valora en \$”.

4. Posibilidad de pactar salario integral. A partir de la Ley 50 de 1990, cuando el trabajador devengue un salario ordinario superior a diez (10) salarios mínimos legales mensuales, pueden las partes acordar un salario integral que cubra la remuneración ordinaria y el valor correspondiente a las prestaciones, recargos y beneficios legales y extralegales a que tenga derecho el trabajador, exceptuando las vacaciones.

[§ 4911] Ley 790 de 2002, artículo 51— Por medio del cual se fusiona el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y el Ministerio de Salud y se conforma el Ministerio de la Protección Social.

[§ 4934] LLAMADAS

(1) Cláusula de exclusividad.—Respecto de la cláusula primera del modelo, debe tenerse presente que las partes pueden acordar no exclusividad del trabajador para con el empleador.

(2) Periodo de prueba.—Con relación al periodo de prueba la Corte Constitucional en Sentencia T-978 de octubre 8 de 2004, M.P. Jaime Córdoba Triviño, estableció como características propias de este periodo las siguientes: "(i) es facultativo, es decir, su estipulación depende de la voluntad de las partes en el contrato de trabajo; (ii) debe cumplir con la solemnidad de pactarse por escrito para acreditar su existencia; (iii) tiene un término legal máximo de dos meses, o la quinta parte de la duración del contrato, en caso que este sea a término fijo inferior a un año; (iv) solo puede pactarse por una vez mientras subsistan las mismas partes, esto es, que “cuando entre un mismo empleador y trabajador se celebren contratos de trabajo sucesivos, no es válida la estipulación del periodo de prueba, salvo para el primer contrato”; (v) su efecto jurídico principal consiste en que, durante su vigencia, el contrato de trabajo puede terminarse unilateralmente por cualquiera

de las partes, sin previo aviso; y (vi) el trabajador, durante su vigencia, goza de todas las prestaciones laborales previstas en la ley”.