

**OPCION DE GRADO**  
**Plan de Negocio LOCAL**

**Integrantes:**

**María Camila Montero**  
**Ximena Oviedo**

**Universidad Externado de Colombia**  
**Facultad Administración de empresas**  
**Especialización en innovación y desarrollo de negocios PROM 22**  
**Desarrollo de la capacidad empresarial y de innovación II**

## **Tabla de Contenido**

- 1. Introducción.**
  - 2. Objetivo.**
  - 3. Fundamento teórico.**
  - 4. Marco metodológico**
  - 5. Plan de negocios**
    - 5.1 Resumen Ejecutivo.**
    - 5.2 Descripción de LOCAL y propuesta de valor.**
    - 5.3 Productos y servicios.**
    - 5.4 Mercado.**
    - 5.5 Equipo.**
    - 5.6 Análisis financiero.**
    - 5.7 Impacto Social.**
    - 5.8 Estrategia.**
  - 6. Conclusiones**
- Referencias**

## **1. Introducción.**

La creación de un plan de negocios es clave al momento de evaluar la posibilidad de puesta en marcha de una empresa. Así mismo, aspectos importantes como el mercado, identificación de clientes, usuarios, proveedores, oportunidades y posibles amenazas, permite tener una mayor claridad sobre el futuro de una idea con oportunidad de negocio. Por esta razón, decidimos poner en práctica lo aprendido durante la Especialización en innovación y desarrollo de negocios y crear un plan de negocio para una idea con contenido innovador y social. El plan de negocio de LOCAL Loving Culture As a Local, es el documento creado para optar por el título de especialista, y para evaluar la viabilidad de una idea que nace dentro del curso de dicho programa.

## **2. Objetivo.**

Aplicar las herramientas aprendidas durante la especialización con el fin de estructurar un modelo de negocio innovador con contenido social en el mercado actual.

## **3. Fundamento teórico.**

A continuación, explicaremos las herramientas utilizadas para la creación del plan de negocios de LOCAL - Loving Culture As a Local, empezando por aclarar el plan en sí. Un plan de negocio es la presentación de forma ordenada de los factores clave para la creación de un nuevo negocio. Un plan de negocio es importante porque obliga a comparar una idea contra las existentes en el mercado, promueve el desarrollo de competencias necesarias para ejecutarla, es un factor de éxito al momento de buscar financiación en un mercado global. Y definitivamente se convierte en una hoja de ruta para el emprendedor.

### **3.1 Mapa de empatía.**

El mapa de empatía es la herramienta utilizada para organizar la información relacionada a los clientes del proyecto (Design Thinking, n.d.)

Usando el mapa de empatía respondemos a interrogantes como:

¿Qué dice nuestro usuario? ¿Qué hace? ¿Cuáles son sus comportamientos característicos? ¿Que piensa en general? ¿Cuáles son sus creencias? ¿Qué está sintiendo? ¿Qué emociones vive el usuario?

Todo esto con el fin de construir un perfil más específico del usuario.

Esta herramienta permite conocer profundamente al consumidor, identificando los posibles intereses y dolores que experimenta. Esta herramienta fue originalmente creada por Dave Gray, pero se hizo popular con el método Agile (Accenture, 2020).

### **3.2 Brainstorming**

El Brainstorming es una técnica para tomar decisiones, desarrollada durante los años 50 por Alex Osborn quien publicó el libro "Applied Imagination" donde explica a profundidad la técnica (Osborn, 1953). Actualmente es utilizada con frecuencia dentro de las organizaciones. Si la técnica es usada de manera correcta, puede dar solución a un problema identificado de manera eficaz. El método consiste en organizar pequeños grupos que desarrollen y compartan todas las alternativas posibles de solución a un problema previamente identificado durante un lapso de tiempo establecido (Charman, 1984).

Durante la primera etapa del método, no se permite discutir las ideas, ni llegar a un consenso sobre las mismas, ya que el propósito es identificar una amplia variedad de alternativas. Solo después de encontrar todas las opciones posibles, se inicia una discusión sobre las mismas (Charman, 1984).

### **3.3 Role Storming.**

Esta técnica comprende las mismas etapas del Brainstorming, y la misma metodología, adicionando otro actor que direcciona la propuesta de diferentes alternativas. Dentro del método, se parte de un problema que requiere ser solucionado y de la visión de un agente externo, permitiendo a los involucrados pensar en diferentes soluciones posibles, mientras asumen un rol puntual (Rick Griggs, 1989). Esta técnica permite a los participantes dar una mirada desde un ángulo diferente para evaluar nuevas soluciones.

### **3.4 BHAG**

Esta herramienta consiste en definir una meta grande, audaz y "peluda" (por su connotación en inglés) que marque el camino del proyecto. Normalmente esta meta se puede trazar a mediano plazo (entre 10 y 30 años). Fue desarrollada por Jim Collins en su libro Build to Last y es muy útil porque ayuda a aclarar y proyectar el camino y la vida de la empresa (Growth Institute, 2015).

#### **4. Marco metodológico**

La idea de trabajar en un proyecto como LOCAL, donde pensamos involucrar comunidades rurales, nace de la identificación de un problema asociado a la falta de visibilidad que poseen estos campesinos. Por varios años hemos sido testigo del potencial turístico de los campesinos de nuestro país y la cantidad de problemáticas sociales en los que se ven inmersos, por esta razón decidimos poner en práctica los conocimientos adquiridos dentro del programa de Innovación y desarrollo de negocios de la Universidad Externado de Colombia, y construir un modelo de negocio para una idea que parecía poco viable.

Para esto, decidimos buscar mentores dentro de la universidad, encontrando gran apoyo en la facultad de administración de empresas, la cual nos brindó la oportunidad de participar en la maratón EMPRENDE+. La maratón EMPRENDE+ es un espacio creado para que estudiantes y egresados de programas de posgrado o pregrado, tengan acceso a asesoría y acompañamiento gratuito con el fin de poner en marcha diversas ideas de negocio (Universidad Externado de Colombia, 2020).

La participación en dicho programa fue muy valiosa para LOCAL, pues permitió que la idea de negocio tuviera un propósito más cercano a la realidad actual, respondiendo a necesidades reales y permitiéndonos entender a mayor profundidad nuestros clientes y usuario principal. Esto ha sido clave para la creación de un plan de negocio, asesorado por LILIANA ORTIZ, docente de la clase Desarrollo de la Capacidad Empresarial, en donde además tuvimos la oportunidad de contar con la colaboración de DANIELA HORMIZDA, compañera de posgrado que cumplió con el rol de asesora durante el desarrollo de la materia. Dicho plan de negocio estará expuesto a continuación.

## **5. Plan de negocios**

### **5.1 Resumen Ejecutivo.**

Local es una empresa social que tiene como objetivo ser el puente entre los turistas y las comunidades del departamento de Santander, es el ente que permite las conexiones e interacciones entre los campesinos y los turistas, es la guía para conocer de la gastronomía local, la geografía, la labor del campo, la cultura y el folclor tan característico de la región.

Esta empresa social además juega un rol capacitador, brindando un acompañamiento a las comunidades que tengan potencial para el turismo por medio de capacitaciones que les permita ofrecer servicios de la más alta calidad, conocer las normas y leyes globales que rigen el turismo e innovar en el modelo de negocio del turismo, a través de un cambio de roles, en donde los turistas no sólo logran conocer la cultura de la región, sino que podrán experimentar y vivirla de primera mano.

Teniendo en cuenta la reciente crisis en el sector del turismo, debido a la propagación del Covid-19, se busca promover nuevamente el sector por medio de ideas innovadoras que permitan a los interesados disfrutar de lo realmente importante: La naturaleza, las personas, la comida y en esencia nuestras raíces.

Por medio de esta iniciativa se pretende llegar a los turistas, que son aquellas personas que desean tener un intercambio cultural más profundo y que al mismo tiempo quieren generar beneficios para las comunidades.

Para comenzar se busca una inversión inicial de USD 23.750, para sostener la operación de los primeros 6 meses mientras las comunidades son capacitadas y se pone en marcha el proyecto. Se estima que para el primer año se logre llegar a 590 experiencias vendidas, cada una a un precio de USD 300 que permitirá el cubrimiento de los gastos adquiridos por la labor. Se proyecta que para el tercer año haya una utilidad de USD 47.944, después de cubrir la inversión inicial.

Gracias a este modelo, se incentiva el trabajo en comunidades con desigualdades sociales que aquejan a la población rural, y se convertirá en una oportunidad de adquirir ingresos adicionales utilizando los recursos culturales, naturales y locales de la región.

## **5.2 Descripción de LOCAL y propuesta de valor.**

Local es una empresa social híbrida que brinda capacitación, acompañamiento y visibilidad a comunidades con potencial turístico, siendo el puente que las comunica con turistas, garantizando un servicio turístico de calidad e innovador, a través de un cambio de roles, que permite reconocer la realidad alrededor del destino visitado, por ejemplo: gastronomía, cultura, artesanías y problemáticas sociales.

### **5.2.1 Propuesta de valor**

*Creamos experiencias turísticas innovadoras de la mano de comunidades rurales para brindar una visión global de la realidad del destino. ¿Quieres vivir un cambio de rol mientras vas de vacaciones? Conviértete en un LOCAL.*

## **5.3 Productos y servicios.**

Local ofrece recorridos turísticos de la mano de comunidades campesinas en el departamento de Santander. El recorrido incluye alimentación, hospedaje, actividades propias del recorrido y materiales necesarios para estas actividades, por persona. No incluye, transporte al destino, seguros y adicionales.

El recorrido turístico ofrece la posibilidad de vivir una inmersión en las actividades que componen la cadena de valor del turismo.

Al ser una empresa híbrida LOCAL ofrece dos productos: Uno dirigido a la obtención de recursos (recorridos turísticos) y otro enfocado en los beneficiarios de nuestra empresa, es decir los campesinos.

<b>Producto dirigido a nuestros turistas</b>	<b>Producto dirigido a nuestros beneficiarios LOCALES</b>
<p>Recorridos turísticos de la mano de locales que ofrecen la posibilidad de vivir una inmersión en las actividades que componen toda la cadena de valor del sector.</p> <p>El recorrido permitirá la interacción de ambos actores a través de un juego de roles, en donde el turista experimentará la cotidianidad de un campesino local.</p> <p>Esto con el fin de crear conexiones más profundas entre los visitantes y los anfitriones para promocionar el turismo en la zona y fomentar el comercio de bienes producidos por sus habitantes.</p>	<p>Los beneficiarios o LOCALES tendrán acceso a capacitaciones que les permitan brindar un servicio turístico de calidad y cumpliendo con los requisitos establecidos por el gobierno colombiano.</p> <p>Este será un servicio de acompañamiento donde las asesorías serán clave para la puesta en marcha y visibilidad del proyecto turístico.</p> <p>Esto se dará con el fin de construir un producto fuerte y competitivo, no se venderá, ya que será exclusivo de LOCAL.</p>
<p>Este producto es pagado por turistas interesados en vivir una experiencia local.</p>	<p>Este servicio es gratuito, entregado por nosotras en representación de LOCAL a comunidades con el fin de lograr comercializar experiencias turísticas en el mediano plazo.</p>

## **5.4 Mercado.**

### **5.4.1 Industria.**

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo comunitario mueve USD 16 millones en Latinoamérica (datos de 2018). The World Travel & Tourism Council (WTTC) prevé un crecimiento de un 35% en 2020.

Organizaciones como Ostelea, School of Tourism & Hospitality, han realizado estudios sobre este tipo de turismo en países como Perú y Colombia, con el fin de identificar el mercado potencial. El informe, titulado “El turismo comunitario: un acercamiento a la realidad de Colombia y Perú” describe el perfil medio del turista comunitario y analiza la situación actual de la oferta y demanda en los países mencionados anteriormente. (Ostelea, 2018)

Según el estudio realizado por Ostelea, Perú y Colombia cuentan con “una importante presencia de comunidades indígenas y/o campesinas tradicionales que convierten al turismo en una herramienta potente de estructuración estatal que protege la particularidad cultural de estas comunidades y su proyección de futuro”. A esto podríamos agregar que el turismo comunitario se ha convertido en una herramienta con alto potencial de mejorar la calidad de vida y potencializar el desarrollo económico de algunas comunidades locales.

### **5.4.2 Las cifras en Colombia.**

De acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el número de visitantes no residentes aumentó en un 3,4% entre enero y julio de 2019 en comparación con la misma fecha en el 2018. (Ministerio de comercio, industria y turismo., 2019) para el 2020 la OMT tenía una proyección de crecimiento de 4% (Carreño Rojas, Lucety, 2020).

Este panorama cambió con la actual crisis del COVID-19, afectando a muchos empresarios del sector, actualmente la cifra decreció en un 22% y se espera que siga la misma tendencia, hasta disminuir hasta un 80%. (Carreño Rojas, Lucety, 2020)

El gobierno nacional anunció que le apostará a la reactivación del turismo como primera medida enfocado al turismo nacional como prioridad y al turismo sostenible.

- **Turismo comunitario.**

El turismo comunitario es un tipo de turismo que se enfoca en trabajar en las desigualdades sociales que aquejan a comunidades rurales, pues se convierte en

una vía de generación de ingresos adicionales utilizando los recursos culturales, naturales y locales de una región en particular (AEC, 2020).

Este tipo de turismo permite a los habitantes de una región convertirse en guías turísticos prestando diferentes servicios y dándoles la oportunidad de activar su economía desde la cadena de valor turística (producción e intercambio de bienes y servicios de la zona).

Es importante aclarar que este tipo de turismo encierra un enfoque más activo con respecto a la actividad turística; requiere de una alineación muy fuerte entre los planes del sector público y sector privado, unido a las aspiraciones y necesidades de las comunidades.

Las comunidades que participan en el desarrollo de este ejercicio turístico se ven beneficiadas en aspectos como: Reducción de la pobreza y generación de fuentes de empleo, así como el desarrollo de productos turísticos regionales y el fortalecimiento de las comunidades al estimular la producción de productos locales, como gastronomía, artesanías, entre otros (Asociación de Estados del Caribe, 2020).

- **Turismo comunitario en el mundo.**

A nivel internacional países asiáticos como Laos, Camboya, Tailandia llevan muchos años desarrollando este tipo de turismo. En Latinoamérica, Costa Rica, Perú, Ecuador, Panamá y Brasil, ya han empezado a desarrollar este tipo de turismo con la creación de redes como la red de turismo rural argentina, red de turismo comunitario de Perú, y otras incluyendo [travolution.org](http://travolution.org).

Según la OMT, el turismo comunitario es una industria de unos 16 mil millones de dólares en el mundo, además de acuerdo con The World Travel & Tourism Council (WTTC) se proyecta que el sector crecerá en un 35% entre el 2016 y 2020.

De acuerdo con los datos de Eventbrite y PGAV Destinations, el 70 % de los viajeros de todo el mundo estarían interesados en experiencias de turismo cultural y de contacto real con la población local (El espectador, 2019).

- **Turismo comunitario en Colombia.**

El gobierno colombiano reconoce el turismo comunitario como “la oferta de servicios turísticos, por parte de una comunidad organizada, que participa, se beneficia e

involucra en los diferentes eslabones de la cadena productiva del turismo” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2018).

En Colombia hay organizaciones e iniciativas que han trabajado de la mano del gobierno con el fin de fomentar este tipo de turismo. Un ejemplo de ellas es la ruta turística del sombrero vueltiao en la región caribe, la Etno aldea turística Tambo Wassi en Putumayo y convenio de cooperación para la creación y el fortalecimiento de proyectos turísticos asociativos de las comunidades afroamericanas raizales y palenqueras. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2018).

#### **5.4.3 Mercado objetivo.**

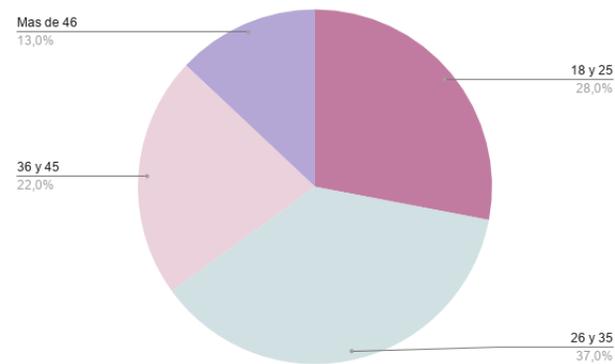
Se identifica un mercado objetivo concentrado en turistas finales y en corporativos con las siguientes características.

Turistas: Interesados en el turismo cultural, que genere conexiones profundas con la comunidad en donde pueda tener intercambio cultural dejando un beneficio para la misma, entendiendo a Colombia como un destino exótico en desarrollo, con gran riqueza cultural y natural. Es un turista informado, aventurero, le gustan los riesgos y es sensible a las problemáticas sociales, por lo tanto, busca productos y servicios conscientes.

#### 5.4.4 Pruebas de mercado y resultados.

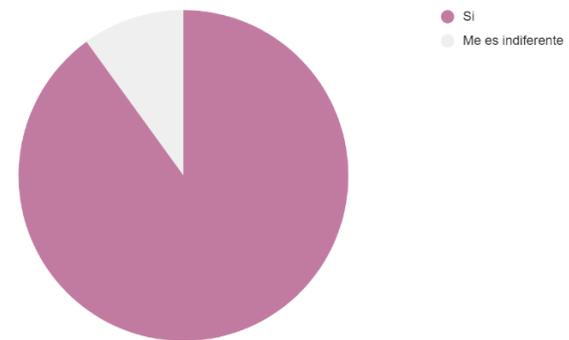
Se realizó una encuesta a 300 personas que cumplen con las características de un turista cultural - comunitario, y obtuvieron los siguientes resultados:

Más del **65%** se encuentra entre los **18 y 35 años**, siendo el rango de edad más representativo el correspondiente entre los 26 y 35 años (37%).

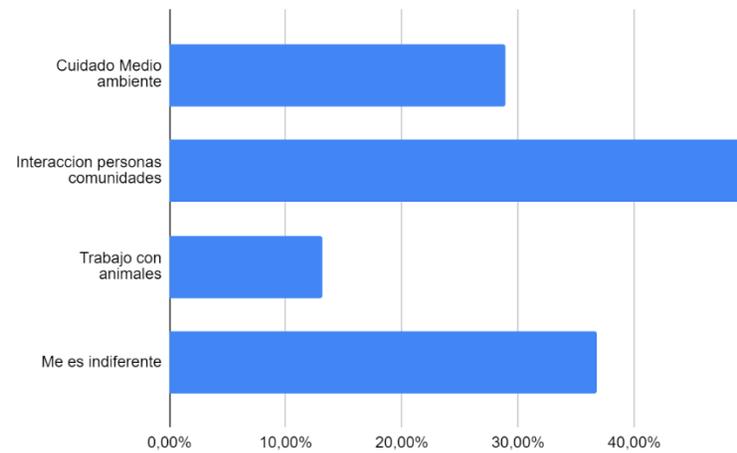


Más del **90%** disfruta ayudar a los demás mientras realiza un viaje.

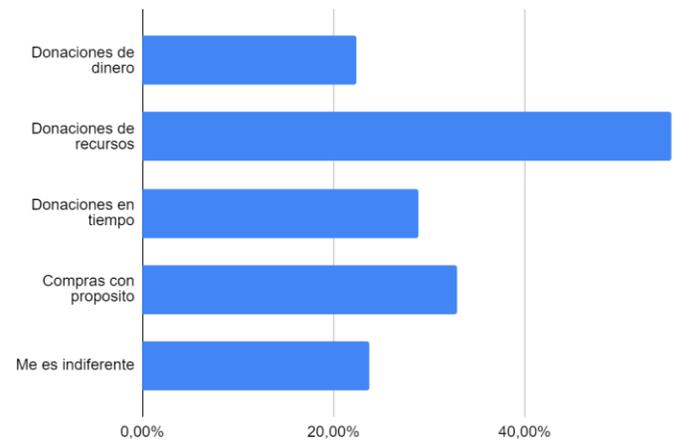
Disfruto ayudar a los demás mientras estoy de viaje?



Las áreas de interés más fuertes dentro de los viajeros son las relacionadas a la **interacción con comunidades (50%)** y el **cuidado del medio ambiente (29%)**.



Los turistas prefieren realizar donaciones de **recursos (54%)** y **compras con propósitos sociales (33%)**, por encima de hacer donaciones en efectivo.



#### 5.4.5 Competencia.

Competidor en el mercado	Lugar de operación	Oferta	Website
Travolution	Chile, Colombia, Argentina	Organización que busca promover un desarrollo sustentable, estilos de vida armónicos y relaciones más conscientes a través de encuentros de culturas diferentes. Chile, Argentina y Colombia	<a href="http://travolution.org/">http://travolution.org/</a> <a href="https://travolution.travel/">https://travolution.travel/</a>
I-like local	Asia y África	Viajes y hospedajes que ofrecen la experiencia a los turistas de vivir como locales en África y Asia.	<a href="http://www.i-likelocal.com">www.i-likelocal.com</a>
Projects Abroad	España	Inmersión cultural llevando a los visitantes a vivir los retos de los locales. Ejemplos: Visitar sitios históricos, trabajar con ganaderos.	<a href="http://www.projects-abroad.es/voluntariado-cultural/inmersion-cultural/">www.projects-abroad.es/voluntariado-cultural/inmersion-cultural/</a>
Siempre Colombia	Colombia (Guajira, Putumayo)	Visita a lugares turísticos no convencionales para conocer la cultura colombiana.	<a href="https://siemprecolombia.com">https://siemprecolombia.com</a>

Tours by locals	Zonas urbanas alrededor del mundo.	Tour dados por locales a los turistas, pero no son comunidades rurales.	www.toursbylocals.com
-----------------	------------------------------------	---	-----------------------

Una vez analizada la competencia, hemos podido encontrar que el turismo comunitario está presente a nivel internacional con empresas ya consolidadas, pero en el caso de Colombia no se encuentra una oferta robusta de este tipo, ya que todavía es novedoso para el mercado, lo beneficioso de esto es que representa una oportunidad, ya sea para atraer turistas extranjeros que no conocen Colombia de esta manera o para turistas nacionales que se sientan atraídos por la novedad.

Por otro lado, el turismo comunitario en Colombia se realiza formalmente en los departamentos de la Guajira y del Putumayo, lo que nos da otra oportunidad para el territorio de Santander, que está totalmente inexplorado para este tipo de turismo y tiene todo el potencial.

El mercado colombiano en términos de turismo comunitario es un mercado que tiene todo por hacer, eso también es una oportunidad y un reto al mismo tiempo, ya que hay que abrirse camino para construir bases sólidas para llevar a cabo una actividad responsable y sostenible en el tiempo.

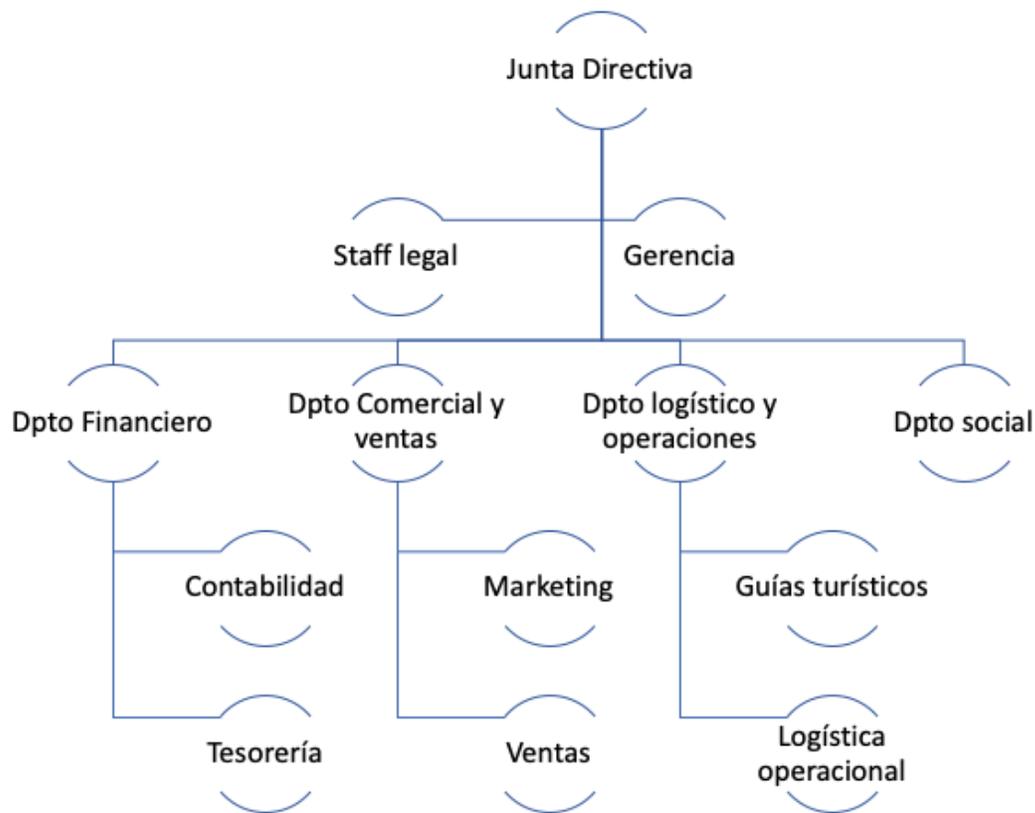
## 5.5 Equipo.

Actualmente el equipo de LOCAL está compuesto por Ximena Oviedo, ingeniera industrial de profesión, especialista en innovación y desarrollo de negocios, se desempeña como el cerebro financiero y estratégico del equipo. Por otro lado, Maria Camila Montero, administradora turística y hotelera, especialista en innovación y desarrollo de negocios, apoyando el proceso de planeación y logística. Juntas son la cabeza de LOCAL y cuentan con la asesoría de Daniela Hormizda, en temas de publicidad digital y Julian Pedrero, en temas de relacionamiento con la comunidad.

Inicialmente Ximena Oviedo y Maria Camila Montero se encargarán de las capacitaciones con el acompañamiento de Julián Pedrero y de manera simultánea se dará inicio a los trabajos de la página web con un externo supervisado por un asistente turístico y logístico, una vez esté lista la comunidad y la página web se empezarán a comercializar y publicitar las experiencias. Esta tarea estará a cargo también de las fundadoras junto con el apoyo del asistente turístico y logístico.

Las 590 primeras experiencias serán atendidas por la comunidad, junto con el apoyo de Julián Pedrero y las fundadoras, sin embargo, para esto es la capacitación, para que la comunidad tenga la autonomía de recibir a los turistas, además la planeación de ventas y recepción de turistas se dará de manera responsable y gradual para no impactar de manera negativa el destino, teniendo en cuenta que este tipo de turismo no es turismo masivo ni de multitudes.

En LOCAL entendemos que los emprendimientos inicialmente cuentan con la mano de obra de los fundadores y un par de colaboradores más, pero poco a poco crecen en personal, por eso con el tiempo lo que se pretende es tener el siguiente organigrama al cabo de los primeros 5 años de funcionamiento, el crecimiento en colaboradores se dará a medida que la operación y el presupuesto lo permita.



## 5.6 Análisis financiero.

- Ingresos:

Como se describió anteriormente, los ingresos vendrán de la venta de la experiencia turística (producto) que tendrá un precio promedio de USD 300. El recorrido incluye alimentación, hospedaje, actividades propias del recorrido y materiales necesarios para estas actividades. No incluye, transporte al destino, seguros y adicionales. Todo lo anterior por persona. Este precio fue calculado teniendo en cuenta el precio dado por el mercado y los costos fijos y variables del proyecto.

- Ventas:

Dado que se están brindando experiencias turísticas a personas extranjeras en primera instancia, se calcula una compra por persona anualmente.

El objetivo es brindar este tipo de experiencias a grupos de 30 personas inicialmente, con el fin de crear relaciones y reconocimiento en el mercado. Para el primer año, se estima llegar a 590 experiencias vendidas (Precio por experiencia USD 300).

- Costo de ventas:

Los costos de venta están estimados en USD 116 por servicio. Esto representa cerca del 39% del total del precio por experiencia.

Este costo incluye el pago brindado a la persona LOCAL encargada de acompañar la experiencia y costos asociados a materiales, productos, y demás utensilios necesarios para llevar a cabo las actividades programadas.

<b>Costos por experiencia LOCAL</b>		
Precio HH Experiencia	USD 16	Por evento
Materiales por experiencias	USD 100	Por evento

**Estos son los costos de personal identificados para la operación inicial.**

- Costos variables:

<b>Personal</b>	<b>Honorarios</b>	<b>Periodicidad</b>
Fundador	USD 1000	Mensual
Fundador	USD 1000	Mensual
Asistente turístico y logístico.	USD 300	Mensual
Asesor legal.	USD 500	Semestral
Asesor contable	USD 500	Mensual

El equipo conformado por 2 fundadores, 1 asistente y 1 asesor contable representará un costo mensual, mientras que las asesorías legales se tendrán dos veces por año.

<b>Gastos Administrativos</b>		
Viáticos	USD 500	Mensual
Contingencias	USD 250	Mensual

Corresponde a los gastos asociados a visitas a comunidades y contingencias presentadas por las mismas.

<b>Gastos de mercadeo</b>		
Ads	USD 200	Mensual
Creación de alianzas	USD 250	Bimensual

Corresponde a la inversión en publicidad digital que necesitamos y a gastos asociados a creación de alianzas con juntas de acción comunal, o entidades del estado que puedan servirnos como articuladores del proyecto.

<b>Plataforma</b>		
Creación Website	USD 1000	Diferido en los 6 primeros meses
Costos asociados página web	USD 1000	Anuales

Este es el costo del diseño, creación y activación de la página web, así como posibles mantenimientos y renovación de dominio anual.

Por todo lo anterior se necesita una inversión de **USD 23.750 para poner la marcha el proyecto durante los seis meses que dura la etapa de capacitación y adaptación con las comunidades.**

Una vez se empiecen a recibir ingresos por las experiencias turísticas, se estima que, para el tercer año de operación, se alcance una utilidad de USD 47.944, cubriendo la inversión inicial.

Es importante resaltar que basadas en la proyección de ventas presentada, se presentan utilidades positivas desde el primer año de operación, lo que permite ver que la oportunidad de este negocio híbrido (con fines comerciales a través del impacto social) es realizable, ideal y rentable.

- Márgenes del proyecto:

	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024	FY2025
Margen bruto	61%	61%	61%	61%	61%
Margen Operativo	35%	35%	36%	37%	38%
<b>Margen Neto</b>	<b>19%</b>	<b>24%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>26%</b>

Los márgenes del proyecto permiten ver una buena relación entre los costos y ventas de la empresa, así como de los gastos por cada periodo analizado.

Así mismo, presentar un margen neto positivo desde el primer año de operación, nos permite identificar un potencial de negocio importante y rentable.

#### **Flujo de caja LOCAL Loving Culture As a Local.**

	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
<b>Inversión Inicial</b>	<b>-\$23.750</b>					
Ingresos	\$177.300	\$214.794	\$209.708	\$212.342	\$215.099	\$217.987
Egresos	\$116.056	\$163.556	\$171.276	\$179.360	\$187.826	\$196.691
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	<b>\$37.494</b>	<b>\$51.238</b>	<b>\$38.433</b>	<b>\$32.982</b>	<b>\$27.273</b>	<b>\$21.295</b>
Impuestos	\$0	\$27.198	\$20.523	\$21.492	\$22.506	\$23.569
Otros ingresos/ Flujos anteriores						
Otros egresos						
<b>Flujo neto</b>	<b>\$37.494</b>	<b>\$24.040</b>	<b>\$17.910</b>	<b>\$11.490</b>	<b>\$4.767</b>	<b>-\$2.273</b>

El proyecto muestra flujo positivo en los primeros 5 periodos (teniendo en cuenta el periodo 0, donde empezaremos a realizar inversión). Sin embargo, en el periodo 5 el flujo neto proyectado es de **USD \$-2.273**, lo que significa que debemos asegurar un mayor número de experiencias turísticas para ese periodo y así amortiguar los egresos que tendríamos en dicho momento. Esto se debe a que los gastos año a año tienen un aumento mayor al que

presentan los ingresos; los ingresos presentan un incremento en nuestras proyecciones del 1%, mientras que los gastos incrementan en un 5%, lo que afecta negativamente el flujo de caja y por ende, las utilidades del proyecto.

Consideramos que con 4 años en el mercado, tendremos la capacidad de mitigar este riesgo asegurando la venta de más experiencias turísticas y/o generando ingresos alternativos.

## **5.7 Impacto Social.**

### **Objetivo social:**

*Impactar a la comunidad positivamente, brindándole herramientas para el desarrollo de actividades turísticas en la región, de acuerdo con los estándares de la OMT (Organización Mundial del Turismo) y la legislación nacional, velando por una operación sostenible y segura en el tiempo.*

Con la llegada de Local los nativos tendrán la oportunidad de generar mayor visibilidad de su comunidad hacia el mundo, encontrarán nuevas formas de mostrar sus servicios, los atractivos de la geografía y sus costumbres.

Local busca capacitar a las comunidades en aspectos como: Servicio al cliente, normatividad, buenas prácticas, seguridad, bioseguridad, tendencias globales, nuevas tecnologías, con el fin de convertirlos en potencias mundiales del turismo, ofreciendo servicios diferenciales y de alta calidad.

Es el canal que hará llegar a la comunidad recursos adicionales provenientes de donaciones y trabajo social, que se verán reflejados en obras para el bienestar de los locales y la transmisión y gestión del conocimiento.

Todo esto basado en la transparencia, pago justo y buen trato, sin dejar de lado la conservación de las costumbres y la cultura de cada comunidad.

### **Indicador Social propuesto:**

Proponemos dos indicadores para medir el impacto que LOCAL tendrá en la población elegida. Dado que la creación de LOCAL tiene como objetivo fomentar el turismo y ayudar a las familias campesinas a obtener ingresos adicionales, el primer indicador que elegimos es el siguiente:

*Numero de familias pertenecientes a la población que obtienen un ingreso adicional con ayuda de LOCAL*  
*Total de familias dentro de la población*

Experiencias anuales en promedio	649
Ingreso por familia por experiencia (Teniendo en cuenta que emplearemos una persona por familia)	\$16
Ingresos adicionales de la población con LOCAL en promedio por año	\$10.384

Teniendo en cuenta que realizaremos 649 experiencias en promedio por año durante los primeros 5 años y que con LOCAL emplearemos a un miembro de cada familia perteneciente a la comunidad obteniendo un ingreso adicional por experiencia de USD 16, determinamos que el impacto socio económico será de USD 10.384 anuales adicionales para la región.

Adicionalmente, para lograrlo necesitaremos emplear locales con la preparación y potencial necesario, que se unan a nuestro equipo. De allí nace el segundo indicador:

*Número de personas empleadas por LOCAL en un periodo de tiempo (vacante/año)*

Asistente turístico y logístico	\$300	Mensual
Asesor contable	\$500	Mensual

La proyección de empleos de "oficina" xcreados por LOCAL para el primer año es de 2 empleos, uno será el asistente turístico y logístico, y el otro será el asesor contable. Estos talentos serán buscados dentro de la región para así potenciar el sentido de pertenencia hacia el proyecto.

Este indicador se medirá de esta manera durante el primer año, posterior a este periodo de tiempo se modificará de acuerdo a las necesidades y cambios dentro de la organización, a medida que la operación crezca necesitaremos mas colaboradores.

## 5.8 Estrategia.

En términos de estrategia de mercadeo por la naturaleza del negocio se considera que la mejor estrategia inicialmente es de marketing digital, permitiendo llegar a mayor cantidad de clientes sin importar su ubicación geográfica, así mismo el perfil del cliente objetivo respalda esta determinación.

La estrategia de LOCAL está apoyada **en tres procesos o rutas fundamentales:**

Contacto con la comunidad, contacto con el turista y por último la experiencia del turista durante la inmersión.

El contacto, sensibilización y capacitación de la comunidad tendrá un plazo de tiempo aproximado de 6 meses, este tiempo varía dependiendo de la apertura e interés de cada comunidad. En este proceso es necesario el apoyo de entidades educativas, entidades gubernamentales o líderes sociales de la comunidad que faciliten el acceso y creación de vínculos con la comunidad.

Una vez esté lista la comunidad, se procederá a su publicación en la plataforma LOCAL y podrá recibir turistas.

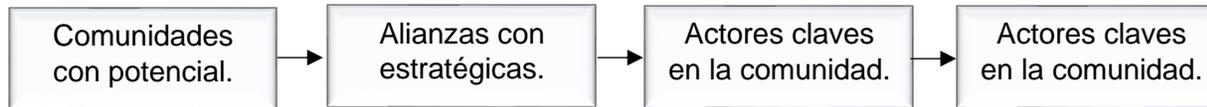
En ese momento se activará el proceso de contacto con el turista por medio de la página web, donde podrá decidir la forma de vincularse, bien sea, viviendo la experiencia de inmersión que implica desplazarse a conocer la comunidad, o por medio de una donación o convirtiéndose en un sponsor de LOCAL. Vale aclarar que esos recursos recibidos por medio de las donaciones o los sponsors se harán llegar a la comunidad en especie, logrando un mayor control y gestión de los mismos.

Posterior a esto, el turista define la comunidad a la que desea visitar, empieza la experiencia y cambio de roles que puede durar en promedio 3 días. Este tiempo puede cambiar dependiendo de las preferencias del turista.

A continuación, se encuentra el detalle de cada uno de los procesos anteriormente descritos.

- **Ruta inicial, contacto comunidad Local.**

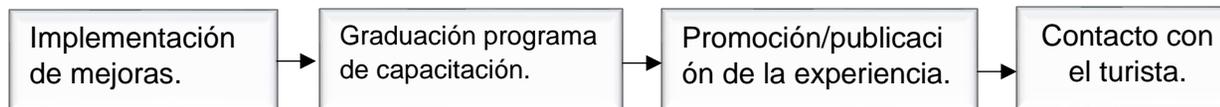
1. Identificación



2. Capacitación

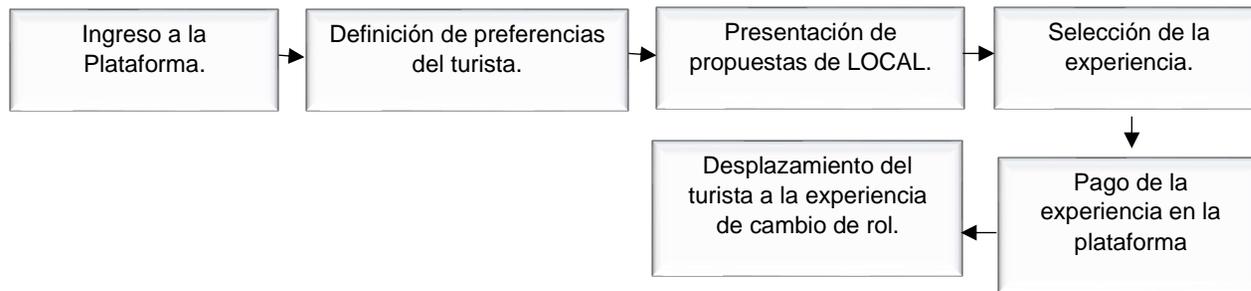


3. Puesta en marcha.

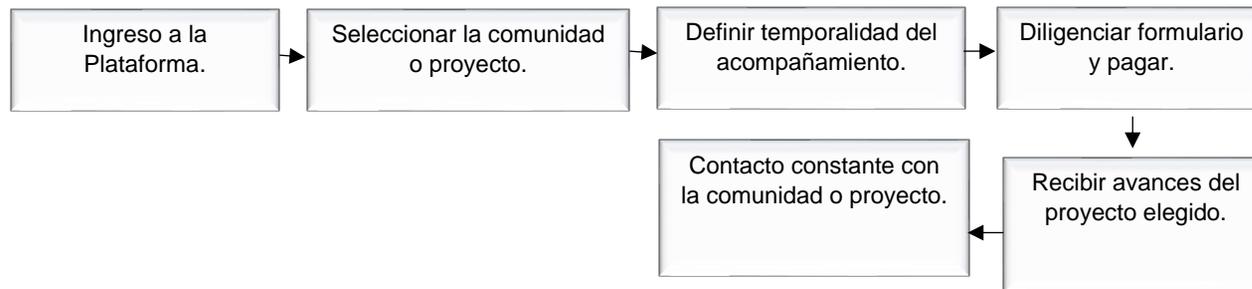


- **Ruta, contacto con el turista.**

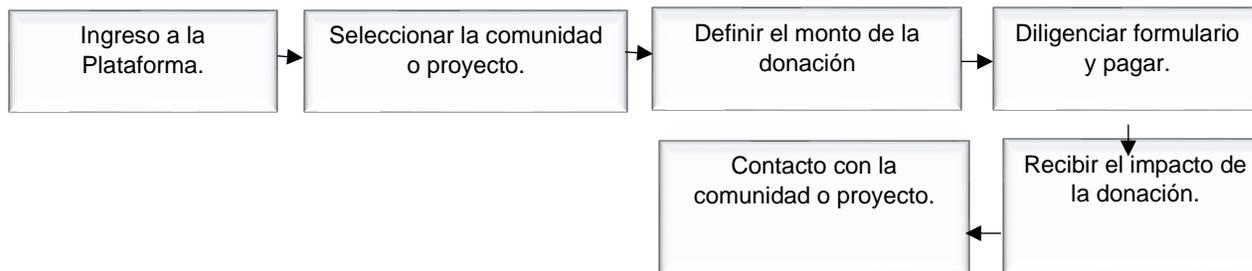
1. Experiencia cambio de roles.



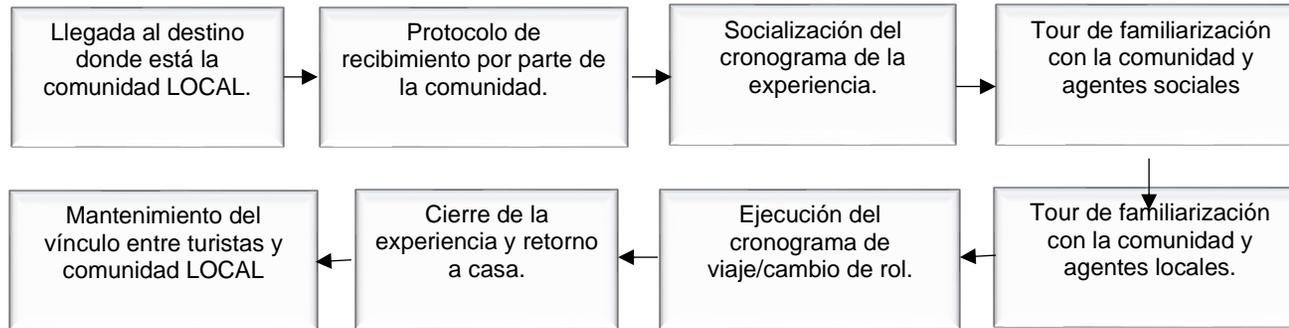
2. Ser sponsor



3. Hacer una donación



- **Ruta, la experiencia cambio de rol.**



## 6. Conclusiones

- La aplicación de metodologías descritas en el trabajo nos permitió la creación de una empresa con impacto social que brinda un servicio innovador en el entorno actual.
- En el proceso de elaboración consciente del plan de negocios, el conocimiento del mercado es uno de los componentes más importantes, ya que este permite identificar el entorno en el que se va a desarrollar la empresa y de esto depende la preparación para entrar a competir e impactar.
- El modelo de LOCAL permite una recuperación de la inversión inicial en el primer año de operación (Inversión inicia USD 23.750 / Utilidades año 1 = USD 34.036)
- Los márgenes del proyecto son positivos. En el primer año el margen neto está por encima del 20%, lo que significa que el negocio es rentable.
- El modelo de capacitación a personas locales, permite la empleabilidad de los mismos, entregándoles un pago justo y que al mismo tiempo es beneficioso para LOCAL, ya que los costos y gastos asociados a la prestación del servicio no exceden el 40% en ninguno de los años proyectos. Esto significa un margen operativo saludable para la operación.

## Referencias

- Accenture. (8 de 2020). Obtenido de Solution IQ: <https://www.solutionsiq.com/resource/blog-post/what-is-an-empathy-map/>
- Asociación de Estados del Caribe. (2020). *Asociación de Estados del Caribe*. Obtenido de <http://www.acs-aec.org/>
- Carreño Rojas, Lucety. (25 de Julio de 2020). *El Espectador*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/>
- Charman, C. (1984). *Decision Making In Educational Settings*. Bloomington.
- Design Thinking. (s.f.). *Design Thinking*. Obtenido de <https://www.designthinking.es/inicio/herramienta.php?id=35&fase=define>
- El espectador. (22 de Diciembre de 2019). Turismo comunitario: ¿qué es y cómo se aprovecha en Colombia?
- Growth Institute. (2015). Obtenido de <https://blog.growthinstitute.com/es/estrategia/ya-tienes-claro-cual-es-tu-bhag>
- ministerio de comercio, industria y turismo. (2018). *Mintic*. Obtenido de [www.mintic.gov.co](http://www.mintic.gov.co)
- Ministerio de comercio, industria y turismo. (23 de Septiembre de 2019). *MINTIC*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co>
- Osborn, A. (1953). *Applied Imagination*.
- Ostelea. (2018). *Ostelea*. Obtenido de <https://www.ostelea.com/>
- Rick Griggs. (1989). *Rolestorming*. Obtenido de <http://www.free-management-ebooks.com/news/rolestorming/>
- Universidad Externado de Colombia. (2020). Obtenido de <https://www.uexternado.edu.co/tag/unidad-de-emprendimiento-emprende/>

### Anexo 1 Financiero

#### PROYECCION FINANCIERA LOCAL LOVING CULTURE AS A LOCAL

FY2021

#### VISTA ANUALIZADA

Average  
Inflation Last  
5years  
4,72%

Experiencias mensuales Precio Unitario	FY2021												FY2021 - FY2025				
	30	60	90	120	141	150	591	619	648	679	711	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024	FY2025	
	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024	FY2025
Ingresos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$9.000	\$18.000	\$27.000	\$36.000	\$42.300	\$45.000	\$177.300	\$185.669	\$194.432	\$203.609	\$213.220
Costos de ventas y fabricacion	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$3.480	\$6.960	\$10.440	\$13.920	\$16.356	\$17.400	\$68.556	\$71.792	\$75.180	\$78.729	\$82.445
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$5.520</b>	<b>\$11.040</b>	<b>\$16.560</b>	<b>\$22.080</b>	<b>\$25.944</b>	<b>\$27.600</b>	<b>\$108.744</b>	<b>\$113.877</b>	<b>\$119.252</b>	<b>\$124.880</b>	<b>\$130.775</b>
<i>Margen bruto</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>61%</i>	<i>61%</i>	<i>61%</i>	<i>61%</i>	<i>61%</i>	<i>61%</i>	<i>61%</i>	<i>61%</i>	<i>61%</i>	<i>61%</i>	<i>61%</i>
Gastos Administrativos	\$4.050	\$3.550	\$3.550	\$3.550	\$3.550	\$3.550	\$4.050	\$3.550	\$3.550	\$3.550	\$3.550	\$3.550	\$43.600	\$45.658	\$47.813	\$50.070	\$52.433
<i>Gastos de personal</i>	\$3.300	\$2.800	\$2.800	\$2.800	\$2.800	\$2.800	\$3.300	\$2.800	\$2.800	\$2.800	\$2.800	\$2.800	\$34.600	\$36.233	\$37.943	\$39.734	\$41.610
<i>Otros gastos administrativos</i>	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$9.000	\$9.425	\$9.870	\$10.335	\$10.823
Gastos de distribucion y mercadeo	\$450	\$200	\$450	\$200	\$450	\$200	\$450	\$200	\$450	\$200	\$450	\$200	\$3.900	\$4.084	\$4.277	\$4.479	\$4.690
<i>Gastos de personal</i>													\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<i>Otros gastos de distribucion y mercadeo</i>	\$450	\$200	\$450	\$200	\$450	\$200	\$450	\$200	\$450	\$200	\$450	\$200	\$3.900	\$4.084	\$4.277	\$4.479	\$4.690
<i>Gastos de depreciacion</i>													\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Utilidad operativa</b>	<b>-\$4.500</b>	<b>-\$3.750</b>	<b>-\$4.000</b>	<b>-\$3.750</b>	<b>-\$4.000</b>	<b>-\$3.750</b>	<b>\$1.020</b>	<b>\$7.290</b>	<b>\$12.560</b>	<b>\$18.330</b>	<b>\$21.944</b>	<b>\$23.850</b>	<b>\$61.244</b>	<b>\$64.135</b>	<b>\$67.162</b>	<b>\$70.332</b>	<b>\$73.652</b>
<i>Margen Operativo</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>11%</i>	<i>41%</i>	<i>47%</i>	<i>51%</i>	<i>52%</i>	<i>53%</i>	<i>35%</i>	<i>35%</i>	<i>35%</i>	<i>35%</i>	<i>35%</i>
Gastos financieros													\$0				
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-\$4.500</b>	<b>-\$3.750</b>	<b>-\$4.000</b>	<b>-\$3.750</b>	<b>-\$4.000</b>	<b>-\$3.750</b>	<b>\$1.020</b>	<b>\$7.290</b>	<b>\$12.560</b>	<b>\$18.330</b>	<b>\$21.944</b>	<b>\$23.850</b>	<b>\$61.244</b>	<b>\$64.135</b>	<b>\$67.162</b>	<b>\$70.332</b>	<b>\$73.652</b>
<i>Impuestos renta</i>							\$326	\$2.333	\$4.019	\$5.866	\$7.022	\$7.632	\$27.198	\$20.523	\$21.492	\$22.506	\$23.569
<b>Utilidad neta</b>	<b>-\$4.500</b>	<b>-\$3.750</b>	<b>-\$4.000</b>	<b>-\$3.750</b>	<b>-\$4.000</b>	<b>-\$3.750</b>	<b>\$694</b>	<b>\$4.957</b>	<b>\$8.541</b>	<b>\$12.464</b>	<b>\$14.922</b>	<b>\$16.218</b>	<b>\$34.046</b>	<b>\$43.612</b>	<b>\$45.670</b>	<b>\$47.826</b>	<b>\$50.083</b>
<i>Margen Neto</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>8%</i>	<i>28%</i>	<i>32%</i>	<i>35%</i>	<i>35%</i>	<i>36%</i>	<i>19%</i>	<i>23%</i>	<i>23%</i>	<i>23%</i>	<i>23%</i>

**Cash Flow LOCAL**

	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
<b>Inversión Inicial</b>	<b>-\$23.750</b>					
Ingresos	\$177.300	\$214.794	\$209.708	\$212.342	\$215.099	\$217.987
Egresos	\$116.056	\$163.556	\$171.276	\$179.360	\$187.826	\$196.691
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	<b>\$37.494</b>	<b>\$51.238</b>	<b>\$38.433</b>	<b>\$32.982</b>	<b>\$27.273</b>	<b>\$21.295</b>
Impuestos	\$0	\$27.198	\$20.523	\$21.492	\$22.506	\$23.569
Otros ingresos/ Flujos anteriores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros egresos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Flujo neto</b>	<b>\$37.494</b>	<b>\$24.040</b>	<b>\$17.910</b>	<b>\$11.490</b>	<b>\$4.767</b>	<b>-\$2.273</b>

**Balance General Primer Periodo**

<b>Activos</b>	<b><u>\$326.050</u></b>
Disponible	\$23.750
Clientes	\$177.300
Intangibles / Alian	\$100.000
	\$25.000

<b>Pasivos</b>	<b><u>\$228.248</u></b>
Cuentas por pagar	\$177.300
Impuestos por pagar	\$27.198
Otras cuentas por pagar	\$23.750

<b>Patrimonio</b>	<b><u>\$97.802</u></b>
Utilidades del periodo	\$34.046
Capital Social	\$63.756

## Gastos Local Loving Culture As a Local

<b>Personal</b>	<b>Honorarios</b>	<b>Periodicidad</b>
Fundador	USD 1000	Mensual
Fundador	USD 1000	Mensual
Asistente turístico y logístico.	USD 300	Mensual
Asesor legal.	USD 500	Semestral
Asesor contable	USD 500	Mensual

<b>Gastos Administrativos</b>		
Viáticos	USD 500	Mensual
Contingencias	USD 250	Mensual

<b>Gastos de mercadeo</b>		
Ads	USD 200	Mensual
Creación de alianzas	USD 250	Bimensual

<b>Plataforma</b>		
Creación Website	USD 1000	Diferido en los 6 primeros meses
Costos asociados página web	USD 1000	Anuales

<b>Costos por experiencia LOCAL</b>		
Precio HH Experiencia	USD 16	Por evento
Materiales por experiencias	USD 100	Por evento