

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
CON ENFOQUE SOCIAL DEDICADA AL TURISMO RECEPTIVO QUE DISEÑE
Y PROMOCIONE PRODUCTOS TURÍSTICOS EN TORNO AL PATRIMONIO
CULTURAL Y LA ZONA RURAL DEL MUNICIPIO DE GUADALAJARA DE
BUGA**

**VÍCTOR MANUEL CERVERA ESCANDÓN
ALAIN MARINO MUÑOZ**

Universidad

del Valle
UNIVERSIDAD DEL VALLE.
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN.
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.
GUADALAJARA DE BUGA

2019

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
CON ENFOQUE SOCIAL DEDICADA AL TURISMO RECEPTIVO QUE DISEÑE
Y PROMOCIONE PRODUCTOS TURÍSTICOS EN TORNO AL PATRIMONIO
CULTURAL Y LA ZONA RURAL DEL MUNICIPIO DE GUADALAJARA DE
BUGA**

**VÍCTOR MANUEL CERVERA ESCANDÓN
ALAIN MARINO MUÑOZ**

Presentado al Profesor
JAIME AGUILAR MORENO
Economista – Magister en Economía Aplicada
Coordinador Programa de Administración de Empresas

Asesor Trabajo de Grado:
JEAN FABIÁN TABORDA
Administrador De Empresas-
Especialista En Administración De Empresas

UNIVERSIDAD DEL VALLE.
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN.
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.
GUADALAJARA DE BUGA
2019

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	12
INTRODUCCIÓN	13
1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
1.1 ANTECEDENTES.....	14
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.3 PREGUNTA PROBLEMA.....	18
1.4 SISTEMATIZACIÓN.....	19
3. OBJETIVOS	20
3.1. OBJETIVO GENERAL	20
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
4. JUSTIFICACIÓN	21
4.1 PERSONAL	21
4.2 TEÓRICO - ACADÉMICA	21
4.3 PRÁCTICA	22
4.4 SOCIO AMBIENTAL	22
5. MARCOS DE REFERENCIA.....	23
5.1 MARCO TEÓRICO	23
5.1.1 Emprendimiento.....	23
5.1.2 Plan de Negocio	25
5.2 MARCO CONCEPTUAL.....	31
5.3 MARCO CONTEXTUAL	32
5.4 MARCO LEGAL	35
6. METODOLOGÍA.....	37
6.1 TIPO DE ESTUDIO.....	37
6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	37
6.3 FUENTES DE OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN	37
6.4 PROCESO METODOLÓGICO.....	37

7.	PERFIL DEL CLIENTE.....	42
7.1	TAREAS, FRUSTRACIONES Y ALEGRÍAS DEL CLIENTE.....	42
7.2	MAPA DEL VALOR.....	44
7.3	DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.....	46
7.4	CANVAS.....	49
8.	ESTUDIO DE MERCADO.....	51
8.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO A TRAVÉS DE PESTEL.....	51
8.1.1	Entorno político.....	51
8.1.2	Entorno económico.....	54
8.1.3	Entorno social.....	58
8.1.4	Entorno tecnológico.....	62
8.1.5	Entorno ecológico.....	62
8.1.6	Entorno legal.....	64
8.2	EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE).....	65
8.2.1	Matriz de evaluación de factores externos.....	69
8.3	EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI).....	70
8.3.1	Factor gerencia.....	70
8.3.2	Factor organización.....	71
8.3.3	Factor talento humano.....	71
8.3.4	Factor capacidad tecnológica.....	72
8.3.5	Factor financiero.....	72
8.3.6	Factor prestación de servicios e inventarios.....	73
8.3.7	Factor competitividad.....	74
8.3.8	Resumen de resultados del factor interno.....	74
8.3.9	Matriz de evaluación del factor interno.....	75
8.4	ANÁLISIS DEL SECTOR A TRAVÉS DE CINCO FUERZAS DE PORTER.....	78
8.4.1	Amenaza de competidores potenciales.....	78
8.4.2	Rivalidad entre competidores.....	79
8.4.3	Amenaza de productos sustitutos.....	80
8.4.4	Poder de negociación de los compradores.....	80

8.4.5	Poder de negociación de los proveedores	80
8.5	ANÁLISIS BENCHMARKING	83
8.6	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	89
8.7	ANÁLISIS DEL MERCADO	90
8.7.1	Características del visitante	90
8.7.2	Caracterización del viaje	91
8.7.3	Medios de comunicación.....	92
8.8	ANÁLISIS DOFA.....	93
8.9	ESTRATEGIAS DE MERCADO.....	94
8.9.1	Estrategias de posicionamiento	94
8.9.2	Estrategias de promoción (marketing)	95
8.9.3	Plaza (destino).....	96
8.9.4	Producto	96
8.9.5	Precios	97
8.10	PLAN DE VENTAS	98
9.	ESTUDIO TÉCNICO	101
9.1	CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO A PRESTAR.....	101
9.1.1	Descripción del paquete turístico	102
9.2	INGENIERÍA DEL PROYECTO.....	103
9.2.1	Descripción del proceso administrativo de prestación del servicio	103
9.2.2	Necesidades y requerimientos.....	105
9.3	Estudio de Localización	105
9.3.1	Macrolocalización	105
9.3.2	Microlocalización.....	106
10.	ESTUDIO ORGANIZACIONAL	108
10.1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	108
10.2	EJES ESTRATÉGICOS.....	108
10.3	ESTRUCTURA DEL ORGANIGRAMA	109
10.4	MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES	110
10.5	ASPECTOS LEGALES	117

10.5.1	Inscripción Registro Nacional de Turismo.....	117
10.5.2	Matrícula en Cámara de Comercio.....	118
11.	ESTUDIO FINANCIERO	120
11.1	INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN DEL PROYECTO.....	120
11.1.1	Inversiones en activos fijos y diferidos	120
11.1.2	Inversión en capital de trabajo	121
11.1.3	Financiación de la inversión.....	123
11.2	PROYECCIÓN DE LOS INGRESOS	124
11.3	PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS	125
11.3.1	Costo de las ventas	125
11.3.2	Costos de la mano de obra directa.....	126
11.3.3	Costos indirectos	127
11.3.4	Costos de administración y ventas	129
11.4	PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS.....	130
11.4.1	Ganancias y pérdidas.....	130
11.4.2	Flujos de efectivo	130
11.4.3	Flujo de caja neto para evaluación financiera	132
11.4.4	Balance general proyectado	134
11.5	Evaluación financiera del proyecto	135
11.5.1	Cálculo del costo de capital.....	135
11.5.2	Cálculo de indicadores de viabilidad financiera	137
12.	CONCLUSIONES	138
13.	RECOMENDACIONES.....	140
	BIBLIOGRAFÍA	141
	ANEXOS	146

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Estrategias competitivas de pueblos mágicos consolidados	14
Tabla 2. Perfiles Psicológicos de los emprendedores	24
Tabla 3. Los elementos mencionados con mayor frecuencia en las Definiciones sobre el término “empresario”	25
Tabla 4. Marco Legal	35
Tabla 5. Proceso metodológico	38
Tabla 6. Perfil del cliente	44
Tabla 7. Aliviadores de frustraciones.....	45
Tabla 8. Creadores de alegrías	46
Tabla 9. Bases para la propuesta de valor	47
Tabla 10. Propuesta de valor del producto turístico.....	48
Tabla 11. Modelo CANVAS.....	50
Tabla 12. Evolución de los Componentes del ICC (Balances entre respuestas favorables y desfavorables, %)	61
Tabla 13. Acuerdo Municipal 03 del 30 de marzo de 2016. Estímulos tributarios para promover la inversión, el desarrollo económico y la generación de empleo	64
Tabla 14. Clasificación de variables del macro entorno.	66
Tabla 15. Matriz de factores externos (EFE)	69
Tabla 16. Matriz de factores internos (EFI)	76
Tabla 17. Análisis estructural del sector turístico de Buga.	82
Tabla 18. Agencias de turismo receptivo. Guadalajara de Buga	84
Tabla 19. Resultados trabajo de campo con competidores	84
Tabla 20. Matriz de perfil competitivo, empresas de turismo receptivo. Guadalajara de Buga.	87
Tabla 21. Segmentación del mercado	89
Tabla 22. Características del visitante de Guadalajara de Buga	90
Tabla 23. Caracterización del viaje a Guadalajara de Buga.....	91

Tabla 24. Medios de comunicación utilizados para informarse sobre el destino a Guadalajara de Buga	92
Tabla 25. Análisis DOFA.....	93
Tabla 26. Estrategias de promoción	95
Tabla 27. Características del producto. Paquetes turísticos	96
Tabla 28. Costos de prestación del servicio y precios paquetes turísticos.....	98
Tabla 29. Bases para la proyección de las ventas	99
Tabla 30. Proyección de las ventas. Año 1, frecuencia mensual	100
Tabla 31. Ficha técnica del servicio. Paquete turístico	101
Tabla 32. Proceso administrativo de prestación del servicio	103
Tabla 33. Requerimientos de vehículos, equipos, muebles y enseres. Pesos.....	105
Tabla 34. Matriz de microlocalización.....	107
Tabla 35. Manual de cargos y funciones. Conozcamos Buga Natural.....	111
Tabla 36. Inversión en activos fijos y diferidos. Valores en pesos.	120
Tabla 37. Capital de trabajo. Valores en Pesos.	122
Tabla 38. Resumen de la inversión total inicial en el proyecto. Valores en pesos.	123
Tabla 39. Financiación de la inversión	124
Tabla 40. Proyección de ventas brutas anuales. Valores en pesos.....	125
Tabla 41. Costo de las ventas. Valores en pesos.....	126
Tabla 42. Costo de la mano de obra directa. Valores en pesos.....	127
Tabla 43. Costos indirectos. Valores en pesos.....	128
Tabla 44. Gastos de administración y ventas. Valores en pesos.....	129
Tabla 45. Estado de pérdidas y ganancias proyectado. Valores en pesos.....	130
Tabla 46. Flujo de efectivo proyectado. Valores en pesos.....	131
Tabla 47. Flujo de caja neto para evaluación financiera. Valores en pesos.....	133
Tabla 48. Balance general proyectado. Valores en pesos.	134
Tabla 49. Cálculo del costo del patrimonio. Porcentajes	136
Tabla 50. Cálculo del costo de capital promedio ponderado.	136
Tabla 51. Cálculo de la rentabilidad del proyecto.....	137

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Balance fiscal como porcentaje del PIB. 2011-2018.....	52
Gráfico 2. Producto Interno Bruto. 2011-2018.....	55
Gráfico 3. Tasas de interés de colocación. 2011-2018.....	56
Gráfico 4. Inflación. 2011-2018.....	56
Gráfico 5. Tasa de desempleo. 2011-2018.....	57
Gráfico 6. Salario mínimo. 2011-2018.....	58
Gráfico 7. Índice de confianza del consumidor. Colombia a febrero de 2019.....	59
Gráfico 8. Índice de Expectativas del Consumidor (IEC) e Índice de Condiciones Económicas (ICE). Colombia a febrero de 2019.....	60
Gráfico 9. NBI. Valle del Cauca, 2000-2015.....	62
Gráfico 10. Resumen de los factores internos.....	75
Gráfico 11. Análisis de la competencia.....	88
Gráfico 12. Ciclo de ventas estimado. Año 1, frecuencia mensual.....	100

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Desarrollo radial del plan de empresa	26
Figura 2. Modelo Canvas	30
Figura 3. Mapa de Guadalajara de Buga.....	33
Figura 4. Paquete turístico Conozcamos Buga Natural	102
Figura 5. Proceso administrativo de prestación del servicio.....	104
Figura 6. Localización del Municipio de Guadalajara de Buga en el Valle del Cauca.....	106
Figura 7. Estructura organizacional de Conozcamos Buga Natural.	110

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Guía de preguntas para análisis benchmarking	146
Anexo B. Empresas del sector N7912. Colombia, 2018.....	147

RESUMEN

En este documento se presentan los resultados de una evaluación de la factibilidad de crear una empresa con enfoque social dedicada al turismo receptivo que diseñe y promueva productos turísticos en torno al patrimonio cultural y la zona rural del municipio de Guadalajara de Buga. Además de los elementos teóricos y metodológicos que soportan la investigación se presenta el perfil del cliente, considerando aspectos como las tareas, frustraciones y alegrías del cliente, el mapa de valor, la definición del negocio y el modelo CANVAS. Se muestran los resultados del estudio de mercado en donde se analiza el entorno, el componente interno, el sector, la competencia y se segmenta el mercado para su análisis y la elaboración de una matriz DOFA que permite luego soportar las estrategias de mercado y el plan de ventas. También se expone el estudio técnico, donde se presentan las características del servicio a prestar, la ingeniería del proyecto, la localización. Seguidamente, se presenta el estudio organizacional incluyendo los aspectos legales; luego más adelante, se desarrolla el estudio financiero, explicando la inversión, su financiación, la proyección de ingresos, costos y gastos, los presupuestos financieros y la evaluación del proyecto como tal. Se concluye que el proyecto es viable financieramente, soportado en una viabilidad de mercado, técnica y organizacional.

Palabras clave: evaluación financiera; plan de negocios; turismo receptivo; empresa turística.

INTRODUCCIÓN

Las ventajas competitivas y comparativas que tiene el municipio de Guadalajara de Buga, como son su localización geográfica y su riqueza natural contenida en la zona rural, se proyectan como una gran oportunidad para desarrollar ideas de negocio innovadoras y con un enfoque de inclusión social que le permitan al municipio diversificar la oferta de sus productos turísticos y hacer cada vez más atractivo el territorio a la creciente demanda de turistas que buscan vivir experiencias y conocer a fondo las riquezas y biodiversidad únicas en el mundo, con las que cuenta la región pacífica.

En un panorama que, además, ha centrado su atención en el desarrollo sostenible a nivel mundial, se debe encontrar un equilibrio entre las demandas del mercado y el desarrollo económico de las regiones, un reto que implica trascender la concepción básica del desarrollo empresarial y que requiere una visión integral donde todas las partes, desde los campesinos y turistas, hasta el medio ambiente, cooperen en armonía y sean el epicentro del desarrollo productivo para el municipio.

Desde este planteamiento, se abordan a continuación los resultados de una evaluación de la factibilidad de crear una empresa con enfoque social dedicada al turismo receptivo que diseñe y promocióne productos turísticos en torno al patrimonio cultural y la zona rural del municipio de Guadalajara de Buga.

El documento que se presenta se estructuró en 13 capítulos. Del 1 al 6 contiene los elementos teóricos y metodológicos que soportan la investigación; luego, en el capítulo 7 se presenta el perfil del cliente, considerando aspectos como las tareas, frustraciones y alegrías del cliente, el mapa de valor, la definición del negocio y el modelo CANVAS. Luego, el capítulo 8 muestra los resultados del estudio de mercado en donde se analiza el entorno, el componente interno, el sector, la competencia y se segmenta el mercado para su análisis y la elaboración de una matriz DOFA que permite luego soportar las estrategias de mercado y el plan de ventas.

Posteriormente, el capítulo 9 expone el estudio técnico, donde se presentan las características del servicio a prestar, la ingeniería del proyecto, la localización. Seguidamente, está el capítulo 10 con el estudio organizacional incluyendo los aspectos legales; luego más adelante, se desarrolla el estudio financiero, explicando la inversión, su financiación, la proyección de ingresos, costos y gastos, los presupuestos financieros y la evaluación del proyecto como tal. Los capítulos 12 y 13 muestran las conclusiones y recomendaciones respectivamente.

Se concluye que el proyecto es viable financieramente, soportado en una viabilidad de mercado, técnica y organizacional.

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

Estrategias a nivel nacional e internacional demuestran la relevancia que tiene el turismo rural receptivo como fuente de desarrollo económico a través de la potencialización del capital rural, la identidad territorial y la creación de experiencias, esto se puede evidenciar al revisar antecedentes investigativos y el desarrollo de productos turísticos que han tenido en cuenta estos factores como criterios de éxito para sus propuestas turísticas.

Es así como se puede destacar la consolidación turística del programa de pueblos mágicos de México (Shaadi Rodriguez, Rodriguez Herrera, & Pulido Fernandez, 2018), en el artículo de la revista investigaciones turísticas se puede ver como se identificaron variables de competitividad y sustentabilidad para consolidar estrategias en diferentes localidades de este territorio, aportando al posicionamiento del sector turismo y al mejoramiento de la calidad de vida. También se identifica el ciclo de vida de la implementación de esta estrategia clasificándola de acuerdo a las etapas de exploración, implicación, desarrollo, consolidación, estancamiento y declive.

El resultado de esta investigación permite identificar las características turísticas de las localidades de acuerdo a su ubicación geográfica, ciclo de vida y potencialidades, para el enfoque de este trabajo se consideran aquellos pueblos que se encuentran en la fase inicial, por ejemplo, para Tacámbaro - Michoacán se identificó la llegada de visitantes positivas y en aumento pero lentas, la buena oferta de atractivos de naturaleza con mejores instalaciones, la reducida oferta de servicios turísticos, ofrecidos por los residentes, los accesos para conectividad terrestre en mejora y cercanía de terminales para conectividad aérea, la publicidad digital en impulso y la imagen urbana reglamentada. Así como este pueblo se identificó las características de los otros y se desarrollaron las estrategias para aquellos pueblos que llegaban hasta la etapa de consolidación.

Tabla 1. Estrategias competitivas de pueblos mágicos consolidados

Pueblo mágico	Estrategias	Dimensión, factor o ámbito
Loreto, Baja California Sur Región Norte Año de Inscripción: 2012	- Medición de índices de satisfacción del usuario para planificación y toma de decisiones.	- Consumidores
	- Concentración de capital humano capacitado como fuerza laboral que brinde servicios de calidad.	- Factor humano
	- Vinculación con instituciones de educación superior para investigación sobre prevención social y seguridad local.	- Investigación - Gestión
	- Creación de productos turísticos diferenciados mediante el aprovechamiento de la riqueza de atractivos culturales y naturales del lugar.	- Atractivos esenciales
	- Uso práctico de la tecnología para promoción efectiva y de alcance y para generar otros canales de distribución.	- Tecnología - Marketing Mix
	- Delineación de planes estratégicos y operativos para potencializar el turismo.	- Gestión

Fuente: Shaadi Rodriguez, Rodriguez Herrera, & Pulido Fernandez (2018)

El enfoque del desarrollo de este tipo de turismo se enmarca en la creación de una agencia turística que pueda brindar paquetes a los peregrinos que llegan a la ciudad de Buga, ofreciendo una alternativa complementaria al turismo religioso que ya se encuentra posicionado, es por este motivo que se tiene en cuenta también el trabajo de grado elaborado por Pablo Esteban Lucero para su Maestría en Administración de Empresas y que se titula “proyecto de creación de una agencia de servicios de turismo receptivo para el desarrollo y promoción del patrimonio natural y cultural de Ecuador” (Lucero Villareal, 2016).

En este caso se tiene un fuerte énfasis en el aprovechamiento de los recursos naturales y culturales del territorio a través de la creación de EasyTrip EC como una empresa innovadora que atrae y facilita el recorrido por los principales destinos naturales de Ecuador y que se enfoca en personas de la tercera edad. Se presenta como una experiencia de viajes fácil, segura y con todo lo que necesitan sus clientes para sentirse cómodos, fomentando el descubrimiento de la naturaleza y paisajes naturales junto a la historia, cultura y gastronomía ecuatoriana, con la facilidad de acceder a varios servicios complementarios que facilitan la estadía por períodos prolongados de tiempo de forma confiable.

Una de las líneas de servicios que presentan es el de “Free Program”, pensado para jubilados que desean permanecer un período mayor al de unas tradicionales vacaciones, donde además de escoger las ciudades, pueblos o destinos donde hospedarse, tiene la posibilidad de acceder a servicios adicionales como financieros, de salud, y de transporte.

La otra línea de servicios es la “Easy Trip”, pensada para viajeros en periodos cortos de vacaciones e incluye visitas a los principales destinos turísticos del Ecuador, incluyendo

servicios de guías, transporte, alojamiento y actividades de recreación pensadas para el mercado objetivo definido.

Se encontró también el plan de negocios para la creación de una agencia de viajes con funcionamiento en Bogotá para el desarrollo de actividades de ecoturismo en los departamentos de Amazonas y Boyacá (D’Otero Pérez & Jimenez Sánchez, 2010), en este caso la estrategia de comercialización de la empresa gira en torno a las salidas pedagógicas escolares y el desarrollo de actividades lúdicas acercando a los estudiantes al medio natural, a los ruidos propios de la selva, a vivir la dimensión geopolítica en la frontera colombo-brasilera y peruana, a navegar en el río, y conocer los ambientes naturales y culturales de las comunidades indígenas.

Para este trabajo se establecen salidas lúdicas con grupos de estudiante mínimo de 18 personas y máximo de 35, teniendo en cuenta la rentabilidad del servicio y la calidad en la prestación del servicio turístico.

Por último, se halló en este rastreo de antecedentes un caso de éxito de la creación de un producto turístico que aprovecha el entorno natural de la ciudad de Santiago de Cali, este se llama “la ruta de la montaña” (Camara de Comercio de Cali, 2017). Siendo este plan uno de los principales atractivos naturales, gastronómicos y culturales, de acuerdo con la Cámara de Comercio de Cali, incluye una ruta por Pance, La Buitrera y Villa Carmelo con 13 zonas de alojamiento en fincas campestres y lugares de camping desde donde se coordinan actividades eco turísticas para los visitantes, a solo 20 minutos de la ciudad.

Este es un recorrido liderado por 70 empresarios de la zona y las secretarías de Cultura y Bienestar Social de Cali, quienes en conjunto han desarrollado este emprendimiento empresarial comunitario. En la travesía se puede encontrar desde la cascada de Pance, hasta el Chakana Spa Natural para los turistas que buscan disfrutar otro tipo de experiencias.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los principales desafíos de las economías a nivel mundial hace énfasis en el crecimiento económico a la par de la sostenibilidad ambiental, el termino que surge frente a la satisfacción de las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones, garantizando el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social es el de desarrollo sostenible.

Así entonces la generación de riqueza y prosperidad en los países del mundo debe enfocarse en esta visión, tal es su importancia que para cumplir la agenda global de los objetivos del milenio al año 2030 el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo estableció 17 objetivos de Desarrollo Sostenible, entre los cuales se incluye fomentar el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos (PNUD, 2017).

Hecha esta consideración, también se puede contemplar otra problemática, el desempleo, de acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo y su informe perspectivas sociales y del empleo en el mundo: tendencias 2018 (Organización Internacional del Trabajo, 2018), se calcula que en 2017 esta tasa se situó en 5,6 por ciento, con un número total de desempleados superior a 192 millones en todo el mundo y estima que los déficits de trabajo decente siguen estando muy extendidos, esto porque la economía mundial todavía no genera empleos suficientes. En el caso de Latinoamérica los países con menor tasa de desempleo, de acuerdo al Sistema de Indicadores de Mercado Laboral y Seguridad Social (SIMS) del Banco Interamericano de Desarrollo, son Guatemala (2,2%), México (3,2%) y Bolivia (3,3%) y aquellos con mayores tasas de desempleo son respectivamente Brasil (9,8%), Colombia (9,4%), y Argentina (8,2%) (BBC Mundo, 2018) .

Para la revista Dinero “La tasa de desempleo en Colombia, durante abril del 2018, fue de 9,5% subiendo 60 puntos básicos en comparación el mismo mes del 2017 cuando había sido de 8,9%, según cifras del Departamento Nacional de Estadística (Dane)” (Dinero, 2018). Por otra parte, para este mismo mes la tasa global de participación se ubicó en 64,6% y la tasa de ocupación en 58,5%, siendo las ciudades de Armenia (16,2%) y Cúcuta (16,2%) las que registran las tasas más altas a nivel nacional.

Con esta información se puede decir que las soluciones que se planteen a esta problemática, contextualizada para el territorio nacional, debe considerar la promoción del desarrollo sostenible y ambiental como una de las estrategias para mitigar la misma, es por ello que se considera el turismo receptivo rural como un medio que puede generar empleo y a su vez contribuir con el cumplimiento de los objetivos de desarrollo del milenio.

Según la Organización Mundial del Turismo (Organizacion Mundial del Turismo, 2018), y la última recopilación de datos del Panorama OMT del turismo internacional, este sector a nivel mundial consolidó su crecimiento para el año 2017 al generar por lo menos 1,6 billones de dólares de EE.UU. y convirtiéndose en el tercer sector exportador más importante del mundo. El crecimiento registrado en 2017 fue el mayor desde 2010, encabezado por las regiones de Europa y África, donde las llegadas aumentaron un 8% y un 9%, respectivamente, por otra parte, China continúa siendo el mayor emisor mundial de turismo al registrar gastos por 258.000 millones de dólares. Las Américas lograron un aumento del 3%.

Para el caso de Colombia el turismo receptivo mantiene esta tendencia internacional en los primeros meses del año 2018, “Las cifras de llegada de turistas extranjeros a nuestro país según Migración Colombia, durante ese lapso fue de 1.444.208, es decir, 46 por ciento más que en los mismos meses de 2017” (El Tiempo, 2018). Por su parte, el Valle del Cauca también se ha consolidado como uno de los principales receptores de turismo a nivel nacional, según el diario el País (El País, 2018), en el primer trimestre del año 2018 arribaron al departamento un total de 48.688 visitantes procedentes en su mayoría de Norteamérica, Suramérica y Europa, una cifra superior en 5,3% frente al mismo periodo en el año 2017. Para el año 2019 y según un informe presentado por Cotelvalle, solo en febrero el departamento recibió 17.421 visitantes de otros países, de los cuales el 84,11 % se alojó en

Cali. Los viajeros arribaron desde EE.UU. (22,4 %), Ecuador (19 %), Perú (6,4 %), Panamá (4,9 %) y España (4,5 %). Entre las razones de su visita se encontraron motivos turísticos (72,7 %), de negocios (7,1 %), para la participación en eventos (2,8 %) y el sometimiento a tratamientos médicos (2 %) (El País, 2019).

De acuerdo con ese reporte, solo por turismo y ocio llegaron a Cali y el Valle un total de 36.163 visitantes, que constituyeron el 74,3%, mientras por negocios lo hicieron 3009, es decir, el 6,2%. Por su parte, el 2,8% vino a la región para asistir a eventos, conferencias y congresos. Este mismo artículo hace referencia a que de acuerdo con la OIT el empleo que se genera a través del turismo se concentra en 76,39 % en Cali y el 24,16 % en el resto del Valle del Cauca.

Por su parte, el municipio de Guadalajara de Buga recibe al año cerca de 3 millones de visitantes de todo el mundo, de los cuales se calcula que por lo menos 2 millones de estos son peregrinos católicos y llegan a visitar la Basílica del Señor de Los Milagros. El municipio también se encuentra incluido en la estrategia del gobierno nacional de Red de Pueblo Patrimonio para fortalecer estos territorios a través de su patrimonio cultural y fortalecimiento turístico.

A pesar de este panorama y de que el turismo religioso representa una importante fuente de ingresos para la economía Bugueña, esta se encuentra focalizada en el sector aledaño a la Basílica y los peregrinos que llegan a la ciudad a través del turismo receptivo no se quedan en la ciudad para aprovechar otros de los atractivos turísticos y rurales del municipio. Esto en parte se debe a que la oferta turística del municipio y las agencias que prestan estos servicios se han centrado en el turismo emisor desde Buga hacia otras regiones del país sin considerar las ventajas competitivas y atractivos de la zona en el aspecto natural y rural como el Parque Nacional Natural Las Hermosas, la Reserva Natural Laguna de Sonso, El Vínculo y el Parque Regional El Vínculo.

1.3 PREGUNTA PROBLEMA

Con lo expuesto anteriormente se puede evidenciar que hay una problemática de desempleo y una necesidad de generar desarrollo económico y sostenible a partir de apuestas que generen valor en los territorios, identificando para esta situación el particular crecimiento que tiene el turismo como un motor de desarrollo en función de estos aspectos descritos y que se presenta como una oportunidad para la diversificación de la economía local que no tiene empresas dedicadas particularmente a atraer turistas a Guadalajara de Buga y aprovechar todo su potencial rural.

Otro aspecto importante, es que al mencionar los objetivos de desarrollo del milenio y del desarrollo sostenible, también se está hablando de oportunidades para las comunidades de estos sectores que en su mayoría son campesinos y no tienen otras fuentes de ingresos más allá de las tradicionales actividades de ganadería y agricultura, siendo esta una propuesta con un componente de innovación social importante que se quiere destacar.

Así, la pregunta problema a plantear sería: ¿Es factible crear una empresa con enfoque social dedicada al turismo receptivo que diseñe y promocioe productos turísticos en torno al patrimonio cultural y la zona rural del municipio de Guadalajara de Buga?

1.4 SISTEMATIZACIÓN

¿Cómo se pueden comprender las necesidades y expectativas insatisfechas de los turistas y de qué manera se pueden suplir las mismas?

¿Cuáles son los requerimientos técnicos que permiten delinear la estrategia, estructura y recursos necesarios para el desarrollo de las actividades de la empresa turística?

¿Cuáles son las características administrativas y normatividades legales que aplican para las empresas y el sector turismo a nivel nacional, regional y local?

¿Cuál es la viabilidad financiera del proyecto de creación de la empresa turística?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar la factibilidad de crear una empresa con enfoque social dedicada al turismo receptivo que diseñe y promocióne productos turísticos en torno al patrimonio cultural y la zona rural del municipio de Guadalajara de Buga.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Elaborar un estudio de mercado para comprender las necesidades y expectativas de los turistas para elaborar una estrategia de diseño y promoción de productos turísticos.
- ✓ Realizar un estudio técnico para la prestación del servicio de turismo receptivo.
- ✓ Diseñar un plan administrativo y legal que permita delinear la estrategia, estructura y recursos necesarios para el desarrollo de las actividades de la empresa turística.
- ✓ Determinar la viabilidad financiera del proyecto de creación de la empresa turística.

4. JUSTIFICACIÓN

4.1 PERSONAL

Con el presente trabajo de grado se propone plantear una idea de negocio que permita poner en práctica todo el conocimiento adquirido como administradores de empresas de la Universidad del Valle, reconociendo los factores competitivos del entorno y traduciendo esto en la elaboración de un plan de negocios viable. Así mismo, se puede reconocer un notable interés por el emprendimiento como una opción válida para construir una empresa en el sector del turismo receptivo y que también genere empleo a otras personas, dinamizando la economía local y aprovechando las oportunidades del entorno.

Otro aspecto importante para desarrollar este trabajo de grado con este enfoque es la motivación por impulsar por impulsar un proyecto en el ámbito social pero sostenible económicamente, es decir, que genere valor y utilidades tanto para los emprendedores como para las partes beneficiadas en este ecosistema productivo ya que las perspectiva a la largo plazo lleva a pensar que es posible replicar este modelo en otras ciudades intermedias por fuera de Guadalajara de Buga y así impulsar no solo el esquema turístico del Valle, si no también, de otras ciudades que con características similares y con ventajas comparativas y competitivas reconocibles permitan desarrollar ofertas de productos turísticos empalmadas con planes de desarrollo y políticas públicas de desarrollo empresarial, competitividad o economía naranja.

4.2 TEÓRICO - ACADÉMICA

Se propone con esta tesis recolectar información teórica valida que permita dar los fundamentos al desarrollo de la idea de negocio desde la revisión de antecedentes, conceptos, modelos, etapas, tendencias y hasta las enseñanzas de emprendedores que ya han recorrido el camino de la creación de una empresa, esto con el fin de gestionar el conocimiento de tal forma que no se cometan los mismos errores o se establezca un derrotero lógico para el diseño empresarial en esta etapa de incubación de la idea.

A partir de esta revisión, autores como Rodrigo Varela resaltan por sus aportes al campo del emprendimiento a nivel latinoamericano y se vuelve un referente obligado para estudiar y poner en práctica sus procesos conceptuales que describen la realidad empresarial en un amplio contexto de aplicación.

El despliegue de la transversalidad de conocimientos y su gestión a través de las redes digitales de información permiten dar cuenta de vastas fuentes de información de diferentes campos que pueden ser aplicados a la creación y administración de empresas, es por ello, que se considera relevante analizar entre estas fuentes aquellas bases de datos, libros o artículos especializados que permiten nutrir día a día las mejores prácticas y modelos para crear una empresa de este tipo.

4.3 PRÁCTICA

De acuerdo con el portal digital especializado, Portafolio, son siete de cada diez empresas las que fracasan antes de los 5 años y la tasa de supervivencia de emprendimientos en el país no supera el 30%. Con este panorama será necesario no solo documentar el plan de negocios y evaluar su viabilidad en el papel, si no también empezar la idea de negocio e ir adaptando la misma a los inherentes cambios con los que se enfrentará en el mercado.

Al ser también una idea innovadora y con un componente social se enfrenta aún más a la incertidumbre de los aspectos del entorno que no se pueden controlar, es por ello que este trabajo de grado se consolida como una estructura sólida para poner a prueba la idea de negocio y en ultimas llevar al mercado una propuesta con un alto valor diferencial y con una viabilidad financiera que le permita ser sostenible en el corto, mediano y largo plazo.

4.4 SOCIO AMBIENTAL

Para este trabajo de grado se tiene una visión del aprovechamiento de las ventajas comparativas naturales de la ciudad como su rica fauna y flora derivada de las condiciones demográficas del territorio mediante la creación de una empresa turística que se enfoque en el desarrollo sostenible como un eje fundamental para generar empleos y diversificar la economía rural, así se pretende garantizar la elaboración de productos turísticos a través de la agencia turística que sean sostenibles e incluyentes al mismo tiempo.

Siendo coherente con lo expuesto se tiene como marco de referencia la política nacional de turismo de naturaleza, que establece como objetivo general “posicionar a Colombia como destino de turismo de naturaleza, reconocido por el desarrollo de productos y servicios altamente competitivos y sostenibles, que permitan preservar los recursos naturales y mejorar la calidad de vida de las comunidades receptoras” (Portafolio, 2018).

Consolidar este sector de la economía y preservar estos recursos naturales son el norte que guía el proyecto y que en la actualidad marcan una agenda de desarrollo a nivel mundial, siendo este tipo de turismo uno de los que mayor crece en el mundo y del cual Guadalajara de Buga no es ajeno ya que actualmente se reconoce este destino como uno de los más importantes a nivel nacional obteniendo, por parte por del Ministerio de Industria y Turismo desde el año 2017, una Certificación en Calidad Turística Sostenible, que junto a su ingreso a la Red de Pueblos Patrimonio del país hacen de esta propuesta una idea con gran potencial para ser implementada en el mercado.

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

5.1.1 Emprendimiento

Abordar desde la revisión teórica el concepto de emprendimiento parte del análisis propio del emprendedor como fuente de esta actividad, es decir, desde el análisis del comportamiento humano que puede ser interpretado desde las perspectivas etiológicas y psicológicas como lo hacen Jorge Marulanda, Geovanny Correa y Luis Fernando Mejía en su artículo “Emprendimiento: Visiones desde las teorías del comportamiento humano” (Marulanda Montoya, Correa Calle, & Mejía Mejía, 2009), para estos autores desde el punto de vista etiológico que se refiere al estudio biológico del comportamiento e intenta responder ¿Por qué actúa de tal manera un emprendedor? se puede comprender al mismo a parte de los estímulo que resultan de la asociación de ideas como “resultado de la necesidad por la supervivencia (orientado desde la capacidad del ser humano para razonar), de tal forma que una idea de emprendimiento, sin que esto haya significado una idea de empresa, busca la mejora de calidad de vida de la persona, impactando directamente sobre su hábitat” (Marulanda Montoya, Correa Calle, & Mejía Mejía, 2009, pág. 156).

Por otra parte, desde el punto de vista psicológico en donde se concibe que el hombre por naturaleza es un ser comparativo y creador, se pueden encontrar dos escuelas, la comportamental, representada por Gartner donde se define al emprendedor por el “conjunto de actividades que pone en marcha para crear una organización y considera la creación de una empresa como un suceso de contexto basado en el resultado de numerosos fracasos o éxitos” (Marulanda Montoya, Correa Calle, & Mejía Mejía, 2009, pág. 159), y la escuela psicológica, representada por Carland, que “plantea que el emprendedor es un individuo con necesidades de cumplimiento, dependencia, gusto por el riesgo y sentimiento por controlar su destino” (Marulanda Montoya, Correa Calle, & Mejía Mejía, 2009, pág. 160).

De la revisión que hacen estos autores en este artículo, condensan las principales características del emprendedor de acuerdo con las variables que más se repiten entre los autores más destacados en el tema:

Tabla 2. Perfiles Psicológicos de los emprendedores

Característica	Autor año
Deseo de independencia	Anna, chandler, jansen y Mero (2000);barredo y Llorens(1993); Collis, moore y Unwala (1988); Duchéneaut y Orham (1998); Feesen y Dugan (1989);García y Wandoseeel(2004); Genesca y venecia(1984);Jenssen y Kolvered (1992);Koh (1996);Martínez, Sánchez y Urbina (1998);Rusque (2002); Sheinberg y Mac Millan (1988);Woo, Cooper y Dunkelberg(1988).
Gusto por riesgo	De Pablo y Bueno (2004); Díez de Castro et al (1995); Douglas y Shepherd (1997); Dubini (1988);Smith, backerd y Miner (1987).
Elevada necesidad de logro	Anna, Chandler, Jansen y mero (2000); Barredo y Llorens (1993); Box, White y Barr (1993); Collins, Moore y Unwala (1964); De Pablo y Bueno (2004); Díez de Castro et al (1995); Dubini (1988); Jenssen y Kolvered(1992); Jonson (1990);Koh (1990);Koh(1996); McClelland (1968);Rusque (2002);Woo, cooper y Dunkelberg(1988).
Alta necesidad de competencia	Box, White y Barr (1993); Davidsson (1988); De Pablo y Bueno (2004); Duchéneaut y Orham (1998); Feesen y Dugan(1989)
Preferencia por la innovación	Anna, Chandler, Jansen y Mero (2000); De Pablo y Bueno (2004); Dubini (1988); García y Wandoseeel (2004); Jenssen y Kolvered (1992); Smith, Backerd y Miner (1987)

Fuente: (Marulanda Montoya, Correa Calle, & Mejía Mejía, 2009, pág. 160)

Louis Jacque Filion en el artículo “la definición de empresario: reflexiones sobre un tema complejo y multidimensional” (Varela, Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial Volumen I Entrepreneurship, 2011, pág. 115) intenta responder si se pueden encontrar elementos comunes en tantas definiciones de empresario, iniciando la búsqueda de esta respuesta en el origen del vocablo o término “entrepreneur”, una palabra francesa que significa hacer o llevar a cabo y agrega “El término “entrepreneur” apareció por primera vez en la literatura en 1253, cuando fue utilizado en diferentes formas (por ejemplo, “empreneur”). La forma actual se definió en 1433 (Rey, 1994:700). Sabemos que fue utilizado comúnmente en los años 1500 y 1600. Por ejemplo, Champlain, hablando de su primer viaje para explorar el río San Lorenzo en 1603, escribió que había sido invitado a hacer el viaje “para ver el país y lo que harían los empresarios” (Champlain, 1632, en Giguère II : 702, traducción libre del francés)” (Varela, Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial Volumen I Entrepreneurship, 2011, pág. 117).

Por otra parte selecciona tres pioneros en el campo empresarial que fueron los primeros en reflexionar sobre lo que hacen los pioneros, estos fueron: Richard Cantillon quien describió al empresario como una persona que compra una materia prima a un precio conocido con el fin de venderlo a un precio desconocido, Jean-Baptiste Say, que consideraba a los empresarios como personas que podían hacer cosas nuevas – innovar- , personas que podían hacer más con menos, y personas que obtenían más por hacer algo nuevo, o de manera

diferente, y por último, a Joseph Alois Schumpeter, quien afirmó que la esencia del espíritu empresarial radicaba en la percepción y la explotación de nuevas oportunidades, dando una notable relevancia a la relación entre empresarios e innovación.

En síntesis y tras su análisis de diferentes autores, Louis Jacque Filion, encuentra una serie de elementos o rasgos comunes que se repiten a lo largo de su investigación y que engloban seis elementos: 1) Un empresario es un actor que innova; 2) mediante el reconocimiento de oportunidades; 3) toma moderadamente decisiones arriesgadas; 4) que conducen a acciones; 5) que requieren el uso eficiente de los recursos; y 6) aportan un valor añadido.

Tabla 3. Los elementos mencionados con mayor frecuencia en las Definiciones sobre el término “empresario”

Elementos que definen al empresario	Autores
1. Innovación	Schumpeter (1947), Cochran (1968), Drucker (1985), Julien (1989, 1998).
2. Riesgo	Cantillon(1755), Knight (1921), Palmer (1971) Reuters (1982), Rosenberg (1983).
3. Coordinación de los recursos para la producción; factor organizacional de producción o de la administración de recursos	Ely and Hess(1893), Cole (1942 and in Aitken 1965), Belshaw (1955), Chandler (1962), Leibenstein (1968), Wilken (1979), Pearce (1981), Casson (1982).
4. Creación de valor	Say (1815, 1996), Bruyat and Julien (2001), Fayolle (2008).
5. Pensamiento proyectivo y visionario	Longenecker and Schoen(1975), Filion (1991, 2004).
6. Foco en la acción	Baty (1981).
7. Liderazgo	Hornaday and Aboud (1971).
8. Motor del sistema económico	Weber (1947), Baumol (1968), Storey (1982), Moffat (1983).
9. Creación de empresas	Collins, Moore and Unwalla (1964), Smith (1967), Collins y Moore (1970), Brereton (1974), Komives (1974); Mancuso (1979), Schwartz (1982), Carland, Hoy, Boulton y Carland (1984), Vesper (1990).
10. Reconocimiento de la oportunidad	Smith (1967), Meredith, Nelson and Neck (1982), Kirzner(1983), Stevenson and Gumpert (1985), Timmons (1989), Dana (1995), Shane and Venkataraman (2000), Bygrave y Zacharakis (2004), Timmons y Spinelli (2004).
11. Creatividad	Zaleznik y Kets de Vries (1976), Pinchot (1985).
12. Ansiedad	Lynn (1969), Kets de Vries (1977; 1985).
13. Control	McClelland (1961)
14. Introducción de los cambios	Mintzberg (1973), Shapiro (1975).
15. Rebelión/Delincuencia	Hagen (1960).

Fuente: (Varela, 2011, pág. 121)

5.1.2 Plan de Negocio

De acuerdo con Mauro Garcia Domínguez “el plan de negocios es una herramienta de gran utilidad para crear o fortalecer una empresa. Consiste en recolectar la información suficiente para analizar, evaluar y poner en marcha un proyecto con el propósito de disminuir los riesgos que conlleva el manejo de una empresa (Barrientos, 2003). Un plan de negocios integra

aspectos fundamentales para el desarrollo de una organización tales como la descripción de la empresa, sus finanzas, sus recursos humanos, el plan de producción, la estrategia de mercadotecnia y los aspectos legales” (García Domínguez, 2008).

Podemos decir entonces que el plan de negocios es un documento donde de manera explícita, estructurada y lógica el emprendedor plasma su modelo de negocio, presentando el marco de contextualización y acción necesario para que el proceso empresarial sea una realidad tangible, incluyendo, además, la estrategia necesaria para innovar en su mercado.

En el libro innovación empresarial: arte y ciencia de la creación de empresas, Rodrigo Varela describe el plan de empresa como “un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados y, en resumen, la visión del empresario sobre el proyecto. Es un mecanismo para proyectar la empresa en el futuro, prever dificultades e identificar posibles soluciones ante las coyunturas que pudieran presentarse” (Varela, 2008, pág. 316). El mismo autor plantea los puntos que hay que desarrollar para estructurar el plan de negocio, estos son:

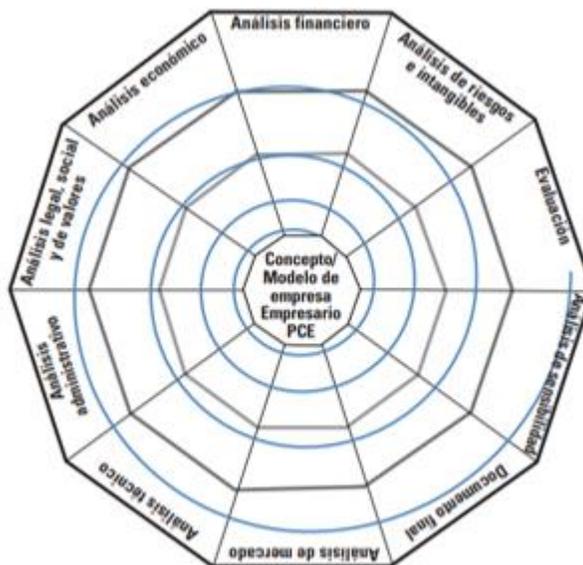


Figura 1. Desarrollo radial del plan de empresa

Fuente: (Varela, Innovación empresarial: Arte y ciencia de la creación de empresas, 2008)

Análisis de mercado: que incluye el análisis del sector y la competencia, del mercado propiamente dicho y el plan de mercadeo.

Análisis técnico: este incluye el análisis del producto, las facilidades, equipos y maquinarias, distribución de espacios, plan de producción, plan de consumo, plan de compras y los sistemas de control.

Análisis administrativo: que incluye el grupo empresarial, el personal ejecutivo, la organización, los empleados y las organizaciones de apoyo.

Análisis ambiental, legal y social: incluye los aspectos legales, de legislación urbana, ambiental y social.

Análisis de valores personales: esta hace referencia a posiciones más subjetivas del empresario en cuestión.

Análisis económico: que incluye la inversión en activos fijos, la inversión en capital de trabajo, el presupuesto de ingresos, el presupuesto de materias primas, servicios e insumos, el presupuesto del personal, el presupuesto de otros gastos, las deducciones tributarias y el análisis de costos.

Análisis financiero: que incluye el flujo de caja, el estado de resultados, el balance y las estrategias financieras.

Análisis de riesgos e intangibles: incluye las condiciones del entorno, los riesgos del mercado, los riesgos técnicos, los riesgos económicos y los riesgos financieros.

Evaluación integral del proyecto: que incluye la evaluación de contado, la evaluación con financiación, el análisis de la estructura financiera, el análisis de sensibilidad.

La evaluación global: Una vez se tengan claros todos los elementos se podrá formular una decisión integral sobre la factibilidad de la empresa en análisis.

Documento final: Todo el proceso de elaboración del plan de empresa finaliza en un documento escrito para ser presentado ante entidades financieras, inversionistas, socios, familiares, ángeles inversionistas, fondos de capital, semillas, incubadoras de empresas, clientes, proveedores, empresas de capital de riesgo, gobierno, organismos de apoyo, empleados, etcétera.

De acuerdo a Seigel, Ford y Bornstein (García Domínguez, 2008), el plan de negocio tiene tres funciones. La primera es servir como un plan que guía el buen desempeño de un negocio, analizando cada uno de sus componentes como finanzas, operaciones y mercadotecnia. La segunda es ayudar a evaluar el desempeño de un negocio a través del tiempo. La tercera función es obtener financiamiento de inversionistas para la ejecución del proyecto. A partir de ello plantean un modelo que incluye:

Índice: Presentación de la información debidamente organizada en índices, subíndices, capítulos y páginas.

Resumen ejecutivo: Sintetiza de manera breve y concisa el contenido total del documento.

Descripción General de la Compañía: se expone brevemente acerca de la naturaleza y las actividades básicas del negocio. Entre los aspectos que se incluyen se encuentran el rubro de empresa; el tipo de consumidores que pretende atender; el producto o servicio que ofrecerá y la manera en que lo hará; el lugar en el que la compañía se encuentra establecida y el ámbito de operación (local, nacional o internacional). Así también, en esta sección se establecen los objetivos de la empresa, su misión y su visión.

Productos y servicios: Se describen, de manera clara y sencilla, las características y los atributos del producto o servicio. Son cuatro aspectos que se incluyen en esta sección: la descripción física, el uso y atributo y el estado de desarrollo.

Plan de Mercadotecnia: Representa una de las partes más importantes de un plan de negocios. En ésta, los productos y servicios que pretende ofrecer una empresa adquieren sentido, porque se establece la forma en que éstos estarán vinculados al mercado para que el negocio tenga éxito. “Específicamente, el propósito de la sección de mercadotecnia es explicar la manera en que un negocio prospectivo intenta manipular y reaccionar a las condiciones del mercado para generar ventas.

Plan Operativo: Establece la manera de cómo la empresa creará su producto o servicio. Es decir, comprende los procesos y procedimientos mediante los cuales se fabricarán o proporcionarán al consumidor.

Administración y Organización: Esta sección indica las personas que integrarán el equipo de trabajo de la empresa, así como su organización. Los autores proponen contar con las personas adecuadas en un equipo de trabajo, sobre todo porque juega un papel importante en la decisión de los inversionistas.

Estructura y Capital: La estructura abarca dos aspectos: las cuestiones legales y la manera en que se realizará la participación financiera, en el caso de las empresas que requieran financiamiento externo.

Plan Financiero: Esta sección constituye una pieza medular, pues es el parámetro de los inversionistas para medir el atractivo del negocio. Esto incide directamente en su decisión de participar o no en el proyecto. El plan financiero está compuesto por una serie de proyecciones del desempeño que tendrá la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

Por su parte, Robert Wemischner y Karen Karp, proponen un modelo que parte del estudio factibilidad, analizando principalmente los aspectos asociados al perfil del emprendedor y el atractivo del mercado para el negocio.

En cuanto al aspecto personal, invitan al emprendedor a reflexionar acerca de la coherencia entre sus objetivos personales, metas, propósitos y el camino tomado para desarrollar la idea de negocio, teniendo en cuenta las implicaciones que estos conllevan en sus aspectos familiares y sociales. El siguiente paso consiste en un abordar como tal la propuesta o idea

de negocio en términos de las características del mercado, la intensidad de la competencia en el área, los productos y servicios a ofrecer y el análisis de costo beneficio.

Otro de los modelos que se pueden tener en cuenta para este análisis del marco teórico es el propuesto por el Fondo Emprender (Fondo Emprender, 2018), entidad que apoya a nivel nacional ideas de negocio a través de capitales semilla que son condonables al cumplir con las metas propuestas en el plan de negocio. Esta entidad desarrollo un manual de buenas prácticas de formulación donde se presenta la nueva estructura del plan de negocio para participar en las convocatorias, los puntos a desarrollar son los siguientes:

Datos generales: Donde se localiza la empresa y que sector se encuentra clasificado el proyecto a desarrollar.

¿Quién es el protagonista?: Se describe el perfil de su cliente, junto a su localización y cuáles son las necesidades que se espera satisfacer para ellos.

¿Existe oportunidad en el mercado?: Se realiza el análisis de la tendencia del crecimiento del mercado y el análisis de la competencia.

¿Cuál es mi solución?: Se describe el concepto del negocio junto al componente innovador o factor diferencial, como se validó en el mercado el proyecto y sus resultados, el avance logrado a la fecha y la ficha técnica por cada uno de los productos.

¿Cómo desarrollo mi solución?: Se describe la estrategia de ingresos, las condiciones comerciales, la proyección de ventas, la normatividad que aplica, las condiciones técnicas más importantes, los requerimientos en infraestructura y recursos, el proceso para la elaboración del producto o servicio, la capacidad productiva de la empresa y el equipo de trabajo

¿Cuál es el futuro de mi negocio?: Se describe la estrategia de ventas, el periodo de arranque del proyecto, el periodo improductivo, las proyecciones de ingresos, costos, gastos, inversiones y capital de trabajo.

¿Qué riesgos enfrento?: Se describen los factores internos y externos que pueden afectar el desarrollo de las operaciones del negocio

Resumen ejecutivo: Incluye el nombre del emprendedor, el perfil, el concepto del negocio y las metas.

Por último, se encuentra un modelo de negocio para el desarrollo de ideas innovadoras y que hace parte de la filosofía Lean o Ágil para la puesta en marcha de empresas tecnológicas y que se adaptada a cualquier otro tipo de empresa, ya sea de productos o servicios, este modelo es el Lienzo Canvas, desarrollado por Alexander Osterwalder en su libro “Generación de modelos de negocio”, para el cual ha contado con la participación de casi 490 colaboradores de 45 países. De acuerdo con este autor “la mejor manera de describir un modelo de negocio

es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica” (Emprendedores, 2018).

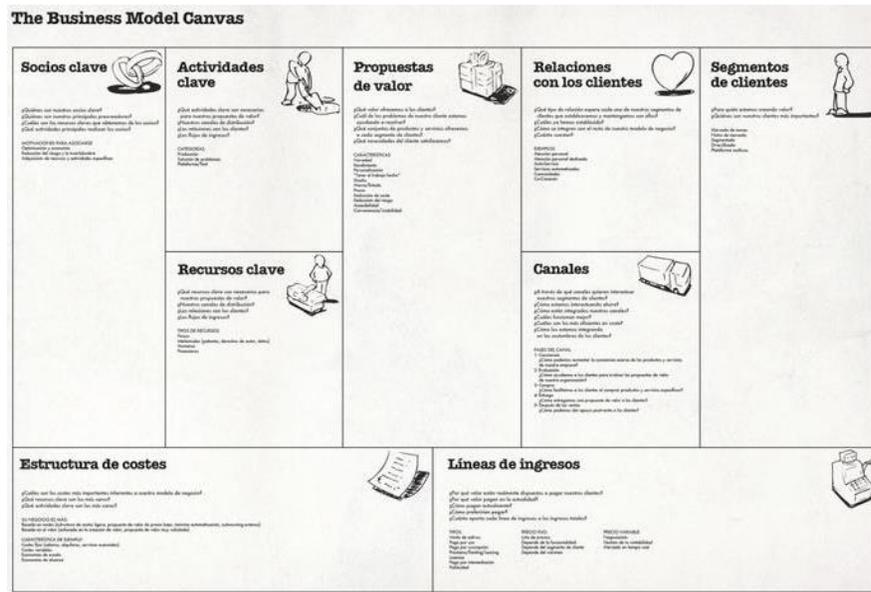


Figura 2. Modelo Canvas
Fuente: (Emprendedores, 2018)

Segmento de clientes: Explica cuál es el segmento de clientes objetivo para la idea de negocio innovadora. Para trabajar sobre este aspecto se puede hacer utilizando herramientas como el diagrama de persona o el mapa de empatía.

Proposición de valor única: Se debe tener claro qué es lo que la empresa va a ofrecer para solucionar los problemas detectados.

Solución o relación con los clientes: Se deben listar las tres características principales de tu producto/servicio.

Canales: Cómo se hace llegar el producto/servicio a los clientes. En este punto es importante reflexionar sobre la cadena de valor para entender mejor el proceso de compra del cliente.

Actividades clave: Identifica las actividades clave a medir que sirvan como indicadores para la toma de decisiones.

Recursos Clave: Cuales son los recursos físicos, humanos, financieros y de conocimiento necesarios para poner en marcha la idea de negocio.

Asociaciones clave: Entre los emprendedores, cada día, hay un mayor interés por establecer acuerdos de colaboración con terceros para compartir experiencias, costes y recursos (socios estratégicos, socios industriales, socios inversores, economías de escala, etc.) que les permitan diseñar, desarrollar y gestionar sus proyectos de negocio.

Flujo de ingresos: Cómo se va a ganar dinero. ¿Por qué van a pagar los clientes?

Estructura de Coste: Analiza los gastos que va a tener la empresa.

En la presente investigación se utilizará la propuesta de Alexander Osterwalder con el Linezo Canvas.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Turismo: en definición de la Organización Mundial del Turismo - comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, negocios u otros. Si no se realiza pernoctación, se consideran excursionistas. Los turistas y excursionistas forman el total de visitantes.

Organización Mundial del Turismo: es un organismo de las Naciones Unidas, que se constituye como la principal institución internacional del sector del turismo, ocupándose fundamentalmente de suscitar el cumplimiento del Código Ético Mundial para el Turismo. Colombia figura como un estado miembro de la OMT desde 1975.

Turismo emisor: Es el consumo efectuado por los residentes como resultados de sus viajes a países diferentes de aquél en el que residen.

Turismo receptivo: Este se da cuando ingresan a un país visitantes de otras naciones con el propósito de quedarse en este durante un periodo no inferior a 24 horas, sin importar el motivo de viaje.

Turismo sostenible: El turismo sostenible es aplicable a todas las formas de turismo y a todos los tipos de destinos, no obstante, este busca dar un equilibrio a tres aspectos fundamentales del ecoturismo siendo estos el medio ambiente, el factor económico y social. Para lograr este precepto en el desarrollo del turismo sostenible se debe dar un uso óptimo a los recursos ambientales, se debe respetar la identidad sociocultural de la sociedad receptora, debe darse una distribución equilibrada de los beneficios económicos percibidos.

Ecoturismo: De acuerdo con lo definido con la Organización Mundial del turismo, el ecoturismo debe ser desarrollado en espacios poco intervenidos por el hombre, debiendo coadyuvar a la protección de la naturaleza y al bienestar de las poblaciones locales, incluyendo aspectos pedagógicos y de interpretación de la naturaleza. Este debe realizarse minimizando los impactos negativos sobre el medio natural así como sobre el socio cultural.

Agencia de viajes: Son aquellas empresas comerciales que se encuentran debidamente autorizadas y se dedican profesionalmente al desarrollar actividades turísticas dirigidas a la prestación de servicios directamente o como intermediarios entre los viajeros y los proveedores de servicios.

Estas se clasifican de acuerdo con las funciones que cumplen como Agencias de Viajes y Turismo, Agencias de Viajes Operadoras y Agencias de Viajes Mayoristas, sus funciones y características se encuentran establecidas en el Decreto 502 de 1997. En este sentido y teniendo en cuenta las características para cada tipo de agencia realizaremos el proyecto para el desarrollo de una Agencia de Viajes y Turismo.

Actividades del ecoturismo: La Política para el desarrollo del ecoturismo identifica algunas entidades para desarrollar en áreas naturales siempre y cuando estas garanticen el mantenimiento del atractivo así como que se adopten controles que minimicen los efectos sobre los recursos naturales por efectos de dichas prácticas.

Dentro de estas actividades se encuentran el reconocimiento de especies vegetales, observación de la fauna, reconocimiento de especies marinas, visita a reservas, visitas a comunidades indígenas, visita a talleres artesanales, recorrido por senderos ecológicos, escalada, espeleología, ciclo turismo, carreteo, buceo, kayak, canotaje, navegación, caminatas y termalismo entre otros.

Responsabilidad social: Obligación de las organizaciones de llevar su comportamiento a un nivel superior en el que sea congruente con las normas, valores y expectativas sociales existentes y no solo con los criterios económicos y legales.

Desarrollo Sostenible: La sostenibilidad es el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones, garantizando el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social.

5.3 MARCO CONTEXTUAL

El municipio de Guadalajara de Buga se encuentra ubicado en el centro del Departamento del Valle del Cauca. Su nombre Guadalajara de Buga, se relaciona con el río tutelar, (río Guadalajara), también llamado Río de las Piedras, el cual nace en la parte media de la Cordillera Central. El territorio tiene dos zonas, la Zona Plana en las riberas del río Cauca y la Zona Montañosa en la Cordillera Central; sus alturas van desde los 969 msnm hasta los 4.210 msnm en el Páramo de las Hermosas (Alcaldía de Guadalajara de Buga, 2017).

El Municipio de Guadalajara de Buga (Colombia) cuenta con una extensión de 832 Km². La densidad del Municipio de Guadalajara de Buga es de 138.50 habitantes por kilómetro cuadrado.

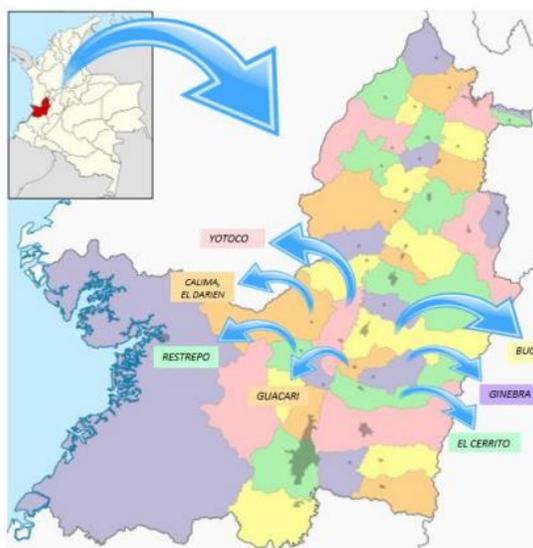


Figura 3. Mapa de Guadalajara de Buga
Fuente: (Camara de Comercio de Buga, 2017)

Guadalajara de Buga es muy reconocida puesto que posee un gran patrimonio arquitectónico e histórico conformado por iglesias coloniales, casas viejas que hacen parte de nuestro patrimonio, asimismo encontramos las calles semi peatonales ubicadas en la zona religiosa donde se encuentra la Basílica del Señor de Los Milagros, siendo así el principal sitio de visitas de nuestra ciudad también encontramos entre los más importantes sitios religiosos a la Catedral de San Pedro, Santo Domingo de Guzmán, San Antonio de Padua, Nuestra señora del Carmen y la Capilla de San Francisco. Cuenta también con una reserva natural y un centro de educación ambiental, la reserva es conocida como la laguna deonso y ofrece gran variedad de peces además es un punto de observación de aves y Está localizada en inmediaciones de Buga por la carretera a Madroñal.

Teniendo en cuenta que el proyecto a desarrollar es con un enfoque hacia el turismo rural se realiza a continuación una descripción de esta zona para el municipio de Guadalajara de Buga:

✓ **Zona Rural de Guadalajara de Buga**

De acuerdo con el Plan de Ordenamiento Territorial - POT - y debido a la densidad poblacional se definieron tres zonas las cuales corresponden a la cabecera municipal, centros poblados urbanos y área rural. Según las jurisdicciones y límites del área rural de Guadalajara de Buga se pueden identificar por lo menos 11 corregimientos.

El municipio de Buga tiene 832 km², comprende un sector rural conformado por 15.890 habitantes (proyección DANE 2017), equivalente al 13,84% del total del Municipio. La zona rural se divide en tres zonas: alta, media y plana.

ZONA PLANA: Con 182 km² y 9,085, habitantes, se encuentra articulada por su cercanía y servicios al sector urbano del municipio. En esta zona se encuentran grandes áreas dedicadas al cultivo de caña de azúcar, haciendas ganaderas de engorde y leche y otros cultivos como piña, maracuyá, etc. A esta zona pertenece la Reserva natural Laguna de Sonso y pasa el río Cauca. Cuenta con 15 veredas o caseríos y los centros más poblados son El Vínculo, Chambimbal y Pueblo Nuevo.

- **CHAMBIMBAL:** Conformado por las veredas de San Antonio, La Campiña, Cerro rico.
- **QUEBRADASECA:** Conformado por las veredas de Quebrada seca y El Manantial.
- **ZANJON HONDO:** Conformada por las veredas de Sonsito, Zanjón Hondo, Santa Bárbara, San Antonio y Urbanización La Unidad.
- **PUEBLO NUEVO:** Conformado por Pueblo Nuevo.
- **EL PORVENIR:** Conformado por El Porvenir, Puerto Bertín, La Palomera.
- **EL VINCULO:** Conformado por las veredas de El Vínculo y urbanización El Bosque.

ZONA MEDIA: Con 145 km², se caracteriza por la producción de café, banano, plátano, maíz, fríjol, cítricos, ganadería de engorde y leche, porcicultura y avicultura; a esta zona pertenece parte de la Reserva forestal natural protectora nacional y en este lugar da origen al río Guadalajara, principal fuente hídrica del municipio. El total de veredas que constituyen la zona son 21. En esta región hay tres importantes centros poblados: La María, Monterrey y La Habana-La Magdalena. En cada uno de estos centros hay una institución educativa con énfasis agropecuario o ambiental.

- **LA HABANA:** Conformado por las veredas de La Habana, La Magdalena, El Janeiro, Las Frías, Alaska, El Diamante y Guadalejo - La Planta, Alto Cielo y La Cabaña.
- **LA MARIA:** Conformado por las veredas La Primavera, Los Medios, La María y Urbanización Los Totumos.
- **MONTERREY:** Conformado por las veredas de Monterrey, La Unión, Miravalle, Rosario de Fátima y San José.
- **MIRAFLORES:** Constituida por la vereda de Miraflores.

ZONA ALTA: Con 504 km², se caracteriza por la producción ganadera de engorde y leche, y por cultivos de tierra fría (mora, tomate de árbol, curuba, arveja, arracacha, etc.). Esta zona cuenta con un área importante de páramo (194 km²) y bosques que dan origen al río Tuluá y a varias fuentes hídricas subsidiarias de éste como río Cofre, río Loro, río La Mesa, quebrada Juntas y quebrada Nogales. El total de veredas que la conforman son 14. El principal centro

poblado de la región es El Placer, donde se encuentra la sede principal de la Institución Educativa.

- FRISOLES: Conformado por las veredas de Frisoles y La Florida.
- EL PLACER: Constituido por la vereda de El Placer.
- EL ROSARIO: Conformado por las veredas de Santa Rita y Santa Rosa.
- EL SALADO: Conformado por las veredas de San Agustín, y El Salado.
- CRUCERO NOGALES: Cuya única vereda es Crucero Nogales.
- LA PLAYA DEL BUEY: Conformado por las veredas de El Topacio, y La Playa del Buey.
- RIOLORO LA MESA: Conformado por las veredas de La Mesa - Rio loro.
- LOS BANCOS: Conformado por las veredas de Los Bancos, El Jardín y Las Ventas.

5.4 MARCO LEGAL

Tabla 4. Marco Legal

Norma	Descripción
Ley 1101 de 2006	Por la cual se modifica la ley 300 de 1996 – Ley General del Turismo y se dictan otras disposiciones
Ley 1558 de 2012	Modifica la Ley General del Turismo Ley 300 de 1996
Ley 1014 de 2006	Ley de fomento a la cultura del emprendimiento
Decreto 355 de 2017	"Por el cual se modifican los artículos 1, 3, 5 Y 7 del Decreto 945 de 2014, el cual reglamentó la conformación y el funcionamiento del Consejo Nacional de Seguridad Turística y los Comités Departamentales de Seguridad Turística de que trata el artículo 11 de la Ley 1558 de 2012".
Decreto 229 de 2017	"Por el cual se establecen las condiciones y requisitos para la inscripción y actualización en el Registro Nacional de Turismo y se modifican en su integridad las secciones 1,2 Y 3 del capítulo 1 del título 4 de la parte 2 del libro 2 del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único Reglamentario del sector Comercio, Industria y Turismo"
Decreto 2158 de 2017	"Por el cual se adiciona el Capítulo 9 al Título 4 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único Reglamentario del sector Comercio, Industria y Turismo y se reglamentan programas y descuentos para promover el turismo de interés social"
Circular 003 de 2016	"Contratación de guías de turismo y prestadores de servicio turísticos inscritos en el Registro Nacional de Turismo
Resolución 135 de 2016	"Por la cual se dicta el Código de Ética de la Profesión de Guionaje o Guianza Turística y se deroga la Resolución N° 221 del 8 de abril de 1999"
Resolución 148 de 2015	Por la cual se reglamente el cumplimiento de las normas técnicas de calidad expedidas por las Unidades Sectoriales de Normalización sobre Sostenibilidad Turística.
Resolución No. 3160 de 05 de octubre de 2015	"Por la cual se establecen los requisitos para la certificación en Normas Técnicas Sectoriales obligatorias y voluntarias por medio de la plataforma virtual para la certificación en calidad turística".
Decreto 1873 de 2013.	Por el cual se reglamentan las funciones del Consejo Superior de Turismo y de dictan otras disposiciones
Resolución 1280 del 27 de junio de 2007	Por la cual se adiciona la Resolución 1143 de 2007 referente a la integración del Comité Directivo del Fondo de Promoción Turística para el período 2007-2009

Decreto 1782 del 23 de mayo de 2007	Por medio del cual se reglamenta el Impuesto con destino al turismo
Decreto 410 de 1971	Código de Comercio de Colombia.

Fuente: Elaboración propia

6. METODOLOGÍA

6.1 TIPO DE ESTUDIO

Para este proyecto se llevó a cabo un estudio de tipo descriptivo ya que con este se pretende formar un análisis profundo que permita llegar a determinaciones claras frente a la identificación de hechos, situaciones o momentos que involucran el objeto de estudio. Con este fin se emplearon principalmente encuestas, entrevista, observación y la revisión documental.

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Se emplearon dos métodos, primero el de análisis y posteriormente el de síntesis. El primero se centra en conocer cada parte del problema desde un modelo de causa y efecto, para ellos en el desarrollo de los objetivos de la investigación se deberá dejar claro esta información con base en las fuentes de información primaria y secundaria que se recopilen, para determinar en cada punto la viabilidad de la propuesta. Posteriormente, el análisis de la información pretende llegar a conclusiones que permitan establecer los requerimientos y expectativas del proyecto y sintetizarlos en un diagnóstico acertado con base en los estudios del modelo de negocio, del mercado, del proceso legal, de los aspectos técnicos y financieros.

6.3 FUENTES DE OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para esta investigación las fuentes de investigación se emplearon de acuerdo a los objetivos específicos planteados y principalmente se clasificarán en:

Fuentes primarias: Entre las herramientas a utilizar para la recolección de datos se encuentran las encuestas y la observación directa que es un método de recolección de datos que consiste en observar al objeto de estudio dentro de una situación particular. Esto se hace sin intervenir ni alterar el ambiente en el que el objeto se desenvuelve.

Fuentes secundarias: para la recolección de datos de fuentes secundarias se utilizará la web como recurso de investigación, bases de datos de investigación como Google académico, Redalyc, SpringerLink, Jstore y ScienceDirect, artículos y revistas para obtener información adicional relacionada con el desarrollo de los objetivos de investigación.

6.4 PROCESO METODOLÓGICO

Para desarrollar este trabajo se inició con el análisis de postulados, teoremas de aplicación universal y de comprobada validez, como los descritos en el marco teórico de este trabajo académico, para llevarlos a soluciones o hechos particulares, como la validación de cada punto determinante en la creación de la empresa que permita cumplir los objetivos específicos planteados.

En este sentido, en el proceso de investigación se optará por recolectar información de carácter cualitativa y cuantitativa, ya que ambas son valiosas y permiten llegar a conclusiones más objetivas frente al objeto de estudio.

Tabla 5. Proceso metodológico

Objetivo	Actividades	Tipo de Fuente	Técnica de recolección de información	Instrumentos de recolección de información
1. Elaborar un estudio de mercado para comprender las necesidades y expectativas de los turistas para elaborar una estrategia de diseño y promoción de productos turísticos	En este objetivo se realiza el estudio de mercado, que consta de los siguientes análisis:			
	Análisis del macroentorno	Secundaria	Análisis documental	Estudios, cifras, datos, estadísticas de la economía nacional, provenientes del DANE, DNP, Banco de la República, ANDI
	Análisis del microentorno	Secundaria	Análisis documental	Estudios, cifras, datos, estadísticas de la economía y del municipio de Guadalajara de Buga y zona rural, provenientes de la Alcaldía Municipal, Cámara de Comercio, Anuario Estadístico
	Análisis del sector	Secundaria	Análisis documental	Estudios, cifras, datos, estadísticas del sector turístico, proveniente de la Cámara de Comercio de Guadalajara de Buga y la Alcaldía Municipal.
	Análisis del consumidor	Primaria	Encuesta	Cuestionario con preguntas cerradas, opción de respuesta múltiple para caracterizar la demanda, gustos, preferencias, disposición a pagar por el servicio de turismo receptivo.
	Análisis de la competencia	Secundaria	Análisis documental	Cifras de empresas del sector, provenientes de Cámara de Comercio de Guadalajara de Buga.
	Proyección de ventas	Secundaria	Cálculos propios	A partir de las cifras obtenidas en los estudios anteriores, se calcula la demanda del mercado y se fija el mercado objetivo y meta, para derivar la proyección de ventas.
	Plan de mercadeo	Secundaria	Análisis documental	Tomando como referencia las estrategias de mercadeo de las 4P, se propone el plan de

Objetivo	Actividades	Tipo de Fuente	Técnica de recolección de información	Instrumentos de recolección de información
				mercadeo para garantizar la proyección de ventas realizada.
2. Realizar un estudio técnico para la prestación del servicio de turismo receptivo.	En este objetivo se realiza el estudio de técnico, que consta de los siguientes puntos:			
	Ficha del servicio	Secundaria	Análisis documental	Se elabora la ficha técnica del servicio, con base a los requerimientos técnicos y el desarrollo de la industria turística para el cumplimiento de requisitos.
	Ingeniería del proyecto	Secundaria	Análisis documental	Se construyen los flujos de procesos y procedimientos para la prestación del servicio, el cálculo de la capacidad de prestación del servicio según tiempos y movimientos.
	Inversión requerida	Secundaria	Análisis documental	Consultas a empresas del sector para obtener requerimientos tecnológicos, equipos, costos de adquisición, proveedores.
	Estudio de localización	Primaria	Consulta de requerimientos de localización industrial	Con base a estudios de localización se evaluarán tres alternativas para determinar la mejor opción para la empresa de turismo receptivo.
	Dimensionamiento del local	Primaria	Consulta a experto	Se solicitará la elaboración de un plano a escala, que cumpla con el dimensionamiento requerido según el tamaño técnico del proyecto.
3. Diseñar un plan administrativo y legal que permita delinear la estrategia, estructura y recursos necesarios para el desarrollo de las actividades de la empresa turística.	En este objetivo se realiza el estudio administrativo y legal, que consta de los siguientes puntos:			
	Direccionamiento estratégico	Primaria	Elaboración propia	De acuerdo con los objetivos de la empresa, se propondrá un direccionamiento estratégico considerando la misión, visión, objetivos, principios.
	Estructura organizacional	Primaria	Elaboración propia	Teniendo en cuenta el dimensionamiento técnico, se

Objetivo	Actividades	Tipo de Fuente	Técnica de recolección de información	Instrumentos de recolección de información
				diseña la estructura organizacional, de acuerdo con los requerimientos de personal de mano de obra directa, indirecta, administrativa y de ventas.
	Manual de cargos y funciones	Primaria	Elaboración propia	Con base a la estructura organizacional se diseñan los perfiles de cargos requeridos.
	Estructura legal	Secundaria	Análisis documental	Se consulta en la Cámara de Comercio de Guadalajara de Buga las posibilidades para la creación de la empresa.
	Normatividad turística	Secundaria	Análisis documental	Se consulta a nivel nacional la normatividad exigida a las empresas del sector turístico.
4. Determinar la viabilidad financiera del proyecto de creación de la empresa turística.	En este objetivo se realiza el estudio financiero, que consta de los siguientes puntos:			
	Inversión requerida fija, diferida y capital de trabajo	Secundaria	Análisis documental	
	Financiación de la inversión	Secundaria	Análisis documental	Consulta de fuentes de financiación, tasas de interés, modalidad de crédito. Bancoldex, bancos comerciales.
	Presupuestos de costos y gastos del proyecto	Secundaria	Proyección propia a partir de datos de resultados estudio técnico	
	Proyección de ventas	Secundaria	Proyección propia a partir del estudio de mercado	
	Proyección de estados financieros: ganancias y pérdidas, flujo de efectivo, flujo de caja neto, balance general	Secundaria	Proyección propia a partir del estudio técnico	Con base a resultados anteriores, es decir,
	Cálculo del costo del capital	Secundaria	Aplicación del modelo TIO	Se consultan datos del mercado, como tasas de interés, inflación, rentabilidad del sector para establecer la TIO

Objetivo	Actividades	Tipo de Fuente	Técnica de recolección de información	Instrumentos de recolección de información
	Punto de equilibrio	Secundaria	Aplicación del punto de equilibrio según costos fijos y variables del proyecto, precios de venta	Cálculos propios
	Cálculo de indicadores de viabilidad: VPN, TIR, B/C	Secundaria	Flujo de caja neto para evaluación financiera	Se calculan los indicadores de viabilidad a partir del flujo de caja neto proyectado a cinco años.

Fuente: elaboración propia

7. PERFIL DEL CLIENTE

Considerando que se pretende determinar la factibilidad para la creación de una empresa de turismo receptivo enfocada en el turismo rural en Guadalajara de Buga, es importante iniciar definiendo el perfil del cliente. Para abordar esta tarea se tomó como base los planteamientos de Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith (2015) quienes indican que dicho perfil está en función de tres aspectos principales: las tareas del cliente, sus frustraciones y las alegrías.

7.1 TAREAS, FRUSTRACIONES Y ALEGRÍAS DEL CLIENTE

Tareas del cliente:

Como indican Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith (2015) las tareas describen aquellas actividades que los clientes intentan resolver en su vida laboral o personal. Teniendo en cuenta la idea de negocio que se estudia, tales actividades se relacionan con la vida personal de los individuos respecto a las necesidades que intentan satisfacer. Por lo tanto, en este caso específico se trata de clientes que buscan alcanzar un estado emocional de placer y tranquilidad producto del descanso y el esparcimiento que genera el turismo rural, lo cual, a su vez, coadyuva a obtener una mejor calidad de vida.

Por esto las tareas del cliente objetivo de la empresa de turismo receptivo a crear corresponde a aquellas actividades que buscan resolver en el ámbito personal y emocional. En este sentido, y siguiendo la propuesta de Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith (2015) se trata de compradores de valor, que son clientes que realizan tareas específicas como comparar ofertas de diversos productos turísticos en función de los destinos y los paquetes que se pongan a su disposición para decidir por cuál de ellos optar.

Frustraciones del cliente:

Un segundo elemento del perfil del cliente según Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith (2015) se relaciona con las frustraciones. Estas describen todo aquello que molesta a los clientes antes, durante y después de intentar resolver una tarea o, simplemente, lo que les impide resolverla. También están relacionadas con los riesgos, es decir, los potenciales resultados negativos que podrían presentarse si se resuelve mal una tarea o directamente no se resuelve.

Para esto se identifican tres tipos de frustraciones de clientes y lo severas que pueden ser:

Características, problemas y resultados no deseados: en el caso del producto turístico, las frustraciones del cliente son de carácter funcional, es decir, que se presenten fallas a lo largo del proceso de prestación del servicio turístico y que los resultados se alejen de las expectativas que se han creado. Pueden presentarse problemas en el transporte, la atención recibida en el sitio, el alojamiento, la comida, entre otros, de tal forma que el cliente se sienta frustrado.

Obstáculos: uno de los principales obstáculos que pueden presentarse para el cliente del turismo receptivo tiene que ver con las conexiones, asociados a los problemas en el transporte que restan tiempo para que los clientes puedan iniciar sus actividades turísticas.

Riesgos (resultados potenciales no deseados): entre los riesgos que tienen los clientes del turismo receptivo está la estafa, dado que las negociaciones suelen realizarse por medios electrónicos y por ello la empresa debe garantizar que el proceso de comercialización turística brinde las garantías necesarias para el cliente. Otro de los riesgos tiene que ver con la atención recibida por parte del prestador final del servicio, por lo tanto, es fundamental conformar una oferta turística de calidad que brinde las garantías necesarias para el usuario final. Adicionalmente el riesgo de accidentes, motivo por el cual es necesario contar con pólizas de seguridad y realizar convenios con proveedores de transporte calificados.

Alegrías del cliente:

Siguiendo con Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith (2015), las alegrías describen los resultados y beneficios que quieren los clientes. Algunas son necesarias, esperadas, deseadas, y otras serían para ellos una sorpresa:

Alegrías necesarias: la expectativa más básica que tiene el cliente del turismo receptivo es obtener tranquilidad y descanso en el consumo de su paquete turístico.

Alegrías esperadas: para el turista es importante poder disfrutar de bonitos paisajes y un clima agradable que le generen tranquilidad y descanso.

Alegrías deseadas: es importante para el turista disfrutar de un lugar con instalaciones cómodas y confortantes, con una excelente atención y en el cual puedan desarrollarse diferentes actividades turísticas como caminatas, senderismo, cabalgatas, entre otros.

Alegrías inesperadas: el ofrecimiento de bonos de descuento para próximas visitas puede significar una alegría inesperada para el cliente, de tal forma que se induzca a regresar.

Tabla 6. Perfil del cliente

Elemento	Detalle	Descripción
Tareas	Personales y emocionales	Clientes que buscan alcanzar un estado emocional de placer y tranquilidad producto del descanso y el esparcimiento que genera el turismo rural, lo cual, a su vez, coadyuva a obtener una mejor calidad de vida
	Compradores de valor	Comparar ofertas de diversos productos turísticos en función de los destinos y los paquetes que se pongan a su disposición para decidir por cuál de ellos optar
Frustraciones	Características, problemas y resultados no deseados	De carácter funcional: se pueden presentar fallas a lo largo del proceso de prestación del servicio turístico y que los resultados se alejen de las expectativas que se han creado. Pueden presentarse problemas en el transporte, la atención recibida en el sitio, el alojamiento, la comida, entre otros, de tal forma que el cliente se sienta frustrado.
	Obstáculos	Problemas en el transporte que restan tiempo para que los clientes puedan iniciar sus actividades turísticas
	Riesgos	Estafas Mala atención recibida por parte del prestador final del servicio
Alegrías	Alegrías necesarias	Es obtener tranquilidad y descanso en el consumo de su paquete turístico
	Alegrías esperadas	Poder disfrutar de bonitos paisajes y un clima agradable que le generen tranquilidad y descanso
	Alegrías deseadas	Disfrutar de un lugar con instalaciones cómodas y confortantes, con una excelente atención y en el cual puedan desarrollarse diferentes actividades turísticas como caminatas, senderismo, cabalgatas, entre otros.
	Alegrías inesperadas	Ofrecimiento de bonos de descuento para próximas visitas.

Fuente: elaboración propia con base a planteamiento de Osterwalder y otros, 2015.

7.2 MAPA DEL VALOR

Para el mapa de valor se sigue la metodología de Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith (2015), considerando el siguiente servicio:

- Turismo receptivo: se ofrecerán paquetes turísticos que incluyen alojamiento, alimentación y alternativas de turismo activo.
- Turismo rural: se conformará una oferta que incluya también alternativas de turismo activo aprovechando el ecoturismo o turismo ecológico, senderismo, cabalgatas, interacción con campesinos de la región. Práctica de deportes como el ciclismo de montaña.

Aliviadores de frustraciones:

Según Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith (2015) los aliviadores de frustraciones describen cómo los productos y servicios alivian las frustraciones específicas de los clientes.

Tabla 7. Aliviadores de frustraciones

Elemento	Detalle	Descripción	Aliviador
Frustraciones	Características, problemas y resultados no deseados	De carácter funcional: se pueden presentar fallas a lo largo del proceso de prestación del servicio turístico y que los resultados se alejen de las expectativas que se han creado. Pueden presentarse problemas en el transporte, la atención recibida en el sitio, el alojamiento, la comida, entre otros, de tal forma que el cliente se sienta frustrado.	Conformar acuerdos y asociaciones entre operadores y comercializadores turísticos sólidos a lo largo de la cadena de prestación del servicio, para evitar frustraciones.
	Obstáculos	Problemas en el transporte que restan tiempo para que los clientes puedan iniciar sus actividades turísticas	Es necesario efectuar un control exhaustivo de los operadores de transporte, para verificar que se cumpla con los requerimientos del cliente y las expectativas generadas.
	Riesgos	Estafas Mala atención recibida por parte del prestador final del servicio Accidentes	Obtención de las licencias y permisos necesarios para dar credibilidad al cliente. Establecer acuerdos de asociatividad sólidos con los prestadores finales del servicio.

Fuente: elaboración propia con base a planteamiento de Osterwalder y otros, 2015.

Creadores de alegrías:

Los creadores de alegrías describen cómo los productos y servicios crean alegrías para el cliente. Resumen de manera explícita cómo se pretende producir resultados y beneficios que el cliente espera, desea o con los que se sorprendería.

Tabla 8. Creadores de alegrías

Elemento	Detalle	Descripción	Creadores de alegrías
Alegrías	Alegrías necesarias	Es obtener tranquilidad y descanso en el consumo de su paquete turístico	Conformar una oferta turística en torno a la riqueza natural de Guadalajara de Buga.
	Alegrías esperadas	Poder disfrutar de bonitos paisajes y un clima agradable que le generen tranquilidad y descanso	Incorporar los mejores sitios con la localización más adecuada para las expectativas del cliente.
	Alegrías deseadas	Disfrutar de un lugar con instalaciones cómodas y confortantes, con una excelente atención y en el cual puedan desarrollarse diferentes actividades turísticas como caminatas, senderismo, cabalgatas, entre otros.	Lograr acuerdos de asociatividad con prestadores finales del servicio del turismo rural que tengan la posibilidad de conformar una oferta sólida para el cliente, que implique diversidad en las actividades que puedan realizarse.
	Alegrías inesperadas	Ofrecimiento de bonos de descuento para próximas visitas.	Buscar alternativas para superar las expectativas de los clientes, en términos del valor agregado que pueda ofrecerse.

Fuente: elaboración propia con base a planteamiento de Osterwalder y otros, 2015.

7.3 DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Luego de establecer el perfil del cliente y el mapa de valor, se continúa con la definición del modelo de negocio. Para ello se tiene en cuenta la propuesta de la (Escuela de Organización Industrial, 2018) enfocada en el producto turístico. A continuación, se detalla dicho modelo:

Definición del producto. Dentro de esta fase se englobarían:

La *conceptualización* del valor que se va a ofrecer al mercado, es decir, cuál es el beneficio que el producto va a otorgar a sus compradores:

La idea es crear una empresa con enfoque social dedicada al turismo receptivo que ofrecerá un descanso activo a través del turismo rural y la experiencia de intercambio del patrimonio cultural representado en la riqueza natural que ofrece la zona rural de Guadalajara de Buga.

La *elección del público objetivo* al que se dirige el producto ofertado y que será el que busca/desea ese valor otorgado por el producto. El público objetivo corresponde a dos segmentos:

- Uno, es el turista y/o excursionista extranjero y nacional (otras regiones del país)

- Dos, los empleados de organizaciones públicas y privadas de Guadalajara de Buga y la región.

En la medida que el valor/beneficio ofrecido por el producto coincida con el valor/beneficio buscado por el cliente se logrará el *posicionamiento* que permita obtener una posición competitiva adecuada. Este será el objetivo por alcanzar: lograr el adecuado posicionamiento del producto en el mercado o mercados de referencia.

Organización del producto. La organización del producto requiere llevar a cabo un proceso de:

Definición de cuál va a ser la *estructura de recursos necesarios* en este proceso (humanos, financieros, equipamientos...).

En el caso de la empresa a crear, los recursos necesarios son:

- Humanos: guías turísticos, administradores turísticos
- Equipamientos: oferta turística rural
- Asociatividad: operadores turísticos, comercializadores turísticos.
- Tecnología: redes sociales, marketing digital

Concreción de cómo se van a articular esos recursos –procesos de producción (*servucción*) y *gestión*– para generar y transmitir al consumidor el valor del producto:

Se pretende crear un modelo de asociatividad entre la oferta turística existente en la zona rural de Guadalajara de Buga y operadores turísticos, utilizando el marketing digital articulado a través de las redes sociales y la internet, para atraer el turismo receptivo a la región, ofreciendo alternativas de descanso activo por medio del turismo rural y la experiencia de intercambio del patrimonio cultural representado en la riqueza natural de la zona rural de Guadalajara de Buga, orientada al turista y excursionista extranjero y nacional, así como las empresas e instituciones de la región, como una opción de recreación para sus empleados. Para comprender la propuesta de valor es importantes conocer cada uno de los eslabones de la cadena turística. La propuesta de valor se concentra en los eslabones: artesanías y compras, activos turísticos y actividades de ocio, donde se pueden trabajar las alegrías inesperadas.

Tabla 9. Bases para la propuesta de valor

Eslabón de la cadena turística	Tipo de alegrías generadas	Descripción
Organización de viajes y reservas	Necesarias	Brindar información completa y detallada de la oferta turística, condiciones de negociación, diversas plataformas de comunicación, digitales y telefónicas.
Transporte	Necesarias	Comodidad, rapidez y seguridad en el traslado de los turistas desde puntos de origen hacia los sitios de estancia en zona rural de Guadalajara de Buga.

Alojamiento	Esperadas	Disponibilidad de habitaciones, comodidad por parte de los prestadores del servicio turístico.
Bebidas y comida	Deseadas	Ofrecer una variedad de platos típicos de la región.
Artesanías y compras	Inesperadas	Conformar tiendas donde el turista pueda encontrar souvenirs para atesorar las memorias relacionadas con la región rural de Guadalajara de Buga.
Activos turísticos	Deseadas	Dar a conocer el inventario de atractivos agroturísticos y naturales de la región.
Actividades de ocio	Inesperadas	Ofrecer alternativas de turismo activo con actividades de contemplación y observación de la naturaleza tales como el ecoturismo o turismo ecológico, actividades que involucran esfuerzo físico por parte de los participantes como caminatas por senderos ecológicos, cabalgatas por la región, interacción con campesinos donde se cuenten historias, leyendas y anécdotas propias de la zona rural de Guadalajara de Buga. Alquiler de bicicletas para práctica de actividades de montañismo.
Servicios de apoyo	Esperadas	Bridar atención a través de guías turísticos para los visitantes.

Fuente: elaboración propia

En la tabla 10 se presenta la propuesta de valor del producto turístico:

Tabla 10. Propuesta de valor del producto turístico

Elección del valor		Comercialización del valor		Creación del valor	
Segmentos	Producto	Comunicación	Distribución	Prestación	Retroalimentación
Turistas y excursionistas extranjeros y nacionales Empresas e instituciones de la región	Turismo rural (pasa días y alojamiento)	Marketing digital (redes sociales)	Asociación con operadores y comercializadores turísticos	Asociación entre empresarios del turismo rural (oferta turística) Oferta de turismo activo Artesanías y compras	Satisfacer al cliente
					
Posicionamiento		Comercialización		Entrega	

Fuente: elaboración de los autores

La propuesta de valor gira en torno principalmente de las actividades de ocio y las artesanías y compras que serán las fuentes de creación de alegrías inesperadas para los turistas. Para las actividades de ocio el concepto que se plantea es el turismo activo en el cual el turista busca sentir integrarse de tal manera que se desplaza a lugares donde pueda experimentar vivencias, cambiado del hecho de viajar para ver algo a la idea de viajar para hacer algo (Machado & Hernández, 2008).

7.4 CANVAS

Según Ferreira (2015) el modelo Canvas busca que los proyectos se gestionen como unidades de negocio. Es un modelo que busca resaltar el potencial emprendedor en la gestión de proyectos. En la tabla 11 se expone este modelo aplicado a la idea de negocio del presente trabajo.

Tabla 11. Modelo CANVAS

Socios clave: Asociatividad: operadores turísticos, comercializadores turísticos. Transporte turístico. Asociatividad: empresarios del turismo rural.	Actividades clave: Comercialización del producto turístico. Guías turísticos	Propuesta de valor: Ofrecer alternativas de descanso activo por medio del turismo rural y la experiencia de intercambio del patrimonio cultural representado en la riqueza natural de la zona rural de Guadalajara de Buga	Relaciones con clientes: Asistencia personal a través de chats virtuales, interacción en redes sociales, vía telefónica. Servicio post venta para medir la satisfacción otorgada al cliente.	Segmentos de cliente: Turistas y excursionistas extranjeros y nacionales Empresas e instituciones de la región
	Recursos clave: -Humanos: guías turísticos, administradores turísticos -Equipamientos: oferta turística rural -Tecnología: redes sociales, marketing digital		Canales: Redes sociales Página web Ferias de turismo	
Estructura de costos: Mano de obra: Guías turísticos, administrador turístico, operador del marketing digital.		Fuentes de ingresos: Paquetes turísticos que incluye: Alojamiento Alimentación Pasa días Senderismo Balnearios		

Fuente: elaboración propia

8. ESTUDIO DE MERCADO

Luego de conocer el perfil del cliente, se procede a elaborar un estudio de mercado para comprender las necesidades y expectativas de los turistas, de tal forma que pueda elaborarse una estrategia de diseño y promoción de productos turísticos en la región rural de Guadalajara de Buga.

8.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO A TRAVÉS DE PESTEL

Según la definición de Betancourt (2011) el entorno es lo que está alrededor de un ente específico previamente definido, el cual está constituido por un núcleo que puede ser un individuo, una familia, una empresa, un grupo social o una nación. En este análisis de entornos se tiene en cuenta el municipio de Guadalajara de Buga y se utiliza la herramienta PESTEL para definir los distintos entornos:

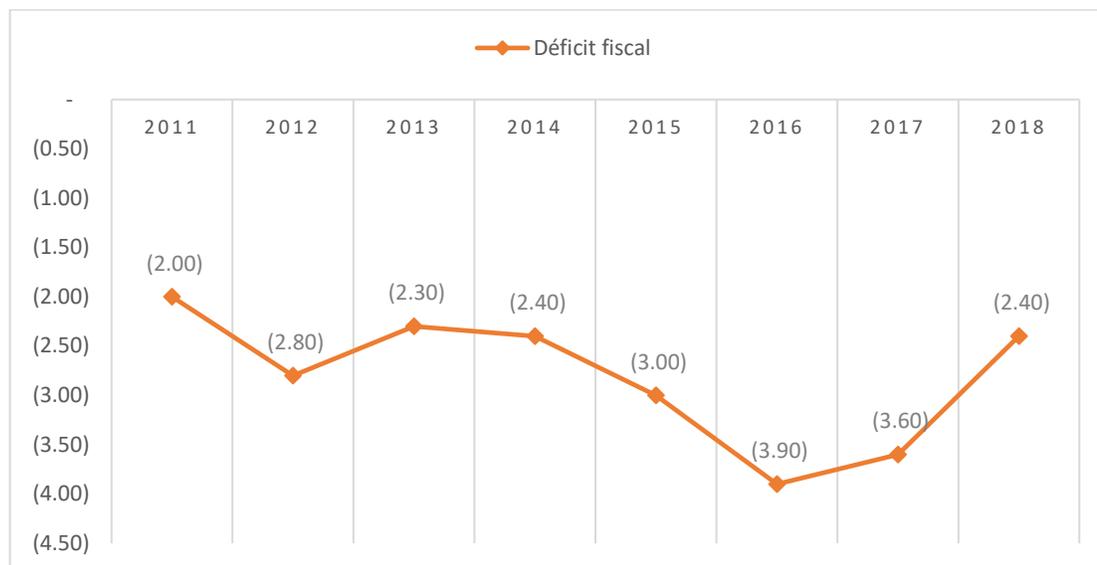
- Político
- Económico
- Social
- Tecnológico
- Ecológico
- Legal

8.1.1 Entorno político

Balance fiscal: En el gráfico 1 se presenta la evolución del déficit fiscal como porcentaje del PIB en Colombia, durante el periodo 2011-2018. Se aprecia que, en términos generales, durante el periodo referenciado, el gobierno nacional presentó una situación de déficit fiscal, el cual se amplió principalmente en el año 2016 llegando al -3.9% del PIB, lo que indica que los ingresos tributarios son inferiores a los gastos públicos (inversión y sostenimiento del Estado).

La situación del déficit fiscal genera amenazas para la economía en general, por ser un elemento desestabilizador del equilibrio macroeconómico y puede traer consecuencias en la carga tributaria si se incrementan los impuestos para corregirlo.

Gráfico 1. Balance fiscal como porcentaje del PIB. 2011-2018



Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Visión de desarrollo: Guadalajara de Buga, renueva sus apuestas de desarrollo en pro de consolidarse como un nodo que refuerza su centralidad en la región y consolidarse en un territorio de oportunidades para residir con calidad de vida, para invertir y desarrollar negocios innovadores, para visitar y conocer presentando una oferta turística de calidad potencializando el turismo religioso, fomentando las actividades culturales, el esparcimiento rural y eventos deportivos (Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga y Cámara de Comercio de Buga, 2018, pág. 6).

Las Apuestas de Desarrollo del municipio son: (Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga y Cámara de Comercio de Buga, 2018, pág. 6)

1. Buga centro articulador de las rutas turísticas del Valle de Cauca.
2. Buga centro de innovación empresarial y servicios al comercio exterior.
3. Buga centro de innovación agroecológica y transformación agroindustrial.

Política de apoyo a las pymes en Colombia: El apoyo en Colombia a las pymes es una política de Estado delineado por la Ley Mi pyme, o Ley 590 de 2000 y modificada por la Ley 905 de 2004 (Congreso de Colombia, 2004).

La Ley MIPYME establece unos mecanismos e instrumentos que permiten apoyar y facilitar el acceso a la tecnología, el mercado laboral calificado, la financiación y las fuentes de información permitiendo así elevar los niveles de competitividad de las pequeñas y medianas empresas.

El objetivo de la ley MIPYME es establecer un marco jurídico único e integral para la fijación de políticas y programas tendientes a promocionar la creación, fortalecimiento y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa.

A continuación, se describen los aspectos relacionados con el acceso a los mercados financieros para las pymes en Colombia, según la Ley 905 de 2004.

Acceso a mercados financieros

Se busca promover el acceso a los mercados financieros para todas las mi pymes del país, en especial, al crédito. Por ello, el Gobierno Nacional estableció líneas de crédito para la capitalización empresarial y condiciones especiales a empresas generadoras de empleo. El Fondo Nacional de Garantías podrá otorgar condiciones especiales de garantía a empresas especialmente generadoras de empleo hasta por un 80% del crédito requerido.

Creación de empresas

De acuerdo con la Ley Mi pyme, establecida según la Ley 590 de 2000 y modificada por la ley 905 de 2004 serán beneficiarios de los recursos destinados a la capitalización del Fondo Nacional de Garantías, todas las Mi pymes, sin que para ello sea necesario que se acojan a dicha ley.

Regímenes tributarios especiales. Se faculta a los municipios, distritos y departamentos, a fin de establecer regímenes especiales sobre los impuestos, tasas y contribuciones del respectivo orden territorial con el fin de estimular la creación y subsistencia de Mi pymes. Además, podrán establecer exclusiones, período de exoneración y tarifas inferiores a las ordinarias.

Estímulo a la creación de empresas en la reducción de aportes tributarios. Los aportes parafiscales destinados al SENA, el ICBF y las Cajas de Compensación Familiar a cargo de las Mi pymes que se instalen a partir de la promulgación de la ley 590 serán objeto de las siguientes reducciones:

- 1) 75% para el primer año de operación
- 2) 50% para el segundo año de operación
- 3) 25% para el tercer año de operación

Programa de Jóvenes emprendedores y líneas de crédito para creadores de empresas.

El Fondo Nacional de Garantías

El Fondo Nacional de Garantías es la entidad a través de la cual el Gobierno Nacional busca facilitar el acceso al crédito para las micro, pequeñas y medianas empresas, mediante el otorgamiento de garantías. Para acceder a la garantía del FNG, la empresa debe acudir al intermediario financiero ante el cual vaya a solicitar el crédito, donde se le brinda la información requerida y se atienden los trámites relacionados con la garantía.

La línea de garantía Empresarial es el conjunto de productos de garantía por medio del cual el FNG respalda las obligaciones contraídas por el segmento económico de los micros, pequeñas y medianas empresas.

Estas garantías se otorgan a las mi pymes cuyo destino sea exclusivamente financiar Capital de Trabajo, Inversiones Fijas, Capitalización Empresarial, Innovación y Desarrollo Tecnológico o creación de empresas, situación que favorece a estas organizaciones, pues una de las mayores problemáticas respecto al acceso al crédito, es precisamente la falta de garantías.

BANCOLDEX

La misión de Bancoldex es ser el banco para el desarrollo que, soportado en una estructura de sostenibilidad financiera, contribuye a la competitividad de las empresas colombianas, satisfaciendo sus necesidades financieras mediante el ofrecimiento de servicios especializados (Bancoldex, 2009).

Garantía mi pymes:

El objeto es facilitar el acceso al crédito a las micro, pequeñas y medianas empresas - MIPYMES, ofreciéndoles a través del Fondo Nacional de Garantías - FNG o sus fondos regionales, la garantía instantánea. Esta garantía disminuye el riesgo crediticio al intermediario financiero en un porcentaje del crédito solicitado con recursos Bancoldex.

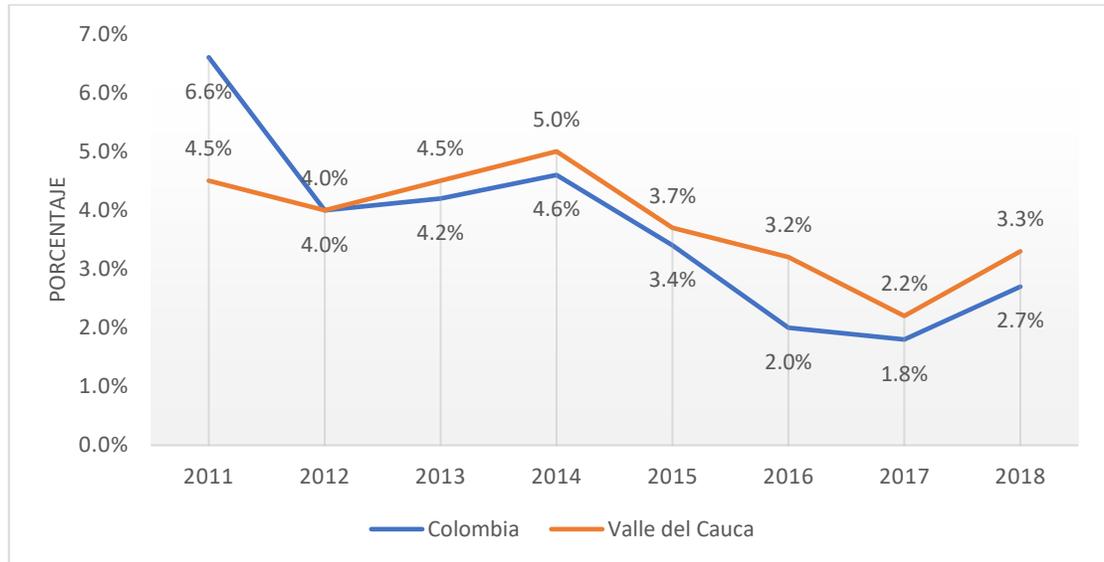
Aquellas empresas que no se encuentran vinculadas al comercio exterior (Modalidad Multipropósito) pueden beneficiarse igualmente de las garantías del Fondo Nacional de Garantías a través de la Garantía Automática Bancoldex - FNG 50%.

Proceso de paz: según el Diario El Tiempo (2017), el 2017 es el comienzo del posconflicto, o el pos acuerdo, donde se debe cumplir con los compromisos suscritos en La Habana entre el Gobierno y las FARC (El Tiempo, 2017). Este proceso representa una amenaza en general para las empresas, ya que genera incertidumbre no sólo en la economía sino en la sociedad y sus instituciones (Sánchez, 2018).

8.1.2 Entorno económico

- **Producto interno bruto:** En el gráfico 2 se observa que la tendencia del PIB se incrementó para el año 2018 tanto a nivel nacional como departamental, evidenciando una leve recuperación de la economía.

Gráfico 2. Producto Interno Bruto. 2011-2018

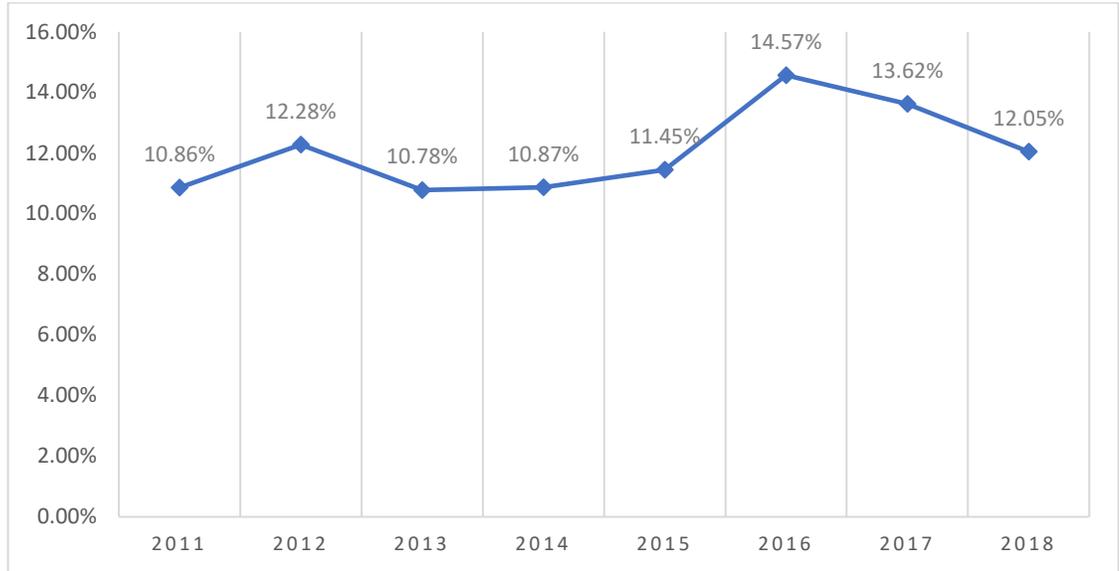


Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2019)

Es decir, el total de bienes y servicios producidos en el país creció, pero con una mayor dinámica a la de años anteriores, por lo tanto, esta tendencia es una oportunidad para las empresas en general porque de continuar este comportamiento se puede ver estimulado el consumo y el empleo, afectando positivamente las ventas.

- **Tasas de interés de colocación:** Dado que las tasas de interés de colocación constituyen el costo del crédito, su descenso presentado desde el año 2016 al 2018, constituye una oportunidad para las empresas, porque disminuye el costo de la financiación bancaria, haciendo más atractivo endeudarse, lo cual posiblemente puede impulsar las decisiones de inversión de las empresas.

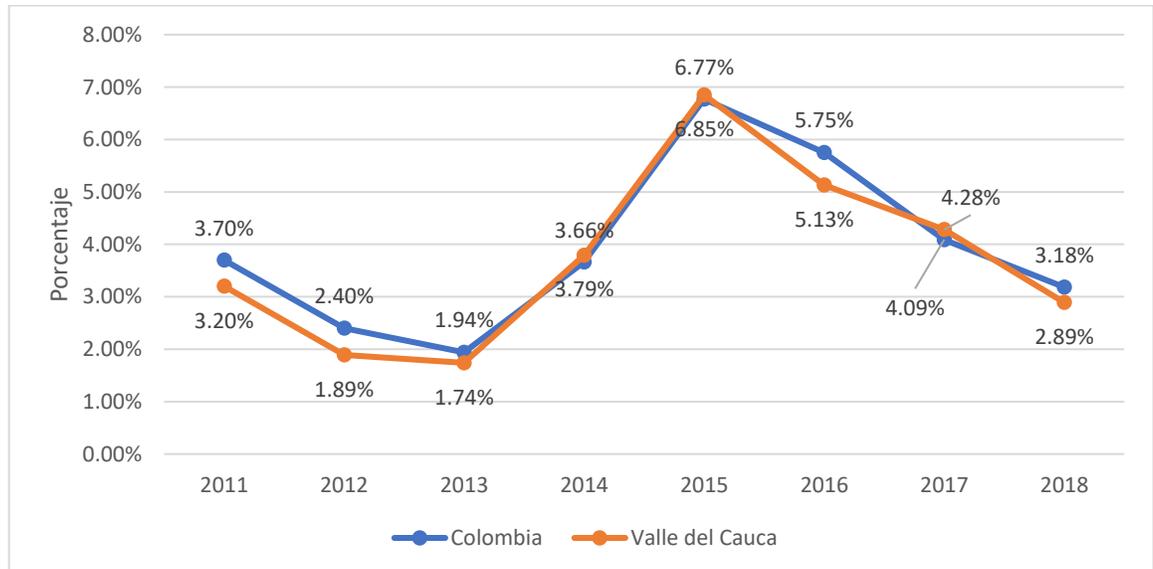
Gráfico 3. Tasas de interés de colocación. 2011-2018



Fuente: (Banco de la República, 2019)

- Inflación:** En el gráfico 4 se aprecia que la tendencia de la inflación es decreciente, es decir, en Colombia los precios vienen disminuyendo en forma general y sostenida principalmente desde el año 2015, razón por la cual el consumo de bienes y servicios probablemente se ve favorecido ya que el decrecimiento de precios de estos estimula a las personas para sus compras.

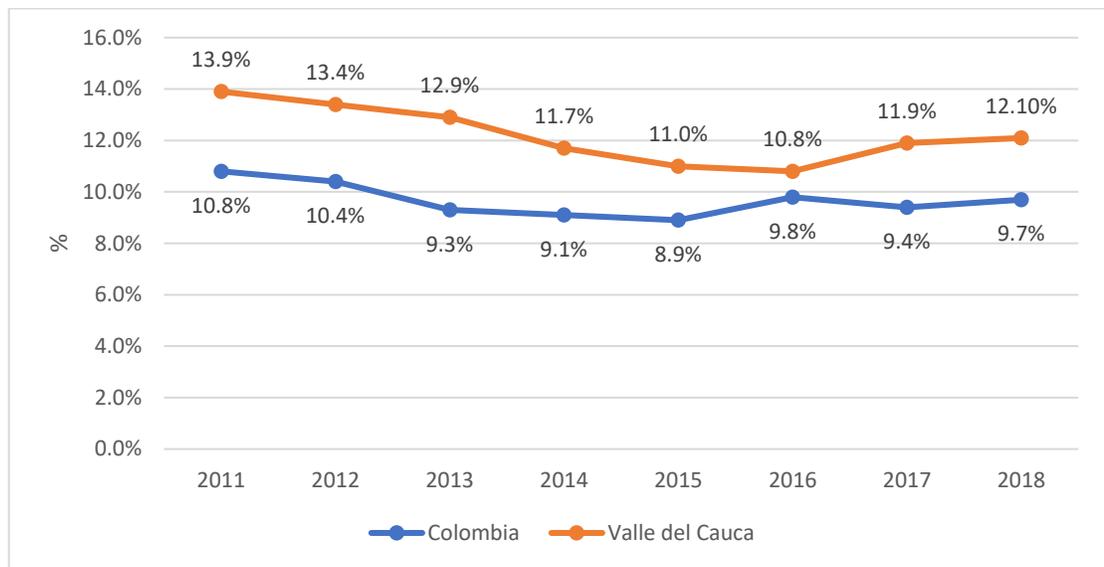
Gráfico 4. Inflación. 2011-2018



Fuente: (Banco de la República, 2019)

- Tasa de desempleo:** la tendencia que se presenta en el gráfico 5 es descendiente para la tasa de desempleo, es decir, el nivel de desocupación de la población económicamente activa ha venido disminuyendo lentamente tanto a nivel nacional como departamental. Se aprecia que, en el caso del Valle del Cauca, ha pasado de 13.9% en el 2011 a 10.8% en el 2016, no obstante, continúa siendo superior al desempleo nacional, incluso para el año 2018 se volvió a incrementar a 12.1%. El desempleo es una amenaza para las empresas en general, porque disminuye las opciones de consumo de la población afectada, sin embargo, dada la tendencia que se presenta, la disminución del desempleo pasa a constituir una oportunidad importante para las empresas en general.

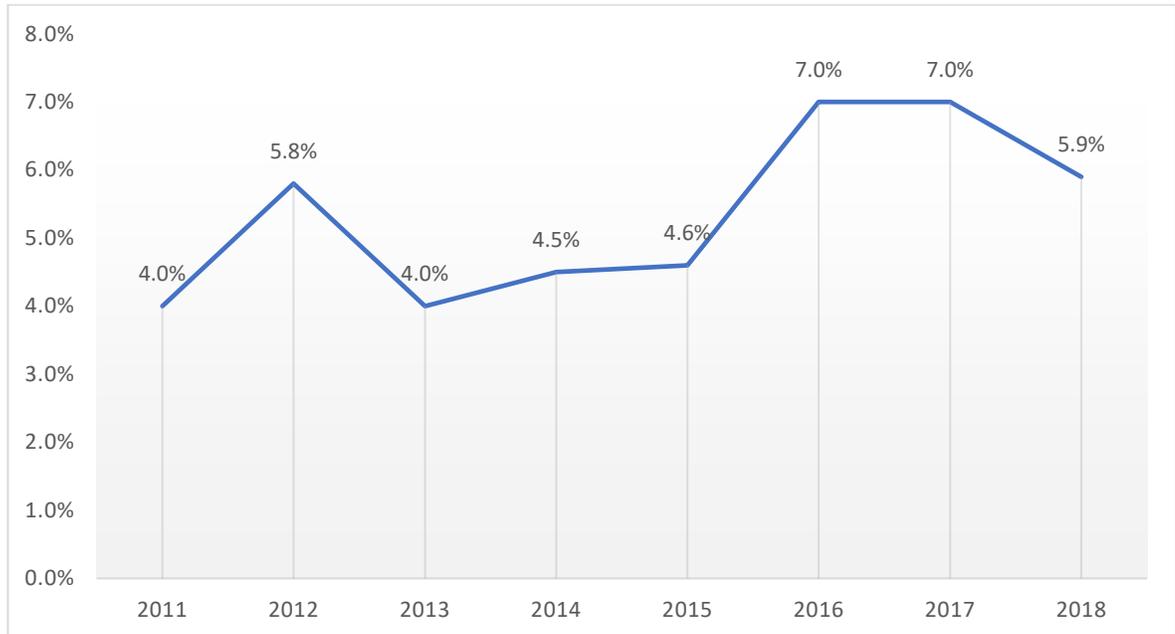
Gráfico 5. Tasa de desempleo. 2011-2018



Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2019)

- Salario mínimo:** En el gráfico 6 se aprecia que el salario mínimo en Colombia creció 7% en el año 2016 y 2017, mientras que para el 2018 fue de 5.9%, superior al crecimiento de los años anteriores, sin embargo, dado que la inflación estuvo muy cercana a este porcentaje, la ganancia de poder adquisitivo es poca para las personas, hecho que simplemente garantiza tener la posibilidad de suplir sus necesidades básicas.

Gráfico 6. Salario mínimo. 2011-2018

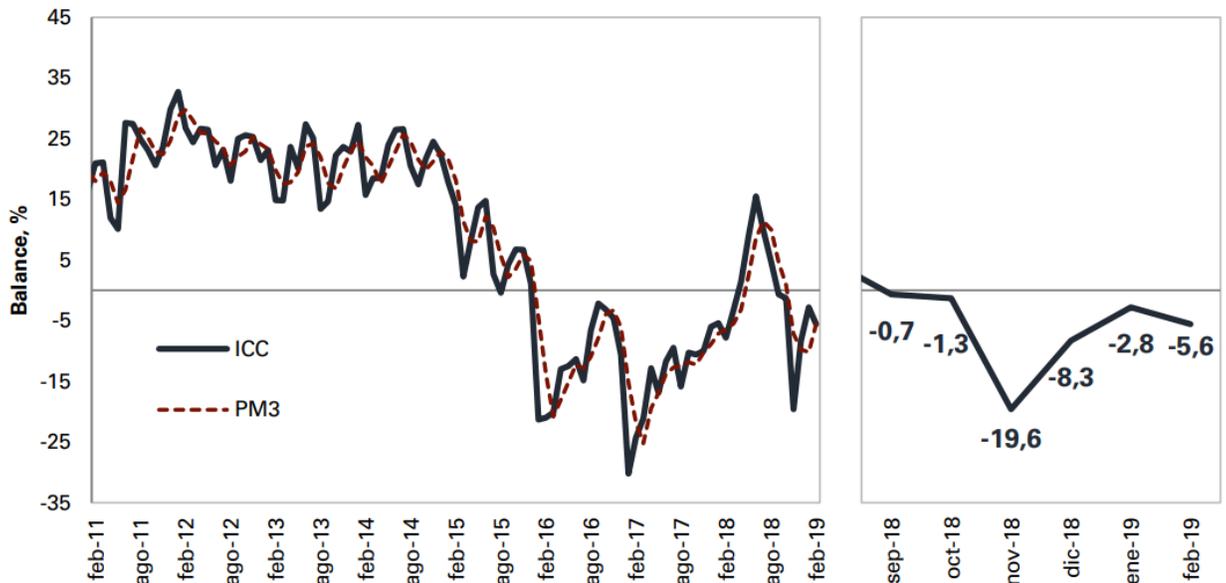


Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2019)

8.1.3 Entorno social

- **El Índice de Confianza del Consumidor (CCI):** De acuerdo con los resultados de febrero de la Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC), el Índice de Confianza del Consumidor (ICC) registró un balance de -5,6%. Este valor representa una reducción de 2,8 puntos porcentuales (pps) frente al mes anterior, con lo cual se revirtió ligeramente la tendencia de recuperación, pero también representa un incremento de 2,3 pps relativo al mismo mes de 2018. (Gráfico 7). Con el resultado de este mes, la confianza de los consumidores revirtió parcialmente la tendencia ascendente de los últimos cinco meses (Fedesarrollo, 2019).

Gráfico 7. Índice de confianza del consumidor. Colombia a febrero de 2019.



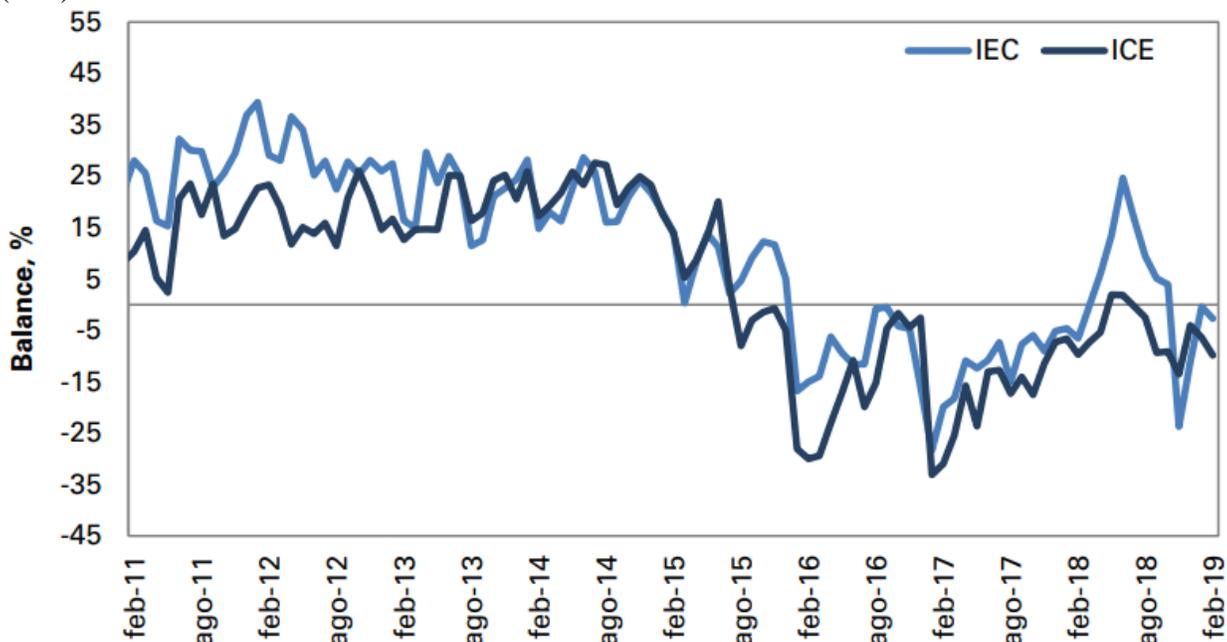
Fuente: Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC) - Fedesarrollo. 2019

- Índice de condiciones económicas:** El ICC reúne cinco componentes: tres de ellos hacen alusión a las expectativas de los hogares a un año vista y dos hacen referencia a la percepción frente a la situación económica actual. Con los tres primeros se construye el Índice de Expectativas del Consumidor (IEC) y con los dos restantes el Índice de Condiciones Económicas (ICE) (Gráfico 8) (Fedesarrollo, 2019).

La disminución del ICC respecto a enero se explica por una caída de 3,5 pps en el índice de condiciones económicas y una reducción de 2,3 pps en el indicador de expectativas del consumidor. Frente a febrero de 2018, el índice de expectativas del consumidor presentó una mejora de 3,9 pps, pero el de condiciones económicas se redujo en 0,1 pps. (Gráfico 8) (Fedesarrollo, 2019).

Con el resultado de este mes, el indicador de condiciones económicas revirtió parcialmente la tendencia ascendente de los últimos cuatro meses. (Fedesarrollo, 2019). Las expectativas negativas del consumidor y de las condiciones económicas es una amenaza para las empresas, porque suponen menores perspectivas de la economía y de sus ventas, desestimulando así la inversión.

Gráfico 8. Índice de Expectativas del Consumidor (IEC) e Índice de Condiciones Económicas (ICE). Colombia a febrero de 2019.



Fuente: Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC) - Fedesarrollo.

- Expectativas de los hogares:** El ICC reúne cinco componentes, cuyo detalle se expone en la tabla 12. Los primeros tres hacen referencia a las expectativas de los hogares a un año vista, mientras que los otros dos hacen alusión a la percepción de los consumidores acerca de la situación económica actual (Fedesarrollo, 2019).

Con los tres primeros se construye el Índice de Expectativas del Consumidor (IEC) y con los dos restantes el Índice de Condiciones Económicas (ICE). La disminución de las expectativas de los hogares es una amenaza para la expansión de las ventas de las empresas, dado que constituye menores expectativas de consumo.

Tabla 12. Evolución de los Componentes del ICC (Balances entre respuestas favorables y desfavorables, %)

Variable / Balance %	2018		2019	
	Febrero	Enero	Enero	Febrero
Índice de Confianza del Consumidor – ICC	-7,8	-2,8		-5,6
A. Índice de Expectativas del Consumidor – IEC	-6,6	-0,4		-2,7
- ¿Dentro de un año a su hogar le estará yendo económicamente mejor?	20,7	26,6		26,0
-Durante los próximos 12 meses vamos a tener buenos tiempos económicamente	-28,5	-20,7		-25,7
-Dentro de 12 meses. ¿cree usted que las condiciones económicas del país en general estarán mejores?	-11,9	-7,1		-8,4
B. Índice de Condiciones Económicas - ICE	-9,7	-6,4		-9,9
- ¿Cree ud. que a su hogar le está yendo económicamente mejor o peor que hace un año?	-11,4	-8,9		-18,5
- ¿Cree ud. que este es un buen momento o un mal momento para que la gente compre muebles, nevera, lavadora, televisor, y cosas como esas?	-8,0	-3,8		-1,3

Fuente: Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC) - Fedesarrollo.

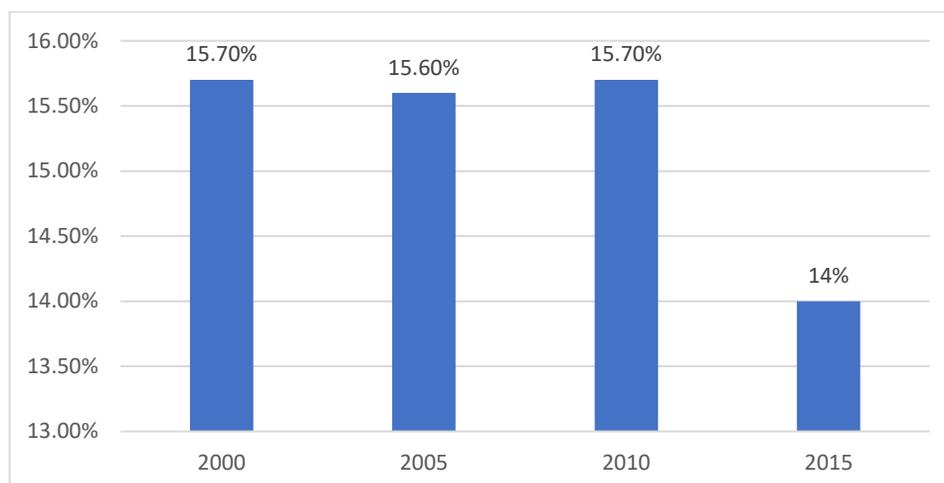
- **Necesidades básicas insatisfechas:** Con relación al factor demográfico, en el Valle del Cauca el 86% de la población se encuentra concentrada en los centros urbanos o cabeceras municipales, mientras que el 14% se encuentra ubicado en otros centros poblados y en la zona rural. El 51.47% son mujeres y 48.53% hombres, con un índice de masculinidad de 94.29% que sugiere que existen 94,29 hombres por cada 100 mujeres (Planeación Departamental, 2015). El 78% de los habitantes del Valle del Cauca se encuentran concentrados en las ciudades más grandes Cali, Palmira, Buenaventura, Tuluá, Cartago, Buga y Yumbo; donde a su vez el 90% de la población habita en la cabecera municipal, lo que le da la connotación de departamento predominantemente urbano.

Con relación a la pobreza en el Valle del Cauca, el NBI¹ presenta una leve disminución para el 2015 (ver gráfico 9). Para las empresas de la región vallecaucana es una oportunidad participar en un entorno en el cual la pobreza es relativamente menor, porque supone unas mejores condiciones para el empleo y el consumo de las personas.

Nota: no fue posible encontrar datos más actualizados para esta variable.

¹ El indicador de Necesidades Básicas Insatisfechas –NBI– se reconoce como una medida alternativa de pobreza; en ese sentido, este indicador considera como pobre –al hogar o persona que no tenga solucionada alguna de cinco necesidades definidas como básicas y como en miseria al hogar o persona que no tenga al menos dos necesidades resueltas.

Gráfico 9. NBI. Valle del Cauca, 2000-2015.



Fuente: (Planeación Departamental, 2015)

8.1.4 Entorno tecnológico

Comercio electrónico: El comercio electrónico es un factor que configura una importante oportunidad para el sector empresarial, en su intento de crecimiento y expansión, dado que le permite darse a conocer en mercados más lejanos incluso los internacionales, utilizando las tecnologías de la información.

Conectividad: Un importante indicador del entorno tecnológico, corresponde al Índice de Disponibilidad de Red, en el cual Colombia pertenece al grupo de países con un desempeño superior a la media en términos de dicho índice, acuerdo con el Foro Económico Mundial – FEM, en su Reporte Global de Tecnologías de la Información 2016. En el informe Colombia pasó de ocupar la posición 64 de 143 países incluidos en la muestra en el año 2015 a la posición 68 de 139 países en la medición de 2016, pero con el mismo puntaje, es decir, 4.1 en una escala de calificación de 1 a 7 (Baller, Dutta, & Lanvin, 2016, pág. 82).

De acuerdo con lo anterior, el factor tecnológico ofrece importantes oportunidades a las empresas en general, gracias a las posibilidades del comercio electrónico y la conectividad.

8.1.5 Entorno ecológico

Guadalajara de Buga es considerado uno de los principales destinos turísticos de Colombia. El Santuario del Señor de los Milagros atrae cerca de tres millones de visitantes anualmente para participar de las actividades religiosas, conocer el arte religioso, el patrimonio histórico y cultural. Esta fortaleza le significó al Municipio ser incluido en la Red Turística de Pueblos Patrimonio de la cual hacen parte sólo 17 localidades de Colombia (Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga y Cámara de Comercio de Buga, 2018).

Este posicionamiento turístico aunado a su localización, vías de comunicación, capacidad hotelera y nivel de organización han permitido consolidar a Buga como centro articulador de las rutas turísticas de la región. Desde Buga se pueden organizar los recorridos para conocer, realizar y disfrutar los atractivos, actividades y servicios en el Departamento del Valle del Cauca.

- Ruta de las iglesias.
- Recorrido “Buga, una espiral de tiempo”.
- Visita a monumentos históricos.
- Acceso a parques recreativos.
- Agenda de eventos culturales y artísticos.
- Destino verde Corregimiento de Alaska.
- «Destino Paraíso».
- Ruta al lago Calima.
- Ruta gastronómica de Ginebra.

Buga en Destino Paraíso:

Destino Paraíso es una opción de Turismo Rural, está ubicado en la zona centro del Valle del Cauca e integra la oferta de servicios en la zona rural de los municipios de Palmira, El Cerrito, Ginebra, Guacarí y Buga, en donde se encuentra en perfecta armonía la riqueza cultural, el trabajo en el campo, un clima agradable y la belleza de la naturaleza.

Buga en la Red Turística de Pueblos Patrimonio:

Es una iniciativa del Ministerio de Comercio Industria y Turismo, con el apoyo de Ministerio de Cultura y ejecutada por el Fondo Nacional de Turismo, que busca potenciar el patrimonio cultural colombiano, material e inmaterial (usos, representaciones, expresiones, conocimientos y técnicas transmitidas de generación en generación), para su valoración y proyección mediante el turismo y generar más oportunidades de desarrollo y sostenibilidad en sus comunidades.

Revitalización del Centro Histórico:

En Guadalajara de Buga no se recorre una línea de tiempo, no va del pasado al presente. Aquí se sumerge en el tiempo, vive todos los tiempos a la vez. Buga es una espiral de tiempo. Cada edificación recuerda un tiempo y en la próxima esquina, dos cuadras más adelante esta en otro tiempo. Estas edificaciones del Centro Histórico tienen espíritu y soplan a su oído incontable hazañas, y en las esquinas, allí están las sombras de la conquista y la colonia en las formas de las casas que albergaron los primeros pobladores. En Buga hay un pasado vivo que se comparte, que respira y acompaña en el presente. La propuesta pretende aportar en el mejoramiento de la experiencia de visitantes, turistas y peregrinos mediante la puesta en marcha de un circuito (Buga una espiral de tiempo) para el conocimiento y disfrute de expresiones culturales en el entorno del Centro Histórico de Guadalajara de Buga.

8.1.6 Entorno legal

Buga cuenta con estímulos tributarios competitivos para promover la llegada de nuevas empresas, el desarrollo económico y la generación de empleo; de igual forma ofrece incentivos tributarios a empresas que ya están asentadas en el municipio y que generen empleo adicional.

Los inversionistas en las actividades industriales, comerciales y de servicios pueden acceder a estímulos tributarios en el impuesto de industria y comercio que se encuentran reglamentados mediante Acuerdos Municipales (Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga y Cámara de Comercio de Buga, 2018).

Tabla 13. Acuerdo Municipal 03 del 30 de marzo de 2016. Estímulos tributarios para promover la inversión, el desarrollo económico y la generación de empleo

TIPO DE EMPRESA	NUMERO DE EMPLEOS GENERADOS	EXENCIÓN* PREDIAL E ICA	TIEMPO DE EXENCIÓN (AÑOS)	ACTIVOS INVERTIDOS
MICRO	5 - 10	80%	10	60 (SMMLV)
PEQUEÑA	11 - 50	80%	10	100 (SMML)
MEDIANA	51 - 100	80%	10	120 (SMMLV)
GRANDE	Más de 100	80%	10	150 (SMMLV)

* 20% adicional si del total del personal contratado, el 20% son personas en situación de discapacidad, mujeres cabeza de hogar, grupos étnicos minoritarios con edad superior a 35 años, grupos vulnerables, profesionales y jóvenes del municipio.

** SMMLV: Salario Mínimo Mensual Legal Vigente.

Fuente: Guía del Inversionista, 2017

En Buga se crea empresa en un solo punto a través del Centro de Atención Empresarial, en un día para personas naturales y máximo dos para personas jurídicas.

El Centro de Atención Empresarial – CAE, es una plataforma de servicio a disposición del sector productivo para la creación y constitución de empresas en un solo día, en un solo paso, en un solo lugar, en un solo contacto. El CAE funciona en la sede de la Cámara de Comercio de Buga y permite centralizar y reducir a un procedimiento único la constitución y formalización empresarial de la jurisdicción.

Servicios del CAE

- Prestar información y orientación al empresario en trámites, procesos y requisitos para creación y formalización.
- Asesoría especializada legal.
- Terminales de auto consulta de manera permanente y gratuita.
- Ventanilla única de recepción de formularios, verificación y liquidación de derechos.

8.2 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Para evaluar las oportunidades y amenazas que se generan en el macroentorno nacional, a continuación, se desarrolla la matriz EFE. Para esto se tiene en cuenta si se trata de una oportunidad mayor o menor, o una amenaza mayor o menor, según la siguiente escala de 1 a 4.

Oportunidad mayor = 4; Oportunidad menor = 3
Amenaza menor = 2; Amenaza mayor = 1

Para la elaboración de la matriz EFE se presenta inicialmente el análisis de las variables tenidas en cuenta en el macro entorno, especificando la tendencia y clasificándola como amenaza mayor o menor u oportunidad mayor o menor (ver tabla 14).

Tabla 14. Clasificación de variables del macro entorno.

Variable	Tendencia	Amenaza mayor (1)	Amenaza menor (2)	Oportunidad mayor (4)	Oportunidad menor (3)	Justificación
PIB	Creciente			X		El mejoramiento de la dinámica del PIB estimula las ventas y el consumo en la economía. Se pasó de un crecimiento de 2.2% a 3.3% entre el 2017 y 2018 respectivamente en el Valle del Cauca
Tasas de interés	Decreciente			X		El descenso del costo del crédito beneficia las posibilidades de expansión de la empresa. De 14.57% en el 2016 a 12.05% en el 2018
Inflación	Decreciente			X		La tendencia decreciente de la inflación es importante como estímulo para el consumo de los individuos en la economía. En el caso del Valle del Cauca, se pasó de 6.77% en el 2015 a 2.89% en el 2018, inferior incluso a la inflación nacional que fue de 3.18%
Desempleo	Creciente	X				La ampliación del desempleo implica más personas sin ocupación en la economía, con menores posibilidades de consumo. En el Valle del Cauca se pasó de 11.9% a 12.1% en el período 2017-2018 respectivamente, siendo una tasa superior a la nacional que se ubicó en 9.7% en el 2018.
Salario mínimo	Creciente				X	A pesar del crecimiento del salario, su bajo nivel no alcanza a estimular las ventas de la empresa. El salario mínimo se incrementó sólo 5.9% en el 2018, inferior al crecimiento del 2017 que fue de 7%

Variable	Tendencia	Amenaza mayor (1)	Amenaza menor (2)	Oportunidad mayor (4)	Oportunidad menor (3)	Justificación
Índice de confianza del consumidor	Decreciente	X				La pérdida de confianza del consumidor implica que muchas personas aplacen decisiones de consumir bienes hacia el futuro
Índice de condiciones económicas	Decreciente	X				La incertidumbre en la economía hace que los planes de inversión de las empresas y las expectativas sean desfavorables, aplazando las decisiones de consumir. El índice se redujo de -2.8 a -5.6 puntos entre enero de 2019 y febrero de 2019.
Expectativas de los hogares	Decreciente	X				La reducción del consumo en productos y servicios se presenta por las expectativas desfavorables de las personas. Se redujo de -2.8 a -5.6 entre enero y febrero de 2019.
NBI	Decreciente			X		Para la empresa es importante estar ubicada en una región con menor tasa de NBI, ya que implica que hay menos pobreza. El Valle del Cauca presenta un NBI de 14%, inferior al presentado en el año 2010 que fue de 15.7%.
Déficit fiscal	Decreciente	X				A pesar de la reducción del déficit fiscal, continúa siendo amenaza por el incremento de los impuestos para las empresas. El déficit fiscal pasó de -3.6% en el 2017 a -2.4% en el 2018.
Política de apoyo a las pymes	Creciente			X		La existencia de favorables condiciones para la creación de empresas y en especial el acceso al crédito es una oportunidad importante para la empresa, dado que le da alternativas financieras.

Variable	Tendencia	Amenaza mayor (1)	Amenaza menor (2)	Oportunidad mayor (4)	Oportunidad menor (3)	Justificación
Proceso de paz		X				El posconflicto genera incertidumbre en la economía y la sociedad, perjudicando las decisiones de inversión, en especial en el sector constructor.
Comercio electrónico	Creciente			X		El auge del comercio electrónico es importante para las empresas, dadas las posibilidades que brinda para la gestión comercial y administrativa.
Conectividad	Creciente				X	El incremento de la conectividad implica que cada vez más empresas y personas se encuentran conectadas, lo cual puede tener un impacto positivo para aquellas empresas que saben aprovechar la tecnología.
Posicionamiento turístico de Buga	Creciente			X		Este posicionamiento turístico aunado a su localización, vías de comunicación, capacidad hotelera y nivel de organización han permitido consolidar a Buga como centro articulador de las rutas turísticas de la región. Desde Buga se pueden organizar los recorridos para conocer, realizar y disfrutar los atractivos, actividades y servicios en el Departamento del Valle del Cauca
Estímulos tributarios	Creciente			X		Buga cuenta con estímulos tributarios competitivos para promover la llegada de nuevas empresas, el desarrollo económico y la generación de empleo; de igual forma ofrece incentivos tributarios a empresas que ya están asentadas en el municipio y que generen empleo adicional

Fuente: elaboración propia con base a análisis de tendencias.

8.2.1 Matriz de evaluación de factores externos

Con base a la anterior clasificación, se procede a elaborar la matriz EFE (ver tabla 15), estableciendo el peso y la calificación, así como su peso ponderado.

Tabla 15. Matriz de factores externos (EFE)

	FACTORES DETERMINANTES	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
	Oportunidades			
1	Incremento del PIB	0,07	4	0,28
2	Estímulos tributarios para creación de empresas en Buga.	0,08	4	0,32
3	Disminución del costo del crédito por descenso de las tasas de interés	0,08	4	0,32
4	Disminución de precios que estimula el consumo	0,06	4	0,24
5	Incremento del salario mínimo que puede estimular el consumo	0,05	3	0,15
6	Bajo porcentaje de la población en el departamento con niveles de pobreza (NBI)	0,05	4	0,20
7	Política de apoyo a las pymes importante para las empresas	0,06	4	0,24
8	Mayores posibilidades que brinda el comercio electrónico para la gestión comercial y administrativa	0,07	4	0,28
9	Posicionamiento turístico de Buga	0,06	3	0,18
	Total Oportunidades	0,58		
	Amenazas			
1	Aumento del desempleo en el Valle del Cauca superior al nacional	0,08	1	0,08
2	Menores niveles de confianza del consumidor que frenan las decisiones de los individuos	0,06	1	0,06
3	Incertidumbre por condiciones económicas aplazan decisiones de inversión	0,06	1	0,06
4	Menores expectativas de consumo de los hogares	0,06	1	0,06
5	Incertidumbre por posibles aumentos en los impuestos debido al déficit fiscal	0,09	1	0,09
6	Mayor ambiente de incertidumbre por implementación de proceso de paz	0,07	1	0,07
	Total amenazas	0,42		
	TOTAL	1,00		2,63

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la calificación obtenida, en una escala de 1 a 4, el valor de 2.17 significa que el entorno es incierto, debido a la existencia de amenazas fuertes que generan incertidumbre para el proyecto en estudio, en especial por el efecto del desempleo y del PIB en general, así

como el incremento del costo del crédito, la incertidumbre del proceso de paz y el déficit fiscal que puede ser desestabilizador de la economía.

A pesar de esto, se presentan algunas oportunidades importantes, como son la dinámica del turismo en el Valle del Cauca y el auge del comercio electrónico y la conectividad, que pueden ser aprovechados por el proyecto para su gestión comercial.

8.3 EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

A continuación, se presenta una calificación de los factores internos de la empresa a crear. Es importante describir cada uno de los factores que intervienen y que inciden en el cumplimiento de la misión. El análisis de estos factores permite precisar las fortalezas y debilidades del sistema y los procesos de la organización en estudio. Estos factores son: Factor gerencia, Factor organización, Factor talento humano, Factor capacidad tecnológica, Factor financiero, Factor prestación de servicios e inventarios y Factor competitividad.

8.3.1 Factor gerencia

Para la gerencia es de vital importancia conocer los resultados operacionales de su gestión en la empresa, para ello se aplican indicadores de gestión gerencial lo que permite conocer resultados de la actividad y el crecimiento de esta; con la posibilidad de comparar resultados con otras empresas del sector o con los resultados obtenidos en periodos anteriores. A continuación, se explican las variables inherentes a este factor y se clasifica cada una como fortaleza o debilidad, así mismo, su impacto alto, medio o bajo, dependiendo de la forma como se presenta en la organización.

1. **Cuidado de la imagen corporativa:** La empresa cuida su imagen cumpliendo a los clientes, proveedores con los requerimientos para lograr una satisfacción y una nueva contratación (*fortaleza alta*)
2. **Metas y objetivos definidos:** No hay nada escrito, las metas y objetivos se realizan de acuerdo con los requerimientos que se van viendo. (*debilidad alta*).
3. **Estrategia general para competir:** En sí la empresa no maneja estrategias específicas o claras que delimiten pasos a seguir. (*debilidad alta*)
4. **Existencia de la declaración de la misión:** La misión es clara y está escrita. (*fortaleza alta*)
5. **Desarrollo de planes de contingencia:** no se cuenta aún con planes de contingencia para la empresa. (*debilidad alta*).
6. **Flexibilidad para responder a los cambios que presenta el medio:** se cuenta con información de la actividad turística y se efectúa un estudio de factibilidad para disminuir la incertidumbre. (*fortaleza alta*).
7. **Comunicación gerencial abierta y clara:** La comunicación es buena, siempre se socializa que está pasando o se habla de un problema que acontece (*fortaleza alta*).

8. **Espacio para el diálogo y la generación de nuevas ideas:** Si se facilita el espacio para dialogar y proponer nuevas ideas, pero pocas veces las nuevas ideas son realizadas. (*fortaleza baja*).

8.3.2 Factor organización

La alta gerencia está compuesta por personas responsables de administrar toda la organización. Estas personas realizan todas las actividades administrativas y de control que desembocan en una estructura de tareas y relaciones de autoridad; éstas incluyen diseño organizacional, especialización y descripción de puestos, grado de control y unidad de mando. A continuación, se presentan las fortalezas y debilidades que hacen parte de este factor, en el caso de la empresa

1. **Existencia de un organigrama formal:** La empresa no tiene organigrama ni funciones establecidas. (*debilidad alta*)
2. **Metodología para la elaboración e implementación de planes estratégicos:** No existe una metodología para los planes estratégicos. (*debilidad alta*)
3. **Claridad en la definición de los niveles de responsabilidad y autoridad:** Los niveles de responsabilidad y autoridad en la empresa son claros y concisos. (*fortaleza alta*).
4. **Claridad en las funciones del personal:** las funciones son dadas de manera verbal, lo que implica que, no son claras y no están escritas. No existe manual de funciones. (*debilidad alta*)
5. **Existencia y definición de procesos:** No están definidos ni escritos. (*debilidad alta*).
6. **Participación de los diferentes niveles de la organización en la elaboración de los planes estratégicos:** No se realizan planes estratégicos, por ende, no hay participación. (*debilidad alta*).
7. **Rotación de las directivas:** no hay rotación de directivas. (*fortaleza alta*)
8. **Personal con liderazgo visible:** se requiere incorporar personal con estas competencias especialmente en la parte comercial (*debilidad alta*)

8.3.3 Factor talento humano

La gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos tanto de la empresa como de cada uno de los individuos que la componen, todo este grupo de personas constituyen los recursos humanos de la organización independiente del cargo que desempeñen. “La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones” (Vallejo, 2015). A continuación, se aprecian las fortalezas y debilidades que hacen parte de este factor:

1. **Presencia de procesos para la selección e inducción del personal:** No, la selección es competencia de los propietarios según sus criterios, referencias familiares o personales. Aunque se reconoce la necesidad de personal especializado. (*debilidad media*).

2. **Evaluación del nivel académico:** no se evalúa el nivel académico, más que todo la experiencia que tiene en el cargo a desempeñar. (*debilidad alta*)
3. **Medición de la experiencia técnica:** se cuenta con conocimiento a nivel de formación en administración de empresas, aunque se requiere mayor experiencia práctica (*fortaleza media*)
4. **Estabilidad laboral:** es buena, el trabajo es constante. (*fortaleza alta*)
5. **Nivel de remuneración:** La remuneración es acorde al promedio del sector. (*fortaleza alta*)
6. **Programa de capacitación:** Si, la empresa se preocupa por capacitar a sus empleados con charlas de mejoramiento y de responsabilidad en el trabajo (*fortaleza alta*)

8.3.4 Factor capacidad tecnológica

La tecnología en las empresas del sector turístico es un punto clave para el desempeño y el cumplimiento de las metas. El avance de la informática y el desarrollo de internet en la actualidad configuran una nueva plataforma de soporte sobre la cual una empresa moderna puede confiar en gran medida el manejo de su administración interna. Por lo tanto, para la realización de tareas de producción, administrativas, contables, financieras y actividades de control, la técnica y la tecnología son fundamentales. A continuación, se aprecian las fortalezas y debilidades que hacen parte de este factor en el caso específico de la empresa.

1. **Habilidad técnica y de servicio:** A pesar de ser una empresa con debilidades, en la parte organizacional y estructural, cuenta con buenos procesos técnicos y personal que le permite prestar un servicio de calidad cumpliendo con la demanda de sus clientes. (*fortaleza alta*).
2. **Capacidad de innovación:** La capacidad de innovación recae toda sobre la conformación de alegrías para el cliente, sin embargo, es necesario fortalecer este aspecto del proyecto. (*debilidad alta*)
3. **Efectividad de la prestación de servicios:** Si, es muy efectiva ya que se pretende lograr satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. (*fortaleza alta*).
4. **Flexibilidad de la prestación del servicio:** Si, la empresa tiene flexibilidad en la prestación del servicio, por ello puede dirigirse a diferentes segmentos de clientes. (*fortaleza alta*)
5. **Equipos actualizados para el procesamiento de la información:** a pesar de contar con alguna tecnología de las comunicaciones, esta no resulta ser una fortaleza para la empresa, pues existen equipos y software desactualizados. (*debilidad alta*)
6. **Mantenimiento adecuado de equipos y software:** En la parte de los equipos el mantenimiento es periódico y preventivo, es importante ya que es mucha información y todo debe de estar siempre en buen funcionamiento. (*fortaleza alta*).

8.3.5 Factor financiero

Constituye un factor trascendental para la adecuada gestión de las empresas en general, complementando los factores organizacionales, tecnológicos y humanos. El factor financiero posibilita a la empresa crecer y llevar a cabo proyectos estratégicos para competir, así como

también para sus actuaciones en el corto plazo. A continuación, se presentan las fortalezas y debilidades de la empresa en estudio con relación a este factor.

1. **Acceso a capital cuando lo requiere:** La empresa tiene créditos fáciles con los bancos por lo cual solicitar dinero para la compra de inventarios a través de crédito es muy fácil. (*fortaleza alta*).
2. **Habilidad para competir con precios:** la empresa se caracteriza por manejar tarifas adecuadas, ya que cuenta con proveedores y buenas relaciones a largo plazo, donde se garantizan precios competitivos. (*fortaleza alta*).
3. **Estabilidad de costos:** Generalmente, aunque no posee un sistema de costos que le permita verificar las variaciones al detalle, este proceso es manejado personalmente por los propietarios, quienes se fijan muy bien en las negociaciones con los prestadores de servicio turístico y los márgenes de utilidad que ofrecen. (*fortaleza alta*).
4. **Direccionamiento en los planes de inversión:** la empresa no tiene direccionamiento a la inversión, se invierte en la compra de activos si se ve necesaria pero no es un direccionamiento como tal. (*fortaleza baja*).
5. **Coherencia entre los planes financieros y los planes de inversión:** no, ya que muchas veces la capacidad de endeudamiento no da abasto para cubrir la inversión que se ha hecho. (*debilidad alta*).
6. **Gastos administrativos:** La compra de papelería, pago de plan empresarial es elevado y se debe de pagar siempre el día que es, ya que es importante para el trabajo y la comunicación. (*debilidad alta*).
7. **Costo laboral:** Es alto cumplir con los gastos de la empresa, como el pago de salarios, pago de seguridad social, la remuneración de los empleados (*debilidad alta*).
8. **Utilidad neta:** existe una expectativa favorable sobre la utilidad (*fortaleza alta*)

8.3.6 Factor prestación de servicios e inventarios

Para las empresas de servicios este factor es fundamental, por ser un sector que requiere altos niveles de eficiencia y productividad, que conduzcan a ser competitivos. A continuación, se presentan las fortalezas y debilidades de la empresa en estudio con relación a este factor.

1. **Instalaciones correctamente localizadas y diseñadas:** las instalaciones como oficina y oferta turística están bien localizadas y diseñadas. (*fortaleza alta*)
2. **Tecnología para la prestación de servicios:** cuenta con una adecuada tecnología para que el servicio sea eficaz y de calidad. (*fortaleza alta*)
3. **Medición de los procesos:** En la empresa no se realizan mediciones de procesos porque no existe la metodología para hacerlo. (*debilidad alta*)
4. **Gestión de inventarios:** la empresa no cuenta con herramientas de gestión de inventarios modernas, lo cual ha sido un grave problema porque se manejan manualmente a pesar de tener tecnología para incorporar software eficiente (*debilidad alta*).
5. **Existencia de pronóstico de la demanda:** no, no se cuenta con conocimiento para realizar esta actividad (*debilidad alta*)

6. **Aplicabilidad de planes operativos:** No se tienen por escrito los planes operativos, más los que agenda el propietario, sobre la marcha los hace cumplir a cabalidad. (*fortaleza media*)

8.3.7 Factor competitividad

Este factor evalúa diferentes aspectos relacionados con la capacidad que la empresa tiene para competir en el mercado y satisfacer a sus clientes. A continuación, se presentan las fortalezas y debilidades de la empresa en estudio:

1. **Calidad y exclusividad de los servicios:** Excelente, la competencia es escasa en el sector del turismo receptivo en Guadalajara de Buga y sus servicios de alta demanda. (*fortaleza alta*).
2. **Utilización de métodos de pronósticos de mercadeo:** no, no se cuenta con conocimiento para realizarlo. (*debilidad alta*).
3. **Participación en el mercado:** Sin un porcentaje definido para este índice, se podría decir que la participación puede ir en aumento gracias a la introducción de nuevos servicios para distintos segmentos de demanda turística. (*fortaleza alta*).
4. **Barreras de entrada en el mercado de nuevos competidores:** Las barreras de entrada de nuevos competidores son altas, debido a la fuerte competencia. (*debilidad media*).
5. **Fortaleza de los proveedores:** existe una amplia oferta de prestadores turísticos en la zona rural de Buga. (*fortaleza alta*).
6. **Servicio al cliente:** Excelente, el hecho de ser atendido directamente por los propietarios genera una ventaja importante. (*fortaleza alta*).
7. **Experiencia de la empresa:** La empresa tiene amplia experiencia en la actividad desarrollada. (*fortaleza alta*).
8. **Capacidad de negociación con los proveedores:** La capacidad de negociación es excelente y personalizada. (*fortaleza alta*)

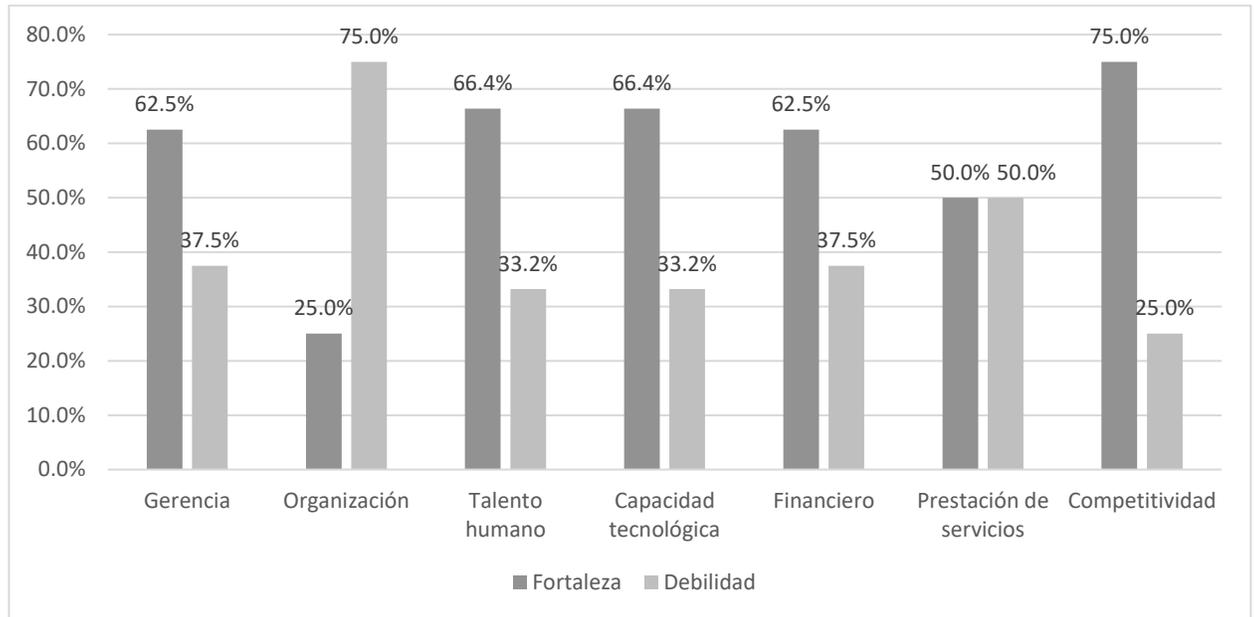
8.3.8 Resumen de resultados del factor interno

En el gráfico 10 se resume la situación de los factores internos de la empresa en estudio, lográndose observar que las principales fortalezas se encuentran en la capacidad tecnológica y su competitividad, mientras que las debilidades se concentran en el factor organizacional, por la ausencia de un organigrama formal, la falta de incorporación de planes estratégicos, no poseer un manual de cargos y funciones, tampoco manual de procesos y falta de liderazgo en la empresa.

En el factor prestación de servicios e inventarios también se identificaron algunas debilidades, en especial porque la empresa no realiza mediciones de procesos porque no existe la metodología para hacerlo, no cuenta con herramientas modernas de gestión de inventarios, lo cual ha sido un grave problema porque muchas cosas de las que se compran para los mantenimientos o reparación de una máquina se pierda muchas veces tampoco se

sabe lo que hay o no y, además, no se cuenta con conocimiento para realizar pronósticos de la demanda.

Gráfico 10. Resumen de los factores internos



Fuente: elaboración de los autores

8.3.9 Matriz de evaluación del factor interno

Con base a los anteriores resultados se realiza una evaluación de los factores internos a través de la matriz EFI, que permite identificar las debilidades (incidencia negativa) y las fortalezas (incidencia positiva) que se generan internamente. Para esto se tiene en cuenta si se trata de una fortaleza mayor o menor, o una debilidad mayor o menor, según la siguiente escala de 1 a 4.

Fortaleza mayor	=	4;	Fortaleza menor	=	3
Debilidad menor	=	2;	Debilidad mayor	=	1

Tabla 16. Matriz de factores internos (EFI)

	FACTORES DETERMINANTES	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
	Fortalezas			
1	Se cuida la imagen corporativa de la empresa a través de piezas publicitarias	0,0240	4	0,096
2	Existencia de la declaración de la misión	0,0240	4	0,096
3	Flexibilidad para responder a los cambios que presenta el medio	0,0250	4	0,1
4	Las posibilidades que se tienen de tener una comunicación gerencial abierta y clara permiten generar nuevas ideas.	0,0200	3	0,06
5	Claridad en la definición de los niveles de responsabilidad y autoridad	0,0200	3	0,06
6	Baja rotación de las directivas	0,0200	3	0,06
7	La empresa ofrece estabilidad laboral generando satisfacción a los colaboradores	0,0250	4	0,1
8	Nivel de remuneración superior al promedio del sector	0,0250	4	0,1
9	La empresa se preocupa por capacitar a sus empleados en diferentes áreas	0,0260	4	0,104
10	Adecuados procesos técnicos y empleados cualificados	0,0150	4	0,06
11	La empresa es efectiva en la prestación de servicios	0,0150	4	0,06
12	Flexibilidad en la prestación del servicio	0,0200	4	0,08
13	Posee equipos para el procesamiento de la información, aunque no son líderes en el sector en este aspecto	0,0200	3	0,06
14	La empresa tiene posibilidades de acceder fácilmente a créditos con los bancos	0,0250	4	0,1
15	Habilidad para competir con precios	0,0240	4	0,096
16	Estabilidad de costos	0,0240	3	0,072
17	La empresa genera utilidades netas	0,0230	4	0,092
18	Instalaciones correctamente localizadas y diseñadas	0,0250	4	0,1
19	Tecnología para el manejo de inventarios	0,0220	3	0,066
20	Calidad y exclusividad del servicio	0,0250	3	0,075
21	Aunque se desconoce el porcentaje de participación en el mercado, ésta es creciente	0,0240	3	0,072
22	Posee fortalezas por los proveedores	0,0240	3	0,072
23	Excelente Servicio al cliente	0,0230	4	0,092
24	Amplia experiencia de la empresa	0,0250	4	0,1
25	Capacidad de negociación con los proveedores	0,025	4	0,1
	Total Fortalezas	0,568		

Debilidades				
1	No se tienen metas y objetivos por escrito lo cual dificulta el cumplimiento de la misión y visión.	0,025	1	0,025
2	No se cuenta con una estrategia general para competir lo cual dificulta el posicionamiento de la empresa en el mercado.	0,026	1	0,026
3	No se desarrollan planes de contingencia	0,025	1	0,025
4	Dada la ausencia de un organigrama se tienen dificultades para delimitar las áreas empresariales y los cargos adscritos a cada una	0,015	2	0,03
5	No se emplea la planeación estratégica en la empresa razón por la cual es reactiva.	0,024	1	0,024
6	Poca claridad en las funciones del personal	0,020	1	0,02
7	No existen ni están definidos los procesos corporativos	0,015	2	0,03
8	No hay participación de los diferentes niveles de la organización en la elaboración de los planes estratégicos	0,020	2	0,04
9	La empresa cae en un statu quo ya que falta personal con liderazgo que impulse el cambio.	0,020	2	0,04
10	No hay presencia de procesos para la selección e inducción del personal	0,010	2	0,02
11	No se evalúa el nivel académico del personal dificultando incrementar su productividad	0,010	2	0,02
12	Poca capacidad de innovación	0,020	1	0,02
13	Equipos desactualizados para el procesamiento de la información	0,022	1	0,022
14	Falta coherencia entre los planes financieros y los planes de inversión	0,020	2	0,04
15	Elevados gastos administrativos	0,021	2	0,042
16	Existe una elevada carga laboral que incrementa los costos operacionales de la empresa	0,025	2	0,05
17	No hay medición de los procesos	0,020	2	0,04
18	Inadecuada gestión de inventarios	0,025	2	0,05
19	No se realizan pronósticos de la demanda, dificultando las proyecciones del mercado.	0,024	1	0,024
20	Pocas barreras de entrada en el mercado de nuevos competidores	0,020	2	0,04
21	Dificultades para ampliar el mercado por falta de estudios de nichos.	0,025	1	0,025
Total Debilidades		0,432		
TOTAL		1		2,726

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la información presentada en la matriz EFI, la empresa tiene un mejor balance de fortalezas con relación a sus debilidades, a juzgar por su calificación obtenida de 2.726 en una escala de 1 a 4, lo que sugiere que, a pesar de tener debilidades que deben ser corregidas,

cuenta con una mayor cantidad de fortalezas, las cuales deben constituirse en el soporte para el plan estratégico de mercadeo de la organización, con el objetivo de incrementar la participación en el mercado.

8.4 ANÁLISIS DEL SECTOR A TRAVÉS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Para el análisis del sector turismo al cual pertenece la empresa a crear se utiliza como herramienta metodológica las cinco fuerzas competitivas de Porter (2008). Porter sostiene que, en cualquier sector, la competencia se compone de cinco fuerzas, las cuales son:

Competidores directos: son un conjunto de empresas en el que se puede competir de forma directa, ya que estas ofrecen el mismo bien o producto.

Clientes: es un conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios.

Proveedores: estos forman un conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector, todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.

Productos sustitutivos: estos productos son aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado.

Competidores potenciales: Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un subsector determinado.

Estas fuerzas permiten lograr un mejor análisis del grado de competencia en ella, también evaluar el entorno e identificar las oportunidades y amenazas.

8.4.1 Amenaza de competidores potenciales

El ingreso de nuevos competidores al sector depende del tipo y nivel de barreras para la entrada (se entiende por barreras de entrada a cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él).

Barreras de entrada: en el sector de turismo no están tan marcadas las barreras mencionadas anteriormente, debido a que se trata de una prestación de servicios que no requiere grandes inversiones a nivel físico u operativo. Incluso, el servicio de promoción de sitios turísticos puede ser prestado por individuos a través de diversos canales formales o informales y convertirse así en competencia directa para la empresa. De hecho, uno de los aspectos que afecta a las organizaciones formales es la proliferación de promotores, quienes con una baja inversión ofrecen este tipo de servicios turísticos, incluso bajo la informalidad, generando así algún grado de competencia desleal dentro del sector turístico.

Inversión requerida: el nivel de inversión requerido es bajo, este factor no constituye una limitante para los competidores. Por este motivo, el ingreso al sector de turismo es

relativamente fácil, tal como se describió en el punto anterior, incluso con elementos tecnológicos mínimos como una página web se puede ingresar a competir en el mercado, ofreciendo paquetes turísticos a los consumidores. La actividad no requiere de activos especializados, por ello la inversión requerida tiende a ser baja para entrar al sector.

8.4.2 Rivalidad entre competidores

Diferenciación del producto: la diferenciación del producto es alta dado la existencia de distintos productos turísticos y diversos tipos de turismo a nivel regional y nacional, por lo cual los operadores turísticos compiten y rivalizan entre sí para atraer a los consumidores a aquellas regiones en las que operan, por ello se requiere de estrategias de diferenciación para competir.

En el sector del turismo la rivalidad también se encuentra entre los proveedores. Cada uno intenta poner el precio más bajo para atraer a nuevos turistas, y así conseguir más beneficios. Introducen nuevos servicios o bienes que llamen la atención a los turistas, así también obtienen más beneficios. Para que los turistas se enteren de estas cosas tienen que invertir en publicidad y así dar a conocer sus nuevos sistemas y precios. Cada proveedor lo hace y así el turista enterado gracias a la publicidad, escoge cual es el que le conviene.

Identificación de marca: en el mercado de turismo, desde los operadores turísticos existen empresas reconocidas a nivel local como Over Guadalajara, Buga Tours, Viajes y Negocios Ltda., Redetour Ltda., Viajes San Francisco y Turismundo entre otros. Sin embargo, en el mercado es difícil el posicionamiento de marca, dado que los consumidores suelen ser personas de otras regiones o países que desconocen la presencia de estas organizaciones.

Costos de cambio: los clientes directos que son los consumidores finales no asumen costos en el cambio de proveedor o empresa que ofrezca los servicios turísticos, debido a que existe una gran cantidad de oferentes, por lo tanto, la rivalidad entre los competidores es más fuerte. En este sentido existen dificultades para fidelizar a los clientes, pues éstos no asumen ningún costo si deciden cambiar de operador turístico; de hecho, uno de los comportamientos más frecuentes de los consumidores es precisamente variar su consumo de acuerdo con la oferta de los distintos sitios turísticos a nivel regional, nacional e internacional.

Concentración de competidores: en los últimos años se viene observando una tendencia divergente ya que, por un lado, se tiende a la concentración empresarial en determinados niveles de la cadena de valor (especialmente tour operadores y mayoristas de viajes, y compañías hoteleras) mientras que, por otro lado, aparecen cada vez más operadores de nicho o especialistas en todos los subsectores (compañías aéreas, hoteles, agencias de viajes). El sector turístico se representa en un mercado altamente dinámico, abierto y altamente competitivo donde se presenta una gran cantidad de competidores los cuales ofrecen innovación o por aparición de nuevos proveedores turísticos.

Barreras de salida: existen pocas barreras de salida que limiten la toma de decisiones en caso de que el negocio deje de ser productivo, salir del mercado no representa mayores pérdidas, debido a la baja inversión requerida. Sin embargo, se pueden presentar barreras de

tipo psicológico o emocional, dado que en algunas ocasiones estas empresas han nacido de emprendimientos de personas jóvenes, quienes se aferran a sus ideas de negocio y tienen dificultad para salir del mercado, más por cuestiones emocionales que otra cosa.

8.4.3 Amenaza de productos sustitutos

En cuanto a productos sustitutos, no existe como tal un sustituto para el turismo, teniendo en cuenta que surge de una necesidad o deseo de viajar. Para lo que si puede haber un sustituto es para el destino turístico que se decide tomar. Por ejemplo, si la familia decide realizar un viaje de turismo a la playa, pero hacia determinado destino, los planes vacacionales son mucho más costosos que a otro destino que también cuenta con playa, por elección de la familia y en búsqueda de economizar en las vacaciones, se puede decidir un destino de playa cuyo costo sea menor que el destino deseado inicialmente. En todo caso, y en la medida de que se trata de experiencias de consumo, no se puede establecer fácilmente cuando un producto es sustituto de otro, sino que más bien cabe interpretar que todos compiten en un mercado abierto y donde todos son, por una u otra razón, competidores directos.

8.4.4 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los clientes está definido por el volumen de compra, el grado de dependencia de los canales de distribución y/o la sensibilidad del cliente al precio.

Volumen de compras del cliente: con relación al volumen de compras del cliente individual, puede existir algún poder de negociación porque sus volúmenes de consumo pueden ser altos, en la medida que se constituyan como grupos de turistas y en tal caso pueden exigir condiciones y precios a la empresa que provee el producto turístico. Además, por la proliferación de operadores turísticos, la rivalidad beneficia al cliente, quien puede elegir entre diversos oferentes.

Canales de distribución: algunos de los canales importantes que los compradores tienen en cuenta para tomar sus decisiones de consumo de productos turísticos son las plataformas de internet en las cuales los compradores pueden ver las diferentes ofertas y cuando encuentren la adecuada, se comunican directamente con la empresa encargada de esos planes los cuales les llamó la atención al cliente y de ahí en adelante depende de la información que le brinde a su comprador y el poder de convencimiento que este tenga para obtener el plan que sea acorde a sus necesidades y deseos.

Sensibilidad al precio: los compradores de planes turísticos tienen la capacidad de defenderse y tomar decisiones ante la gran cantidad de ofertas turísticas que se encuentran en el mercado. Para ellos los clientes deben definir cuáles son a los lugares a los que se quiere realizar el viaje, sea por el motivo que sea, además de eso es importante también que ellos escojan un plan más calificado, el cual sea acorde tanto a sus necesidades como a sus deseos. Por ello existe sensibilidad al precio.

8.4.5 Poder de negociación de los proveedores

La fuerza competitiva del poder de negociación de los proveedores, donde el grado de concentración, el impacto del coste de los proveedores en el costo total del producto y/o las características específicas del producto, son algunos de los principales factores que determinan la rentabilidad de un sector.

Costos al cambiar de proveedor: los proveedores surgen a partir de una necesidad puntual del consumidor, la cual es programar su destino de viaje y evitar preocupaciones de cualquier tipo durante su estadía en la zona elegida. Precisamente, se tiene en cuenta esto en las agencias de viaje, las cuales desarrollan una serie de programas turísticos que cubran las necesidades básicas y específicas de los turistas, tal como lo es el hospedaje, la alimentación, el transporte y traslado, seguro médico y otros gastos en los cuales se puede incurrir durante la actividad turística. Dada la diversidad de proveedores, los costos de cambiar de uno u otro no son necesariamente significativo.

Grado de concentración de proveedores: las empresas fácilmente pueden encontrar un nuevo proveedor en caso de presentarse inconvenientes con el que se tiene, sin que se ocasione con ello situaciones que alteren el normal desarrollo del proceso de prestación del servicio turístico.

Impacto del costo de los proveedores en el costo total del producto: el costo de los insumos es elevado con relación al costo total del producto turístico, motivo por el cual las relaciones entre las empresas competidoras y los proveedores es fundamental. El poder de negociación de los proveedores es medio porque, a pesar de que son empresas que imponen las condiciones del mercado, como son las de transporte, hospedaje o alimentación, la existencia de un gran número de ellas reduce su poder y su amenaza de integración hacia delante es baja.

En la tabla 17 se realiza el análisis estructural para el sector turístico de Buga, según los anteriores análisis desarrollados en este apartado.

El anterior análisis estructural del sector turístico de Guadalajara de Buga, permite concluir que este es un sector que tiene más factores repulsivos comparados con los atractivos. Los principales factores repulsión son las débiles barreras de entrada que presenta esta actividad, lo cual genera competencia tanto formal como informal, producto también de la baja inversión requerida para ingresar a la actividad.

Tabla 17. Análisis estructural del sector turístico de Buga.

Fuerzas	Variables	Repulsión		Neutro	Atracción	
		--	-		+	++
Amenaza de competido	Barreras de entrada	X				
	Inversión requerida	X				
Rivalidad entre competidores	Capacidad de diferenciación del producto		X			
	Identificación de marca					X
	Costos de cambio		X			
	Concentración de competidores	X				
	Barreras de salida					X
Amenaza de productos sustitutos	Disponibilidad de productos sustitutos actual y futura					X
Poder de negociación de los compradores	Volumen de compras del cliente	X				
	Canales de distribución					X
	Sensibilidad al precio	X				
Poder de negociación de los proveedores	Costos al cambiar de proveedor					X
	Grado de concentración de proveedores					X
	Impacto del costo de los proveedores en el costo total del producto	X				
	TOTAL	6	2	0	0	6

Fuente: Elaboración propia a partir de análisis de las cinco fuerzas de Porter (2008)

A pesar de existir atractivita por el crecimiento de la industria, lo cierto es que la concentración de competidores puede desestimular a los inversores por ser un sector altamente competido. Igualmente, la situación de los productos sustitutos, que suelen ser

bastantes si se analiza los diferentes tipos de turismo, se convierte en otro factor de repulsión para el sector, dado que representan también competencia para los empresarios u operadores turísticos.

Otro factor que genera mayor repulsión en comparación con la atractivita, es el poder de los compradores, debido a que el cliente ejerce poder en la medida que tiene diversas opciones para elegir, lo que dificulta su fidelización, además, por la situación de la competencia, es sensible al precio, decidiendo cambiar de proveedor u operador turístico, si éstos se incrementan.

Situación contraria ocurre con el poder de los proveedores, dado que la proliferación de estos y las distintas opciones que se tienen en el mercado, generan atractivita para desarrollar la actividad.

Debido a lo anterior para la empresa a crear esta situación del sector y la forma como compiten las organizaciones resulta interesante, dado que al estar participando del mercado debe tener en cuenta estas particularidades para poder enfocar su estrategia. En tal sentido se aprecia que es un sector que requiere alternativas de diferenciación para poder superar a empresas ya posicionadas en la actividad y también respecto a la competencia informal, establecer puntos de comparación para el consumidor que conduzcan a valorar los paquetes turísticos y los precios que maneja la empresa.

8.5 ANÁLISIS BENCHMARKING

Para el análisis benchmarking se utiliza la matriz de perfil competitivo de Kepner (David, 2003) que es una herramienta que permite comparar las empresas que hacen turismo receptivo a partir de una lista de factores clave de éxito. Para el caso de la empresa en estudio los factores que se consideraron son ocho (8):

- Canales de comunicación: para las empresas de turismo, los canales de comunicación son fundamentales, dada la ubicación de sus clientes en el ámbito regional, nacional e internacional (peso 11%)
- Oferta turística: constituye el centro de la propuesta de valor de las empresas turísticas, ya que es lo que realmente se comercializa a través de los planes turísticos (peso 15%).
- Alojamiento ofrecido: dado que las empresas ofrecen pasadías y planes con estadía, el alojamiento es fundamental como factor clave de éxito, dadas las alegrías que el cliente espera (peso 14%).
- Precios: el precio es una variable fundamental en un sector donde existe diversidad de competidores, motivo por el cual el cliente bien informado puede tratar de ubicar la mejor oferta desde el punto de vista económico (peso 13%).
- Actividades de ocio: en la creación de alegrías, las actividades de ocio constituyen el factor diferenciador en la actividad turística (peso 15%).
- Servicios de apoyo: dado el desconocimiento que generalmente tiene el turista de las zonas que visita, contar con servicios de apoyo es fundamental (peso 11%).

- Activos turísticos: constituye el conjunto de recursos naturales o de otra índole que son aprovechados por los operadores turísticos para atraer clientes (peso 11%).
- Transporte: representa un servicio de apoyo a la actividad que el cliente desea resolver de la mejor manera, en especial para los grupos que vienen de otras regiones (peso 10%).

Para este análisis se efectuó una entrevista a los propietarios de agencias de turismo de Guadalajara de Buga que, entre sus servicios, ofrezcan el turismo receptivo, las cuales se listan en la tabla 18.

Tabla 18. Agencias de turismo receptivo. Guadalajara de Buga

Empresa	Representante legal	Dirección	Teléfono
REDETOUR	ORLANDO MOSQUERA	NO TIENE OFICINA.	3154954878
SEÑOR TURISMO POR COLOMBIA	HECTOR MENESES	CALLE 4 15 70 LOCAL 9	3104261707
VIAJES SAN FRANCISCO	ALEJANDRA ARAMBURO	CALLE 5 12 63	3164995160
MANANTIAL DE VIDA	MARIA EUGENIA PAVON	NO TIENE OFICINA	3045766955
AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO DE COLOMBIA	PATRICIA LEYES	K 13 12 43	2370770
TURISMUNDO	GUSTAVO CARVAJAL		

Fuente: elaboración de los autores.

Utilizando el cuestionario que aparece en el Anexo A., se procedió a efectuar visitas a las distintas empresas referenciadas en la tabla 18, sin embargo, los empresarios son muy reacios a colaborar con este tipo de estudio, logrando la participación sólo de tres (3) empresas. En la tabla 19 se presentan los resultados obtenidos.

Tabla 19. Resultados trabajo de campo con competidores

Preguntas	Empresas entrevistadas		
	Manantial de vida	Redetour	Turismundo
¿Cuáles son los canales de comunicación que más utiliza con sus clientes potenciales y cuáles les otorgan mayores resultados?	Manejamos atención al cliente presencial por medio de las ferias obtenemos un listado de posibles clientes ampliando nuestra base de datos para comunicarnos por medio de correo, llamadas o mensajes al WhatsApp. Manejamos	Participación en ruedas de negocios con mayoristas internacionales y nacionales. Y acuerdos con hoteles para la promoción de los paquetes	Redes sociales (Instagram, Facebook, WhatsApp); también se utilizan correos institucionales.

Preguntas	Empresas entrevistadas		
	Manantial de vida	Redetour	Turismundo
	redes sociales teniendo un mercado más específico y así mismo interés al momento de realizar la compra.		
¿Cómo está conformada su oferta turística, qué tipo de planes manejan y cómo se diseñan?	Nuestra oferta turística se enfoca en el bienestar, naturaleza, y salud. Se manejan 4 tipos de planes el diseño se enfoca en la naturaleza y bienestar guiadas en terapias holísticas de reiki, relajación meditación	Con paquetes culturales y de naturaleza, planes desde 3 a 8 días	Planes turísticos con alojamiento (emisivos y receptivos), pasadías. Se diseñan a partir de los costos de transporte, alojamiento, guía, seguro, alimentación, actividades a realizar, se aplica una tarifa administrativa (utilidad). Hay planes terrestres, aéreos.
¿Cuáles son los tipos de alojamiento ofrecido en los distintos planes turísticos que ofertan?	Hoteles en zonas rurales, con naturaleza, con piscinas de agua natural, senderos	Hoteles	Hoteles, aparta hoteles, apartamentos y cabañas, dependiendo de la necesidad y capacidad económica del cliente
¿Cómo califica los precios que su empresa maneja con relación a sus principales competidores?	Precios asequibles al cliente con un excelente producto y respaldo con terapeutas calificados	Aceptables de acuerdo a nuestra calidad de nuestros servicios	Los precios son equilibrados con la competencia, se hacen sondeos con otras ciudades y se ajustan por planes a mayoristas.
¿Dentro de sus planes turísticos, ofrecen actividades de ocio complementarias? ¿Cuáles?	Piscina de agua natural, canopi	Si, varios de acuerdo con lo requerido por el turista	Se ofrecen cabalgatas, caminatas, senderos, salidas nocturnas
¿Cuáles son los servicios de apoyo al turista	Brindamos servicio de Bienestar, enfocado en la salud mental, el buen vivir la evolución de la conciencia	Desde cambio de moneda hasta información médica	Guía turístico, apoyo por WhatsApp, si es en Buga, se apoya con mapas, videos

Preguntas	Empresas entrevistadas		
	Manantial de vida	Redetour	Turismundo
que ofrece su empresa?			
¿Cuáles son los activos turísticos que aprovecha su empresa? ¿En qué tipo de turismo se enfoca?	Hacienda el Paraíso, Viñedo, Museo de la Caña, paisaje cafetero del norte del Valle	Transporte, receptivo	Todo lo que tiene que ver con Medellín, la costa, lo colonial, gastronómica, turismo verde, turismo de aventura, turismo religioso, turismo emisivo (énfasis).
¿Cómo califica el servicio de transporte que tiene disponible y cómo se encuentra frente a sus principales competidores?	No incluimos transporte	Buenos	Se trabaja desde Cali, Palmira, Pradera, ya que Buga no cuenta con parque automotor suficiente

Fuente: entrevistas efectuadas por los autores, 2019

Considerando las respuestas efectuadas por los propietarios de las empresas que ofrecen turismo receptivo en Guadalajara de Buga se procedió a elaborar la matriz de perfil competitivo (MPC) en la tabla 20. Es importante subrayar que estas empresas, según las entrevistas efectuadas, se enfocan en el turismo emisor, aunque tienen algunos planes para el turismo receptivo, su principal actividad la desarrollan en el turismo señalado.

La asignación de los pesos para cada uno de los factores clave de éxito se realizó a juicio de los autores, de acuerdo con las entrevistas efectuadas y el análisis propio realizado a lo largo del trabajo, el conocimiento de la actividad y el propio raciocinio, teniendo en cuenta que la suma de todos los pesos debe dar 100%.

De forma similar, las calificaciones de la importancia de cada uno de los factores claves de éxito presentados en las distintas empresas de la muestra se realizaron por parte de los autores, con base a las respuestas dadas por los propietarios de forma cualitativa. Se procedió a calificar en una escala de 1 a 4 cada factor; el impacto corresponde al resultado de multiplicar el peso (%) por la calificación otorgada al factor de éxito.

Al final se suman todos los impactos para cada empresa y la calificación obtenida está en un rango entre 1 a 4, donde el criterio para ordenar es que entre más cercano esté a 4 se trata de una empresa líder del sector; en sentido contrario, entre más cerca esté de 1 se trata de una empresa que se aleja del líder.

Tabla 20. Matriz de perfil competitivo, empresas de turismo receptivo. Guadalajara de Buga.

Variables	Factores de éxito	Peso %	Manantial de Vida		Redetour		Turismundo		Conozcamos Buga Natural (empresa a crear)	
			IMP	IM	IMP	IM	IMP	IM	IMP	IM
1	Canales de comunicación	11 0,110	3,5	0,39	3,5	0,39	3,5	0,39	3,5	0,39
2	Oferta turística	15 0,150	3,5	0,53	3,0	0,45	3,5	0,53	2,0	0,30
3	Alojamiento ofrecido	14 0,140	3,5	0,49	3,5	0,49	3,5	0,49	3,5	0,49
4	Precios	13 0,130	3,0	0,39	3,0	0,39	3,0	0,39	3,0	0,39
5	Actividades de ocio	15 0,150	3,5	0,53	3,0	0,45	3,8	0,57	3,8	0,57
6	Servicios de apoyo	11 0,110	3,5	0,39	2,5	0,28	3,6	0,40	3,5	0,39
7	Activos turísticos	11 0,110	3,0	0,33	3,0	0,33	3,8	0,42	4,0	0,44
8	Transporte	10 0,100	1,0	0,10	3,0	0,30	3,8	0,38	4,0	0,40
	Total	100,0 1,00	24,5	3,13	24,5	3,07	28,5	3,55	27,3	3,36

IMP = Importancia; IM = Impacto

Fuente: elaboración de los autores

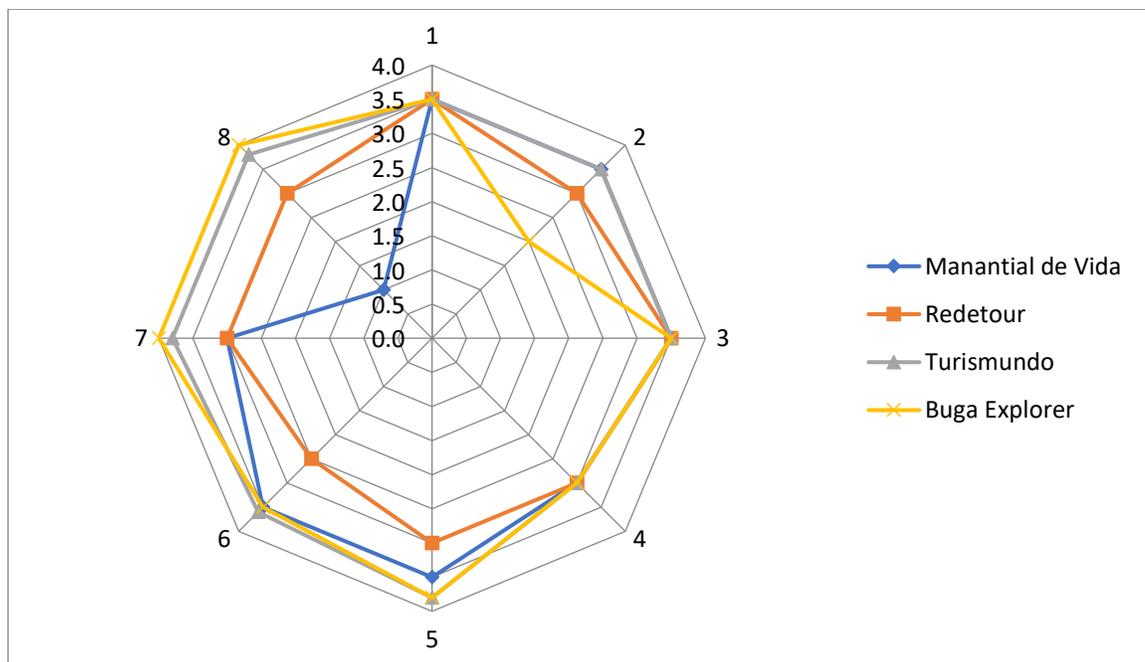
Finalmente, las ponderaciones de resultados muestran que la empresa líder del mercado es Turismundo con una calificación ponderada de 3.55 debido principalmente a las variables actividades de ocio y la oferta turística, que son los aspectos más fuertes de este competidor.

La empresa Conozcamos Buga Natural (empresa a crear) se ubicaría en segundo lugar con una calificación ponderada de 3.36, es decir, seguidora del líder, especialmente por los factores actividades de ocio y alojamiento ofrecido, considerando que su propuesta de valor gira en torno a la creación de alegrías.

En un tercer puesto se ubica la empresa Manantial de Vida, con una calificación ponderada de 3.13, que también sería seguidora del líder, destacándose por la oferta turística y las actividades de ocio. Mientras que la empresa que se aleja del líder sería Redetour, con una calificación ponderada de 3.07.

En el siguiente gráfico se ilustra la situación de la competencia.

Gráfico 11. Análisis de la competencia.



Fuente: elaboración propia

8.6 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Para el análisis del cliente objetivo es necesario realizar una segmentación del mercado, para definir la población objeto de estudio. En el caso del turismo receptivo, dicha segmentación se presenta en la tabla 21.

Tabla 21. Segmentación del mercado

Variable	Descripción
Sexo	Hombre y mujeres
Edad	15% (20-25 años) 40% (26-35 años) 30% (36-55 años) 15% (más de 56 años)
Ingresos (estrato socioeconómico)	Estratos 3 – 6
Estado civil	Solteros, casados, unión libre
Nivel de educación	Profesionales, técnicos, tecnólogos
Ocupaciones	Empleados, independientes
Nacionalidad	10% Extranjeros 60% Nacionales - regionales 30% Nacionales – locales
Tipo de viajero	Turista Excursionista Según la OMT un visitante (interno, receptor o emisor) se clasifica como turista (o visitante que pernocta), si su viaje incluye una pernoctación, o como visitante del día (o excursionista) en caso contrario. Es decir, un excursionista es aquella persona que visita un destino, pero no pernocta en él.
Motivaciones de viaje	Negocios Personal (vacaciones, ocio, visita a familiares, eventos religiosos, educación o formación)
Grupo de viaje	Individual, pareja, familias
Tipo de turismo	Rural

Fuente: elaboración propia

8.7 ANÁLISIS DEL MERCADO

Luego de la segmentación del mercado efectuada, el interés se centra en conocer las características de los visitantes que llegan a Guadalajara de Buga, teniendo en cuenta que la empresa se dedicará al turismo receptivo. Para esto se tuvo en cuenta el informe de SITUR y COTELCO (2018)² en donde se presentan los resultados de una encuesta efectuada a visitantes que arribaron a este municipio, abordando aspectos como: características del visitante, caracterización del viaje y medios de comunicación.

8.7.1 Características del visitante

A partir del informe de SITUR y COTELCO (2018), se resumen los resultados sobre las características del visitante en la tabla 22.

Tabla 22. Características del visitante de Guadalajara de Buga

Variable	Porcentaje	
	Período 2017 – 2018	
Tipo de turista	Excursionista (visitante del día, no pernocta)	43.65%
	Turista (visitante que pernocta)	56.35%
Origen de viajeros	Extranjero	11.64%
	Nacional	88.36%
Departamento de procedencia	Bogotá D.C.	14.64%
	Risaralda	14.11%
	Antioquia	12.43%
	Cauca	9.88%
Sexo	Femenino	46.03%
	Masculino	53.97%
Rango de edad	16-25 años	18.69%
	26-50 años	56.7%
	> 50 años	22.75%
	NR	1.85%
Tamaño promedio del grupo	Promedio	4.43 personas
	Mediana	2 personas
Tipo de acompañantes	Otros familiares	40.52%
	Mi pareja, novia (o), esposa (o)	31.65%
Motivo de viaje	Personales	91.36%
	Negocios y motivos personales	8.64%
Motivos personales	Asistir a eventos religiosos	47.1%
	Vacaciones, recreo y ocio	37.36%
	Visitar familiares y/o amigos	12.93%

Fuente: elaboración propia a partir de SITUR & COTELCO (2018)

² SITUR: Sistema de Información Turística; COTELCO: Asociación Hotelera y Turística de Colombia.

En síntesis, las características del visitante de Guadalajara de Buga durante el periodo 2017-2018, corresponde en su mayoría a turistas (visitante que pernocta) de origen nacional, procedentes principalmente de Bogotá D.C., Risaralda y Antioquia, predominando los hombres y con rangos de edad entre los 26 y 50 años; llegan en grupos promedio de 4 personas, acompañados de familiares o parejas (novia (o), esposa (o)), por motivos personales, como la asistencia a eventos religiosos y vacaciones, recreo y ocio.

8.7.2 Caracterización del viaje

En la tabla 23 se resumen los resultados de la caracterización del viaje de las personas que llegan a Guadalajara de Buga (SITUR & COTELCO, 2018).

Tabla 23. Caracterización del viaje a Guadalajara de Buga

Variable	Porcentaje	
	Período 2017 – 2018	
Tipo de transporte	Vehículo propio	42.68%
	Transporte terrestre de pasajeros	32.45%
	Transporte aéreo	10.23%
Estancia	Promedio	5 noches
	Mediana	1 noche
Alojamiento	Comercial	67.36%
	No comercial	32.64%
Alojamiento usado	Hotel	67.6%
	Casa familiares/amigos	33.1%
	Camping	3.85%
	Finca agroturística/alojamiento rural	1.93%
Actividades	Visita museos, casas de la cultura, iglesias, santuarios y monumentos	83.14%
	Recorrer calles y parques del casco urbano	35.35%
	Actividades religiosas	36.97%
	Visita a parques naturales, cascadas, ríos o balnearios	14.07%
Actividades deportivas	Senderismo	48.48%
	Bungee	12.12%
	Rafting	9.09%
Parques naturales	Ríos, lagos	61.54%
	Miradores paisajísticos	34.62%
	Reservas naturales	19.23%
Gastos	Costo de viaje	\$358.842
	Costo viaje receptivo (sin transporte)	\$269.941
Gastos visitantes receptivos	Alimentos y bebidas	33.67%
	Combustible	25.78%
	Transporte terrestre nacional	15.14%
	Gastos alojamiento	11.14%

Fuente: elaboración propia a partir de SITUR & COTELCO (2018)

De acuerdo con los resultados del estudio referenciado, en la caracterización del viaje a Guadalajara de Buga por parte de los visitantes se encontró que la mayoría llega en vehículo propio, seguido de transporte terrestre de pasajeros, con una estancia promedio de 5 noches, aunque hay mucha dispersión de datos, por lo tanto, tomando como referencia el valor de la mediana, el alojamiento suele ser de 1 noche; la estancia es en alojamiento comercial, preferiblemente hotel. Se observa que la estancia en finca agroturística o alojamiento rural es sólo del 1.93%. Por su parte, la principal actividad que desarrollan los visitantes es la visita a museos, iglesias o santuarios. Entre las actividades deportivas está el senderismo, mientras que la visita a ríos y miradores paisajísticos es también frecuente.

En cuanto a los gastos, en promedio el costo del viaje es de \$358.842, donde el mayor porcentaje corresponde a alimentos y bebidas.

8.7.3 Medios de comunicación

En la tabla 24 se resumen los resultados de los medios de comunicación utilizados para informarse sobre el destino a Guadalajara de Buga (SITUR & COTELCO, 2018).

Tabla 24. Medios de comunicación utilizados para informarse sobre el destino a Guadalajara de Buga

Variable	Porcentaje	
	Período 2017 – 2018	
Búsqueda de información	Realizó búsquedas antes de llegar al destino	85.1%
	No realizó búsquedas antes de llegar al destino	14.9%
Fuentes de información	Ya los conocía	63.21%
	Amigos y familiares	38.13%
	Internet	12.95%
	Agencias de viajes	2.8%
Búsquedas durante la visita al destino	Sí	60.58%
	No	39.42%
Fuentes de búsqueda al llegar al destino	Familiares	42.65%
	No busqué	29.84%
	Búsqueda internet	20.23%
	Hotel	10.77%

Fuente: elaboración propia a partir de SITUR & COTELCO (2018)

En general, las personas realizan búsquedas antes de llegar al destino, principalmente a través de amigos y familiares, así como internet. La información que se busca por medio de agencias de viajes es baja.

8.8 ANÁLISIS DOFA

La matriz DOFA que es una herramienta que permite “determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio” (Serna, 2014). Consiste en un análisis de las condiciones internas (debilidades y fortalezas) y las condiciones externas (oportunidades y amenazas) que afectan la empresa con el fin de identificar sus ventajas competitivas y a la vez brinda información de apoyo para formular estrategias según las condiciones de la organización y el mercado. Las estrategias formuladas son las DA – DO – FA –FO.

Tabla 25. Análisis DOFA

	Oportunidades	Amenazas
	El turismo rural presenta un gran auge a nivel nacional. Cercanía de las veredas a Guadalajara de Buga. El sector para los recorridos de ecoturismo es poco conocido y muy llamativo Es una nueva modalidad de turismo ya que ofrece diversión y aprendizaje	Empresas con trayectoria. Los cambios climáticos ya que esto dificultaría los recorridos. No se puede realizar turismo aventura y muchas personas buscan este tipo de turismo.
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
Las tarifas son económicas Las rutas ecológicas son aptas para todo tipo de personas se cuenta con personal capacitado y calificado para prestar los servicios	Realizar mayor publicidad a los servicios que ofrece la empresa por medio del marketing digital. Crear paquetes diferentes para las personas según sus edades. Ampliar las rutas ecológicas, buscando mas sitios para realizar las caminatas.	Realizar actividades diferentes a caminatas, como parapente y cabalgatas. Crear reconocimiento y fidelidad de los clientes con programas y descuentos especiales.
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
Por ser una empresa nueva no se cuenta con una imagen corporativa reconocida. Por ser rutas nuevas de turismo rural puede existir desconfianza por parte de las personas. No existe alta solvencia económica	Asociarse con nuevos inversionistas para contar con mayor solvencia económica y poder ampliar el mercado. Capacitar al personal que trabaja en la empresa para obtener nuevas estrategias de ventas. Aumentar la comunicación con los clientes a través de redes sociales	Fortalecer la imagen de la empresa, creando la imagen y cultura corporativa. Realizar actividades como asados, fogatas, campamentos para generar más confianza y llame la atención de todo tipo de personas.

Fuente: elaboración propia

8.9 ESTRATEGIAS DE MERCADO

A continuación, se exponen las bases de las estrategias mercadeo de la empresa, basadas en el Plan de Negocio de Turismo de Naturaleza de Colombia, que es un instrumento práctico que dinamiza los sectores público y privado (MinComercio, 2013).

8.9.1 Estrategias de posicionamiento

Para el posicionamiento de la empresa Conozcamos Buga Natural se utilizará el posicionamiento por segmento y subsegmento, el cual busca generar conceptos diferenciadores y mundialmente competitivos. En este sentido, el enfoque es hacia los siguientes segmentos:

- El ecoturismo:

Se busca un producto turístico diferenciado. El posicionamiento de este segmento está en función de:

Fuerzas físicas como: la diversidad con oportunidad de avistamientos reales, la diversidad de reservas naturales, el contacto con grupos étnicos, en este caso los campesinos de la zona rural de Guadalajara de Buga, el alojamiento rural y los senderos.

Fuerzas emocionales: paisajes naturales que brinda la zona rural de Guadalajara de Buga, con su clima propicio para aprovechar la región.

Fuerzas sociales: turismo para exploradores, visitantes conscientes, responsables y respetuosos del ambiente.

Fuerzas simbólicas: aves, anfibios, ríos, flores, frutas, sonidos, aromas de la naturaleza, colores.

- Avistamiento de aves:

Se busca consolidar un destino mundial de las aves silvestres, en su estado natural, amplias posibilidades de observar la mayor diversidad de especies de aves. El posicionamiento en este segmento está dado por:

Fuerzas físicas: senderos, itinerarios y rutas conceptualizados de observación. Destino con equipos especializados disponibles. Innovación disponible para la interpretación y práctica del ecoturismo.

Fuerzas emocionales: observación de aves, descubrimiento de un nuevo mundo, emoción.

Fuerzas sociales: coleccionistas, aventureros, pasajeros.

Fuerzas simbólicas: sónicos especializados sobre canto de aves, espectro de colores.

- Turismo rural:

Destino de experiencias rurales emblemáticas, de calidad y de excelencia. El posicionamiento gira en torno a:

Fuerzas físicas: destino de rutas de turismo rural, ruta de las frutas, cultivos, plantas medicinales. Destino de alojamientos con características y arquitectura de estilo y tradicional. Experiencias rurales tematizadas y de contacto con las costumbres de la zona rural de Guadalajara de Buga.

Fuerzas emocionales: pasión, alegría, en comunidad con la humanidad, sentido de pertenencia.

Fuerzas sociales: cultura, tradición, orgullo, identidad, sentido de pertenencia, vuelta a los orígenes (campesinos).

Fuerzas simbólicas: atardecer, amanecer, frutas, flores, campesinos, familia campesina, música, eventos.

8.9.2 Estrategias de promoción (marketing)

Se busca desarrollar los mercados tradicionales y complementar con acciones donde puedan existir sinergias, para atraer turistas a la región:

Tabla 26. Estrategias de promoción

Estrategia	Actuación
Desarrollar mercados tradicionales	<ul style="list-style-type: none"> - Participación en ferias especializadas - Comercialización en medios especializados - Lobby
Apoyo y estructuración de la oferta y movimiento entre regiones	<ul style="list-style-type: none"> - Convenios de comercialización conjunta con departamentos vecinos - Fomentar el desarrollo de rutas turísticas intra – regionales
Desarrollo del mercado de estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> - Participación en ferias especializadas y comercialización en medios especializados. - Convenios de cooperación con Universidades, ONG.
Acciones para convertir el mercado de trabajo/negocios en turistas de naturaleza	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar el desarrollo del producto turismo de naturaleza complementario al producto turismo de negocio. - Acciones de promoción en hoteles de negocio.

Fuente: elaboración de los autores con base a MinComercio (2013)

8.9.3 Plaza (destino)

La estrategia de plaza consiste en definir el desarrollo de destinos turísticos de naturaleza, identificando la tipología de destino:

- Montañas
- Ríos
- Reservas naturales
- Destino agroturístico
- Destino ecoturístico

Este tipo de destino se convierten en símbolos turísticos aspiracionales que son activadores de la demanda.

8.9.4 Producto

Se busca diseñar paquetes turísticos que aprovechen el potencial de la zona rural de Guadalajara de Buga, bajo los siguientes conceptos:

- Diversificación de la oferta de turismo de naturaleza
- Diversificación a partir de la oferta de alojamiento rural
- Mejoramiento de la calidad de la oferta de la zona rural de Guadalajara de Buga
- Oferta de actividades a desarrollar: senderismo, avistamiento de aves, interacción con campesinos, caminatas, práctica de ciclo montañismo, cabalgatas, guías turísticos, guías nativos.

Los paquetes turísticos básicamente giran en torno a los siguientes aspectos:

Tabla 27. Características del producto. Paquetes turísticos

Ítem	Pasadía	Estadía
Alojamiento rural		X
Atractivos turísticos	X	X
Alimentación	X	X
Actividades	X	X
Guía turístico		X
Seguros	X	X

Fuente: elaboración propia

La oferta de productos se diseña considerando estos dos planes básicos, como se observa, en el caso del pasadía, se trata de vender un paquete en el cual el excursionista disfrute de un atractivo turístico, que puede ser un balneario, una finca, una reserva natural, entre otros. Incluye alimentación y la realización de actividades como senderismo, avistamiento de aves,

interacción con campesinos, caminatas o cabalgatas, entre otros. Se incluyen los respectivos seguros.

Por su parte, los paquetes que ofrecen estadía incluyen todo lo descrito anteriormente y además el alojamiento rural y el acompañamiento de guías turísticos, considerando que son turistas que pernoctan. Es importante también subrayar que, al tratarse de turismo receptivo, no se incluyen gastos relacionados con el transporte.

8.9.5 Precios

Los precios se estructuran con base en los costos de prestación del servicio, para lo cual se tuvo en cuenta los resultados de la encuesta efectuada por SITUR & COTELCO (2018) referentes a los costos de viaje pagados por los turistas que llegan a Guadalajara de Buga, teniendo en cuenta a turistas que son los que pernoctan y a los excursionistas quien sólo están un día en el municipio. En la Tabla 28 se sintetiza la información respectiva que permite establecer los precios promedios por paquete.

Los costos del servicio se componen de dos rubros: los costos operativos y los costos por las actividades que incluyan el paquete. Entre los costos operativos están los gastos incluidos en el transporte (desplazamientos a diferentes sitios donde se desarrollan las actividades), alimentos y bebidas y alojamiento en el paquete de estadía para turistas. Mientras que en los costos por actividades está el avistamiento de aves y recorridos en la zona rural.

Para calcular los costos operativos se tomó como referencia el estudio de Situr & Cotelco (2018) donde se estipulan los porcentajes que corresponden a cada gasto promedio de turistas y excursionistas, de acuerdo con la encuesta realizada como trabajo de campo. Por su parte, para el costo por actividades, se consultó con la empresa Guías y Guías Valle del Cauca que ofrece diferentes programas para grupos.

Sumando los costos correspondientes para el paquete de estadía y pasadía se tienen los precios de cada paquete por persona, aplicando una rentabilidad bruta del 50% y 40% respectivamente. Es decir, en estos precios están incluidos los costos operativos y los de actividades. Los primeros corresponden a \$369.189 para un plan de dos noches y tres días, con alojamiento, alimentos y bebidas, transportes por desplazamientos del plan, avistamiento de aves, recorridos zona rural. Los segundos, es decir, el pasadía tiene un precio de \$75.211 por persona, incluye alimentos y bebidas, avistamiento de aves, recorridos zona rural (no incluye transporte).

Tabla 28. Costos de prestación del servicio y precios paquetes turísticos

Características del paquete		Turista	Excursionista
Paquete		Estadía	Pasadía
Noches de estadía		2	0
Costo de viaje de referencia según estudio de SITUR		\$358.842	\$269.941
Nro. Personas		1	4
Costos operativos	Porcentajes según estudio de Situr & Cotelco (2018)	Estadía	Pasadía
Transporte (involucrados en el paquete)	15,14%	\$54.329	
Alimentos y bebidas	33,67%	\$120.822	\$22.722
Alojamiento	11,14%	\$39.975	
Costos operativos (sin actividades) (1)		\$215.126	\$22.722
Actividades	Tarifas Guías y Guianzas Valle del Cauca	Precio por persona	Precio por persona
Avistamiento de aves			
Grupos de 2 a 5 personas	\$65.000	13.000	13.000
Recorridos zona rural			
Grupos de 1 a 5 personas	\$90.000	18.000	18.000
Costo Actividades (2)		31.000	31.000
Costos paquetes (1) + (2)		\$246.126	\$53.722
Rentabilidad Bruta		50%	40%
Precio paquete por persona		\$369.189	\$75.211

Fuente: cálculos de los autores con base a SITUR & COTELCO (2018)

8.10 PLAN DE VENTAS

Para la proyección de las ventas (ver tabla 28) se parte de la población objetivo que se identificó, constituida por los visitantes que llegan anualmente a Guadalajara de Buga, según las estimaciones realizadas, en la actualidad son en promedio de 1.255.331 personas anualmente. Tomando como referencia los resultados de la encuesta efectuada a personas que visitan el municipio, presentado en el análisis del mercado, se estableció que el 37.36% de ellos indica que su motivo de viaje es por vacaciones, recreo y ocio (SITUR & COTELCO, 2018).

Lo anterior permite tener como base para la proyección, una población de 468.992 visitantes al año. Teniendo en cuenta la capacidad de atender la demanda, que se explicará en el estudio técnico, se fija como meta atender el 0.8% de esta población objetivo, es decir, se espera una demanda de 3.752 clientes por año, lo que equivale a 313 al mes como meta a alcanzar durante los cinco (5) años de proyección.

Otro resultado del análisis del mercado que se tiene en cuenta es que el 43.65% de los visitantes que llegan a Guadalajara de Buga son excursionistas (visitantes del día, no pernocta), mientras que el 56.35% son turistas (visitantes que pernocta).

Tabla 29. Bases para la proyección de las ventas

Población	1.255.331	
Población que llega por motivo vacaciones, recreo y ocio	37,36%	
Población objetivo	468.992	
Meta	0.8%	
Cantidad de visitantes (meta)	3.752	año
Mes	313	
Tipo de turista		
Excursionista (visitante del día, no pernocta)	43,65%	137
Turista (visitante que pernocta)	56,35%	176

Fuente: cálculos de los autores

Para efectos de la proyección, se plantea como supuesto atender, en el primer mes, del primer año, el 70% de lo presupuestado, es decir, 96 excursionistas y 123 turistas y luego, paulatinamente, ir incrementando los clientes atendidos mensualmente hasta lograr, al final del año, atender un total de 2.355 que corresponde al 62.7% de la meta fijada que fue de 3.752 visitantes al año; esto indica que la meta se logrará en el transcurso de los cinco años.

En la tabla 30 se presenta la proyección de las ventas, teniendo en cuenta los ciclos del turismo típicos de Guadalajara de Buga, asociados a la actividad religiosa y vacacional que se ha venido registrando históricamente. En este caso se trata de picos en los meses de enero por efectos vacacionales; abril (o marzo) por Semana Santa; septiembre por las rogativas del Señor de los Milagros y Diciembre por período vacacional.

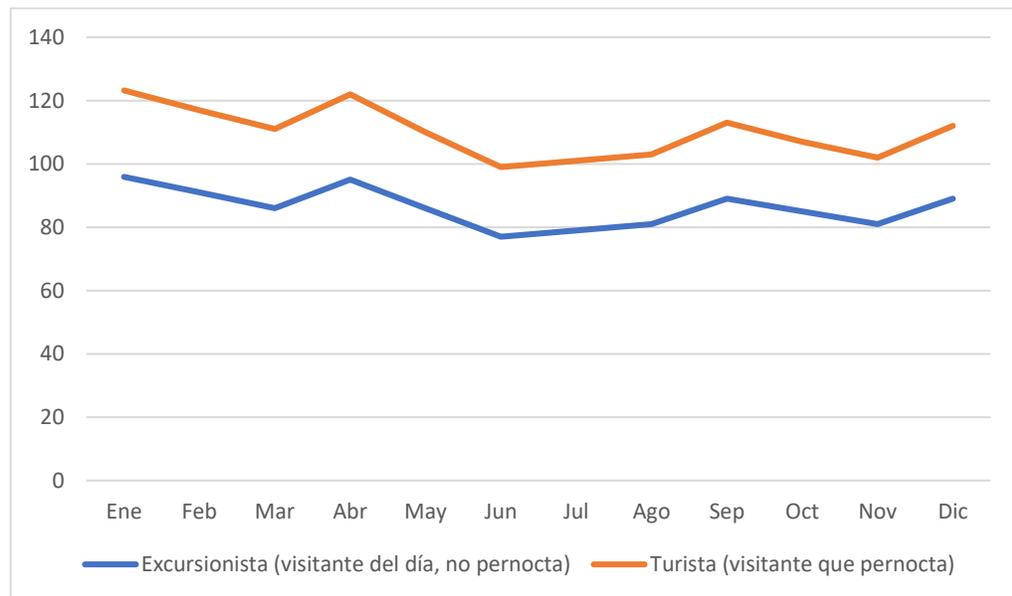
Tabla 30. Proyección de las ventas. Año 1, frecuencia mensual

	Excursionista (visitante del día, no pernocta)	Turista (visitante que pernocta)	Total	Crec. %
Ene	96	123	219	
Feb	91	117	208	-5,0%
Mar	86	111	197	-5,0%
Abr	95	122	217	10,0%
May	86	110	196	-10,0%
Jun	77	99	176	-10,0%
Jul	79	101	180	2,0%
Ago	81	103	184	2,0%
Sep	89	113	202	10,0%
Oct	85	107	192	-5,0%
Nov	81	102	183	-5,0%
Dic	89	112	201	10,0%
Total	1035	1320	2355	

Fuente: cálculos de los autores

En el gráfico 12 se presenta el ciclo de ventas para los paquetes turísticos por parte de Conozcamos Buga Natural en Guadalajara de Buga, de acuerdo con lo descrito anteriormente.

Gráfico 12. Ciclo de ventas estimado. Año 1, frecuencia mensual



Fuente: gráfico de los autores

9. ESTUDIO TÉCNICO

En este capítulo se establece la dimensión del negocio en función del tamaño del mercado estimado. Para ello se tienen en cuenta aspectos relacionados con la operación, como son la ficha técnica del servicio, el análisis de los procesos de prestación del servicio, las necesidades y requerimientos de equipos, insumos, para establecer un plan de prestación de servicios, donde se tenga en cuenta los costos, así como la distribución de planta necesaria para el funcionamiento del proyecto.

9.1 CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO A PRESTAR

Tabla 31. Ficha técnica del servicio. Paquete turístico

 <p><i>Conozcamos Buga Natural</i></p>		
Nombre comercial	Conozcamos Buga Natural	
Nombre del paquete	Conozcamos Buga Natural	
Descripción del negocio	Prestador de servicios turísticos	
Actividad económica	Operador turístico	
Descripción del servicio	Turismo receptivo	
<p>La propuesta pretende aportar en el mejoramiento de la experiencia de visitantes, turistas y peregrinos mediante la puesta en marcha del turismo receptivo a través de paquetes turísticos (Conozcamos Buga Natural) para el conocimiento y disfrute de la zona rural de Guadalajara de Buga.</p> <p>Capacidad: está en función del alojamiento y la oferta rural, para lo cual se tiene fincas y sitios de recreación en el entorno rural de Guadalajara de Buga.</p> <p>Duración: los paquetes se ofrecerán como pasa día para excursionistas y con estadía (promedio de 3 días) para turistas.</p>		
Costo y característica del plan:	\$75.211 (pasa día) \$369.189 (estadía)	Alimentación, actividades Alojamiento 2 noches y estadía 3 días, alimentación, transporte, actividades.

Fuente: elaboración propia

9.1.1 Descripción del paquete turístico

La ficha técnica del servicio está asociada a las características del paquete turístico, teniendo en cuenta que se busca la creación de una oferta de turismo rural. En la figura 4 se representa la información correspondiente al paquete base llamado Conozcamos Buga Natural, diseñado para tres días (alojamiento de dos noches), incluyendo alimentación y actividades, entre las que se encuentra el avistamiento de la ciudad, visita a santuarios religiosos, caminata urbana, paseo rural, visita a artesanías, paseo a cascadas naturales y reservas.

Figura 4. Paquete turístico Conozcamos Buga Natural

Viernes 19 de Julio	Sabado 20 de Julio	Domingo 21 de Julio
Mañana: <ul style="list-style-type: none">9:00 Am: Avistamiento de la ciudad desde el derrumabado.	Mañana: <ul style="list-style-type: none">10:00 Am: Paseo zona rural.Finalización en Casa Lago.	Mañana: <ul style="list-style-type: none">8:00 Am: Paseo cascada el milagroso.
Tarde: <ul style="list-style-type: none">1:00 Pm: Almuerzo típico de Gadalajara de Buga. (Chuleta de Don Karlos)2:00 Pm: Visita a la Basílica Señor de los Milagros.4:00 Pm: Paseo por la plazoleta.refrigerio turístico. (Avena con bizcochuelo)5:00 Pm: Visita al faro seco.	Tarde: <ul style="list-style-type: none">1:00 Pm: Almuerzo. (El de su preferencia)4:30 Pm: Receso.	Opcional: <ul style="list-style-type: none">Lago Calima.Reserva Natural Laguna de Sonso.
Noche: <ul style="list-style-type: none">8:00 Pm: Paseo calles coloniales y zona rosa de la ciudad.Comida rápida típica de Buga. (Salchipapas de la 15)	Noche: <ul style="list-style-type: none">7:30 Pm: Visita a las artesanías de Buga.	Lago Calima Reserva Natural Laguna de Sonso
Finalización del día.	Finalización del día.	Tarde: <ul style="list-style-type: none">Almuerzo Finalización del tour.

Fuente: elaboración propia

La idea es diseñar paquetes diversos basados en la misma estructura, donde se incluya transporte, alimentación, alojamiento rural y distintas actividades, tomando como referencia el anterior paquete expuesto, de tal forma que se manejen precios promedio como el presentado. Igualmente, diseñar paquetes de pasadía para los excursionistas.

9.2 INGENIERÍA DEL PROYECTO

9.2.1 Descripción del proceso administrativo de prestación del servicio

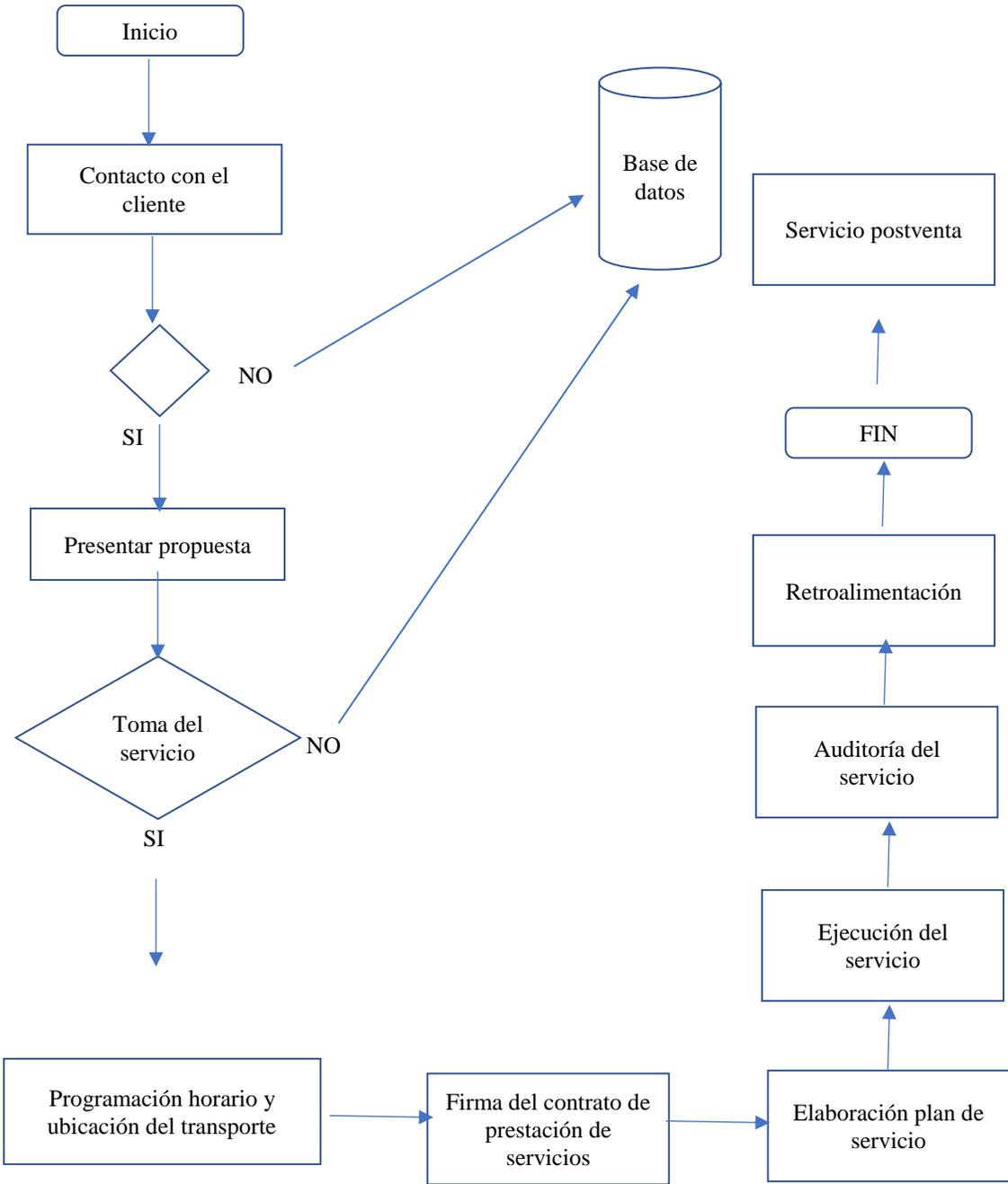
El proceso de prestación del servicio inicia con el contacto con el cliente por parte del departamento comercial de la empresa.

Tabla 32. Proceso administrativo de prestación del servicio

1. El cliente tiene la oportunidad de escoger entre una presentación formal de la propuesta o declinar el uso del servicio. Si el cliente declina, se incluye en la base de datos para una posterior oportunidad de contacto.
2. Si el cliente acepta, se presenta la propuesta formal, con una presentación del paquete turístico, con los servicios incluidos y actividades a realizar.
3. El cliente tiene la opción de aceptar la propuesta o rechazarla. Si la rechaza, se incluye el cliente en la base de datos para una posterior oportunidad de contacto.
4. Si el cliente toma el servicio se procede a programar horario y ubicación del transporte.
5. Posteriormente se firma el contrato de prestación de servicios.
6. Luego se elabora el cronograma del plan.
7. Seguidamente se ejecuta el servicio.
8. Durante el mismo, se realiza auditoría del servicio por parte del coordinador de operaciones.
9. Luego se retroalimenta la información obtenida sobre el servicio prestado.
10. Fin del proceso.
11. Se realiza el servicio postventa y se inicia nuevamente el proceso.

Fuente: elaboración propia

Figura 5. Proceso administrativo de prestación del servicio



Fuente: diseño de los autores

9.2.2 Necesidades y requerimientos

Los equipos utilizados para la prestación del servicio son los siguientes. En la tabla 33 se presenta la lista de requerimientos de equipos, muebles y enseres, con su costo de adquisición, los cuales constituyen la inversión del proyecto para su puesta en marcha.

Tabla 33. Requerimientos de vehículos, equipos, muebles y enseres. Pesos.

Descripción	Cant.	Valor Unitario	Valor Total
Vehículos	1	47.740.000	47.740.000
Escritorio	1	800.000	800.000
Sillas	4	85.000	340.000
Total			\$48.880.000
Descripción	Cant.	Valor Unitario	Valor Total
Computador POS/Caja Registradora	1	1.895.000	1.895.000
Total			\$50.775.000

Fuente: información obtenida por los autores

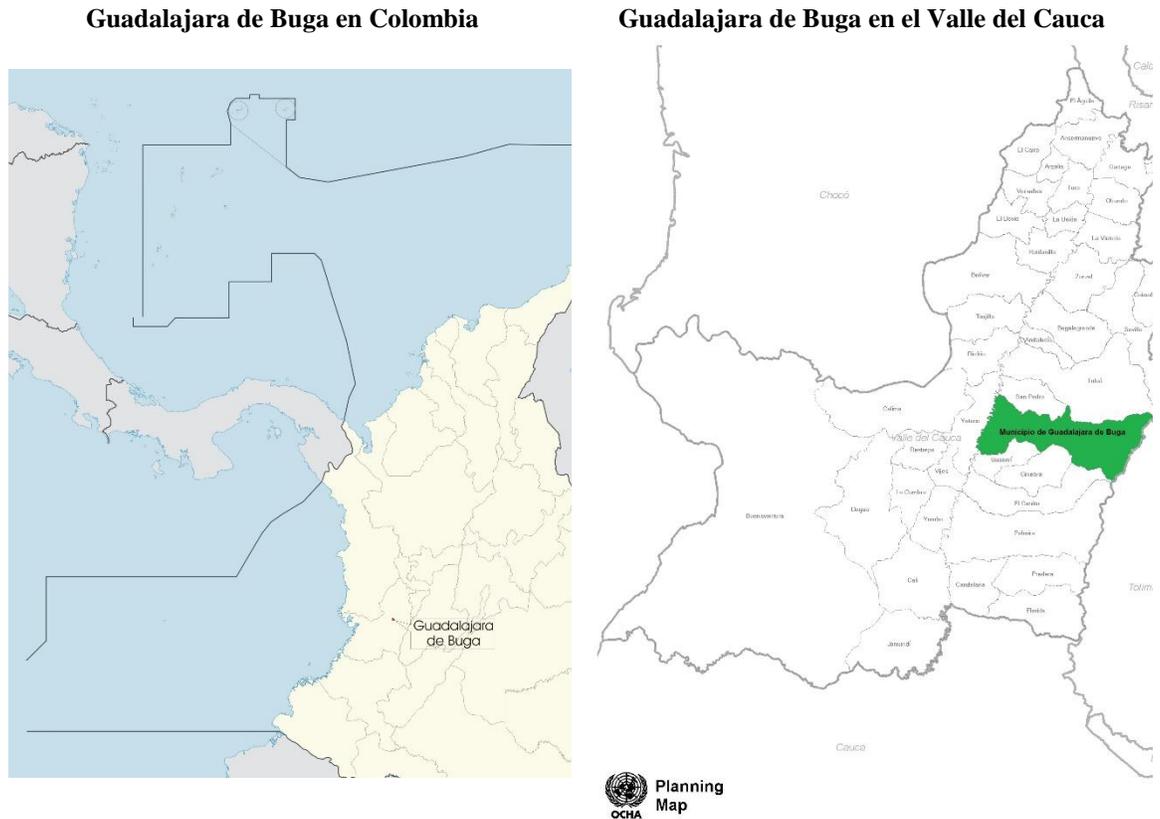
9.3 Estudio de Localización

El estudio de localización del proyecto consiste en encontrar la ubicación ideal, es decir, que presente una serie de ventajas, que cumpla con los requerimientos exigidos por la empresa, que se ajuste a las necesidades de demanda, de transporte (entrada- salida). Para poder lograr con los propósitos planteados, es necesario hacer el estudio de localización en dos etapas: La primera etapa es la macrolocalización y la segunda es la micro-localización.

9.3.1 Macrolocalización

En la macrolocalización se determina dónde se ubicará la empresa y en la segunda se elige el lugar, considerando una serie de factores como son los costos, arrendamiento, transporte, vías de acceso. En la figura 6 se presenta la macrolocalización de la empresa.

Figura 6. Localización del Municipio de Guadalajara de Buga en el Valle del Cauca



Fuente: <http://www.guadalajaradebuga-valle.gov.co/nuestromunicipio>

9.3.2 Microlocalización

Para el estudio de micro-localización, se eligió el método de calificación por puntos (Méndez, 2008). Para la escogencia de las alternativas se tiene en cuenta la zona de influencia de visitantes para establecer la oficina turística para contacto con los clientes. Por lo tanto, las alternativas son:

- Zona Hotel Guadalajara
- Zona Basílica del Señor de los Milagros
- Zona centro de la ciudad

Los factores condicionantes son siete y sus ponderaciones son las siguientes:

Cercanía a zona de influencia visitantes	25%
Zona de Parqueo	15%
Vías de acceso	10%
Tránsito de personas	10%
Costo Arrendamiento	20%
Disponibilidad de oficinas	20%

Por su parte, la escala de calificación es:

Condiciones excelentes	5
Condiciones buenas	4
Condiciones regulares	3
Condiciones deficientes	2
Condiciones malas	1
Condiciones nulas	0

En la tabla 34 se presentan los resultados de la matriz de microlocalización para la empresa operador turístico en Guadalajara de Buga, teniendo en cuenta las anteriores condiciones. Finalmente, la mejor localización es la Zona Basílica del Señor de los Milagros, que logra una calificación promedio ponderada de 3.7 en una escala de 1 a 5, lo que supone las mejores ventajas según los factores condicionantes escogidos. Las fortalezas de esta localización son la cercanía a población objetivo, es decir, los visitantes al municipio y la posibilidad de adquirir una oficina en el lugar.

Tabla 34. Matriz de microlocalización.

Alternativa de Localización	Factores condicionantes						
	Cercanía a zona de influencia visitantes	Zona de Parqueo	Vías de acceso	Tránsito de personas	Costo Arrendamiento	Disponibilidad de oficinas	Sumatoria
Zona Hotel Guadalajara	4	5	5	3	2	2	21
Zona Basílica del Señor de los Milagros	5	3	4	4	2	4	22
Zona Centro de la ciudad	3	3	4	5	3	3	21
Factor de ponderación	25%	15%	10%	10%	20%	20%	100%
	Calificaciones ponderadas						
Zona Hotel Guadalajara	1,00	0,75	0,50	0,30	0,40	0,40	3,35
Zona Basílica del Señor de los Milagros	1,25	0,45	0,40	0,40	0,40	0,80	3,70
Zona Centro de la ciudad	0,75	0,45	0,40	0,50	0,60	0,60	3,30

Fuente: cálculos de los autores

10. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

Este capítulo tiene como propósito diseñar un plan administrativo y legal que permita delinear la estrategia, estructura y recursos necesarios para el desarrollo de las actividades de la empresa turística.

10.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Misión: Conozcamos Buga Natural tiene como misión promover el turismo rural aprovechando los recursos naturales y brindando relaciones de confianza, compromiso y respeto por el medio ambiente a sus clientes y comunidad en general.

Visión: Conozcamos Buga Natural para el 2025 será reconocida como una empresa líder en la coordinación y realización de eventos de turismo rural en las veredas aledañas a la ciudad de Guadalajara de Buga, destacándose por la prestación de un excelente servicio, responsabilidad, diversidad de los servicios ofrecidos ampliando el cubrimiento en la ciudad y contribuyendo al mejoramiento de la comunidad donde participa.

Valores:

CONFIANZA: Trabajar con empleados confiables que aseguren la prestación del servicio de la más alta calidad.

RESPONSABILIDAD: Creando metas de responsabilidad y cumplimiento que inspiren confiabilidad empresarial y satisfagan plenamente los requerimientos particulares de clientes y necesidades del visitante.

COMPROMISO: Empleo de medios y técnicas de guianza adecuadas, manteniendo continua y apropiadamente un proceso que garantice la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes.

INNOVACION: Desarrollo de rutas turísticas que aseguren un sostenimiento, mejoramiento de productos y servicios.

10.2 EJES ESTRATÉGICOS

Conozcamos Buga natural surgió como una forma de brindarle a los turistas que visitan la ciudad de Buga. Todas las actividades y servicios que se van a ofertar tienen relación con el medio ambiente como lo son cabalgatas por senderos, ciclo rutas, caminatas por senderos ecológicos, entre otras.



Servicio: Es el punto central de la función empresarial orientando así todos los esfuerzos en la satisfacción de las necesidades de los clientes, diseñando paquetes turísticos con calidad y parámetros de evaluación.

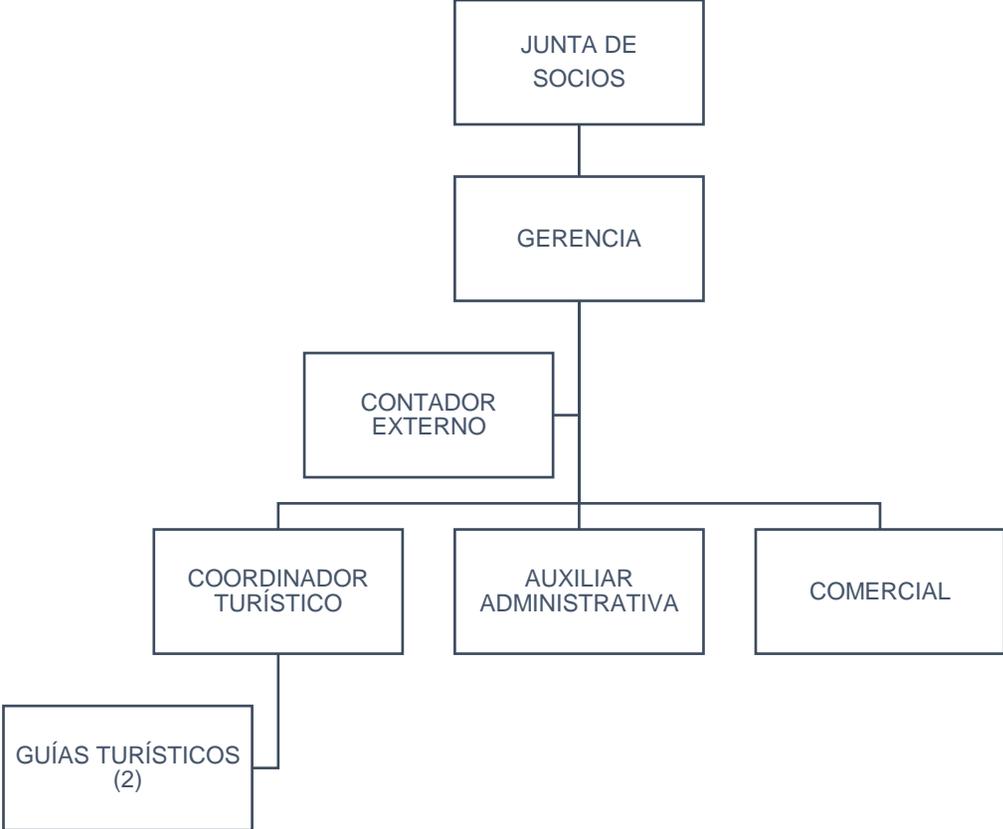
Estabilidad Financiera: quizá el eje más importante ya que de éste depende el adecuado funcionamiento de la organización mediante una eficiente planeación financiera en la cual se demuestre la solidez, seguridad y garantía de respaldo para los directivos, clientes, entidades estatales y financieras.

Mercadeo: incorporar prácticas de marketing digital para poner en marcha campañas publicitarias que puedan ser efectivas y rentables.

10.3 ESTRUCTURA DEL ORGANIGRAMA

Se recomienda la siguiente estructura organizacional para la empresa

Figura 7. Estructura organizacional de Conozcamos Buga Natural.



Fuente: elaboración propia

10.4 MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES

Tomando como referencia la anterior estructura organizacional, a continuación, se describen las funciones de cada uno de los cargos (ver tabla 35)

Tabla 35. Manual de cargos y funciones. Conozcamos Buga Natural

 <p style="text-align: center;"><i>Conozcamos Buga Natural</i></p>	<p>MANUAL DE FUNCIONES</p> <p><i>DIRECTIVO - GERENTE GENERAL</i></p>
	Nombre de cargo: GERENTE GENERAL
	Disponibilidad de tiempo: Tiempo completo y horas extras
	Ubicación de vivienda: Buga
	Disponibilidad de viajar: Si
	Presentación Personal: Buena
	<i>MISIÓN DEL CARGO</i>
	Planificación, dirección, coordinación, control, supervisión y gestión de la Empresa a través de Herramientas comerciales y administrativas.
	<i>FUNCIONES</i>
	Administrar la gestión del personal de la dirección diseñando mecanismos de medición, control y esquemas de motivación para alcanzar las metas del área.
	Implementar las políticas, estrategias y procesos para los productos, para cumplir con las metas de la organización.
	Sugerir rediseño de las políticas y procedimientos establecidos conforme a las condiciones del mercado y resultados
	Realizar el plan administrativo y financiero que permita desarrollar con excelencia el objetivo de la organización.
	Analizar y definir las estrategias de asignación tareas para cada gerente y su área, para lograr la máxima productividad.
	Retro-alimentar permanentemente sobre la labor realizada con base en las estadísticas de mercadeo, ventas y producción
	Presupuestar las ventas mensuales
	Buscar nuevos clientes y mercados
	Establecimiento de relaciones comerciales con proveedores y clientes
	Coordinar servicios con clientes
	<i>PERFIL</i>
	Estudios universitarios. Orientación al logro y a la calidad, alto grado de pro actividad y compromiso con la organización. Capacidad de persuasión y negociación.



MANUAL DE FUNCIONES
COORDINADOR TURÍSTICO

	Nombre de cargo: COORDINADOR TURÍSTICO
	Edad 24 –34 años
	Sexo Masculino – Femenino
	Estado Civil N/A
	Disponibilidad de tiempo: Tiempo completo y horas extras
	Ubicación de vivienda: en Buga
	Presentación Personal: Buena
	MISIÓN DEL CARGO
	Su labor principal consiste en apoyar a las personas que tenga a su cargo, además de esto se ha de tener en cuenta, que bajo su cargo se encuentra todo el sistema de información y prestación del servicio que le permite informar a la gerencia como a sus colaboradores. Planificación, coordinación, control, supervisión y gestión de la ruta turística.
	FUNCIONES
	Realizar el plan de prestación de servicios diario con el fin de minimizar tiempos.
	Costear la prestación de los servicios.
	Auditar permanentemente las funciones de las personas que estén a su cargo, ejecutando los mecanismos de control diseñados conforme a las políticas y procesos establecidos.
	Generar informes cumplimiento de metas de acuerdo con el área asignada, con base a los documentos, con el fin informar a la Gerencia
	Revisar permanente el uso adecuado de vehículos e instalaciones para cumplir los objetivos organizacionales
	Apoyar al equipo a cargo en el manejo operativo y técnico de las rutas turísticas
	PERFIL
	Administrador de Empresas, con 2 años de experiencia en el cargo. Conocimiento en manejo de personal. Capacidad de trabajo en equipo y dote de gentes para dirigir personal.



MANUAL DE FUNCIONES

**OPERATIVO- AUXILIAR
ADMINISTRATIVO**

	Nombre de cargo: AUXILIAR ADMINISTRATIVO
	Edad: 19 –25 años
	Sexo Masculino – Femenino
	Estado Civil Casado (a), Soltero (a)
	Disponibilidad de tiempo: Tiempo completo y horas extras
	Ubicación de vivienda: Cerca de la oficina
	Disponibilidad de viajar: No
	Presentación Personal: Buena
	MISIÓN DEL CARGO
	Organizar la documentación del jefe inmediato con el fin de mejorar el trabajo eficiente del superior y el propio.
	FUNCIONES
	Redactar informes de gestión, en base a los documentos suministrados, con el fin de presentar un documento físico.
	Disponer de manera diaria y eficiente la agenda del jefe inmediato, con el fin de dar un uso adecuado al tiempo laboral.
	Distribuir mensualmente todos y cada uno de los documentos que los funcionarios necesiten, para lograr mejorar los procesos internos
	Actuar como comunicación directa entre los gerentes de área y el gerente general con el fin de mejorar la comunicación.
	Dar informes periódicos a cerca de las necesidades de insumos que se requieren en el normal desarrollo de la actividad con el fin de mejorar el desempeño de la organización.
	PERFIL
	Estudiante de secretariado (preferiblemente del SENA), Amplios conocimientos en Office, mecanografía, capacidad de redacción, inteligencia emocional. Experiencia mínima 1 año en cargos relacionados.



MANUAL DE FUNCIONES
OPERATIVO- GUIAS TURÍSTICOS

	Nombre de cargo: GUÍAS TURÍSTICOS
	Departamento: Área de Operaciones
	Edad: 19 –35 años
	Sexo Masculino – Femenino
	Estado Civil N/A
	Disponibilidad de tiempo: Tiempo completo y horas extras
	Ubicación de vivienda: En Buga
	Disponibilidad de viajar: No
	Presentación Personal: Buena
	MISIÓN DEL CARGO
	El Guía de Turismo es la persona encargada de realizar el guiado y la conducción de la visita turística, brindando la información necesaria y requerida por el visitante, así como de asistir, orientar y asesorar al turista en los casos que se requieran.
	FUNCIONES
	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con el coordinador de operaciones el tipo de servicio a ofrecer y la duración del mismo, para diseñar y organizar la visita turística, elaborando la información necesaria, de acuerdo al requerimiento del programa turístico, variando el circuito sólo en casos de seguridad o imposibilidad de acceso. • Coordinar con la empresa el punto de encuentro con el turista, el número de turistas y el nombre del pasajero o grupo. • Coordinar con la empresa la hora de inicio y término de la ruta turística. • Tener el material necesario para el desarrollo de la guía turística: tickets y dinero para ingresos a los lugares de visita, relación de visitantes, itinerario y/o programa completo de los turistas. • Contar con información básica o detalles de los turistas que debe atender, para identificar características particulares (nacionalidad, edad, motivaciones, preferencias, limitaciones, etc.) • Llegar con anticipación al lugar o punto de encuentro, con el fin de ubicar la movilidad, coordinar con el conductor la ruta principal a tomar, las paradas en ruta y el tipo de desplazamiento al momento de pasar por los puntos de interés en la ruta • Determinar el inicio del desplazamiento, de acuerdo a lo establecido en el programa respectivo. • Antes del inicio de la ruta turística se debe explicar el circuito, lugares de visitas incluidos y el tiempo de duración de este • Contar el número de pasajeros a su cargo constantemente, sobre todo a la entrada y salida de los lugares de visitas, y en cada subida y descenso de la unidad de transporte turístico. • Coordinar con el conductor el lugar y la hora aproximada de recojo.

	<ul style="list-style-type: none"> •Supervisar que el conductor asignado a la unidad de transporte turístico cumpla con las normas vigentes en el Reglamento de Tránsito.
	<ul style="list-style-type: none"> •Explicar al pasajero el lugar en que se ubicará la movilidad, para que sea un referente ante cualquier eventualidad.
	<ul style="list-style-type: none"> •Informar al turista las medidas de seguridad a tomar en cuenta respecto a sus equipos fotográficos, maletines, bolsos, joyas, etc., durante el recorrido peatonal entre la unidad de transporte y los lugares de visita, tanto en el exterior como del interior de cada lugar.
	Organizar y distribuir el tiempo, considerando la edad de los turistas, tamaño y tipo del grupo e interés de estos.
	<ul style="list-style-type: none"> •Explicar las condiciones para el desplazamiento, vigilando el cumplimiento de las normas de seguridad y conservación del sitio visitado.
	<ul style="list-style-type: none"> •Permitir que los turistas se sientan cómodos y disfruten el circuito, considerando sus ritmos de observación y sus necesidades de toma de fotografías.
	<ul style="list-style-type: none"> •Velar por la salud, seguridad, e integridad de los turistas y de sus objetos personales, tanto en la unidad de transporte, como durante los desplazamientos peatonales y las visitas a los lugares de interés incluidos en el tour.
	<ul style="list-style-type: none"> •Establecer comunicación con la agencia ante cualquier duda o inquietud del pasajero, respecto a su itinerario y programa establecido, ante cualquier problema que se suscite en el tour con los turistas o cualquier modificación de este que deba hacerse por requerimiento de estos, problemas con el tránsito o cierre imprevisto de alguna vía de acceso o lugar de visita.
	<ul style="list-style-type: none"> •Utilizar los últimos minutos del tour para hacer un resumen de este y atender cualquier duda o interrogante que haya quedado entre los turistas.
	<ul style="list-style-type: none"> •Cumplir con el horario y el itinerario establecido.
	<ul style="list-style-type: none"> •Verificar que los pasajeros no hayan dejado objetos personales en la unidad de transporte antes de despacharla.
	<ul style="list-style-type: none"> •Informar a la agencia operadora del tour el término de este.
	PERFIL
	Técnico o Tecnólogo en Turismo. Experiencia en el cargo. Requiere de trabajo en equipo y actitud de aprendizaje.

 <p><i>Conozcamos Buga Natural</i></p>	<p align="center">MANUAL DE FUNCIONES</p> <p align="center"><i>COMERCIAL- COMERCIAL</i></p>
	Nombre de cargo: COMERCIAL
	Departamento: Área de Ventas
	Edad: 19 –35 años
	Sexo Masculino – Femenino
	Estado Civil N/A
	Disponibilidad de tiempo: Tiempo completo y horas extras
	Ubicación de vivienda: En Buga
	Disponibilidad de viajar: No
	Presentación Personal: Buena
	<i>MISIÓN DEL CARGO</i>
	Gestionar el proceso de comercialización de los paquetes turísticos con clientes internacionales, nacionales y regionales.
	<i>FUNCIONES</i>
	Contar con todas las especificaciones de los productos turísticos que vende y estar capacitado para el adecuado proceso de negociación con los clientes.
	Estar capacitado en todo lo referente a VISAS y condiciones especiales para el ingreso de viajeros a otros países.
	Tener capacidad de decisión, delimitadas previamente con la dirección de la empresa.
	<i>PERFIL</i>
	Técnico o Tecnólogo en Turismo, Administrador de Empresas. Experiencia en el cargo. Requiere de trabajo en equipo y actitud de aprendizaje.

10.5 ASPECTOS LEGALES

10.5.1 Inscripción Registro Nacional de Turismo

En el Registro Nacional de Turismo (RNT) deben inscribirse los prestadores de servicios turísticos que efectúen sus operaciones en Colombia. Este registro es obligatorio para su funcionamiento y debe actualizarse anualmente.

Requisitos generales para la inscripción:

- El establecimiento de comercio debe estar inscrito previamente en el registro mercantil (jurisdicción CCC). Excepción: guías de turismo.
- La actividad económica debe coincidir con la categoría de prestador.
- El formulario debe estar diligenciado en su totalidad.
- La matrícula mercantil de la persona natural o jurídica, así como la del establecimiento de comercio debe estar renovada.
- Diligenciar en el formulario la capacidad técnica, mediante la relación de los elementos electrónicos, magnéticos y mecánicos puestos al servicio de la empresa en la cual se presta el servicio.
- Diligenciar en el formulario la capacidad operativa, mediante la descripción de la estructura orgánica y el número de empleados, con indicación del nivel de formación de cada uno de ellos.
- Diligenciar en el formulario la información correspondiente al patrimonio neto.
- Adjuntar el estado financiero, conforme a las NIIF o principios de contabilidad generalmente aceptados que soporte el mencionado rubro y debe estar certificado por el prestador o su representante legal y el contador público bajo cuya responsabilidad se haya preparado.
- Adherirse al código de conducta que promuevan políticas de prevención y eviten la explotación comercial de niños, niñas y adolescentes en su actividad turística de acuerdo con lo previsto en la Ley 1336 de 2009.
- Diligenciar dentro del formulario el cumplimiento del artículo 5 de la Ley 1558 de 2012 y sus disposiciones reglamentarias.
- Pago de impuesto de registro sin cuantía

Nota. A los guías de turismo no se les exige: estar inscritos en el registro mercantil, ni diligenciar la capacidad técnica, operativa, patrimonio neto, ni adjuntar balance o estado de situación financiera.

El Registro Nacional de Turismo, además de ser un requisito para que las empresas o establecimientos puedan funcionar, hace parte de la estrategia que lidera el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para la formalización del sector, encaminada a que el servicio prestado sea de alta calidad y de acuerdo con los estándares internacionales.

La actualización del RNT se realiza a través de la página www.rues.org.co.

Para solicitar la inscripción y la actualización en el RNT los prestadores turísticos deben contar con los siguientes documentos:

Certificado de existencia y representación legal para personas jurídicas, o matrícula mercantil para persona natural.

Certificado de matrícula del establecimiento de comercio a inscribir.

10.5.2 Matrícula en Cámara de Comercio

La empresa se creará como una Sociedad Anónima Simplificada, tipo societario creado por la Ley 1258 de 2008, debido a las múltiples ventajas que facilitan la iniciación y desarrollo de la actividad empresarial.

Posteriormente a su constitución como sociedad anónima simplificada. Se efectuará su inscripción ante la DIAN y se registrará ante la Cámara de Comercio de la ciudad de Guadalajara de Buga, mediante un acta de constitución de los socios donde se anotará el nombre, la nacionalidad, el domicilio, documento de identificación y el monto de cada uno de sus aportes.

Seguidamente se realizará el registro ante la oficina de industria y comercio del municipio de Buga del Departamento del Valle del Cauca, para lo cual se deberán aportar los siguientes documentos: Registro de cámara de comercio, registro DIAN y concepto de uso de suelos de la oficina de planeación del municipio de Buga.

En relación con los aspectos laborales, las SAS no tienen ninguna diferencia o beneficio en comparación con otros tipos societarios. En este sentido, las SAS deben cumplir con las responsabilidades laborales que están delimitadas en la ley, esto es, cumplir con el pago de los salarios, las prestaciones sociales, los aportes a la seguridad social y aportes parafiscales.

De la misma forma y de acuerdo con el artículo 3 de la Ley 1258 de 2008, las SAS deben cumplir con las obligaciones tributarias, para lo cual se aplicarían las normas tributarias vigentes que regulen a las sociedades anónimas.

Requisitos para el funcionamiento de establecimientos de comercio en Guadalajara de Buga

Concepto Del Uso Del Suelo: Es una opinión que emite Planeación Municipal de la Alcaldía de Guadalajara de Buga, en el cual se estudian la ubicación física del establecimiento y el espacio que lo rodea, analizando que se cumplan con las condiciones necesarias.

La solicitud se realiza por medio de un formato donde debe ir toda la información referente a la empresa

Concepto Sanitario: Es una constancia expedida por la secretaría de salud del municipio (Unidad Ejecutora De Saneamiento) donde emiten en un oficio, previa visita de inspección al establecimiento, certificando el cumplimiento de los requisitos dispuestos en las normas vigentes del Ministerio de Salud Pública (ley 9 de 1979 y demás decretos reglamentarios).

El concepto sanitario puede ser solicitado telefónicamente o directamente en la Secretaria de Salud de Guadalajara de Buga, diligenciando un formato de solicitud de visita.

Certificado de Seguridad: Éste certificado es expedido por el Benemérito Cuerpo De Bomberos Voluntarios, quien, bajo una inspección detallada al establecimiento, vigila que se cumpla las normas mínimas de seguridad. Estas dependen de la clase de establecimiento ya sea comercial, industrial etc. Para obtener el certificado por primera vez, se debe presentar la matrícula de industria y comercio.

Certificado de Sayco y Acinpro: Éste debe ser diligenciado por todos aquellos establecimientos donde se ejecuten públicamente obras musicales causantes de pago por derecho de autor. “se consideran ejecuciones públicas las que se realicen en cualquier establecimiento comercial o no, donde quieran que se interpreten o ejecuten obras musicales, o se trasmitan por radio y televisión”. La paz y salvo de Sayco y Acinpro se obtiene con el certificado de la Cámara de Comercio o el último recibo de industria y comercio. Las tarifas corresponden al grado de mayor o menor utilización de música, la actividad económica, ubicación etc. La duración del certificado es de un año.

Registro de Industria y Comercio: El impuesto de industria y comercio de avisos y tableros recae sobre todas las actividades industriales comerciales y de servicios que se ejerzan o realicen, directa o indirectamente en el municipio de Guadalajara de Buga, por personas naturales, jurídicas o sociedades de hecho. El trámite se realiza en la alcaldía, departamento de Tesorería, el sistema automáticamente genera un número que es asignado al establecimiento, quedando así registrado.

Trámites que realizar ante la Administración de Impuestos Nacionales (DIAN)

Para sociedades y demás personas jurídicas: Diligenciar el formulario R.U.T. (Registro Único Tributario), acompañado por Certificado de existencia y representación expedida por la Cámara de Comercio (vigencia máxima de tres meses). Fotocopia de la escritura de constitución.

El plazo máximo para diligenciar el R.U.T. es de dos (2) meses contados a partir de la primera operación gravada, entendiéndose por esto la primera venta de bienes y servicios sometida al impuesto de las ventas.

Contratación laboral

Los empleados serán manejados por contrato a término indefinido, se pagarán todas las prestaciones de ley. Los operarios serán contratados a través de empresas temporales.

11. ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero se aborda desde los planteamientos de Méndez (2008), inicialmente se presenta el plan de inversión y financiación del proyecto, luego se proyectan los ingresos y gastos, lo cual permite presentar los estados financieros. Finalmente se evalúa el proyecto a partir de los indicadores de viabilidad como el VPN, TIR y B/C.

11.1 INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN DEL PROYECTO

11.1.1 Inversiones en activos fijos y diferidos

Dado que se trata fundamentalmente de una empresa de servicios, la inversión en activos fijos es de 50.775.000 incluyendo una Van para el transporte; también está la inversión diferida, en la que se consideran los gastos legales incluyendo la inscripción en el Registro Nacional de Turismo y Tarjeta Guía de Turismo, los gastos notariales y de constitución. También, los gastos de adecuación de la oficina, así como la capacitación e inducción del personal, el lanzamiento y promoción del servicio (ver tabla 36).

Tabla 36. Inversión en activos fijos y diferidos. Valores en pesos.

INVERSIÓN	TOTAL
1. Activos fijos:	
Vehículos	47.740.000
Equipos de oficina	1.895.000
Muebles y enseres de oficina	1.140.000
Elementos varios	-
Subtotal Inversión Fija	\$50.775.000
2. Inversión diferida:	
2.1 Gastos legales	
Gastos notariales	100.000
Gastos de constitución	500.000
Inscripción Registro Nacional de Turismo y tarjeta Guía de Turismo	1.500.000
2.2 Gastos de adecuación	
Adecuaciones oficina	1.500.000
2.3 Otros gastos	
Capacitación e inducción del personal	1.500.000
Lanzamiento y promoción del servicio	1.500.000
Total inversión diferida	\$6.600.000
TOTAL	\$57.375.000,0
Depreciación maquinaria y equipo	2.766.000,0
Depreciación muebles y escritorios	228.000,0
Total Depreciación anual	\$2.994.000,0
Depreciación acumulada	14.970.000,0
Valor inicial activos depreciables	50.775.000,0
Valor en libros	35.805.000,0

Fuente: cálculos de los autores, con base a estudio técnico.

11.1.2 Inversión en capital de trabajo

Además de la inversión en activos fijos y diferidos, el proyecto requiere para su funcionamiento una inversión en capital de trabajo. Esta corresponde al saldo de efectivo que se requiere en caja para cubrir los insumos, mano de obra directa, gastos generales de administración y gastos indirectos, es decir, para que el negocio opere normalmente en el corto plazo.

De acuerdo con la información de la Tabla 37, la principal inversión en capital de trabajo está explicada por los insumos, en este caso corresponde al costo de los proveedores, dado que la empresa de turismo lo que hace es la labora de comercializar paquetes turísticos, sin embargo, la prestación directa de los servicios se realizan por parte de los proveedores, que son los empresarios propietarios de las fincas que ofrecen alojamiento, alimentación, las actividades propias del turismo rural, el transporte entre otros. Por lo tanto, la mayor comercialización de paquetes turísticos implica un más elevado gasto de insumos (pago a proveedores).

Este capital de trabajo está calculado para una cobertura de 30 días y un coeficiente de renovación mensual (12 veces al año), por lo tanto, la inversión en capital de trabajo que aparece para el año 1 en la Tabla 37 corresponde a la operación del negocio durante un mes de funcionamiento.

Tabla 37. Capital de trabajo. Valores en Pesos.

			Días para estimar el costo de capital:			360 días	
SALDO DE EFECTIVO REQUERIDO EN CAJA	Cobertura días	Coef. de renovación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Insumos (costos proveedores)	30	12	31.711.037	33.642.239	35.691.052	37.864.637	40.170.593
Mano de obra directa	30	12	2.519.709	2.595.300	2.673.159	2.753.354	2.835.954
Gastos generales de administración	30	12	7.127.410	7.382.946	7.648.686	7.925.088	8.212.632
Gastos indirectos	30	12	2.605.549	2.762.577	2.851.577	2.944.030	3.040.085
SALDO DE EFECTIVO REQUERIDO EN CAJA			43.963.704	46.383.062	48.864.474	51.487.108	54.259.264
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo corriente							
1. Saldo de efectivo requerido en caja			43.963.704	46.383.062	48.864.474	51.487.108	54.259.264
TOTAL ACTIVO CORRIENTE			43.963.704	46.383.062	48.864.474	51.487.108	54.259.264
Incremento del activo corriente			43.963.704	2.419.358	2.481.412	2.622.634	2.772.156
Pasivo corriente							
CAPITAL DE TRABAJO (ACT - PAS)			43.963.704	46.383.062	48.864.474	51.487.108	54.259.264
Incremento en el capital de trabajo			43.963.704	2.419.358	2.481.412	2.622.634	2.772.156

Fuente: cálculos de los autores, con base a estudio técnico.

11.1.3 Financiación de la inversión

De acuerdo con la información anterior, el proyecto requiere financiar la inversión fija, diferida y en capital de trabajo. Para esto en la Tabla 38 se resume dicha inversión inicial, donde se observa que el 43.4% corresponde a capital de trabajo. Se propone un esquema de financiación del 20% a través de aportes sociales y el 80% a través de un crédito de fomento.

Tabla 38. Resumen de la inversión total inicial en el proyecto. Valores en pesos.

Inversión	Costo inversión	Porcentajes
1. Inversión fija	50.775.000	50,1%
2. Inversión diferida	6.600.000	6,5%
3. Capital de trabajo	43.963.704	43,4%
Total inversión	101.338.704	100,0%
Recursos financiados:		
Aportes sociales	20.267.741	20,0%
Crédito de fomento	81.070.963	80,0%
Total recursos requeridos	101.338.704	

Fuente: cálculos de los autores, con base a estudio técnico y condiciones bancarias.

Para la financiación del proyecto se cuenta con aportes sociales por valor de \$20.267.741, como se dijo, el 20% del total y un crédito de fomento por valor de \$81.070.963, para la compra del vehículo y parte del capital de trabajo. Para esto se accederá a crédito preferencial en Bancoomeva. A continuación, se muestra en la tabla 39, la amortización para el crédito simulado, a una tasa de interés del 12.94% E.A. Estos datos fueron calculados de acuerdo con los siguientes datos:

- Tasa de interés obtenida en: Superintendencia Financiera de Colombia: <https://www.superfinanciera.gov.co/publicacion/60775>
- Corresponde a Bancoomeva
- Crédito preferencial
- ago-19
- Plazo: 5 años
- Cuota fija

Tabla 39. Financiación de la inversión

Monto:	81.070.963			
Plazo:	5	años		
Interés:	12,94%			12,94%
Cuotas:	Iguales			0,00%
Año	Valor cuota	Intereses	Abono K.	Saldo
Año 0				81.070.963
Año 1	23.015.919	10.490.583	12.525.337	68.545.626
Año 2	23.015.919	8.869.804	14.146.115	54.399.511
Año 3	23.015.919	7.039.297	15.976.623	38.422.888
Año 4	23.015.919	4.971.922	18.043.998	20.378.891
Año 5	23.015.919	2.637.028	20.378.891	-0

Fuente: cálculos de los autores, con base a tasas y condiciones de Bancoomeva.

11.2 PROYECCIÓN DE LOS INGRESOS

Luego de tener claridad sobre la inversión y la forma cómo será financiada a través de una mezcla de aportes sociales (patrimonio) y crédito bancario (deuda), se procede a proyectar los ingresos, costos y gastos de la empresa, en un horizonte de cinco (5) años, siguiendo la metodología de Méndez (2008).

En la tabla 40 se presenta la proyección de ventas brutas anuales en pesos, información que proviene del estudio de mercado, donde se presentó el plan de ventas de la empresa “Conozcamos Buga Natural”, considerando el número de visitantes que se planea atender anualmente, divididos en dos segmentos: el excursionista que es el visitante que no pernocta a los cuales se les comercializará los pasadías y el turista que es el visitante que pernocta, quien consumirá paquetes turísticos que incluyen alojamiento, en promedio de 2 noches y 3 días. También se tiene en cuenta el precio de los paquetes, presentados también en el estudio de mercado, específicamente en el plan de mercadeo.

Tabla 40. Proyección de ventas brutas anuales. Valores en pesos

DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Excursionista (visitante del día, no pernocta)	1.035	1.066	1.098	1.131	1.165
Precio paquete	75.211	77.468	79.792	82.185	84.651
Subtotal	77.836.068	82.576.284	87.605.180	92.940.336	98.600.402
Turista (visitante que pernocta)	1.320	1.360	1.401	1.443	1.486
Precio paquete	369.189	380.264	391.672	403.422	415.525
Subtotal	487.402.880	517.085.716	548.576.236	581.984.528	617.427.386
Total ventas presupuestadas año	565.238.948	599.662.000	636.181.416	674.924.864	716.027.788

Fuente: cálculos de los autores con base a estudio de mercado.

Como se observaba en la información anterior, las ventas proyectadas para la empresa son elevadas a pesar de tener entre sus metas una participación solo del 0.8% de la población objetivo (personas que llegan a Buga en su calidad de vacacionistas) e incluso, proponer que en el primer mes sólo se accederá al 70% de dicha meta, con incrementos que giran entre el 5% y 10% mensual durante el año. El cumplimiento de estas ventas implica considerar los costos y gastos asociados a las mismas.

11.3 PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS

Inicialmente se presenta el presupuesto del costo de las ventas, luego la mano de obra directa, los costos indirectos y los costos de administración y ventas.

11.3.1 Costo de las ventas

El costo de las ventas está determinado por el pago que debe efectuarse a los proveedores de servicios, como son los empresarios de las fincas turísticas por los servicios de alojamiento, alimentación, los operadores de las rutas turísticas subcontratadas, el transporte entre otros (ver tabla 41).

Tabla 41. Costo de las ventas. Valores en pesos

Costos de ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Excursionista (visitante del día, no pernocta)	1.035	1.066	1.098	1.131	1.165
Costo	53.722	55.334	56.994	58.704	60.465
Subtotal	55.597.191	58.983.060	62.575.129	66.385.954	70.428.859
Turista (visitante que pernocta)	1.320	1.360	1.401	1.443	1.486
Costo	246.126	253.510	261.115	268.948	277.017
Subtotal	324.935.253	344.723.810	365.717.490	387.989.686	411.618.257
Total costos de ventas	380.532.445	403.706.871	428.292.619	454.375.640	482.047.116

Fuente: cálculos de los autores con base a estudio de mercado.

11.3.2 Costos de la mano de obra directa

Para estimar los costos de nómina, se toma como base el año 1. Se retribuye con el salario mínimo legal vigente y el auxilio de transporte. Para la liquidación de las prestaciones sociales, se tiene en cuenta que la empresa se acoge a la Ley 1819 de 2016. Según el artículo 65 de dicha ley advierte que:

“(…) Estarán exoneradas del pago de los aportes parafiscales a favor del Servicio Nacional del Aprendizaje (SENA), del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y las cotizaciones al Régimen Contributivo de Salud, las sociedades y personas jurídicas y asimiladas contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y complementarios, correspondientes a los trabajadores que devenguen, individualmente considerados, menos de diez (10) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Así mismo las personas naturales empleadoras estarán exoneradas de la obligación de pago de los aportes parafiscales al SENA, al ICBF y al Sistema de Seguridad Social en Salud por los empleados que devenguen menos de diez (10) salarios mínimos legales mensuales vigentes. Lo anterior no aplicará para personas naturales que empleen menos de dos trabajadores, los cuales seguirán obligados a efectuar los aportes de que trata este inciso.” (Actualícese, 2017)

Como puede observarse en la cita de la ley, la exoneración es parcial, y aplica solamente para la parte que debe pagar la empresa o empleador, esto es, el 8.5 %, de manera que el trabajador debe seguir aportando el 4 %, porcentaje que el empleador le debe deducir de su salario. La exoneración es únicamente sobre los aportes a salud más no sobre los aportes al sistema de pensiones.

La mano de obra directa está compuesta por el salario devengado por los guías turísticos, se aplican los diferentes rubros de prestaciones sociales y laborales como lo determina la ley. La empresa, como se explicó, se acoge a la Ley 1819 de 2016, por lo cual es exonerada del pago de salud y SENA. También se observa que se cuenta con dos conductores para la prestación del servicio.

Tabla 42. Costo de la mano de obra directa. Valores en pesos.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salario Mes (Guía turístico)	828.116	852.959	878.548	904.905	932.052
Auxilio de Transporte	97.032	99.943	102.941	106.029	109.210
Salario Año (12 meses)	11.101.776	11.434.829	11.777.874	12.131.210	12.495.147
Por número	2	2	2	2	2
Subtotal	22.203.552	22.869.659	23.555.748	24.262.421	24.990.293
Total Salario Año	22.203.552	22.869.659	23.555.748	24.262.421	24.990.293
1. Prestaciones sociales					
Cesantías (8,33%)	1.849.556	1.905.043	1.962.194	2.021.060	2.081.691
Intereses de Cesantías (12%)	221.947	228.605	235.463	242.527	249.803
Prima de Servicios (8,33%)	1.849.556	1.905.043	1.962.194	2.021.060	2.081.691
Vacaciones (4,167%)	828.182	853.028	878.619	904.977	932.126
Subtotal	4.749.241	4.891.718	5.038.469	5.189.624	5.345.312
2. Parafiscales					
Caja Compensación (4%)	794.991	818.841	843.406	868.709	894.770
Subtotal	794.991	818.841	843.406	868.709	894.770
3. Aportes Patronales					
Pensión (12%)	2.384.974	2.456.523	2.530.219	2.606.126	2.684.309
A.R.P. (0,522%)	103.746	106.859	110.065	113.366	116.767
Subtotal	2.488.720	2.563.382	2.640.284	2.719.492	2.801.077
TOTAL COSTO MOD	30.236.505	31.143.600	32.077.908	33.040.245	34.031.452

Fuente: cálculos de los autores con base a estudio organizacional.

11.3.3 Costos indirectos

Como costos indirectos se destaca la participación del coordinador turístico, así como los gastos por depreciación, servicios públicos, los costos variables entre los que están los gastos asociados al marketing digital que se requiere emplear para realizar mercadeo a través de las redes sociales.

Tabla 43. Costos indirectos. Valores en pesos.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos:					
Salario Mes (Coordinador Turístico)	1.200.000	1.236.000	1.273.080	1.311.272	1.350.611
Auxilio de Transporte	97.032	99.943	102.941	106.029	109.210
Salario Año (12 meses)	15.564.384	16.031.316	16.512.255	17.007.623	17.517.851
Número	1	1	1	1	1
Sueldo mano de obra indirecta	15.564.384	16.031.316	16.512.255	17.007.623	17.517.851
Cesantías (8,33%)	1.296.513	1.335.409	1.375.471	1.416.735	1.459.237
Intereses de cesantías (12%)	155.582	160.249	165.057	170.008	175.108
Prima de Servicios (8,33%)	1.296.513	1.335.409	1.375.471	1.416.735	1.459.237
Vacaciones (4,167%)	648.568	668.025	688.066	708.708	729.969
Subtotal Prestaciones sociales	3.397.176	3.499.091	3.604.064	3.712.186	3.823.551
Parafiscales (4%)	622.575	641.253	660.490	680.305	700.714
Aportes patronales (15,522%)	2.415.904	3.370.103	3.471.206	3.575.342	3.682.603
		-	-	-	-
Depreciación equipos	2.766.000	2.766.000	2.766.000	2.766.000	2.766.000
Servicios públicos	4.200.000	4.452.000	4.719.120	5.002.267	5.302.403
		-	-	-	-
TOTAL COSTOS FIJOS	28.966.039	30.759.762	31.733.135	32.743.723	33.793.123
Costos variables:					
Hosting	192.000	197.760	203.693	209.804	216.098
Combustible y mantenimiento vehículo	1.388.544	1.430.200	1.473.106	1.517.300	1.562.819
Email marketing	720.000	763.200	808.992	857.532	908.983
TOTAL COSTOS VARIABLES	2.300.544	2.391.160	2.485.791	2.584.635	2.687.900
TOTAL CIF	31.266.583	33.150.923	34.218.926	35.328.358	36.481.022

Fuente: cálculos de los autores con base a estudio organizacional.

11.3.4 Costos de administración y ventas

En la parte de administración y ventas se encuentran el gerente que devenga un salario de \$1.500.000 pesos mensuales más prestaciones sociales y laborales establecidas por ley. También se presenta el arrendamiento y los sueldos del contador público externo y la auxiliar administrativa, así como el comercial encargado de las ventas de la empresa.

Tabla 44. Gastos de administración y ventas. Valores en pesos.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salario Mes	1.500.000	1.545.000	1.591.350	1.639.091	1.688.263
Auxilio de Transporte	-	-	-	-	-
Salario Año	18.000.000	18.540.000	19.096.200	19.669.086	20.259.159
Gerente	1	1	1	1	1
Subtotal	18.000.000	18.540.000	19.096.200	19.669.086	20.259.159
Salario Mes	828.116	852.959	878.548	904.905	932.052
Auxilio de Transporte	97.032	99.943	102.941	106.029	109.210
Salario Año	11.101.776	11.434.829	11.777.874	12.131.210	12.495.147
Auxiliar administrativa	1	1	1	1	1
Subtotal	11.101.776	11.434.829	11.777.874	12.131.210	12.495.147
Salario Mes	828.116	877.803	930.471	986.299	1.045.477
Auxilio de Transporte	97.032	102.854	109.025	115.567	122.501
Salario Año	11.101.776	11.767.883	12.473.956	13.222.393	14.015.736
Comercial	1	1	1	1	1
Subtotal	11.101.776	11.767.883	12.473.956	13.222.393	14.015.736
Sueldo administración y ventas	40.203.552	41.742.712	43.348.030	45.022.689	46.770.042
Cesantías (8,33%)	3.348.956	3.477.168	3.610.891	3.750.390	3.895.944
Intereses de cesantías (12%)	4.824.426	5.009.125	5.201.764	5.402.723	5.612.405
Prima de Servicios (8,33%)	3.348.956	3.477.168	3.610.891	3.750.390	3.895.944
Vacaciones (4,17%)	1.676.488	1.740.671	1.807.613	1.877.446	1.950.311
Subtotal Prestaciones sociales	13.198.826	13.704.132	14.231.158	14.780.949	15.354.605
Parafiscales (4%)	1.608.142	1.669.708	1.733.921	1.800.908	1.870.802
Aportes patronales (15,522%)	6.240.395	6.479.304	6.728.481	6.988.422	7.259.646
Arrendamiento	6.000.000	6.180.000	6.365.400	6.556.362	6.753.053
Depreciación muebles y enseres	228.000	228.000	228.000	228.000	228.000
Honorarios e-marketer	8.600.000	8.858.000	9.123.740	9.397.452	9.679.376
Contador Público Externo	8.600.000	8.858.000	9.123.740	9.397.452	9.679.376
Renovación Registro Nacional de Turismo	850.000	875.500	901.765	928.818	956.682
TOTAL GASTOS ADMÓN Y VENTAS	85.528.916	88.595.356	91.784.235	95.101.052	98.551.581

Fuente: cálculos de los autores con base a estudio organizacional.

11.4 PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

11.4.1 Ganancias y pérdidas

El plan de inversión y los presupuestos de ingresos, costos y gastos, permiten proyectar las cifras de los estados financieros. En la tabla 45 se presenta el estado de pérdidas y ganancias proyectado a cinco años. Como se puede observar, el proyecto genera utilidades netas a partir del primer año de operación.

Tabla 45. Estado de pérdidas y ganancias proyectado. Valores en pesos.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	565.238.948	599.662.000	636.181.416	674.924.864	716.027.788
Costo de ventas	442.035.532	468.001.393	494.589.453	522.744.242	552.559.591
Utilidad Bruta	123.203.416	131.660.607	141.591.963	152.180.622	163.468.198
Menos: Gastos Operacionales	85.528.916	88.595.356	91.784.235	95.101.052	98.551.581
Menos: Gastos Diferidos	1.320.000	1.320.000	1.320.000	1.320.000	1.320.000
Utilidad operacional	36.354.500	41.745.251	48.487.727	55.759.570	63.596.617
Menos: Gastos financieros	10.490.583	8.869.804	7.039.297	4.971.922	2.637.028
Utilidad Antes de Impuestos	25.863.918	32.875.447	41.448.431	50.787.648	60.959.588
Menos: provisión impuesto renta 34%	8.793.732	11.177.652	14.092.466	17.267.800	20.726.260
Utilidad Líquida	17.070.186	21.697.795	27.355.964	33.519.848	40.233.328
Utilidades retenidas (10%)	1.707.019	2.169.779	2.735.596	3.351.985	4.023.333
Utilidad neta	15.363.167	19.528.015	24.620.368	30.167.863	36.209.996

Fuente: cálculos de los autores

11.4.2 Flujos de efectivo

En la tabla 46 se proyecta el flujo de efectivo de la empresa, considerando los ingresos y egresos totales, así como los efectos de la financiación por el crédito bancario.

Tabla 46. Flujo de efectivo proyectado. Valores en pesos.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Ingresos de Efectivo:					
Saldo inicial de caja	43.963.704	61.616.285	75.865.884	94.474.040	117.439.225
Recaudo cartera período anterior	-				
Ventas de contado	565.238.948	599.662.000	636.181.416	674.924.864	716.027.788
Total disponible en caja	609.202.652	661.278.285	712.047.300	769.398.904	833.467.013
2. Egresos de Efectivo:					
Compra materias primas	380.532.445	403.706.871	428.292.619	454.375.640	482.047.116
Costo Indirectos del Servicio (CIF)	6.500.544	6.843.160	7.204.911	7.586.902	7.990.303
Nómina (MOD, CIF, Admón., Ventas)	77.971.488	80.643.686	83.416.033	86.292.733	89.278.186
Prest. sociales (MOD, CIF, Admón. Vtas)	21.345.243	22.094.941	22.873.691	23.682.758	24.523.468
Aport. Parafisc. (MOD, CIF, Admón, Vtas)	3.025.709	3.129.802	3.237.818	3.349.921	3.466.285
Aport. Patronales (MOD, CIF, Admón, Vtas)	11.145.019	12.412.789	12.839.971	13.283.256	13.743.325
Otros Gastos de Admón y Ventas	24.050.000	24.771.500	25.514.645	26.280.084	27.068.487
Impuesto de Renta	-	8.793.732	11.177.652	14.092.466	17.267.800
Total Egresos de Caja	524.570.448	562.396.481	594.557.340	628.943.760	665.384.972
Superávit o déficit	84.632.204	98.881.803	117.489.960	140.455.144	168.082.041
3. Financiación					
Abonos a crédito (Fomento y Bancario)	12.525.337	14.146.115	15.976.623	18.043.998	20.378.891
Intereses pagados (Fomento y Bancario)	10.490.583	8.869.804	7.039.297	4.971.922	2.637.028
Efectos de la financiación	(23.015.919)	(23.015.919)	(23.015.919)	(23.015.919)	(23.015.919)
Saldo final de caja	61.616.285	75.865.884	94.474.040	117.439.225	145.066.122

Fuente: cálculos de los autores

11.4.3 Flujo de caja neto para evaluación financiera

En la tabla 47 se presenta el flujo de caja neto para evaluación financiera, en el cual se observa que en los dos primeros años la empresa tendría un flujo negativo porque sus gastos son superiores a los ingresos, sin embargo, a partir del año 3 se presentan flujos positivos.

Tabla 47. Flujo de caja neto para evaluación financiera. Valores en pesos.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
ENTRADAS DE EFECTIVO							
Préstamos	81.070.963						
Ingresos por concepto de ventas		565.238.948	599.662.000	636.181.416	674.924.864	716.027.788	
Otros ingresos							
Valor remanente en el último año							35.805.000
TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO	81.070.963	565.238.948	599.662.000	636.181.416	674.924.864	716.027.788	35.805.000
SALIDAS DE EFECTIVO							
Inversiones totales	101.338.704	43.963.704	2.419.358	2.481.412	2.622.634	2.772.156	
Costos de operación, netos de depreciación y amortización de diferidos		524.570.448	553.602.749	583.379.688	614.851.294	648.117.171	
Costos de financiación		10.490.583	8.869.804	7.039.297	4.971.922	2.637.028	
Pago préstamos		12.525.337	14.146.115	15.976.623	18.043.998	20.378.891	
Impuestos		8.793.732	11.177.652	14.092.466	17.267.800	20.726.260	
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	101.338.704	600.343.803	590.215.679	622.969.486	657.757.648	694.631.507	
ENTRADAS MENOS SALIDAS	(20.267.741)	(35.104.855)	9.446.321	13.211.930	17.167.217	21.396.281	35.805.000
FLUJO DE EFECTIVO NETO, FEN	(20.267.741)	(35.104.855)	9.446.321	13.211.930	17.167.217	57.201.281	

Fuente: cálculos de los autores

11.4.4 Balance general proyectado

En la tabla 48 se presenta el balance general del proyecto, mostrando la estructura de activos y la estructura financiera de la empresa. Esta se caracteriza por la importancia del capital de trabajo, pues la concentración de los activos se presenta en los corrientes, superior a la inversión fija. Por su parte, la estructura financiera se encuentra inclinada hacia la cuenta del patrimonio, lo que significa que el mayor riesgo lo asumen los propietarios de la empresa.

Tabla 48. Balance general proyectado. Valores en pesos.

Cuentas	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos:						
Disponible	43.963.704	61.616.285	75.865.884	94.474.040	117.439.225	145.066.122
Total Activos Corrientes	43.963.704	61.616.285	75.865.884	94.474.040	117.439.225	145.066.122
Propiedad Planta y Equipo	50.775.000	50.775.000	50.775.000	50.775.000	50.775.000	50.775.000
Menos: Depreciación Acumulada		2.994.000	5.988.000	8.982.000	11.976.000	14.970.000
Subtotal Propiedad Planta y Equipo	50.775.000	47.781.000	44.787.000	41.793.000	38.799.000	35.805.000
Activo diferidos	6.600.000	5.280.000	3.960.000	2.640.000	1.320.000	-
TOTAL ACTIVOS	101.338.704	114.677.285	124.612.884	138.907.040	157.558.225	180.871.122
Pasivos:						
	-					
Impuestos de Renta por pagar		8.793.732	11.177.652	14.092.466	17.267.800	20.726.260
Subtotal pasivo corriente	-	8.793.732	11.177.652	14.092.466	17.267.800	20.726.260
Obligaciones Financieras LP	81.070.963	68.545.626	54.399.511	38.422.888	20.378.891	(0)
Subtotal pasivo no corriente	81.070.963	68.545.626	54.399.511	38.422.888	20.378.891	(0)
TOTAL PASIVO	81.070.963	77.339.358	65.577.163	52.515.355	37.646.691	20.726.260
Patrimonio						
Capital social	20.267.741	20.267.741	20.267.741	20.267.741	20.267.741	20.267.741
Reserva Legal		1.707.019	3.876.798	6.612.394	9.964.379	13.987.712
Utilidad en el ejercicio		15.363.167	19.528.015	24.620.368	30.167.863	36.209.996
Utilidad acum. de ejercicios anteriores			15.363.167	34.891.182	59.511.550	89.679.413
Subtotal Patrimonio	20.267.741	37.337.926	59.035.721	86.391.685	119.911.533	160.144.862
Total Pasivo Más Patrimonio	101.338.704	114.677.285	124.612.884	138.907.040	157.558.225	180.871.122

Fuente: cálculos de los autores

11.5 Evaluación financiera del proyecto

11.5.1 Cálculo del costo de capital

Antes de proceder a la evaluación del proyecto de creación de la empresa en estudio, es preciso calcular el costo del capital, que corresponde al costo de financiación con recursos propios (patrimonio) y bancarios, tal como se estimó inicialmente, en el 30% y 70% respectivamente.

Con relación al costo del patrimonio, es la tasa de retorno que los inversionistas requieren para hacer una inversión en la empresa. Para este costo se utilizó la fórmula siguiente:

$$K_e = R_f + [(R_m - R_f) \beta]$$

Donde:

K_e = costo del patrimonio

R_f = Tasa libre de riesgo

R_m = rendimiento del mercado

$R_m - R_f$ = prima de mercado

β = riesgo sistemático

- TES: para la tasa libre de riesgo se utilizó la tasa TES, correspondiente a bonos de deuda pública colombiana, a 20 años obtenidos en Corficolombia, con un valor de 4.28%.
- La rentabilidad del sector o rendimiento del mercado se promedió a partir de los estados financieros obtenidos en la Superintendencia de Sociedades de Colombia, para el sector N7912 Actividades de operadores turísticos.

N7912. Esta clase incluye:

- La organización de paquetes de servicios de viajes para su venta a través de agencias de viajes o por los propios operadores turísticos. Esos viajes organizados pueden incluir uno o varios de los elementos siguientes:
 - Transporte.
 - Alojamiento.
 - Comidas.
 - Visitas a museos, lugares históricos o culturales y asistencia a espectáculos teatrales, musicales o deportivos.

En este sector se encontró un total de 16 empresas a nivel nacional para el año 2018, último año disponible en la Superintendencia de Sociedades de Colombia. Se calculó el margen neto y se halló su promedio (ver Anexo B).

- Para el riesgo sistemático se utilizó la β encontrada en la página web del profesor Damodaran, correspondiente al sector Recreation (Recreación)

Con los datos anteriores se aplicó la fórmula del costo del patrimonio presentada inicialmente, obteniendo el costo de financiación con recursos propios, que se presenta en la tabla 49.

Tabla 49. Cálculo del costo del patrimonio. Porcentajes

		2018
Rf = Tasa libre de riesgo	<i>Tasa de los TES</i>	4,28%
Rm = Rendimiento del mercado	<i>Rentabilidad promedio del sector</i>	2,14%
(Rm – Rf) = Prima de riesgo de mercado= MP		-2,14%
β = Beta	Recreation	3,50%
Ke		4,21%

Fuente: cálculos con base a datos de Damodaran

Rf = Tasa libre de riesgo <https://informaciondemercados.corficolombiana.com/web/colombia/deudacolombialocal/>
Rm = Rendimiento del mercado Superintendencia de Sociedades
β = Beta (Unlevered Beta, Recreation) <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Para llegar al cálculo del costo del capital, se requiere conocer el costo de financiación con recursos externos, es decir, la tasa del crédito bancario, que se utilizó con Bancoomeva, correspondiente al 12.9%. En la tabla 50 se presentan los cálculos del costo del capital teniendo en cuenta la estructura financiera de la empresa, el costo de financiación con recursos propios calculado como Ke (costo del patrimonio) y la tasa referenciada de costo de la deuda.

Tabla 50. Cálculo del costo de capital promedio ponderado.

Cálculo del costo de capital	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Pasivos	81.070.963	77.339.358	65.577.163	52.515.355	37.646.691	20.726.260
Patrimonio	20.267.741	37.337.926	59.035.721	86.391.685	119.911.533	160.144.862
Total	101.338.704	114.677.285	124.612.884	138.907.040	157.558.225	180.871.122
Part. % Pasivo	80,0%	67,4%	52,6%	37,8%	23,9%	11,5%
Part. % Patrimonio	20,0%	32,6%	47,4%	62,2%	76,1%	88,5%
CK (tasa de interés)	12,9%	12,9%	12,9%	12,9%	12,9%	12,9%
CK después de impuestos	8,7%	8,7%	8,7%	8,7%	8,7%	8,7%
Rentabilidad esperada	4,21%	4,21%	4,21%	4,21%	4,21%	4,21%
CCPP	7,8%	7,2%	6,6%	5,9%	5,3%	4,7%
CK promedio anual	6,2%					

Fuente: cálculos de los autores

11.5.2 Cálculo de indicadores de viabilidad financiera

Con el costo de capital promedio anual se calcula el VPN y se analiza la TIR. También se calcula la relación B/C y el PRI. En la tabla 51 se presentan los cálculos correspondientes. Estos indicadores se calculan a partir del resultado del flujo de caja neto.

Tabla 51. Cálculo de la rentabilidad del proyecto.

Costo de capital	6,2%	Criterio de decisión	Resultado
Indicador			
VPN (Valor presente neto)	21.820.485	> 0	Viable
TIR	17,09%	TIR > Costo del capital	Viable
Relación B/C	1,007	> 1	Viable
Periodo de Recuperación de la Inversión			
PRI	5.21	años	

Fuente: cálculos autores

De acuerdo con estos resultados, el proyecto es viable, pues arroja un VPN positivo por valor de \$21.820.485 pesos, lo que significa que el proyecto crea riqueza para los inversionistas luego de cubrir todos los costos, gastos, pago de deudas correspondientes a los cinco años de proyección. Es decir, luego de cinco años de funcionamiento del proyecto, los inversionistas obtienen una riqueza luego de recuperar la inversión.

Por su parte, la TIR también indica que el proyecto es financieramente viable, dado que el resultado obtenido de 17.09% es superior al costo del capital que se calculó en 6.2%, o sea, en términos netos, la rentabilidad del proyecto es de 10.89%.

La relación B/C es superior a uno, lo que significa que el proyecto genera unos flujos de ingresos superiores a los flujos de egresos, calculados a valores presente, mostrando así, viabilidad financiera del proyecto.

12. CONCLUSIONES

La idea es crear una empresa con enfoque social dedicada al turismo receptivo que ofrecerá un descanso activo a través del turismo rural y la experiencia de intercambio del patrimonio cultural representado en la riqueza natural que ofrece la zona rural de Guadalajara de Buga. En tal sentido se pretende crear un modelo de asociatividad entre la oferta turística existente en la zona rural de Guadalajara de Buga y operadores turísticos, utilizando el marketing digital articulado a través de las redes sociales y la internet, para atraer el turismo receptivo a la región, aprovechando la existencia de oportunidades que se presentan en el mercado como son la dinámica del turismo en el Valle del Cauca y el auge del comercio electrónico y la conectividad, que pueden ser aprovechados por el proyecto para su gestión comercial.

La empresa por crear presenta algunas debilidades por ser una organización nueva que no cuenta con una imagen corporativa posicionada y reconocida, además, por ser rutas nuevas de turismo rural puede existir desconfianza por parte de las personas. No existe alta solvencia económica. A pesar de esto las oportunidades del turismo rural son importantes, en especial porque en Guadalajara de Buga no existe una empresa dedicada al turismo receptivo, ya que el enfoque del sector en el municipio es hacia el turismo emisor, lo cual permite inferir que la riqueza natural y la dinámica de negocios que han surgido en su zona rural no están siendo aprovechadas por las organizaciones turísticas locales.

De esta forma, el ecoturismo y el turismo rural constituyen importantes alternativas para la empresa Conozcamos Buga Natural, por el impulso al sector que se encuentra beneficiado desde el gobierno nacional y regional, surgiendo oportunidades que pueden ser aprovechadas si se logra consolidar una oferta atractiva que supere las expectativas de los turistas. Además, se requiere una labor comercial significativa, dado que a nivel nacional e internacional existen muchos destinos que se ofrecen a los consumidores, motivo por el cual es clave poder realizar una labor comercial apoyada en el marketing digital, como elemento trascendental para el turismo receptivo.

Desde el punto de vista técnico, la creación de la empresa, al tratarse de una organización prestadora de servicios no requiere una inversión en activos fijos elevada, ya que sólo se necesita de equipos de oficina, muebles y enseres, un poco más elevada resulta la inversión diferida, en la que se consideran los gastos legales incluyendo la inscripción en el Registro Nacional de Turismo y tarjeta Guía de Turismo, los gastos notariales y de constitución. También, los gastos de adecuación de la oficina, así como la capacitación e inducción del personal, el lanzamiento y promoción del servicio.

Sin embargo, la más significativa es la inversión en capital de trabajo, principalmente el pago que debe realizarse a los empresarios propietarios de las fincas que ofrecen alojamiento, alimentación, las actividades propias del turismo rural, el transporte entre otros. Por lo tanto, la mayor comercialización de paquetes turísticos implica un más elevado gasto de insumos (pago a proveedores).

Conozcamos Buga natural surgió como una forma de brindarle a los turistas que visitan la ciudad de Buga. Todas las actividades y servicios que se van a ofertar tienen relación con el medio ambiente como lo son cabalgatas por senderos, ciclo rutas, caminatas por senderos ecológicos, entre otras. Es por esto que se requiere de una estructura organizacional direccionada hacia la labor comercial para atraer turistas y la participación de guías turísticos para brindarle apoyo a los clientes de la empresa, de tal forma que puedan realizar las actividades creadoras de alegrías de la mejor manera y logren sus propósitos.

De acuerdo con estos resultados, el proyecto es viable, pues arroja un VPN positivo por valor de \$21.820.485 pesos, lo que significa que el proyecto crea riqueza para los inversionistas luego de cubrir todos los costos, gastos, pago de deudas correspondientes a los cinco años de proyección. Es decir, luego de cinco años de funcionamiento del proyecto, los inversionistas obtienen una riqueza luego de recuperar la inversión.

Por su parte, la TIR también indica que el proyecto es financieramente viable, dado que el resultado obtenido de 17.09% es superior al costo del capital que se calculó en 6.2%, o sea, en términos netos, la rentabilidad del proyecto es de 10.89%.

La relación B/C es superior a uno, lo que significa que el proyecto genera unos flujos de ingresos superiores a los flujos de egresos, calculados a valores presentes, mostrando así, viabilidad financiera del proyecto.

13. RECOMENDACIONES

Se recomienda diseñar frecuentemente nuevos paquetes turísticos bajo el concepto de creación de alegrías, considerando la dinámica y experiencia que se vaya acumulando con el transcurrir de los meses de funcionamiento del proyecto.

Diseñar una estrategia de marketing digital que incluya una página Web, para brindar información sobre la empresa, sus servicios, características, usos y consultas de los clientes, como una forma de orientar la empresa al mercado aprovechando las redes sociales y teniendo en cuenta la ubicación de los potenciales usuarios de los paquetes turísticos a ofertar.

Desarrollar una planeación estratégica para dirigir el crecimiento de la empresa en el largo plazo, que corresponda a las características del mercado y las expectativas de los propietarios de la organización, así como los acuerdos de asociatividad con los prestadores de servicios de alojamiento, alimentación, transporte, actividades turísticas.

Capacitar permanentemente al personal administrativo y de prestación del servicio para mejorar la calidad de este y la productividad de la empresa, con miras a ser más competitivos, haciendo énfasis en la comercialización de paquetes turísticos y el turismo receptivo.

BIBLIOGRAFÍA

- Actualicese. (2017). *Aportes al régimen contributivo de salud continúan en 12.5% para 2018*. Obtenido de Actualicese:
<https://actualicese.com/actualidad/2017/12/29/aportes-al-regimen-contributivo-de-salud-continuan-en-125-para-2018/>
- Alcaldía de Guadalajara de Buga. (2017). *Anuario estadístico de Guadalajara de Buga 2017*. Guadalajara de Buga.
- Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga y Cámara de Comercio de Buga. (2018). *Guía del Inversionista 2018*. Obtenido de Cámara de Comercio de Buga:
https://www.ccbuga.org.co/guia_de_inversiones/
- Baller, S., Dutta, S., & Lanvin, B. (2016). *The Global Information Technology Report 2016*. Obtenido de World Economic Forum:
http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF_GITR_Full_Report.pdf
- Banco de la República. (2019). *Precios e inflación*. Obtenido de Banco de la República:
<http://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/precios-e-inflacion>
- Banco de la República. (2019). *Tasas de interés y sector financiero*. Obtenido de Banco de la República: <http://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-de-interes-y-sector-financiero>
- Bancoldex. (2009). *Sobre Bancoldex. Quienes somos*. Obtenido de Bancoldex:
<https://www.bancoldex.com/sobre-bancoldex/quienes-somos>
- BBC Mundo. (2018). *BBC Mundo*. Obtenido de BBC Mundo:
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-44662399>
- Betancourt, B. (2011). *Entorno organizacional: análisis y diagnóstico*. Cali: Universidad del Valle.
- Camara de Comercio de Buga. (2017). *Informe socio economico de Buga y su área de jurisdicción*. Guadalajara de Buga.
- Camara de Comercio de Cali. (2017). *Cámara de Comercio de Cali*. Obtenido de Turismo, un sector que florece: <https://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/turismo-un-sector-que-florece>

- Congreso de Colombia. (2004). *Ley 905 de 2004 (agosto 2)*. Obtenido de Comunidad Contable:
http://www.comunidadcontable.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/ley_905_de_2004.pdf
- D'Otero Pérez, C. A., & Jimenez Sánchez, M. (2010). Plan de negocios para la creación de una agencia de viajes con funcionamiento en Bogotá para el desarrollo de actividades de ecoturismo en los departamentos de amazonas y Boyacá. Pontificia Universidad Javeriana. 115.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (Novena ed.). México: Pearson Educación.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2019). *Mercado Laboral*. Obtenido de DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2019). *Producto Interno Bruto (PIB) Base 2015*. Obtenido de DANE:
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>
- Dinero. (04 de 2018). *Revista Dinero*. Obtenido de Desempleo en Colombia abril de 2018:
<https://www.dinero.com/economia/articulo/desempleo-en-colombia-abril-de-2018/258898>
- El País. (2018). *Valle un imán que cada vez atrae a más turistas internacionales*. Obtenido de Diario El País: <https://www.elpais.com.co/economia/valle-un-iman-que-cada-vez-atrae-a-mas-turistas-internacionales.html>
- El País. (26 de 3 de 2019). *En febrero más de 17 mil turistas llegaron al Valle del Cauca*. Obtenido de El País Colombia: <https://www.elpais.com.co/economia/en-febrero-mas-de-17-mil-turistas-llegaron-al-valle-del-cauca.html>
- El Tiempo. (2017). *El 2017 será un año de incertidumbres para Colombia*. Obtenido de Diario El tiempo: <https://www.eltiempo.com/politica/proceso-de-paz/retos-de-colombia-para-el-2017-31780>

- El Tiempo. (2018). *Cifras de turismo en el mundo y en Colombia en 2018*. Obtenido de El Tiempo: <https://www.eltiempo.com/vida/viajar/cifras-de-turismo-en-el-mundo-y-en-colombia-en-2018-239290>
- Emprendedores. (2018). *The Business Model Canvas*. Obtenido de <http://www.emprendedores.es/gestion/modelo-3>
- Escuela de Organización Industrial. (2018). *Modelo para la propuesta de valor del producto turístico en Turismo*. Obtenido de EOI: https://www.eoi.es/wiki/index.php/Modelo_para_la_propuesta_de_valor_del_producto_tur%C3%ADstico_en_Turismo
- Fedesarrollo. (2019). *Encuesta de Opinión del Consumidor*. Obtenido de Fedesarrollo, Boletín No. 208: https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3741/BEOC_Febrero_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ferreira, D. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 23(107), 69-80. Obtenido de <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/1252/1439>
- Fondo Emprender. (2018). *Fondo Emprender*. Obtenido de <http://www.fondoemprender.com/SitePages/Home.aspx>
- García Domínguez, M. (2008). Desarrollo de un Plan de Negocios para Crear un Nuevo Establecimiento de Comida para Llevar en Juchitán, Oaxaca. *Revista de Administração da Unimep*, 137-176.
- Lucero Villareal, P. E. (2016). Proyecto de creación de una agencia de servicios de turismo receptivo para el desarrollo y promoción del patrimonio natural y cultural de Ecuador. *Universidad San Francisco de Quito*, 89.
- Machado, E., & Hernández, Y. (2008). *Del turismo contemplativo al turismo activo. El Periplo Sustentable*. Obtenido de Universidad Autónoma del Estado de México: http://www.uaemex.mx/plin/psus/rev15/articulo_04.pdf
- Marulanda Montoya, J. A., Correa Calle, G., & Mejía Mejía, L. F. (2009). Emprendimiento: Visiones desde las teorías del comportamiento humano. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(66), 153-168.

- Méndez, R. (2008). *Formulación y evaluación de proyectos. Enfoque para emprendedores* (Quinta ed.). Bogotá: Quebecor World.
- MinComercio. (2013). *Plan de Negocio de Turismo de Naturaleza de Colombia*. Obtenido de Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo - ANATO: https://www.anato.org/images/stories/Comunicados_2013/plan%20de%20negocio%20de%20turismo%20de%20naturaleza.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2018). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo*. Obtenido de OIT: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_631466.pdf
- Organizacion Mundial del Turismo. (2018). *UNWTO*. Obtenido de Nuevo año récord según a la visión panorámica sobre el turismo: <http://www2.unwto.org/es/press-release/2018-08-27/2017-nuevo-ano-record-segun-la-vision-panoramica-sobre-el-turismo>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona: Deusto.
- Planeación Departamental. (2015). *Inversiones y Finanzas Públicas del Valle del Cauca*. Obtenido de Subsecretaría de Estudios Socioeconómicos: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Valle%20del%20Cauca%2015.pdf>
- PNUD. (2017). *Objetivos de Desarrollo Sostenible 2017-2030*. Obtenido de Objetivos de Desarrollo Sostenible 2017-2030: <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Portafolio. (2018). *El numero de empresas que fracasan en Colombia*. Obtenido de Diario Portafolio: www.portafolio.co/negocios/el-numero-de-empresas-que-fracasan-en-colombia-5001
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Obtenido de Harvard Bussiness Review América Latina: https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

- Sánchez, E. (2018). *El posconflicto colombiano: incertidumbre ante un año electoral*.
Obtenido de Instituto Español de Estudios Estratégicos:
http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_analisis/2018/DIEEEA06-2018_Posconflicto_Colombiano_ESRD.pdf
- Serna, H. (2014). *Gerencia estratégica* (Onceava ed.). Bogotá: Panamericana Editorial Ltda.
- Shaadi Rodriguez, R., Rodriguez Herrera, I., & Pulido Fernandez, J. (2018). La consolidación turística en los territorios que conforman el programa de pueblos mágicos (México). *Investigaciones turísticas*(15), 33. Obtenido de [dx.doi.org/10.14198/INTURU2018.15.01](https://doi.org/10.14198/INTURU2018.15.01)
- SITUR & COTELCO. (2018). *Informe Turismo Receptivo: Buga*. (S. d. Cauca, Ed.)
Obtenido de SITUR: <http://www.siturvalle.com/publicaciones?page=14>
- Vallejo, L. (2015). *Gestión del talento humano*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Varela, R. (2008). *Innovación empresarial: Arte y ciencia de la creación de empresas*. Bogotá D.C.: Pearson Prentice Hall.
- Varela, R. (2011). *Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial Volumen I Entrepreneurship*. Santiago de Cali.

ANEXOS

Anexo A. Guía de preguntas para análisis benchmarking

¿Cuáles son los canales de comunicación que más utiliza con sus clientes potenciales y cuáles les otorgan mayores resultados?

¿Cómo está conformada su oferta turística, qué tipo de planes manejan y cómo se diseñan?

¿Cuáles son los tipos de alojamiento ofrecido en los distintos planes turísticos que ofertan?

¿Cómo califica los precios que su empresa maneja con relación a sus principales competidores?

¿Dentro de sus planes turísticos, ofrecen actividades de ocio complementarias? ¿Cuáles?

¿Cuáles son los servicios de apoyo al turista que ofrece su empresa?

¿Cuáles son los activos turísticos que aprovecha su empresa? ¿En qué tipo de turismo se enfoca?

¿Cómo califica el servicio de transporte que tiene disponible y cómo se encuentra frente a sus principales competidores?

Anexo B. Empresas del sector N7912. Colombia, 2018

NIT	RAZON_SOCIAL	DEPARTAMENTO	Ganancia (pérdida)	Margen Neto
800248920	AGENCIA DE VIAJES DE TURISMO RECEPTIVO DESTINO COLOMBIA LTDA	ANTIOQUIA	285.288	3,9%
830043969	CONVETUR S A S	BOGOTA D.C.	289.844	16,7%
860401643	R G J V SOLORZANO S.A.	BOGOTA D.C.	70.245	1,5%
890930580	ULTRAVIAJES S.A.S	ANTIOQUIA	25.510	3,1%
900123958	COLOMBIAN JOURNEYS S A S	BOGOTA D.C.	244.420	1,7%
900171582	SOUTH NET TURISMO COLOMBIA S A S	BOGOTA D.C.	(5.345.938)	-20,5%
900413142	LATINOAMERICAN TRAVEL INCENTIVES SAS	BOGOTA D.C.	111.531	1,0%
900571484	STRATEGIC POINTS SAS	ANTIOQUIA	687.771	9,7%
Promedio				2,1%

Fuente: Superintendencia de Sociedades, 2018