

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA DE  
VIAJES DE BAJO COSTO EN SANTIAGO DE CALI**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SANTIAGO DE CALI**

**2020**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA DE  
VIAJES DE BAJO COSTO EN SANTIAGO DE CALI**

**JHON ALEXIS VALENCIA MENESES**

**Director:**

**EMILIO JOSÉ CORRALES CASTILLO MSC.**

**Docente**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SANTIAGO DE CALI**

**2020**

## **RESUMEN**

En este trabajo de grado se realiza un estudio de factibilidad para la creación de una agencia de viajes de bajo costo en Santiago de Cali. Se presenta la idea de negocio y se analiza el entorno de la agencia de viajes, también se realiza un ejercicio de Benchmarking y se caracteriza el sector de viajes y turismos. El enfoque de la investigación es de tipo cualitativo y se realizan varios estudios y análisis orientados a determinar la viabilidad en términos de mercado, técnico, financiero, organizacional y legal. Los resultados muestran que la creación de la empresa es factible desde los diferentes estudios y análisis realizados.

Palabras clave: estudio de factibilidad, emprendimiento, agencia de viajes, análisis financiero, estudio de mercado.

## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>4</b>
1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	4
1.1.1. Antecedentes .....	4
1.1.2. Planteamiento del problema .....	6
1.1.3. Formulación .....	7
1.1.4. Sistematización.....	7
1.2. OBJETIVOS.....	9
1.2.1. General .....	9
1.2.2. Específicos.....	10
<b>1.3. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>1.4. MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>12</b>
1.4.1. Marco contextual.....	12
1.4.2. Marco teórico .....	14
1.5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	24
1.5.1. Tipo de investigación .....	24
1.5.2. Fuentes de información .....	25
1.5.3. Fases del estudio.....	26
<b>2. IDEA DE NEGOCIO.....</b>	<b>27</b>
2.1. Idea.....	27
2.2. Evaluación de la idea de negocio .....	29
<b>3. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....</b>	<b>32</b>
3.1. FACTORES POLÍTICOS .....	32
3.1.1. Regulación del sector turismo en Colombia.....	33
3.2. FACTORES ECONÓMICOS.....	33
3.2.1. Precio internacional del petróleo.....	34

3.2.2.	Inflación .....	35
3.2.3.	Tasa de cambio .....	36
3.3.	FACTORES SOCIOCULTURALES .....	37
3.3.1.	Población .....	37
3.3.2.	Estructura de la población .....	38
3.4.	FACTORES TECNOLÓGICOS.....	39
3.4.1.	Uso de bienes TIC en las empresas de Colombia.....	39
3.4.2.	Uso de internet en Colombia.....	40
3.4.3.	Perfil del comprador en línea .....	41
3.5.	FACTORES ECOLÓGICOS .....	42
3.5.1.	Proyectos de turismo, sostenibilidad, biodiversidad y naturaleza ....	42
3.6.	FACTORES LEGALES .....	45
3.6.1.	Facilidad para hacer negocios .....	45
3.6.2.	Registro Único Empresarial y Social.....	46
3.6.3.	Registro mercantil .....	47
3.6.4.	Registro Nacional de Turismo.....	48
3.7.	Matriz integrada de entornos .....	50
<b>4.</b>	<b>BENCHMARKING .....</b>	<b>56</b>
4.1.	Promotora de Turismo Belisario Marín.....	56
4.2.	Viajar por Colombia y el Mundo .....	57
4.3.	Star Tours .....	58
4.4.	Factores de éxito.....	59
4.5.	Matriz del perfil competitivo.....	60
<b>5.</b>	<b>CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR VIAJES Y TURISMO.....</b>	<b>64</b>
5.1.	PANORAMA GLOBAL .....	65
5.1.1.	Impacto en la economía global .....	65
5.2.	PANORAMA EN LATINOAMÉRICA .....	68
5.2.1.	Impacto en la economía.....	69
5.3.	PANORAMA EN COLOMBIA.....	70

5.3.1.	Impacto en la economía.....	71
5.4.	TENDENCIAS DEL SECTOR DE VIAJES Y TURISMO .....	72
5.4.1.	Énfasis en la experiencia .....	73
5.4.2.	El ascenso del viajero de la "segunda ciudad".....	75
5.4.3.	Decisiones de viaje en manos de la tecnología .....	75
5.4.4.	Viajes en cámara lenta .....	76
5.4.5.	Escapada a un destino “parque de diversiones” .....	77
5.4.6.	El año de los abuelos viajeros .....	77
5.4.7.	Viajes gastronómicos.....	78
5.5.	ANÁLISIS COMPETITIVO DEL SECTOR TURISMO: CINCO FUERZAS DE PORTER.....	78
5.5.1.	Competidores directos .....	80
5.5.2.	Clientes.....	80
5.5.3.	Proveedores.....	81
5.5.4.	Producto sustituto .....	84
5.5.5.	Competidores potenciales .....	85
5.6.	DIAMANTE COMPETITIVO DE MICHAEL PORTER .....	85
5.6.1.	Condiciones de los factores .....	87
5.6.2.	Condiciones de la demanda.....	87
5.6.3.	Sectores conexos y de apoyo .....	88
5.6.4.	Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa .....	88
5.7.	DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO .....	88
5.7.1.	Recorriendo Europa.....	89
5.7.2.	Tesoros de Perú .....	90
5.7.3.	Aventura en Turquía y Grecia .....	91
<b>6.</b>	<b>INVESTIGACIÓN, ESTUDIO Y PLAN DE MERCADO.....</b>	<b>92</b>
6.1.	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LOS DATOS .....	92
6.2.	POBLACIÓN GLOBAL Y POBLACIÓN OBJETIVO .....	92
6.3.	TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	94
6.3.1.	Género.....	95

6.3.2.	Edad .....	95
6.3.3.	Estrato socioeconómico .....	96
6.3.4.	Nivel de ingresos .....	97
6.3.5.	Dependencia económica de los encuestados.....	98
6.3.6.	Viabilidad comercial de la idea de negocio .....	99
6.3.7.	Disponibilidad de tiempo al año para viajar .....	100
6.3.8.	Disponibilidad a pagar por un paquete turístico internacional.....	100
6.3.9.	Número de vacaciones al año.....	101
6.3.10.	Factores importante a la hora de escoger un paquete turístico..	102
6.3.11.	Tipo de destino que prefiere.....	103
6.3.12.	Destino nacional preferido para visitar .....	103
6.3.13.	Destino internacional preferido para viajar .....	104
6.3.14.	Preferencia por la comodidad a la hora de viajar .....	105
6.3.15.	Con quienes viajan.....	106
6.3.16.	Viajeros experimentados .....	107
6.3.17.	Preferencia por un logo .....	108
6.3.18.	Medios de pago predilectos.....	108
6.4.	MÉTODOS DE ADQUISICIÓN DE PAQUETES TURISTICOS .....	109
6.4.1.	Oferta de portafolio a través de la pagina web .....	109
6.4.2.	Oficinas físicas.....	110
6.4.3.	Ofertas corporativas.....	111
6.5.	ELEMENTOS DE MERCADEO .....	111
6.5.1.	La Marca .....	111
6.5.2.	Logo .....	112
6.5.3.	Eslogan.....	112
6.6.	DISTRIBUCIÓN .....	113
6.7.	PROCESO DE VENTA .....	113
6.8.	ESTRATEGIA PROMOCIONAL.....	113
6.8.1.	Página web .....	114
6.8.2.	Página de Facebook .....	116

6.8.3.	Página de Instagram.....	117
6.8.4.	Estrategia de monetización basada en el blog .....	118
6.9.	MARKETING MIX .....	119
6.9.1.	Europa para todos .....	119
6.9.2.	Tesoros de Perú .....	125
6.9.3.	Aventura por Grecia y Turquía.....	129
6.10.	PUNTO DE EQUILIBRIO .....	133
<b>7.</b>	<b>ANÁLISIS TÉCNICO .....</b>	<b>133</b>
7.1.	LOCALIZACIÓN.....	133
7.2.	CAPITAL HUMANO .....	135
7.3.	COSTOS DE OPERACIÓN DE LOS PAQUETES TURÍSTICOS .....	135
7.4.	EQUIPOS.....	138
7.5.	MUEBLES Y ENSERES .....	139
7.6.	SOFTWARE.....	140
7.7.	DISEÑO, PUBLICIDAD Y COMUNICACIONES .....	140
7.8.	PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO.....	141
<b>8.</b>	<b>ANÁLISIS FINANCIERO .....</b>	<b>146</b>
8.1.	RECURSOS HUMANOS .....	146
8.2.	PROYECTO DE INVERSIÓN .....	146
8.3.	ESTRUCTURA DE CAPITAL.....	147
8.4.	Evaluación de los escenarios de inversión .....	149
8.4.1.	Escenario 1 .....	149
8.4.2.	Escenario 2.....	150
8.4.3.	Escenario 3.....	150
8.4.4.	Escenario 4.....	151
8.5.	AMORTIZACIONES.....	152
8.6.	INGRESOS .....	154
8.7.	COSTOS DE OPERACIÓN .....	155
8.8.	ESTADO DE RESULTADOS.....	156



8.9.	FLUJO DE CAJA.....	158
8.10.	PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN .....	158
8.11.	VALOR PRESENTE NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO .....	159
<b>9.</b>	<b>ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>160</b>
9.1.	OBJETIVOS DE LA EMPRESA .....	160
9.1.1.	Objetivo principal .....	160
9.1.2.	Objetivos secundarios.....	160
9.2.	MISIÓN .....	160
9.3.	VISIÓN.....	160
9.4.	ORGANIGRAMA.....	161
9.5.	PERFIL DEL CARGO .....	161
9.5.1.	Gerente.....	161
9.5.2.	Asesor contable .....	163
9.5.3.	Asesor comercial .....	163
9.5.4.	Media manager .....	164
9.5.5.	Guía de viaje.....	165
<b>10.</b>	<b>ESTUDIO LEGAL.....</b>	<b>166</b>
10.1.	Responsabilidad sobre los viajeros .....	170
10.2.	Reglamento en los alojamientos.....	170
<b>11.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>172</b>
<b>12.</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>174</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>175</b>	
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>181</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz del perfil competitivo .....	61
Tabla 2. Contribución del sector de viajes y turismo al PIB de los países 2018....	68
Tabla 3. Contribución directa del sector de Viajes y Turismo al PIB de países latinoamericanos 2017 (USD miles de millones) .....	69
Tabla 4. Distribución de la población del Valle del Cauca por edades y género ...	93
Tabla 5. Punto de equilibrio.....	133
Tabla 6. Costos anuales de arrendamiento y servicios .....	135
Tabla 7. Capital humano necesario para el funcionamiento de la empresa .....	135
Tabla 8. Costos de insumos para el paquete “Europa Para Todos” .....	136
Tabla 9. Costos para el paquete “Ruta de los Tesoros Escondidos” .....	137
Tabla 10. Costos para el paquete “Ruta Histórica por Turquía y Grecia” .....	137
Tabla 11. Equipos necesarios para la prestación del servicio .....	138
Tabla 12. Muebles y materiales para la adecuación de la oficina .....	139
Tabla 13. Software .....	140
Tabla 14. Presupuesto anual para diseño publicidad y comunicaciones .....	140
Tabla 15. Estructura financiera del proyecto .....	147
Tabla 16. Plan de financiamiento .....	148
Tabla 17. Escenario 1: 100% Capital Propio.....	149
Tabla 18. Escenario 2: 100% Deuda.....	150
Tabla 19. Escenario 3: Recursos externos y propios .....	151
Tabla 20. Escenario 4: Recursos externos y propios .....	151
Tabla 21. Amortización crédito Banco de Bogotá.....	152

Tabla 22. Amortización crédito Davivienda .....	153
Tabla 23. Proyección de los gastos financieros .....	154
Tabla 24. Ingresos por ventas unitarias de servicios mensual .....	155
Tabla 25. Costos unitarios de Operación de los paquetes turísticos.....	155
Tabla 26. Costos anuales de operación .....	156
Tabla 27. Estado de resultados.....	157
Tabla 28. Flujos de caja del proyecto.....	158
Tabla 29. Periodo de recuperación de la inversión .....	159
Tabla 30. Indicadores de Rentabilidad .....	160
Tabla 31. principales diferencias que existen entre una empresa constituida como Persona Natural y una constituida como Persona Jurídica .....	167

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Prestadores de servicios turísticos en Registro Nacional de Turismo activos en el Valle del Cauca .....	13
Gráfico 2. Precio internacional del petróleo OPEP por barril.....	35
Gráfico 3. Inflación histórica y proyectada en Colombia.....	36
Gráfico 4 Tasa de cambio histórico del peso colombiano frente al dólar estadounidense desde 2010 a 2019 .....	37
Gráfico 5. Población de Colombia y estimaciones (Cifras en millones).....	38
Gráfico 6. Pirámide poblacional del Valle del Cauca 2018.....	39
Gráfico 7. Proporción de microestablecimientos que usaban computador de escritorio, computador portátil u otros bienes TIC .....	40
Gráfico 8 Proyectos globales de desarrollo sostenible .....	43
Gráfico 9. Radar del valor ponderado Promotora de Turismo Belisario Marín .....	61
Gráfico 10. Radar del valor ponderado Viar por Colombia y el Mundo .....	62
Gráfico 11. Radar del valor ponderado Star Tours.....	62
Gráfico 12. Radar del valor ponderado Idea de Negocio Viajatto.....	63
Gráfico 13. Crecimiento del PIB por sectores – global 2018 .....	66
Gráfico 14. Crecimiento global del PIB.....	66
Gráfico 15. Desglose del gasto global de viajes y turismo 2019 .....	67
Gráfico 16. Contribución directa del sector de Viajes y Turismo al empleo en Latinoamérica 2017 (miles de trabajos) .....	70
Gráfico 17. Contribución directa de Viajes y Turismo al PIB (miles de millones de COP constantes base 2017): absoluta y porcentaje de participación .....	71
Gráfico 18. Desglose del gasto de viajes y turismo en Colombia 2018.....	72

Gráfico 19. Género de los encuestados total y porcentaje.....	95
Gráfico 20. Edad de los encuestados.....	96
Gráfico 21. Estrato socioeconómico de los encuestados .....	97
Gráfico 22. Nivel de ingresos de los encuestados.....	98
Gráfico 23. Personas que dependen económicamente de los encuestados.....	99
Gráfico 24. ¿Le gustaría que existiera una agencia de viajes que promocionara paquetes internacionales a bajo costo? .....	99
Gráfico 25. Días disponibles en el año para viajar .....	100
Gráfico 26. Disponibilidad a pagar por un paquete turístico internacional.....	101
Gráfico 27. Número de veces que sale de vacaciones al año .....	102
Gráfico 28. Factor más importante a la hora de escoger un paquete turístico ....	102
Gráfico 29. Tipo de destino que prefiere .....	103
Gráfico 30. Preferencia por los viajes.....	106
Gráfico 31. Tipo de acompañante que prefieren para viajar .....	107
Gráfico 32. ¿Ha salido del país por vacaciones? .....	107
Gráfico 33. Medio de pago que le genera más confianza .....	109
Gráfico 34. Flujos de caja del proyecto .....	158

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación geográfica de Santiago de Cali en Colombia.....	12
Figura 2. Decaedro para el desarrollo del plan de empresa.....	18
Figura 3. Enfoques de investigación .....	25
Figura 4. Fases del estudio de factibilidad para la creación de una agencia de viajes de bajo costo .....	26
Figura 5. Modelo de negocio Canvas.....	28
Figura 6. Uso de internet en Colombia por tipo de dispositivo y lugar 2019.....	41
Figura 7. Perfil del comprador en línea .....	42
Figura 8. Top 10 mejores países en Latinoamérica para hacer negocios .....	46
Figura 9. Dinámica de los efectos económicos del sector de viajes y turismo .....	65
Figura 10. Rendimiento del sector Viajes y Turismo por regiones, 2018 .....	67
Figura 11. Economía de la experiencia: aumento en el bienestar físico y mental tendencias globales.....	74
Figura 12. Cinco fuerzas de Porter.....	79
Figura 13. Determinantes de la ventaja competitiva – Diamante de Porter.....	86
Figura 14. Ciudades de conexión para el tour “Recorriendo Europa” .....	89
Figura 15. Ciudades de conexión tour “Tesoros de Perú” .....	90
Figura 16. Ciudades de conexión tour “Aventura en Turquía y Grecia” .....	91
Figura 17. Destinos nacionales preferidos .....	104
Figura 18. Destinos internacionales preferidos .....	105
Figura 19. Ejemplo muestra de servicio en pagina web Aviatur .....	110
Figura 20. Ejemplo de presencia física – oficinas Promotora Belisario Marin .....	110

Figura 21. Ejemplo página web Viajatto .....	114
Figura 22. Pestaña NOSOTROS página web Viajatto .....	115
Figura 23. Página de Facebook Viajatto .....	116
Figura 24. Página de Instagram de Viajatto .....	117
Figura 25. Ejemplo de la publicación del tour “Europa Para Todos” .....	122
Figura 26. Ejemplo de la publicación del tour “Europa Para Todos” .....	127
Figura 27. Ejemplo de la publicación del tour “Ruta Histórica por Turquía y Grecia” .....	131
Figura 28. Ejemplo de la variación de los precios de vuelos .....	136
Figura 29. Diagrama de flujo .....	145
Figura 30. Organigrama de la agencia de viajes .....	161

## INTRODUCCIÓN

El turismo es un sector con gran potencial para impulsar el crecimiento económico, la inclusión social y cultural y la preservación del medio ambiente (OMT, 2019<sup>a</sup>). En 2018 este sector representó el 10% del PIB global y el 7% de las exportaciones mundiales; ese mismo año las llegadas de turistas internacionales aumentaron un 6%, alcanzando los 1.400 millones de turistas frente al 2017, los destinos con mayor crecimiento en la llegada de turistas fueron Medio Oriente (+10%) y África (+7%) (OMT, 2019b). En el 2018 en Colombia las llegadas de turistas internacionales aumentaron un 7,6% frente al 2017, reportando 4,2 millones de visitantes no residentes y la salida de colombianos al exterior alcanzó los 4,3 millones, lo que representó un aumento del 9% frente al 2017 (MinCIT, 2019). En Colombia se han priorizado de manera específica el turismo de bienestar y el turismo de naturaleza a través del Programa de Transformación Productiva con el fin de promover la productividad y la competitividad del país.

Dado el crecimiento del sector y considerando las tendencias recientes, las expectativas económicas y el Índice de Confianza de la Organización Mundial del Turismo (OMT), la misma OMT (2019b), pronostica un crecimiento de entre un 3% y 4% en las llegadas de turistas internacionales para 2019. Por otro lado, de acuerdo con la consultora The Nielsen Company (2017), las perspectivas demográficas indican que para el 2025, los *millennials*, generación nacida entre 1981 y 1995, representarán el 75% de la fuerza laboral en Latinoamérica y una de las principales características de esta generación es que tienen en promedio el 70% de su ingreso disponible y gastan hasta el 80% de su ingreso en viajes de placer. Por otro lado, los llamados generación Z o *centennials*, nacidos entre 1995 y 2020, estarán pronto ingresando al mundo laboral y por ende también harán parte del mercado potencial en unos años.

Teniendo en cuenta el tamaño de mercado, la priorización del sector en Colombia, las expectativas de crecimiento y las características y tendencias demográficas y de consumo de la población, se considera que existe una gran oportunidad para el



desarrollo de iniciativas de emprendimiento en el sector turismo. Adicionalmente, el hecho de que hoy en día la oferta de servicios turísticos no brinde planes enfocados a personas de ingreso bajo o personas que no desean o requieren viajar con todas las comodidades que tradicionalmente se ofrecen en los paquetes turísticos, el presente trabajo tiene como objetivo el desarrollo de un estudio de factibilidad para la creación de una empresa que preste servicios turísticos de bajo costo (*low cost travel services*) en la ciudad de Santiago de Cali, enfocado principalmente en la oferta de paquetes turísticos internacionales para jóvenes y personas que buscan conocer el mundo con costos relativamente más bajos que los tradicionales.

Atendiendo la situación identificada y el objetivo anteriormente planteado, el presente documento se estructura en 11 capítulos a saber: 1) Aspectos metodológicos; 2) Idea de negocio; 3) Análisis del entorno; 4) Caracterización del sector; 5) Investigación, estudio y plan de mercado; 6) Análisis técnico; 7) Análisis financiero; 8) Análisis organizacional; 9) Estudio legal; 10) Conclusiones; 11) Recomendaciones; y finalmente se presentan los anexos y las referencias.

El estudio de factibilidad indicó que la creación de la agencia de viajes de bajo costo en Cali es viable debido a que los entornos político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal son favorables y el sector turismo se ha comportado de manera sólida en los últimos años, además tiene perspectivas de crecimiento positivas a futuro. En cuanto a la investigación estudio y plan de mercado, esta indicó que la idea de negocio es viable en términos comerciales y se definió el perfil de cliente al que van orientados los servicios, así como una marca que será establecida bajo el nombre de Viajatto.

El análisis financiero mostró que la inversión necesaria para iniciar es relativamente baja frente a los flujos de caja y las utilidades proyectadas por lo que el periodo de recuperación se da antes del primer año; el Valor Presente Neto de la empresa también fue positivo y la Tasa Interna de Retorno evidenció que es una gran oportunidad de inversión. Por otro lado, el análisis técnico definió los requerimientos organizacionales y de recursos humanos necesarios para poder operar adecuadamente, cuya inversión es viable (como mostró el análisis financiero). En

términos legales, durante la realización del presente trabajo se definió que la mejor representación legal para dar inicio a la actividad formal de la empresa es bajo la figura de persona natural con establecimiento comercial.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de todos los estudios realizados a fin de resumir los resultados y de poder guiar la toma de decisiones que permita consolidar una empresa sólida y con perspectivas de crecimiento alentadoras y lo más importante: con un impacto social positivo.

# 1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

## 1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1.1. *Antecedentes*

Durante los últimos años han sido muchos los autores, y sobre todo los emprendedores, que se han dado a la tarea de realizar estudios de factibilidad con el fin de determinar si sus ideas de negocio son o no viables. En este capítulo se resumen algunos estudios de factibilidad, cuyo análisis siembra un precedente que permite conocer las características principales, la metodología y los resultados esperados de este tipo de trabajos, principalmente orientado a la creación de empresas del sector turismo en diferentes contextos.

En 2012 Murillo & Sánchez, realizaron un estudio de viabilidad para la creación de una agencia de viajes en la región BRUT (Bolívar, Roldanillo, La Unión y Toro) en el norte del Valle del Cauca en Colombia, con el propósito de conocer la factibilidad de crear una empresa que permitiera incentivar la llegada de turistas a esta zona del país. Los autores utilizaron un estudio de tipo descriptivo con el uso del método deductivo a fin de conocer las características de la población de la región y realizaron estudios de tipo técnico, de mercado, de entorno, administrativo, económico y financiero que les permitieron concluir que la creación de esta empresa es rentable desde los diferentes aspectos analizados.

Sánchez-Sterling (2015), realizó un estudio de factibilidad para la creación de una empresa del sector turismo, el cual tuvo como objetivo principal determinar la viabilidad de crear un centro vacacional en el corregimiento de Santa María en el municipio de Dagua, Valle. El estudio de Sánchez-Sterling estuvo motivado principalmente por los beneficios que el turismo rural puede traer para esa región del departamento, especialmente en términos de desarrollo y crecimiento económico y por las motivaciones personales de contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de la población de su región y de su familia. La metodología que utilizó Sánche-Sterling (2015), fue de tipo descriptivo y el levantamiento de

información primaria se hizo a través de encuestas, cuestionarios y observación directa. Los resultados del estudio técnico en todas sus fases determinaron que si es viable la creación del centro vacacional en el municipio de Dagua.

En 2015 Villani adelantó un estudio de factibilidad para determinar la creación de una finca agroambiental turística en el municipio de Santander de Quilichao, Cauca. Las motivaciones principales del autor se fundamentaron en las perspectivas del sector y su amor por la naturaleza. Para este estudio, Villani (2015) desarrolló una investigación de tipo exploratoria y descriptiva y obtuvo información a través de encuestas. El autor aplicó la metodología de innovación empresarial propuesta por Varela (2008). Los resultados mostraron en general un proyecto factible de implementar.

En la Universidad de Valladolid, De Blas (2017), desarrolló un plan de negocio para crear una agencia de viajes y tour operador en Letonia con el fin de llevar personas de ese país a las Islas Canarias en España. La autora realizó un análisis externo de la situación en Letonia que le permitió conocer la rentabilidad del mercado en el país báltico. De Blas (2017) realizó un análisis del macroentorno con la herramienta PESTEL y micro entorno con las cinco fuerzas de Porter y para determinar el producto, el precio, el lugar, la promoción, las personas involucradas, el proceso, la evidencia física y protección hizo uso de la herramienta de Marketing Mix. Finalmente, los diferentes análisis realizados, le permitieron concluir que la creación de esta agencia era viable.

Los estudios anteriores permiten establecer qué tipo de análisis y de metodologías han sido utilizadas en la elaboración de estudios de factibilidad para la creación de empresas en el sector turismo. Teniendo en cuenta la información anterior, se esperaría que el presente proyecto considere aspectos económicos, de mercado, organizacionales, legales y financieros, y que estos permitan determinar si la creación de la empresa o es o no viable. Asimismo, considerando los antecedentes, se puede inferir que el tipo de análisis adecuado será de tipo descriptivo y se realizará un estudio de factibilidad en diferentes fases que corresponden a los aspectos de interés para determinar la viabilidad.

### **1.1.2. Planteamiento del problema**

En Colombia actualmente existe una amplia oferta de servicios turísticos internacionales ofrecidos por agencias de viaje que tienen presencia física y virtual. Una de las características de la oferta de estos servicios es la homogeneidad en términos de precios, es decir, los servicios turísticos que ofrecen tienen precios muy similares y son relativamente elevados, debido principalmente a que ofrecen condiciones relativamente similares en sus paquetes turísticos (por ejemplo, tipo de acomodación, equipaje permitido en los tiquetes aéreos, tipo de alimentación incluida, tours, entre otros).

A pesar de que muchas empresas ofrecen servicios en este sector, el último censo realizado por la Asociación Colombiana de Agencias de Viaje y Turismo ANATO (2016), no hace referencia a una presencia considerable de agencias de viaje de bajo costo. No se cuenta con información específica sobre agencias de viaje que ofrezcan servicios turísticos bajo la modalidad de *low cost* y con condiciones relativamente más limitadas que las tradicionales, como hospedajes compartidos en hostales, tiquetes aéreos sin equipaje incluido, tours gratis en los destinos, etc.; condiciones que permitirían ofrecer servicios turísticos a precios mucho más bajos de los actuales.

Por otro lado, el mercado laboral colombiano presenta altos índices de desempleo, de hecho, según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2019), para el enero de 2019 la tasa de desempleo fue 12,8%, lo que representó un aumento de 1,0 puntos porcentuales respecto al mismo mes de 2018 (11,8%). Estas cifras de desempleo no son ajenas a profesionales como los administradores o los economistas, por mencionar algunos, y esta es una de las razones por las cuales muchos buscan una fuente de ingreso que no dependa exclusivamente de un empleador.

Lo anterior genera las bases para que el emprendimiento se consolide como un camino que, a pesar de no ser el más sencillo, genera perspectivas alentadoras para generar ingresos y crear empleo, a la vez que se dedica tiempo a una actividad

con la cual existe afinidad. En este caso en particular, se buscan aprovechar las oportunidades del sector turismo para hacer frente a una realidad económica nacional y generar ingresos para el sustento personal y familiar al unísono con un estilo de vida deseado que es el de viajar.

Adicionalmente, es de reconocer que la llamada Generación Millennial es un segmento atractivo para las empresas del sector, pues sus patrones de consumo incluyen la compra de servicios turísticos en un nivel importante, de hecho, según Burkhard, Kow & Fuggle (2016), la Generación Millennial es una de las más importantes en lo respecta a viajes, debido principalmente a que representan un gran porcentaje de la población que va en aumento, a que su capacidad de compra es creciente y por ende están definiendo cuáles serán las principales tendencias y preferencias de las próximas décadas en el turismo. De manera análoga, la Generación Centennial ingresará pronto al mercado laboral y por ende serán parte del mercado potencial en pocos años

### **1.1.3. Formulación**

¿Qué factores deben ser considerados para desarrollar un estudio de factibilidad para la creación de una agencia de viajes de bajo costo en Santiago de Cali?

### **1.1.4. Sistematización**

#### *1.1.4.1. Aspectos de mercado*

- ¿A qué tipo de población deberían estar orientados los servicios de la agencia de viajes? ¿Cuáles son las características demográficas y psicográficas de esa población?
- ¿Cuál es el tamaño del mercado y donde se encuentran ubicados?
- ¿Cuáles son las necesidades del mercado identificado y cuáles son sus hábitos de consumo de servicios turísticos?
- ¿Qué empresas ofrecen servicios turísticos idénticos o similares que puedan ser considerados sustitutos?

- ¿Cuáles son las principales debilidades y fortalezas de los servicios turísticos a ofrecer?
- ¿Cuáles son las estrategias de la mezcla de mercado (clientes, comunicación, canales de distribución y costos) que se van a seguir?
- ¿Cuál es el plan de venta y plan de consumo que se ejecutará en la empresa?
- De acuerdo con las perspectivas del mercado objetivo y los servicios que se ofrecen ¿Qué ventas se puede proyectar para los primeros tres años de funcionamiento?

#### 1.1.4.2. Aspectos técnicos

- ¿Cuáles son las especificaciones técnicas necesarias para la prestación de los servicios turísticos que se pretenden ofrecer?
- ¿Cuál es la descripción técnica de cada servicio, en cuanto a duración del servicio, beneficios, factores diferenciadores?
- ¿Cuál es el diagrama de flujo de los procesos de la empresa?
- ¿Qué requerimientos hay en cuanto a tecnología, mano de obra, insumos y asociaciones clave?
- ¿Qué tipo de control se va a ejercer para medir la calidad del servicio que se va a ofrecer?

#### 1.1.4.3. Aspectos administrativos

- ¿Cuál será el direccionamiento estratégico de la empresa?, (Misión, Visión, Valores, Principios)
- ¿Cuál será el diagnóstico DOFA del negocio?
- ¿Cuál será la estructura organizacional de la empresa, que tipo de contratos se van a manejar y qué tipo de funciones se van a desempeñar en cada uno de los cargos?

#### 1.1.4.4. Aspectos legales

- ¿Qué tipo de sociedad se va a constituir y por qué es la más conveniente para la prestación de servicios turísticos?
- ¿Qué trámites legales específicos se requieren para iniciar la prestación de servicios turísticos?

#### 1.1.4.5. Aspectos económicos

- ¿Qué monto de inversión se requiere para iniciar este proyecto? y ¿Cuáles serían los medios para financiar esa inversión inicial?
- ¿Cuáles son los costos fijos, variables, y mixtos a manejar?
- ¿Cuál es el capital que se necesita durante los tres años iniciales del proyecto?
- ¿Cuál es el margen de contribución unitario y la cantidad de servicios que una vez vendidos, permitirán llegar al punto de equilibrio?
- Considerando lo anterior ¿Cuál es el presupuesto de ingresos esperado?

#### 1.1.4.6. Aspectos financieros

- ¿Cuál es el flujo de caja de las operaciones correspondientes a los tres primeros años de funcionamiento proyectados?
- ¿Cuáles son las proyecciones de los balances, estados de resultados y flujos de caja en el proyecto?
- Con base en la información recolectada en los estados financieros proyectados ¿Qué indicadores demuestran la viabilidad o no del proyecto?
- ¿Cuál es el Valor Presente Neto de la operación y la Tasa Interna de Retorno del inversionista? Y sabiendo lo anterior ¿Es factible la creación de la empresa?

## 1.2. OBJETIVOS

### 1.2.1. General

Desarrollar un estudio de factibilidad para la creación de una agencia de viajes de bajo costo en Santiago de Cali.



### **1.2.2. Específicos**

- Presentar la idea de negocio.
- Conocer el entorno de la empresa a nivel macro y micro.
- Comparar a la empresa que se quiere crear con sus competidores potenciales y crear estrategias de diferenciación (*benchmarking*).
- Conocer los aspectos de mercado relevantes para la empresa (mercado objetivo, elementos de mercadeo, distribución, proceso de venta, estrategia promocional, mercado potencial, etc.).
- Establecer los aspectos técnicos necesarios para la creación de una agencia prestadora de servicios turísticos de bajo costo.
- Determinar la viabilidad financiera para la creación de la agencia de viajes (flujos, proyecciones, balances, indicadores financieros de viabilidad de la inversión, descifrar el Valor Presente Neto de la operación y la Tasa Interna de Retorno del inversionista).
- Establecer el direccionamiento estratégico de la empresa (misión, visión, valores, principios) y fijar la estructura organizacional requerida para llevar a cabo el proyecto.
- Determinar cuál es la estructura legal más conveniente para la prestación de los servicios que pretende ofrecer la empresa.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

A nivel académico, el presente trabajo promete la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación como administrador de empresas y economista de la Universidad del Valle. Demostrando, además, las capacidades analíticas y de visión para los negocios a través de un emprendimiento con alto contenido de innovación y aporte social. Igualmente, pone a prueba las habilidades para investigación, pues este proyecto supone el levantamiento de información actualizada y estratégica del sector turismo desde diferentes fuentes.

En el ámbito personal, el presente proyecto se justifica en la creación de una empresa que sea financieramente estable y que garantice una fuente de ingresos

personal y familiar, así como la oportunidad de brindar empleo en un futuro. De igual forma, el proyecto de creación de empresa es motivado por el interés y pasión personal por los viajes a la vez que, por el deseo de aportar a los jóvenes, especialmente a los colombianos, en su deseo de descubrir el mundo y conocer de otras culturas sin que el dinero sea una limitante mayúscula.

En lo que a la parte empresarial se refiere, este proyecto plantea el aprovechamiento de una oportunidad de mercado que se hace latente en el sector turismo y que se ratifica con las tendencias de consumo de servicios turísticos por parte de un segmento de la población en particular, la Generación Millennial y Centennial, quienes actualmente no cuentan con una amplia oferta de servicios turísticos de bajo costo, sino que principalmente se enfrentan a precios relativamente elevados. Adicionalmente, plantea la oportunidad de contribuir al desarrollo económico y social del país y de la región a través de la creación de una empresa que sea sostenible y sustentable.

Desde la perspectiva de mercado, la creación de una agencia de viajes de bajo costo esta justificada por las tendencias de consumo de las generaciones Millennial y Centennial, quienes tienen una gran orientación hacia gastos de ocio y entretenimiento relacionados con experiencias, entre ellas los viajes y quienes, además, según The Nielsen Company (2017), suelen tener en promedio el 70% de su ingreso disponible y destinar hasta el 80% de su ingreso en viajes de placer. Además de lo anterior, el Valle del Cauca representa una gran oportunidad de mercado para una agencia de viajes, ya que cuenta con una población relativamente joven, ubicada principalmente entre los 20 y 39 años (DANE, 2019), como se profundizará en el capítulo de análisis de entornos.

Adicionalmente, el estudio de factibilidad para la creación de empresa también está en línea con el aprovechamiento de las oportunidades que brinda hoy el marco normativo nacional para los emprendedores a través de la ley 1780 del 2 de mayo de 2016. Esta ley promueve el empleo y el emprendimiento juvenil para personas entre los 18 y 28 años *“sentando las bases institucionales para el diseño y ejecución de políticas de empleo, emprendimiento y la creación de nuevas empresas jóvenes,*

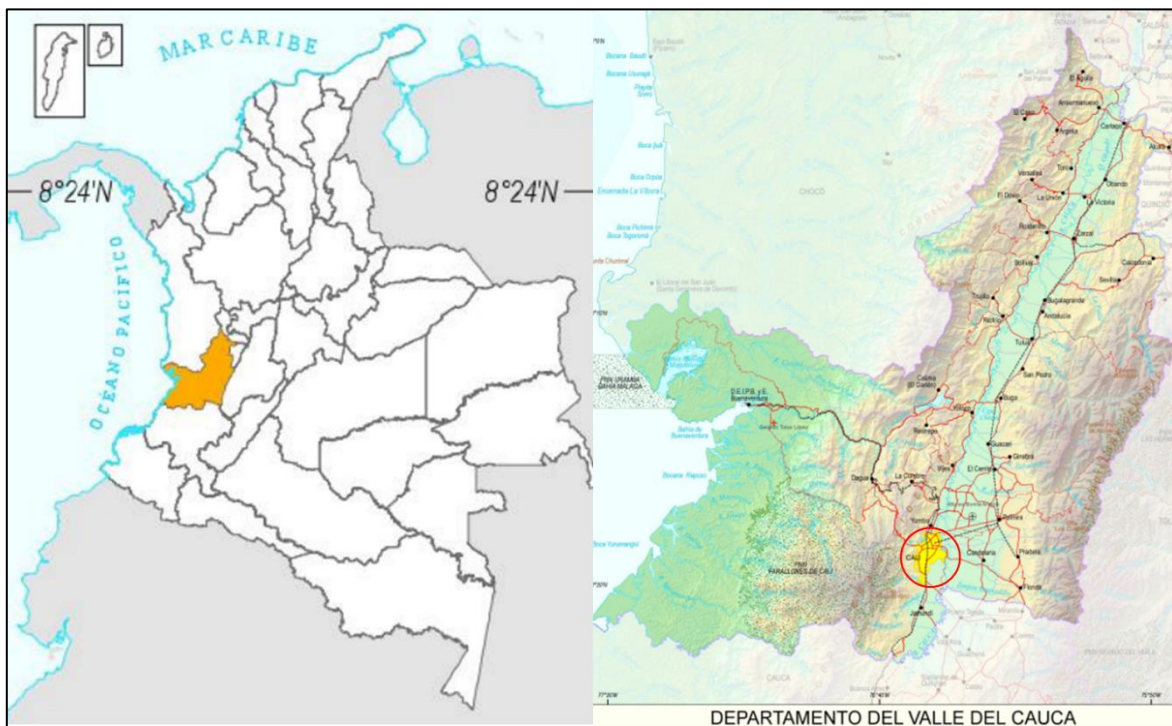
junto con la promoción de mecanismos que impacten positivamente en la vinculación laboral con enfoque diferencial. para este grupo poblacional en Colombia” (Ley N° 1780, 2016).

## 1.4. MARCO REFERENCIAL

### 1.4.1. Marco contextual

La idea de empresa, objeto del presente estudio de factibilidad, a pesar de pensarse como una agencia de viajes de alcance regional y nacional, planea estar ubicada en Santiago de Cali con el fin de ofrecer sus servicios principalmente a las personas de la ciudad y del Valle del Cauca. Santiago de Cali es actualmente la tercera ciudad más grande de Colombia, se encuentra ubicada en el suroccidente del país al sur del departamento del Valle del Cauca como se muestra en la Figura 1 y cuenta con uno de los aeropuertos internacionales más importantes del país.

**Figura 1. Ubicación geográfica de Santiago de Cali en Colombia**

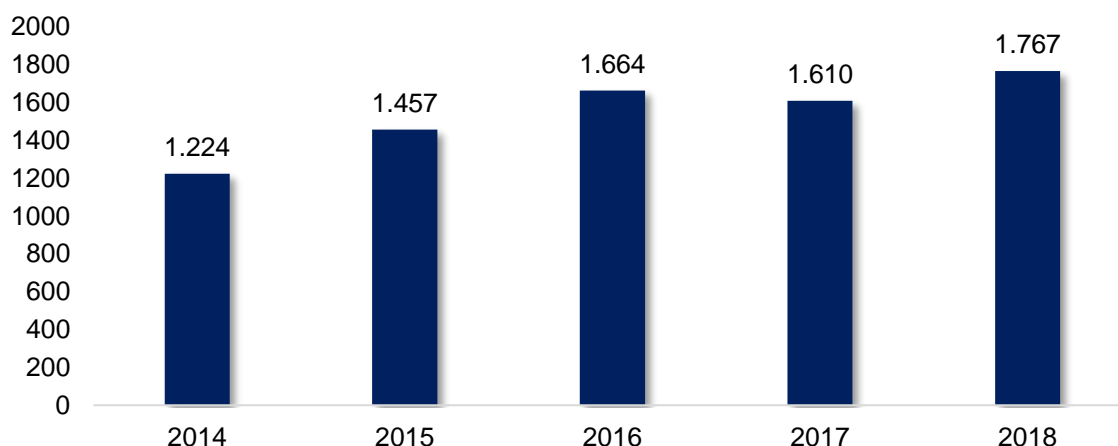


Fuente: Adoptado de IGAC, 2019.

Según el último censo poblacional del DANE<sup>1</sup> (2019b), el Valle del Cauca cuenta con una población de 3'789.874 habitantes de los cuales Cali cuenta con 1'822.871. Este último censo indica que en el Valle del Cauca el 52.5% de la población son mujeres y el 47.5% son hombres, representando el índice de feminidad más alto de todo el país. Adicionalmente, según el índice de juventud calculado por el DANE, el 24.6% de la población del departamento se encuentra en edades entre los 15 y 29 años de vida.

En cuanto al sector turismo, el Valle del Cauca ha tenido un crecimiento de los prestadores de servicios turísticos<sup>2</sup>, (el cual incluye a las agencias de viajes), activos en el Registro Nacional de Turismo (RNT), durante los últimos cinco años como lo muestra el Gráfico 1.

**Gráfico 1. Prestadores de servicios turísticos en Registro Nacional de Turismo activos en el Valle del Cauca**



Fuente: Elaboración propia con datos de CITUR, 2019.

---

<sup>1</sup> Datos del último censo realizado por el DANE en 2018 y publicado en 2019, en el cual aún no se incluyen datos por omisión que serán publicados en septiembre de 2019.

<sup>2</sup> Los prestadores de servicios turísticos incluyen agencias de viajes, arrendadores de vehículos para turismo nacional e internacional, caja de compensación, concesionarios de servicios turísticos en parque, empresa de tiempo compartido y multipropiedad, empresa de transporte terrestre automotor, establecimiento de alojamiento y hospedaje (hoteles), establecimiento de gastronomía y similares (restaurantes), guía de turismo, oficina de representación turística, operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones y parques temáticos.

Respecto a las agencias de viaje en particular, de acuerdo con CITUR (2019), en el 2018 había 6.925 agencias de viaje activas en Colombia, de las cuales 666 estaban en el Valle del Cauca. Del total de las agencias registradas en el país, el 97.2%, es decir unas 6.731, son agencias pequeñas que cuentan con menos de 20 empleados, el 2.3% son medianas (entre 21 y 100 empleados) y a penas el 0.4% superan los 100 empleados.

### **1.4.2. Marco teórico**

#### *1.4.2.1. Emprendimiento*

Existen múltiples teorías sobre el emprendimiento, las cuales han ido evolucionando desde hace ya varios siglos; las figuras de empresario y emprendedor han sido incluidas en las formulaciones teóricas de la ciencia económica desde el siglo XVII (Velásquez, 2013). Uno de los primeros en introducir el término de emprendimiento (*entrepreneurship*), fue Richard Cantillon en su libro *Ensayo sobre la Naturaleza del Comercio en General*<sup>3</sup> publicado en 1755, tras unos 20 años después de su muerte y en el cual define al emprendedor como el “*agente que compra los medios de producción a ciertos precios y los combina en forma ordenada para obtener de allí un nuevo producto*”. Además, sugiere una diferencia entre el emprendedor y otros tipos de agentes y es que el emprendedor no cuenta con un retorno seguro, ya que es él quien asume los riesgos del comportamiento del mercado (Velásquez, 2013; Thornton, 1998; Cantillon, 1755).

Otro de los estudiosos de la economía que utilizó el término de entrepreneur en su trabajo fue Jean-Baptiste Say, uno de los principales exponentes de la Escuela Clásica. Say (1803), utilizó el término de emprendedor en su obra *Tratado de Economía Política*, refiriéndose a un individuo líder, previsor, tomador de riesgos y evaluador de proyectos, quien da movilidad a los recursos desde zonas de bajo rendimiento a aquellas donde la productividad es elevada, además destaca el hecho

---

<sup>3</sup> Publicado originalmente en francés como “*Essai sur la nature du commerce en général*”.

de que el éxito emprendedor no sólo es importante para un individuo, sino también para la toda la sociedad (Velásquez, 2013).

Uno de los teóricos más destacados en el campo del emprendimiento ha sido Joseph Alois Schumpeter. Este economista austriaco-estadounidense retomó el concepto de emprendimiento de Cantillon y de Say en su obra *La Teoría de la Dinámica Económica*. Schumpeter percibía al emprendedor como una persona extraordinaria que promovía nuevas combinaciones o innovaciones (González, Cerón & Alcázar, 2010). Además, Schumpeter (1951), observó que *“la función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, etc.”*. Schumpeter utilizó por primera vez el término de emprendedor para referirse a individuos que generan inestabilidades en los mercados con sus actividades.

Varios autores se contrapusieron a los postulados de Schumpeter, entre ellos Ludwig von Mises, Friedrich Hayek e Israel Kirzner, quienes hacían parte de la escuela austriaca, la cual discrepó con respecto a la interpretación que Schumpeter hacía del término emprendedor, alegando que muchos de ellos lograban mejorar y hacer más eficiente el mercado, superando las turbulencias y creando nuevas riquezas. Aunque la escuela austriaca compartía la percepción de la importancia de la contribución del emprendimiento al proceso de desarrollo capitalista, diferían en su concepción sobre la naturaleza de la persona y la actividad, en el impacto de estos en el proceso y en la visión futura del capitalismo (González, Cerón & Alcázar, 2010).

Mises concibió la existencia de un factor emprendedor que está presente en las acciones humanas debido a las incertidumbres del entorno y el cual no está sujeto a un tipo particular de personas, es decir, que para Mises, el factor emprendedor está presente cuando las personas realizamos acciones a pesar de no saber con certeza cuáles serán los resultados de estas. Asimismo, la figura de emprendedor para Mises, es aquel individuo que desea especular en una situación de

incertidumbre, considerando las señales que da el mercado respecto a precios, ganancias y pérdidas (González, Cerón & Alcázar, 2010), el cual, además, está dispuesto a asumir las pérdidas derivadas de una incorrecta de decisión.

Como parte de la misma escuela austriaca se encuentra Israel Kirzner, quien propuso que el emprendedor gana por estar alerta a oportunidades que existen en situaciones inciertas, de desequilibrio. La llamada *alertness*, le permite al emprendedor tener una visión prospectiva, es decir, percibe las oportunidades antes que los demás. Además, según Kirzner (1999), el rol del emprendedor es el de equilibrador de mercados, ya que la difusión de mayores niveles de información y el aprovechamiento de oportunidades en el mercado, las cuales no eran percibidas y, por lo tanto, estaban siendo efectivamente desaprovechadas, le otorga al emprendimiento un papel clave en el modelo austriaco de Kirzner (Velásquez, 2013).

Por otra parte, Peter Drucker es uno de los autores más relevantes en el tema de emprendimiento. Drucker (1985), define al emprendedor como un empresario que es innovador y al emprendimiento como el empresariado innovador. El autor se refiere a la innovación como “*el medio con el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente*” y aclara la común confusión de creer que cualquier negocio pequeño y nuevo es un emprendimiento, y quien lo lleva a cabo un emprendedor. Destaca que, a pesar de que alguien decida iniciar un pequeño negocio asumiendo los riesgos de hacerlo, esto no quiere decir que sea innovador y no representa por ende un emprendimiento (Formichella, 2004). Entonces, la figura del empresariado innovador responde a aquel agente que “*ve el cambio como una norma saludable. No necesariamente lleva a cabo el cambio él mismo. Pero (y esto es lo que define al empresariado innovador) busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad*” (Drucker, 1985; Formichella, 2004, pp 5).

#### 1.4.2.2. *Estudio de factibilidad*

También llamado evaluación de proyecto o plan de empresa, se trata de aquellas actividades que realiza el empresario antes de tomar una decisión sobre llevar a

cabo una actividad empresarial. Estas incluyen el levantamiento de la información que esté disponible sobre la oportunidad empresarial, el procesamiento de esa información y la creación de estrategias para definir el manejo de la oportunidad y evaluar si esta tiene o no el potencial que se espera. De acuerdo con Varela, 2008, el estudio de factibilidad busca dar respuestas adecuadas, en un momento específico, a las cinco grandes preguntas que todo empresario, todo inversionista, todo financista, todo proveedor, todo comprador, etcétera, desea resolver:

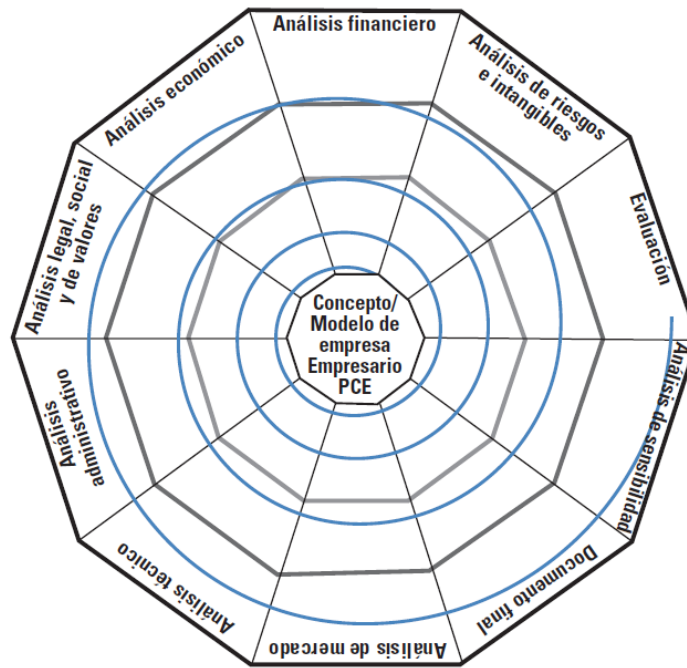
- ¿Qué es y en qué consiste la empresa?
- ¿Quiénes dirigirán la empresa?
- ¿Cuáles son las causas y las razones para creer en el éxito empresarial?
- ¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas?
- ¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo la empresa y qué estrategias se van a usar para conseguirlos?

Atendiendo a los anteriores interrogantes, el plan de empresa es un proceso que busca darle identidad y vida propia a la organización que se pretende crear, pues permite esclarecer los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados y, en resumen, la visión del empresario sobre el proyecto. Por ende, el estudio de factibilidad es un mecanismo que permite prever dificultades a través de la proyección de la empresa en el futuro, lo cual permite identificar posibles soluciones ante las coyunturas que pudieran presentarse (Varela, 2008).

Uno de los conceptos más relevantes en el estudio de factibilidad es el *decaedro de desarrollo del plan de empresa*, el cual permite estructurar en forma adecuada el proceso de análisis y elaboración del plan de empresa, a la vez que posibilita varias formas para integrar las dimensiones en el análisis según los objetivos y aspiraciones particulares de cada empresario. En la Figura 2 se muestra el decaedro propuesto por Varela (2008), el cual incluye los diferentes tipos de análisis que se realizan en el plan de empresa y que se fundamenta en un modelo de espiral en vez de un modelo de secuencia lineal.



**Figura 2. Decaedro para el desarrollo del plan de empresa**



Fuente: Varela, 2008.

### 1.4.2.3. Análisis de mercado

Este primer análisis es el punto de partida para el proyecto, esto implica que se debe dedicar un gran esfuerzo en su elaboración y estructuración. El análisis de mercado tiene como objetivo determinar la existencia real de clientes para los productos o servicios que se van a producir, la disposición de los clientes a pagar el precio establecido, la determinación de la cantidad demandada, la aceptación de las formas de pago, la validez de los mecanismos de mercadeo y venta previstos, la identificación de los canales de distribución que se van a usar, la identificación de las ventajas y desventajas competitivas, el entorno económico y social del sector económico en el cual se va a actuar, los comportamientos del consumidor, los mecanismos de promoción, los planes estratégicos y las tácticas de mercadeo, esto con el fin de realizar una adecuada proyección de ventas (Varela, 2008).

#### *1.4.2.4. Análisis técnico*

De acuerdo con Varela (2008), el análisis técnico tiene gran relación con el análisis de mercado y su objetivo es determinar si es posible elaborar y vender el producto/servicio con la calidad, cantidad y costo requeridos. Lo anterior requiere identificar tecnologías, maquinarias, equipos, insumos, materias primas, suministros, y recursos en general que son necesarios para la producción o prestación del servicio. La relación del análisis técnico con el análisis de mercado se fundamenta en que la producción o prestación del servicio deberá atender las ventas que se identifican en el primer análisis.

#### *1.4.2.5. Análisis administrativo*

Uno de los aspectos más importantes para el proyecto es definir las características necesarias para el grupo empresarial y para el personal de la empresa, las estructuras (organigrama) y estilos de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y de participación del grupo empresarial en la gestión y en los resultados. Además de la posibilidad de contar con todos estos elementos. Lo anterior constituye el objetivo principal del análisis administrativo (Varela, 2018).

#### *1.4.2.6. Análisis legal, ambiental y social*

En este análisis se define la viabilidad en términos legales y sociales de que la empresa sea establecida y pueda operar. Para ello, es importante definir el tipo de sociedad que se debe establecer, cuáles serán las obligaciones tributarias a las que estará sujeta la empresa, así como las responsabilidades comerciales y laborales que de ella se derivan. Asimismo, es parte de este análisis, estudiar las implicaciones que el proyecto tendría sobre la comunidad al igual que determinar las regulaciones locales y los permisos requeridos, en este caso de acuerdo a la normativa nacional.

#### *1.4.2.7. Análisis económico*

Este análisis tiene como objetivo la determinación de las características económicas del proyecto, lo cual requiere el estudio de diferentes componentes, a saber: i) componentes de inversión, esto es, determinar cuál es el nivel de inversión que se necesita para poder iniciar el proyecto y cómo estaría dividida esa en inversión; ii) presupuesto, aquí se analizan cuáles son los ingresos esperados del proyecto, el presupuesto para materias primas, servicios e insumos, el de personal y otros gastos; iii) los aspectos impositivos, en los cuales se clasifican las inversiones de acuerdo con el régimen tributario que les aplique; iv) los costos y los gastos que supondrá la puesta en marcha del proyecto (Varela, 2008).

#### *1.4.2.8. Análisis financiero*

El objetivo central de este análisis es determinar las necesidades de recursos financieros, así como las posibles fuentes de financiación y condiciones que estas suponen. De igual manera, se determina la posibilidad real de acceder a esas fuentes, los gastos financieros y los pagos de capital propios del préstamo. Análogamente, otro propósito de este análisis es determinar la liquidez de la empresa y elaborar proyecciones financieras.

#### *1.4.2.9. Análisis de riesgos e intangibles*

El análisis de riesgos permite identificar las variables y los factores que tienen una probabilidad importante de cambio, es decir, que tienen mayor probabilidad de ocurrencia, al igual que permite estimar la magnitud potencial de dichos cambios y las acciones correctivas que se podrían tomar en caso de que dichos riesgos se materialicen. Asimismo, analiza aquellos factores que, por alguna circunstancia, no han sido incluidos en los otros análisis (Varela, 2008).

#### *1.4.2.10. Evaluación integral del proyecto*

Este análisis tiene como objetivo central determinar los principales indicadores de factibilidad del proyecto. Lo anterior requiere hacer un análisis sobre los efectos que,

según esos indicadores, tienen los cambios en las variables del proyecto. También se identifican elementos y supuestos críticos para la factibilidad; y, en definitiva, dar una visión específica de la posibilidad del mismo (Varela, 2008). Para esta etapa, es conveniente desarrollar un flujo de caja totalmente neto.

#### *1.4.2.11. Documento final*

Luego de haber realizado el estudio de factibilidad, los resultados deberán ser consignados en un documento escrito que puede 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, etc. Este documento debe dar respuesta a las preguntas que plantea un estudio de factibilidad (ver apartado 1.4.2.2) y demostrar, para el caso de un proyecto viable: i) que se dispone de un excelente producto/servicio con suficientes clientes dispuestos a adquirirlo; ii) que se cuenta con un excelente equipo empresarial y un excelente equipo humano en lo técnico y en lo administrativo; y iii) que se tienen bien definidas las formas de operación, los requerimientos de recursos, los resultados potenciales y las estrategias que permitan lograr todas las metas previstas. La redacción del documento debe ser concisa, en un idioma empresarial, con excelente redacción y ortografía, escrito para lograr objetivos y ser evaluativo.

#### *1.4.2.12. Turismo*

De acuerdo con la OMT (2019c) el turismo “es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales”. A esas personas se les denomina visitantes (que pueden ser turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo se relaciona con las actividades de estas personas, las cuales implican un gasto turístico. Desde el punto de vista empresarial y al igual que sucede en diferentes sectores y organizaciones de la economía, el sector turismo cuenta con una cadena de valor

que permite describir el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo al interior del sector.

La cadena de valor del turismo es una secuencia de actividades primarias y de apoyo que resultan fundamentales para el funcionamiento del sector. Las principales actividades primarias de la cadena de valor del turismo incluyen la formulación de políticas y la planificación integrada, el desarrollo de productos y su presentación al mercado, la promoción y el marketing, la distribución y la venta y las operaciones y servicios de los destinos. Por otro lado, el transporte y la infraestructura, el desarrollo de recursos humanos, el desarrollo de tecnologías y sistemas y otros bienes y servicios complementarios que pueden no estar relacionados con la esencia del negocio turístico son algunas de las principales actividades de apoyo (OMT, 2019d).

#### 1.4.2.13. Consumo turístico

El consumo turístico tiene la misma definición formal que el gasto turístico y se trata a groso modo de la cantidad pagada por la adquisición de bienes y servicios de consumo, así como los objetos de valor para uso propio o para regalar, para y durante los viajes de turismo, que corresponde a transacciones monetarias (el foco del gasto en turismo), también incluye servicios asociados con alojamiento vacacional por cuenta propia, transferencias sociales de turismo en especie y otros consumos imputados (Naciones Unidas, 2008). Durante las últimas décadas, la oferta y el consumo de servicios turísticos ha evolucionado hacia prácticas más amigables con el entorno a fin de mitigar los impactos que esta actividad puede tener en los territorios y en el medio ambiente. La Asamblea General de las Naciones Unidas declaró 2017 como el *Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo*, haciendo énfasis en el potencial que el sector tiene para el alcance de los objetivos de desarrollo sostenible.

#### 1.4.2.14. *Desarrollo sostenible del turismo*

El término de *desarrollo sostenible* surge a finales de la década de los sesenta como una propuesta teórica y de acción para aminorar los conflictos entre actividades económicas, sociedad y medio ambiente, sin embargo, no fue hasta los años noventa que este paradigma se hizo relevante en la política internacional (Rodríguez & Valiente, 2019). El turismo fue uno de los sectores más interesados en ser considerado como actuante bajo el paradigma del desarrollo, incorporando así prácticas que llevaron a una gestión más sostenible de la actividad. Fue así como en 1995 se plasmaron por primera vez los objetivos para lograr este cometido en la Carta de Turismo Sostenible firmada en Lanzarote.

El desarrollo sostenible del turismo puede ser dividido en tres dimensiones para su mejor entendimiento y puesta en práctica, a saber: la económica, la sociocultural y la medioambiental. La sostenibilidad económica persigue la prosperidad de la sociedad en sus diferentes ámbitos a la vez que busca garantizar que las empresas puedan mantenerse en el largo plazo; la sostenibilidad social implica el respeto a los derechos humanos, la igualdad de oportunidades y la distribución de beneficios para la reducción de la pobreza; y por último la sostenibilidad medioambiental busca la conservación y gestión de los recursos, mediante acciones que promuevan la reducción de la contaminación y la conservación de la diversidad biológica y el patrimonio natural (Rodríguez & Valiente, 2019; PNUMA y OMT, 2006).

La importancia de este enfoque de desarrollo sostenible para el turismo se fundamenta en que la sostenibilidad reflejada en prácticas y estrategias tangibles, puede configurar un elemento clave para la competitividad turística, reduciendo costes a futuro en cuestiones como la gestión del agua, energía y residuos (Rodríguez & Valiente, 2019); además, controla el crecimiento desmesurado de la actividad para evitar la masificación incontrolada y promover una gestión adaptativa a diversos contextos, promoviendo un consumo más responsable entre los turistas y garantizando beneficios reales para las comunidades en donde se desarrolla (Rodríguez & Valiente, 2019; Pulido y Pulido, 2015; Pulido y Rodríguez, 2010).

## **1.5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

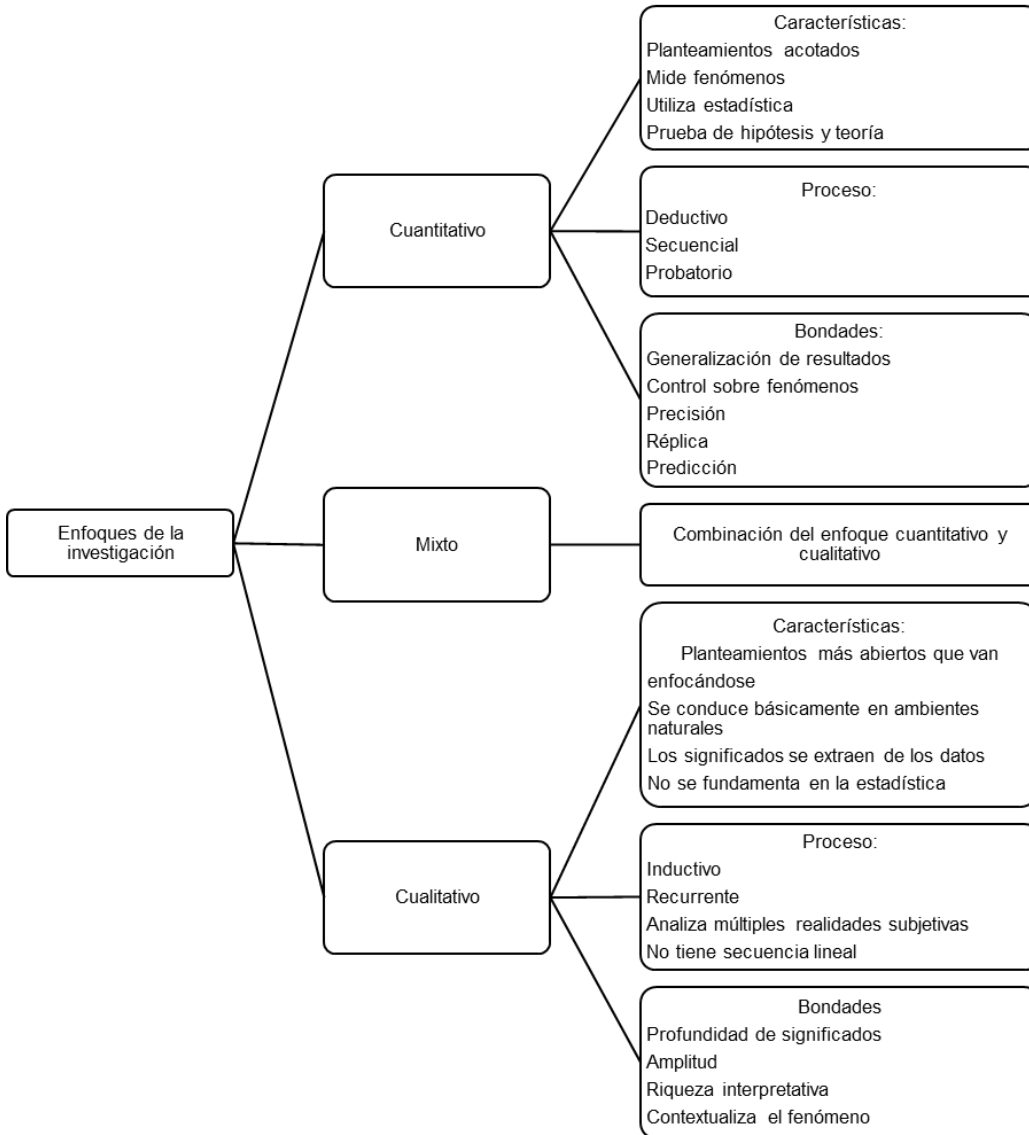
### ***1.5.1. Tipo de investigación***

El presente trabajo se realizará bajo el enfoque de la investigación cualitativa, el cual según Malhotra (2008), es de naturaleza exploratoria y no estructurada y se basa en pequeñas muestras. Según el autor, en este enfoque se pueden utilizar técnicas cualitativas populares como las sesiones de grupo (entrevistas grupales), asociación de palabras (pedir a los entrevistados que den la primera respuesta a las palabras estímulo) y entrevistas en profundidad (entrevistas personales que exploran en detalle los pensamientos del entrevistado). Además, otras técnicas como las encuestas piloto y los estudios de caso pueden ser utilizadas para obtener información sobre el fenómeno de interés.

Adicionalmente, el uso del enfoque cualitativo se acomoda a los objetivos del presente estudio, ya que los planteamientos que se realizan sobre la viabilidad de la creación de la empresa son amplios y conforme se adelanta el estudio de factibilidad se van enfocando, lo cual según (Hernández-Sampieri, 2014), comprende una de las características de este enfoque (Ver Figura 3).

Una vez definido el enfoque y teniendo en cuenta los objetivos planteados en este trabajo, se establece que el alcance de la investigación será de tipo exploratorio y descriptivo. De acuerdo con Hernández-Sampieri (2014), los estudios exploratorios se emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso. Considerando entonces que, a pesar de existir varios estudios de factibilidad sobre creación de empresas, la especificidad de cada negocio requerirá hacer nuevos análisis, teniendo en cuenta condiciones y características particulares.

**Figura 3. Enfoques de investigación**



Fuente: Adaptado de Hernández-Sampieri, 2014.

### **1.5.2. Fuentes de información**

Habiendo definido el tipo de investigación a realizar y el enfoque, ahora prosigue definir la información que será necesaria para poder cumplir los objetivos propuestos y las posibles fuentes y técnicas con las que será recolectada. Las fuentes de información son aquellas que proporcionan datos para reconstruir

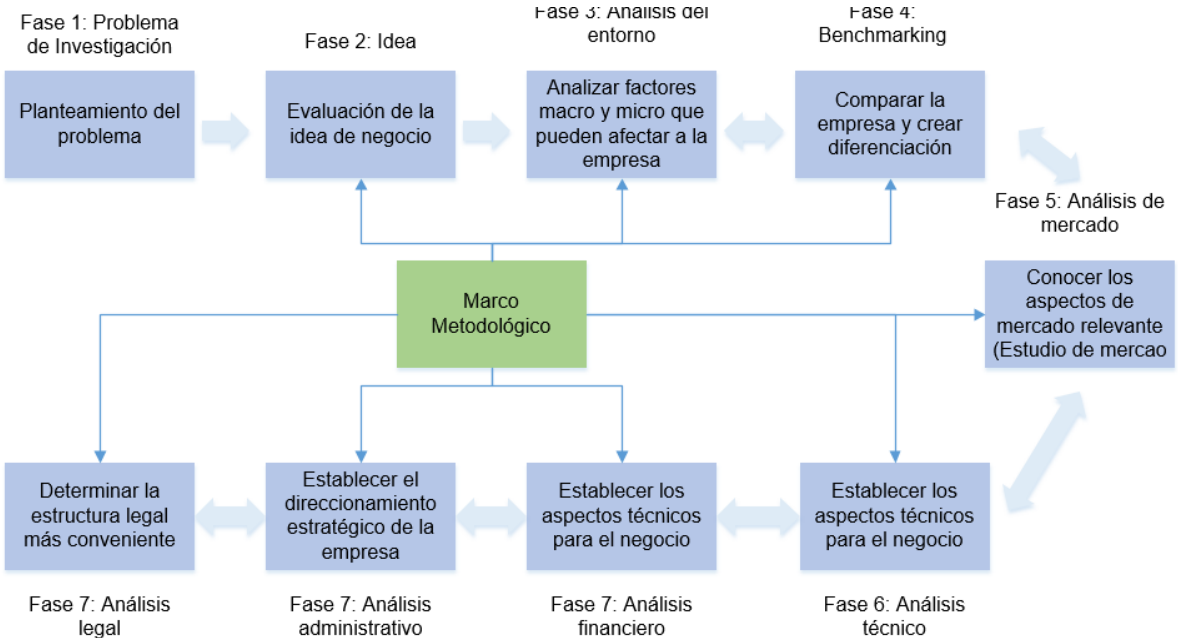


hechos y generar conocimiento, dependiendo el nivel de búsqueda, las fuentes de información pueden considerarse como primarias o secundarias (incluso terciarias).

Las fuentes de información primaria son aquellas que contienen información original, esto significa que son de primera mano y por ende son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones propias. Por otro lado, las fuentes de información secundaria son aquellas que ya han procesado información de una fuente primaria y cuyo procesamiento se pudo dar a través de una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria. Finalmente, las fuentes de información terciaria son las que recopilan fuentes de información primarias o secundarias; estas fuentes son utilizadas para buscar datos o para obtener una idea general sobre algún tema (Maranto & González-Fernández, 2015).

**1.5.3. Fases del estudio**

**Figura 4. Fases del estudio de factibilidad para la creación de una agencia de viajes de bajo costo**



Fuente: Elaboración propia, 2019.

El marco metodológico es el elemento central del presente estudio de factibilidad (ver Figura 4), pues provee la información necesaria para contextualizar la investigación a la vez que brinda un sustento teórico sólido que guiará las demás fases. En la primera fase se identifica el problema de investigación, el cual constituye la base del método de investigación y por ende guarda estrecha relación con el marco de referencia pues conjuntamente dan estructura al trabajo. En la segunda fase se detalla la idea de negocio y se evalúa la misma respecto a varios criterios de viabilidad de manera somera, ya que la factibilidad final aun depende de otras fases. En la tercera fase se realiza el análisis de entorno en el que se considera el estado de diferentes variables y factores de orden político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal que pueden afectar a la empresa.









En la cuarta fase se hace la comparación de la empresa y sus competidores potenciales con el fin de identificar buenas prácticas, elementos clave de la prestación del servicio y finalmente crear estrategias de diferenciación y transferir conocimiento. La quinta fase tiene como objetivo determinar la viabilidad comercial de la empresa y conocer los aspectos de mercado relevantes para la actividad económica, en este caso para la prestación de servicios de agencia de viajes de bajo costo. En la sexta fase se establecen los aspectos técnicos necesarios para poder cumplir con la prestación del negocio, ya sea en cuanto a tecnología, conocimiento, etc. Para la séptima fase se evalúa la viabilidad, estabilidad y rentabilidad del negocio. Finalmente, en la octava fase se hace un análisis legal que tiene como objetivo determinar cuál es la figura legal más conveniente para registrar la empresa y formalizar las actividades.

## **2. IDEA DE NEGOCIO**

### **2.1. Idea**

En este capítulo se utilizará el Modelo de Negocio Canvas con el fin de dar una estructura adecuada a la idea de negocio y poder visualizar los elementos claves de la actividad económica a realizar.

**Figura 5. Modelo de negocio Canvas**

<p><b>Socios Clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cámara de Comercio de Cali</li> <li>- Alojamiento (hoteles, hostales, apartamentos, fincas, etc.)</li> <li>- Aerolíneas</li> <li>- Restaurantes</li> <li>- Aseguradoras</li> <li>- Oficinas de información turística en destino</li> <li>- Operadores turísticos en destino</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración de itinerarios</li> <li>- Reserva de tiquetes aéreos</li> <li>- Reserva de alojamientos</li> <li>- Reserva de actividades turísticas</li> <li>- Asegurar viajeros</li> </ul> <p><b>Recursos Clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal con experiencia en viajes</li> <li>- Personal con conocimiento de trámites migratorios</li> <li>- Equipos informáticos</li> <li>- Guías turísticos con manejo de idiomas</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b> </p> <p>Crear una experiencia de viaje en la que prime la experiencia de compartir y la construcción de lazos de amistad, así como el aprendizaje sobre los lugares que se visitan y el aprovechamiento de oportunidades de hacer contactos y practicar idiomas a la vez que se aprovecha de servicios turísticos de alta calidad a precios competitivos</p>	<p><b>Relación con Clientes</b> </p> <p>Atención al cliente a través de e-mail, teléfono y WhatsApp</p> <p>Contacto permanente con los clientes a través de redes sociales y página web</p> <p><b>Canales</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Página web</li> <li>- Telefónico</li> <li>- Mensajería instantánea (WhatsApp)</li> <li>- Correo electrónico</li> </ul>	<p><b>Segmentos de Clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Individuales</li> <li>- Parejas</li> <li>- Familias</li> <li>- Grupos</li> </ul>
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal</li> <li>- Publicidad</li> <li>- Sitio web</li> <li>- Transporte</li> <li>- Alojamiento</li> <li>- Acompañamiento (guía)</li> </ul>		<p><b>Fuentes de Ingresos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta a través de página web, correo electrónico y mensajería instantánea</li> <li>- Ventas en menor medida a través de mensaje directo por redes sociales</li> <li>- Pagos principalmente a través de consignación y pago electrónico, en menor medida con efectivo</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia, 2020.

La idea de negocios está centrada en la creación de una agencia de viaje que ofrecerá principalmente viajes grupales organizados a diferentes lugares de Colombia y el mundo. Adicionalmente, la empresa prestará servicios como venta de tiquetes aéreos, seguros de asistencia internacional, reservas de alojamiento en todo el mundo y asesorías de trámite para la solicitud de documentos migratorios (visas, residencias, etc.).

Este servicio responde al deseo y necesidad de muchos jóvenes de conocer el mundo y por ello está dirigido principalmente a personas entre 18 y 40 años, de estratos 2, 3 y 4 principalmente, algunos de ellos considerados como parte de la generación Millennial y otros de la Centennial y caracterizados por ser personas de espíritu joven y aventurero. Una de las características diferenciadoras de la idea de negocio es que brindaría la oportunidad de vivir experiencias únicas a través de viajes grupales a bajo costo para personas que desean aprender, compartir y conocer nuevas personas y culturas y respaldado por la experiencia y conocimiento de viajeros experimentados.

## **2.2. Evaluación de la idea de negocio**

Se considera que los servicios que se piensan ofrecer a través de la agencia de turismo son mercadeables, dado que el mercado objetivo consiste principalmente en jóvenes entre 18 y 40, quienes hoy representa gran porcentaje de la población económicamente activa (PEA) y además muchos de ellos, a diferencia de generaciones anteriores, tienen la oportunidad de dedicar una mayor parte de sus ingresos a ocio y entretenimiento, lo cual incluye el turismo. Adicionalmente, una de las razones por las que la oferta de servicios turísticos es atractiva para los potenciales clientes es porque ofrece la oportunidad de conocer lugares de Colombia y el mundo en viajes grupales organizados, lo cual no solo genera un sentimiento de compañía, sino también de seguridad y confianza.

Teniendo en cuenta que los jóvenes representan un gran porcentaje de la PEA Colombia y Latinoamérica y que gran parte de ellos están dispuestos a consumir

servicios turísticos, entonces el tamaño de mercado es significativo. De hecho, como se mencionó anteriormente, según el DANE, en el Valle del Cauca el 24.6% de la población se encuentra en edades entre los 15 y 29 años de vida.

Para llegar a los clientes potenciales se deberán utilizar herramientas y estrategias principalmente digitales, ya que la mayoría de las personas en este rango de edad utilizan dispositivos móviles, a través de los cuales visitan redes sociales, consumen contenidos audiovisuales y ven publicidad. Asimismo, los mecanismos de acceso a los clientes son principalmente las redes sociales y dada la facilidad de poder crear presencia de un negocio en ellas, entonces se considera que son herramientas al alcance del emprendedor, que al igual que otro tipo de herramientas, requerirán de ciertas habilidades y capacidades para su uso estratégico.

Actualmente hay gran presencia de agencias de viaje en Colombia, sin embargo, la mayoría de ellas son agencias que ofrecen paquetes de viaje tradicionales con costos elevados, lo que según Nicolau (2011) se conoce como precios de prestigio y que actúan bajo la lógica de que un precio alto es el reflejo de una alta calidad. Una de las principales ventajas que esta empresa tenía sobre los servicios de la competencia es la orientación a un segmento en particular, en este caso el de los jóvenes y, por otro lado, el hecho de que se ofrecen los servicios turísticos con la modalidad de bajo costo, es decir, limitar ciertas comodidades para poder ofrecer precios realmente asequibles.

Respecto a las desventajas sobre los servicios de la competencia es que dada la alta afluencia de clientes con la que estos cuentan, pueden ofrecer paquetes turísticos en casi cualquier época del año, mientras que esta idea de negocio tiene salidas limitadas a lo largo del año mientras que se fortalezca y logre obtener una base de clientes más sólida.

Unos de los servicios complementarios a los servicios que prestaría esta agencia son las actividades turísticas en destino, estas pueden ser: pasadías, tours, escaladas, paracaidismo, asistencias a eventos, etc. Adicionalmente, se encuentra la parte de seguros de viaje que, si bien no son obligatorios en todos los destinos

de viaje, si es altamente recomendable que los viajeros cuenten con este para poder estar cubierto en caso de alguna eventualidad no deseada como enfermedad, accidente, pérdida de documentos, pérdida de equipaje, etc.

El sector del turismo ha crecido durante los últimos años y tiene perspectivas de crecimiento al menos para los próximos tres años. Una de las tendencias del sector es que el consumo de servicios turísticos ha aumentado vertiginosamente, pues anteriormente los viajes eran principalmente de negocios y profesionales y los viajes de ocio eran particularmente caros y poco frecuentes.

Actualmente la tecnología que se requiere para prestar el servicio turístico es muy sencilla, básicamente porque se requiere solo acceso a internet para realizar reservas. Sin embargo, el diferencial está en el conocimiento sobre los destinos, actividades y momentos en los que es conveniente ofrecer el servicio.

En cuanto a los proveedores que se necesitan para poder prestar el servicio correctamente, se trata principalmente de empresas de transporte aéreo y hoteles/hostales de los cuales hay una amplia y variada oferta, por ende, la dependencia de un proveedor en específico no es muy fuerte.

La idea de negocio se ajusta a los gustos y deseos del emprendedor, quien se describe como una persona con una enorme afinidad por los viajes y por conocer y aprender de lugares alrededor del mundo a la vez que se comparte tiempo y experiencias con otras personas. Llevar el negocio puede requerir de unas 3 a 5 horas diarias.

Uno de los contras que podría considerarse en este tipo de negocios es el impacto negativo que tienen los vuelos sobre el medio ambiente. De hecho, según la Agencia Federal del Medio Ambiente en Alemania, los impactos climáticos del tráfico aéreo son de dos a cinco veces más grandes que las meras emisiones de CO<sub>2</sub>, lo que responsabiliza al sector aerocomercial del 5 por ciento del efecto invernadero global (Reuter, 2015). Algunos aspectos del negocio aún son desconocidos para el emprendedor, principalmente en cuanto al tema regulatorio y

legal del sector. Por otro lado, los aspectos tributarios e impositivos también representan un factor de incertidumbre para la empresa.

El desarrollo de la idea de negocio aquí planteada ha incentivado la búsqueda de la formalización de las actividades que se pretenden realizar por lo que a partir de agosto de 2019 se ha realizado el respectivo registro mercantil en la Cámara de Comercio de la ciudad de Cali y se ha solicitado el Registro Nacional de Turismo ante el Registro Único Empresarial y Social. La razón social del establecimiento comercial es Viajatto, el cual será el nombre de la empresa a partir del momento.

### **3. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

Con el fin de identificar los factores del entorno y evaluar el impacto que estos tienen sobre la idea de negocio, en este capítulo se realiza un análisis de PESTEL, en el que se consideran factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales. El estudio de la tendencia de cada una de las variables permitirá determinar el estado actual de cada entorno y posteriormente, a través de una matriz integrada de entornos, determinar si el impacto que estas tienen para el sector y para la idea de negocio es positivo o negativo.

#### **3.1. FACTORES POLÍTICOS**

Colombia es un estado social de derecho organizado en forma de República unitaria, descentralizada (Constitución Política de Colombia, 1991, art. 1). Las leyes que en este país se crean o se modifican, son aprobadas por el Congreso de la República. Actualmente el país pertenece a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y cuenta con buenas relaciones políticas y comerciales con la mayoría de los países. De acuerdo con las declaraciones del presidente Iván Duque, Colombia es un país con estabilidad política y jurídica y un 'espíritu empresarial claro y determinado' (Presidencia de la República, 2019).

### **3.1.1. Regulación del sector turismo en Colombia**

En Colombia el ámbito político del sector turismo está administrado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT), el cual promueve el desarrollo económico, el crecimiento empresarial, impulsa el comercio internacional, la inversión extranjera y fomenta el turismo a través del fortalecimiento del emprendimiento, la formalización, la competitividad, la sostenibilidad y el posicionamiento de las empresas en el mercado local e internacional en aras de mejorar la calidad de vida y el bienestar de los ciudadanos (MinCIT, 2019a).

En Colombia el turismo es un sector ampliamente formalizado, debido principalmente a que el gobierno exige a través del MinCIT el registro obligatorio de todos los prestadores de servicios turísticos en el Registro Nacional de Turismo. Adicionalmente, en Colombia el Fondo Nacional del Turismo, es el ente encargado de la promoción turística del país y de administrar los recursos provenientes de los tributos del sector. Como consecuencia de la estabilidad política del país y del sector del turismo, variables que afectan directamente la actividad económica de la empresa, entonces se puede considerar que el entorno político para la empresa es favorecedor.

### **3.2. FACTORES ECONÓMICOS**

El análisis económico del entorno resulta de gran importancia para la empresa, ya que son varios los factores que pueden afectar de manera positiva o negativa las actividades que se ha proyectado realizar. Algunos de los factores económicos más relevantes para la empresa son los precios internacionales del petróleo, la inflación, la tasa de cambio y el Producto Interno Bruto (PIB). Estos factores son relevantes i) porque el precio internacional del petróleo afecta a las empresas transportadoras (transportadoras terrestres, aerolíneas, etc.) y estas responden aumentando el precio de sus servicios, por ende los costos del negocio aumentan; ii) la inflación afecta el poder adquisitivo tanto de los clientes potenciales como de la empresa iii) debido a que gran parte de los servicios que se deben contratar son internacionales y se pagan en otras divisas, los cambios en la tasa de cambio afectarían a la



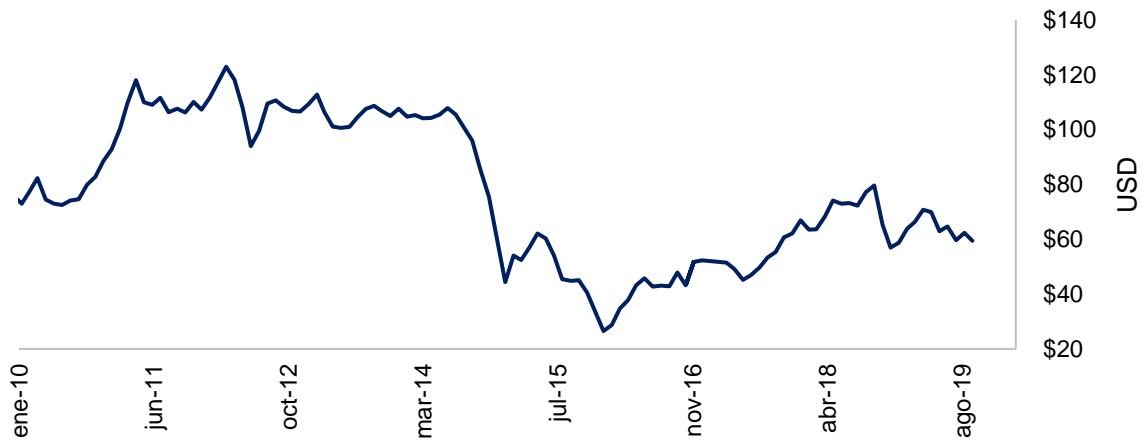
empresa; iv) el PIB debe tenerse en cuenta ya que un aumento en este indicador refleja un aumento en la actividad económica del país.

### **3.2.1. Precio internacional del petróleo**

Colombia es un país cuya economía guarda estrecha relación con los precios internacionales del petróleo; asimismo, el sector turismo tiene gran dependencia de este indicador debido a los encadenamientos que tiene con otros sectores, especialmente con el de transporte en todas sus modalidades. Durante el periodo 2014-2016, Colombia resistió bastante bien al fuerte choque para la economía generado por la caída en los precios internacionales de este combustible. Lo anterior ocasionó un crecimiento económico que llegó hasta un 1,4% en 2017, antes de volver a acelerar a 2,7% en 2018, respaldado por políticas macroeconómicas prudentes y las reformas estructurales emprendidas en los últimos años (Banco Mundial, 2019).

En los años más recientes, Colombia ha experimentado un importante ajuste en el déficit fiscal no petrolero, en respuesta a la disminución de los ingresos fiscales petroleros cercana a 3,3% del PIB (Banco Mundial, 2019). Según las estimaciones del Banco Mundial, se espera que el crecimiento se fortalezca a un ritmo moderado durante el período 2019-2021, gracias a un aumento en el consumo privado y al gasto en inversión. El Gráfico 2 muestra que la caída más extrema que tuvo el precio internacional del petróleo por barril fue a partir de julio de 2014 cuando comenzó en descenso, pasado de los USD 104 a 44 en enero de 2015. La dinámica reciente sin embargo muestra que el precio del barril de petróleo se ha mantenido cerca de los USD 60 por barril.

**Gráfico 2. Precio internacional del petróleo OPEP por barril**



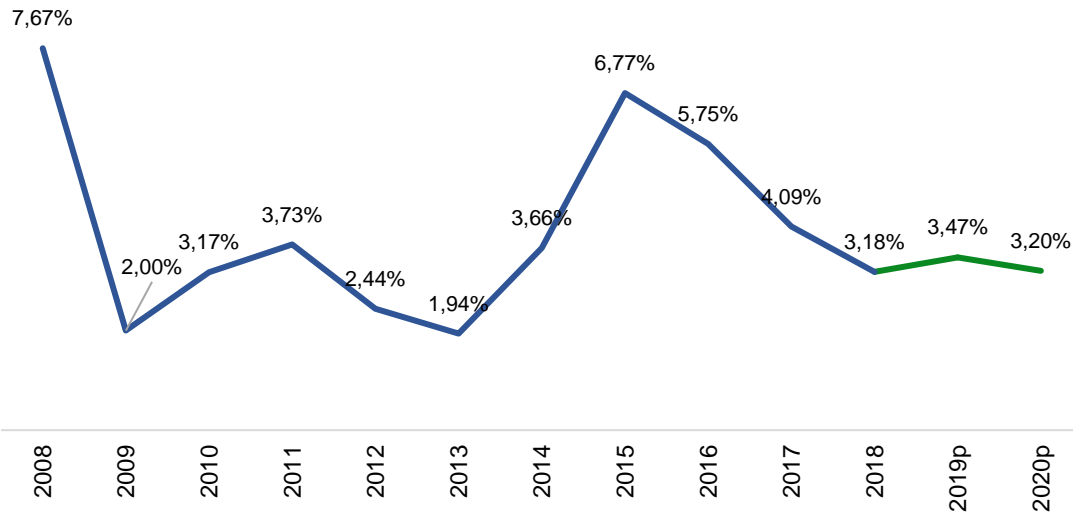
Fuente: Elaboración propia con datos de Datosmacro, 2019.

### **3.2.2. Inflación**

Uno de los factores económicos de importancia para la empresa es la variación del nivel de precios del mercado, esa variación del índice de precios al consumidor se denomina inflación y refleja la variación del poder adquisitivo de una economía. En Colombia, durante el periodo 2008-2018 la inflación ha tenido un comportamiento dinámico, para el 2008 la variación de los precios alcanzó el 7.67% pero descendió dramáticamente a un 2% en el 2008 y permaneció relativamente estable hasta 2013, momento en que alcanzaba el 1.94%, a partir de ese momento y hasta el 2015 la inflación aumento a 6.77% y desde entonces ha disminuido paulatinamente hasta ubicarse en 3.18% en el 2018 (Gráfico 3).

Según proyecciones del Banco de la República, se espera que la inflación permanezca estable durante los próximos dos años (2019-2020), lo cual indica que el poder adquisitivo de los colombianos no sufrirá distorsiones elevadas en el mediano plazo.

### Gráfico 3. Inflación histórica y proyectada en Colombia



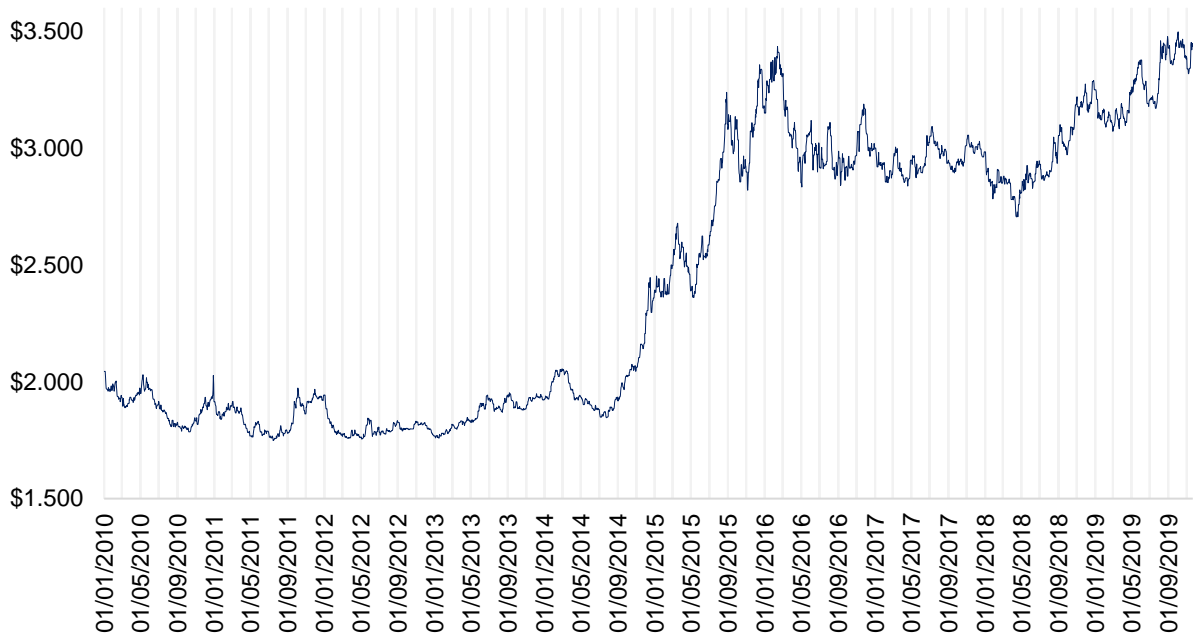
Fuente: Elaboración propia - Datos DANE, 2019; Proyecciones Banco de la República, 2019.

#### 3.2.3. Tasa de cambio

Gran parte de los servicios intermedios que se utilizan en el sector turismo, (por ejemplo, los tiquetes aéreos, hospedaje, actividades de ocio, etc.), están sujetas al precio internacional del dólar frente al peso. Lo anterior implica que se deba tener muy presente el comportamiento de esta variable, pues será un indicador directo de los costos a los que se debe enfrentar la idea de negocio para poder ofrecer sus servicios.

Durante los últimos diez años, la tasa de cambio del peso colombiano (COP) frente al dólar estadounidense (USD) ha sido bastante dinámica (ver Gráfico 4), partiendo de los COP 1.992 en enero de 2010 a los COP 3.434 a noviembre de 2019, alcanzando sus valores históricos más altos en 2016 y 2019. La dinámica reciente de la tasa de cambio se ha caracterizado por un dólar bastante caro en términos de moneda nacional, que ha superado los 3.000 pesos durante gran parte del 2019.

**Gráfico 4 Tasa de cambio histórico del peso colombiano frente al dólar estadounidense desde 2010 a 2019**



Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de la República, 2019.

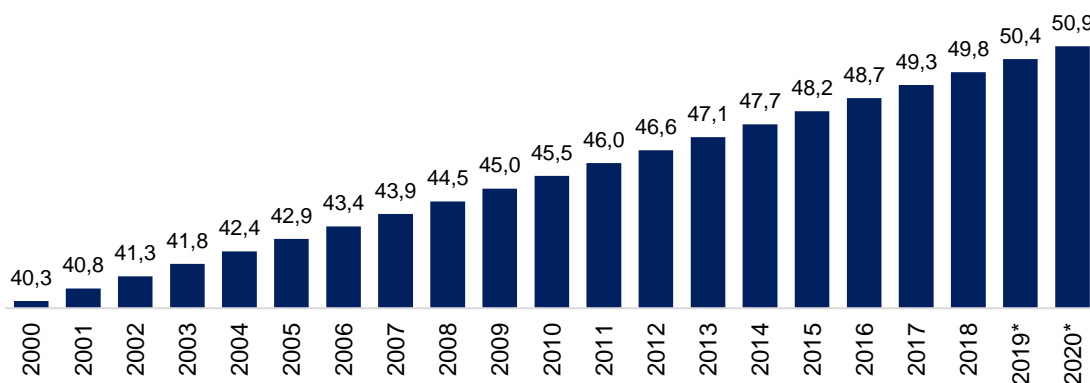
### **3.3. FACTORES SOCIOCULTURALES**

Entre los factores socioculturales que pueden afectar la idea de negocio se encuentra la población y su estructura, para ello se analizará la evolución histórica de la población en Colombia y se hará un análisis más detallado de la población en el Valle del Cauca por edades y género.

#### **3.3.1. Población**

Entre 2000 y 2018 la población de Colombia creció un 23.7%, pasando de 40'295.563 a 49'834.240 habitantes, respectivamente. Según proyecciones del DANE, se espera que en 2020 Colombia alcance los 50'911.747 habitantes. El crecimiento anual promedio de la población en Colombia ha sido 1.19% entre 2000 y 2019. Actualmente Colombia es el tercer país más poblado de América Latina y el Caribe, después de Brasil y México.

**Gráfico 5. Población de Colombia y estimaciones (Cifras en millones)**



Fuente: Elaboración propia con datos de DANE, 2019b.

### **3.3.2. Estructura de la población**

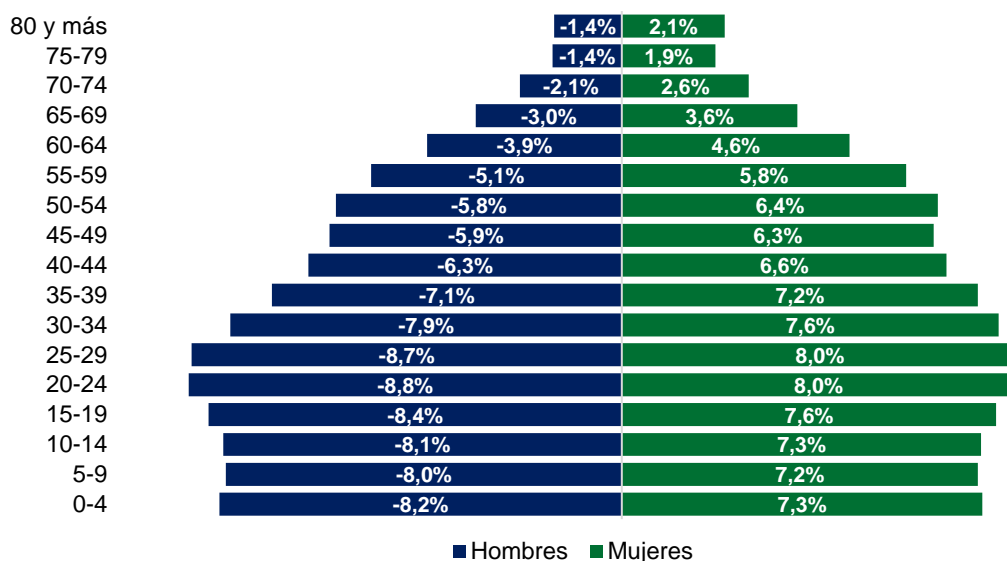
Según reporta el DANE (2019), la población del Valle del Cauca en 2018 fue de 4'756.113, distribuidos en 48.5% de hombres y 51.5% mujeres. Se espera que para el 2020 el Valle del Cauca alcance una población de 4'853.327. A continuación, en el Gráfico 6, se muestra la estructura de la población del Valle del Cauca por grupos quinquenales y sexo para el 2018. La población de interés para este trabajo, que son las personas de entre 18 y 40 años, son precisamente los que representan la mayor proporción de habitantes.

Debido a que los grupos quinquenales utilizados por el DANE no coinciden exactamente con la población de interés, utilizará una proxy<sup>4</sup>, en este caso la población del Valle del Cauca entre los 20 y los 39 años de edad. Según los datos del DANE (2019) la población del Valle del Cauca que se encontraba entre los 20 y los 39 años de edad en el 2018 era de 1'504.778 y según las proyecciones, este segmento de la población alcanzaría el 1'513.758 en 2019 y 1'521.478 en 2020.

---

<sup>4</sup> Variable estadística que se aproxima a la variable de interés y que por ende permite hacer inferencia estadística.

**Gráfico 6. Pirámide poblacional del Valle del Cauca 2018**



Fuente: Elaboración propia con datos de DANE, 2019.

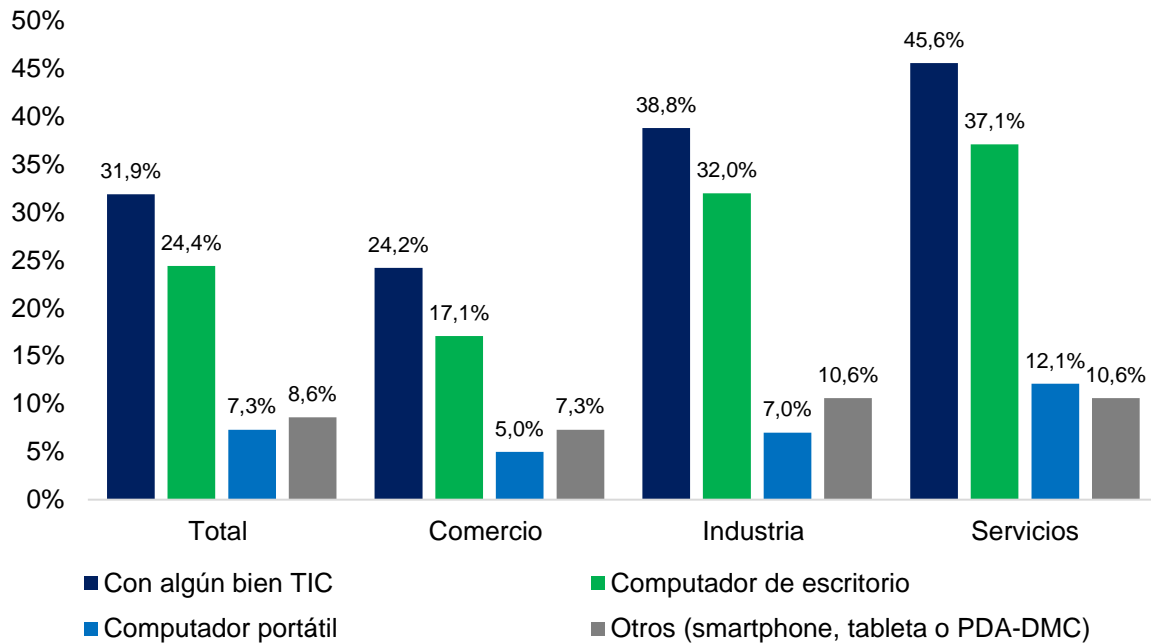
### 3.4. FACTORES TECNOLÓGICOS

Debido a que se piensa establecer un negocio de manera virtual, los factores tecnológicos son especialmente relevantes. En este caso se tendrá en cuenta el nivel de tecnología con el que cuentan las empresas actualmente en Colombia, otros de los indicadores clave serán los relacionados con el comercio electrónico.

#### 3.4.1. Uso de bienes TIC en las empresas de Colombia

Uno de los indicadores que se usa con mayor frecuencia en Colombia para medir la intensidad de uso de capital tecnológico en las empresas es la proporción de microestablecimientos que usan bienes TIC. El DANE calculó en 2017 este indicador para microestablecimientos entre 2015 y 2016. Como se muestra en el Gráfico 7, en el sector servicios, del cual haría parte la empresa que se evalúa en este trabajo, el 45.6% de los establecimientos contaban con algún bien TIC, el 37.1% contaba con un computador de escritorio, el 12.1% contaba con un computador portátil y el 10.6% contaba con otros (smartphones, tablets, etc.).

**Gráfico 7. Proporción de microestablecimientos que usaban computador de escritorio, computador portátil u otros bienes TIC**

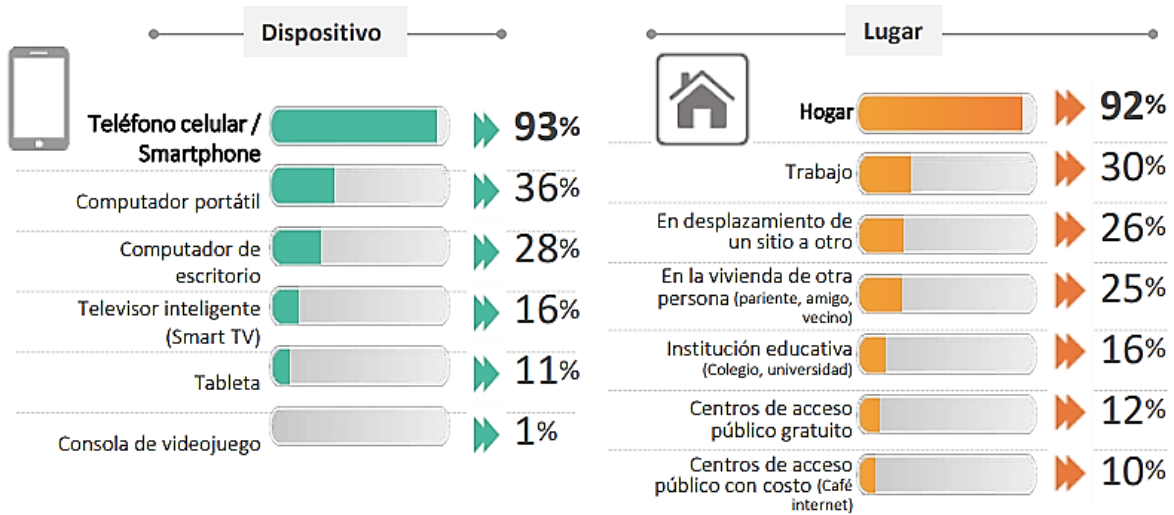


Fuente: Elaboración propia con datos de DANE, 2017.

### **3.4.2. Uso de internet en Colombia**

Según datos del Observatorio de eCommerce publicados por MinTIC (2019), el uso de internet entre la población mayor de 15 años en Colombia continúa creciendo: en 2019 el 82% lo usa todos los días de semana. En la estimación se encontró que el 93% de las personas acceden a internet desde un dispositivo móvil y que el 92% lo hacen desde el hogar (Figura 6). Además, el estudio reveló que 2 de cada 10 personas mayores de 15 años usuarios de internet, realizan e-Commerce (Compra y paga en línea).

**Figura 6. Uso de internet en Colombia por tipo de dispositivo y lugar 2019**



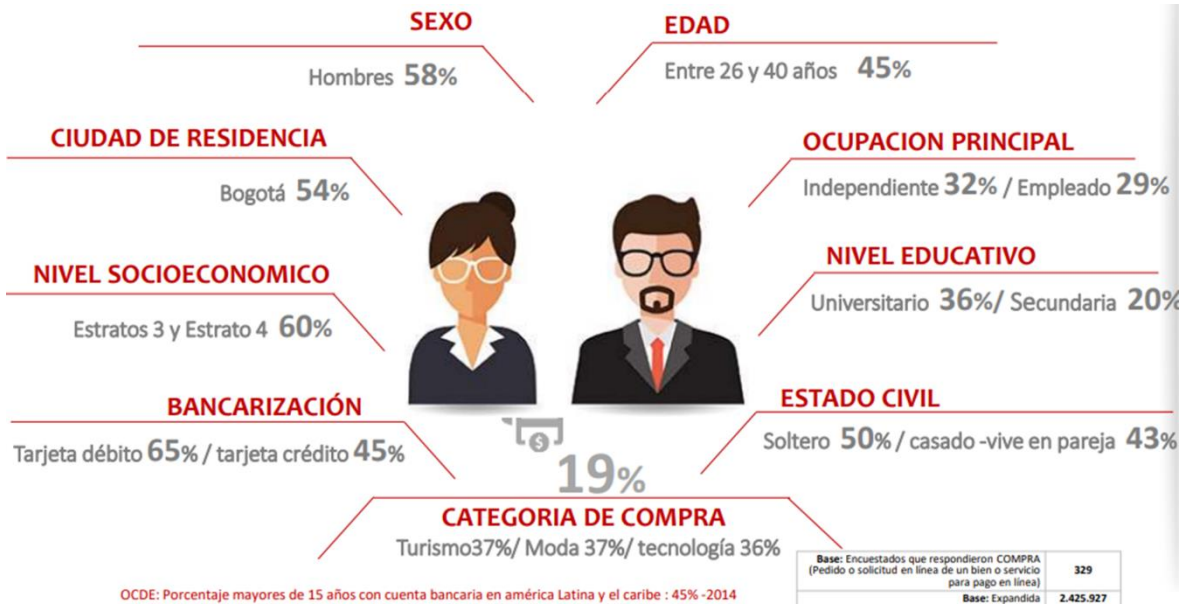
Fuente: MinTIC, 2019.

### **3.4.3. Perfil del comprador en línea**

El MinTIC (2019), logró identificar el perfil del comprador 100% en línea, es decir, determinó cuales son las características del consumidor que hace pedidos y paga por internet. Entre las más destacadas se encuentra que el 58% son hombres, el 60% pertenecen a los estratos 3 y 4, el 45% están entre los 26 y 40 años, entre otras. Estos datos ofrecen un gran panorama sobre los perfiles de clientes potenciales a los cuales la idea de negocio debería estar orientada, al menos de manera inicial.



**Figura 7. Perfil del comprador en línea**



Fuente: MinTIC, 2019.

### 3.5. FACTORES ECOLÓGICOS

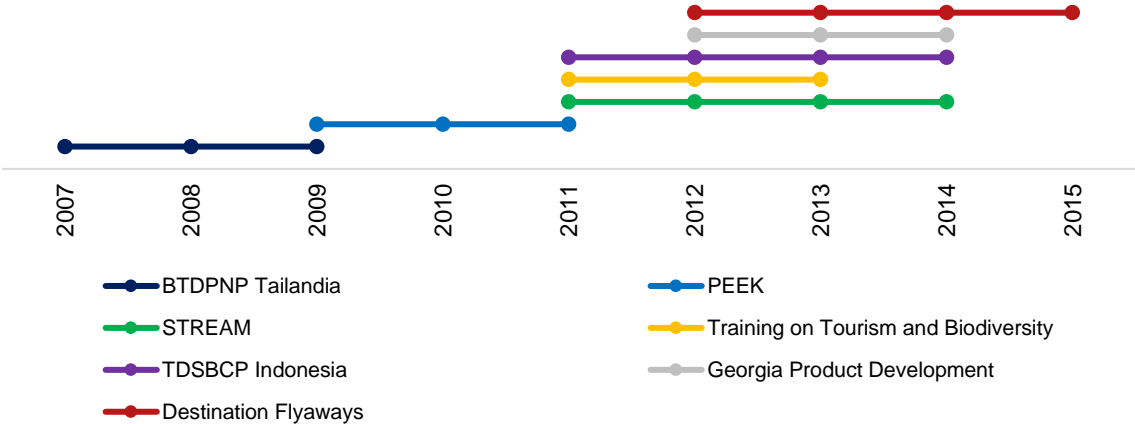
El turismo tiene un gran impacto sobre el medio ambiente y durante las últimas décadas ha contribuido significativamente al cambio climático. La evidencia científica muestra que la concentración del gas de efecto invernadero y el dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) presentes en la atmósfera han alcanzado niveles sin precedentes. Las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) asociadas al turismo se estimaron en alrededor del 5% de las emisiones globales en 2005, y el transporte generó el 75% de las emisiones totales (OMT, 2019e). Teniendo en cuenta lo anterior, en este apartado se analizarán los esfuerzos que se han realizado para promover un turismo más sostenible.

#### 3.5.1. Proyectos de turismo, sostenibilidad, biodiversidad y naturaleza

La OMT ha promovido el desarrollo turístico que estribe en la conservación de la biodiversidad, el bienestar social y la seguridad económica de los países y comunidades de acogida. Los esfuerzos de la OMT se han materializado en el desarrollo de diferentes proyectos internacionales que han tenido impactos

tremendamente positivos en la conservación de los ecosistemas, la biosfera y han aportado positivamente al desarrollo sostenible del turismo. A continuación, en el se presenta la línea de tiempo de dichos proyectos.

**Gráfico 8 Proyectos globales de desarrollo sostenible**



Fuente: Elaboración propia con datos de OMT, 2019a.

**Thailand: BTDPNP - Biodiversity and Tourism Development in the Phang Nga Province:** El proyecto fue implementado por la OMT con el apoyo del Ministerio de Turismo y Deportes (MoTS) de Tailandia, para el período de febrero de 2007 a diciembre de 2009. El objetivo general del proyecto fue fortalecer el turismo sostenible en los dos sitios modelo, así como transferir las lecciones aprendidas a otros sitios en Phang Nga y a lo largo de la costa de Andaman.

**Program for Energy Efficiency in Kho Khao Hotels (PEEK), Thailand:** El objetivo general del proyecto fue reducir significativamente las emisiones de gases de efecto invernadero de la industria hotelera en Kho Khao mediante soluciones innovadoras y replicables para la eficiencia energética y las energías renovables. PEEK es parte de otro modelo de turismo sostenible en Kho Khao. Se hace hincapié en la participación de todas las partes interesadas relevantes y la difusión de información en la región costera de Andaman.

**STREAM:** El proyecto STREAM incluye componentes de adaptación y mitigación, todos integrados en un marco de creación de línea base, recopilación de datos, sensibilización contra la conciencia, desarrollo de capacidades para las partes interesadas clave, monitoreo y evaluación de las mejores prácticas, destinadas a estimular los efectos multiplicadores.

**Training on Tourism and Biodiversity:** Se trata de una ronda de cursos de formación de la OMT sobre turismo y biodiversidad se celebró en la sede de la OMT y se centró en el tema "Desarrollo de productos turísticos basados en la biodiversidad". Las capacitaciones de tres días consistieron en conferencias teóricas, ejercicios prácticos y visitas.

**Indonesia: TDSBCP - Tourism Development Supporting Biodiversity Conservation in Pangandaran:** Debido a los impactos del tsunami en 2006, así como a la gestión poco sólida del turismo, la zona costera de Pangandaran, incluidos sus arrecifes de coral y bosques, se vio amenazada. Por lo tanto, la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas, junto con el Ministerio de Cultura y Turismo de Indonesia (MoCT), comenzó a planificar un nuevo desarrollo a largo plazo de la infraestructura turística de Pangandaran, armonizando el desarrollo turístico con la conservación de la biodiversidad y sus servicios ecosistémicos.

**Georgia Product Development:** El objetivo de este proyecto fue apoyar a las autoridades nacionales de conservación de la naturaleza y turismo de Georgia (país). Como tal, los objetivos principales del proyecto incluyeron (OMT, 2019a):

- Establecimiento de una red de productos turísticos basados en ecosistemas.
- Aumento de la capacidad de la población local, el personal del parque y los interesados en el turismo para el desarrollo y la operación de productos turísticos basados en la biodiversidad.
- Desarrollo e implementación de estrategias de comercialización para cada área de conservación para grupos objetivo-específicos.

**Destination Flyways:** En este proyecto se analizaron los flujos y recorridos que realizan los turistas y los que realizan las aves durante ciertas épocas del año; el resultado fueron una serie de *flyways* (rutas migratorias) que pueden ser aprovechadas con para incentivar el turismo de avistamiento de aves a la vez que se generan ingresos para mejorar la gestión de la biodiversidad y difundir los beneficios del turismo a las comunidades locales por medio de la creación de experiencias atractivas.

### **3.6. FACTORES LEGALES**

Debido a que se quiere crear una nueva empresa, se deberán considerar todos los factores legales y regulatorios asociados no solo a la creación de empresas, sino también al sector turismo. En este caso, dichos factores dependerán del ámbito regional en el que se crea la empresa, es decir, se deben cumplir con las directrices de la cámara de comercio de la ciudad en la que se pretende registrar la empresa. Además, es importante considerar la facilidad para hacer negocios que actualmente ofrece el entorno para los emprendedores colombianos.

#### **3.6.1. *Facilidad para hacer negocios***

El índice de facilidad para hacer negocios, a veces conocido simplemente como *doing business*, es un indicador desarrollado por el Banco Mundial a través de estudios anuales que miden las regulaciones que mejoran la actividad comercial y las que la limitan. *Doing Business* presenta indicadores cuantitativos sobre las regulaciones comerciales y la protección de los derechos de propiedad que se pueden comparar en 190 economías (Banco Mundial, 2019). De acuerdo con los datos más recientes del Banco Mundial, las economías en África Subsahariana y América Latina y el Caribe continúan rezagadas en términos de reformas. Solo dos economías del África subsahariana se encuentran entre las 50 principales en cuanto a la facilidad para hacer negocios; No hay economías latinoamericanas clasificadas en este grupo.

**Figura 8. Top 10 mejores países en Latinoamérica para hacer negocios**

1. México	60
2. Puerto Rico	65
3. Colombia	67
4. Jamaica	71
5. Costa Rica	74
6. Perú	76
7. Panamá	86
8. El Salvador	91
9. St. Lucia	93
10. Guatemala	96

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial, 2019.

Actualmente Colombia ocupa el tercer lugar en Latinoamérica en términos de facilidad para hacer negocios, superado únicamente por México y Puerto Rico. En el panorama mundial, Colombia se encuentra en el puesto número 65 entre los 190 países para los que se ha estimado el indicador. En el 2019 Colombia cayó seis puestos en el ranking, lo cual indica que se ha vuelto más difícil hacer negocios en el país. A nivel global, el país que ostenta el primer puesto por facilidad para hacer negocios es Nueva Zelanda.

### **3.6.2. Registro Único Empresarial y Social**

El registro Único Empresarial (RUES) es una red nacional de servicios registrales, es decir, una plataforma que integra y centraliza el registro mercantil y el registro de proponentes que administran las 57 cámaras de comercio del país y es operado por estas a través de Confecámaras desde el 1 de enero de 2005 (CCCaUCA, 2019). De acuerdo con RUES (2019), los servicios que presta esta entidad son:

- Consultas de todos los registros empresariales 7 x 24 los 365 días del año a través de internet y en las Cámaras de Comercio.
- Expedición de certificados de todos los registros que integran el RUES, desde las 57 Cámaras de Comercio del país.

- Servicios registrales integrales (matriculas, renovaciones, inscripciones, etc.) en más de 200 puntos de la Red de Cámaras de Comercio a nivel nacional para los empresarios.
- Apoyo fundamental a los procesos de control y simplificación de las Entidades del Estado.
- Fuente para la realización de estudios económicos, establecimiento de políticas públicas y seguimiento al entorno económico y de formalización de las regiones.
- Aporte a la transparencia de los negocios, consultas de multas y sanciones de proponentes e inhabilidades, impedimentos y prohibiciones del registro mercantil.
- Base técnica para el crecimiento de servicios virtuales registrales de la Red de Cámaras de Comercio, como:
  - Expedición de Nit
  - Registro Nacional de Turismo
  - Reporte de contratos, multas y sanciones de las Entidades del Estado
  - Expedición de certificados de Cámara de Comercio por internet con firmas digitales.
  - Portal de Creación de Empresas

### **3.6.3. Registro mercantil**

Se trata del registro de los comerciantes, sus establecimientos de comercio y los documentos de carácter mercantil con el fin de generar confianza y seguridad para sus empleados, clientes, proveedores y para la comunidad en general (Cámara de Comercio de Medellín, 2019). A través de este registro los comerciantes pueden acreditar y hacer pública su calidad de comerciantes, hacer visible su negocio frente a potenciales clientes, ya que la información consignada en el registro es pública y frecuentemente consultada por empresas que buscan proveedores. El registro mercantil también brinda estructura legal que soporta jurídicamente los negocios y permite acceder a sin costo a los servicios de fortalecimiento empresarial ofrecidos por la Cámara de Comercio a la que pertenezca el establecimiento.

#### **3.6.4. Registro Nacional de Turismo**

Una de las tareas más importantes del Ministerio de Comercio Industria y Turismo relacionadas con el sector es el Registro Nacional de Turismo (RNT), en el cual deben inscribirse de manera obligatoria todos los prestadores de servicios turísticos que efectúen sus operaciones en Colombia. Este registro permite establecer un mecanismo de identificación y regulación de los prestadores de servicios turísticos, así mismo, es un sistema de información para el sector turístico (MinCIT, 2019b). Este registro ha evolucionado de manera transitoria, ya que el artículo 61 de la Ley 300 de 1996, modificado por el artículo 33 de la Ley 1558 de 2012, determinó que el Ministerio de Desarrollo Económico, hoy Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, llevará el RNT.

Posteriormente, en el 2012, a través del decreto Ley 019 del 10 de enero de ese año, se dictaron las normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública; con este decreto el RNT quedó incorporado e integrado al RUES. Según MinCIT (2019b), “en efecto, el artículo 166 de la norma en mención traslada la inscripción, actualización y cancelación del Registro Nacional de Turismo a las cámaras de comercio del país desde el año 2012”.

El RNT, establece que son obligaciones de los prestadores de servicios turísticos, las que se enumeran a continuación:

- Inscribirse en el Registro Nacional de Turismo.
- Actualizar anualmente los datos de su inscripción en el Registro Nacional de Turismo entre el 1° de enero y el 31 de marzo.
- El número que corresponda al Registro Nacional de Turismo deberá ser incluido en toda publicidad del prestador de servicios turísticos, de acuerdo con el artículo 30 de la Ley 1558 del 10 de julio de 2012.

- Ajustar sus pautas de publicidad a los servicios ofrecidos, en especial en materia de precios, calidad y cobertura del servicio.
- Suministrar la información que le sea requerida por las autoridades de turismo.
- Dar cumplimiento a las normas sobre conservación del medio ambiente tanto en el desarrollo de proyectos turísticos, como en la prestación de sus servicios.
- Conforme lo dispuesto por el artículo 5° de la Ley 1558 de 2012 las normas técnicas de calidad expedidas por las Unidades Sectoriales de Normalización relacionadas con las actividades del denominado turismo de aventura y con la sostenibilidad turística, serán de obligatorio cumplimiento por parte de los prestadores de servicios turísticos.
- Cumplir con el aporte de la contribución parafiscal correspondiente al impuesto al turismo recaudado a través de FONTUR, en el evento de ser contribuyente conforme a lo establecido en la Ley 1101 de 2006.



### 3.7. Matriz integrada de entornos

Variable	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la idea de negocio
Regulación del turismo en Colombia	La regulación es sin duda alguna una de las variables más relevantes para el sector, ya que provee el marco normativo bajo el cual deben actuar las empresas o personas que desarrollen actividades relacionadas con el turismo. En otras palabras, la regulación es la que define los límites de lo que se puede o no hacer con la idea de negocio.	La historia de la regulación del sector del turismo en Colombia ha evolucionado de manera tal que hoy es llevada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, lo cual implica una importante conexión entre dichos sectores logrando sinergia entre los tres.	El hecho de contar con una regulación clara para el sector implica claridad para la idea de negocio, pues esto permite saber a qué entes se puede dirigir para formalizar actividades, tributar, conciliar, entre otros menesteres que requieren de una normativa clara.
Precio internacional del petróleo	El sector turismo tiene gran dependencia del sector transporte, el cual depende directamente del precio del combustible. Si el precio internacional del petróleo aumenta, entonces los costos del sector transporte aumentan y por ende los servicios de este sector, como el transporte terrestre y aéreo aumentan. Lo anterior se traslada directamente al sector turismo y se manifiesta en forma de precios más elevados de los servicios que se ofrecen.	Durante el último año el precio internacional del petróleo ha manifestado una estabilidad alrededor de los USD 60 por barril. Lo anterior explica que los precios del transporte se han mantenido relativamente estables y por ende también lo han hecho los costos de transporte asociados a la prestación de servicios turísticos.	En caso tal de que el precio internacional del petróleo aumente, esto ocasionará costos más elevados para la idea de negocio y por ende los servicios que se ofrecerán serán más caros. Lo anterior puede tener un impacto negativo sobre la decisión de compra del consumidor, dado que, si los precios aumentan demasiado, se esperaría que las personas consuman menos servicios turísticos.

Inflación	La inflación refleja el aumento generalizado de los precios de una economía y cualquier sector, incluyendo el de turismo, están sujetos a los efectos de la inflación. En este caso, si la inflación es elevada, entonces los costos del sector aumentarán y por ende también lo harán los precios de los servicios ofrecidos por el sector.	Desde el 2015 la tasa de inflación anual ha venido disminuyendo, además, según proyecciones del DANE, se espera que la inflación para el 2019 y el 2020 se mantenga estable alrededor del 3.2%. Lo anterior implica que los costos y precios de los servicios ofrecidos por el sector turismo mantengan estables en el mediano plazo.	Si la inflación llegara a aumentar a tasas superiores al 5%, esto implicaría que los ajustes en los precios de la economía serían relativamente agresivos y, por ende, los precios de los servicios turísticos aumentarían. Si los precios aumentan demasiado, las ventas de la empresa podrían verse afectadas negativamente.
Tasa de cambio	Debido a la gran dependencia que existe del sector turismo de servicios intermedios de origen extranjero (por ejemplo, tiquetes aéreos, hospedajes internacionales, etc.) y por la misma dinámica global del sector, la tasa de cambio resulta ser un factor de gran relevancia y por ende debe ser constantemente monitoreado y analizado. La relación de los precios y la tasa de cambio es bidireccional, para aquellos colombianos que adquieren servicios turísticos en dólares o que viajan al exterior, una tasa de cambio alta significa precios mas altos, mientras que para aquellos extranjeros que vienen a	Una tasa de cambio alta puede ocasionar fuertes choques en los costos de los servicios turísticos (positivos o negativos) y posteriormente trasladarse en precios más altos o bajos para los clientes. Esto dependerá si se habla de turismo emisor o receptor. Durante los últimos meses, la tasa de cambio del peso colombiano frente al dólar ha sido bastante álgida y el dólar se ha ubicado por encima de los 3.000 la mayor parte del 2019, llegando incluso a los 3.500.	El hecho de que la tasa de cambio del peso frente al dólar sea bastante alta en el 2019 implica que el turismo emisor, es decir, los viajes que se organicen para salir de Colombia al exterior, se encarezcan, ya que el costo de los tiquetes aéreos y los hospedajes en exterior se incrementan, esto puede desincentivar a las personas a viajar al exterior. Por otro lado, el turismo receptor, es decir, aquellos viajes que se organizan para que personas de otros lados del mundo vengan a Colombia se ve incentivado ya que para ellos los

	Colombia, una tasa de cambio alta significa menores precios a la hora de gastar en Colombia.		precios disminuyen en términos de poder adquisitivo.
Población	La población de un país y de una región da cuenta, entre otras cosas, de la capacidad de consumo que tiene una economía. Lo anterior implica que una población cada vez mayor tenga un mayor volumen de demanda, y por ende el sector turístico deba atender a un mayor número de clientes. Si las condiciones económicas siguen un comportamiento equilibrado con el crecimiento poblacional, entonces el sector turismo se verá beneficiado ya que tendrá un mercado más grande al que atender.	La población de Colombia ha tenido un crecimiento considerable que ha llevado al país de tener 40.3 millones de habitantes en el 2000 a alcanzar los 50 millones en 2019 según proyecciones del DANE. Esto justifica que el sector turismo haya evolucionado considerablemente en el valor agregado que tienen sus servicios y por ende la competencia también sea cada vez mayor.	El aumento de la población puede afectar en dos vías a la empresa: i) una población mas grande implica un mayor mercado al que atender, es decir, más clientes potenciales y por lo tanto más ventas; ii) el aumento de la población hace que el sector turismo sea cada vez más atractivo debido a la mayor demanda de sus servicios, lo que ocasiona la entrada de más competidores.
Estructura de la población	Las tendencias y comportamientos del consumidor varían de acuerdo al momento de la vida en el que estos se encuentran y, por lo tanto, se debe tener en cuenta la concentración de la población por edades. Los servicios turísticos deben estar orientados a diferentes poblaciones, no será igual ofrecer servicios turísticos a personas mayores de 60 años y	La estructura de la población en el Valle del Cauca, que comprende la región de influencia más cercana a la empresa, muestra que el 24.6% de la población del departamento se encuentra en edades entre los 15 y 29 años de vida., que la distribución por sexo es principalmente dominada por los hombres. Esta distribución por	Debido a que la idea de negocio está orientada a personas menores de 40 años aprox. y además la población del Valle del Cauca está concentrada en un rango que concuerda con la segmentación, entonces, se tiene que esto afecta de manera positiva a la idea de negocio. Lo anterior significa que la idea de negocio tiene segmentado a sus

	pensionados, que ofrecerlos a estudiantes y personas menores de 40 años. El sector debe tener en consideración esta variable.	sexos también es de gran importancia para el sector, pues ayuda a caracterizar a los clientes potenciales.	clientes potenciales en el rango de edades donde hay más habitantes en el Valle del Cauca.
Uso de bienes TIC	El uso de bienes TIC refleja es un indicador (no el único), de la intensidad tecnológica que maneja el sector. En otras palabras, un sector con empresas que tienen un elevado uso de bienes TIC, indica que es un sector altamente intensivo en tecnología y que por ende requiere de ciertas habilidades y de mano de obra altamente calificada.	En el caso de Colombia el uso de bienes TIC es intensivo en las empresas del sector servicios. Según el DANE (2017), el 45,6% de las empresas del sector servicios cuentan con algún bien TIC, el 37,1% cuentan con un computador de escritorio, el 12,1% cuentan con un computador portátil	Para la idea de negocio el hecho de que el sector servicios sea el más intensivo en uso de tecnología, es un indicador muy importante pues da cuenta de que para poder ser competitivos en el sector deberá contarse (o al menos es altamente recomendado) con un bien TIC, por ejemplo, con un computador. Da claridad sobre las condiciones con las que se debe contar para hacer parte del sector.
Perfil del comprador en línea	El perfil del comprador en línea puede convertirse en una herramienta para que el sector pueda evolucionar en aras de acomodar su oferta e incluso su estructura a las nuevas tendencias de consumo. El sector no puede permitirse, en tiempos como los actuales, quedarse atrás al satisfacer a los consumidores y mucho menos en un canal de distribución tan importante como lo es el Internet.	La tendencia actual es que el 58% de los compradores en línea son hombres, el 42% tienen entre 26-46 años, el 60% pertenecen a los estratos 3 y 4 y el 37% de las compras que se hacen por internet son en el sector turismo (DANE, 2017). Lo anterior ratifica la gran oportunidad que tiene el sector para llegar a los compradores a través de la web.	Para la empresa es una gran oportunidad el saber que el 37% de las compras que se hacen por internet en Colombia son relacionadas con el turismo, pero además propone un reto y es que para llegar al consumidor actual se debe contar con una fuerte presencia a través del internet y de las redes sociales.

<p>Uso del internet en Colombia</p>	<p>La forma en que las personas y las empresas interactúan está cada vez más inmersa en una relación virtual que usa las redes sociales y el internet como principal medio de comunicación. El sector turismo está relacionado, ¡y debe estarlo!, con sus clientes potenciales a través del internet, haciendo de conocimiento publico los servicios y beneficios que provee para la población y logrando un alcance más efectivo de su razón de ser.</p>	<p>La tendencia indica que el uso de internet en la población mayor de 15 años en Colombia continúa creciendo: en 2019 el 82% lo usa todos los días de semana. En las estimaciones analizadas se encontró que el 93% de las personas acceden a internet desde un dispositivo móvil y que el 92% lo hacen desde el hogar. Esto justifica de sobremanera el hecho de que las empresas del sector deban tener presencia virtual.</p>	<p>El hecho de que el internet sea usado con cada vez más frecuente, pone sobre la mesa una tarea para la idea de negocio y es que debe tener una fuerte presencia virtual, a través de páginas web y de redes sociales. Lo anterior le permitirá llegar a los clientes potenciales a través del medio más efectivo para hacerlo: el internet. Si bien lo anterior plantea un reto para la idea de negocio, si este cometido se logra, se tendrá una ventaja frente aquellas empresas que hoy siguen ofreciendo sus servicios de manera tradicional.</p>
<p>Proyectos de turismo, sostenibilidad, biodiversidad y naturaleza</p>	<p>El avance del sector tiene gran relación con el número de proyectos que invierten recursos para desarrollar el turismo, ya sea en términos de ciencia, tecnología e innovación o en términos de conservación de la naturaleza para poder hacer que el turismo sea cada vez más sostenible y poder mitigar así el impacto que puede tener en los ecosistemas.</p>	<p>Los datos de la OMT muestran que cada vez se invierte más dinero en proyectos para el sector, especialmente durante los últimos años. Lo anterior indica que el sector se ha convertido en un nido de actividades económicas cada vez más importantes para el la sociedad, otros sectores incluidos.</p>	<p>Aunque el impacto de los proyectos orientados al turismo, la sostenibilidad, la biodiversidad y la naturaleza tienen un impacto a nivel macro, podría decirse que al presentar la idea de negocio puede hablarse de los beneficios de contar con una empresa en un sector con amplio interés para la inversión de recursos por parte de entidades grandes.</p>

Doing Business	La facilidad que las empresas tienen para hacer negocios en un país es un indicador de gran importancia para el sector turismo, pues da cuenta no solo de las posibilidades que las empresas existentes tienen de seguir en el mercado, sino también es un indicador de la facilidad con la que nuevos competidores pueden ingresar al mercado.	Actualmente Colombia ocupa el tercer lugar en Latinoamérica en términos de facilidad para hacer negocios, superado únicamente por México y Puerto Rico. Esto quiere decir que, en el contexto latinoamericano, la apertura de nuevas empresas e ideas de negocio está justificada por la facilidad que se tiene para emprender.	Para la idea de negocio, es alentador el hecho de que Colombia sea uno de los países con mayor facilidad para hacer negocios y emprender en América Latina, ya que provee perspectivas alentadoras y de motivación para seguir adelante con la idea de negocio. Un claro ejemplo de ello es la ley 1780 del 2 de mayo de 2016. Esta ley promueve el empleo y el emprendimiento juvenil para personas entre los 18 y 28 años.
----------------	---	---	--

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## **4. BENCHMARKING**

En el presente capítulo se realiza un ejercicio de análisis de varias agencias de viaje con el fin de desarrollar estrategias de diferenciación que permitan consolidar un valor agregado en la oferta de servicios turísticos en Santiago de Cali, basado en los procesos y tareas que otras organizaciones han adoptado con éxito. Para el ejercicio se utilizará una herramienta conocida como benchmarking, la cual según Spendolini (1994), se define como un “proceso sistemático y continuo para evaluar productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras operacionales”.

De acuerdo con Spendolini (1994) existen tres tipos diferentes de benchmarking, saber: i) benchmarking interno, el cual busca identificar el nivel de desarrollo interno que se está dando en la organización; ii) benchmarking competitivo, el cual está orientado a identificar la información específica de los productos, procesos y los resultados comerciales de la competencia y de esta manera proceder a comparar estos con los de la empresa u organización; iii) benchmarking genérico o funcional en cambio busca detectar aquellas empresas de cualquier tipo que cuentan con las mejores prácticas que las han llevado a ser empresas de excelencia.

Para el presente ejercicio se desarrollará un benchmarking de tipo competitivo tomando como referencia tres empresas con gran trayectoria y reconocimiento en Cali y en el país; su experiencia hace que sea conveniente tomarlas como referencia para estudiar aquellos factores que les han hecho exitosas en el sector de turismo. Estas empresas son Promotora de Turismo Belisario Marín, Viaja por Colombia y el Mundo y Star Tours.

### **4.1. Promotora de Turismo Belisario Marín**

#### **Visión**

“En el año 2027 seremos la agencia líder en Colombia en la operación, diseño, innovación, desarrollo y venta de experiencias de viajes en grupo, utilizando herramientas tecnológicas que nos permitan satisfacer los diferentes segmentos del mercado.” (Promotora de Turismo, 2020).

### **Misión**

“En la Promotora Belisario Marín estamos comprometidos con hacer realidad los sueños de nuestros clientes, diseñando y desarrollando experiencias de viaje positivas y memorables.” (Promotora de Turismo, 2020).

### **Portafolio**

- Excursiones
- Vuelos
- Hoteles
- Paquetes
- Tours
- Traslados
- Autos
- Cruceros

## **4.2. Viajar por Colombia y el Mundo**

### **Visión**

“Ser en el 2024 la compañía retailer número 1 en ventas de turismo y entretenimiento, reconocida por sus productos innovadores y la alta tecnología en Colombia para grupos e individuales. Generando rentabilidad para sus accionistas y siendo también considerada por sus colaboradores como un excelente lugar de trabajo y desarrollo del potencial humano.” (Viaja por Colombia, 2020).

### **Misión**



Brindar experiencias positivas y memorables ¡siempre! (Viaja por Colombia, 2020).

## **Portafolio**

- Planes Caribe Internacional
- Planes Caribe Colombiano
- Planes Europa
- Planes Estados Unidos
- Planes Quinceañeras

### **4.3. Star Tours**

#### **Visión**

“Ser una agencia de viajes competitiva y reconocida en el sur occidente colombiano, con excelente espíritu de servicio y calidad en productos de turismo a nivel nacional e internacional. Tener un equipo humano lo suficientemente capacitado en aplicaciones modernas y con recursos técnicos que permitan prestar a los clientes una asesoría integral, generando cada día mayor confianza, solidez y respaldo.” (Star Tours Colombia, 2020)

#### **Misión**

“Obtener para nuestros clientes la mejor relación costo/beneficio en la prestación de servicios de turismo, correspondiendo a sus propósitos, necesidades y posibilidades, logrando con ello la generación de recursos económicos que permitan la supervivencia de la empresa, rentabilidad a los socios, bienestar a sus colaboradores y el cumplimiento de las obligaciones fiscales, contribuyendo así al desarrollo socio-económico de la región y del país.” (Star Tours Colombia, 2020)

## **Portafolio**

- Paquetes Nacionales
- Paquetes Internacionales

- Excursiones
- Tramite de visas

#### **4.4. Factores de éxito**

Al analizar las agencias de viaje y estudiar su portafolio y trayectoria en el mercado turístico, se establece que los elementos que las han llevado a tener un desarrollo exitoso son:

1. **Tecnología:** hace referencia a como las empresas han sabido integrar las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) para poder ofrecer sus servicios y visualizarse de una manera mas efectiva ante sus clientes potenciales. Además, se considera parte de la tecnología, la integración de las TIC como canal de venta y publicidad.
2. **Experiencia en el sector:** se refiere a la trayectoria que las empresas han tenido en el mercado, pues a medida que pasa el tiempo sus servicios se van consolidando y su reputación se hace cada vez mas sólida, aumentando el nivel de confianza que reflejan en el mercado de agencias de viaje y servicios turísticos.
3. **Sostenibilidad:** el seguimiento a las políticas de sostenibilidad es un reflejo de que las empresas han crecido respetando su entorno de negocios, pero también su entorno social. Así que la sostenibilidad se convierte en un factor clave para que las empresas reflejen como aportan a través de sus servicios a mitigar efectos negativos que pudiera tener el turismo o a mejorar condiciones a través de sus actividades.
4. **Asociatividad con el sector:** la conexión que las diferentes agencias tienen con el sector resulta un elemento distintivo ya que da cuenta de su reconocimiento no solo por parte de sus clientes, sino también de las instituciones que regulan y aportan al sector desde lo normativo y lo empresarial.
5. **Diversidad de portafolio:** la diversidad en los servicios que ofrecen, principalmente en los destinos, hace que lo clientes tengan un abanico de

posibilidades a la hora de escoger sus servicios turísticos pero a la vez da cuenta de la capacidad que tienen las agencias para operar sus servicios.

6. Atención al cliente: la disponibilidad de diferentes canales de atención al cliente hace que la cercanía con este sea mayor y que además se pueda generar una relación de confianza mas solida entre el cliente y la empresa.
7. Capacidad financiera: elementos como los métodos de pago, los créditos, los precios, entre otros, dan cuenta del nivel de capacidad financiera que tienen las empresas para operar pero además, de la capacidad que tienen de negociar con sus socios clave como aerolíneas, hoteles, entre otros.
8. Talento humano capacitado: la disponibilidad de capital humano con el talento adecuado hace que operar servicios turísticos sea una tarea más fructífera tanto para el cliente como para la empresa, así que cuanto mayor disponibilidad de talento humano tenga la empresa, mayor será su capacidad de respuesta en el mercado.
9. Calidad de los servicios ofrecidos: no se debe confundir la calidad con el nivel de precios que maneja cada agencia, sino con la retroalimentación que los clientes dan sobre los servicios que ya han sido adquiridos, es por eso que los testimonios y reseñas disponibles sobre las empresas en la web son fundamentales.
- 10.Reputación en el mercado: Se refiere al nivel de reconocimiento que las empresas tienen en el mercado, en este caso en el mercado de servicios turísticos.

#### **4.5. Matriz del perfil competitivo**

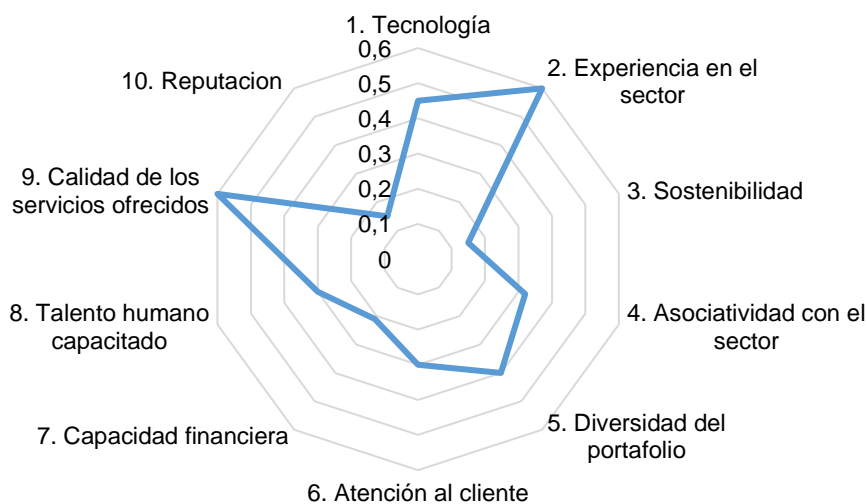
A continuación, se ponderan los diferentes factores de éxito para cada una de las empresas utilizando la herramienta de matriz del perfil competitivo.

**Tabla 1. Matriz del perfil competitivo**

FACTORES CLAVES DEL EXITO	PESO		PROMOTORA BELISARIO MARIN		VIAJAR POR COLOMBIA Y EL MUNDO		STAR TOURS		IDEA DE NEGOCIO	
	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
1. Tecnología	15%	0.15	3	0.45	2	0.3	1	0.15	3	0.45
2. Experiencia en el sector	15%	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	2	0.3
3. Sostenibilidad	5%	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15	2	0.1
4. Asociatividad con el sector	8%	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16
5. Diversidad del portafolio	10%	0.1	4	0.4	2	0.2	3	0.3	1	0.1
6. Atención al cliente	10%	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
7. Capacidad financiera	7%	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	1	0.07
8. Talento humano capacitado	10%	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2
9. Calidad de los servicios ofrecidos	15%	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45	3	0.45
10. Reputacion	5%	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	1	0.05
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>1.00</b>		<b>3.48</b>		<b>2.73</b>		<b>2.73</b>		<b>2.18</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

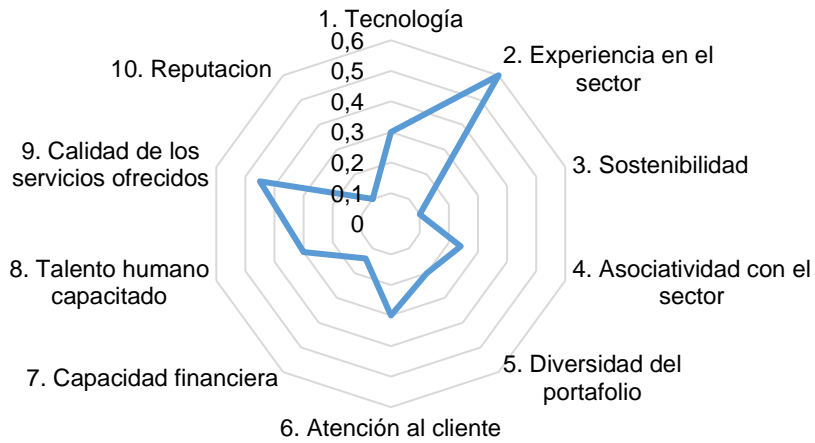
**Gráfico 9. Radar del valor ponderado Promotora de Turismo Belisario Marín**



Fuente: Elaboración propia, 2020.

La empresa Promotora de Turismo Belisario Marín cuenta con excelente niveles de experiencia en el sector y calidad de los servicios ofrecidos, además su nivel de tecnología, diversidad de portafolio, talento humano, capacidad financiera son bastante sobresalientes, a pesar de ello, su reputación podría mejorar respecto a que se le conoce por ser una de las agencias mas caras.

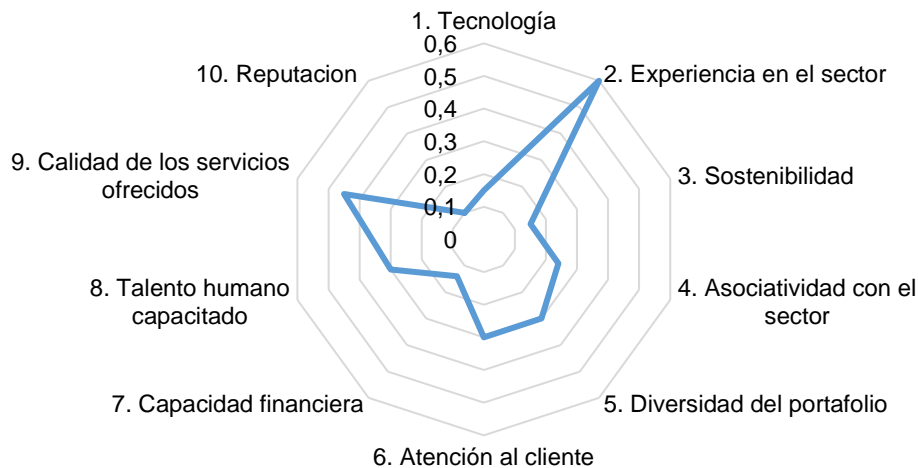
**Gráfico 10. Radar del valor ponderado Viar por Colombia y el Mundo**



Fuente: Elaboración propia, 2020.

En cuanto a Viajar por Colombia y el Mundo su experiencia en el sector es bastante relevante, al igual que se puede decir que la calidad de sus servicios, asociatividad con el sector, atención al cliente y talento humano son sobresalientes, podría mejorar su integración con la tecnología y sostenibilidad.

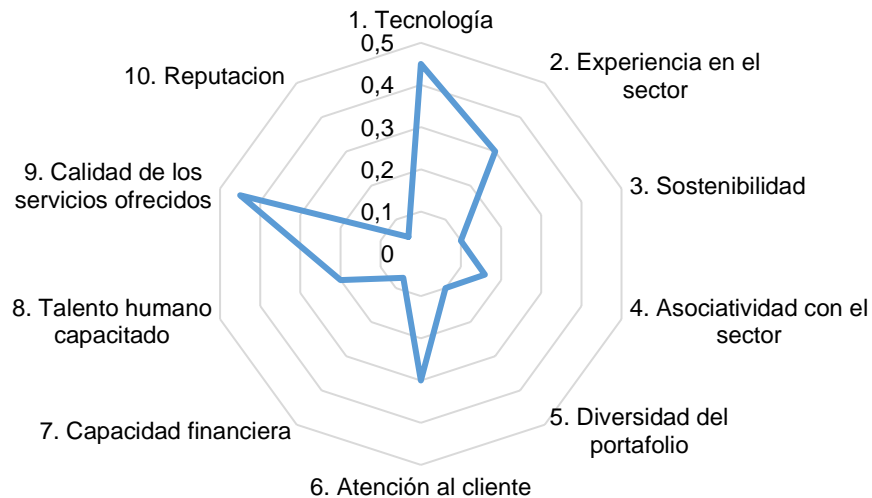
**Gráfico 11. Radar del valor ponderado Star Tours**



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Star Tours por su parte es una empresa que tiene una experiencia respetable en el sector tanto ofertando sus servicios como a nivel de asociatividad, sin embargo, algunos factores como su reconocimiento/reputación y la sostenibilidad no son sus fuertes.

**Gráfico 12. Radar del valor ponderado Idea de Negocio Viajatto**



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Analizando los resultados de la idea de negocio que se plantea en el presente estudio de factibilidad, se pueden establecer ciertas recomendaciones para establecer estrategias que permitan ser competitivos en el mercado de las agencias de viaje en Santiago de Cali:

- 1) Aumentar la capacidad financiera para poder dar respuesta a las necesidades de la empresa y de los clientes
- 2) Diversificar el portafolio con el fin de hacer mas atractivos los servicios para los clientes potenciales
- 3) Buscar formar de aliarse con actores claves del sector o de sectores conexos
- 4) Lograr canalizar testimonios y experiencias positivas de viajeros anteriores con el fin de consolidar una reputación en la web y las redes sociales sobre los servicios que ofrece la empresa

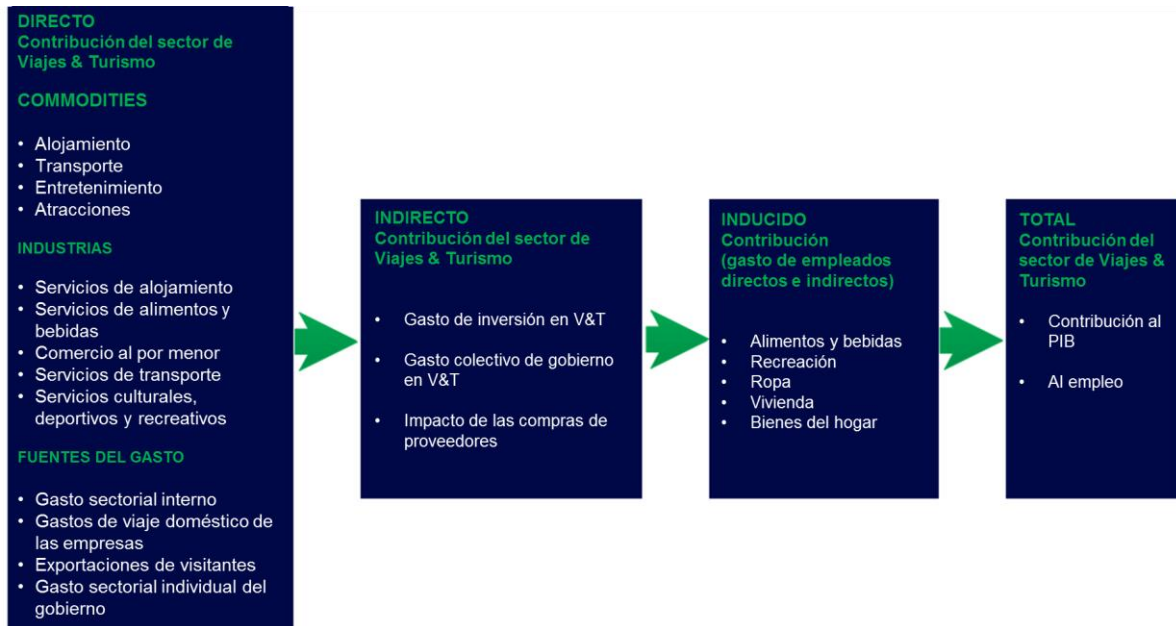
## 5. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR VIAJES Y TURISMO

El sector de Viajes y Turismo (V&T), comprende una actividad económica importante en la mayoría de los países del mundo no solo debido a su impacto económico directo, sino a los importantes impactos indirectos e inducidos (WTTC, 2019a). El sector se relaciona con la actividad de los viajeros en viajes fuera de su entorno habitual con una duración de menos de un año. En este capítulo se considera la metodología de contabilidad satelital de turismo aprobada por la División de Estadística de la ONU (TSA: RMF 2008), la cual cuantifica solo la contribución directa de Viajes y Turismo. A pesar de ello, el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) reconoce que la contribución total de V&T es mucho mayor, y tiene como objetivo capturar sus impactos indirectos e inducidos a través de su investigación anual.

Para realizar este análisis se han utilizado datos provenientes de diversas fuentes oficiales como el Consejo Mundial de Viajes y Turismo, la Organización de las Naciones Unidas, el Banco Mundial y el DANE. El propósito es conocer cuál es el panorama actual del sector a nivel global, latinoamericano y a nivel de país en cuanto a su impacto económico, tendencias y competitividad. Lo anterior permitirá dar un contexto aterrizado del sector al cual se pretende entrar con la idea de negocio, conociendo su estado actual y sus perspectivas a futuro.

A continuación, se presenta en la Figura 9, la dinámica de los impactos del sector de V&T, lo cual facilitará la comprensión de la información analizada. La contribución directa comprende aquellos impactos que se derivan de manera conexas entre las actividades del sector de Viajes y Turismo y otros factores de la economía como los commodities, otras industrias y fuentes de gasto. El impacto indirecto en cambio se refiere al gasto en inversión que se hace en el sector, el gasto colectivo de gobierno y el impacto de las compras de los proveedores. El impacto inducido es aquella contribución que se da en bienes complementarios al sector y finalmente el impacto total es el macro impacto que este sector tiene el PIB y el empleo de las economías.

**Figura 9. Dinámica de los efectos económicos del sector de viajes y turismo**



Fuente: Adaptado de WTTC, 2019a.

## 5.1. PANORAMA GLOBAL

De acuerdo con el (WTTC) (2019), el sector de V&T contribuyó en un 10,4% al PIB global en el 2018 y a un 10% de los trabajos generados mundialmente durante ese mismo año, lo que equivale a unos 319 millones de puestos de trabajo y a un 20% de los trabajos creados durante los últimos cinco años. Además, durante ese mismo año, el sector de viajes y turismo logró el segundo mayor crecimiento del PIB superado únicamente por el sector de manufactura.

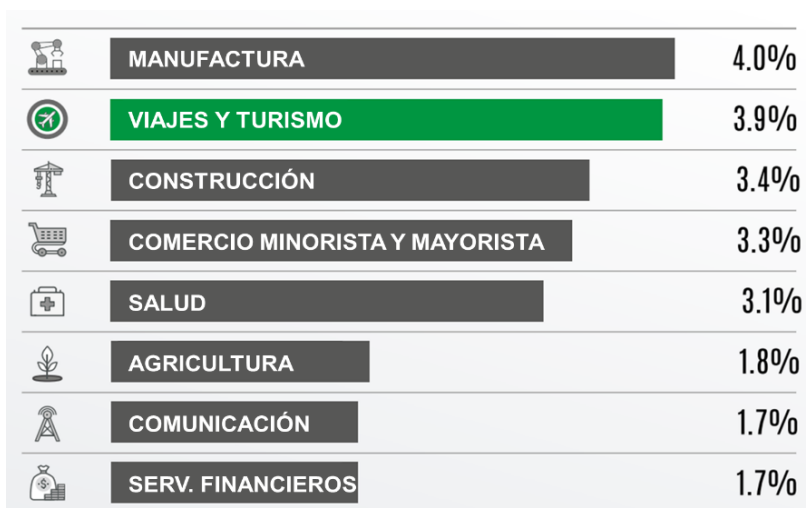
### 5.1.1. Impacto en la economía global<sup>5</sup>

El nivel de crecimiento del sector de viajes y turismo alcanzó en 2018 el 3.9%, superado no muy lejos por el sector de manufactura (4%) y creciendo a niveles superiores al sector de construcción (3.4%) y el de comercio minorista y mayorista (3.3%) (Gráfico 13).

<sup>5</sup> Estos datos incluyen el impacto directo, indirecto e inducido de los viajes y el turismo.



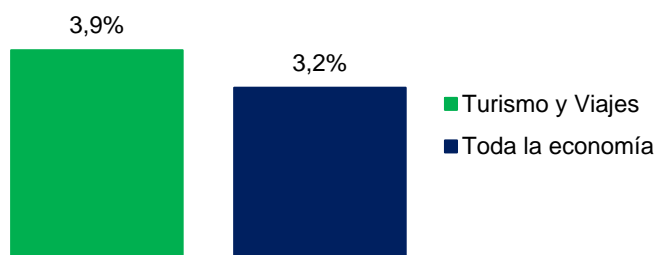
**Gráfico 13. Crecimiento del PIB por sectores – global 2018**



Fuente: Adaptado de WTTC, 2019a.

Adicionalmente, según el reporte más reciente de la WTTC (2019), el crecimiento del PIB de viajes y turismo fue mucho más elevado que el crecimiento del PIB mundial, un 3.9% frente a 3.2%, respectivamente. Este indicador convierte al sector en un nido de oportunidades altamente atractivas y con una perspectiva de crecimiento bastante alentadora.

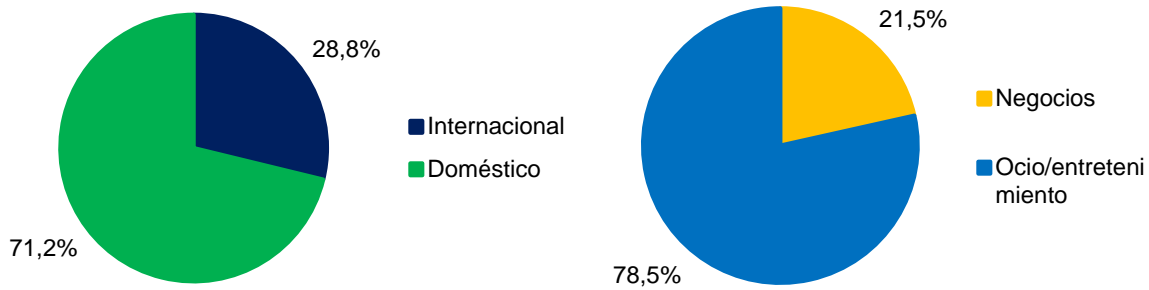
**Gráfico 14. Crecimiento global del PIB**



Fuente: Adaptado de WTTC, 2019a.

Por otro lado, el gasto global en viajes y turismo durante el 2018 estuvo dominado principalmente por el gasto doméstico, es decir, la mayoría de los recursos usados fueron destinados a actividades y/o servicios de turismo al interior del país de origen de los viajeros 71.2% frente al 28.8% de lo que representó el turismo internacional. Adicionalmente, el principal motivador de los viajes fueron los viajes de ocio y entretenimiento con 78.5% frente a los viajes de negocios que explicaron el 21.5% del gasto en este sector (Gráfico 15)

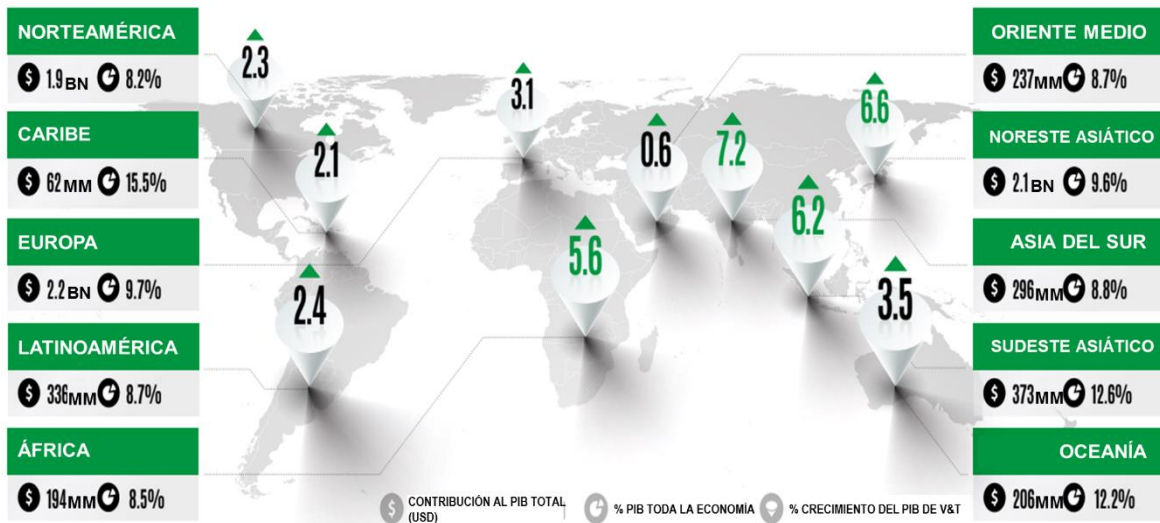
**Gráfico 15. Desglose del gasto global de viajes y turismo 2019**



Fuente: Elaboración propia con datos de WTTC, 2019a.

El rendimiento global del sector de Viajes y Turismo en cuanto a contribución total al PIB estuvo liderado por Europa con USD 2,2 billones, seguido por Norteamérica con 1,9 billones y el Noreste Asiático con 2,1 billones (Figura 10). Por el lado de la participación en el PIB, el valor más alto registrado fue el de la región Caribe con 15,5%, seguido del Sudeste Asiático con 12,6%. En orden del crecimiento, el PIB del sector de Viajes y Turismo de Asia del Sur creció un 7,2% y el Noreste Asiático un 6,6%; la región con menos crecimiento fue Oriente Medio con 0,6%.

**Figura 10. Rendimiento del sector Viajes y Turismo por regiones, 2018<sup>6</sup>**



Fuente: WTTC, 2019a.

<sup>6</sup> Crecimiento resaltado en verde cuando está por encima del crecimiento global del PIB del sector de Viajes y Turismo del 3.9%

Respecto a la contribución del sector al PIB por países en 2018, en Estados Unidos, se reportó una contribución de USD 1.591 mil millones, la más alta a nivel global. El crecimiento del PIB sectorial más acelerado lo experimentó Turquía con un 15% frente al 2017 y superando por mucho a los demás países, el segundo puesto lo ocupó China con 7.3%. El país con el gasto sectorial nacional más alto fue Turquía con un 36.8%, y en cuanto a gasto internacional, el líder fue Tailandia con 80.2%. Finalmente, el gasto en viajes de ocio más alto se reportó en India, mientras que el gasto en viajes de negocio más alto fue el de Canadá con un 36.3% del porcentaje total (Tabla 2).

**Tabla 2. Contribución del sector de viajes y turismo al PIB de los países 2018**

	País	Contribución al PIB (miles de millones USD)	Crecimiento del PIB sectorial (%)	Gasto nacional, porcentaje del total, 2018	Gasto internacional, porcentaje del total, 2018	Gasto de ocio, porcentaje del total, 2018	Gasto comercial, porcentaje del total, 2018
1	Estados Unidos	1591	2,2%	81,2%	18,8%	71,3%	28,7%
2	China	1509	7,3%	85,8%	14,2%	81,4%	18,6%
3	Japón	368	3,6%	82,5%	17,5%	68,5%	31,5%
4	Alemania	345	1,2%	85,2%	14,8%	83,1%	16,9%
5	Reino Unido	311	1,0%	84,4%	15,6%	65,9%	34,1%
6	Italia	275	3,2%	76,2%	23,8%	79,1%	20,9%
7	Francia	266	4,1%	65,7%	34,3%	80,5%	19,5%
8	India	247	6,7%	87,2%	12,8%	94,8%	5,2%
9	España	211	2,4%	44,8%	55,2%	88,5%	11,5%
10	México	209	2,4%	85,2%	14,8%	94,1%	5,9%
11	Australia	154	3,2%	76,1%	23,9%	84,4%	15,6%
12	Brasil	153	3,1%	93,8%	6,2%	87,9%	12,1%
13	Canadá	111	2,9%	76,3%	23,7%	63,7%	36,3%
14	Tailandia	110	6,0%	19,8%	80,2%	90,6%	9,4%
15	Turquía	96	15,0%	38,6%	61,4%	87,4%	12,6%

Fuente: Adaptado de WTTC, 2019a.

## 5.2. PANORAMA EN LATINOAMÉRICA

En Latinoamérica la contribución al PIB global fue de USD 336 mil millones, si se tiene en cuenta el Caribe, la contribución alcanza los USD 398 mil millones. La región estuvo por encima de Asia del Sur (USD 296 mil millones) y por debajo del Sudeste Asiático (USD 373 mil millones). El porcentaje de aporte al PIB de

Latinoamérica por parte del sector de viajes y turismo fue del 8.7%, la contribución más alta fue la del Caribe con 15.5%. El crecimiento del PIB sectorial de Latinoamérica fue del 2.4%.

### **5.2.1. Impacto en la economía**

El panorama latinoamericano es de contrastes, ya que algunos países se encuentran por encima del promedio mundial de contribución directa del sector de Viajes y Turismo al PIB y otros se encuentran incluso por debajo del promedio latinoamericano. El sector de Viajes y Turismo en Brasil y México ha contribuido en USD 82,2 y 59,6 miles de millones al PIB, respectivamente, ubicándose con Argentina (USD 23 mil millones) por encima del promedio mundial que para el 2017 fue de USD 21,5 mil millones. Chile y Perú (USD 9,2 y 8,1 mil millones), a pesar de estar por debajo del promedio mundial han registrado contribuciones superiores al promedio latinoamericano, el cual para ese año fue de USD 6,7 mil millones. El caso de Colombia es particular pues la contribución directa de su sector de Viajes y Turismo al PIB coincide con el promedio latinoamericano: USD 6,7 mil millones. Costa Rica, Venezuela, Ecuador y Guatemala han tenido contribuciones inferiores a USD 2,9 mil millones como se muestra en la Tabla 3.

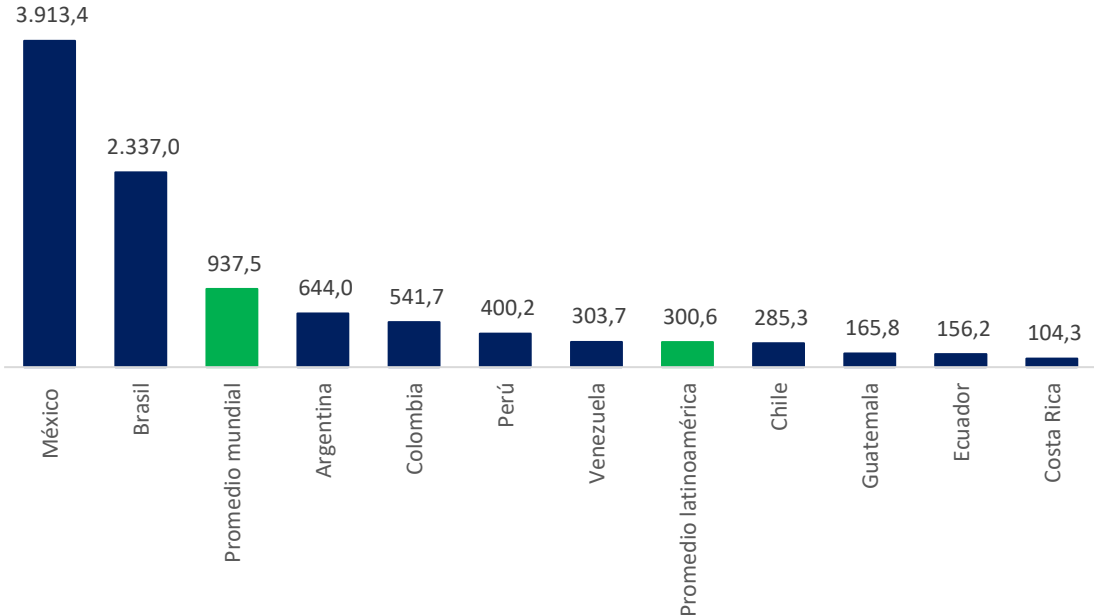
**Tabla 3. Contribución directa del sector de Viajes y Turismo al PIB de países latinoamericanos 2017 (USD miles de millones)**

Ranking	País	Contribución de Viajes y Turismo al PIB
9	México	82,2
11	Brasil	59,6
20	Argentina	23,0
	<b>Promedio mundial</b>	<b>21,5</b>
42	Chile	9,2
45	Perú	8,1
	<b>Promedio Latinoamérica</b>	<b>6,7</b>
48	Colombia	6,7
67	Costa Rica	2,9
71	Venezuela	2,7
76	Ecuador	2,2
79	Guatemala	2,2

Fuente: Adaptado de WTTC, 2018.

En Latinoamérica el sector de Viajes y Turismo contribuyó de manera directa a la creación de unos 300,6 mil trabajos en 2017. El país cuyo sector turístico más contribuyó a la creación de empleos fue México con 3.913,4 mil trabajos y Brasil con 2.337 mil trabajos, ambos por encima del promedio mundial que para ese año era de 937,5 mil trabajos. Por encima del promedio latinoamericano, pero por debajo del promedio mundial se encuentran Argentina, Colombia, Perú y Venezuela. Los países que se encuentran por debajo del promedio latinoamericano son Chile, Guatemala, Ecuador y Costa Rica (Gráfico 16).

**Gráfico 16. Contribución directa del sector de Viajes y Turismo al empleo en Latinoamérica 2017 (miles de trabajos)**



Fuente: Elaboración propia con datos de WTTC, 2018.

**5.3. PANORAMA EN COLOMBIA**

La contribución directa de Viajes y Turismo al PIB fue de COP 19.662 mil millones (USD 6.652 millones), 2.1% del PIB total en 2017 y se pronostica un aumento de 3.2% en 2018, y un aumento de 3.7% anual, de 2018-2028, alcanzando los COP 29.097 mil millones (USD 9.843 millones), 2.3% del PIB total para 2028. En 2017,

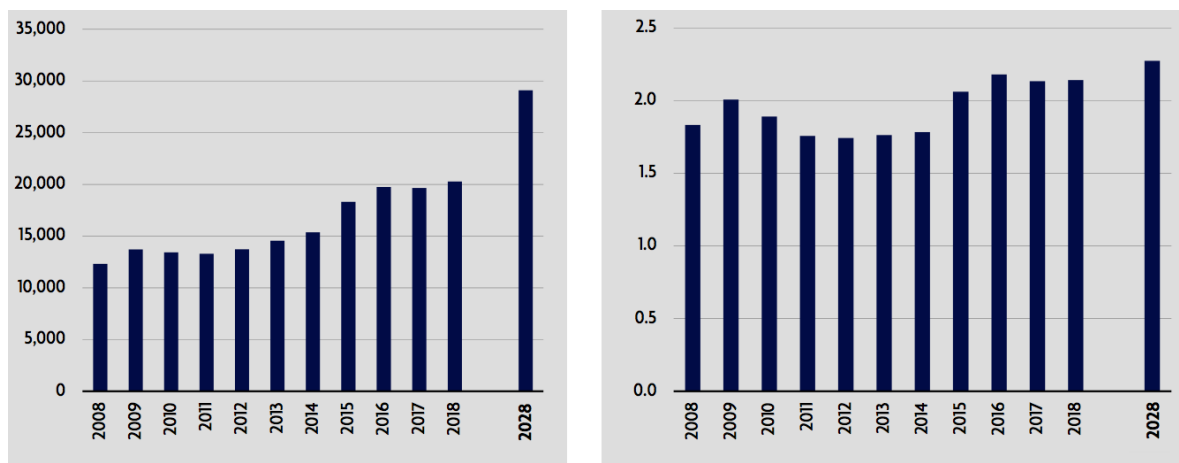
el sector de Viajes y Turismo apoyó directamente la economía con 541.500 empleos (2.4% del empleo total). Se espera que aumente un 1.7% en 2018 y un 1.6% anual hasta llegar a 648,000 empleos (2.6% del empleo total) en 2028 (WTTC, 2018).

En los rankings internacionales, Colombia ocupó el puesto 51 (entre 185 países para los cuales se tienen datos) en términos de contribución absoluta al PIB en 2017, mientras que en términos de tamaño relativo ocupó el puesto 151. Respecto al crecimiento, las proyecciones de la WTTC (2018) indican que Colombia ocuparía el puesto 112 en 2018 y alcanzaría el 118 en el periodo 2018-2028, es decir, su crecimiento estaría por debajo del promedio de crecimiento mundial esperado para ese periodo. A pesar de ello, el panorama para Colombia en el sector es alentador.

### **5.3.1. Impacto en la economía**

La contribución del sector de Viajes y Turismo al PIB de Colombia durante los últimos 10 años ha venido aumentando de manera significativa a un ritmo superior al 1.5% (Gráfico 17), dicha contribución pasó de unos 12.500 mil millones aproximadamente en 2008 a COP 19.662 mil millones en 2018, la tasa de participación del PIB en 2008 era de 1,8% aprox y en 2018 alcanzó el 2,1%.

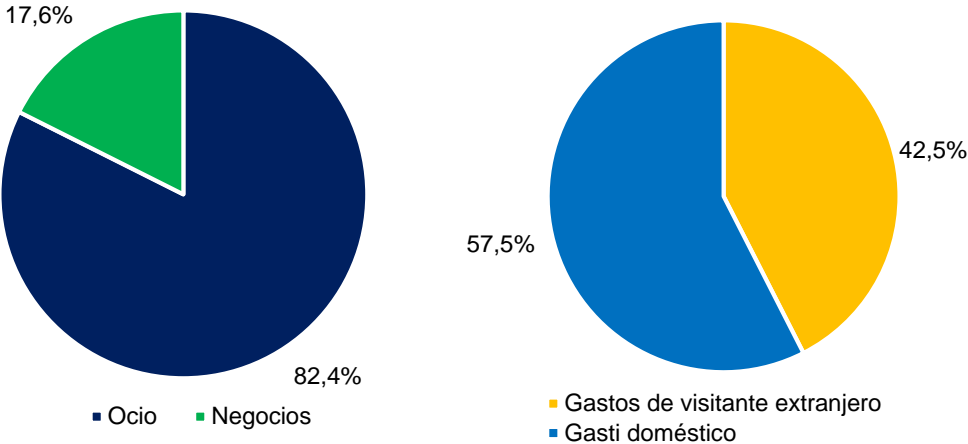
**Gráfico 17. Contribución directa de Viajes y Turismo al PIB (miles de millones de COP constantes base 2017): absoluta y porcentaje de participación**



Fuente: WTTC, 2018.

El gasto en viajes de ocio (entrantes y nacionales) generó el 82,4% del PIB directo de viajes y turismo en 2017 (34.852,2 mil millones COP) en comparación con el 17,6% del gasto en viajes de negocios (7.429 mil millones COP). Se espera que el gasto en viajes de ocio crezca un 3.3% en 2018 a COP 35.997 mil millones, y aumente un 3.7% anual a COP 51.561 mil millones en 2028. Finalmente, se espera que el gasto en viajes de negocios crezca un 1.9% en 2018 a COP 7.569 mil millones, y aumente un 3.6% anual a COP10.728 mil millones en 2028 (WTTC, 2018). Por otro lado, el gasto doméstico representó el 57,5% del gasto total en Viajes y Turismo y el gasto de visitantes extranjeros representó el 42,5%.

**Gráfico 18. Desglose del gasto de viajes y turismo en Colombia 2018**



Fuente: Adaptado de WTTC, 2018.

**5.4. TENDENCIAS DEL SECTOR DE VIAJES Y TURISMO**

En este apartado se encuentran las principales tendencias del sector de Viajes y Turismo, las cuales guardan una gran relevancia para la idea de negocio. El estudiar las tendencias del sector permitirá disminuir el nivel de incertidumbre, facilitando la toma de decisiones. Debido a la acelerada dinámica al que se enfrentan hoy las empresas alrededor del mundo, estar atento a los cambios que se dan en las tendencias de consumo o de provisión de bienes y servicios resulta fundamental en la configuración de ventajas comparativas y competitivas.

Los datos analizados provienen de diversas fuentes como el Consejo Mundial de Viajes y Turismo y las investigaciones realizadas por marcas privadas del sector como booking.com y la franquicia VISA, quienes realizaron estudios sobre las tendencias del sector desde el consumo y desde la oferta. Debido a la gran contribución que el sector de Viajes y Turismo aporta a la economía mundial y a las grandes perspectivas de crecimiento de este, se requerirá la continua innovación y reinención en todo el sector (WTTC, 2019b; OMT, 2017). Los líderes del sector deberán fomentar una perspectiva ágil que pueda responder a las nuevas demandas y expectativas de los clientes, la próxima revolución en las capacidades de datos y los mayores riesgos comerciales (WTTC, 2019b)

#### **5.4.1. Énfasis en la experiencia**

A medida que las personas, las comunidades y las empresas se vuelven más sofisticadas sobre las formas en que las tecnologías pueden funcionar de la mano con la naturaleza humana y las experiencias análogas, surgen nuevas ideas y creencias sobre la mejor manera de vivir una vida conectada. Atendiendo a ello, tanto las experiencias en línea como las fuera de línea se están integrando cada vez más, desde comprar hasta socializar y consumir medios. Dada la gran capacidad que el sector de Viajes y Turismo tiene para proveer experiencias, se cuenta con el potencial para diseñar viajes significativos, únicos, sin fricciones e incluso desconectados que respondan directamente a estos valores cambiantes (WTTC, 2019b).

Esta lógica hace necesario abordar el concepto de *Economía de la Experiencia*, el cual, en un sentido amplio, se refiere a un cambio general en la producción de una economía de servicios a una economía que produce experiencias. Se refiere a la comercialización de las experiencias e incluye la incorporación de experiencias memorables de los clientes en el diseño de un producto o servicio, así como las estrategias de marketing utilizadas para venderlos, en este caso, los viajes. Las cafeterías como Starbucks no solo venden café; venden una fusión de jazz, sofás de cuero y un lugar cómodo para trabajar desde una computadora (WTTC, 2019b).



## Se espera que para el 2028 los gastos previstos en economía de la experiencia alcancen los USD 8,2 billones (WTTC, 2019b)

Atendiendo la dinámica creciente que ha tenido en los últimos años la economía de la experiencia, muchas otras disciplinas se han desarrollado para satisfacer esta nueva demanda, entre ellas el diseño de productos y servicios centrados en el usuario. Uno de los sectores con mayor perspectiva de crecimiento en los próximos es el de cuidado personal, belleza y anti-edad, el cual ha contribuido en USD 1,08 billones a la economía global de bienestar en 2018. Por otro lado, el sector de Viajes y Turismo ha aportado a través del turismo de bienestar con USD 639 mil millones (Figura 11).

**Figura 11. Economía de la experiencia: aumento en el bienestar físico y mental tendencias globales**

### Énfasis aumentado en el bienestar físico y mental

**\$4,2 Bn**

Economía global del bienestar



Bn: Billones; mm: miles de millones

Fuente: WTTC, 2019b

La economía de la experiencia ha alcanzado un nuevo pico. Las experiencias como moneda social ya no son suficientes. Ahora, los consumidores buscan experiencias compartidas para brindar significado, mejora personal y conexiones más fuertes (Eventbrite, 2014). El turismo tiene un gran potencial para satisfacer esta nueva

tendencia de consumo, ya que a través de viajes puede ofrecer experiencias compartidas, en las que más allá de llevar al público un mero paquete turístico, simple y tradicional como se ha hecho hasta el momento, se ofrezcan experiencias sensoriales, gastronómicas e incluso emotivas.

#### **5.4.2. El ascenso del viajero de la "segunda ciudad"**

De acuerdo con Booking.com (2019), la firma holandesa de búsqueda de alojamiento y experiencias de viaje que se encuentra entre una de las más grandes y reconocidas del mundo, una de las tendencias de viajes para el 2020 serán los viajes a la segunda ciudad (*second-city travel*), que significan la exploración de destinos menos conocidos en un intento por reducir el turismo excesivo y proteger el medio ambiente. Según la firma, más de la mitad (54%) de los viajeros globales quieren participar en la reducción del turismo excesivo, mientras que el 51% cambiaría su destino original por una alternativa menos conocida pero similar si supieran que dejaría menos impacto ambiental.

Para despertar el interés, el 60% de los viajeros globales estarían interesados en tener acceso a un servicio (aplicación / sitio web) que recomiende destinos donde un aumento en el turismo tendría un impacto positivo en la comunidad local. Se espera ver a las empresas, (ideas de negocio incluidas), responder a esta tendencia al ofrecer a los viajeros experiencias en destinos de segunda ciudad dando paso al turismo destinos alternativos o menos conocidos en su país o región elegidos. Análogamente, se espera que la colaboración en el ecosistema de viajes aumente con campañas de concientización e impulsos de mejora de la infraestructura para atraer a los visitantes a tomar el camino menos transitado.

#### **5.4.3. Decisiones de viaje en manos de la tecnología**

El 2020 será el año en el que los viajeros pondrán aspectos clave de su proceso de toma de decisiones en manos de la tecnología. Si bien para muchos puede resultar angustioso tener que decidir a qué lugar del mundo viajar o qué tipo de actividades o excursiones elegir, la tecnología permitirá superar este obstáculo con facilidad

(Booking.com, 2019). De acuerdo con esta firma, las recomendaciones inteligentes y confiables lideradas por la tecnología facilitarán a los viajeros el acceso a la información sobre experiencias que de otro modo no se habrían cruzado en su camino, a la vez que configuran otra gran ventaja y es el ahorro de tiempo.

Según estudios de mercado realizados por Booking.com (2019), casi seis de cada 10 (59%) personas dicen que quieren que la tecnología les ofrezca un "comodín" y opciones sorpresa para experimentar algo completamente nuevo el próximo año. Además, casi la mitad 46% de los viajeros globales declaran que usarán una aplicación que les permite explorar y reservar actividades en tiempo real de manera rápida y fácil mientras viajan. Por otro lado, 44% de los viajeros planea usar una aplicación que les permita planificar previamente las actividades, para que siempre tengan las respuestas en un solo lugar. Satisfaciendo esa demanda, 2020 verá aún más aplicaciones de Inteligencia Artificial que ofrecen sugerencias personalizadas de destinos para visitar, lugares para quedarse y cosas que hacer en función de sus preferencias actuales, viajes anteriores y factores contextuales clave como el clima y la popularidad.

#### ***5.4.4. Viajes en cámara lenta***

Durante algunos años ha sido común entre los viajeros tratar de recorrer la mayor cantidad de lugares en el menor tiempo posible. Lo anterior ha llevado a que muchas agencias ofrezcan paquetes, por ejemplo, para visitar Europa, en el que los viajeros pasan en promedio un día por cada ciudad. Pues bien, la tendencia para el 2020 parece ser otra, en lugar de experimentar el miedo constante a perderse algo y tratar de acelerar lo más posible, viajar se tratará de tomarlo con calma. El 2020 el 48% de los viajeros planean utilizar medios de transporte más lentos para reducir su impacto ambiental y seis de cada 10 (61%) preferirían tomar una ruta más larga para experimentar más del viaje en sí (Booking.com, 2019).

Los estudios de Booking.com (2019), afirman que los tipos de transporte que se adaptan al nuevo deseo por desacelerar el ritmo en los viajes van desde bicicletas de pedales hasta tranvías, trineos y botes, así como nuestros propios pies. De

hecho, al 57% de los viajeros ya no les importa pasar más tiempo viajando para llegar a su destino si toman un medio de transporte único. Del mismo modo, el 64% estaría interesado en sentirse como si estuvieran retrocediendo en el tiempo al tomar un viaje histórico en tren (por ejemplo, Flying Scotsman, Orient Express).

#### **5.4.5. Escapada a un destino “parque de diversiones”**

Debido a que el entorno al que la mayoría de las personas se enfrentan hoy es cada vez más acelerado, los viajeros a menudo cuentan con poco tiempo, una noción que no comienza ni se detiene con las vacaciones. Esta situación genera que los viajeros quieran ser lo más eficientes posible en sus vacaciones, por lo que, en lugar de conformarse con un tema para todas las vacaciones, 2020 verá un aumento en los viajeros que exploran “todo lo divertido”, al visitar destinos que ofrecen una variedad de experiencias enriquecedoras. Esto implica que aquellos destinos que lo “tienen todo” (por ejemplo, ciudad, naturaleza, vida nocturna, gastronomía, etc.) será extremadamente atractivos en el 2020.

Según el estudio de Booking.com (2019), el 54% de los viajeros globales dicen que quieren hacer un viaje largo a un lugar que tenga todas sus actividades favoritas y lugares de interés juntos, y el 62% está de acuerdo en que elegirían un destino que ofrezca todas sus actividades favoritas y lugares de interés cerca uno del otro para ahorrar tiempo de viaje. Reconociendo esto, se espera que industria continúe facilitando aún más a los viajeros aquellos itinerarios llenos de variedad, ofertas y rutas para permitirles aprovechar al máximo estos que lo tienen todo. Los viajeros de Booking.com identificaron como destinos que lo tienen todo a: Montevideo (Uruguay), Ilhabela (Brasil) y Naha (Japón), entre otros.

#### **5.4.6. El año de los abuelos viajeros**

Según Booking.com (2019), el 2020 será el año del "abuelo", ya que más abuelos tomarán vacaciones épicas solo con sus nietos, dejando atrás a la generación media (a los padres). Casi las tres cuartas partes (72%) de los abuelos están de acuerdo en que pasar tiempo con sus nietos los hace sentir jóvenes y el 71% cree que los

padres necesitan tiempo a solas sin sus hijos. Esta tendencia ya se ha empezado a reflejar en las redes sociales a través del uso de hashtags y publicaciones de jóvenes que viajan con sus abuelos. Si se combina con el hecho de que la generación anterior de hoy es más saludable, más aventurera y más ansiosa por mantenerse joven y activa que nunca antes, veremos vacaciones 'grandiosas' que ofrecen una variedad de experiencias activas para que ambas generaciones participen para ser aún más más popular en el año que viene.

#### **5.4.7. Viajes gastronómicos**

Se espera que, en el 2020, los viajeros pongan al frente sus ambiciones culinarias y gastronómicas a la hora de tomar decisiones sobre los lugares que van a visitar. Lo anterior implica que las reservas de restaurantes y experiencias gastronómicas deban ser altamente competidas. Para muchos, dónde y cuándo viajan comenzará con, y dependerá de, si pueden reservar una mesa para disfrutar de una cocina muy codiciada, en muchos casos en lugares cuyas listas de espera duran meses. Y con el apetito suscitado por la abundancia de contenido y recomendaciones de las redes sociales, no serán solo los restaurantes de renombre en los que los viajeros están desesperados por conseguir un asiento.

Las 'gemas ocultas', aquellos lugares que durante mucho tiempo han sido favoritos entre los lugareños y ofrecen sabores locales muy buscados, a veces muy alejados de los caminos trillados, son los que tienen más probabilidades de hacer cosquillas a los viajeros que buscan experiencias gastronómicas locales, pues 71% de los viajeros globales que dicen que comer productos de origen local es importante para ellos cuando están de vacaciones (Booking.com, 2019).

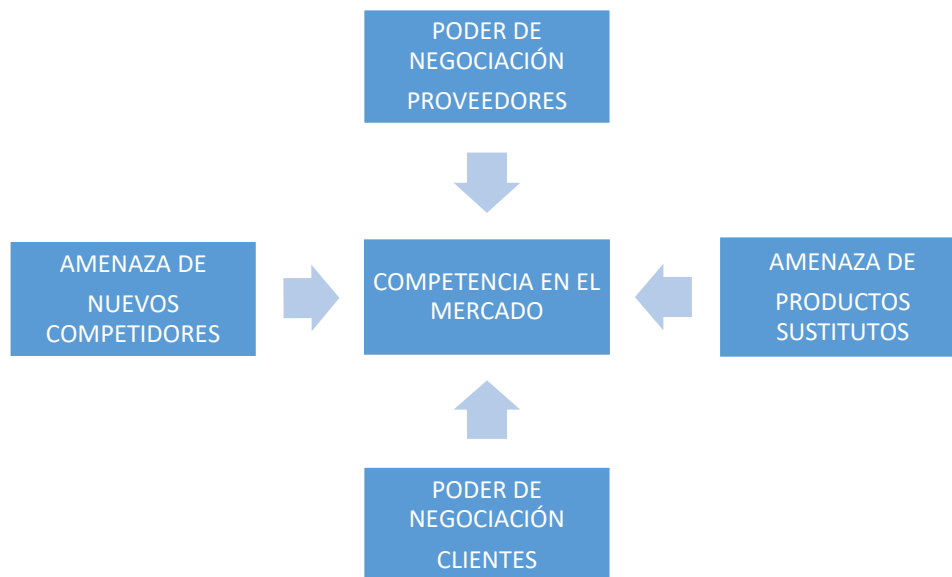
### **5.5. ANÁLISIS COMPETITIVO DEL SECTOR TURISMO: CINCO FUERZAS DE PORTER**

Las actividades económicas que desarrolla una empresa se enmarcan en un sector y no son ajenas a la interacción con otras empresas. Dichas interacciones se ven mediadas por una serie de condiciones y factores ambientales, entre ellas, la

competitividad del sector, la cual debe entenderse como la capacidad que tiene (en este caso el sector turismo), para satisfacer los requerimientos tanto de las empresas como de las personas que usan los servicios de este. El conocer la competitividad del sector permite crear propuestas para que el servicio que se planea ofrecer responda a los requerimiento del sector. El modelo de competitividad propuesto por Michael Porter establece que en cualquier sector, la competencia está ligada a cinco fuerzas, a saber:

- Competidores directos
- Clientes
- Proveedores
- Productos sustitutos
- Competidores potenciales

**Figura 12. Cinco fuerzas de Porter**



Fuente: Porter, 1992.

### **5.5.1. Competidores directos**

Los competidores directos de la idea negocio serán aquellos prestadores de servicios turísticos activos en el RNT en el Valle del Cauca, ya que al estar activos han cumplido con la reglamentación del sector y al estar ubicados en el Valle del Cauca, se encuentran en la zona de influencia inmediata que se ha considerado para la idea de negocio. Según datos de CITUR (2019), en el Valle del Cauca se encontraban activos en el RNT un total de 1.767 prestadores de servicios turísticos (ver Gráfico 1). Entre 2017 y 2018 el crecimiento de estos competidores directos fue del 10%.

A pesar de lo anterior, los prestadores de servicios turísticos informales también constituyen competencia directa para la idea de negocio, pues aunque no cumplen con la regulación del sector, pueden atraer clientes y competir en precios, beneficios, etc. Según CITUR (2019), el nivel de informalidad del sector en el Valle del Cauca para el año 2017 fue del 63,15%, esto equivale a 2.300 prestadores de servicios turísticos informales. En Cali se registraron 2.079 prestadores de servicios informales y el nivel de informalidad del sector fue de 72,89%.

Las grandes agencias de viaje que tienen presencia en todo el territorio nacional representan el principal tipo de competidor, principalmente por su solidez y trayectoria, ya que al ser empresas con una historia de éxito y buena reputación generan confianza en los clientes, uno de los principales factores de decisión de compra. Adicionalmente, estas agencias de viaje tienen un alto poder de negociación con los demás proveedores de la cadena de servicios turísticos, como hoteles, aerolíneas y aseguradoras, por ejemplo. Lo anterior les permite un alto nivel de competitividad.

### **5.5.2. Clientes**

Actualmente la idea de negocio cuenta con una base de datos en la que se encuentran registrados 27 clientes. Varios de ellos adquieren servicios en repetidas ocasiones. Sin embargo, al formalizar actividades y estructurar cada vez más la idea

de negocio, se espera un aumento considerable en el número de clientes. En cuanto a los servicios actuales que se ofrecen a los clientes, se encuentran los viajes grupales, la venta de tiquetes aéreos, seguros y las asesorías en temas migratorios. Con el fin de mantener a los clientes, es importante crear incentivos para aquellos que adquieren servicios de manera regular y aquellos que atraen a otros clientes, ya que este tipo de cliente son los que tienen más valor en términos de negocio para la empresa.

El perfil del cliente actual se caracteriza por estar en un rango de edades que van desde los 25 a los 40 años en promedio, además la mayoría de los clientes son mujeres. Se desconocen otras características demográficas de los clientes y clientes potenciales, las cuales pudieran ser de gran provecho a la hora de lanzar nuevos servicios y de desarrollar estrategias de publicidad.

### **5.5.3. Proveedores**

Actualmente los proveedores de la idea de negocio se categorizan en empresas de transporte aéreo, aseguradoras, proveedores de alojamientos y establecimientos que operan actividades de ocio y entretenimiento. Entre los proveedores de servicios de transporte se encuentran las aplicaciones de transporte urbano, las aerolíneas, las compañías férreas y las empresas de buses. A continuación, se relacionan algunos de los proveedores actuales:

Aerolíneas (21)<sup>7</sup>

- Aeromexico
- Aireuropa
- Airfrance
- American Airlines
- Avianca

---

<sup>7</sup> Recuento basado en las aerolíneas usadas por la idea de negocio hasta el momento



- British Airways
- Condor Airlines
- Copa Airlines
- Delta Airlines
- Easyjet
- Iberia
- KLM
- LATAM Airlines
- Lufthansa
- Ryanair
- South African Airways
- Turkish Airlines
- United Airlines
- Vivaair
- Vueling
- Wingo

#### Transporte férreo (9)

- AVE (Alta Velocidad Española, España)
- DB (Deutsche Bahn, Alemania)
- FlixTrain (Alemania)
- ITALO (Italia)
- Metros urbanos (Chicago, Nueva York, Londres, etc.)
- Peru Rail (Perú)
- SNCB (Bélgica)
- Sprinter (Países Bajos)
- TGV (Train à Grande Vitesse, Francia)

#### Transporte terrestre en bus (7)

- Alsa

- Blabla bus
- Eurolines
- Expreso Bolivariano
- Flixbus
- Ouibus
- Transipiales

#### Aplicaciones de transporte urbano (4)

- Beat
- Cabify
- Dixitax
- Uber

#### Aseguradoras (5)

- Assist Card
- Axxa
- Cardinal Assistance
- EUA
- Travel Ace
- Zurich Insurance

#### Proveedores de alojamiento (7)

- Agoda
- Airbnb
- Booking.com
- Expedia
- Google hotels
- Hostel world
- Skyscanner

Debido a que en la actualidad se cuenta con una lista amplia de proveedores y que el principal factor de escogencia es el precio, entonces la demanda a cada uno de los proveedores es muy dinámica y poco predecible. En este sentido es muy fácil sustituir a cualquiera de los proveedores. En cuanto a la importancia del insumo para el desarrollo del servicio, todos los proveedores resultan indispensables para la prestación de servicios turísticos. El tamaño del proveedor en todos los casos se trata de empresas grandes, seguras y bien establecidas, así que las relaciones comerciales están bien respaldadas en la mayoría de los casos.

#### **5.5.4. Producto sustituto**

Al adquirir un servicio turístico como los viajes grupales, los clientes normalmente se enfrentan a la disyuntiva entre adquirir el “paquete” con una agencia de viaje u organizar el viaje por su propia cuenta, lo cual se conoce como reserva directa. La reserva directa es uno de los principales sustitutos de los viajes a través de los intermediarios como las agencias de viaje. Si bien la experiencia es totalmente distinta, gran parte de la demanda puede trasladarse de un “viaje grupal” a un “hágalo usted mismo” gracias a la ayuda de sitios web que comprenden metabuscadores de vuelos y ofertas a través de los cuales las personas pueden organizar sus propios viajes. Entre los principales están:

- Google Flights
- Skyscanner
- Kayak
- Momondo
- Tiquetes Baratos
- Vuela a la vida

Por otro lado, están los tours grupales ofrecidos por las grandes agencias como:

- Tours ofrecidos por Promotora de Turismo Belisario Marín
- Paquetes vacacionales ofrecidos por Aviatur
- Programas de Circulo de Viajes Universal (Agencia de Ahorro para Viajes)

- Paquetes turísticos ofrecidos por Viaja por Colombia y el Mundo

#### **5.5.5. Competidores potenciales**

El número de agencias de viaje ha venido aumentando durante los últimos años y a pesar de que se pretende ofrecer servicios turísticos a las personas como los viajes grupales basados en el compartir y en la aventura, las agencias de viaje tradicionales aun siguen siendo un rival importante. Los sustitutos afectan la competencia, ya que si ofrecen un precio más bajo o más atractivo que el servicio generado por la idea de negocio, parte de la demanda se trasladará al servicio sustituto. Entre las principales se encuentran Aviatur, Viajes Éxito, Falabella, HKM Travel y Promotora Belisario Marín, entre otras. Para mejorar el portafolio, pueden ofrecerse servicios más flexibles y personalizados, por ejemplo búsquedas de itinerarios flexibles como ofrecer varios destinos a los clientes teniendo en cuenta un presupuesto determinado.

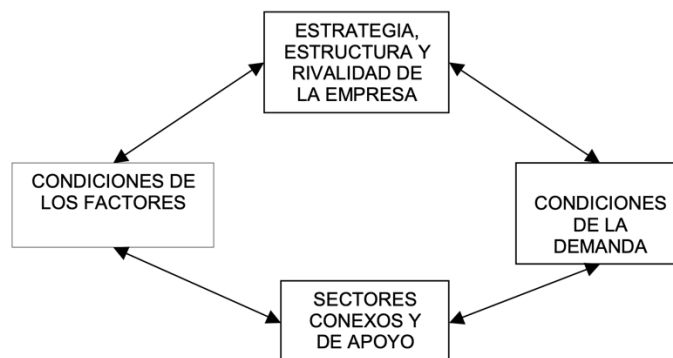
Otro de los productos sustitutos a los que se enfrenta la idea de negocio son los paquetes turísticos que son ofrecidos directamente por las aerolíneas como Avianca Tours, LATAM Travel, American Airlines Vacations y Copa Vacations. Estos paquetes turísticos tienen el respaldo de las aerolíneas y a pesar de que no manejan un concepto de viajes y/o experiencia grupal, sino mas bien individual, de pareja o grupo familiar, comprenden uno de los principales servicios sustitutos, pues son preferidos por gran parte de los clientes potenciales.

#### **5.6. DIAMANTE COMPETITIVO DE MICHAEL PORTER**

El diamante competitivo de Porter es un sistema que cuenta con varios elementos que están interrelacionados, pero que también pueden ser considerados de manera independiente como gestores de las ventajas competitivas de un sector. Cualquier desarrollo o actuación de un elemento siempre va a beneficiar o a afectar a los demás. Estos elementos que componen el diamante de Porter se conocen como determinantes de la ventaja competitiva de las naciones y son el resultado del

trabajo del autor para explicar por qué unas naciones son más competitivas que otras. Los determinantes son cuatro (ver Figura 13).

**Figura 13. Determinantes de la ventaja competitiva – Diamante de Porter**



Fuente: Porter, 1990.

El primero determinante es “las condiciones de los factores” y se refiere a la situación de una nación en términos de recursos o factores de producción como mano de obra especializada e infraestructura necesaria para competir en un determinado sector. El segundo determinante es “las condiciones de la demanda” y se refiere a la naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en el mercado al que pertenece. El tercer elemento es los “sectores conexos y de apoyo”, en el que se estudia la presencia o ausencia de sectores proveedores y a fines que sean internacionalmente competitivos. Finalmente, el cuarto factor es la “estrategia, estructura y rivalidad de la empresa” y se refiere a las condiciones en la nación que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan al igual que la naturaleza de la competencia.

El estudio de Michael Porter (1990), deja un gran aporte para las ciencias sociales y para las administrativas, ya que el diamante de determinantes de competitividad de las naciones puede ser llevado al contexto empresaria y ser utilizado para explicar por qué unos sectores son más competitivos que otros. Así que teniendo en cuenta la teoría, a continuación, se lleva la herramienta propuesta por Porter (1990) al análisis del sector turismo con el fin de determinar el estado actual y el

nivel de competitividad del sector al que se pretende entrar con la idea de negocio propuesta en este trabajo de grado.

### **5.6.1. Condiciones de los factores**

Actualmente la idea de negocio tiene el respaldo en términos de mano de obra calificada, pues el autor del presente trabajo de grado y quien adelanta el estudio de factibilidad para la creación de la empresa es un economista graduado de la Universidad del Valle y estudiante de último semestre de Administración de Empresas de la misma universidad, con amplia experiencia en la formulación de proyectos y en el sector turismo. En cuanto a los factores de producción, la idea de negocio cuenta con los elementos necesarios para poder llevar a cabo las actividades necesarias, como lo son un computador, acceso a internet, un lugar de trabajo/oficina. Sin embargo, carece de un recurso necesario para mejorar la comunicación con los clientes y poder canalizar mejor a los clientes potenciales, esto es una página web.

### **5.6.2. Condiciones de la demanda**

Respecto a la demanda a la que se enfrenta la idea de negocio, se tiene que actualmente muchos jóvenes manifiestan, según estudios como el de Nielsen Company (2017), su intención de viajar y conocer muchos lugares del mundo. La mayoría de estas personas jóvenes están dispuestas a dedicar gran parte de sus ahorros, salarios o incluso a adquirir deudas y obligaciones financieras para poder viajar. Este tipo de viajeros jóvenes a los que está orientada la idea de negocio se caracterizan por no ser exigentes en términos de la comodidad del viaje, sino que están más enfocados a la experiencia misma de viajar. No es que dejen al lado las comodidades, sino que sus exigencias van más orientadas a los destinos, el itinerario, el tiempo del viaje y otros elementos propios de la experiencia, más que en el tipo de acomodación o de transporte en el que se viaja. Otra de las características de la demanda, es que los viajeros son flexibles, por lo que proponer destinos no convencionales puede ser una oportunidad para satisfacer esa sed de

conocer lo inexplorado y lo desconocido que menciona en el estudio de Booking (2019).

### **5.6.3. Sectores conexos y de apoyo**

La amplia disponibilidad de proveedores de transporte, aerolíneas, aseguradoras, hospedaje, etc., comprende una gran ventaja para la competitividad de la idea de negocio, ya que provee de un gran poder de negociación para poder decidir a qué proveedor comprar los servicios intermedios. Adicionalmente, la presencia de otras agencias de viaje, ya consolidadas como los son Aviatur, Promotora Belisario Marin, etc., más allá de representar una amenaza, también pueden ser vistas como una oportunidad para como proveedores de la idea de negocio, pues muchos de los servicios que ellos prestan son complementarios. Además, se pueden utilizar herramientas como el benchmarking para crear servicios similares a los que estas agencias ofrecen, pero orientarlos al segmento de mercado joven, que es el de interés.

### **5.6.4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa**

La estrategia de la empresa está fundamentada principalmente en la presencia online y la creación de lazos y afiliación con los clientes/viajeros a través de una narrativa colectiva que se anida en las redes sociales. Sin embargo, durante el 2019, este tipo de iniciativas se proliferó de manera vertiginosa, y ese año vio el nacimiento de muchas agencias de viaje similares, las cuales hoy en día hacen que la rivalidad en el mercado se vaya tornando cada vez más fuerte. A pesar de lo anterior, la estructura virtual de la empresa, permite que esos rivales sean proveedores de ideas y de estrategias que bien pueden ser usadas también en beneficio propio y del sector.

## **5.7. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO**

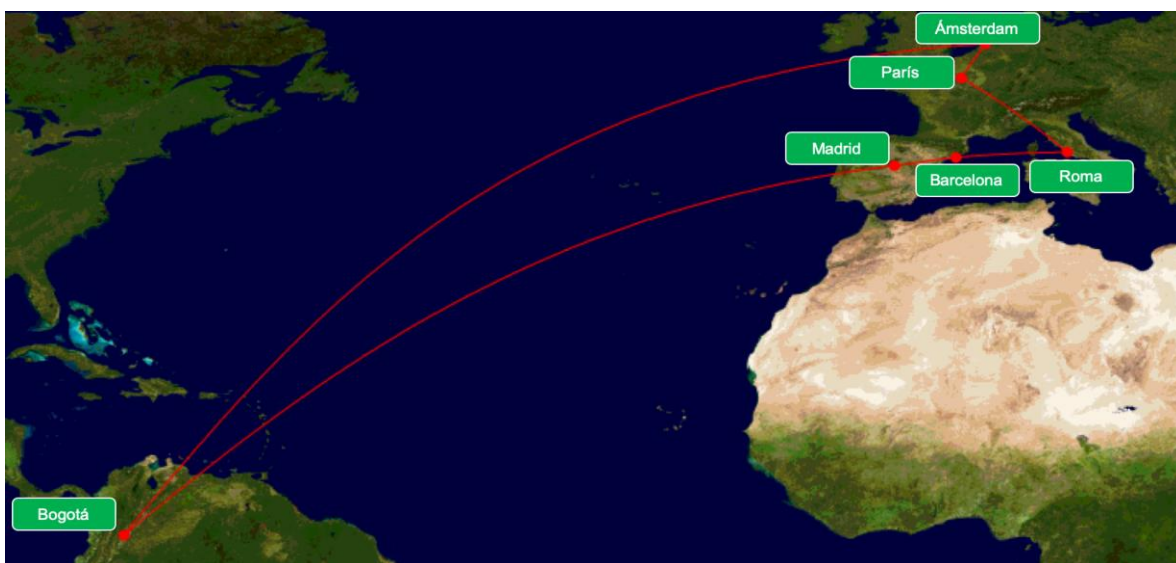
La idea de negocio está centrada en la prestación de servicios turísticos como viajes grupales, venta de tiquetes aéreos, seguros de viaje, reservas de alojamiento, entre

otros. Sin embargo, a pesar de la variedad de servicios que se planean ofrecer, el servicio principal serán los viajes grupales. Estos viajes serán tipo excursión, en los que se realizará un recorrido entre diferentes ciudades o pueblos al interior de un país o entre diferentes ciudades de diferentes países. Para el presente trabajo, se hará el ejercicio de análisis y desarrollo de la idea de negocio con este servicio estrella que es el más solicitado y se hablarán de tres paquetes en particular: Recorriendo Europa, Tesoros de Perú y Aventura en Turquía y Grecia.

### **5.7.1. Recorriendo Europa**

Este tour por Europa normalmente tiene una duración de dos semanas (15 días calendario). Durante el recorrido se visitan 5 ciudades entre las que se encuentran París, Barcelona, Roma (u otra ciudad), Madrid y Ámsterdam. El precio de este tour incluye los vuelos de ida y vuelta desde Bogotá a París o Ámsterdam y todos los vuelos entre las demás ciudades que se visitan. Los tiquetes incluyen los impuestos y el equipaje permitido por pasajero es una maleta de mano (10 Kg) y un artículo personal. También se incluye el alojamiento durante todo el viaje en habitaciones compartidas en hostales. Este tour tiene una participación promedio de 10 viajeros pero puede ofrecerse para un total de hasta 20 personas.

**Figura 14. Ciudades de conexión para el tour “Recorriendo Europa”**



Fuente: Elaboración propia, 2020.



### 5.7.2. Tesoros de Perú

Este recorrido de 15 días por Perú y el norte de Bolivia inicia en la ciudad de Lima, luego continua hacia Cusco desde donde se programa una salida de tres días para visitar Machu Picchu y se realizan actividades en la ciudad, luego se procede a Puno. Estando en Puno se visitan las Islas Flotantes de los Uros en el Lago Titicaca y luego se visita la ciudad boliviana de Copacabana. Desde Copacabana se programa una salida en bote para visitar las Islas del Sol y la Luna. Al abandonar la región del Lago Titicaca, se emprende camino hacia Arequipa para disfrutar de su bella arquitectura y su premiada gastronomía antes de regresar a Colombia. Este viaje incluye los vuelos desde Colombia hacia Lima y de Arequipa a Colombia, también se incluye un vuelo Lima-Cusco, transporte terrestre en las rutas Cusco-Puno, Puno-Copacabana, Copacabana-Arequipa y transporte en Van desde Cusco hasta la Hidroeléctrica (lugar desde donde se llega a pie a Machu Picchu). El alojamiento también está incluido con desayuno y el boleto de entrada a Machu Picchu. Además, se incluye el acompañamiento de un guía.

**Figura 15. Ciudades de conexión tour “Tesoros de Perú”**

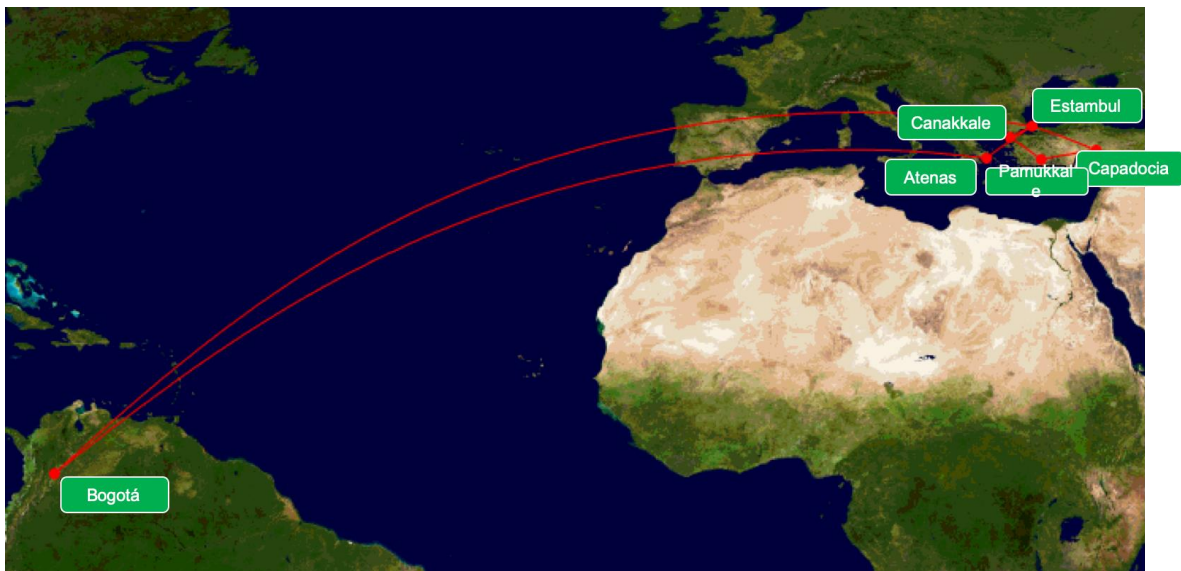


Fuente: Elaboración propia, 2020.

### 5.7.3. Aventura en Turquía y Grecia

Este tour consiste en un recorrido de dos semanas visitando inicialmente la ciudad más grande de Turquía: Estambul, allí los viajeros pasarán tres días visitando los principales atractivos turísticos de la ciudad, posteriormente el tour continuará hacia la ciudad portuaria de Canakkale donde se podrán visitar las ruinas de Troya y disfrutar del ambiente costero. Una vez recorridas Estambul y Canakkale, se visita el famoso Castillo de Algodón cerca de la ciudad de Pamukkale para luego visitar la famosa ciudad de Capadocia donde los viajeros podrán optar por un viaje en globo. El tour por Turquía termina nuevamente pasando una noche en la ciudad de Estambul antes de partir con destino a Atenas (Grecia), donde se visitará Acrópolis de Atenas, el Partenón y los viajeros podrán optar por un pasadía en alguna de las famosas islas griegas.

**Figura 16. Ciudades de conexión tour “Aventura en Turquía y Grecia”**



Fuente: Elaboración propia, 2020.

## **6. INVESTIGACIÓN, ESTUDIO Y PLAN DE MERCADO**

Con el propósito de mejorar el proceso de toma de decisiones relacionadas con los futuros planes de mercadeo de la empresa y de poder aprovechar la oportunidad de mercado que presenta actualmente el sector turismo, a continuación, se plantea una investigación de mercados de tipo descriptiva en la cual se utiliza la técnica de encuesta para la recolección de información. De acuerdo con Malhotra (2004), esta técnica se basa en el interrogatorio de los individuos, a quienes se les plantea una variedad de preguntas con respecto a su comportamiento, intenciones, actitudes, conocimiento, motivaciones, así como características demográficas y de su estilo de vida.

La estructura de este capítulo presenta primero el desarrollo del instrumento (encuesta) con el cual se recolectarán los datos, luego se aplica el instrumento y para esto debe definirse el tamaño de la muestra, posteriormente se hace la recopilación de los datos, luego se preparan y analizan los datos y finalmente se presentan los resultados obtenidos.

### **6.1. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LOS DATOS**

Para este análisis se ha realizado una encuesta electrónica por internet utilizando la herramienta de Google Forms. En este caso se pidió a los individuos que visitaran la página web de la encuesta a través de un link que se envió por diferentes medios como correo electrónico, WhatsApp, Facebook, Instagram, entre otros. En el Anexo 1 se encuentra una versión completa de la encuesta aplicada.

### **6.2. POBLACIÓN GLOBAL Y POBLACIÓN OBJETIVO**

Uno de los retos más comunes que tienen las empresas pequeñas o ideas de negocio en desarrollo cuando intentan ingresar a un mercado específico es la definición de los criterios para acotar el nicho. En este trabajo se define la población global como la población del Valle del Cauca, la cual corresponde según información del DANE (2019) a un total de 4'756.113 en el último censo realizado en 2018.

Con el fin de obtener la población objetivo, se define que la característica principal son los rangos de edades a los que pertenecen y para este ejercicio se utilizarán los habitantes del Valle del Cauca que se encuentren entre los 20 y los 39 años, esta población corresponde a un total de 1'504.778 habitantes, distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 4. Distribución de la población del Valle del Cauca por edades y género**

<b>Rangos de edades</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>
20-24	202.024	195.394	397.418
25-29	200.636	196.749	397.385
30-34	182.551	187.270	369.821
35-39	163.143	177.011	340.154
<b>TOTAL</b>	<b>748.354</b>	<b>756.424</b>	<b>1.504.778</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de DANE, 2019.

#### Tamaño de la muestra

Con el fin de determinar el tamaño adecuado de la muestra, se definieron las siguientes variables.

- Tamaño de la población: para el tamaño de la población se utilizó la proyección de población del Valle del Cauca que se encuentra entre los 20 y los 39 años en el censo 2019, publicada por el DANE (2019). Esta población corresponde a 1'504.778 habitantes.
- Nivel de confianza: para este ejercicio se propone el uso de un nivel de confianza de 95%.
- Margen de error: el rango de las respuestas de la población que pueden variar de las de la muestra está representado por un margen de error del 5%.
- Proporción esperada de preferencia: En este caso se utilizará un 50%

Teniendo en cuenta la información anterior, se utilizará la siguiente fórmula para el calculo del tamaño de la muestra

$$n = \frac{\frac{z_{\alpha/2}^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left( \frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Donde:

$n$  = tamaño de la muestra

$z_{\alpha/2}$  = valor de  $z$ , distribución normal, en este caso  $z_{\alpha/2} = 1,96$  para un nivel de confianza del 95%

$p$  = proporción esperada de preferencia, en este caso se hará con un nivel del 50%

$e$  = margen de error, en este caso 5%

$z$  = tamaño de la población. Para ese ejercicio será de 1'504.778

Entonces:

$$n = \frac{\frac{1,96^2 \times 0,5(1 - 0,5)}{0,05^2}}{1 + \left( \frac{1,96^2 \times 0,5(1 - 0,5)}{0,05^2(1'504.778)} \right)}$$

$$n = 384$$

De acuerdo con los cálculos anteriores, se tiene que el tamaño de la muestra para aplicar la encuesta deberá ser de 384.

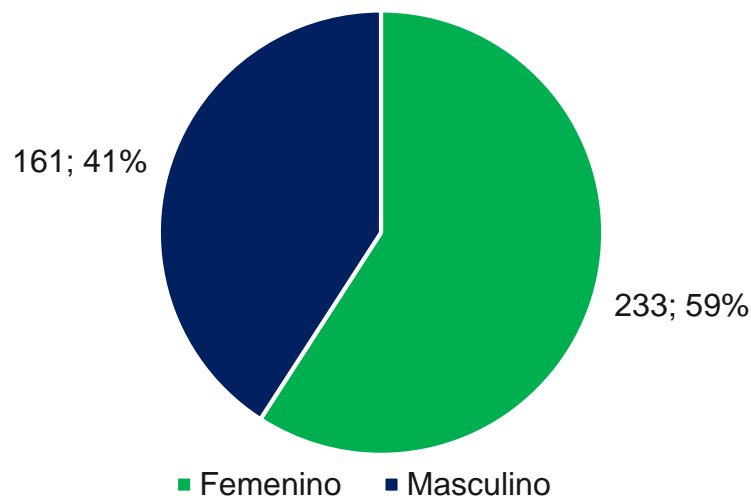
### **6.3. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

A continuación, se presentan y analizan los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta. Se obtuvo un total de 394 respuestas.

### 6.3.1. Género

Para de conocer el género de los encuestados se incluyó una primera pregunta sobre el género con el que se identifican y con las opciones de respuesta: femenino, masculino y otro. Los resultados muestran que el 59% de los encuestados son de género femenino, lo que corresponde a un total de 233 y el 41% de origen masculino con 161 respuestas. El género “otro” no obtuvo ninguna respuesta.

**Gráfico 19. Género de los encuestados total y porcentaje**



Fuente: Elaboración propia, 2020.

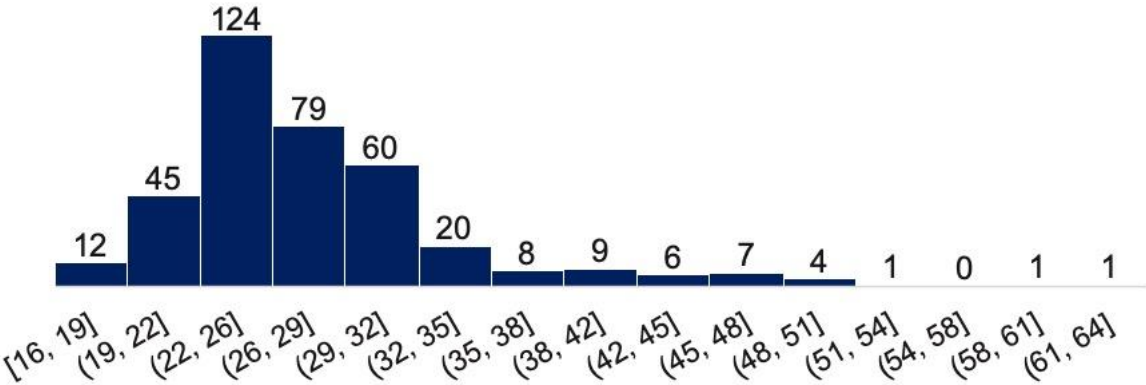
### 6.3.2. Edad

Con el fin de conocer la edad actual de los encuestados, se dispuso de un calendario para que indicaran su fecha de nacimiento. Dado que algunas de los encuestados indicaron que su fecha de nacimiento fue en el 2020, se realizó una limpieza de datos en la que se eliminaron esas respuestas erróneas, el resultado de dicho procedimiento fue la eliminación de 17 datos, lo cual dejó un total de 377 respuestas para el análisis.

De acuerdo con el histograma de los datos que se presenta en el Gráfico 20, la mayoría de los encuestados se encuentran en el rango de edad entre los 22 y 26

años, en este rango en específico hay un total de 124 encuestados, lo que corresponde a 32,8%. En términos porcentuales, también se observa que el 69,7% de los encuestados se encuentran en un rango de edad entre los 22 y 32 años (suma de tres rangos), esto es un total de 263 encuestados.

**Gráfico 20. Edad de los encuestados**



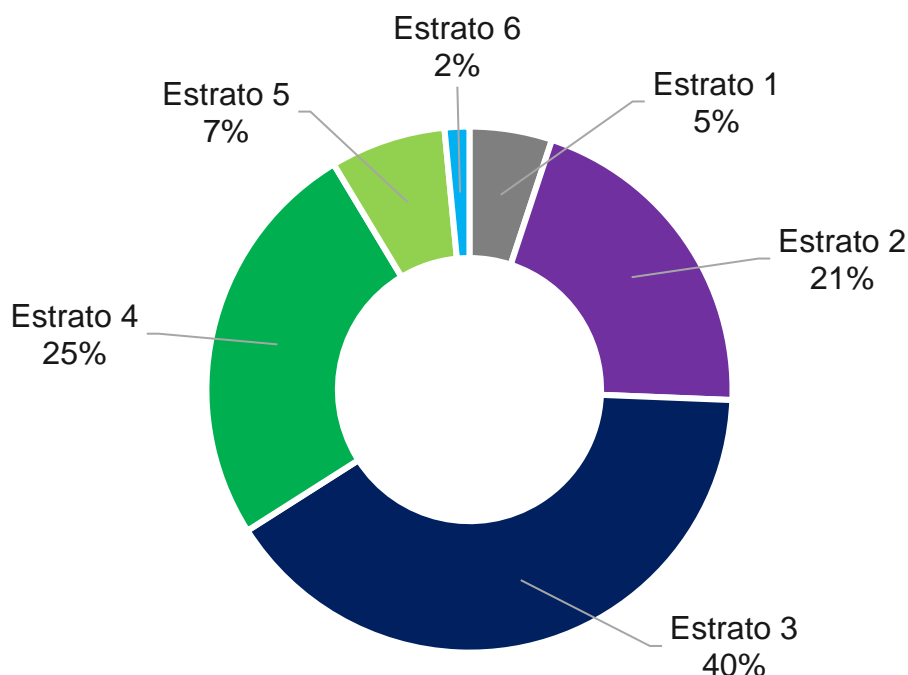
Fuente: Elaboración propia, 2020.

**6.3.3. Estrato socioeconómico**

Para identificar la estratificación socioeconómica de los encuestados, se incluyó la pregunta sobre el estrato al que pertenece cada encuestado. El análisis de esta variable en conjunto con los ingresos (que más adelante se presentan) puede dar luces del nivel de poder adquisitivo que caracteriza la muestra y por ende permite perfilar mejor el tipo de cliente.

El Gráfico 21 muestra que la mayoría de los encuestados pertenecen a los estratos socioeconómicos 2, 3 y 4. Particularmente, se tiene que el 40% de los encuestados pertenecen al estrato 3, 25% al estrato 4 y 21% al estrato 2. Los estratos 1, 5 y 6 fueron los que tuvieron una menor participación, por debajo del 8%, cada uno. Estos resultados indican que el poder adquisitivo de los encuestados es de nivel medio, pues no se encuentran ni en los estratos más bajos (0 y 1) ni en los más altos.

**Gráfico 21. Estrato socioeconómico de los encuestados**



Fuente: Elaboración propia, 2020.

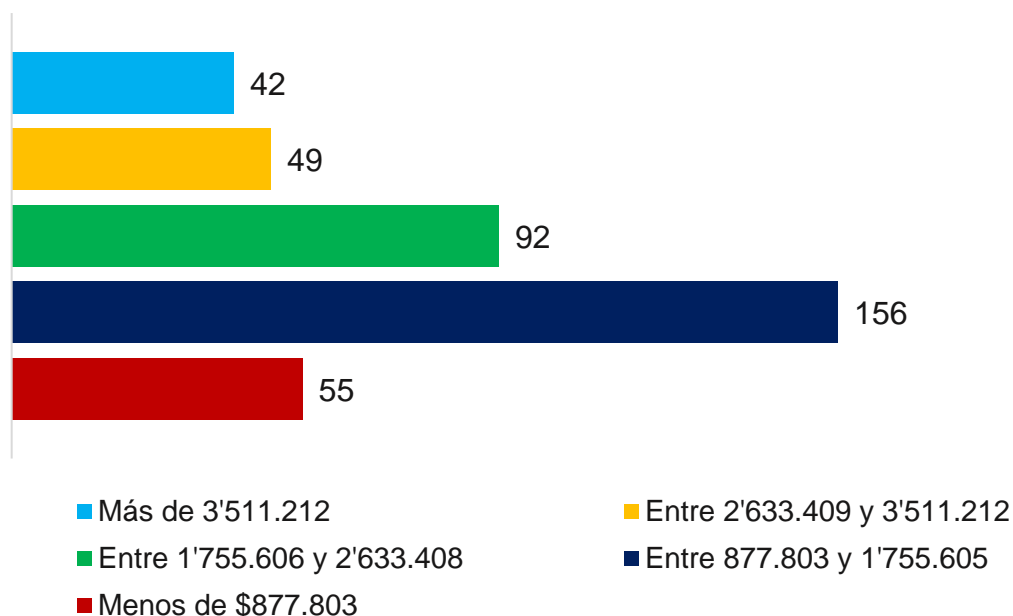
#### **6.3.4. Nivel de ingresos**

El nivel de ingresos de los encuestados es otro de los factores a tener en cuenta para medir el nivel adquisitivo de estos. Aquí se incluyó una pregunta para que los encuestados se ubicaran en diferentes rangos de ingresos en pesos colombianos. Estos rangos fueron minuciosamente determinados, teniendo en cuenta el salario mínimo legal vigente en Colombia para el 2020.

El Gráfico 22 indica que la mayoría de los encuestados, 156 exactamente, quienes representan el 39,5% tienen ingresos de entre 877.803 y 1.755.605, esto es entre 1 y 2 salarios mínimos. Por otro lado, el 23,3% (92 encuestados), tienen ingresos de entre 1.755.606 y 2.633.408, es decir entre 2 y 3 salarios mínimos. Solo el 10,6% indicó que tenía ingresos superiores a los 3.511.212 (más de 4 salarios mínimo).



**Gráfico 22. Nivel de ingresos de los encuestados**



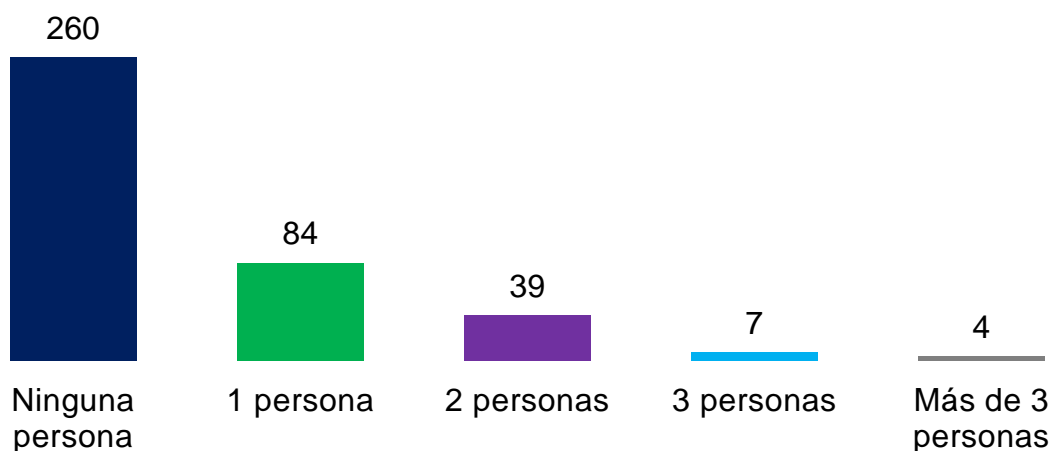
Fuente: Elaboración propia, 2020.

### **6.3.5. Dependencia económica de los encuestados**

Otro de los factores a tener en cuenta para aproximarse al poder adquisitivo es el número de personas que los encuestados tienen a cargo. Cuando se habla de dependencia económica, se refiere específicamente al número de personas que el encuestado debe apoyar financieramente, normalmente son hijos o padres, pero pueden ser también pareja u otros familiares. Para esto se les pregunto a los encuestados el número de personas que tienen a cargo independientemente del tipo de relación (madre, padre, hijo, conyugue, etc.)

El Gráfico 23 indica que la mayoría, esto es el 66% de los encuestados no tienen ninguna persona a cargo. Por otro lado, 84 encuestados, que representan el 21,3% tienen a su cargo a una persona. 39 de los encuestados (9,8%) tienen a cargo a dos personas. Solamente 7 personas manifestaron tener a su cargo a tres personas y finalmente 4 personas que representan el 1% de la muestra tienen a cargo a más de 3 personas.

**Gráfico 23. Personas que dependen económicamente de los encuestados**



Fuente: Elaboración propia, 2020.

### **6.3.6. Viabilidad comercial de la idea de negocio**

Con el fin de conocer si los encuestados están de acuerdo o no con la creación de una agencia de viajes dedicada a ofrecer viajes a bajo costo, se precisó esa pregunta en la encuesta y se obtuvieron los resultados que se muestran en el Gráfico 24. Los resultados son contundentes, a 99,2% de los encuestados les gustaría que existiera una agencia de viajes que promocionara paquetes internacionales a bajo costo.

**Gráfico 24. ¿Le gustaría que existiera una agencia de viajes que promocionara paquetes internacionales a bajo costo?**

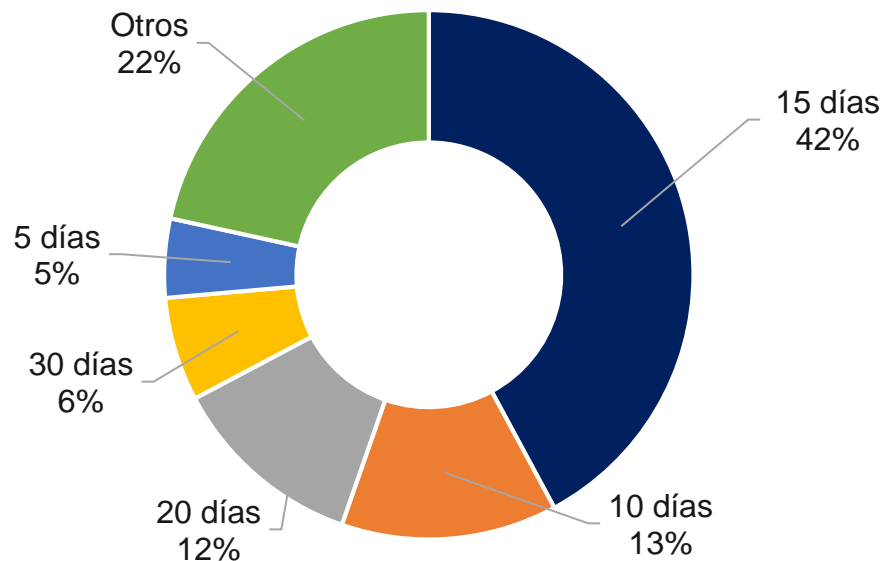


Fuente: Elaboración propia, 2020.

### 6.3.7. Disponibilidad de tiempo al año para viajar

También es relevante conocer el tiempo que normalmente los clientes potenciales usan para realizar sus vacaciones cada año. Por lo anterior y con el fin de conocer esto, se les pregunto a los encuestados cuantos días disponen al año para viajar. El Gráfico 25 indica que el 42,1% de los encuestados disponen de 15 días para realizar un viaje; el 13,2% dispone de 10 días; el 11,2% dispone 20 días; el 6% dispone de 30; el 4,8% dispone de 19 días; el restante de encuestados, que corresponde al 21,6% de la muestra seleccionaron otra cantidad de días disponibles, que iba desde 1 día hasta más de 30 días.

**Gráfico 25. Días disponibles en el año para viajar**



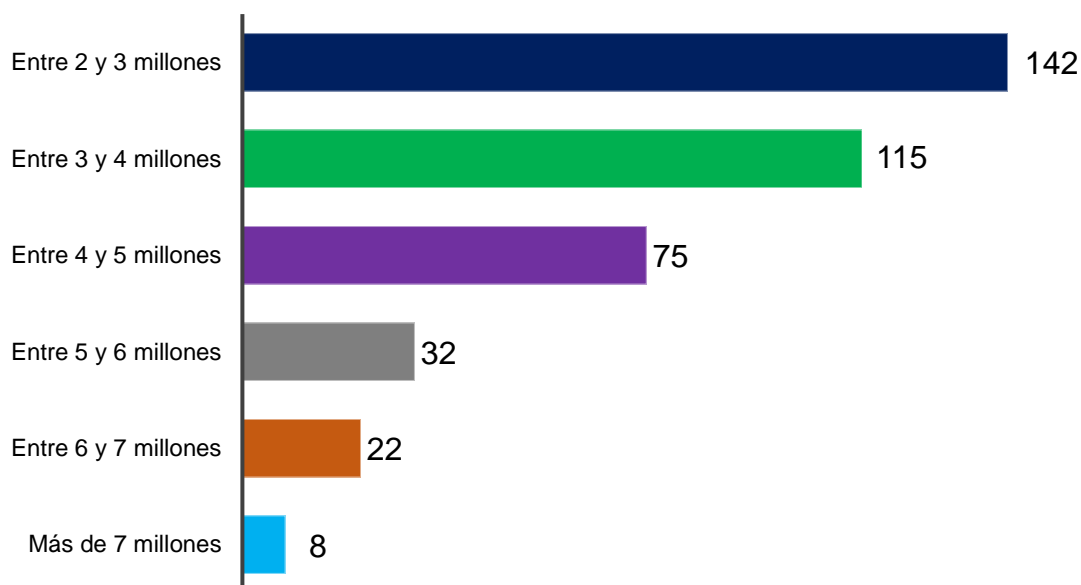
Fuente: Elaboración propia, 2020.

### 6.3.8. Disponibilidad a pagar por un paquete turístico internacional

Uno de los factores más importante en un estudio de mercado es la disponibilidad a pagar de las personas por los servicios ofrecidos. Se preguntó a los encuestados su disponibilidad a pagar por un paquete turístico internacional, 142 personas, que corresponde al 36% de la muestra, contestaron que están dispuestos a pagar entre

2 y 3 millones COP; 115 personas (29,2%) están dispuestas a pagar entre 3 y 4 millones; 75 personas (19%) están dispuestas a pagar entre 4 y 5 millones; 32 personas (8,1%) están dispuestas a pagar entre 5 y 6 millones; 22 personas (5,6%) están dispuestas a pagar entre 6 y 7 millones; y solamente 8 personas (2%) están dispuestas a pagar más de 7 millones como se muestra en el g

**Gráfico 26. Disponibilidad a pagar por un paquete turístico internacional**

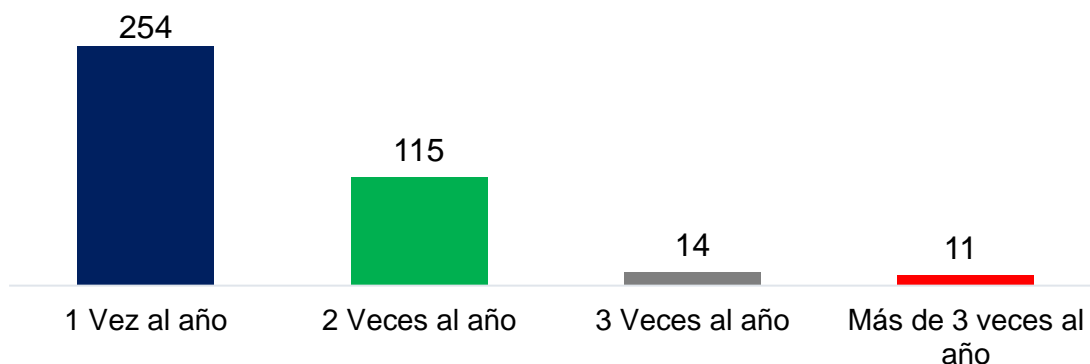


Fuente: Elaboración propia, 2020.

### **6.3.9. Número de vacaciones al año**

También se preguntó la frecuencia de viajes de vacaciones que realiza cada individuo en un año. Este dato servirá para calcular la frecuencia potencial de adquisición de los servicios turísticos; 254 personas (64,5%) salen una vez al año; 115 personas (29,2%) salen 2 veces al año; 14 personas (3,5%) salen 3 veces al año; y 11 personas (2,8) salen más de 3 veces al año.

**Gráfico 27. Número de veces que sale de vacaciones al año**

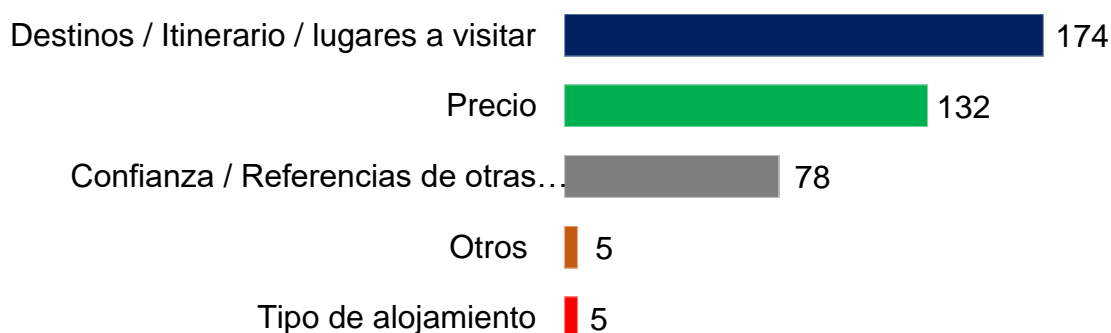


Fuente: Elaboración propia, 2020.

### **6.3.10. Factores importante a la hora de escoger un paquete turístico**

Una información muy relevante para el estudio de mercado es saber cuál es el factor más importante a la hora de escoger un paquete turístico, ante esta inquietud los encuestados respondieron que, 174 personas (44,2%) consideran como factor importante el destino/itinerario/lugares a visitar, 132 personas (33,5%) consideran como factor importante el precio, 78 personas (19,8%) consideran la confianza/referencias de otras personas como el factor importante, para 5 personas (1,3%) el factor importante es el tipo de alojamiento y para el restante (5 personas) el factor importante es otro motivo.

**Gráfico 28. Factor más importante a la hora de escoger un paquete turístico**

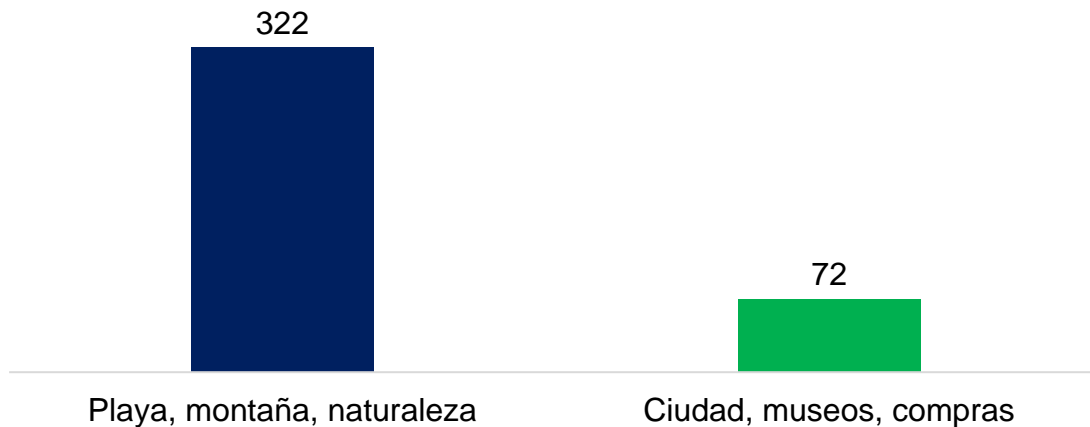


Fuente: Elaboración propia, 2020.

### **6.3.11. Tipo de destino que prefiere**

Para saber las preferencias del destino de los encuestados, se les pregunto que cual es el tipo de destino que prefieren, 322 personas (81,7%) prefieren como destino la playa/montaña/naturaleza, y 72 personas (18,3%) prefieren como destino la ciudad/museos/compras.

**Gráfico 29. Tipo de destino que prefiere**



Fuente: Elaboración propia, 2020.

### **6.3.12. Destino nacional preferido para visitar**

Algunos de los datos más importantes que se pueden obtener de los potenciales clientes a través de este tipo de encuestas son precisamente los datos sobre sus preferencias de viaje. En este caso se indagó sobre cuáles son los lugares de Colombia a los que les gustaría viajar y se utilizó el metodo de nube de palabras para analizar estos datos, como se muestra en la Figura 17. En esta nube de palabras, las palabras más grandes son las que más veces se repitieron en las respuestas de los encuestados y por ende los destinos nacionales de mayor preferencia. También se muestran los datos de los destinos con el mayor número de reiteraciones en las respuestas.

Se encontró que los lugares más atractivos son el Amazonas, San Andrés, la Guajira, Santa Marta y Caño Cristales, todos ellos con un gran número de

repeticiones (más de 20 y máximo 78 veces), el resto de destinos como Caño Cristales, Parque Tayrona, Medellín, Capurganá y Nuquí presentaron menos de 20 repeticiones. Los lugares con una sola repetición no fueron incluidos. Estos resultados tienen en común que los principales (excepto Amazonas) son destinos de playa y mar, por lo cual un viaje a estos destinos podría tener gran aceptación de mercado.

**Figura 17. Destinos nacionales preferidos**



Respuesta	Repeticiones
Amazonas	78
San Andrés	52
Guajira	50
Santa Marta	34
Cartagena	23
Caño Cristales	23
Parque Tayrona	17
Medellín	12
Capurganá	12
Nuquí	9

Fuente: Elaboración propia, 2020.

### 6.3.13. Destino internacional preferido para viajar

Aquí se repitió el ejercicio anterior, pero esta vez con destinos internacionales. Se obtuvo un resultado bastante homogéneo, ya que muchos de los lugares estaban cerca. Por ejemplo, en la Figura 18, se observa que Europa fue el destino que obtuvo mayor preferencia, un total de 37 repeticiones. Sin embargo, de los otros 9 destinos, 7 se encuentran en Europa, por lo cual se puede inferir que los tours a Europa siguen consolidándose como servicios turísticos con gran potencial de

mercado en Cali y en el Valle del Cauca. Dos de los destinos que destacan por estar fuera de Europa son México y Japón.

**Figura 18. Destinos internacionales preferidos**



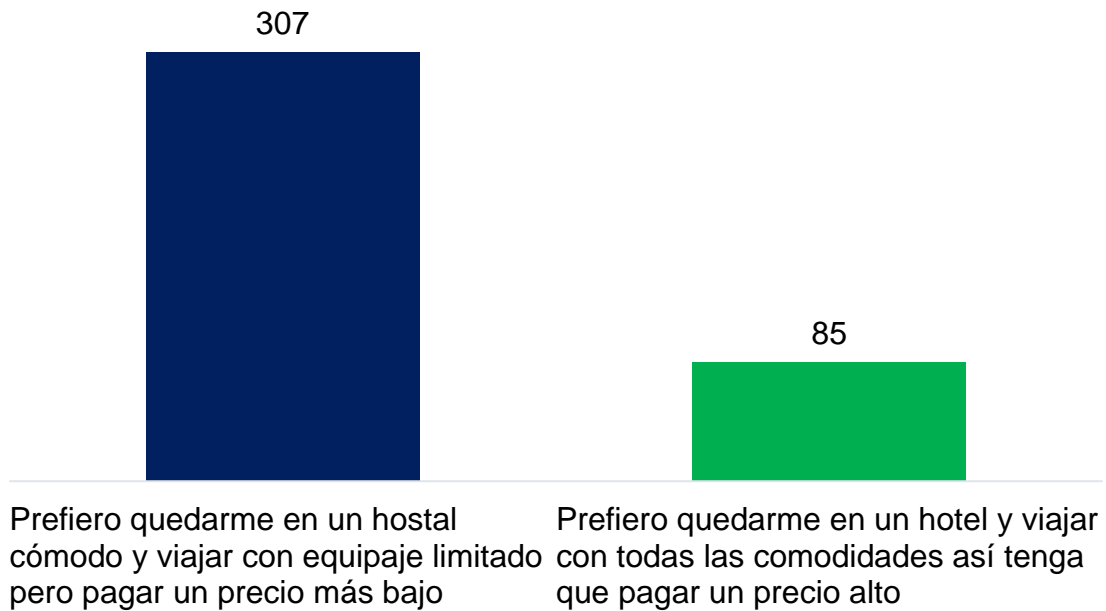
Fuente: Elaboración propia, 2020.

**6.3.14. Preferencia por la comodidad a la hora de viajar**

Para saber la preferencia de las personas a la hora del viaje y la estadía, se preguntó que opciones reflejarían mejor su preferencia en los viajes, 307 personas (78%) respondió que prefiere quedarse en un hostel cómodo y viajar con equipaje limitado pero pagar un precio más bajo, y 85 personas (21,6%) respondió que prefiere quedarse en un hotel y viajar con todas las comodidades así tenga que pagar un precio alto.



**Gráfico 30. Preferencia por los viajes**

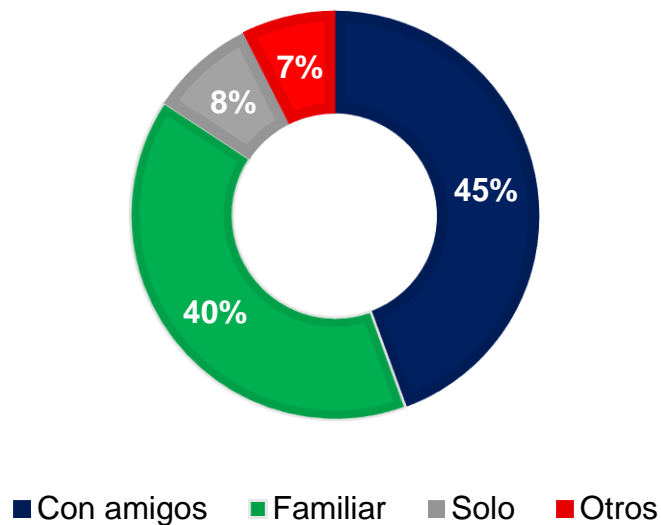


Fuente: Elaboración propia, 2020.

### **6.3.15. Con quienes viajan**

Se preguntó por el tipo de viaje que les gustaría realizar con respecto a la compañía. El 45% (175 personas) les gustaría ir con amigos; El 40% (157 personas) les gustaría ir con familiares; el 8% (33 personas) les gustaría ir solos; y el 7% (29 personas) les gustaría otro tipo de viaje, ya sea combinación de las opciones anteriores u otro tipo.

**Gráfico 31. Tipo de acompañante que prefieren para viajar**

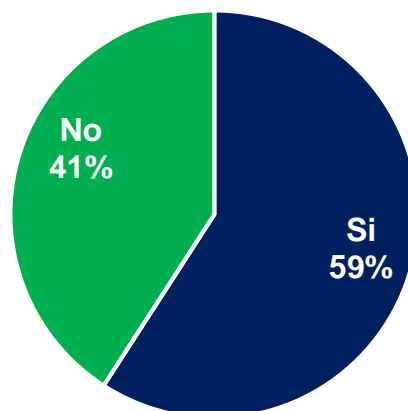


Fuente: Elaboración propia, 2020.

### **6.3.16. Viajeros experimentados**

Con el fin de conocer si la audiencia de la encuesta está conformada por viajeros experimentados o no, se preguntó a las personas si han salido alguna vez del país con motivo de viaje de vacaciones, 233 personas (59,1%) respondieron que SI, y 161 personas (40,9%) respondieron que no.

**Gráfico 32. ¿Ha salido del país por vacaciones?**



Fuente: Elaboración propia, 2020.

### **6.3.17. Preferencia por un logo**

Se solicitó a los encuestados que indicaran su preferencia entre dos posibles logos para la empresa. Para esto se desarrollaron dos logos con el nombre de Viajatto. Los dos logos comparados tenían una estructura similar, sin embargo, varían en la tipografía utilizada para el nombre, la paleta de colores y en que uno de ellos contiene un corto slogan. Se obtuvieron los siguientes resultados:

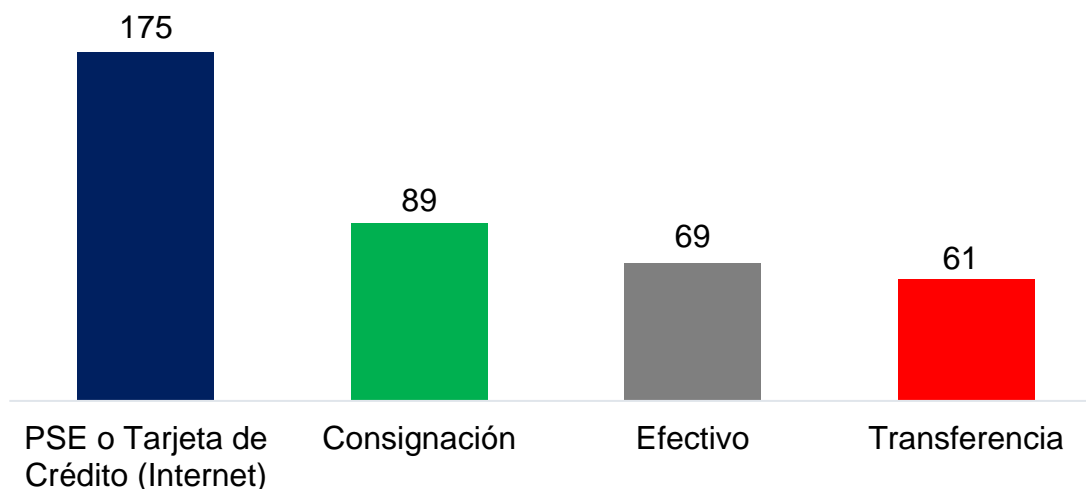


El logo que logró el mayor número de votos fue el Logo 2, el cual obtuvo una preferencia de 87,24% frente al logo 1 que obtuvo el 12,79%. Ambos logos integran la letra inicial del nombre “V” con la silueta de un avión. El avión es un elemento que transmite al cliente que la marca se enfoca en viajes. El logo preferido por los encuestados (logo 2) aplica una paleta de colores más diversa, integrando el color azul asociado a los servicios de viajes con el amarillo para resaltar la marca y su eslogan.

### **6.3.18. Medios de pago predilectos**

Se preguntó cuál es el medio de pago que más le genera confianza a la hora de adquirir un paquete turístico. 175 personas (44,4%) respondieron que les genera mayor confianza pagar con PSE o Tarjeta de crédito (Internet); 89 personas (22,6%) les genera confianza pagar por medio de consignación bancaria; 69 personas (17,5%) les genera confianza pagar en efectivo; y 61 personas (15,5%) les genera confianza pagar con transferencia.

**Gráfico 33. Medio de pago que le genera más confianza**



Fuente: Elaboración propia, 2020.

#### **6.4. MÉTODOS DE ADQUISICIÓN DE PAQUETES TURISTICOS**

De acuerdo con la información recolectada en el capítulo de benchmarking se encontró que las agencias estudiadas actualmente ofrecen sus servicios turísticos a través de su página web, oficinas físicas y presentación de portafolio a empresas (oferta corporativa). A continuación, se detallan cada una de estas estrategias con el fin de establecer elementos comunes entre la competencia y de esta manera poder proponer estrategias de monetización innovadoras para la idea de negocio.

##### **6.4.1. Oferta de portafolio a través de la página web**

Esta es quizá la opción que no debe faltar en ningún tipo de empresa, sea que se trate de una agencia de viaje o de otro tipo de negocio, ya que una buena estrategia de internet permitirá dar a conocer los servicios a un público mucho. En el estudio de benchmarking se mostró que las agencias presentan sus paquetes turísticos a través de una estrategia similar. Se trata de una imagen miniatura del destino que se visitará, acompañado de un nombre, no necesariamente el nombre del país o destino, sino una especie de metáfora. Por ejemplo, en lugar de presentar el paquete turístico como “Europa 2020”, se usaría un nombre como “Primavera por

las Capitales Europeas”, con lo cual se brinda de primera mano, información más detallada al cliente a la vez que se logra llamar la atención. Adicionalmente, se presenta el itinerario, precios base y condiciones para dar a conocer al cliente las características del paquete que puede adquirir con cada agencia.

**Figura 19. Ejemplo muestra de servicio en pagina web Aviatur**



Euro Express 16 Días Oit  
**Salidas:** Martes.

**Visita:** Francia, Alemania, Austria, Italia, España

París, Heidelberg, Múnich, Innsbruck, Verona, Venecia, Florencia, Roma, Pisa, Niza, Barcelona, Zaragoza, Madrid.

**Primera noche a bordo.**

**DESDE**  
**EUR 1,540.00**  
(Por persona y por estadía)

16 días ☀  
15 noches 🌙  
Acomodación Doble 🛏  
Vigencia: 24/03/2020 📅  
14/04/2021

Elegir

Fuente: Aviatur.com, 2020.

#### **6.4.2. Oficinas físicas**

Aunque no es el caso de todas las agencias de viaje, muchas de ellas cuentan con oficinas físicas en las cuales ofrecen servicio y orientación al cliente en varias partes de la ciudad o del país. Una de las características principales de las agencias que cuentan con varias sedes y/u oficinas es que son agencias grandes y consolidadas y por ende tiene un apalancamiento considerable, ya que la presencia física expandida implica asumir costo y gastos bastante elevados. Un ejemplo de este tipo de agencias es la Promotora de Turismo Belisario Marín, la cual cuenta con oficinas con una excelente arquitectura, tecnología y que reflejan a la vez al cliente la seguridad de que están tomando un servicio con un agencia de renombre y consolidada.

**Figura 20. Ejemplo de presencia física – oficinas Promotora Belisario Marín**

The image shows the top section of a website for 'PROMOTORA Belisario Marín'. The logo is on the left with the tagline 'El mundo es tu destino'. To the right is a 'CONTÁCTANOS' button and social media icons for Facebook, YouTube, Instagram, Google+, and Email. Below these are links for 'BLOG', 'PROGRAMA TV', and 'GALERÍA'. A horizontal menu lists various services: 'EXCURSIONES | PLANES EN OFERTA | COLOMBIA | VISIT COLOMBIA | VUELOS | HOTELES | PAQUETES | PROMOCIONES | TOURS | TRASLADOS | AUTOS | CRUCEROS'. The main visual is a photograph of a modern office with curved desks, red chairs, and computers. The text 'NUESTRAS OFICINAS' is overlaid on the image. Below the image, the address for the main office in Cali is provided: 'Sede Principal Cali, Centro Comercial Palmetto Plaza, Calle 9 N° 48 - B1 Local 267, oficinacalisur@promotoradeturismo.com, Tel: (57) (2) 513 7777'.

Fuente: Promotora de Turismo Belisario Marín, 2020

### **6.4.3. Ofertas corporativas**

Las agencias de viaje suelen tener contratos con otras empresas para proveer servicios turísticos a sus empleados o para gestionar la parte de viajes de negocios de las empresas. Esta estrategia de monetización es bastante atractiva, ya que cuando se logran contratos con empresas grandes o empresas que están creciendo rápidamente, esto permite a la agencia consolidarse aun mas y obtener una línea de ingresos adicional. Un ejemplo de esto son las universidades, las cuales para organizar itinerarios de viaje de sus profesores, investigadores, colaboradores, eventos, etc., cuentan con contratos con agencias de viaje para que sean estas las encargadas de los asuntos relacionados.

## **6.5. ELEMENTOS DE MERCADEO**

### **6.5.1. La Marca**

La empresa se llamará Viajatto y lo que busca transmitir es la creación de lazos y afiliación con los clientes/viajeros a través de una narrativa colectiva que se anida en las redes sociales. Esta marca inspirada en el estilo de viaje mochilero, descompilado, flexible y aventurero, busca consolidarse como una marca líder de

servicios turísticos entre la gente joven e incluso entre aquellos no tan jóvenes pero con un espíritu de aventura. El nombre Viajatto se justifica por ser una palabra que emite a quien la escucha un parecido con la palabra viajar, pero que a la vez se convierte en un nombre con un alto grado de recordación.

### **6.5.2. Logo**



Este logo refleja la idea de unir la letra inicial del nombre “V” con la silueta de un avión, el cual comprende un elemento esencial para referir a los viajes. El impacto del color azul asociado a los servicios de viajes a su vez integrado con el amarillo para resaltar la marca y su eslogan, es una combinación de colores fresca y atrevida que refleja el sentimiento de aventura pero a la vez de seguridad que se quiere transmitir a través de los viajes.

### **6.5.3. Eslogan**

El slogan propuesto para la marca es “*Let's go*” que significa “Vámonos”. Se utiliza esta frase en inglés para darle un toque algo internacional al concepto a la vez que es una frase que denota una invitación. La idea es que el slogan representa la invitación a viajar, a emprender un viaje y a hacerlo ahora, porque no hay mejor momento que ahora para tomar la decisión de conocer el mundo. Este concepto de slogan también va conectado a la inmediatez de la sociedad, que busca satisfacer

cada vez más rápido sus deseos, lo cual representa una excelente oportunidad de mercado.

## **6.6. DISTRIBUCIÓN**

Dado que se habla de servicio, el proceso de distribución del mismo está mediado por los canales virtuales como la página web, las redes sociales, el WhatsApp y las llamadas. Se espera poder llegar a clientes fieles y potenciales a través de estos canales sin mayor inconveniente.

## **6.7. PROCESO DE VENTA**

El proceso de venta es uno de los temas con los que se debe tener mayor cuidado en la idea de negocio. Generalmente el pago se debe hacer a través de una consignación en cuenta de ahorros o transferencia. Una vez los fondos llegan a la cuenta de ahorros, de aquí se procede a realizar reservas aéreas y de alojamiento para confirmar el itinerario al cliente en el mismo día hábil para los vuelos internacionales y en los siguientes 5 días hábiles para el alojamiento y otros trayectos. Una vez se realizan las compras, la diferencia comprenderá la utilidad inicial de la actividad económica.

Durante el proceso de venta se debe generar el mayor nivel de confianza y seguridad posible para el cliente, esto con el fin de garantizarle que su dinero está seguro con la empresa y que podrá disfrutar de los servicios que ha adquirido sin problema alguno. El acompañamiento será permanente, despejando dudas sobre los pagos, las reservas y sobre el viaje en general, esto permitirá que el cliente sepa que la empresa lo acompaña durante el proceso de planeación y ejecución del viaje.

## **6.8. ESTRATEGIA PROMOCIONAL**

Esta idea de negocio contará con presencia en línea a través de una página web y de las redes sociales de Facebook e Instagram. El objetivo es crear contenido a través de estas plataformas para que conforme se vayan realizando viajes, los



futuros clientes potenciales puedan explorar ese contenido y adquirir así cada vez más confianza y reputación.

### 6.8.1. *Página web*

La página web de la agencia será la principal herramienta de presencia virtual, ya que a través de ella se podrán canalizar clientes y se podrá posicionar la marca en los principales buscadores. Adicionalmente, esta página ofrecerá información relevante para los clientes. En la página principal de VIAJATTO-Let's go!, se encontrarán cinco botones. La forma en la que está distribuida es como se muestra en la Figura 21.

**Figura 21. Ejemplo página web Viajatto**



Fuente: Viajatto.com, 2020.

En la parte izquierda-superior encontrara el logo oficial de la agencia y los enlaces directos a las redes sociales oficiales de la agencia (Facebook, Instagram y YouTube). A la derecha-superior encontrara las pestañas de INICIO, NOSOTROS, NUESTROS TOURS, BLOG Y CONTACTO. En la parte central de la página de inicio se encuentra una postal y enlaces directos a información relevante de los

viajes realizados o de los viajes a realizar, esta parte es intermitente, es decir cambia de postal y así mismo de enlaces de información.

Una de las herramientas más relevantes con las que contará la página web (que actualmente se encuentra en construcción), es el blog de viajes. En esta sección se publicarán reseñas de viajes anterior, consejos e información relevante a la hora de realizar un viaje. Esta es una herramienta muy importante para aquellas personas que van a realizar un viaje por primera vez y que deseen información previa, durante y al final del viaje, por ejemplo, información sobre el pasaporte, países que exigen visa, compra de boletos, migración, hospedaje, tours en las escalas, etc. Además, al contar con información sobre viajes realizados con éxito será un gran aporte para que los clientes potenciales tengan confianza en la empresa.

En la pestaña NOSOTROS, se mostrará una breve reseña sobre la empresa, así como información oficial y legal sobre la creación y registro de la agencia, el objetivo de la agencia y los servicios que esta presta. Entre los servicios se encuentra la organización de viajes grupales alrededor del mundo, el servicio para conseguir las mejores ofertas de vuelos, la asesoría sobre trámites migratorios y el servicio general de ayudas para realizar un viaje. Al igual que el resto de las pestañas al final de cada página encontrara la bandeja de mensajería para contactarnos y la información legal de la agencia

***Figura 22. Pestaña NOSOTROS página web Viajatto***



### QUIENES SOMOS? ---

Somos una agencia de viaje online que ofrece la oportunidad de conocer el mundo a través de viajes grupales con salidas desde Colombia. Ofrecemos viajes a bajo costo para personas de espíritu joven y aventurero que desean conocer nuevos lugares, practicar idiomas, hacer amigos y aprender.

Viajatto es una agencia de viajes operadora registrada ante la Cámara de Comercio de Cali. Además, cuenta con Registro Nacional de Turismo Vigente (Registro 76040).

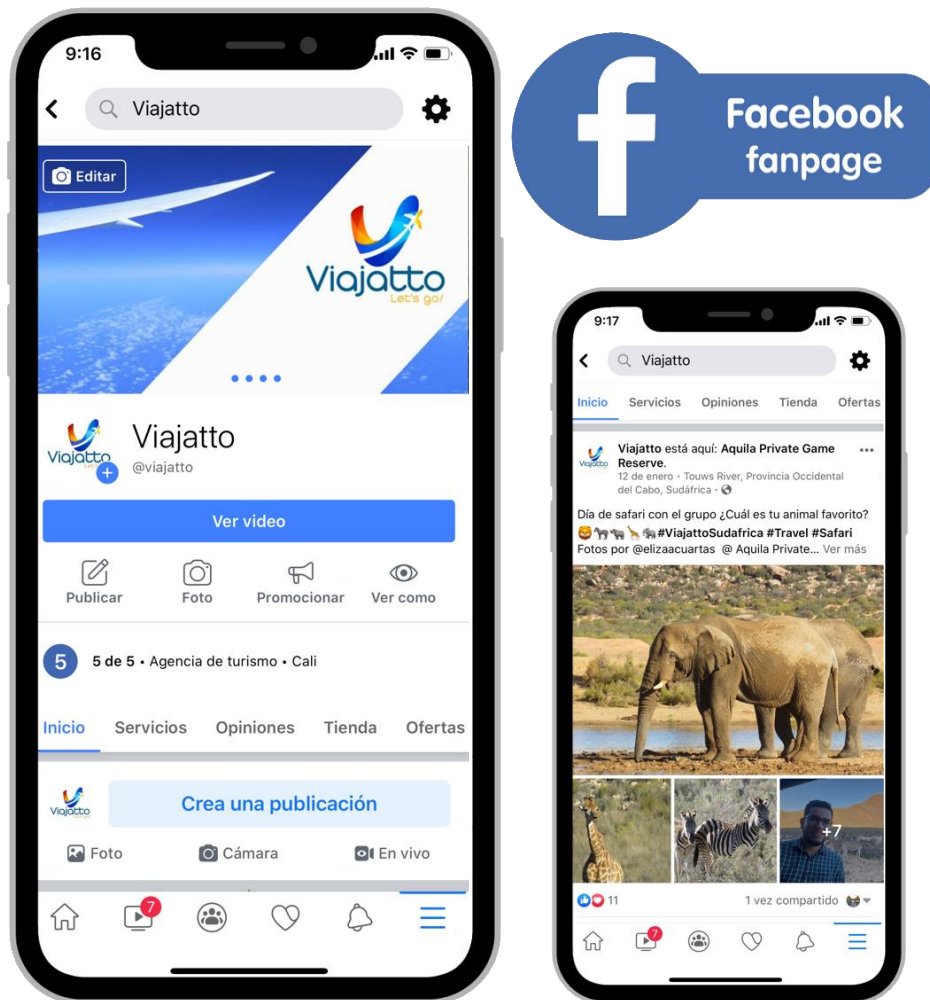


Fuente: Elaboración propia, 2020.

### **6.8.2. Página de Facebook**

La página de Facebook contará con información de contacto y además será utilizada para publicar las galerías de fotos de los viajes anteriores, así como de testimonios de los clientes que quieran contar su historia durante los viajes con Viajatto. Este será un importante recurso para mantener una comunicación más frecuente con los clientes y clientes potenciales. Adicionalmente, la página de Facebook a través de sus servicios funcionará como una plataforma de publicidad a través de la cual se podrán realizar pautas para que lleguen a personas con las características demográficas que se buscan en el cliente potencial.

### **Figura 23. Página de Facebook Viajatto**

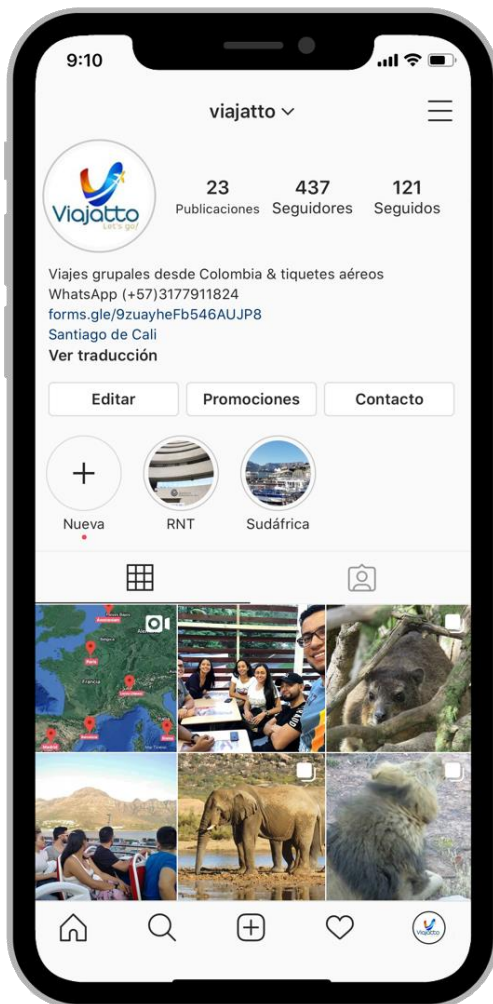


Fuente: Elaboración propia, 2020.

### 6.8.3. *Página de Instagram*

Hoy en día Instagram es una de las redes sociales más usadas en todo el mundo y por ende la empresa no se puede quedar por fuera de esta, así que en el perfil de Instagram de Viajatto se publicará contenido de manera más constante que en Facebook y la página web, esto con el objetivo de mantener a los clientes y clientes potenciales actualizados y conectados con la empresa. Uno de los objetivos de esta plataforma es poder conseguir un número de seguidores considerables para poder utilizar la herramienta de la voz a voz y lograr recomendaciones entre los seguidores de la empresa.

**Figura 24. *Página de Instagram de Viajatto***



Fuente: Elaboración propia, 2020.

#### **6.8.4. Estrategia de monetización basada en el blog**

Con el fin de atraer a más clientes, se propone la creación de un blog de viaje que sea de renombre en la población objetivo, principalmente a través de las redes sociales. Una de las características de los viajes puede ser la activa participación de los viajeros con los seguidores de las redes sociales y del blog, esto lograra que los viajeros animen a otras personas a hacer parte de los próximos tours. Esto además ayudaría que las redes sociales de la empresa se conviertan en un referente no solo como una empresa, sino como una marca de experiencias con un sello distintivo y al llegar a un determinado nivel de seguidores pueden monetizarse por ejemplo por visitas en los videos de YouTube, visitas al blog y a la pagina e

incluso por pauta publicitaria para empresas relacionadas a través de Facebook o Instagram, permitiéndole a la agencia tener una fuente de ingresos adicional.

## **6.9. MARKETING MIX**

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos gracias a la encuesta aplicada, a continuación, se realizará el proceso de marketing mix para desarrollar un concepto mejorado de los siguientes servicios:

- Recorriendo Europa
- Tesoros de Perú
- Aventura en Turquía y Grecia

El objetivo es lograr conceptualizar con mayor detalle el servicio que se piensa ofrecer; para ello se desarrollarán estrategias para el marketing mix de servicios de las 7 p's (por sus siglas en inglés), que son: i) la estrategia de producto (en este caso servicio); ii) estrategia de precio, iii) estrategia de distribución; iv) estrategia de comunicación; v) estrategia de personas; vi) estrategia de proceso; y vii) estrategia de evidencia física.

### **6.9.1. Europa para todos**

#### *6.9.1.1. Estrategia de producto*

El tour antes llamado “Recorriendo Europa” pasará a llamarse “Europa Para Todos”. La razón del cambio de nombre es que este nuevo nombre refleja con mayor fidelidad la filosofía de viaje que pretende expresar la empresa a través de su servicio, a la vez que conecta con mayor facilidad con el tipo de audiencia que se encuentra en diferentes rangos de edades. Además, si bien se establece un segmento específico de clientes, principalmente en términos de la edad, aquellas personas que estén por fuera de este perfil no quedan excluidas de participar en los tours, siempre que se acomoden a la filosofía de “viajeros de espíritu aventurero”, pues la flexibilidad será una de las principales características de los viajes.

El objetivo de este tour es poder convertir el viaje en una experiencia cultural en la que las personas puedan compartir vivencias, practicar idiomas, conocer lugares, contar historias y hacer amigos mientras recorren varias ciudades y países de Europa. En este recorrido se tratará de incluir siempre cuatro ciudades fijas (París, Barcelona, Madrid y Ámsterdam) y una flexible, esto con el fin de estandarizar y facilitar el costeo del tour. El papel que juega el destino flexible es el de permitir a los viajeros que quieren visitar un lugar específico en Europa que lo puedan hacer durante esos días y que el grupo se vuelva a unir en el siguiente destino.

La duración del viaje será de 15 días calendario y con salidas los sábados, con el fin de aprovechar el mayor número de días no hábiles en los 15 días y convertir esto en un atractivo para los clientes. Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta en la que se manifestó el deseo de los clientes por conocer destinos internacionales, se esperaría poder incluir como destino flexible alguna ciudad en Italia (Roma, Venecia, Milán, Florencia, Bérgamo u otra) o una ciudad en Grecia, sin embargo, siempre que el cliente lo requiera este destino podría ser reemplazado por otro de su preferencia.

En el viaje se visitará durante 3 días cada ciudad, esto permitirá que en los primeros dos días se realicen actividades en grupo y el tercer día sea destinado para tiempo libre. El tiempo libre crea en el grupo sensación de libertad y permite que cada uno pueda explorar los destinos a su ritmo y siguiendo sus gustos y preferencias.

El tema del transporte funcionará de la siguiente manera, los vuelos serán siempre ofrecidos desde Bogotá hacia una de las ciudades fijas, normalmente empezaría en París, luego de eso el grupo se traslada vía aérea hacia Barcelona. Para el siguiente destino, que es el destino flexible, el desplazamiento podrá ser en avión, tren, bus o barco según disponibilidad y destino. Desde este destino el grupo se desplazará nuevamente a Madrid, ciudad que visitarán y desde ç donde saldrá vía aérea hacia Ámsterdam. Finalmente, desde Ámsterdam el grupo saldrá en vuelo directo hacia la ciudad de Bogotá.

La acomodación incluida en este tour es de tipo compartida, la cual podrá ser un hostel o apartamento de categoría de 8.0 en adelante (de una puntuación máxima de 10) y usando la escala que ofrece Booking. Esta acomodación podrá ser modificada por el cliente por acomodación doble o en hotel de un determinado número de estrellas, bajo disponibilidad y por un cargo adicional que deberá ser cotizado.



Europa



15 días



París – Barcelona –  
Destino Flex – Madrid -  
Ámsterdam



Entre 15 y 20  
participantes

#### 6.9.1.2. *Estrategia de precio*

El precio de estos tours ha sido propuesto gracias a la unión de varios factores, entre ellos, el nivel de ingresos, la disponibilidad a pagar, la cantidad de personas a cargo y los destinos que manifestaron querer visitar los encuestados. Adicionalmente se ha tenido en cuenta el precio al que anteriormente se ha ofrecido este tour y sus costos, los cuales se detallan en el estudio técnico.

Precio sugerido: 6.500.000

#### 6.9.1.3. *Estrategia de distribución*

Al tratarse de un servicio, se pensaría que la venta directa es el método de distribución más frecuente y en que los canales sean cortos. Sin embargo, en la distribución de viajes, el uso de asesores comerciales también puede ir encaminado a la creación de convenios con empresas, universidad y/u organizaciones que puedan adquirir los servicios que ofrecerá la empresa de manera masiva.

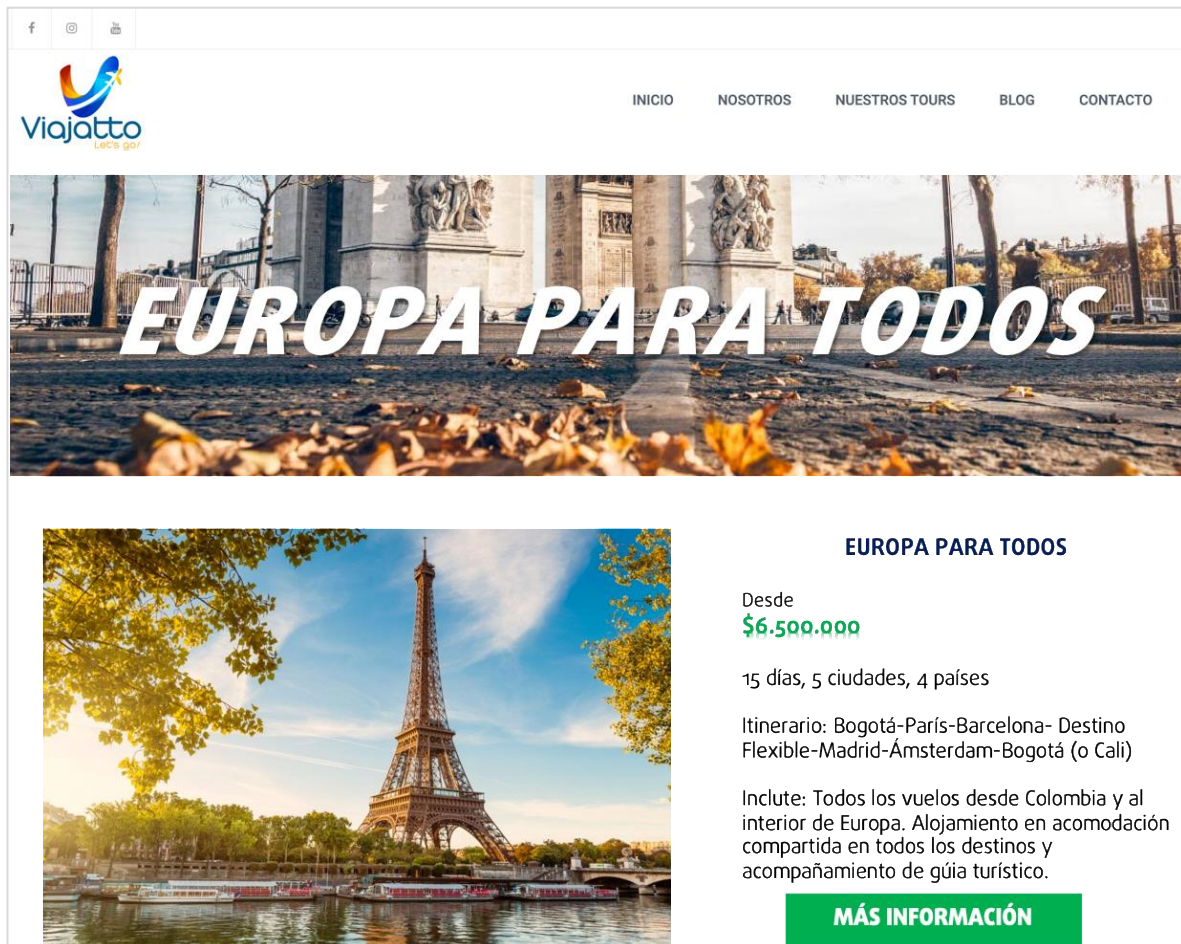
#### 6.9.1.4. *Estrategia de comunicación*

Con el fin de hacer que la información sobre los tours ofrecidos llegue a la mayor cantidad posible de clientes potenciales, se publicará en la página web de la



empresa la “plantilla” del viaje. Esta plantilla incluirá el nombre del tour, el precio, la duración, el itinerario y una breve descripción como se muestra en la Figura 25. Adicionalmente, se hará pauta de pago para que esta información llegue como publicidad a los clientes potenciales a través de las redes sociales Instagram y Facebook.

**Figura 25. Ejemplo de la publicación del tour “Europa Para Todos”**




f @

**Viajatto**  
Let's go!

INICIO NOSOTROS NUESTROS TOURS BLOG CONTACTO

# EUROPA PARA TODOS



**EUROPA PARA TODOS**

Desde  
**\$6.500.000**

15 días, 5 ciudades, 4 países

Itinerario: Bogotá-París-Barcelona- Destino Flexible-Madrid-Ámsterdam-Bogotá (o Cali)

Incluye: Todos los vuelos desde Colombia y al interior de Europa. Alojamiento en acomodación compartida en todos los destinos y acompañamiento de guía turístico.

**MÁS INFORMACIÓN**

Fuente: Elaboración propia, 2020.

#### 6.9.1.5. Estrategia de personas

Uno de los aspectos que define a los servicios es que se necesita la intervención de una persona para que estos se puedan dar y por ende el personal de la empresa puede llegar a ser un factor clave en la diferenciación de los servicios. En este caso

se contará con la comunicación constante del asesor comercial con los clientes y clientes potenciales para poder resolver dudas sobre los paquetes turísticos. En el análisis organizacional se entra en detalle sobre las habilidades y formación que deberá tener el asesor comercial.

Este asesor comercial además contará con los conocimientos sobre el portafolio de servicios que ofrece la compañía, así como sobre la información relevante sobre itinerarios y detalles de la empresa que pudieran requerir los clientes. Con el fin de dar a conocer la propuesta de valor, el asesor comercial será entrenado sobre la forma en como deberán ofrecer los servicios, resaltando la experiencia que el cliente vivirá durante el viaje y sobreponiendo el aprendizaje que se tendrá sobre el viaje, sin dejar a un lado los detalles técnicos como tipo de alojamiento, tipo de transportes, etc., pero proponiendo al cliente una narrativa en la que se construye la experiencia del viaje de manera colectiva.

Teniendo en cuenta que el valor agregado está enfocado en la experiencia, también es importante utilizar herramientas del discurso para tener un contacto cercano con el cliente en todo momento. Se evitará la sensación de vender un paquete y se propenderá en todo momento porque el cliente sienta que esta planeando un viaje con amigos. El guía y el agente comercial se encargarán de este cometido.

#### *6.9.1.6. Estrategia de procesos*

El proceso de prestación del servicio consta de un total de 13 pasos que se deben dar con el fin de que el servicio pueda ser concluido de manera exitosa, estos pasos son:

- Paso 1: Definir fechas
- Paso 2: Definir continente a visitar
- Paso 3: Definición del itinerario (países/ciudades)
- Paso 4: Estimar costos
- Paso 5: Definir margen de ganancia
- Paso 6: Establecer precio al público

- Paso 7: Aprobar o reformular el proyecto
- Paso 8: Diseñar la publicidad
- Paso 9: Hacer el lanzamiento del viaje
- Paso 10: Iniciar el de venta
- Paso 11: Realizar reservas
- Paso 12: Ejecutar el viaje
- Paso 13: Realizar el cierre del viaje

En el estudio técnico se detallarán más a fondo cada uno de los pasos y se presentará, además, el diagrama de flujo de la prestación de los servicios turísticos, el cual aplica para el presente y para los demás paquetes turísticos ofrecidos.

A pesar de que debe existir una estrategia de proceso definida en cuanto a lo técnico, también es importante estructurar el proceso que debe tener el viaje con el fin de enriquecer la experiencia del cliente. Para estructurar estos viajes grupales se propondrá que en cada destino, los viajeros puedan realizar actividades turísticas y de interés de manera conjunta pero además contarán con la oportunidad de explorar otras actividades de interés particular durante su tiempo libre. Para ello, siempre habrá recomendaciones de actividades en cada uno de los lugares que se visiten.

Con el fin de interactuar con locales, se propone que el grupo participe por los menos en 2 actividades/eventos por cada semana de viaje. Estos eventos serán buscados a través de redes sociales especializadas en esta temática y pueden ser, por mencionar algunos ejemplos, clases de baile, picnics, cenar con extraños, clubs de conversación de idiomas, entre otras, las cuales pueden ser encontradas en redes sociales como Meetup, Couchsurfing, EathWith y Facebook.

#### *6.9.1.7. Estrategia de evidencia física*

Son varios los elementos físicos que se han planteado hacer llegar al cliente con el fin de enriquecer la evidencia física del servicio que la empresa presta a estos. Entre los elementos destacados está la entrega de folletos con los itinerarios de viaje,

entrega de itinerarios para migración (reservas, confirmaciones de viaje, etc.) y también se ha pensado en elaborar botones que los viajeros puedan llevar consigo durante el viaje en lugares visibles para crear mayor recordación de la marca.

## **6.9.2. Tesoros de Perú**

### *6.9.2.1. Estrategia de producto*

Esta ruta pasará a llamarse “Ruta de los Tesoros Escondidos” ya que el objetivo será reflejar sentimiento de aventura, pues muchos de los lugares que se visitarán son bastante alejados de las ciudades. En este tour se visitarán días las ciudades de Lima, Cusco, Aguascalientes, Puno, Copacabana (Bolivia) y Arequipa. El tour saldrá regularmente desde alguna ciudad principal colombiana, como Pasto, Cali, Pereira, Medellín, Bogotá, Barranquilla, esto con el fin de dar flexibilidad a los viajeros.

El objetivo de este tour es aprender sobre la cultura Inca, sobre las tradiciones de la región Pacífica y Andina de Perú, sobre la gastronomía y sobre la historia del país. Durante el viaje, los viajeros tendrán la oportunidad de compartir actividades grupales por un precio adicional y sujeto a disponibilidad, como city tour (Lima), visita a la playa (en Lima), salida al desierto (desde Lima), visita a la montaña de los 7 colores (desde Cusco), Tour por el Valle Sagrado (Cusco), entre otros. La visita incluida será a Machu Picchu, por lo cual el costo del transporte desde Cusco y la entrada estarán incluidas.

La duración del viaje será de 15 días calendario y con salidas los sábados, con el fin de aprovechar el mayor número de días no hábiles en los 15 días y convertir esto en un atractivo para los clientes. Durante el viaje se visitarán los atractivos turísticos de la ciudad de manera grupal y algunos días serán destinados para tiempo libre. El tiempo libre crea en el grupo sensación de libertad y permite que cada uno pueda explorar los destinos a su ritmo y siguiendo sus gustos y preferencias.

La acomodación incluida en este tour es de tipo compartida, la cual podrá ser un hostel o apartamento de categoría de 8.0 en adelante (de una puntuación máxima

de 10) y usando la escala que ofrece Booking. Esta acomodación podrá ser modificada por el cliente por acomodación doble o en hotel de un determinado número de estrellas, bajo disponibilidad y por un cargo adicional que deberá ser cotizado.



Perú



15 días



Lima-Cusco -Machu  
Picchu- Puno-  
Copacabana - Arequipa



Entre 15 y 20  
participantes

#### 6.9.2.2. *Estrategia de precio*

A pesar de que en los resultados de la encuesta Perú no fue uno de los principales destinos internacionales que los encuestados manifestaron querer visitar, este tour se ha realizado de manera exitosa desde el 2016, cuando se dieron los primeros pasos de lo que hoy se evalúa como idea de negocio. Gracias a esa experiencia acumulada, se puede hoy determinar que este viaje tiene un alto nivel de aceptación y demanda y por ende es viable seguir ofreciéndolo. Adicionalmente se tiene en cuenta los costos de operar este tour bajo (ver estudio técnico) el esquema de una empresa establecida formalmente.

Precio sugerido: 4.500.000

#### 6.9.2.3. *Estrategia de distribución*

Al tratarse de un servicio, se pensaría que la venta directa es el método de distribución más frecuente y en que los canales sean cortos. Sin embargo, en la distribución de viajes, el uso de asesores comerciales también puede ir encaminado a la creación de convenios con empresas, universidad y/u organizaciones que puedan adquirir los servicios que ofrecerá la empresa de manera masiva.

#### 6.9.2.4. Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación que aplica para este tour es igual que para los demás viajes ofrecidos por la empresa. Como se mencionó anteriormente, con el fin de hacer que la información sobre los tours ofrecidos llegue a la mayor cantidad posible de clientes potenciales, se publicará en la página web de la empresa la “plantilla” del viaje. Esta plantilla incluirá el nombre del tour, el precio, la duración, el itinerario y una breve descripción como se muestra en la Figura 26. Adicionalmente, se hará pauta de pago para que esta información llegue como publicidad a los clientes potenciales a través de las redes sociales Instagram y Facebook.

**Figura 26. Ejemplo de la publicación del tour “Europa Para Todos”**



The image shows a screenshot of a travel website. At the top left is the logo for 'Viajatto' with the tagline 'Llévate todo'. To the right of the logo are navigation links: 'INICIO', 'NOSOTROS', 'NUESTROS TOURS', 'BLOG', and 'CONTACTO'. Below the navigation is a large banner image of a lake with mountains in the background and several yellow and red rafts in the foreground. Overlaid on the banner is the text 'RUTA DE LOS TESOROS ESCONDIDOS' in large, white, bold letters. Below the banner is a grid of two columns. The left column contains a photograph of the Machu Picchu ruins. The right column contains the following text: 'RUTA DE LOS TESOROS ESCONDIDOS', 'Desde \$4.500.000', '15 días, 5 ciudades, 2 países', 'Itinerario: Bogotá - Lima - Cusco - Puno - Copacabana (Bolivia) - Arequipa - Bogotá', and 'Incluye: Todos los vuelos desde Colombia y los trayectos entre las ciudades a visitar. Alojamiento en acomodación compartida en todos los destinos y acompañamiento de guía turístico.' At the bottom of the right column is a green button with the text 'MÁS INFORMACIÓN'.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

#### 6.9.2.5. *Estrategia de personas*

Para este tour se empleará la misma estrategia de personas que en el anterior.

#### 6.9.2.6. *Estrategia de procesos*

El proceso de prestación del servicio consta de un total de 13 pasos que se deben dar con el fin de que el servicio pueda ser concluido de manera exitosa, estos pasos son:

- Paso 1: Definir fechas
- Paso 2: Definir continente a visitar
- Paso 3: Definición del itinerario (países/ciudades)
- Paso 4: Estimar costos
- Paso 5: Definir margen de ganancia
- Paso 6: Establecer precio al público
- Paso 7: Aprobar o reformular el proyecto
- Paso 8: Diseñar la publicidad
- Paso 9: Hacer el lanzamiento del viaje
- Paso 10: Iniciar el de venta
- Paso 11: Realizar reservas
- Paso 12: Ejecutar el viaje
- Paso 13: Realizar el cierre del viaje

En el estudio técnico se detallarán más a fondo cada uno de los pasos y se presentará, además, el diagrama de flujo de la prestación de los servicios turísticos, el cual aplica para el presente y para los demás paquetes turísticos ofrecidos.

#### 6.9.2.7. *Estrategia de evidencia física*

Son varios los elementos físicos que se han planteado hacer llegar al cliente con el fin de enriquecer la evidencia física del servicio que la empresa presta a estos. Entre los elementos destacados está la entrega de folletos con los itinerarios de viaje, entrega de itinerarios para migración (reservas, confirmaciones de viaje, etc.) y

también se ha pensado en elaborar botones que los viajeros puedan llevar consigo durante el viaje en lugares visibles para crear mayor recordación de la marca.

### **6.9.3. Aventura por Grecia y Turquía**

#### *6.9.3.1. Estrategia de producto*

Este tour pasará a llamarse “Ruta Histórica por Turquía y Grecia”, ya que este nombre planea crear en el viajero el sentimiento de viaje en el tiempo, pues en este tour se visitarán lugares con historia milenaria. El viaje comienza en Bogotá desde donde los viajeros saldrán con destino a Estambul, una ciudad que se encuentra entre Europa y Asia y cuya cultura será explorada por los viajeros durante los primeros 3 días del tour. Luego de visitar Estambul se procederá hacia Canakkale donde los viajeros podrán optar por un tour a la histórica ciudad de Troya y conocer el Caballo de Troya. Una vez cumplido el itinerario en Canakkale, el grupo continuará hacia Pamukalle, donde se podrá visitar el famoso castillo de algodón, luego se procederá hacia Capadocia, ciudad famosa por su paisaje agreste cubierto por globos aerostáticos. Después de Capadocia el grupo regresará nuevamente a Estambul antes de salir con destino a Atenas para conocer esta importante ciudad de Grecia. Quienes lo deseen podrán optar por un tour a alguna de las famosas islas griegas.

El objetivo de este viaje es conocer de la historia de la antigua Constantinopla visitando sus principales atractivos turísticos, acercarse a la lejana cultura turca y aprender de los griegos y de su ciudad Atenas. En este viaje se espera también que los viajeros propongan actividades orientadas a evaluar los conocimientos aprendidos de las ciudades visitadas y de los países.

Al igual que en los otros tours, la duración del viaje será de 15 días calendario y con salidas los sábados, con el fin de aprovechar el mayor número de días no hábiles en los 15 días y convertir esto en un atractivo para los clientes. Durante el viaje se visitarán los atractivos turísticos de la ciudad de manera grupal y algunos días serán destinados para tiempo libre. El tiempo libre crea en el grupo sensación de libertad



y permite que cada uno pueda explorar los destinos a su ritmo y siguiendo sus gustos y preferencias.

La acomodación incluida en este tour es de tipo compartida, la cual podrá ser un hostel o apartamento de categoría de 8.0 en adelante (de una puntuación máxima de 10) y usando la escala que ofrece Booking. Esta acomodación podrá ser modificada por el cliente por acomodación doble o en hotel de un determinado número de estrellas, bajo disponibilidad y por un cargo adicional que deberá ser cotizado.



Turquía y Grecia



15 días



Estambul – Canakkale –  
Pamukkale – Capadocia  
- Atenas



Entre 15 y 20  
participantes

#### 6.9.3.2. Estrategia de precio

Si bien, hasta ahora no existen antecedentes por parte de quien lidera la idea de negocio en cuanto a la realización de este tour o uno similar, los resultados de la encuesta muestran una gran aceptación del servicio turístico, por lo cual se prevé que tenga una alta demanda. Teniendo en cuenta los costos asociados a la prestación de este tour, los cuales se muestran en el estudio técnico, se sugiere un valor de mercado para el mismo.

Precio sugerido: \$7.500.000

#### 6.9.3.3. Estrategia de distribución

Al tratarse de un servicio, se pensaría que la venta directa es el método de distribución más frecuente y en que los canales sean cortos. Sin embargo, en la distribución de viajes, el uso de asesores comerciales también puede ir encaminado a la creación de convenios con empresas, universidad y/u organizaciones que puedan adquirir los servicios que ofrecerá la empresa de manera masiva.

#### 6.9.3.4. Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación de este paquete turístico es igual a la de los dos anteriores. Se llegará a la mayor cantidad de clientes potenciales a través de la página web y las redes sociales.

**Figura 27. Ejemplo de la publicación del tour “Ruta Histórica por Turquía y Grecia”**



The image shows a screenshot of a travel website. At the top left is the logo for 'Viajatto Let's go!'. To the right of the logo is a navigation menu with the following items: INICIO, NOSOTROS, NUESTROS TOURS, BLOG, and CONTACTO. Below the navigation menu is a large banner image of a hot air balloon festival over a valley. Overlaid on this image is the text 'RUTA HISTÓRICA POR TURQUÍA Y GRECIA' in large, white, bold, sans-serif font. Below the banner is a grid of two columns. The left column contains a photograph of the Parthenon on the Acropolis in Athens. The right column contains text: 'RUTA HISTÓRICA POR TURQUÍA Y GRECIA' in bold, 'Desde \$7.500.000' in green, '15 días, 5 ciudades, 2 países', 'Itinerario: Bogotá – Estambul – Canakkale – Pamukkale – Capadocia – Atenas -Bogotá', and 'Incluye: Todos los vuelos desde Colombia y los trayectos entre las ciudades a visitar. Alojamiento en acomodación compartida en todos los destinos y acompañamiento de guía turístico.' At the bottom right of this grid is a green button with the text 'MÁS INFORMACIÓN' in white.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

#### 6.9.3.5. Estrategia de personas

Para este tour se empleará la misma estrategia de personas que en el anterior.

#### 6.9.3.6. *Estrategia de procesos*

El proceso de prestación del servicio consta de un total de 13 pasos que se deben dar con el fin de que el servicio pueda ser concluido de manera exitosa, estos pasos son:

- Paso 1: Definir fechas
- Paso 2: Definir continente a visitar
- Paso 3: Definición del itinerario (países/ciudades)
- Paso 4: Estimar costos
- Paso 5: Definir margen de ganancia
- Paso 6: Establecer precio al público
- Paso 7: Aprobar o reformular el proyecto
- Paso 8: Diseñar la publicidad
- Paso 9: Hacer el lanzamiento del viaje
- Paso 10: Iniciar el de venta
- Paso 11: Realizar reservas
- Paso 12: Ejecutar el viaje
- Paso 13: Realizar el cierre del viaje

En el estudio técnico se detallarán más a fondo cada uno de los pasos y se presentará, además, el diagrama de flujo de la prestación de los servicios turísticos, el cual aplica para el presente y para los demás paquetes turísticos ofrecidos.

#### 6.9.3.7. *Estrategia de evidencia física*

Son varios los elementos físicos que se han planteado hacer llegar al cliente con el fin de enriquecer la evidencia física del servicio que la empresa presta a estos. Entre los elementos destacados está la entrega de folletos con los itinerarios de viaje, entrega de itinerarios para migración (reservas, confirmaciones de viaje, etc.) y también se ha pensado en elaborar botones que los viajeros puedan llevar consigo durante el viaje en lugares visibles para crear mayor recordación de la marca.

## 6.10. PUNTO DE EQUILIBRIO

De acuerdo con los resultados obtenidos en los apartados anteriores y además, considerando la experiencia previa que se ha tenido con el desarrollo de la idea de negocio y viajes anteriores, a continuación, se detalla el punto de equilibrio. Esta información será insumo para el posterior análisis financiero de la idea de negocio. Se espera que por cada uno de las tres opciones de viaje (Europa, Turquía y Perú), se puedan concretar al menos 5 ventas mensuales. Siendo así, se tendría que el punto de equilibrio es un total de 15 ventas cerradas por mes y los ingresos en este punto de equilibrio sería como se muestran a continuación:

**Tabla 5. Punto de equilibrio**

<b>INGRESOS POR VENTAS UNITARIAS DE SERVICIOS MENSUAL</b>			
<b>Servicios</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio*</b>	<b>Total</b>
Europa Para Todos	5	6.500.000	32.500.000
Ruta de los Tesoros Escondidos	5	4.500.000	22.500.000
Ruta Histórica por Turquía y Grecia	5	7.500.000	37.500.000
<b>Totales</b>	15		<b>92.500.000</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

En este punto de equilibrio se lograrían concretar un total de 180 ventas anuales, lo cual representaría ingresos por 1.110.000.000 COP.

## 7. ANÁLISIS TÉCNICO

Con la realización del análisis técnico se espera definir la forma en la que se entregará el servicio al mercado, para ello se tendrán en cuenta los recursos y requerimientos y recursos necesarios para desarrollar el proceso de prestación de los servicios turísticos.

### 7.1. LOCALIZACIÓN

Dado que se plante la creación de una agencia de viajes que tenga una fuerte presencia online, la prestación de los servicios será principalmente a través de internet y redes sociales, para ello será necesario el desarrollo de una página web

que albergue la información de la empresa y que además sea un canal de comunicación a través del cual se pueda compartir información sobre paquetes turísticos, precios, medios de pago, información legal y otra información relevante de la empresa que sea de interés para los clientes.

Para localizar físicamente la oficina de la agencia de viajes, se propone la adecuación de una de las habitaciones en el domicilio del gerente. Se trata de una oficina de 6 metros cuadrados que contará con acceso a Internet, energía y además podrá hacer uso de los servicios públicos con los que cuenta la casa y acceso a un baño (sin ducha) y demás áreas comunes.

A continuación, se muestra en la Tabla 6, los costos anuales por concepto de arrendamiento de la oficina mencionada en este apartado. Es de mencionar que estos costos obedecen a costos reales y actuales y por ende no se usan precios promedio de mercado, pues la idea de negocio ya funciona de manera parcial y el presente estudio de factibilidad es una herramienta para la consolidación. El valor mensual del arrendamiento con los servicios de internet, energía y agua corresponde a un valor de \$200.000.

**Tabla 6. Costos anuales de arrendamiento y servicios**

<b>Detalle</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Precio (anual)</b>
Oficina 6 metros cuadrados con servicios públicos	Privado	\$2.400.000

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## **7.2. CAPITAL HUMANO**

A continuación, se indica de manera general el perfil de los colaboradores que son vitales para la prestación del servicio, así como para los procesos administrativos. Debido a que la agencia de viajes funcionará por proyectos y no se debe contar con la presencia diaria y plena de todos los cargos y con el fin de dar las bases para el posterior estudio financiero, se calculará el salario de los colaboradores en términos del estimado de días al año que trabajarán, teniendo en cuenta el valor del salario mínimo y las prestaciones sociales. Para ello se debe tener en cuenta la información de la Tabla 7.

**Tabla 7. Capital humano necesario para el funcionamiento de la empresa**

<b>Cargo</b>	<b>Salario básico</b>	<b>Días liquidados (mes)</b>	<b>Salario devengado (mes)</b>	<b>Meses liquidados (año)</b>	<b>Total, Costos capital humano anual</b>
Gerente	2.633.409	30	2.633.409	12	31.600.908
Asesor Contable	1.755.606	12	702.242	12	8.426.909
Asesor Comercial	1.755.606	30	1.755.606	12	21.067.272
Media Manager	1.755.606	12	702.242	12	8.426.909
Guía de Viaje	1.755.606	30	1.755.606	5	8.778.030
					<b>78.300.028</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## **7.3. COSTOS DE OPERACIÓN DE LOS PAQUETES TURÍSTICOS**

En este apartado se relacionan los servicios intermedios que se necesitan para la prestación de los servicios finales de la agencia de viaje, específicamente para los

tours mencionados en la sección 5.7. Estos costos de insumos incluyen tiquetes aéreos, tiquetes terrestres, alojamiento, entradas y el acompañamiento del guía.

Dado que gran parte del valor de los costos de insumos corresponden a los precios de los vuelos, estos han sido considerados minuciosamente teniendo en cuenta la experiencia en viajes anteriores y la experticia de la persona que ha operado la idea de negocio hasta esta fase (autor del presente trabajo) y la varianza del dato “*precio de los vuelos*”. Para lo anterior, se utiliza la herramienta Google Flights y se consideran precios que estén por encima de la media, como se muestra en la Figura 28, en la cual el límite inferior del rango de variación del precio en la ruta París-Barcelona es \$114.000 y el límite superior es \$242.689, la media es \$178.344 y por ende se utiliza un precio superior a la media para garantizar que a la hora de comprar los trayectos aéreos, la probabilidad de adquirir un precio estándar sea alta.

**Figura 28. Ejemplo de la variación de los precios de vuelos**



Fuente: Google Flights, 2020.

**Tabla 8. Costos de insumos para el paquete “Europa Para Todos”**

Recorriendo Europa		
Detalle	Proveedor	Precio
Tiquete aéreo Bogotá-París; Ámsterdam-Bogotá	Airfrance	\$2.300.000
Tiquete aéreo París-Barcelona	Airfrance	\$190.000
Tiquete aéreo Barcelona – Destino Flexible	Ryanair	\$180.000
Tiquete aéreo Destino Flexible - Madrid	Ryanair	\$180.000
Tiquete aéreo Madrid - Ámsterdam	Ryanair	\$200.000

Alojamiento compartido 13 noches en hostel	Booking	\$1.720.000
Gastos de acompañamiento (guía)	Viajatto	\$500.000
<b>TOTAL INSUMOS</b>		<b>\$5.270.000</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

**Tabla 9. Costos para el paquete “Ruta de los Tesoros Escondidos”**

<b>Tesoros de Perú</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Precio</b>
Tiquete aéreo Ciudad en Colombia – Lima; Arequipa-Ciudad en Colombia	LATAM	\$1.500.000
Tiquete aéreo Lima-Cusco	LATAM	\$150.000
Tiquete bus Cusco – Puno	RedBus	\$50.000
Tiquete bus Puno – Copacabana	RedBus	\$50.000
Tiquete bus Copacabana - Arequipa	RedBus	\$60.000
Transporte Cusco - Hidroeléctrica	Privado	\$100.000
Alojamiento compartido 13 noches en hostel	Booking	\$950.000
Entrada a Machu Picchu	Boleto Machu Picchu	\$120.000
Gastos de acompañamiento (guía)	Viajatto	\$325.000
<b>TOTAL INSUMOS</b>		<b>\$3.305.000</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

**Tabla 10. Costos para el paquete “Ruta Histórica por Turquía y Grecia”**

<b>Aventura por Turquía y Grecia</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Precio</b>
Tiquete aéreo Bogotá – Estambul; Atenas - Bogotá	Iberia	\$3.000.000
Tiquete bus Estambul - Canakkale	Obliet.com	\$100.000
Tiquete bus Canakkale – Pamukkale	Obilet.com	\$100.000
Tiquete bus Pamukalle – Capadocia	Obilet.com	\$150.000
Tiquete bus Capadocia – Estambul	Obilet.com	\$100.000



Tiquete aéreo Estambul – Atenas	Privado	\$250.000
Alojamiento compartido 13 noches en hostel	Booking	\$1.800.000
Gastos de acompañamiento (guía)	Viajatto	\$600.000
<b>TOTAL INSUMOS</b>		<b>\$6.100.000</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## 7.4. EQUIPOS

A continuación, se relacionan los equipos que se necesitarán para realizar las tareas relacionadas con la prestación de los servicios:

**Tabla 11. Equipos necesarios para la prestación del servicio**

Artículo	Ficha técnica	Proveedor	Precio
	Portátil Asus core i3 4GB RAM 1TB de disco duro	Éxito.com	\$1.090.000
	Impresora láser monocromática Xerox	Éxito.com	\$300.000
	Cámara deportiva GoPro Hero 7	Éxito.com	\$1.200.000
	Smartphone Samsung Galaxy A50 64GB	Exito.com	\$820.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$3.410.000</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## 7.5. MUEBLES Y ENSERES

Aquí se detalla el equipo de oficina, muebles y enseres necesarios para poner en marcha la idea de negocio y adecuar la oficina de la agencia de viaje.

**Tabla 12. Muebles y materiales para la adecuación de la oficina**

Artículo	Ficha técnica	Proveedor	Precio
	Escritorio practimac Milano Wengue	Alkosto	\$250.000
	Silla de oficina giratoria	Alkosto	\$120.000
	3 Unidades Silla de diseño	Alkosto	\$309.000
	Resma de papel ecológico	Alkosto	\$13.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$692.000</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## 7.6. SOFTWARE

Una de las licencias que se necesita y al menos la única para empezar, será la de Microsoft Office.

**Tabla 13. Software**

Detalle	Proveedor	Precio anual
Microsoft Office 6 usuarios	Alkosto	\$180.000

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## 7.7. DISEÑO, PUBLICIDAD Y COMUNICACIONES

Con el fin de materializar la estrategia de evidencia física de la organización, se hará necesario en la impresión de folletos y material publicitario, sin embargo, para ello se requiere el diseño del logo y la página web pues son elementos que van íntimamente ligados.

**Tabla 14. Presupuesto anual para diseño publicidad y comunicaciones**

Detalle	Proveedor	Precio anual
Página web	Bambú Creativos	\$400.000
Diseño logo	Bambú Creativos	\$280.000
Hosting y dominio anual	Bambú Creativos	\$100.000
Pauta en redes sociales	Facebook	\$1.200.000
Pauta en redes sociales	Instagram	\$1.200.000
Impresión folletos	Privado	\$350.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$3.530.000</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

El alcance de la publicidad en redes sociales se estima que por cada publicación de \$80.000 en Facebook e Instagram durante 5 días se tendría un alcance total diario de entre 5.100 y 15.000.

## **7.8. PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO**

A continuación, se define el paso a paso para la prestación del servicio que ofrecerá la empresa:

### **Paso 1: Definir fechas**

El primer paso con el que inicial cada proyecto de viaje es con la definición de las fechas en las cuales se realizará el evento. Para esto se tiene en cuenta que debe haber un tiempo prudente entre el momento en que se espera lanzar el viaje al público y el momento en que se ejecuta el viaje. El tiempo promedio deber ser de unos 6 meses como mínimo, esto permitirá conseguir los clientes suficientes para alcanzar en un momento prudente el punto de equilibrio y conseguir los clientes adicionales para empezar a generar utilidades.

### **Paso 2: Definir continente a visitar**

Se tienen en cuenta las opiniones de los clientes anteriores y los potenciales clientes, así como las tendencias turísticas para definir el continente al cual se realizará el viaje. Otros factores como la temporada (alta o baja), los trámites migratorios, la moneda y situación política de la región también son tenidos en cuenta. En este paso se reúnen gerente y guía de viaje.

### **Paso 3: Definición del itinerario (países/ciudades)**

Una vez se define el continente o región a la cual se planea viajar, se define las ciudades y/o países que se visitarán. Esto depende principalmente del atractivo turístico que cada ciudad ofrece, la gastronomía, el costo de alojamiento y las opiniones que los clientes y seguidores expresan constantemente a través de las redes sociales sobre sus intenciones y deseos de viaje. Cuando se han definido las ciudades, se les da un orden a visitar para ir consolidando el itinerario. Esta tarea se realiza entre gerencia, asesor comercial y guía de viaje.

#### Paso 4: Estimar costos

Al tener definido un itinerario de ciudades y países a visitar, se realizan cotizaciones de transporte aéreo de Colombia hacia el destino (ida y regreso) y transporte terrestre, aéreo o marítimo, según corresponda, entre las diferentes ciudades. También se cotizan diferentes tipos de alojamiento en cada destino. Se deberán tener en cuenta los costos de acompañamiento, que corresponden a los viáticos del guía del viaje. Con las cotizaciones se calcula un costo promedio teniendo en cuenta que puede haber un margen de variación. En esta parte se reúne la gerencia, el asesor contable y el guía de viaje.

#### Paso 5: Definir margen de ganancia

En este paso se define cuál es el margen de ganancia esperado del viaje y esto ayudará a definir el punto de equilibrio (número de viajeros) que deberá asistir al viaje para que este pueda generar utilidad. El margen de ganancia será proporcional a los costos del paquete y puede rondar entre el 20% y el 40% del valor de los costos. Para definir estos factores se reúnen gerencia, asesor contable y asesor comercial.

#### Paso 6: Establecer precio al público

Una vez establecidos los costos y el margen de utilidad esperado, se calcula el precio al cual se ofrecerá el viaje al público. En este paso interviene el gerente, el asesor contable y el asesor comercial.

#### Paso 7: Aprobar o reformular el proyecto

La gerencia deberá estudiar minuciosamente el resultado de los pasos anteriores y tomar una decisión. El resultado esperado de este paso es la aceptación plena del proyecto, la aceptación con correcciones o la solicitud de reformulación de este. En este paso interviene el gerente con la participación del asesor contable.

#### Paso 8: Diseñar la publicidad

Si el viaje es aprobado, entonces se procede con el diseño del material publicitario para ser compartido a través de redes sociales, e-mail y página web. En este paso se espera que el resultado sean un folleto con el itinerario del viaje, clips de video para redes sociales, flyers virtuales para redes sociales, plantillas para historias de Instagram y Facebook. En este paso interviene el media manager.

#### Paso 9: Hacer el lanzamiento del viaje

Cuando ya se cuenta con precios y material audiovisual del proyecto, entonces se hace el lanzamiento del viaje en redes sociales, en la página web y se utilizan herramientas como la pauta publicitaria a través de redes sociales. En este paso interviene el media manager con previa aprobación de la gerencia.

#### Paso 10: Iniciar el de venta

Cuando el viaje ya se ha hecho público, se espera que los potenciales clientes empiecen a contactar a la empresa y para ello el asesor comercial estará dispuesto a responder preguntas y realizar su trabajo encaminado al cierre del negocio con los viajeros. En este proceso interviene el media manager que es el encargado de los canales de comunicación de la empresa, el asesor comercial (quien cierra el negocio) y el asesor contable (quien registra los ingresos por ventas).

#### Paso 11: Realizar reservas

Cada que un viajero confirme su participación en el viaje, el asesor contable registrará la entrada del dinero y además estará encargado de autorizar el gasto de los tiquetes aéreos, alojamiento y demás para enviar la confirmación de estos al cliente. Aquí intervienen asesor comercial y asesor contable.

#### Paso 12: Ejecutar el viaje

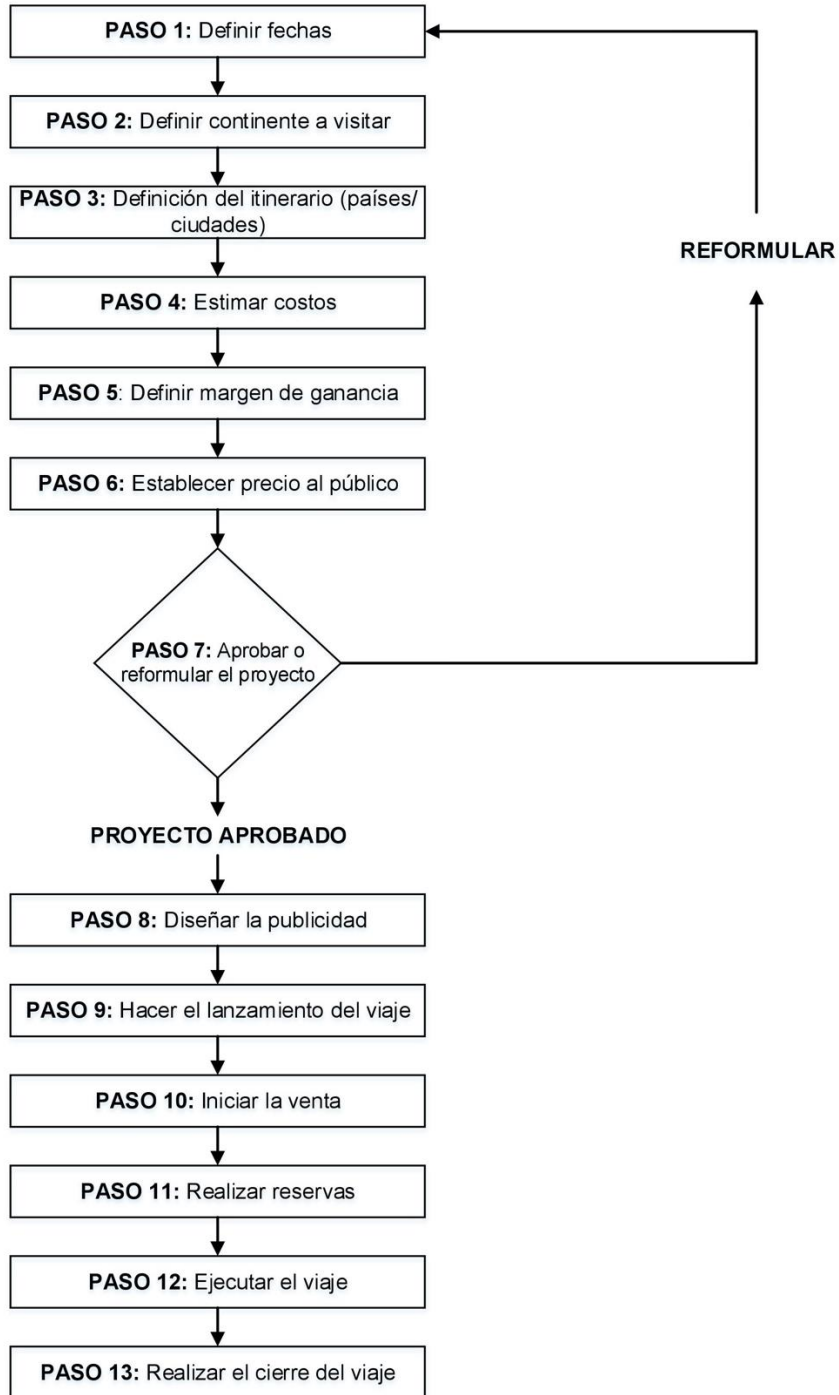
Cuando ya ha pasado todo el proceso de venta y ha llegado el momento del viaje. Los viajeros se reúnen en el aeropuerto con el guía, quien dará indicaciones sobre el itinerario, las actividades a realizar y la dinámica a seguir; también, despejará dudas a los viajeros sobre temas relacionados. Durante el tiempo que transcurre

entre la confirmación del cliente (pago) y la ejecución del viaje, habrá una comunicación permanente entre la empresa y los viajeros a través de las redes sociales y correo electrónico. En este proceso se relacionan los clientes, el guía, el asesor comercial y el media manager.

#### Paso 13: Realizar el cierre del viaje

El proceso de cierre del viaje es muy importante para la empresa, pues entre el último día de viaje en destino y el día de regreso a Colombia, el guía realizará una reunión que tendrá como objetivo escuchar las apreciaciones de los clientes sobre el servicio recibido y también recomendaciones de aspectos que consideren que se deben mejorar. Finalmente, el guía agradece a las personas por la confianza. Se espera que durante el viaje los clientes hayan creado un sentido de afiliación por la empresa y que gracias a ello puedan recomendarla.

**Figura 29. Diagrama de flujo**



Fuente: Elaboración propia, 2020.



## **8. ANÁLISIS FINANCIERO**

### **8.1. RECURSOS HUMANOS**

La contratación laboral de la organización (Viajatto), con mutuo acuerdo con los empleados, es bajo la figura de contratación por prestación de servicios. Esta figura, exonera a la organización de costos prestacionales, que son asumidos por los empleados de manera particular (Salud, Pensión, ARL y Retenciones a que haya lugar). Aunque para esta figura de contratación, no se realiza liquidación de nómina, por medio de la Tabla 7, se detallan las condiciones pactadas con los empleados, el valor de los costos prestacionales asumidos por ellos y finalmente el valor neto recibido. Esto permite mostrar las condiciones en las que los empleados aceptarían hacer parte de la organización; para el cálculo solo se toma en cuenta el valor pactado con los empleados a pagar mensualmente, no el neto percibido por ellos.

Finalmente, la organización al no estar en constante actividad diaria tiene contratación por días para algunos cargos, solamente el gerente general y el asesor comercial son de tiempo completo. El asesor contable y el *Media Manager* trabajan por días en el mes, pues al ser una organización pequeña y sin operación diaria, requiere de la mayor minimización de costos posibles. El cargo de guía también tiene una remuneración por días, dado que solo labora en los periodos en los que se realiza los tours, los costos del viaje del guía son totalmente asumidos por la organización, así que se liquida por 30 días durante 5 meses.

### **8.2. PROYECTO DE INVERSIÓN**

A continuación y teniendo en cuenta el estudio técnico realizado, se establecen las necesidades de financiación de la organización. Inicialmente se define la inversión fija, la cual, de acuerdo con la Tabla 15, corresponde a un total de 10'212.000 COP. En cuanto a la inversión variable que se presenta de manera mensual, el rubro de materiales e insumos está en cero, pues debido a las características de esta idea de negocio, no se requieren insumos ni materiales en el primer mes para empezar a funcionar, por otro lado se establece una base de efectivo de 500.000 que se

utilizará para realizar transacciones en bancos, atender reuniones, cubrir gastos de representación, entre otros. Los gastos de operación corresponden a un promedio de gasto mensual en capital humano de 7'025.002 COP, teniendo en cuenta que el gasto anual es de 78.300.028 según el estudio técnico. El total de la inversión variable es de 7.025.000. Teniendo en cuenta la inversión fija y la inversión variable, se establece que el total de la inversión requerida es de 17'237.002 COP.

**Tabla 15. Estructura financiera del proyecto**

<b>Plan de Inversiones</b>	
<b>INVERSION FIJA</b>	
Arriendo oficina con servicios públicos	2.400.000
Muebles y enseres	692.000
Licencias de software	180.000
Diseño, publicidad y comunicaciones	3.530.000
Equipos	3.410.000
<b>Total Inversión Fija</b>	<b>10.212.000</b>
<b>INVERSION VARIABLE</b>	
<b>Capital de Trabajo (Mensual)</b>	
Materiales e Insumos	0
Efectivo	500.000
Gastos de operación	6.525.002
<b>Total Inversión Variable</b>	<b>7.025.002</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>17.237.002</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

### **8.3. ESTRUCTURA DE CAPITAL**

Dado un total de inversión requerido de 17'237.002 COP, a continuación, se presenta el plan de financiación teniendo en cuenta las tasas de interés efectivo anual ofrecidas por el Banco de Bogotá a través de una línea de crédito de libre inversión, la cual equivale al 22,56% E.A. y de Davivienda con un crédito móvil de libre inversión con una tasa de 26,97% E.A. Estas líneas de crédito ya han sido ofrecidas y están disponibles para ser usadas, razón por la cual han sido utilizadas para el ejercicio. Por otro lado, se tienen en cuenta la expectativa de rendimiento de

los recursos propios, aportados por un socio (en este caso el gestor de la idea de negocio) es del 33%, equivalente al 30% E.A.

Con los datos anteriores y estableciendo una ponderación de la deuda del 40% con el Banco de Bogotá, 30% con Davivienda y 30% con recursos propios, el costo promedio ponderado de capital es del 23,69%. Este valor representa la tasa de descuento que debe utilizarse para determinar el valor presente del flujo de caja futuro de la presente idea de negocio, la creación de una agencia de bajo costo en Cali.

**Tabla 16. Plan de financiamiento**

<b>TOTAL INVERSIÓN=</b>	<b>\$ 17.237.002,30</b>
-------------------------	-------------------------

<b>FUENTES EXTERNAS</b>			
<b>ENTIDAD</b>		<b>E.A.*</b>	<b>TASA NOMINAL</b>
Banco de Bogotá	DTF* (E.A.)+4,50 5 Años - 1 año de gracia- trimestre	22,56%	20,87%
Davivienda	DTF+18% 5 Años trimestral	26,97%	24,61%

\*DTF 20 de febrero 2020=4,50%

\*Tasa efectiva anual

<b>RECURSOS PROPIOS</b>			
<b>Aportes de socios</b>		<b>E.A</b>	<b>TASA NOMINAL</b>
<b>Aportes Socio</b>	<b>33% expectativa de rendimiento</b>	<b>30%</b>	<b>26,53%</b>

<b>COSTO DEL CAPITAL DE INVERSION (Kd: costo de deuda)</b>				
	<b>Valor (\$)</b>	<b>% P</b>	<b>%C</b>	<b>∑ CPPC</b>
Banco de Bogotá	6.894.800,92	40%	20,87%	8,35%
Davivienda	5.171.100,69	30%	24,61%	7,38%
Recursos Propios	5.171.100,69	30%	26,53%	7,96%
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>17.237.002</b>	<b>100%</b>		<b>23,69%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## 8.4. Evaluación de los escenarios de inversión

En este apartado se presenta el plan de financiación en diferentes escenarios y bajo diversas condiciones, a saber:

- Escenario 1: 100% capital propio
- Escenario 2: 100% Deuda
- Escenario 3: Recursos externos y propios

El objetivo es conocer cuál es el escenario de endeudamiento más conveniente para poder adquirir el capital inicial de inversión para el proyecto.

### 8.4.1. Escenario 1

En este primer escenario no se consideran las deudas con terceros, sino que la financiación se hace en su totalidad con recursos propios.

**Tabla 17. Escenario 1: 100% Capital Propio**

<b>FUENTES EXTERNAS:</b>	
Banco de Bogotá	\$ -
Davivienda	\$ -

<b>RECURSOS PROPIOS</b>	
Aportes Socios	\$ 17.237.002,30

<b>COSTO DEL CAPITAL DE INVERSION (Ko: costo de oportunidad)</b>				
	<b>Valor (\$)</b>	<b>% P</b>	<b>%C</b>	<b>∑ CPPC</b>
RECURSOS EXTERNOS	0	0%	0%	0%
RECURSOS PROPIOS	17.237.002	100%	26,53%	26,53%
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>17.237.002</b>			<b>26,53%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Financiando el proyecto con 100% de capital propio el proyecto debe generar como mínimo 26,53% para garantizar el cumplimiento de la obligación con el socio.

### 8.4.2. Escenario 2

En este segundo escenario, la financiación del proyecto se hace enteramente con capital de terceros, en este caso 60% del capital prestado por el Banco de Bogotá y con un 40% de Davivienda.

**Tabla 18. Escenario 2: 100% Deuda**

<b>FUENTES EXTERNAS:</b>	
Banco de Bogotá	\$ 10.342.201,38
Davivienda	\$ 6.894.800,92

<b>RECURSOS PROPIOS</b>	
Aportes Socios	0

<b>COSTO DEL CAPITAL DE INVERSION (Kd: costo de deuda)</b>				
	<b>Valor (\$)</b>	<b>% P</b>	<b>%C</b>	<b>∑ CPPC</b>
Banco de Bogotá	\$ 10.342.201,38	60%	20,87%	12,52%
Davivienda	\$ 6.894.800,92	40%	24,61%	9,84%
RECURSOS PROPIOS	0	0%	0,00%	0,00%
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>17.237.002</b>	<b>100%</b>		<b>22,36%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Financiando el proyecto con 100% de deuda el proyecto debe generar como mínimo 22,36% para garantizar el cumplimiento de la obligación con terceros.

### 8.4.3. Escenario 3

En este escenario se han considerado tanto los recursos propios como los de terceros para financiar el proyecto como se muestra a continuación:

**Tabla 19. Escenario 3: Recursos externos y propios**

<b>FUENTES EXTERNAS:</b>	
Banco de Bogotá	\$ 88.111.920,00
Davivienda	\$ 55.069.950,00

<b>RECURSOS PROPIOS</b>	
Aportes Socios	\$ 77.097.930,00

<b>COSTO DEL CAPITAL DE INVERSION (Kd: costo de deuda)</b>				
	<b>Valor (\$)</b>	<b>% P</b>	<b>%C</b>	<b>∑ CPPC</b>
Banco de Bogotá	\$ 6.894.800,92	40%	20,87%	8,35%
Davivienda	\$ 4.309.250,58	25%	24,61%	6,15%
RECURSOS PROPIOS	\$ 6.032.950,81	35%	26,53%	9,28%
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>17.237.002</b>	<b>100%</b>		<b>23,78%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Financiando el proyecto con una mezcla de recursos externos y recursos propios el proyecto debe generar como mínimo 23,78% para garantizar el cumplimiento de la obligación con terceros y conservar el patrimonio del accionista.

#### **8.4.4. Escenario 4**

En este escenario también se considera la financiación del proyecto a través de recursos externos y propios, sin embargo los porcentajes del crédito cambian como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 20. Escenario 4: Recursos externos y propios**

<b>FUENTES EXTERNAS:</b>	
Banco de Bogotá	\$ 6.894.800,92
Davivienda	\$ 5.171.100,69

<b>RECURSOS PROPIOS</b>	
Aportes Socios	\$ 5.171.100,69

<b>COSTO DEL CAPITAL DE INVERSION (Kd: costo de deuda)</b>				
	<b>Valor (\$)</b>	<b>% P</b>	<b>%C</b>	<b>∑ CPPC</b>
Banco de Bogotá	\$ 6.894.800,92	40%	20,87%	8,35%
Davivienda	\$ 5.171.100,69	30%	24,61%	7,38%
Recursos Propios	\$ 5.171.100,69	30%	26,53%	7,96%
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>17.237.002</b>	<b>100%</b>		<b>23,69%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Financiando el proyecto con una mezcla de recursos externos y recursos propios el proyecto debe generar como mínimo 23,69% para garantizar el cumplimiento de la obligación con terceros y conservar el patrimonio del accionista.

De los escenarios anteriores se establece que el escenario 2 es el que presenta un costo promedio ponderado de capital más bajo frente a las demás alternativas (22,36%), por ende es la opción de inversión más atractiva. En este caso 60% de los recursos provendrían de una línea de crédito con el Banco de Bogotá y 40% con el Banco Davivienda.

## 8.5. AMORTIZACIONES

Una vez elegido el escenario 2 como la mejor alternativa de inversión, en las siguientes tablas se muestran las amortizaciones de los créditos con cada una de las entidades financieras (Banco de Bogotá y Davivienda). El objetivo de estas tablas es conocer al detalle cuál será el valor de las cuotas trimestrales y qué parte de estas va destinada a intereses y abono a capital.

**Tabla 21. Amortización crédito Banco de Bogotá**

Tasa de interés nominal: 20,87% anual

CRÉDITO BANCO DE BOGOTÁ				
Cuotas	Abono a Capital	Intereses	Valor Cuota	SALDO
0	0			10.342.201
1	517.110	539.585	1.056.695	9.825.091
2	517.110	512.605	1.029.715	9.307.981
3	517.110	485.626	1.002.736	8.790.871
4	517.110	458.647	975.757	8.273.761
5	517.110	431.668	948.778	7.756.651
6	517.110	404.688	921.798	7.239.541
7	517.110	377.709	894.819	6.722.431
8	517.110	350.730	867.840	6.205.321
9	517.110	323.751	840.861	5.688.211
10	517.110	296.772	813.882	5.171.101
11	517.110	269.792	786.902	4.653.991
12	517.110	242.813	759.923	4.136.881
13	517.110	215.834	732.944	3.619.770
14	517.110	188.855	705.965	3.102.660
15	517.110	161.875	678.985	2.585.550

16	517.110	134.896	652.006	2.068.440
17	517.110	107.917	625.027	1.551.330
18	517.110	80.938	598.048	1.034.220
19	517.110	53.958	571.069	517.110
20	517.110	26.979	544.089	0

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Con este tipo de crédito del Banco de Bogotá, se paga el capital a 16 cuotas, lo cual quiere decir que los primeros meses la deuda se abona exclusivamente a los intereses.

**Tabla 22. Amortización crédito Davivienda**

Tasa de interés nominal: 24,61% anual

CRÉDITO DAVIVIENDA				
Cuotas	Abono a Capital	Intereses	Valor Cuota	SALDO
0	0			6.894.801
1	344.740	424.119	768.859	6.550.061
2	344.740	402.913	747.653	6.205.321
3	344.740	381.707	726.447	5.860.581
4	344.740	360.501	705.241	5.515.841
5	344.740	339.295	684.035	5.171.101
6	344.740	318.089	662.829	4.826.361
7	344.740	296.883	641.624	4.481.621
8	344.740	275.678	620.418	4.136.881
9	344.740	254.472	599.212	3.792.141
10	344.740	233.266	578.006	3.447.400
11	344.740	212.060	556.800	3.102.660
12	344.740	190.854	535.594	2.757.920
13	344.740	169.648	514.388	2.413.180
14	344.740	148.442	493.182	2.068.440
15	344.740	127.236	471.976	1.723.700
16	344.740	106.030	450.770	1.378.960
17	344.740	84.824	429.564	1.034.220
18	344.740	63.618	408.358	689.480
19	344.740	42.412	387.152	344.740
20	344.740	21.206	365.946	0

Fuente: Elaboración propia, 2020.



En cuanto a la proyección anual de los gastos financieros se espera que en el primer año el monto sea de 3'565.704, en el segundo año 2'794.741, en el tercer año 2'023.778 en el cuarto año 1'252.815 y en el último año de 481.852.

**Tabla 23. Proyección de los gastos financieros**

<b>Trimestre</b>	<b>Gastos financieros trimestrales</b>	<b>Gastos financieros anuales</b>
1	963.704	
2	915.519	
3	867.333	
4	819.148	<b>3.565.704</b>
5	770.963	
6	722.778	
7	674.593	
8	626.407	<b>2.794.741</b>
9	578.222	
10	530.037	
11	481.852	
12	433.667	<b>2.023.778</b>
13	385.482	
14	337.296	
15	289.111	
16	240.926	<b>1.252.815</b>
17	192.741	
18	144.556	
19	96.370	
20	48.185	<b>481.852</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## **8.6. INGRESOS**

Se espera que la empresa llegue a su máximo nivel de capacidad de prestación de servicio ofreciendo cada uno de los paquetes turísticos al menos 3 veces al año y con una ocupación de 20 viajeros en cada viaje. Al calcular el promedio de ventas mensuales por servicio se tiene un total de 5 servicios mensuales por cada viaje. Con estas condiciones, se proyectan ingresos por orden de 1.110'000.000 COP en el primer año como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 24. Ingresos por ventas unitarias de servicios mensual**

Servicios	Cantidad	Precio*	Total	Total Anual
Europa Para Todos	5	6.500.000	32.500.000	390.000.000
Ruta de los Tesoros Escondidos	5	4.500.000	22.500.000	270.000.000
Ruta Histórica por Turquía y Grecia	5	7.500.000	37.500.000	450.000.000
<b>Totales</b>	<b>15</b>		<b>92.500.000</b>	<b>1.110.000.000</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## 8.7. COSTOS DE OPERACIÓN

A continuación se presentan los costos de operación desagregados por paquete turístico y luego agregados por rubro.

**Tabla 25. Costos unitarios de Operación de los paquetes turísticos**

EUROPA PARA TODOS		
Detalle	Proveedor	Precio
TRANSPORTE		3.050.000
ALOJAMIENTO		1.720.000
COSTOS DE ACOMPAÑAMIENTO		500.000
TOTAL INSUMOS		5.270.000
RUTA DE LOS TESOROS ESCONDIDOS		
Detalle	Proveedor	Precio
TRANSPORTE		1.910.000
ALOJAMIENTO		950.000
ENTRADAS		120.000
COSTOS DE ACOMPAÑAMIENTO		325.000
TOTAL INSUMOS		3.305.000
RUTA HISTÓRICA POR TURQUIA Y GRECIA		
Detalle	Proveedor	Precio
TRANSPORTE		3.700.000
ALOJAMIENTO		1.800.000
COSTOS DE ACOMPAÑAMIENTO		600.000
TOTAL INSUMOS		6.100.000

Fuente: Elaboración propia, 2020.

De acuerdo con la Tabla 26, los costos anuales de operación de los paquetes turísticos, si se venden un total de 5 mensualmente, son de 880.500.000 COP.

**Tabla 26. Costos anuales de operación**

<b>COSTOS DE OPERACIÓN TOTALES (TODOS LOS PAQUETES)</b>				
<b>RUBRO</b>	<b>Paquetes</b>	<b>Cantidad mensual</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor anual</b>
TRANSPORTE	8.660.000	5	43.300.000	519.600.000
ALOJAMIENTO	4.470.000	5	22.350.000	268.200.000
ENTRADAS	120.000	5	600.000	7.200.000
COSTOS DE ACOMPAÑAMIENTO	1.425.000	5	7.125.000	85.500.000
			<b>TOTAL</b>	<b>880.500.000</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## **8.8. ESTADO DE RESULTADOS**

En el estado de resultados se muestra la proyección de ingresos a una expectativa de crecimiento del 5% y de los costos con una expectativa de crecimiento del 6%. Las utilidades netas son positivas desde el primer año, un buen indicador para la idea de negocio, además los flujos de caja también son positivos desde el primero año, lo cual esto implica que el periodo de recuperación de la inversión se da antes del primer año, sin embargo, este resultado se detallará más adelante. Por otro lado, es de notar que los ingresos son bastante altos (por encima de mil millones) frente a los flujos de caja, esto es porque los costos operacionales son muy elevados.

**Tabla 27. Estado de resultados**

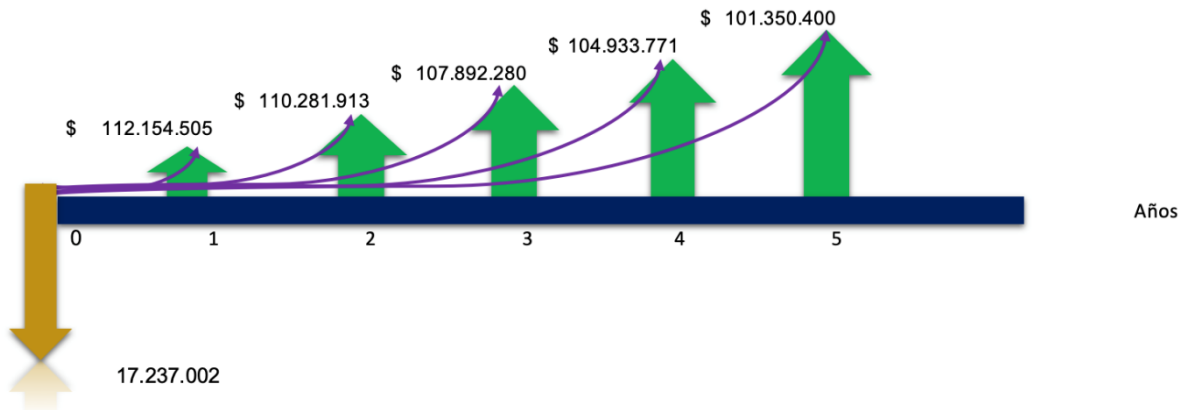
CONCEPTO		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>		<b>1.110.000.000</b>	1.165.500.000	1.223.775.000	1.284.963.750	1.349.211.938
<b>(-) COSTOS DE OPERACIÓN</b>						
Transporte		519.600.000	550.776.000	583.822.560	618.851.914	655.983.028
Alojamiento		268.200.000	284.292.000	301.349.520	319.430.491	338.596.321
Entradas		7.200.000	7.632.000	8.089.920	8.575.315	9.089.834
Acompañamiento		85.500.000	90.630.000	96.067.800	101.831.868	107.941.780
Costos laborales		78.300.028	82.998.029	87.977.911	93.256.586	98.851.981
<b>Total costos de operación</b>		<b>958.800.028</b>	<b>1.016.328.029</b>	<b>1.077.307.711</b>	<b>1.141.946.174</b>	<b>1.210.462.944</b>
<b>menos: GASTOS DE OPERACIÓN</b>						
Gastos de mercadeo		3.530.000	3.741.800	3.966.308	4.204.286	4.456.544
<b>Total gastos de operación</b>		<b>3.530.000</b>	<b>3.741.800</b>	<b>3.966.308</b>	<b>4.204.286</b>	<b>4.456.544</b>
<b>Total costos y gastos operativos</b>		<b>962.330.028</b>	<b>1.020.069.829</b>	<b>1.081.274.019</b>	<b>1.146.150.460</b>	<b>1.214.919.488</b>
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>		<b>147.669.972</b>	<b>145.430.171</b>	<b>142.500.981</b>	<b>138.813.290</b>	<b>134.292.450</b>
Gastos financieros		3.565.704	2.794.741	2.023.778	1.252.815	481.852
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>144.104.268</b>	<b>142.635.430</b>	<b>140.477.203</b>	<b>137.560.475</b>	<b>133.810.598</b>
Provisión de impuestos	25%	36.026.067	35.658.857	35.119.301	34.390.119	33.452.649
<b>UTILIDAD NETA DEL PERIODO</b>		<b>108.078.201</b>	<b>106.976.572</b>	<b>105.357.902</b>	<b>103.170.356</b>	<b>100.357.948</b>
Ajuste						
Gastos financieros		3.565.704	2.794.741	2.023.778	1.252.815	481.852
Depreciaciones y amortizaciones	5%	510.600	510.600	510.600	510.600	510.600
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>		<b>112.154.505</b>	<b>110.281.913</b>	<b>107.892.280</b>	<b>104.933.771</b>	<b>101.350.400</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## 8.9. FLUJO DE CAJA

Al analizar los flujos de caja se observa que el periodo de recuperación se da antes del primer año, esto debido a que la inversión que se requiere para inicial con el proyecto es relativamente pequeña respecto a las utilidades esperadas.

**Gráfico 34. Flujos de caja del proyecto**



Fuente: Elaboración propia, 2020.

**Tabla 28. Flujos de caja del proyecto**

Periodo	Flujo de Caja	Flujo de caja acumulado
Año 0	\$ -17.237.002	\$ -17.237.002
Año 1	\$ 111.890.056	\$ 94.653.054
Año 2	\$ 110.074.642	\$ 204.727.696
Año 3	\$ 107.742.187	\$ 312.469.883
Año 4	\$ 104.840.856	\$ 417.310.739
Año 5	\$ 101.314.664	\$ 518.625.403

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## 8.10. PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Considerando los flujos de caja acumulados y el periodo en el que este cambia de signo, se utilizó el método de payback que propone el Instituto Nacional de

Contadores (2015) para calcular el periodo de recuperación de la inversión como se muestra en la Tabla 29. Se encontró que el periodo de recuperación es de cero años, 1 mes y 26 días.

**Tabla 29. Periodo de recuperación de la inversión**

Periodo anterior al cambio de signo	0			
Valor absoluto del flujo acumulado	\$17.237.002			
Flujo de caja en el siguiente periodo	\$111.890.056			
Periodo de recuperación (años)	0,15405			
Periodo de recuperación (meses)	1,85			
Periodo de recuperación (días)	55,50			
		<b>Años</b>	<b>Meses</b>	<b>Días</b>
		0,15	12X0,15	
		0	1,85	
			1	30x0.85
				26

Fuente: Elaboración propia, 2020.

### 8.11. VALOR PRESENTE NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO

El Valor Presente Neto (VPN) de la inversión corresponde a un valor positivo, lo cual indica que la inversión es viable, en este caso el indicador muestra que el valor de los flujos de caja que generaría la inversión es de 434.069.892 COP, este resultado implica que la inversión inicial se recupera y se obtiene un remanente sobre el valor de la inversión de 434.069.892 COP.

En cuanto a la Tasa Interna de Retorno (TIR), se obtuvo un valor de 647%<sup>8</sup>, esto quiere decir que la tasa de rendimiento que se obtiene es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida a la inversión. Finalmente, según el Índice de Rentabilidad (IR) son viables aquellas inversiones que tengan un valor superior a la unidad, ya que en caso contrario los cobros generados actualizados son inferiores a los pagos (WK, 2020), es así como este indicador también es positivo para la versión. En

---

<sup>8</sup> A pesar de que el valor de la TIR es alto, los resultados coinciden con la experiencia empírica que se ha tenido con el desarrollo de la idea de negocio hasta el momento.

resumen los tres indicadores señalan que el proyecto es viable en términos financieros.

**Tabla 30. Indicadores de Rentabilidad**

VPN	\$ 434.069.892
TIR	647%
IR	26

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## **9. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

### **9.1. OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

#### **9.1.1. Objetivo principal**

Consolidarse como una agencia de viajes de bajo costo líder en Cali.

#### **9.1.2. Objetivos secundarios**

- Incrementar las ventas
- Generar mayores utilidades
- Ayudar a más personas a viajar cada año

### **9.2. MISIÓN**

Somos una agencia de turismo online que ofrece la oportunidad de conocer Colombia y el mundo mediante viajes grupales que permiten vivir experiencias únicas. Ofrecemos viajes a bajo costo para personas de espíritu joven y aventurero que desean aprender, compartir y conocer nuevas personas y culturas.

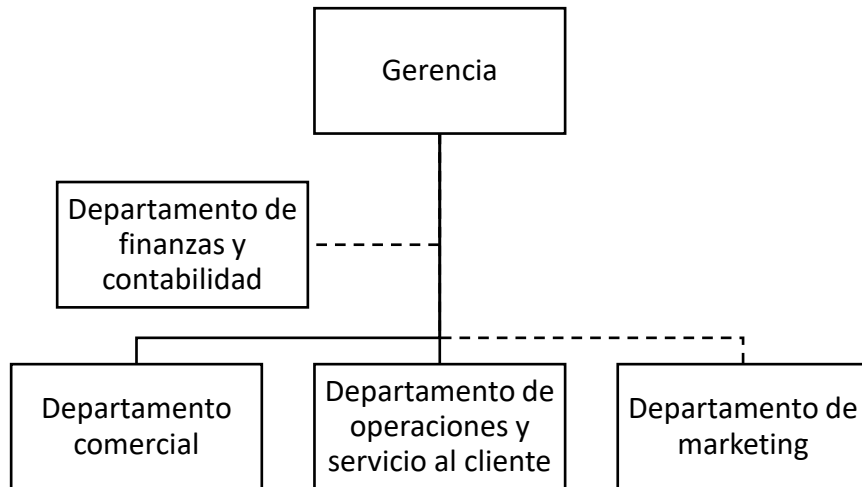
### **9.3. VISIÓN**

Para el 2022 queremos ser una empresa sólida y reconocida por la innovación de sus servicios, por las experiencias vividas por nuestros clientes y por generar

oportunidades de conexión con personas de diferentes partes de Colombia y del mundo.

#### 9.4. ORGANIGRAMA

**Figura 30. Organigrama de la agencia de viajes**



Fuente: Elaboración propia, 2020.

#### 9.5. PERFIL DEL CARGO

La descripción del perfil del cargo implica, de acuerdo con García, Murillo y González (2017), dejar evidencia escrita de las actividades que realiza la persona que ocupa determinado cargo en la organización, la forma en que lo hace y las condiciones bajo las que trabaja. Para el presente trabajo se utilizarán las etapas del diseño de cargo propuestas por Dessler (2001), a saber:

- Identificación del cargo
- Resumen del puesto
- Relaciones
- Responsabilidades y deberes

##### 9.5.1. Gerente

<b>Denominación</b>	Gerente
---------------------	---------



<b>Nivel jerárquico</b>	Gerencial	
<b>MISIÓN</b>		
El gerente será el responsable en la planeación, organización, dirección y control de la empresa y su actuación estará caracterizada por su compromiso con el cumplimiento de la misión, la visión y objetivos de esta, buscando siempre el mejoramiento organizacional y la sostenibilidad financiera.		
<b>FUNCIONES Y FINALIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar estrategias para el crecimiento en ventas y clientes</li> <li>• Identificar oportunidades y amenazas para la toma de decisiones estratégicas</li> <li>• Supervisar el desarrollo de las actividades organizacionales</li> <li>• Revisar y autorizar el presupuesto de la empresa</li> <li>• Resolver problemas administrativos y de funcionamiento</li> <li>• Realizar ingreso y cambios de personal cuando amerite</li> <li>• Establecer las metas de cumplimiento mensuales de la organización</li> </ul>		
<b>RECURSOS PARA DESARROLLAR EL CARGO</b>		
Computador, software ofimático (Microsoft Office), impresora, teléfono, acceso a Internet.		
<b>ATRIBUCIONES</b>		
<b>DECISIONES ESPERADAS</b>	<b>RECOMENDACIONES ESPERADAS</b>	
Todas aquellas encaminadas al crecimiento sostenible de la empresa, que faciliten el desarrollo de su labor y que correspondan a su cargo.	Todas aquellas que promuevan el mejoramiento continuo del puesto de trabajo.	
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b>		
Con todo el personal (asesor comercial, asesor contable y media manager)		
<b>PERFIL</b>		
<b>Educación formal</b>	Profesional en áreas administrativas, financieras, económicas o afines.	
<b>Educación no formal</b>	Cursos en mercadeo, atención al cliente, estrategia de ventas, manejo de personal, costos y presupuestos	
<b>Experiencia</b>	Mínimo tres (3) años de experiencia en cargos de gerente, subgerente y o asesor administrativo en empresas del sector turismo.	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

### 9.5.2. Asesor contable

<b>Denominación</b>	Asesor contable	
<b>Nivel jerárquico</b>	Administrativo	
<b>MISIÓN</b>		
Supervisar y controlar la contabilidad de la empresa a través de un registro que facilite las responsabilidades tributarias (declaraciones, pago de impuestos, pago de parafiscales, etc.) y que permita tener claridad sobre los principales indicadores financieros de la empresa.		
<b>FUNCIONES Y FINALIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar los ingresos, egresos y utilidades derivadas de las operaciones de la empresa</li> <li>• Realizar el pago de parafiscales a FONTUR</li> <li>• Mantener la documentación comercial de la empresa actualizada (cámara y comercio, etc.)</li> <li>• Realizar las declaraciones de renta</li> <li>• Planificar los compromisos financieros y tributarios</li> </ul>		
<b>RECURSOS PARA DESARROLLAR EL CARGO</b>		
Computador, software ofimático (Microsoft Office), impresora, teléfono, acceso a Internet		
<b>ATRIBUCIONES</b>		
<b>DECISIONES ESPERADAS</b>	<b>RECOMENDACIONES ESPERADAS</b>	
Todas aquellas que faciliten el desarrollo de su labor y que correspondan a su cargo.	Todas aquellas que promuevan el mejoramiento continuo del puesto de trabajo.	
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b>		
Principalmente con el gerente pero también con los bancos e instituciones de orden comercial y financiero		
<b>PERFIL</b>		
<b>Educación formal</b>	Contador Público (con tarjeta profesional)	
<b>Educación no formal</b>	Cursos de costos, manejo financiero, manejo de Microsoft office y otros afines.	
<b>Experiencia</b>	Mínimo dos (2) años de experiencia en puestos del área contable y/o similares.	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

### 9.5.3. Asesor comercial

<b>Denominación</b>	Asesor comercial
<b>Nivel jerárquico</b>	Administrativo

<b>MISIÓN</b>	
Brindar asesoría a los clientes actuales y potenciales sobre los productos y servicios ofrecidos por la empresa, haciendo uso de sus conocimientos y herramientas disponibles.	
<b>FUNCIONES Y FINALIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer acertadamente los paquetes turísticos y servicios de la empresa</li> <li>• Orientar a los clientes sobre las características, facilidades, modalidades y condiciones relacionadas servicios turísticos</li> <li>• Lograr el cierre de la venta efectiva</li> <li>• Búsqueda constante de posibles nuevos clientes</li> </ul>	
<b>RECURSOS PARA DESARROLLAR EL CARGO</b>	
Computador, acceso a Internet, detalles corporativos de referenciación, acceso a las redes sociales de la empresa	
<b>ATRIBUCIONES</b>	
<b>DECISIONES ESPERADAS</b>	<b>RECOMENDACIONES ESPERADAS</b>
Todas aquellas relacionadas y necesarias para lograr la promoción y venta efectiva.	Las que contribuyan al mejoramiento de su cargo y la empresa
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b>	
Con los clientes, el gerente, el media manager y los guía de viaje	
<b>PERFIL</b>	
<b>Educación formal</b>	Técnico en Hotelería y Turismo, Técnico o profesional en áreas administrativas, mercadeo, ventas o afines
<b>Educación no formal</b>	Capacitación en servicio al cliente, comunicación escrita y verbal
<b>Experiencia</b>	Mínimo 2 años de experiencia comercial de productos intangibles o servicios del sector turismo

Fuente: Elaboración propia, 2020.

#### **9.5.4. Media manager**

<b>Denominación</b>	Media manager
<b>Nivel jerárquico</b>	Administrativo
<b>MISIÓN</b>	
Preparar y planificar la estrategia de la marca o en los medios sociales. Construir, gestionar y administrar la comunidad online alrededor de la marca en internet, creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con los clientes y atrayendo a clientes potenciales.	
<b>FUNCIONES Y FINALIDADES</b>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar la página web de la empresa</li> <li>• Mantener actualizada la información sobre los paquetes turísticos y servicios ofrecidos en la página web y redes sociales.</li> <li>• Generar contenido digital de interés para la página web y redes sociales</li> <li>• Identificar líderes de opinión y clientes potenciales</li> </ul>	
<b>RECURSOS PARA DESARROLLAR EL CARGO</b>	
Computador, acceso a Internet, software de edición gráfica, software de edición de video, acceso a la página web y redes sociales de la empresa	
<b>ATRIBUCIONES</b>	
<b>DECISIONES ESPERADAS</b>	<b>RECOMENDACIONES ESPERADAS</b>
Aquellas encaminadas al fortalecimiento de la marca en el medio digital	Aquellas encaminadas al crecimiento de la marca
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b>	
Con el gerente, el asesor comercial y el guía de viaje	
<b>PERFIL</b>	
<b>Educación formal</b>	Formación en áreas como marketing, comunicaciones, publicidad, mercadeo, relaciones públicas o similares
<b>Educación no formal</b>	Cursos de manejo efectivo de redes sociales y conocimientos de cómo aumentar las ventas a través de Internet.
<b>Experiencia</b>	Mínimo un (1) año en cargos similares

Fuente: Elaboración propia, 2020.

#### 9.5.5. Guía de viaje

<b>Denominación</b>	Guía de viaje
<b>Nivel jerárquico</b>	Operativo
<b>MISIÓN</b>	
Dirigir los viajes y guiar a los viajeros, atendiendo sus necesidades e inquietudes, creando experiencias de calidad y garantizando la seguridad del viaje.	
<b>FUNCIONES Y FINALIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de itinerarios</li> <li>• Recepción, guía y acompañamiento a los viajeros</li> <li>• Brindar amplia información (tradiciones, historia, gastronomía, idiomas, cultural y de interés general) sobre de los lugares que se visitan</li> <li>• Supervisar el cumplimiento de horarios</li> </ul>	
<b>RECURSOS PARA DESARROLLAR EL CARGO</b>	

Smartphone, acceso a internet, transporte aéreo, terrestre o marítimo (según sea el caso), acomodación, seguro de viaje, entradas a lugares turísticos, alimentación	
<b>ATRIBUCIONES</b>	
<b>DECISIONES ESPERADAS</b>	<b>RECOMENDACIONES ESPERADAS</b>
Todas aquellas que incrementen la satisfacción del cliente con la experiencia de viaje y seguridad de este	Aquellas relacionadas a mejorar el desarrollo de sus funciones
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b>	
Con el gerente, el asesor comercial, media manager y los clientes	
<b>PERFIL</b>	
<b>Educación formal</b>	Instrucción formal en idiomas principalmente en Inglés y que cuente con certificación, el conocimiento de otros idiomas como alemán, italiano, francés u otros no es una exigencia pero es altamente preferible. Amplio conocimiento de historia, geografía y cultura
<b>Educación no formal</b>	Comunicación oral, atención al público, conducción de grupos y primeros auxilios.
<b>Experiencia</b>	Mínimo 4 años de experiencia de viajes nacionales e internacionales y ocupando cargos similares

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## 10. ESTUDIO LEGAL

Se ha determinado que el tipo de sociedad más conveniente para iniciar actividades de manera formal es bajo la modalidad de persona natural con establecimiento comercial. Esta decisión se toma de acuerdo con las ventajas y beneficios que se presentan a continuación:

Ventajas de la persona natural (Crecenegocios, 2018) :

- La constitución de la empresa es sencilla y rápida, no presenta mayores trámites, la documentación requerida es mínima (no se necesita, entre otras cosas, elaborar una minuta de constitución y hacer un inventario de los bienes aportados).

- La constitución de la empresa no requiere de mucha inversión, no hay necesidad de hacer mayores pagos legales.
- No se le exige llevar y presentar tantos documentos contables.
- La propiedad, el control y la administración recaen en una sola persona.
- Se puede ampliar o reducir el patrimonio de la empresa sin ninguna restricción.
- Si la empresa no obtiene los resultados esperados, el giro del negocio puede ser replanteado sin ningún inconveniente.
- Las empresas constituidas bajo la forma de persona natural pueden cerrarse o venderse fácilmente.
- Pueden acogerse a regímenes más favorables para el pago de impuestos.

**Tabla 31. principales diferencias que existen entre una empresa constituida como Persona Natural y una constituida como Persona Jurídica**

	<b>Persona Natural</b>	<b>Persona Jurídica</b>
<b>Alcance de responsabilidad</b>	Tiene responsabilidad ilimitada (el dueño asume de forma ilimitada todas las obligaciones de la empresa).	Tiene responsabilidad limitada (el dueño o los dueños asumen solo de forma limitada las obligaciones de la empresa).
<b>Número de dueños</b>	Solo puede tener un dueño.	Puede tener uno o más dueños.
<b>Dificultad de constitución</b>	Fácil de constituir (no requiere mayores trámites).	Más difícil de constituir (requiere más trámites).
<b>Documentos contables</b>	Se le pide llevar y presentar pocos documentos contables.	Se le pide llevar y presentar más documentos contables.
<b>Acceso a financiamiento</b>	Más difícil de acceder a financiamiento.	Más fácil de acceder a financiamiento.

<b>Tipos de empresas</b>	Solo puede ser una Empresa Unipersonal.	Puede ser una E.I.R.L., una S.R.L., una S.A.C., una S.A., entre otras.
--------------------------	---	--

Fuente: Crecenegocios, 2018.

El Código de Comercio define el establecimiento de comercio como un conjunto de bienes organizados por el empresario para realizar los fines de la empresa. Una misma persona podrá tener varios establecimientos de comercio y, a su vez, un solo establecimiento de comercio podrá pertenecer a varias personas, y destinarse al desarrollo de diversas actividades comerciales (artículo 515 del Código de Comercio).

El código de comercio en su artículo 516 establece que forman parte del establecimiento del comercio:

- La enseña o nombre comercial y las marcas de productos y de servicios.
- Los derechos del empresario sobre las invenciones o creaciones industriales o artísticas que se utilicen en las actividades del establecimiento.
- Las mercancías en almacén o en proceso de elaboración, los créditos y los demás valores similares.
- El mobiliario y las instalaciones.
- Los contratos de arrendamiento y, en caso de enajenación, el derecho al arrendamiento de los locales en que funciona si son de propiedad del empresario, y las indemnizaciones que, conforme a la ley, tenga el arrendatario.
- El derecho a impedir la desviación de la clientela y a la protección de la fama comercial.
- Los derechos y obligaciones mercantiles derivados de las actividades propias del establecimiento, siempre que no provengan de contratos celebrados exclusivamente en consideración al titular de dicho establecimiento.

Para matricular un establecimiento de comercio, se debe seguir los siguientes pasos:

1. Consulta de nombre: Realice el control de homonimia para verificar que no figure registrado un establecimiento con un nombre idéntico. Esta verificación se puede realizar a través de la página RUES: [www.rue.com.co](http://www.rue.com.co) o en el portal de crear empresa: [www.crearempresa.com.co](http://www.crearempresa.com.co) o también acercándose a cualquiera de las sedes de la Cámara de Comercio.

2. Diligenciamiento de formularios: Una vez realizado el control de homonimia, adquiera y diligencie en la Cámara de Comercio el formulario de Registro Único Empresarial y social RUES para matrícula de establecimiento de comercio y el formulario de registro con otras entidades (ANEXO CAE).

3. Radicación de documentos: Presente en la Cámara de Comercio los anteriores formularios y cancele el valor de los derechos de matrícula del establecimiento de comercio que liquidará el cajero con base en el valor comercial de los activos.

La importancia de la matrícula en el registro mercantil

- La matrícula de los establecimientos de comercio facilita la prueba de su propiedad mediante el certificado que expide la Cámara de Comercio.
- Mientras esté vigente la matrícula no se podrá registrar otros establecimientos de comercio con el mismo nombre.
- Es una fuente de información comercial para quienes deseen conocer los datos y actividades a las que se dedica el establecimiento.
- Facilita la celebración de negocios con los sectores tanto públicos como privados.

Importante: El propietario del establecimiento de comercio tiene la obligación de matricularse dentro del mes siguiente a la fecha en que abra su establecimiento de comercio al público. Se presume propietario del establecimiento de comercio quien aparezca matriculado en el Registro Mercantil.



Durante el proceso de desarrollo del presente trabajo de grado se formalizaron las actividades comerciales de la idea de negocio a través del registro de un establecimiento de comercio ante la Cámara de Comercio de Cali. Este registro fue orientado con el apoyo del programa de emprendimiento Prospera de la misma cámara de comercio.

### **10.1. Responsabilidad sobre los viajeros**

La responsabilidad de la agencia de viaje frente a sus clientes esta orientada al cumplimiento de los itinerarios ofrecidos y a cumplir con todos los servicios ofrecidos al momento del viaje, considerando modificaciones o suspensión de los servicios sujeta a disponibilidad de las aerolíneas, alojamientos, centros turísticos o a razones de fuerza mayor que no se encuentren bajo control de la agencia. En caso de que no se pueda realizar una actividad incluida en el itinerario, la agencia propenderá por su reemplazo por otra actividad en la que se incurra en un gasto similar.

Por otro lado, es responsabilidad de la agencia garantizar que los viajeros cuenten con una asistencia medica en el exterior que cubra gastos por accidente, enfermedad, perdida de equipaje, repatriación sanitaria y otras eventualidades. Durante el desarrollo de los itinerarios en destino, los viajeros tendrán tiempo libre en cada una de las ciudades; todo uso indebido del tiempo libre y desarrollo de actividades ilegales, no permitidas y riesgosas para la integridad del viajero serán única y exclusivamente responsabilidad de este, así como los costos, multas y penalidades a las que hubiere lugar.

### **10.2. Reglamento en los alojamientos**

Cada alojamiento tendrá reglas de comportamiento diferentes, respecto al uso de las instalaciones, el ruido, los horarios de recepción, entre otras, las cuales deberán ser informadas a los viajeros. En caso tal de que haya lugar a una penalidad por el mal comportamiento de un viajero o por el no cumplimiento de las reglas, las consecuencias serán asumidas por el viajero causante de la inconformidad. Es responsabilidad de la agencia informar de formar oportuna las reglas de

comportamiento en los alojamientos con el fin de evitar mal uso de las instalaciones. Los daños materiales también serán asumidos por el responsable y en ningún caso serán responsabilidad de la agencia.

## 11. CONCLUSIONES

En el presente trabajo se cumplió con el objetivo general de evaluar la viabilidad de crear una agencia de viajes orientada a ofrecer servicios turísticos de bajo costo en Cali (Colombia), para ello se utilizó el enfoque de la investigación cualitativa, el cual se caracteriza por su naturaleza exploratoria y no estructurada y se realizaron diferentes estudios los cuales permitieron a su vez dar respuesta a los objetivos específicos planteados y en resumen concluir que la creación de la empresa mencionada es viable.

Primero se presentó la idea de negocio, en la cual se estableció que el servicio estrella a ofertar serían los paquetes de viaje en grupo y durante el desarrollo de este estudio de factibilidad se iniciaron las actividades económicas de la empresa de manera formal. Segundo, en el análisis de entorno, se consideraron las diferentes variables de tipo político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal y esto permitió crear una matriz integrada de entornos que facilitó el análisis del impacto que estos factores tienen para el sector y para la idea de negocio.

Tercero, en el análisis sectorial se encontró que el sector de viajes y turismo aportó en un 10,4% a la formación del Producto Interno Bruto (PIB) global del 2019 y que además aportó a la creación del 10% de los empleos mundiales de ese mismo año. Adicionalmente, se encontró que el sector de viajes y turismo crece a una tasa de 3,9%, la cual es superior al crecimiento de toda la economía 3,2%. Estos resultados, además del análisis de la cadena de valor del sector y otras variables tenidas en cuenta, permitieron establecer que la idea de negocio se establecerá en un sector sólido y con buenas perspectivas de crecimiento en el contexto global y nacional.

Cuarto, en la investigación, estudio y plan de mercado se estableció que el perfil de cliente al que van orientados los servicios de la empresa es a personas de entre 20 y 39 años de cualquier género, principalmente de estratos socioeconómicos que van del 2 al 4 y con ingresos mensuales a partir de 1 SMLV. En este estudio se aplicó una encuesta a una muestra de 394 personas con el fin de obtener información sobre sus preferencias de viaje. Los resultados muestran que las

personas están de acuerdo con la existencia de una empresa de este tipo y que prefieren viajes en promedio de 15 días una o dos veces al año a destinos principalmente en Europa y a los destinos nacionales como el Amazonas y toda la zona Caribe y que cuesten entre 2 y 5 millones de pesos. En términos generales este estudio mostró que hay viabilidad comercial para la idea de negocio.

Quinto, en el estudio técnico se definió que para poder iniciar con la idea de negocios requiere de un capital humano que consta de un gerente, un asesor contable, un asesor comercial, un media manager y un guía de viaje experimentado. El costo anual de este capital humano asciende a los 78'300.029 COP. Sexto, el análisis financiero demostró que la idea de negocio tiene un potencial económico atractivo para la inversión. Se definió que la inversión inicial necesaria es de 17'237.002 y que la mejor fuente de financiación es a través de terceros. El periodo de recuperación es de 1 mes y 25 días. El Valor Presente es positivo, la Tasa Interna de Retorno es igualmente positiva y el Índice de Rentabilidad supera la unidad.

Sexto, en el análisis organizacional se establecieron la misión y visión organizacional, así como un objetivo principal para la empresa, el cual será consolidarse como una agencia de viajes de bajo costo líder en Cali. También se estableció un organigrama y los perfiles de los diferentes cargos, detallando la misión, las funciones, recursos, atribuciones, relaciones de trabajo y formación de cada uno.

Séptimo, en el estudio legal se determinó que la empresa desarrollará sus actividades comerciales como establecimiento comercial matriculado por una persona natural ante la Cámara de Comercio de Cali. Este estudio legal fue apoyado con asesoría de la propia Cámara de Comercio de Cali a través de su programa de emprendimiento Prospera.

Los resultados de los diferentes estudios llevados a cabo permitieron determinar que la creación de una agencia de viajes de bajo costo en Cali con las características propuestas es factible.

## 12. RECOMENDACIONES

En términos de validación comercial, se recomienda que en un futuro la empresa pueda implementar nuevamente un estudio de mercado que le permita conocer el comportamiento de los consumidores a los que están orientados sus servicios con más detalle. Lo anterior permitiría incluso la creación de diferentes líneas de negocio como viajes de turismo general, turismo religioso, turismo de eventos, turismo de deporte, gastronómico, etc. También es recomendable que la empresa pueda desarrollar instrumentos para conocer a profundidad el nivel de satisfacción de las personas que han hecho uso de servicios.

En búsqueda de crear una diferenciación en el mercado de agencias de viaje, se recomienda que la agencia de viajes pueda incluir en sus viajes los intercambios culturales en los que se incluyan viajeros de otros países. Esto permitirá a las personas que participen en los viajes conocer de la cultura de otras personas, practicar idiomas y hacer contactos.

En términos de estrategia promocional, se recomienda que la empresa pueda aprovechar la tendencia actual de las redes sociales para hacer campañas de publicidad masivas con el uso de influencers como YouTubers, Instagramers o similares que tengan un público de seguidores con un perfil similar al perfil de clientes que busca la empresa. Se espera que esta recomendación pueda ser aplicada a futuro cuando la empresa tenga un nivel de utilidades adecuado para adquirir más gastos. A futuro la empresa podría empezar a utilizar elementos como gorras, camisas, bolsos, botones, etc. con el logo de la empresa y la marca entre las personas que integran sus viajes para poder dar una mayor visibilidad.

Una de las recomendaciones que se debe tener en cuenta en cuanto a la parte legal de la empresa es que si bien, se establece que la mejor figura para iniciar actividades económicas es la persona natural con establecimiento comercial, se espera que a futuro se migre a un tipo de sociedad diferente como una Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S. o la que sea más conveniente dependiendo del nivel de ingresos y las actividades que se estén realizando.

## ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta

# Encuesta - Creación de una agencia de viajes

La presente encuesta tiene como objetivo recolectar información que sirva de insumo para desarrollar un estudio de mercado para evaluar la viabilidad de la creación de una agencia de viajes de bajo costo en Cali

**\*Obligatorio**

1. Género \*

*Marca solo un óvalo.*

- Femenino  
 Masculino  
 Otro

2. Fecha de nacimiento \*

---

*Ejemplo: 7 de enero de 2019*

3. Estrato socioeconómico \*

*Marca solo un óvalo.*

- 0  
 1  
 2  
 3  
 4  
 5  
 6

4. Nivel de ingresos \*

*Marca solo un óvalo.*

- Menos de \$877.803
- Entre 877.803 y 1'755.605
- Entre 1'755.606 y 2'633.408
- Entre 2'633.409 y 3'511.212
- Más de 3'511.212

5. ¿Cuántas personas dependen económicamente de usted? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Ninguna
- 1 persona
- 2 personas
- 3 personas
- Más de 3 personas

6. ¿Le gustaría que existiera una agencia de viajes que promocionara paquetes internacionales a bajo costo? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No

7. ¿De cuántos días dispone al año para viajar? \*

Marca solo un óvalo.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12
- 13
- 14
- 15
- 16
- 17
- 18
- 19
- 20
- 21
- 22
- 23
- 24
- 25
- 26
- 27
- 28
- 29
- 30



Más de 30 días

8. ¿Hasta cuánto estaría dispuesto a pagar por paquete turístico internacional? \*

*Marca solo un óvalo.*

Entre 2 y 3 millones

Entre 3 y 4 millones

Entre 4 y 5 millones

Entre 5 y 6 millones

Entre 6 y 7 millones

Más de 7 millones

9. ¿Cuántas veces al año sale de vacaciones? \*

*Marca solo un óvalo.*

1 vez al año

2 veces al año

3 veces al año

Más de 3 veces al año

10. ¿Qué factor sería el más importante a la hora de escoger un paquete turístico? \*

*Marca solo un óvalo.*

Precio

Confianza / Referencias de otras personas

Destinos / Itinerario / lugares a visitar

Tipo de alojamiento

Otros: \_\_\_\_\_

11. ¿Qué tipo de destino prefiere? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Playa, montaña, naturaleza
- Ciudad, museos, compras

12. ¿Que destino nacional le gustaría visitar? \*

\_\_\_\_\_

13. ¿Qué destino internacional le gustaría visitar? \*

\_\_\_\_\_

14. ¿Cual de las siguientes opciones refleja mejor su preferencia por los viajes? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Prefiero quedarme en un hotel y viajar con todas las comodidades así tenga que pagar un precio alto
- Prefiero quedarme en un hostel cómodo y viajar con equipaje limitado pero pagar un precio más bajo

15. ¿Qué tipo de viaje prefiere? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Familiar
- Solo
- Con amigos
- Otros: \_\_\_\_\_

16. ¿Alguna vez ha salido del país por vacaciones? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

17. ¿Cuál de los siguientes logos le parece más apropiado para una agencia de viajes?

Marca solo un óvalo.



Opción 1

Opción 2

18. ¿Qué medio de pago le genera más confianza? \*

Marca solo un óvalo.

- Efectivo
- Consignación
- Transferencia
- PSE o Tarjeta de Crédito (Internet)

19. Si desea recibir información sobre paquetes turísticos, por favor deje su correo electrónico

---

Fuente: Elaboración propia en Google Forms, 2020.

## REFERENCIAS

Asociación Colombiana de Agencias de Viaje y Turismo – ANATO (2016). Censo de Agencias de Viaje en Colombia 2016: Fase Caracterización y Profundización. Ministerio de Industria y Comercio.

Banco de la República (2019). Tasa Representativa del Mercado (TRM - Peso por dólar). Recuperado de: <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/trm>

Banco Mundial (2019). Colombia: Panorama General. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>

Banco Mundial (2019). Doing Business 2020. Recuperado de: <https://www.doingbusiness.org/>

Booking.com (2019). Booking.com Predicts the Top Travel Trends for 2020. Recuperado de: <https://globalnews.booking.com/bookingcom-predicts-the-top-travel-trends-for-2020/>

Burkhard, Kow y Fuggle. (2016). Informe tendencias de turismo 2017. *TrekkSoft E-book library*. Recuperado de: [https://www.trekksoft.com/hubfs/ES\\_Trends\\_2017.pdf](https://www.trekksoft.com/hubfs/ES_Trends_2017.pdf)

Cámara de Comercio de Medellín (2019). ¿Qué es el Registro Mercantil? Recuperado de: <https://www.camaramedellin.com.co/servicios-registrales/mis-registros/registro-mercantil>

Cámara de Comercio del Cauca – CCCauca (2019). ¿Qué es el Registro Único y Empresarial y Social (RUES)? Recuperado de: <https://www.cccauca.org.co/servicios-virtuales/registro-unico-empresarial-rues>

Cantillon, R. (1755). Essay upon the Nature of Commerce in General.

Centro de Información Turística de Colombia CITUR (2019). Estadísticas Departamentales: Información estadística regional por Departamentos de Colombia. *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*.

Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Accesible en: <http://www.degerencia.com/articulos.php>.

Constitución Política de Colombia [Const.] (1991). Artículo 1. [Título I]

Crecenegocios (2018). Qué es Persona Natural y Persona Jurídica (definición y diferencias). Recuperado de: <https://www.crecenegocios.com/persona-natural-y-persona-juridica/>

Datosmacro (2019). Precio del Petróleo OPEP por barril. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/materias-primas/opec?anio=2019>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2017). Indicadores básicos de tenencia y uso de tecnologías de la información y comunicación – tic en microestablecimientos octubre 2015 – septiembre 2016. *Boletín técnico*.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2019a). Estadísticas por tema: Mercado laboral.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2019b). Estadísticas por tema: Demografía y población.

Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Drucker, P. (1985). *La innovación y el empresario innovador*. Editorial Edhasa.

Eventbrite (2014). *Millennials: Fueling the experience economy*.

Formichella, M. (2004). *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local*. Buenos Aires, Argentina.

García, M., Murillo, G. & González, C. (2017). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de Gestión Humana*. Universidad del Valle Programa Editorial.

González, J. J., Cerón, C. A., & Alcazar, F. L. (2010). Caracterización emprendedora de los empresarios en los Valles de Tundama y Sugamuxi. Boyacá (Colombia). *Pensamiento y Gestión*, (29), 163-189.

Instituto Geográfico Agustín Codazzi IGAC (2019). Mapas Departamentales Físicos de Uso Escolar. Recuperado de: <https://geoportal.igac.gov.co/contenido/mapas-departamentales-fisicos-de-uso-escolar>

Instituto Nacional de Contadores Públicos (2015). *Cálculo del periodo de recuperación de la inversión o payback*. Recuperado de: <https://www.incp.org.co/calculo-del-periodo-de-recuperacion-de-la-inversion-o-payback/>

Kirzner, I. M. (1999). Creativity and/or alertness: A reconsideration of the Schumpeterian entrepreneur. *The Review of Austrian Economics*, 11(1), 5-17.

Ley N° 1780. Congreso de la República de Colombia, Cartagena de Indias, Colombia, 2 de mayo de 2016.

Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. Madrid, España: Prentice Hall.

Maranto, M. & González-Fernández, M. E. (2015). Fuentes de Información. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Recuperado de: <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf?sequence=1>

Ministerio de Comercio Industria y Turismo - MinCIT (2019). Resultados para el turismo para el año 2018. *Presidencia de la República*.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – MinCIT (2019<sup>a</sup>). Misión, visión, objetivos, normas y principios éticos. Recuperado de: <http://www.mincit.gov.co/ministerio/organizacion/mision-vision-objetivos-normas-principio-etico>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – MinCIT (2019b). ¿Qué es el Registro Nacional de Turismo? Recuperado de: <http://www.mincit.gov.co/minturismo/analisis-sectorial-y-promocion/registro-nacional-de-turismo/%C2%BFque-es-el-registro-nacional-de-turismo>

Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones – MinTIC (2019). Medición de Indicadores de consumo del Observatorio eCommerce. Recuperado de: <https://www.observatorioecommerce.com.co/wp-content/uploads/2019/03/estudio-consumo-ecommerce-colombia-observatorio-2019.pdf>

Murillo, K. V. & Sánchez, P. A. (2012). Creación de una agencia de viajes en la región BRUT en el norte del Valle. Universidad del Valle.

Naciones Unidas (2008). Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework 2008. Luxemburgo: Comisión de las Comunidades Europeas, Eurostat Organización Mundial del Turismo y Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos.

Nicolau, J. L. (2011). El Precio de los Productos Turísticos. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad de Alicante.

Organización Mundial del Turismo – OMT (2017). Tourism Highlights: 2017. Recuperado de: <https://www2.unwto.org/publication/unwto-tourism-highlights-2017>

Organización Mundial del Turismo - OMT (2019a). Tourism and the Sustainable Development Goals - Journey to 2030. *United Nations Development Programme*.

Organización Mundial del Turismo - OMT (2019b). World Tourism Barometer: January 2019. Recuperado de: <https://marketintelligence.OMT.org/content/OMT-world-tourism-barometer>

Organización Mundial del Turismo - OMT (2019c). Entender el turismo: glosario básico. Recuperado de: <https://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>

Organización Mundial del Turismo – OMT (2019d). Definiciones de turismo de la OMT, OMT, Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284420858>

Organización Mundial del Turismo – OMT (2019e). Climate Change & Tourism. Recuperado de: <http://sdt.unwto.org/en/content/climate-change-tourism>

Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. Harvard Business Review.

Porter, M. E. (1992). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.

Presidencia de la República (6 de junio de 2019). Colombia es un país que tiene estabilidad política y jurídica y un 'espíritu empresarial claro y determinado', les dijo el Presidente Duque a inversionistas del Reino Unido. Recuperado de: <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/Colombia-pais-tiene-estabilidad-politica-juridica-espíritu-empresarial-claro-determinado-inversionistas.aspx>

Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente & organización Mundial del Turismo - PNUMA y OMT (2006): Por un turismo más Sostenible. Guía para responsables políticos. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y Organización Mundial del Turismo. Madrid, España.

Promotora de Turismo (2020). Acerca de Nosotros. Recuperado de: <https://www.promotoradeturismo.com/acerca-de-promotora-de-turismo-belisario-marin/>

Registro Único Empresarial y Social – RUES (2019). La gran central de información empresarial de Colombia – RUES. Recuperado de: <https://www.rues.org.co/Home/About>

Reuter, G. (2015). Volar daña seriamente al medio ambiente. Berlín: Deutsche Welle.



Rodríguez, M. B., & Valiente, G. C. (2019). El desarrollo turístico en Mazatlán, México: evaluación de la sostenibilidad por medio de indicadores. *Cuadernos de Turismo*, (43), 187-213.

Sánchez-Sterling, M. C. (2015). Estudio de Factibilidad para la Creación de una Empresa del Sector Turismo: Corregimiento de Santa María, Municipio de Dagua, Departamento del Valle del Cauca, Colombia. Universidad del Valle.

Schumpeter, J. A. (1951). *Economic Theory and Entrepreneurial Theory*. Reimpreso en RV Clemence, *Essays of JA Schumpeter*. Cambridge, MA: Addison-Wesley, pp. 248-266.

Spendolini, M. J. (1994). El concepto de benchmarking. *Benchmarking*.

Star Tours Colombia (2020). Quienes Somos. Recuperado de: <https://startourscolombia.com/pages/quienes-somos>

The Nielsen Company (2017). Las mentes de los consumidores millennials. *Nielsen Colombia*. Recuperado de: <https://bit.ly/2IZztzf>

Thornton, M. (1998). The origin of economic theory: A portrait of Richard Cantillon.

Varela, R. (2008). *Innovación Empresarial: Arte y Ciencia en la Creación de Empresas*. Pearson, 4.

Varela, R. (2008). Plan de Empresa. En *Innovación Empresarial: Arte y ciencia de la creación de empresas*. *Pearson Educación*, 3, 315-426.

Velásquez, J. A. (2013). El emprendimiento en la teoría económica. Presentación en Universidad Metropolitana, Caracas.

Viajar por Colombia (2020). Misión, Visión y Normatividad. Recuperado de: <https://www.viajarporcolombia.travel/mision-vision-y-sostenibilidad>

Villani, J. (2015). Estudio de Factibilidad para Determinar la Creación de una Finca Agroambiental Turística en el Municipio de Santander de Quilichao. Universidad del Valle.

Wang, S., Hung, K., & Huang, W. J. (2019). Motivations for entrepreneurship in the tourism and hospitality sector: A social cognitive theory perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 78-88.

Wolters Kluwer (2020). Índice de Rentabilidad (IR). Recuperado de: [shorturl.at/gkO36](https://shorturl.at/gkO36)

World Travel and Tourism Council – WTTC (2018). Travel & Tourism Economic Impact 2018 Colombia.

World Travel and Tourism Council – WTTC (2019a). Travel & Tourism Economic Impact 2019 World.

World Travel and Tourism Council – WTTC (2019b). World, transformed megatrends and their implications for travel & tourism. Bloomberg Media Group.