

**PLAN DE NEGOCIOS PARA CREAR UNA AGENCIA DE TURISMO NATURAL
EXPERIENCIAL EN LA CIUDAD DE PEREIRA**



Universidad
Tecnológica
de Pereira

**LUIS FELIPE OSPINA GALEANO
1.088.285.747**

**AURA CRISTINA RUÍZ GUARÍN
1.088.015.231**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA
2015**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA CREAR UNA AGENCIA DE TURISMO NATURAL
EXPERIENCIAL EN LA CIUDAD DE PEREIRA**

**LUIS FELIPE OSPINA GALEANO
1.088.285.747**

**AURA CRISTINA RUÍZ GUARÍN
1.088.015.231**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Ingeniero
Industrial

**Director
M.Sc. César Augusto Zapata Urquijo**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA
2015**

CONTENIDO

INDICE DE TABLAS	8
INDICE DE ILUSTRACIONES	10
RESUMEN	11
ABSTRACT	11
1. MÓDULO DE MERCADOS	12
1.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	12
1.1.1 Objetivos	12
1.1.2 Justificación	12
1.1.3 Análisis del sector	13
1.1.3.1 <i>Datos estadísticos del sector</i>	13
1.1.3.2 <i>Percepción competitiva</i>	18
1.1.4 Análisis de mercado	21
1.1.4.1 <i>Diagnóstico del mercado</i>	21
1.1.4.2 <i>Mercado objetivo</i>	23
1.1.4.2.1 <i>Definición</i>	23
1.1.4.2.2 <i>Justificación</i>	23
1.1.4.2.3 <i>Estimación del mercado potencial</i>	24
1.1.4.2.4 <i>Tamaño y crecimiento del segmento</i>	25
1.1.4.2.5 <i>Perfil del cliente</i>	27
1.1.5 Análisis de la competencia	27
1.1.5.1 <i>Agremiaciones existentes</i>	27
1.1.5.2 <i>Análisis del costo del servicio</i>	29
1.2 ESTRATEGIAS DE MERCADO	32
1.2.1 Concepto del servicio	32
1.2.1.1 <i>Imagen y marca</i>	32
1.2.1.2 <i>Ventajas competitivas</i>	32
1.2.1.3 <i>Ventajas comparativas</i>	33
1.2.1.4 <i>Descripción de la prestación del servicio</i>	33
1.2.2 Estrategias de distribución	34

1.2.2.1	<i>Estrategias de difusión</i>	34
1.2.2.2	<i>Estrategias de comercialización y ventas</i>	34
1.2.3	Estrategias de precio.....	34
1.2.3.1	<i>Punto de equilibrio</i>	34
1.2.4	Estrategias de promoción y comunicación	37
1.2.5	Estrategias de servicio	39
1.2.6	Presupuesto de la mezcla de mercadeo	39
1.3	PROYECCIONES DE VENTAS.....	40
1.3.1	Proyecciones de ventas	40
1.3.2	Política de cartera	43
2.	MÓDULO OPERACIONAL	43
2.1	OPERACIÓN	43
2.1.1	Ficha técnica del servicio	43
2.1.2	Estado de desarrollo.....	44
2.1.3	Descripción del proceso	44
2.1.3.1	<i>Objetivo del proceso</i>	44
2.1.3.2	<i>Resultados esperados</i>	44
2.1.3.3	<i>Proceso</i>	45
2.1.4	Necesidades y requerimientos	46
2.1.4.1	<i>Equipos de telecomunicaciones</i>	46
2.1.4.2	<i>Tecnología y software</i>	46
2.1.4.3	<i>Recursos humanos</i>	46
2.4	INFRAESTRUCTURA.....	47
2.4.1	Infraestructura	47
2.4.1.1	<i>Local comercial</i>	47
2.4.1.2	<i>Muebles y enseres</i>	47
2.4.1.3	<i>Equipos de telecomunicaciones</i>	48
2.4.1.4	<i>Tecnología y software</i>	48
2.4.1.5	<i>Maquinaria y herramientas</i>	49
2.4.1.6	<i>Servicios públicos</i>	49

2.4.1.7	<i>Insumos de inversión</i>	49
2.4.1.9	<i>Promoción y publicidad</i>	50
3.	MÓDULO ORGANIZACIONAL	52
3.1	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	53
3.1.1	Análisis DOFA	53
3.1.2	Organismos de apoyo	55
3.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	56
3.2.1	Estructura organizacional	56
3.2.1.1	<i>Naturaleza de la empresa</i>	56
3.2.1.2	<i>Socios</i>	56
3.2.1.3	<i>Organigrama</i>	57
3.3	ASPECTOS LEGALES	57
3.3.1	Constitución empresa y aspectos legales	57
3.3.1.1	<i>Razón social</i>	60
3.3.1.2	<i>NIT</i>	60
3.3.1.3	<i>C.I.I.U.</i>	60
3.1.4	<i>RUT</i>	61
3.3.1.5	<i>Estado legal actual</i>	61
3.3.1.6	<i>Constitución</i>	61
3.3.1.7	<i>Objeto social</i>	62
3.4	COSTOS ADMINISTRATIVOS	62
3.4.1	Gastos de personal	62
3.4.2	Gastos de constitución legal	63
3.4.3	Gastos anuales de administración	64
4.	MÓDULO FINANCIERO	64
4.1	INGRESOS	64
4.1.1	Fuentes de financiación	65
4.1.2	Formatos financieros	65
4.1.2.1	<i>Flujo de caja</i>	66
4.1.2.2	<i>Estado de resultados</i>	67

4.1.2.3	<i>Balance inicial y proyectado</i>	68
4.1.2.4	<i>Cálculo Tasa Interna de Retorno</i>	70
4.2	EGRESOS.....	70
4.2.1	Egresos.....	70
4.3	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	73
4.3.1	Escenario pesimista.....	73
4.3.2	Escenario realista.....	75
4.3.3	Escenario Optimista.....	77
4.3.4	Calculo de indicadores.....	79
5.	MÓDULO OPERATIVO.....	81
5.1	PLAN OPERATIVO.....	81
5.1.1	Cronograma de actividades.....	81
5.2	METAS SOCIALES.....	82
5.2.1	Metas Sociales del Plan de Negocio.....	82
5.2.2	Plan Nacional de Desarrollo.....	82
5.2.3	Plan Regional de Desarrollo.....	83
5.2.4	Clúster o cadena productiva.....	84
5.2.5	Empleo.....	85
5.2.6	Emprendedores.....	85
6.	IMPACTO.....	86
6.1	IMPACTO ECONÓMICO.....	86
6.2	IMPACTO SOCIAL.....	86
6.3	IMPACTO REGIONAL.....	86
6.4	IMPACTO AMBIENTAL.....	87
7.	RESUMEN EJECUTIVO.....	87
7.1	MODULO DE MERCADOS.....	87
7.1.1	Concepto del negocio.....	87
7.1.2	Potencial del mercado.....	88
7.1.3	Ventajas competitivas.....	89
7.1.4	Análisis del costo del servicio.....	90

7.2 MODULO OPERACIONAL	91
7.2.1 Resultados esperados.....	91
7.3 MODULO ORGANIZACIONAL.....	91
7.3.1 Razón social.....	91
7.3.2 Socios.....	91
7.3.3 Junta directiva	91
7.3.4 Organigrama	91
7.4 MODULO FINANCIERO	92
7.4.1 Resumen de las inversiones requeridas.....	92
7.4.2 Proyecciones de ventas y rentabilidad	93
7.4.3 Tasa Interna de Retorno.....	95
8. CONCLUSIONES	97
9. RECOMENDACIONES.....	98
BIBLIOGRAFÍA.....	99

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Distancias y tiempos para movilizarse a Pereira.....	17
Tabla 2: Movimiento de pasajeros Aeropuerto Internacional Matecaña	18
Tabla 3: Número de llegadas (extranjeros) por región a Colombia.....	25
Tabla 4: Histórico del sector Turismo 2010-2014 y diciembre 2013-2014	25
Tabla 5: Listado competencia directa en el mercado.....	28
Tabla 6: Matriz de costo de los paquetes turísticos	29
Tabla 7: Proyección Costo variable: Paquete "Cascada los frailes"	30
Tabla 8: Proyección Costos Variables: Paquete " CDV La Pastora"	30
Tabla 9: Proyección de costos variables: Paquete "Laguna del Otún".....	31
Tabla 10: Costos fijos y gastos de administración	35
Tabla 11: Margen de contribución.....	36
Tabla 12: Punto de equilibrio	37
Tabla 13: Gastos de mercadeo.....	40
Tabla 14: Proyección IPC	40
Tabla 15: Variación porcentual ventas.....	41
Tabla 16: Unidades mensuales a vender.....	41
Tabla 17: Proyección variación porcentual ventas. Escenario realista	41
Tabla 18: Proyección ventas "Cascada los Frailes"	42
Tabla 19: Proyección ventas "CDV La Pastora"	42
Tabla 20: Proyección ventas "Laguna del Otún".....	42
Tabla 21: Ficha técnica del servicio	43
Tabla 22: Inversión Inicial	49
Tabla 23: Muebles y enseres y Equipo de comunicación y computación	50
Tabla 24: Matriz DOFA	53
Tabla 25: Tabla de socios.....	56
Tabla 26: Gastos de personal.....	62
Tabla 27: Gastos de constitución.....	63
Tabla 28: Gastos Anuales de Administración	64
Tabla 29: Flujo de caja proyectado	66
Tabla 30: Estado de Resultados	67
Tabla 31: Balance Inicial y Proyectado	69
Tabla 32: Tasa Interna de Retorno	70
Tabla 33: Proyección Gastos Administrativos.....	71
Tabla 34: Proyección anual Incremento salarial	71
Tabla 35: Proyección Salarios Netos	72
Tabla 36: Proyección Prestaciones sociales y Parafiscales	72

Tabla 37: Variación porcentual de ventas. Escenario Pesimista.	73
Tabla 38: Proyección de ventas. Cascada los Frailes. Escenario pesimista	73
Tabla 39: Proyección de ventas. CDV La Pastora. Escenario Pesimista.....	74
Tabla 40: Proyección de ventas. Laguna del Otún. Escenario Pesimista	74
Tabla 41: Flujo de caja escenario pesimista	75
Tabla 42: Variación porcentual de ventas. Escenario Realista.	75
Tabla 43: Proyección de ventas. Cascada Los Frailes. Escenario realista.	76
Tabla 44: Proyección de Ventas. CDV La Pastora. Escenario Realista.....	76
Tabla 45: Proyección de ventas. Laguna del Otún. Escenario Realista.....	76
Tabla 46: Flujo de caja escenario realista.....	77
Tabla 47: Variación porcentual de ventas. Escenario Optimista	77
Tabla 48: Proyección de Ventas. Cascada Los Frailes. Escenario Optimista.....	78
Tabla 49: Proyección de Ventas. CDV La pastora. Escenario Optimista.....	78
Tabla 50: Proyección de Ventas. Laguna del Otún. Escenario Optimista.....	78
Tabla 51: Flujo de caja escenario optimista.....	79
Tabla 52: DTF año 2015	80
Tabla 53: TIR y VAN para los tres escenarios.	80
Tabla 54: Cronograma de actividades	81
Tabla 55: Clúster turismo	84
Tabla 56: Número de llegadas por región a Colombia (extranjeros no residentes)	88
Tabla 57: Ingreso de visitantes a Parques Nacionales Naturales	88
Tabla 58: Movimiento de pasajeros Aeropuerto Internacional Matecaña	88
Tabla 59: Matriz de costo de los paquetes turísticos	90
Tabla 60: Tabla de socios	91
Tabla 61: Inversión Inicial	92
Tabla 62: Muebles y enseres y Equipo de comunicación y computación	92
Tabla 63: Proyección IPC	93
Tabla 64: Proyección variación porcentual ventas.....	93
Tabla 65: Unidades mensuales a vender.....	94
Tabla 66: Proyección ventas "Cascada los Frailes"	94
Tabla 67: Proyección ventas "CDV La Pastora"	95
Tabla 68: Proyección ventas "Laguna del Otún".....	95
Tabla 69: Tasa Interna de Retorno	96

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Llegadas de turistas internacionales: 1980 - 2030	14
Ilustración 2: Llegada de turistas internacional según motiva, América	14
Ilustración 3: Mapa global de turistas especializados	20
Ilustración 4: Áreas naturales protegidas en el municipio de Pereira.....	23
Ilustración 5: Número de llegadas por región	24
Ilustración 6: Diagrama de proceso	45
Ilustración 7: Organigrama.....	57
Ilustración 8: Organigrama.....	92

RESUMEN

Para los próximos años se prevé la universalización del acceso al turismo por parte de los habitantes del planeta. Se prevén también comportamientos tales como la personalización de los viajes; el aumento de las demandas por lo "auténtico"; la mayor exigencia por destinos y servicios sostenibles y responsables con el medio ambiente, la cultura y la calidad de vida de las comunidades receptoras. Colombia es uno de los países con mejor prospección y proyección del turismo, por lo que pensar en un plan de negocio que esté acorde con las nuevas tendencias turísticas y a la vez genere empleo y contribuya con el desarrollo del sector, resulta ser una idea válida que contribuya con el desarrollo de la región.

Con el presente trabajo se pretende encontrar la factibilidad del proyecto poniéndolo en contexto con aspectos comerciales, organizacionales, técnicos y financieros, con el fin de poder consolidar dicha idea de negocio a través de la creación de una agencia de turismo natural que no solo brinde experiencias diferentes y fuera de lo tradicional, sino que además imprima en los clientes un verdadero sentido de pertenencia y cuidado por el entorno, traduciendo todos estos esfuerzos en factores como rentabilidad, satisfacción de las necesidades y generación de empleo.

ABSTRACT

For the coming years universal access to tourism is expected by the planet's inhabitants. Behaviors such as customizing trips are also planned; increased demands for the "real"; the increased demand for sustainable and responsible destinations and services to the environment, culture and quality of life of host communities. Colombia is one of the countries with the best projection exploration and tourism, so think of a business plan that is consistent with the new tourism trends and also create jobs and contribute to the development of the sector, it is to be a valid idea contribute to the development of the region.

With the present work is to find the feasibility of the project by placing it in context with business, organizational, technical and financial aspects, in order to consolidate this business idea through the creation of a nature tourism agency that not only provide experiences different and non-traditional, but also print to customers a real sense of belonging and care for the environment, translating all these efforts on factors such as profitability, satisfaction of needs and job creation.

1. MÓDULO DE MERCADOS

1.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

1.1.1 Objetivos

Con la investigación de mercados, se quiere realizar un estudio donde se identifique y caracterice claramente el tipo de cliente y las necesidades a suplir en cuanto al turismo natural experiencial en la ciudad de Pereira; conocer las condiciones actuales del mercado indagando la situación actual de la competencia en el mercado; identificar la oferta y demanda actual; definir los servicios (paquetes experienciales) y las principales estrategias para llegar a los clientes, lograr su satisfacción y fidelización.

1.1.2 Justificación

Pereira es la capital del departamento de Risaralda, considerada el "corazón" del Eje Cafetero, uno de los principales núcleos del turismo nacional, con una temperatura promedio entre 18°C y 24°C, Pereira tiene una extensión territorial de 702 Km², de los cuales el 95,5% es rural y tan solo el 4,5% corresponde a la zona urbana; del 95,5% rural, aproximadamente la mitad es área protegida¹.

De allí que, aprovechar el desarrollo de su infraestructura, la cercanía con las grandes ciudades, su crecimiento constante y la megabiodiversidad natural que le compete para ofrecer servicios de alojamiento, alimentación, negocios, recreación, oferta cultural y natural de calidad, sostenible y sustentable. Sin embargo, la finalidad será proporcionar a los/as turistas actividades y servicios basados no solo en dichas facilidades logísticas mencionadas como la infraestructura y elementos básicos del turismo como el alojamiento, sino también el disfrute de vivencias o experiencias relacionadas tanto con la calidad y la acogida del entorno como con el contacto directo con la naturaleza, el paisaje, la historia; se trata de hacer más atractiva y dinámica la visita a la región mediante paquetes de actividades adecuados para cada tipo de turista. Este nuevo tipo de turismo puede adoptar múltiples formas en cuanto a los servicios que ofrece puesto que su objetivo es centrarse en los deseos de los/as turistas más diversos y hacerles partícipes de la forma de vida que vienen dispuestos experimentar.

¹ **Pereira Cómo Vamos. 2014.** *Informe de calidad de vida Pereira 2014.* Pereira : s.n., 2014.

1.1.3 Análisis del sector

1.1.3.1 *Datos estadísticos del sector*

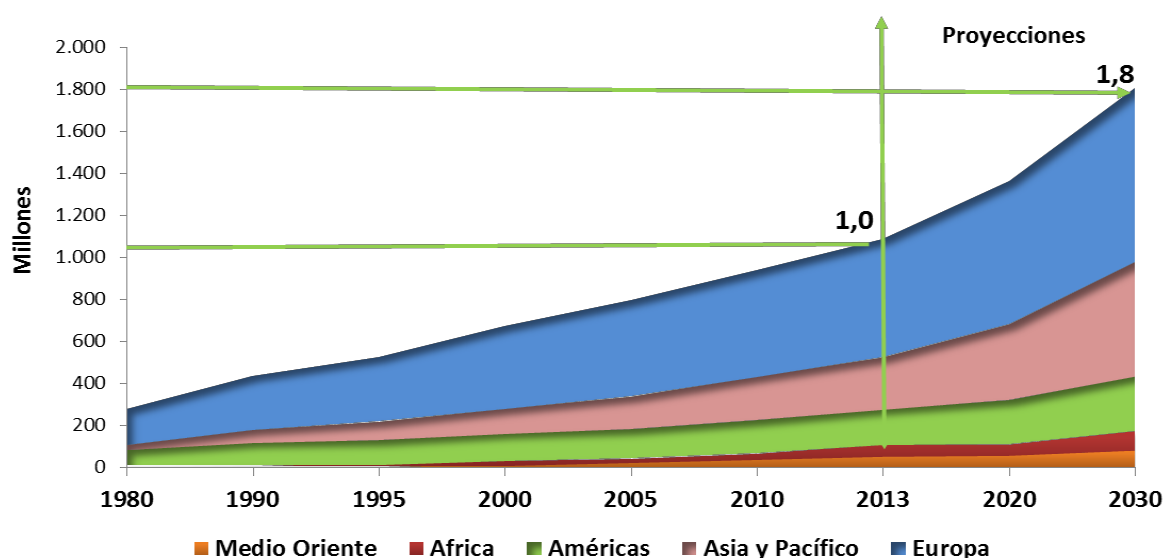
El sector turismo es el tercero más importante a nivel mundial, contribuyendo directamente con un 5% del PIB global (9%, sumando aportes indirectos). Asimismo, se estima que aproximadamente 250 millones de personas trabajan en este sector, es decir 1 de cada 12 trabajadores en el mundo.²

En el documento sobre el Plan sectorial de Turismo 2014 – 2018³, desde el punto de vista de la caracterización del sector, para los próximos años se prevé la universalización del acceso al turismo por parte de los habitantes del planeta. Se prevén también comportamientos tales como la personalización de los viajes; el aumento de las demandas por lo “auténtico”; la mayor exigencia por destinos y servicios sostenibles y responsables con el medio ambiente, la cultura y la calidad de vida de las comunidades receptoras; la relevancia que van a alcanzar mercados emergentes como los mercados de Oriente; la importancia de las regiones como dinamizadoras de la actividad; la tendencia a viajes más cortos pero más intensos en experiencias; el papel protagónico que alcanzaran las TIC’s y las redes sociales y la consolidación de los mercados y el “turismo verde”. La misma fuente prevé un crecimiento sostenido en las próximas dos décadas promedio de 3,3% anual y en donde las economías emergentes de América Latina, Asia, Europa Central y del Este, África y Medio Oriente jugarán un papel protagónico en el mapa turístico mundial superando en 2030 el 50% de la cuota de mercado. Para el 2020 se espera que el número de turistas alcance los 1400 millones, 1500 millones en 2023 y 1800 millones en 2030. Igualmente a partir de 2015 se espera que las llegadas internacionales a las economías emergentes superen las llegadas a las economías avanzadas.

² **ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS, ANIF. 2011.** *Dinámica del Sector Turismo en Colombia.* 2011.

³ **MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO - Viceministerio de Turismo; DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN NACIONAL. 2014.** *Plan sectorial de Turismo 2014-2018: Turismo para la construcción de la paz.* Bogotá : s.n., 2014.

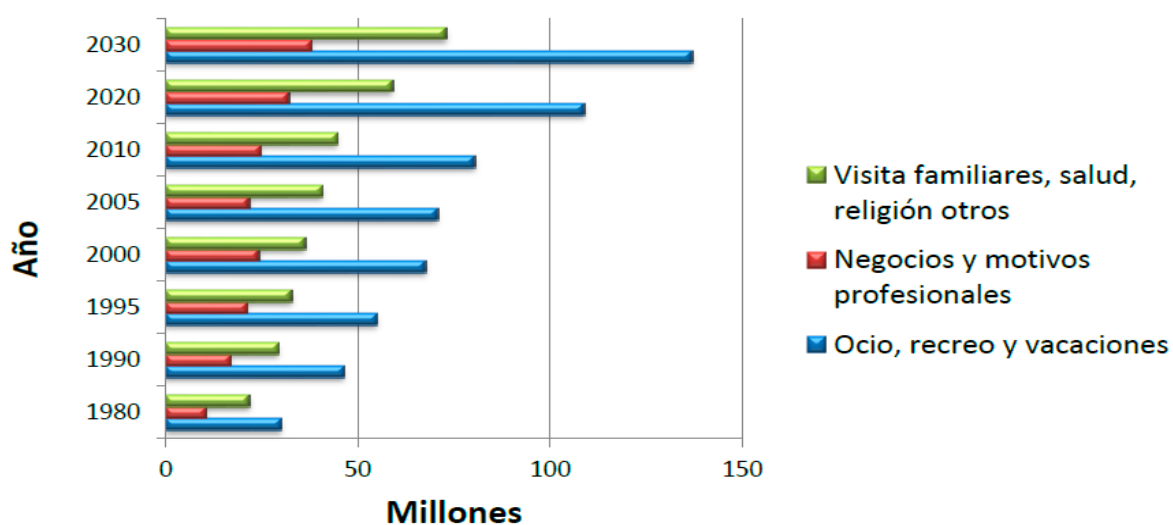
Ilustración 1: Llegadas de turistas internacionales: 1980 - 2030



Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT)

Como motivos de viaje, aquellos relacionados con la visita a familiares y amigos, la salud y religión crecerán en promedio al 3,5% anual hasta llegar a representar en 2030 el 31% del total. Los viajes de negocio y profesionales en el mismo período se espera que representen el 15% con un crecimiento de 3,1% y los de ocio, recreo y vacaciones el 54% con crecimientos de 3,3%.

Ilustración 2: Llegada de turistas internacional según motiva, América



Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT)

Según información de la Organización Mundial del Turismo (OMT) y Migración Colombia⁴, el turismo extranjero creció a un promedio anual de 10,4% (entre los años 2005 – 2012), una tasa tres veces mayor a la registrada en el mundo durante ese período. En los últimos 4 años (2010 – 2014), Colombia triplicó los mercados de promoción de su oferta turística.

De acuerdo a cifras estadísticas de la Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo (ANATO)⁵, Colombia ocupa actualmente el puesto 84 en el Índice de Competitividad Turística entre un total de 140 países, y refleja una caída de 7 puestos teniendo en cuenta la evaluación del año 2011 en donde ocupó el puesto 77.

Algunos factores que afectaron esta caída fueron; la infraestructura desde el punto de vista vial, la sostenibilidad de los recursos ambientales, la percepción de seguridad por parte de extranjeros, en donde el estudio sugiere realizar mayores esfuerzos para cambiar la percepción de inseguridad.

El Foro Económico Mundial (FEM) resalta que el país mejoró en costo y tiempo requerido para crear una nueva empresa, lo cual alcanzaría a atraer tanto turismo como comercio al país; también destaca que Colombia podría ver un incremento considerable en la conectividad de transporte aéreo el cual lograría estimular el crecimiento económico y turístico en el largo plazo.

La organización del FEM, analiza tres áreas, en las cuales Colombia ocupa los siguientes puestos:

- En Marco Regulatorio, ocupa el puesto 101.
- En Área Comercial y de Infraestructura, ocupa el puesto 103
- En Capital Humano, la Diversidad Cultural y los Recursos Naturales, ocupa el puesto 34 (es una de las áreas en que mejor se desempeña.)

Colombia ocupa el puesto 16 dentro de los países de las Américas, está por debajo de países como Panamá, Perú, Ecuador, Argentina, México, Brasil, Chile, entre otros y se mantiene por encima de Paraguay y Venezuela.

⁴ *Realismo mágico para atraer turistas. Revista Dinero. 2013.* Bogotá : Publicaciones Semana S.A., 2013.

⁵ **Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo.** ANATO. *Investigaciones, estadísticas.* [En línea] [Citado el: 29 de Abril de 2015.] <http://www.anato.org/index.php/investigaciones>.

Colombia se ha venido destacando en los últimos años mundialmente por su oferta, potencial y calidad de servicios turísticos, que se ven reflejados en diferentes logros a nivel internacional⁶:

- *Colombia fue elegida como el mejor destino ecoturístico del mundo en la feria de turismo de Shanghai, World Travel Fair 2014.*
- *El Paisaje Cultural Cafetero ocupó el segundo lugar en los premios Ulises de la Organización Mundial del Turismo en la categoría “innovación en las empresas”.*
- *La revista Forbes eligió a Colombia como uno de los 10 destinos turísticos para visitar en 2015.*
- *Más de 150.000 agencias de viajes venden productos turísticos colombianos.*

Bajo el slogan “Colombia es Realismo Mágico” el Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, lanzó en abril de 2013 la nueva campaña para la promoción internacional de Colombia como destino turístico. Se trata de una expresión que resume las vivencias que relatan los extranjeros tras su paso por el país y que consolida el cambio de percepción en seguridad y estabilidad que se logró con la anterior campaña: “El riesgo es que te quieras quedar”.

La nueva campaña le cuenta al mundo que Colombia es naturaleza (agroturismo, avistamiento de aves y ballenas); aventura (buceo y deportes extremos); sol y playa; experiencias náuticas (cruceros marítimos y fluviales); cultura (eventos religiosos, ferias, fiestas, sitios arqueológicos); y que también es un destino para los negocios. Es la evolución de la estrategia de promoción internacional del turismo, que se alinea con las tendencias mundiales del sector, en las que el consumo está influenciado por los intereses de los viajeros que buscan vivir diversas experiencias en un mismo destino y en un mismo día.

A nivel regional, Pereira es considerada el "corazón" del Eje Cafetero, ubicada dentro del llamado triángulo de oro de las tres principales ciudades del país (Cali, Medellín y Bogotá), el cual es uno de los principales núcleos del turismo nacional y al que se le apuesta a su desarrollo, como está evidenciado en el Plan Regional de Competitividad donde uno de los sectores estratégicos que impulsaran la economía y contribuirán al incremento de la calidad de vida del departamento es el de turismo; así mismo en el Plan de Desarrollo Municipal 2012-2015, donde una de sus líneas estratégicas pretende la inclusión del turismo como uno de los sectores estratégicos en la agenda de competitividad del municipio.

⁶ **PROCOLOMBIA. 2015.** El Periódico de las Oportunidades. *En busca de más turistas internacionales especializados.* Edición N° 6, 2015.

Pereira tiene la ubicación perfecta para ser aprovechada contando con importantes rutas terrestres y aéreas que fortalecen todos los sectores de la economía, incluyendo el turístico.

El triángulo se encuentra atravesado por las siguientes importantes vías:

- La doble calzada al Valle del Cauca. Pereira–Buga.
- La troncal del Cauca. La Pintada–La Virginia–Yumbo.
- La vía al Pacífico. Pereira–La Virginia–Santa Cecilia–Tribugá.
- La Autopista del Café. Manizales–Pereira–Armenia.

Por esto que la ubicación estratégica de Pereira es una de las grandes ventajas para la oferta de los servicios turísticos a nivel nacional e internacional.

Tabla 1: Distancias y tiempos para movilizarse a Pereira

RUTA	DISTANCIA EN LÍNEA RECTA	DISTANCIA EN RUTA	TIEMPO ESTIMADO DE VIAJE	RUTA
Bogotá - Pereira	181,2 km	318 km	6 horas 6 min	Bogotá-Fusa-Melgar-Ibagué
Cali - Pereira	180,3 km	217 km	3 horas	Palmira-Buga-Tuluá-Cartago
Medellín - Pereira	158,81 km	215 km	5 horas	Itaguí-Caldas-Santa Bárbara
Bucaramanga - Pereira	383,03 km	559 km	9 horas 41 min	La Dorada-Manizales
Armenia - Pereira	31,82 km	55,4 km	1 hora 21 min	Circasia
Manizales - Pereira	34,27 km	53,2 km	1 hora 12 min	Chinchiná-Santa Rosa de Cabal
Pasto - Pereira	438,32 km	589 km	10 horas 5 min	Popayán-Buga-Tuluá-Cartago
Neiva - Pereira	206,71 km	343 km	6 horas 2 min	Natagaima-Guamo-Ibagué
Ibagué - Pereira	65,2 km	127 km	2 horas 2 min	Cajamarca-Calarcá
Popayán - Pereira	282,42 km	344 km	5 horas 43 min	Santander de Quilichao-Buga-Tuluá-Cartago

Fuente: Plan Maestro de Turismo de Pereira

Igualmente, el municipio tiene establecidas importantes rutas aéreas nacionales e internacionales, desde el único aeropuerto internacional del eje cafetero, el cual

movilizó 1'219.599 pasajeros en 2014 posicionándose como la terminal aérea más importante de la región (Caldas, Quindío y Risaralda) y logrando concentrar el 71% del tráfico que se mueve en esta.

Tabla 2: Movimiento de pasajeros Aeropuerto Internacional Matecaña

Año	Pasajeros salidos con destino nacional	Pasajeros salidos con destino internacional	Pasajeros llegados	Total pasajeros transportados	% incremento
2014	549.464	84.549	585.586	1.219.599	4,92%
2013	519.046	79.658	563.747	1.162.451	18,66%
2012	431.433	71.638	476.591	979.662	16,08%
2011	360.214	72.408	411.351	843.973	5,19%
2010	332.089	79.496	390.748	802.333	32,20%
2009	235.520	71.611	299.764	606.895	9,65%

Fuente: Estadísticas Aeropuerto Internacional Matecaña

De acuerdo con las proyecciones de la Aerocivil, el aumento de pasajeros internacionales para el 2015 tendrá un incremento del 8,2%. En los últimos 5 años Aeromatecaña ha logrado duplicar el transporte de pasajeros desde y hacia la ciudad. En tan solo 5 años, el aeropuerto de la ciudad ha tenido un repunte importante en el tema de transporte nacional: mientras que en el año 2009 movilizó 235.520 pasajeros nacionales y 71.611 internacionales, en 2014 pasó a 549.464 y 84.549 respectivamente.

1.1.3.2 Percepción competitiva

A nivel internacional, Colombia es reconocida como un destino turístico de naturaleza por excelencia, tanto por la oferta que representa su diversidad biológica, como por la variedad geológica y topográfica de las áreas protegidas; por lo que desde las entidades gubernamentales nacionales se ha hecho promoción turística en el exterior usando la riqueza natural del país. De hecho, en el Plan Sectorial de Turismo 2011 - 2014 y así mismo para el del 2014 - 2018⁷, el turismo de naturaleza es una prioridad en la promoción y diseño de productos turísticos.

⁷ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO - Viceministerio de Turismo; DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN NACIONAL. 2014. *Plan sectorial de Turismo 2014-2018: Turismo para la construcción de la paz*. Bogotá : s.n., 2014.

Procolombia, en la sexta edición del “*periódico de las oportunidades*”⁸, realizó una categorización de los mercados claves en cuanto al turismo de naturaleza a nivel internacional para Colombia, así: mercados clave, mercados en consolidación, mercados de oportunidad y otros.

Mercados clave (amarillo): mercados que por su dinamismo aportarán el mayor volumen de turistas a Colombia. Se encuentran en esta categoría: Ecuador, Perú, Estados Unidos, Alemania, España, Brasil, Argentina y Chile.

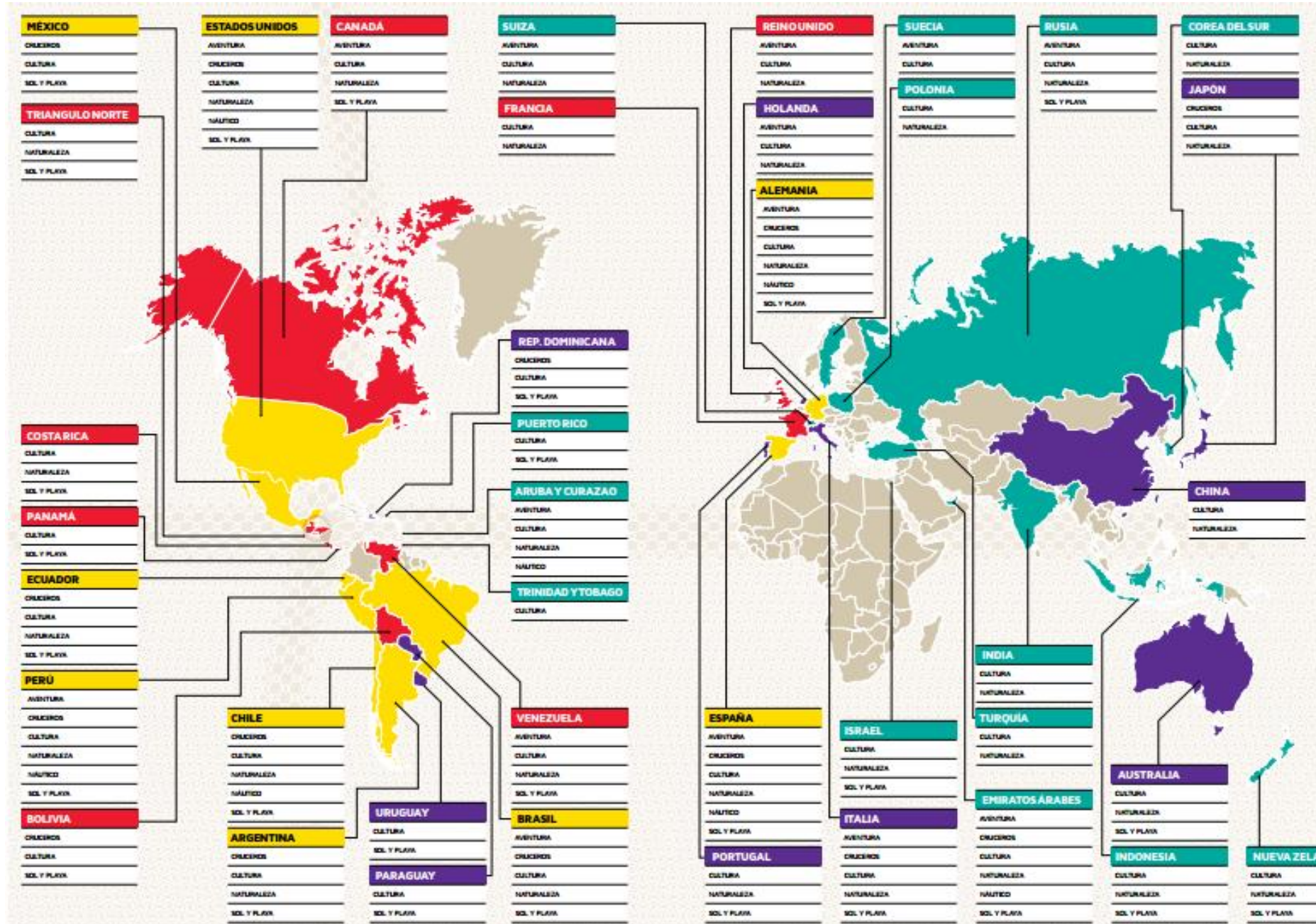
Mercados en consolidación (rojo): mercados que representan un potencial crecimiento en llegadas a Colombia. Se encuentran en esta categoría: Costa Rica, Triángulo Norte (Guatemala, Honduras y El Salvador), Canadá, Francia, Reino Unido y Venezuela.

Mercados de oportunidad (morado): mercados donde Colombia está iniciando su promoción turística. Representan un reto dada su importancia en la emisión de viajeros y el nivel de gasto. Se encuentran en esta categoría: Holanda, Japón, China, Australia, Italia y Portugal.

Otros (azul): mercados en los que Colombia tiene acciones concretas para dar a conocer la oferta turística del país. Se encuentran en esta categoría: Suiza, Polonia, Aruba y Curazao, Rusia, Corea del Sur, Nueva Zelanda, Indonesia, India, Turquía, Emiratos Árabes e Israel.

⁸ **PROCOLOMBIA. 2015.** El Periódico de las Oportunidades. *En busca de más turistas internacionales especializados.* Edición N° 6, 2015.

Ilustración 3: Mapa global de turistas especializados
 Fuente: Procolombia, sexta edición del periódico de las oportunidades



1.1.4 Análisis de mercado

1.1.4.1 Diagnóstico del mercado

Para el sector turístico nacional, según investigaciones de entes como Proexport, la OMT, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, entre otros, se han encontrado las siguientes tendencias:

Turismo de aventura: Que involucra la práctica de deportes de aventura, mediante la exploración de zonas o regiones que proveen las condiciones necesarias para este tipo de prácticas.

Turismo corporativo, congresos y convenciones: Esta tendencia ha presentado un incremento considerable para el país, relacionada a la realización de eventos de carácter académico y cultural que a su vez favorecen otras áreas de turismo. El turismo de convenciones tuvo una participación de 10% y un 2% para el turismo de salud. Los viajes de los colombianos se concentran en las temporadas festivas (vacaciones, y “puentes festivos”).

Turismo de Naturaleza: Con todo lo relacionado al movimiento ambiental y conservación de los recursos ha tomado fuerza y constituye una de las principales tendencias, se destacan visitas a parques nacionales naturales con avistamiento de especies animales que entre enero y abril de 2010 presentó un incremento de 8,9%, ecoturismo y turismo rural.

Turismo de salud (emergente): que se origina del flujo de turistas con la finalidad de someterse a tratamientos médicos, que finalmente conecta o repercute en otras clases de turismo.

Respecto al turismo de naturaleza, el ingreso a parques nacionales naturales ha visto un incremento en el volumen de visitantes, y entre los productos turísticos principales de Colombia se destacan la historia y cultura; agroturismo; ecoturismo; deportes y aventura; ferias y fiestas. Todos reúnen una serie de elementos con un gran potencial en la ciudad de Pereira, que podrían proporcionar espacios de turismo interesantes para turistas de diferentes edades y preferencias.

Se resaltan a continuación los estudios y apuestas por el turismo de naturaleza en la región:

De acuerdo al Plan Estratégico para el Ecoturismo en las Áreas Protegidas de la Cuenca Alta del río Otún:

“Para el desarrollo turístico de la ciudad de Pereira, el ecoturismo es una oportunidad, ya que el municipio cuenta con una base de recursos naturales y servicios ambientales, que no solo son en sí mismos de interés turístico, sino que

viabilizan el turismo como sector económico. La diversidad de zonas de vida y clima, unido a un complejo sistema hidrológico, hacen de Pereira un punto desde el cual es posible la apreciación en muy corto tiempo de la riqueza natural y la biodiversidad.”

Se puede observar la apuesta a nivel nacional, departamental y municipal que se le está dando al sector turismo, un mercado con gran potencial pero inexplorado. A nivel municipal también encontramos un gran esfuerzo en la promoción turística dentro del Plan de Ordenamiento municipal (POT – Componente Rural) de la ciudad como se presenta a continuación:

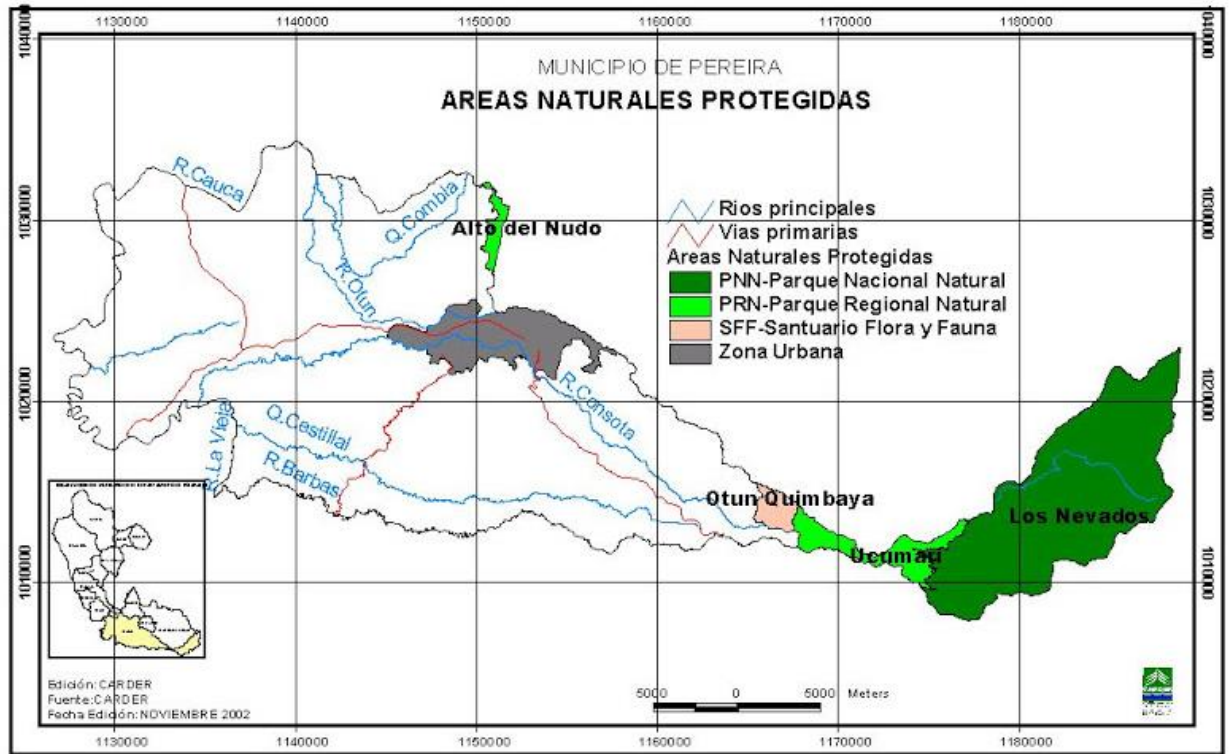
“Programa 6. Pereira un destino para el mundo: *Este programa reconoce al sector turismo como dinamizador del desarrollo económico y social para la ciudad, en consonancia con la gran apuesta de Colombia para potenciar este sector como eje de desarrollo económico y sector de talla mundial, y con la inclusión del turismo como uno de los sectores estratégicos en la agenda de competitividad del municipio.”*

Se puede analizar que el turismo será uno de los sectores económicos fuerte que tendrá la ciudad en el futuro, con una gran participación del turismo natural, el cual se realiza en áreas naturales protegidas bajo cierta normatividad para el cuidado y preservación ambiental. La ciudad cuenta con un potencial ecoturístico de gran magnitud y puede convertirse en un referente de la actividad turística del país.

Finalmente, en Risaralda se puede encontrar un sistema para el manejo de las áreas protegidas: el Sistema Departamental de Áreas Naturales Protegidas (SIDAP) Risaralda. La misión del SIDAP Risaralda es *“garantizar el desarrollo de estrategias relacionadas con la protección de la diversidad biológica y cultural del departamento, el cuidado y protección del recurso hídrico, el desarrollo del ecoturismo y la promoción de sistemas productivos sostenibles teniendo como eje articulador la participación comunitaria y la educación ambiental”* y su visión: *“El Sistema Departamental de Áreas Protegidas de Risaralda en el 2017 será un sistema eficaz y eficientemente gestionado; modelo a nivel nacional que articula iniciativas nacionales, regionales y locales de ordenamiento del territorio al igual que sus instrumentos de gestión, planificación y participación, promoviendo como ejes principales de la gestión la participación social (institucional y comunitaria), la conservación y uso sostenible del patrimonio natural y cultural del departamento”*.
Tomado de: Plan Estratégico de Acción SIDAP Risaralda

El SIDAP está integrado en su totalidad por 21 áreas protegidas de nivel local, regional y nacional, de las cuales hacen parte del municipio de Pereira las siguientes: el Parque Nacional Natural Los Nevados, el Parque Regional Natural Ucumarí, el Parque Regional Natural Alto del Nudo y el Santuario de Flora y Fauna Otún Quimbaya.

Ilustración 4: Áreas naturales protegidas en el municipio de Pereira



Fuente: Sistema de Información Ambiental y Estadístico SIAE, CARDER

1.1.4.2 Mercado objetivo

1.1.4.2.1 Definición

El sector dentro del cual la agencia ejecutará sus actividades es el sector turístico, más específicamente el turismo de naturaleza (abarcando ecoturismo, turismo de aventura y rural), enfocado a actividades experienciales con objetivos de enseñanza. El mercado actual, está definido como grupos de personas interesadas en actividades ecológicas que fomenten desarrollo de competencias, auto reconocimiento y fortalecer el trabajo en equipo.

1.1.4.2.2 Justificación

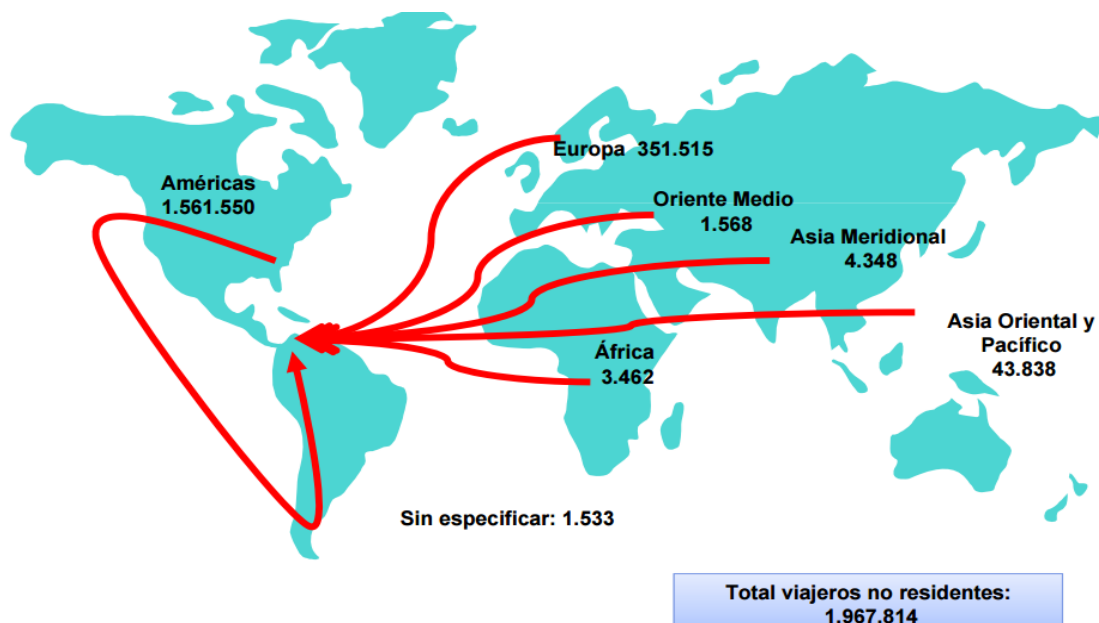
Se definen estos perfiles de turistas como mercado objetivo debido a las características y potencial que presentan los distintos lugares y la oportunidad de brindarles a ellos verdaderas experiencias, aplicando los principios ecoturísticos para la difusión y aprovechamiento de los recursos de la región.

“El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo ha adelantado 146 proyectos de infraestructura turística entre estudios, diseños, obras y dotación, de los cuales se han entregado 42 obras a las regiones a lo largo y ancho del país por valor de \$55.670 millones; 35 estudios y diseños terminados por valor de \$11.540 millones y en proceso 69 proyectos con recursos aprobados por \$326.982 millones. Los 146 proyectos tienen un valor total que supera los \$885.000 millones”⁹

1.1.4.2.3 Estimación del mercado potencial

De acuerdo a estudios e investigaciones por la OMT¹⁰ (Organización Mundial del Turismo), hasta 2014 se estableció que hay más de mil millones de turistas internacionales que viajan por el mundo cada año, generando un ingreso de comercio global de 1,4 billones de dólares estadounidenses y el 9 por ciento del Producto Interior Bruto (PIB) mundial. Es evidente que el turismo tiene claramente un inmenso potencial para contribuir al desarrollo sostenible, y se analiza que a nivel internacional hay un alto interés por las ventajas naturales que tiene el país como en el sector ecológico, turismo de aventura y turismo sustentable.

Ilustración 5: Número de llegadas por región



Fuente: MinComercio, Industria y Turismo, “Informe Turismo, Diciembre 2014”

⁹ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Mincomercio industria y turismo. [En línea] [Citado el: 24 de 05 de 2015.] <http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=34055>.

¹⁰ Foro Económico Mundial. Ecoestrategia. [En línea] [Citado el: 24 de 05 de 2015.] <http://www.ecoestrategia.com/articulos/turismo/turismo.html>.

Tabla 3: Número de llegadas (extranjeros) por región a Colombia

Región	Número de llegadas por región		
	2012	2013	2014
Américas	1.277.598	1.388.736	1.561.550
Europa	272.324	293.615	351.515
Oriente Medio	1.179	1.477	1.568
Asia Meridional	3.144	3.541	4.348
Asia Oriental y Pacífico	33.533	35.570	43.838
África	2.561	2.976	3.462
Sin especificar			1.533
Total viajeros no residentes	1.592.351	1.727.928	1.967.814

Fuente: MinComercio, Industria y Turismo, “Informe Turismo, Años 2012, 2013, 2014”

A continuación se presenta el histórico del sector turismo 2010-2014 y su variación porcentual anual.

Tabla 4: Histórico del sector Turismo 2010-2014 y diciembre 2013-2014

Periodo	Total Receptivo	Variación (%)	Zonas Fronterizas	Variación (%)	Total Receptivo con Transfronterizos	Variación (%)
2010	1.718.940	---		---	1.718.940	---
2011	2.324.751	35,2%	998.880	---	3.323.631	---
2012	2.430.827	4,6%	1.062.682	6,4	3.493.509	5,1%
2013	2.594.697	6,7%	1.153.248	8,52	3.747.945	7,3%
2014	2.879.543	11,0%	1.313.199	13,87	4.192.742	11,9%
dic-13	313.735	-0,2%	100.899	10,4	414.634	353,7%
dic-14	360.066	14,8%	119.562	18,5	479.628	15,7%

Fuente: MinComercio, Industria y Turismo, “Informe Turismo, Diciembre 2014”

1.1.4.2.4 Tamaño y crecimiento del segmento

En cuanto al turismo receptivo para Colombia, tenemos el informe de turismo por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo que arrojó las siguientes cifras en 2014¹¹:

¹¹ Oficina de Estudios Económicos. 2015. *Informe Turismo, diciembre 2014*. Bogotá : s.n., 2015.

En el año 2014, por las fronteras aéreas, marítimas y terrestres de Colombia se registraron:

- 2.879.543 llegadas de viajeros no residentes, 11,0% más que en el mismo período de 2013 (2.594.697). (Sin incluir viajeros por zonas transfronterizas).
- 1.967.814 extranjeros no residentes.
- 314.207 pasajeros en cruceros.
- 597.522 colombianos no residentes en el país.
- Si se incluyen las llegadas de viajeros por zonas de integración fronteriza, que reporta la Dirección de Análisis Sectorial y Promoción del Viceministerio de Turismo, el total de llegadas de visitantes no residentes asciende a 4.192.742, con un crecimiento de 11,9% frente al mismo período de 2013 (3.747.945).

Al cierre de 2014, el 91,0% de las llegadas de extranjeros no residentes provenían de países con los que Colombia tiene acuerdo comercial; Estados Unidos fue el principal origen de los viajeros extranjeros no residentes, con un 19,1% del total de llegadas (376.566), le sigue la Unión Europea con 16,1% de participación (317.669 llegadas), principalmente provenientes de España (95.325), Alemania (46.166) y Francia (42.155). Venezuela son los terceros emisores de viajeros extranjeros a Colombia con un 13,9% de participación (272.807).

En el mismo informe sobre turismo para el año 2014¹², se tiene en cuanto al turismo en el interior del país de acuerdo a cifras de PNN (Parques Nacionales Naturales) que en el año 2014:

- Se registró el ingreso de 910.110 visitantes a los parques nacionales de Colombia, lo que representó un aumento de 3,6% frente al año 2013 (878.842).
- En el año 2014, se registró un movimiento de 20.103.234 pasajeros aéreos nacionales, esto representa un aumento de 6,2% frente a los 18.923.994 pasajeros en el año 2013.
- Según cifras de INVIAS en el año 2014, por los peajes de Colombia transitaban 42.288.500 vehículos en total, lo que representa una caída de 13,0% frente al año 2013 (48.602.455).

¹² Oficina de Estudios Económicos. 2015. *Informe Turismo, diciembre 2014*. Bogotá : s.n., 2015.

1.1.4.2.5 Perfil del cliente

El mercado actual se determina en la ciudad de Pereira y sus alrededores, además de la llegada constante de extranjeros a la región, distinguiéndose los siguientes grupos de personas:

Turistas y estudiantes, jóvenes y adultos, hombres y mujeres, nacionales o extranjeros interesados en turismo de naturaleza. Con edades entre los 9 y 22 años pertenecientes a instituciones educativas públicas y privadas, estudiantes de colegios o universitarios con interés académico o recreativo.

Personas con edades entre los 23 y 50 años nacionales o extranjeros, hombres y mujeres de estratos socioeconómicos medios y altos, interesados en experiencias, conocimiento de flora y fauna y el esparcimiento en destinos naturales.

1.1.5 Análisis de la competencia

1.1.5.1 Agremiaciones existentes

La competencia se determinó teniendo en cuenta las agencias de viajes, comunidades, organizaciones, asociaciones y grupos ambientales de la ciudad que se dediquen a la prestación de servicios turísticos en materia de naturaleza. Por la página web del Instituto Municipal de Cultura y Fomento al Turismo de Pereira¹³ se pudo extraer un documento con el listado de prestadores de servicios turísticos, discriminados por grupos: establecimientos gastronómicos, alojamiento y agencias de viaje, contando con un total de 386 empresas activas, y 127 referentes a agencias de viaje. Del análisis de este ejercicio se logró obtener el listado de entes que comprenderían la competencia directa en el mercado respecto a la similitud de los servicios prestados y la orientación del tipo de turismo.

Cabe resaltar que existen en el municipio más de 100 agencias que ofrecen servicios de operación turística, entre las cuales no existe una marcada especialización por el turismo de naturaleza, es decir, estos operadores turísticos ofrecen servicios que incluyen el turismo tradicional, con cierto enfoque al agroturismo y en menor proporción servicios ecoturísticos. A continuación se presenta la lista de operadores turísticos.

¹³ **Instituto Municipal de Cultura y Fomento al Turismo.** Pereira Cultural y Turismo. [En línea] [Citado el: 13 de 05 de 2015.]
http://www.pereiraculturayturismo.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=195&Itemid=764.

Tabla 5: Listado competencia directa en el mercado

Nombre	Descripción
Nature Trips Colombia	Empresa especializada en turismo de naturaleza, con énfasis en operación turística y consultoría, que apoya procesos de conservación en áreas protegidas y espacios rurales, donde la participación de la comunidad local beneficia a los pobladores y ecosistemas estratégicos.
Asociación Caminera del Eje Cafetero	Operadora de turismo del Paisaje Cultural Cafetero, que ofrece a los visitantes diferentes recorridos por la riqueza natural de este Destino, llevándolos a vivir experiencias únicas en contacto con la naturaleza.
Cafeteros Locos x La Bici	Una agencia especializada en eco –turismo y deportes de aventura por la ciudad de Pereira, el Eje Cafetero, norte del Valle y región pacífica colombiana, con una oferta para visitantes nacionales y extranjeros que podrán disfrutar de tres productos turísticos.
Eco Aventuras y Paisajes Exóticos	La Agencia Operadora de Viajes Eco Aventuras y Paisajes Exóticos se encuentra ubicada en la en la ciudad de Pereira, Risaralda. Especializada en turismo de naturaleza, agro ecológico, de aventura, excursiones y travesías a realizar por los pisos térmicos y áreas naturales de Colombia.
Retrociclas MTB Tours Colombia	Agencia de Viajes Operadora de turismo de Naturaleza y Aventura especializada en Cicloturismo, Senderismo, Alta Montaña y Citytours Culturales que brinda al turista una experiencia natural, divertida y directa con la cultura, las costumbres y la biodiversidad del Paisaje Cultural Cafetero.
Interpretes Ambientales Soledad de Montaña	Los Interpretes Ambientales Soledad de Montaña son una organización comunitaria, que tiene su base de trabajo y de vivienda en la cuenca del río Otún. Desde hace diez años sus integrantes activamente vienen desarrollando actividades relacionadas entre otras con el ecoturismo.
Cattleya S.E.R	Cattleya es una agencia de viajes operadora, especializada en turismo de naturaleza, que desarrolla sus actividades bajo parámetros de calidad y sostenibilidad turística y medioambiental.
Pachacué Ecoturismo	Pachacué será empresa de ecoturismo y aventura en el Eje Cafetero, consciente de su compromiso social y de su roll en la conservación del ambiente; establecerá como directriz el uso racional y eficiente de los recursos naturales, a través del mejoramiento continuo e innovación de sus procesos, con el propósito de alcanzar el desarrollo sostenible de la región.
Ecomontaña	Agencia de Viajes Operadora Ecomontaña S.A.S." especializado en turismo de naturaleza y de aventura
Creatour Café	Operadora turística, producción de documentales turísticos, agencia de viajes, para mostrar y conocer los paisajes más hermosos del Paisaje Cultural Cafetero PCC.

Fuente: Construcción propia

Es importante tener en cuenta que el reto de hacer sostenible una actividad como el turismo de naturaleza implica la unión de intereses y el establecimiento de compromisos con actores del orden local, regional y nacional para el buen desarrollo de la cadena de valor, por lo cual la participación activa e inclusión de la sociedad involucrada es clave para el éxito del turismo natural experiencial que se quiere lograr.

1.1.5.2 *Análisis del costo del servicio*

Para el análisis del costo del servicio y para términos prácticos se realizarán tres paquetes turísticos básicos (cascadas de La Suiza, centro de visitantes La Pastora y la Laguna del Otún) donde se detallan los respectivos costos para estos tres destinos. Estos paquetes serán los más comerciales y serán la base de ingreso principal de la agencia. Sin embargo es importante resaltar que dentro de cada recorrido se realizaran actividades experienciales incluidas en los itinerarios, y estas serán de acuerdo a los intereses de cada cliente y no tendrán un cobro adicional, salvo si son actividades especializadas.

Lo anterior, significa que independiente de las actividades programadas dentro del itinerario ofrecido al visitante, este tendrá una estructura básica, que será la que a continuación se expone y bajo la cual se trabajara el análisis de ingresos.

Tabla 6: Matriz de costo de los paquetes turísticos

Ítem de costo	Paquete 1 “Cascada los Frailes”	Paquete 2 “CDV La Pastora”	Paquete 3 “Laguna del Otún”
Transporte ida	5.000	5.000	50.000 (si son 6 personas)*
Transporte regreso	5.000	5.000	5.000
Seguro de viaje	3.000 (x 1 día)	6.000 (x dos días)	9.000 (x 3 días)
Refrigerio	4.000	4.000	8.000
Desayuno	NA	5.000	8.000
Almuerzo	10.000	10.000	15.000
Comida	NA	8.000	10.000
Camping	NA	5.000	5.000
Cabaña campesina	NA	NA	8.000
Ingreso a PNN Los Nevados	NA	NA	4.500 niños/estudiantes 9.000 adultos* 25.500 extranjeros
Transporte en mula (opcional)	NA	(20.000)	(40.000)
Total	27.000	48.000	127.000

Fuente: Construcción propia

Descripción de los paquetes:

Paquete 1: Bajo la modalidad de pasadía, este paquete tendrá como destino la cascada Los Frailes ubicada en la vereda La Suiza – corregimiento de La Florida en la ciudad de Pereira. El paquete constará del transporte desde la plaza cívica Ciudad Victoria hasta el corregimiento de La Florida, guianza interpretativa y educativa durante el camino a la cascada, seguro de viaje, refrigerio durante el recorrido, almuerzo, actividades lúdico-experienciales, recuerdo fotográfico y transporte de regreso al sitio de partida.

Tabla 7: Proyección Costo variable: Paquete "Cascada los frailes"

PAQUETE 1: CASCADA LOS FRAILES			
AÑO	UNIDADES A VENDER	COSTOS VARIABLES	TOTAL COSTOS
2016	395	\$ 27.810	\$ 10.992.169
2017	420	\$ 28.616	\$ 12.019.007
2018	415	\$ 29.504	\$ 12.256.528
2019	487	\$ 30.389	\$ 14.812.002
2020	498	\$ 31.300	\$ 15.572.169

Fuente: Construcción propia

Paquete 2: Bajo la modalidad de camping, el segundo paquete tiene como destino el centro de visitantes La Pastora, en el Parque Regional Natural Ucumarí. Constará con transporte desde la plaza cívica Ciudad Victoria hasta la vereda El Cedral – corregimiento de La Florida, guianza interpretativa y educativa durante el recorrido al CDV y de regreso, seguro de viaje por los dos días, refrigerio y comida del primer día, zona de camping, desayuno y almuerzo del segundo día, actividades lúdico-experienciales, recuerdo fotográfico y transporte de regreso al sitio de partida.

Tabla 8: Proyección Costos Variables: Paquete " CDV La Pastora"

PAQUETE 2: CDV LA PASTORA			
AÑO	UNIDADES A VENDER	COSTOS VARIABLES	TOTAL COSTOS
2016	412	\$ 49.440	\$ 20.391.271
2017	438	\$ 50.874	\$ 22.296.130
2018	433	\$ 52.451	\$ 22.736.748
2019	509	\$ 54.024	\$ 27.477.337
2020	519	\$ 55.645	\$ 28.887.502

Fuente: Construcción propia

Paquete 3: El tercer paquete será a la Laguna del Otún, en el Parque Nacional Natural Los Nevados, y será una travesía de 3 días, 2 noches. Constará con transporte desde la plaza cívica Ciudad Victoria hasta la cabaña de guardaparques Potosí en el PNN (recorrido de 4 horas en auto), guía interpretativa y educativa durante los días de recorrido, seguro de viaje por los tres días, refrigerio y almuerzo durante los tres días, desayuno y comida durante dos días, tarifa de entrada al PNN Los Nevados, que dependerá de la categoría en que se encuentre el turista (niño/estudiante, adulto, extranjero), tarifa de cabaña campesina en el segundo día, actividades lúdico-experienciales, recuerdo fotográfico y transporte de regreso desde la vereda El Cedral – corregimiento de La Florida al sitio de partida.

Para el caso de los costos de este paquete (Laguna del Otún), en la anterior matriz de costos, se debe tener en cuenta que el recorrido se hará para grupos de 6 personas como mínimo y el transporte tendrá un costo de \$ 300.000 por grupo, si el número de personas es menor, deberán cubrir este costo si así lo desean. Para efectos de la tarifa de ingreso al PNN Los Nevados, a modo de ejemplo, se definió la tarifa para adultos (\$ 9.000) para este caso.

Tabla 9: Proyección de costos variables: Paquete “Laguna del Otún”

PAQUETE 3: LAGUNA DEL OTUN			
PERIODO	UNIDADES A VENDER	COSTOS VARIABLES	TOTAL COSTOS
2016	309	\$ 130.810	\$ 40.463.928
2017	329	\$ 134.603	\$ 44.243.882
2018	325	\$ 138.776	\$ 45.118.234
2019	381	\$ 142.939	\$ 54.525.341
2020	389	\$ 147.228	\$ 57.323.636

Fuente: Construcción propia

Los clientes tendrán la posibilidad de incluir dentro de los paquetes las actividades que quieran desarrollar en el itinerario de pasadía, camping o travesía en concertación con el personal de la agencia, y podrán así mismo definir si los paquetes los quieren bajo cualquiera de las tres modalidades para los tres casos analizados.

Los precios al público sugeridos en la matriz anterior, son por costo de operación los más económicos que se pueden ofertar en comparación con la calidad de cada uno de los servicios, pero existe la posibilidad por parte del cliente configurar el paquete de acuerdo al presupuesto con el que cuente.

1.2 ESTRATEGIAS DE MERCADO

1.2.1 Concepto del servicio

1.2.1.1 *Imagen y marca*

Para la agencia es importante contar con un nombre e imagen que sea de fácil recordación por las experiencias que los clientes vivirán y que a su vez lo asocien a esto, además de ser original para que los clientes reduzcan sus tiempos de búsqueda y reconozcan la agencia fácilmente.



El nombre para la agencia de turismo natural experiencial será TourImpacto y su logo viene construido por las palabras Tour – Impacto, una sobre la otra, en tonos verdes relacionándolas con la naturaleza, y al borde inferior tres palabras que hacen alusión a las experiencias que encontrarán los clientes “*experimenta – vive – sueña*”

1.2.1.2 *Ventajas competitivas*

TOURIMPACTO será la única agencia de turismo que logre en los clientes una verdadera experiencia natural como ninguna otra empresa del sector podrá brindar, dada la calidad de la prestación del servicio, los destinos a visitar y las vivencias a experimentar por los turistas.

Sin embargo, la agencia tendrá además ventajas competitivas como:

Manejo estratégico de la web 2.0, página web interactiva y atractiva, redes sociales, y demás herramientas para la interacción permanente con los clientes.

El costo del servicio es menor a la de nuestros competidores, que al haber poca oferta de los servicios han inflado sus precios.

Atención totalmente personalizada, con diversidad y flexibilidad en los paquetes turísticos, siendo ajustables a cada cliente y con el factor diferenciador de las experiencias.

Al momento de culminar cada recorrido, se le entregará un CD con las fotos del recorrido, videos e información de los destinos visitados.

1.2.1.3 Ventajas comparativas

La ciudad de Pereira, como se ha recalado anteriormente, se encuentra privilegiado por su excelente posición geográfica, situándose en el centro del triángulo de oro y con gran cercanía a las principales capitales del país; además Risaralda ha sido catalogado como bosque modelo para el mundo por la Unesco; cuenta con una gran riqueza natural, de fauna y flora y dentro de su territorio se encuentra enmarcado el Parque Nacional Natural “Los Nevados”, el Parque Regional Natural Ucumarí, el Parque Regional Natural Alto del Nudo y el Santuario de Flora y Fauna Otún Quimbaya, contando todos con un fácil acceso y gran potencial turístico.

Además, con la entrada en vigencia del Bioparque Ukumarí a mediados del 2015, el desarrollo e impulso turístico en la ciudad se verá impactado positivamente, siendo el desarrollo de paquetes ecoturísticos un complemento para la oferta turística de la ciudad.

1.2.1.4 Descripción de la prestación del servicio

Los servicios que se plantean prestar constan de actividades experienciales bajo un ambiente totalmente natural, que permitan la integración fomentando el trabajo en equipo, y donde se Incluyen el transporte ida y vuelta al lugar visitado, alimentación, seguro y recuerdo fotográfico.

El servicio estará basado bajo el concepto de marketing one to one (1x1) o individual, maximizando la satisfacción del cliente tratándolo de manera personalizada. De acuerdo al destino que se visite, las salidas contarán con las siguientes actividades básicas:

- Charla inicial, con educación ambiental sobre la metodología “no deje rastro”.
- Senderismo y descripción del entorno (guianza).
- Observación de fauna y flora (explicación).
- Descripción del entorno y paisaje que se aprecian en los recorridos.
- Actividades experienciales de acuerdo al destino visitado y al grupo objetivo.
- Camping (de acuerdo al paquete).

Los servicios prestados podrán darse bajo la modalidad pasadía (el viaje será en un mismo día), o acampando, en los diferentes sitios a visitar.

1.2.2 Estrategias de distribución

1.2.2.1 Estrategias de difusión

En un inicio, será de gran importancia el trabajo y las alianzas estratégicas que se realicen coordinadamente con otras agencias, operadoras y principalmente hostales. A medida que la agencia sea conocida se logrará un mayor impacto a través de la publicidad o recomendación voz a voz, que tendrá efecto a mediano plazo. Además, se irá haciendo la difusión de las experiencias de los clientes que hayan tomado los diferentes paquetes por medio de videos, donde los inviten a vivir las experiencias. Tomará una gran importancia todos los medios audiovisuales en conjunto con la web 2.0.

1.2.2.2 Estrategias de comercialización y ventas

El canal de comunicación para la difusión de los mensajes, será la web 2.0 principalmente, además de publicidad impresa y por medios digitales, para garantizar que los mensajes lleguen al mercado objetivo.

1.2.3 Estrategias de precio

1.2.3.1 Punto de equilibrio

Con el fin de identificar el mínimo de paquetes turísticos a vender para cubrir los costos de la agencia con los ingresos de la misma, se evaluó el punto de equilibrio, para determinar cuántos paquetes se deben vender de más para obtener la rentabilidad deseada.

$$PE = \frac{CF + GA}{MC}$$

PE = Punto de equilibrio
 CF = Costos fijos
 GA = Gastos administrativos
 MC = Margen de contribución

Tabla 10: Costos fijos y gastos de administración

GASTOS ADMINISTRATIVOS	VALOR	COSTOS FIJOS	VALOR
Salarios	\$ 3.343.383	Salario guía turístico	\$ 1.301.916
Servicios públicos	\$ 250.000		
Arrendamiento	\$ 250.000		
Papelería	\$ 50.000		
Total	\$ 3.893.383		

Fuente: construcción propia

Los salarios administrativos se constituirán por el sueldo de un asesor de ventas y un administrador, siendo de \$644.350 y \$1'500.000 respectivamente. Realizando el ejercicio de los pagos de obligaciones laborales, la cifra asciende a \$1.065.553 y \$2.277.830 respectivamente.

Teniendo en cuenta los costos variables por unidad, el precio de venta unitario para cada uno de los paquetes y los costos fijos totales, se calculó el punto de equilibrio con el fin de estimar el número de ventas ideales.

Se debe tener en cuenta que para el caso de estudio se tienen tres paquetes básicos distintos, por lo que fue necesario determinar el porcentaje de participación de cada uno de estos dentro del costo variable unitario, además de establecer el margen de contribución que permitirá conocer el margen de ganancia y así establecer el punto de equilibrio tanto en número de paquetes como en valor monetario.

$$MC = PV - CVU$$

$$\frac{MC}{PVU} \times 100 = \% MC$$

MC = Margen de contribución

PV = Precio de venta
CVU = Costo variable unitario

A continuación se realiza el cálculo del margen de contribución por paquete turístico y total de la agencia de turismo natural.

Paquete turístico “Cascada los Frailes”

Margen de contribución

$$MC = 60.000 - 27.000$$
$$MC = 33.000$$

Porcentaje margen de contribución

$$\frac{33.000}{60.000} \times 100 = 55\%$$

Paquete turístico “CDV La Pastora”

Margen de contribución

$$MC = 100.000 - 48.000$$
$$MC = 52.000$$

Porcentaje margen de contribución

$$\frac{52.000}{100.000} \times 100 = 52\%$$

Paquete turístico “Laguna del Otún”

Margen de contribución

$$MC = 225.000 - 127.000$$
$$MC = 98.000$$

Porcentaje margen de contribución

$$\frac{98.000}{225.000} \times 100 = 44\%$$

Tabla 11: Margen de contribución

Paquete turístico	Cascada los Frailes	CDV La Pastora	Laguna del Otún
Precio de venta	\$ 60.000	\$ 100.000	\$ 225.000

Costo variable unitario	\$ 27.000	\$ 48.000	\$ 127.000
Margen de contribución del paquete	\$ 33.000	\$ 52.000	\$ 98.000
% Margen de contribución	55%	52%	44%
Margen de contribución total	\$ 80.154		
% Participación paquetes	35,1%	36,8%	28,1%

Fuente: construcción propia

$$PE = \frac{1.301.916 + 3.893.383}{80.154}$$

$$PE = 65 \text{ paquetes}$$

En unidades, se deben vender 65 paquetes turísticos en general al mes para lograr el punto de equilibrio, los cuales, conociendo el porcentaje de participación de los paquetes obtendremos la distribución de cada uno de ellos que se deberán vender.

Tabla 12: Punto de equilibrio

PAQUETE TURÍSTICO	PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES	PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS
Cascada los Frailes	23	\$ 1.380.000
CDV La Pastora	24	\$ 2.400.000
Laguna del Otún	18	\$ 4.050.000
Totales	65	\$ 7.830.000

Fuente: construcción propia

1.2.4 Estrategias de promoción y comunicación

Para atraer y tener una buena relación con los clientes, se promocionarán actividades innovadoras (bajo el marco de las experiencias), con una atención personalizada a cada perfil del turista o a cada grupo de personas, sensibilizando

y educando en materia ambiental, dejando una percepción de alta calidad en los servicios prestados al turista.

Para lograr lo anterior, se realizarán las siguientes actividades:

Se diseñará la página web de la agencia, que sea llamativa, sencilla y dinámica, con gran contenido audiovisual dando a conocer los destinos naturales a visitar de una manera atractiva para llamar la atención del visitante, y una sección con toda la información de los diferentes paquetes ofrecidos, dando flexibilidad de acomodarlos a gusto del turista.

Se realizarán alianzas y convenios institucionales con autoridades regionales como la gobernación de Risaralda, el Instituto Municipal de Cultura y Fomento al Turismo y el programa Rutas del Paisaje Cultural Cafetero de la Cámara de Comercio de Pereira; al mismo tiempo que autoridades nacionales como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Proexport y Anato, con el fin de ofrecer los servicios turísticos de la agencia como un modo de promocionar la ciudad de Pereira y su paisaje natural como destino turístico.

Se generaran alianzas con los entes en toda la cadena de valor turístico: otras agencias de viaje; hoteles, hostales y residencias; empresas de transporte; almacenes de artesanías y compras; comercio y bares; entre otras; además de alianzas con entidades como el Santuario de Flora y Fauna Otún Quimbaya, el Bioparque Ukumarí, el Jardín Botánico de la UTP y el Ecoparque el Voladero.

Participación en eventos y ferias como Turismo Negocia y Expocamello, a través de las cuales se puede dar a conocer la agencia y los servicios que ofrece, tanto para clientes como para personas que apoyen el proyecto. La participación en seminarios o conferencias educativas, por las cuales por medio de ellas se puede educar, dar a conocer y atraer a clientes y otros actores.

Participación en exposiciones fotográficas o audiovisuales, que permitan captar la atención de clientes potenciales a través de la exhibición de capturas naturales de los lugares visitados.

Se programarán actividades con clientes especiales, grupos empresariales, universitarios o colegiales, ofreciéndoles beneficios con respecto a los servicios ofrecidos por la agencia.

Para la publicidad de la agencia, se implementará un programa de comunicación interactiva y un plan estratégico de comunicaciones, con información de paquetes, eventos y promociones vía mailing, publicidad online con contenido audiovisual por página web y redes sociales (Facebook, twitter, Instagram y google+), y físicamente diseño de brochures y catálogos que serán de apoyo al momento del

encuentro personal con los clientes o en la participación de los diferentes eventos mencionados anteriormente.

Sin embargo, entendemos que nuestro más fuerte y efectivo canal de comunicación y publicidad serán los propios clientes que han tenido la experiencia de disfrutar de las experiencias que ofrece la agencia y que en combinación con la calidad del servicio será transmitida de manera única voz a voz.

1.2.5 Estrategias de servicio

La comercialización de servicios tiende generalmente a ser más difícil que la de productos tangibles, de ahí que la atención al cliente y su satisfacción con los servicios obtenidos sea una prioridad y uno de los pilares para la agencia de turismo natural experiencial que busca crear en cada persona una vivencia única y convincente.

Por lo anterior, prestar un servicio y una atención personalizada será un factor diferenciador, generando que el turista se sienta cómodo, seguro y con confianza; existirá diversidad y flexibilidad en los paquetes de tal forma que se adecuen a las necesidades, exigencias y gustos de los clientes; se contará con personal idóneo, capacitado y con experiencia, que entable una relación de confianza y cercanía con el visitante y realice un acompañamiento continuo, asesorando y respondiendo a inquietudes de los clientes; serán estos aspectos la apuesta y garantía para la prestación de un servicio óptimo y de calidad.

Además, la agencia contará con servicios adicionales dispuestos al cliente para una mejor calidad en la prestación del mismo y ofrecer mayor comodidad a las personas interesadas en obtener un paquete turístico. Dichos servicios adicionales serán: alquiler de equipos y elementos de campo (si el cliente no cuenta con los equipos necesarios dependiendo del paquete pactado), manejo de maletas durante los recorridos (el cliente no tendrá que cargar con ellas), y alquiler de bestias (caballos o mulas) con los campesinos de cada zona.

1.2.6 Presupuesto de la mezcla de mercadeo

Los costos para las estrategias planteadas serán por la contratación del diseño de la página web que realizará con una empresa especializada en este aspecto, y la realización de los Brochures en físico con que contará la agencia para ofrecer los paquetes turísticos.

Tabla 13: Gastos de mercadeo

GASTOS DE MERCADEO		
Descripción	Descripción	Valor
Diseño de página web	Registro de Dominio, Diseño Web, Aplicaciones Web, Hosting y Soporte Técnico Especializado.	\$ 800.000
Brochures	300 plegables, full color ambas caras, tamaño carta, papel propalcolte de 150 gr	\$ 260.00
Total		\$ 1.060.000

Fuente: construcción propia

1.3 PROYECCIONES DE VENTAS

1.3.1 Proyecciones de ventas

En las proyecciones de ventas, el incremento anual del precio se hizo de acuerdo al IPC proyectado para los siguientes 5 años.

Tabla 14: Proyección IPC

AÑO	IPC
2016	3,0%
2017	2,9%
2018	3,1%
2019	3,0%
2020	3,0%

Fuente: Tabla de Indicadores Macroeconómicos Proyectados, Bancolombia Noviembre de 2014.

Los porcentajes para el incremento anual de unidades vendidas se proyectaron con base en los datos históricos de visitantes al PNN Los Nevados y el Santuario de Flora y Fauna Otún Quimbaya, lugar de destino de los tres paquetes turísticos.

Tabla 15: Variación porcentual ventas.

AÑO	% INCREMENTO VENTAS
2016	51,9%
2017	7,5%
2018	-1,3%
2019	20,8%
2020	2,5%

Fuente: Informe Turismo años 2012, 2013 y 2014. Oficina de estudios económicos, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Tabla 16: Unidades mensuales a vender

PAQUETES TURISTICOS	PRECIO 2015	UNIDADES MENSUALES A VENDER
Cascada los Frailes	\$ 60.000	23
CDV La Pastora	\$ 100.000	24
Laguna del Otún	\$ 225.000	18

Fuente: construcción propia

La proyección de ventas para el estudio financiero se realizara con base al escenario realista que corresponde a un porcentaje del 80% de las ventas que se pronostican con los datos históricos.

Tabla 17: Proyección variación porcentual ventas. Escenario realista

AÑO	% INCREMENTO VENTAS
2016	43,2%
2017	6,3%
2018	-1,1%
2019	17,3%
2020	2,1%

Fuente: construcción propia

Tabla 18: Proyección ventas "Cascada los Frailes"

PAQUETE 1: CASCADA LOS FRAILES			
PERIODO	UNIDADES A VENDER	PRECIO DE VENTA	TOTAL VENTAS
2016	395	\$ 61.800	\$ 24.427.043
2017	420	\$ 63.592	\$ 26.708.905
2018	415	\$ 65.564	\$ 27.236.729
2019	487	\$ 67.530	\$ 32.915.560
2020	498	\$ 69.556	\$ 34.604.820

Fuente: construcción propia

Tabla 19: Proyección ventas "CDV La Pastora"

PAQUETE 2: CDV LA PASTORA			
PERIODO	UNIDADES A VENDER	PRECIO DE VENTA	TOTAL VENTAS
2016	412	\$ 103.000	\$ 42.481.814
2017	438	\$ 105.987	\$ 46.450.270
2018	433	\$ 109.273	\$ 47.368.225
2019	509	\$ 112.551	\$ 57.244.453
2020	519	\$ 115.927	\$ 60.182.295

Fuente: construcción propia

Tabla 20: Proyección ventas "Laguna del Otún"

PAQUETE 3: LAGUNA DEL OTUN			
PERIODO	UNIDADES A VENDER	PRECIO DE VENTA	TOTAL VENTAS
2016	309	\$ 231.750	\$ 71.688.062

2017	329	\$ 238.471	\$ 78.384.831
2018	325	\$ 245.863	\$ 79.933.880
2019	381	\$ 253.239	\$ 96.600.014
2020	389	\$ 260.836	\$ 101.557.623

Fuente: construcción propia

1.3.2 Política de cartera

Como se trata de un servicio de paquetes turísticos no habrá política de cartera, ya que el cliente deberá realizar el pago completo del paquete turístico que haya tomado antes de la fecha para el recorrido, de contado.

2. MÓDULO OPERACIONAL

2.1 OPERACIÓN

2.1.1 Ficha técnica del servicio

Tabla 21: Ficha técnica del servicio

Nombre de la agencia	TOURIMPACTO S,A,S
Servicio	Paquetización de viajes turísticos experienciales por la naturaleza en la ciudad de Pereira.
Descripción	Oferta de diferentes tipos de paquetes turísticos en ambientes naturales que incluyen el transporte, alimentación, caminatas con guía turístico y alojamiento dependiendo del paquete; con personal capacitado en guianza, interpretación y educación ambiental, garantizando calidad en el servicio.
Actividades	Transporte ida y regreso del punto de salida establecido hasta el lugar de caminata. Senderismo bajo guianza turística. Actividades experienciales. Interpretación y educación ambiental durante el recorrido. Alojamiento en cabaña campesina o camping.

Fuente: Construcción propia

2.1.2 Estado de desarrollo

El estado de desarrollo del servicio es significativo pero con un gran potencial de crecimiento debido a la relevancia que se le está dando al aspecto turístico a nivel nacional y regional y al crecimiento que este sector ha tenido en los últimos años un claro ejemplo de ello son los objetivos planteados para el año 2027 en el Plan de Negocio de Turismo de Naturaleza para Colombia¹⁴ enunciados a continuación:

1. Hacer de Colombia el destino más competitivo a nivel mundial en Turismo de Naturaleza
2. Posicionar a Colombia como el destino más emblemático de Turismo de Naturaleza mundial
3. Generar beneficios socio-económicos y ambientales para el país a través del TNC
4. Ser un destino de oferta diferenciada, competitiva y sostenible en TNC

Lo anterior ratifica que el estado de desarrollo actual de los servicios de turismo de naturaleza favorecen significativamente las posibilidades de expansión de nuestra empresa.

2.1.3 Descripción del proceso

2.1.3.1 *Objetivo del proceso*

El proceso de prestación del servicio tiene por objetivo lograr en los clientes satisfacer su necesidad de recreación y esparcimiento, por medio de vivencias netamente experienciales en un entorno natural.

2.1.3.2 *Resultados esperados*

Al finalizar el proceso de prestación del servicio turístico se buscan dos grandes resultados:

1. Garantizar la fidelización de cada uno de los clientes con nuestra empresa.
2. Establecer una sólida conciencia ambiental en cada uno de nuestros clientes.

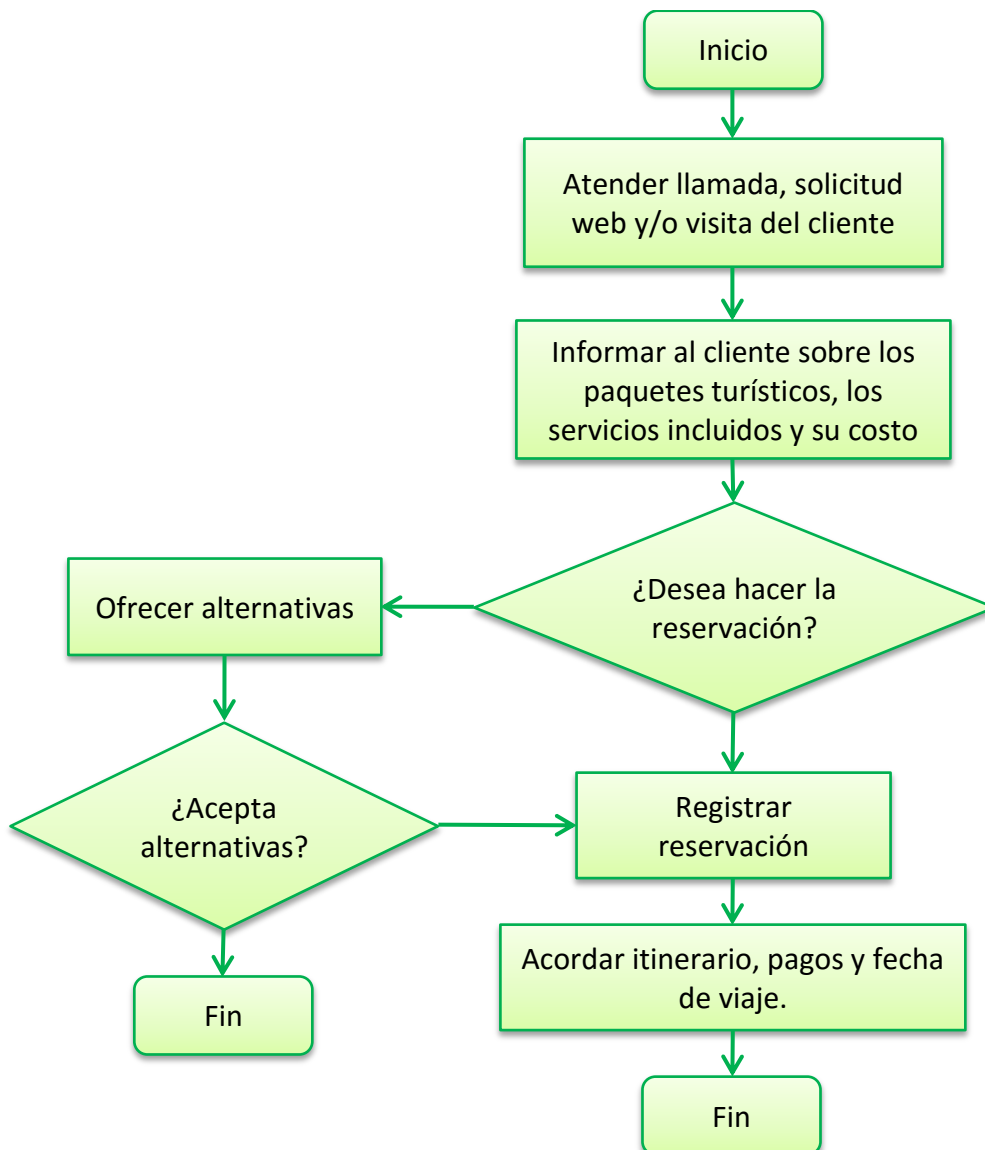
¹⁴ AVIA EXPORT y T&L EUROPRAXIS. 2013. *Plan de negocio de turismo de naturaleza de Colombia*. Bogotá : s.n., 2013.

2.1.3.3 Proceso

El proceso inicia cuando las personas interesadas en adquirir alguno de los paquetes turísticos se contactan con la agencia, ya sea por la web (online) o de manera personal. La persona encargada en cualquiera de los dos casos presentaran toda la información necesaria en cuanto a los diferentes destinos, tiempos de estancia, precios, entre otros, y debe asegurarse de responder así mismo a las inquietudes de los turistas, para finalmente preparar el viaje con las fechas de salida, lugar de encuentro y demás.

Durante la estadía en el destino seleccionado en alguno de los paquetes, se realizaran las actividades de acuerdo al mismo y se atenderá y realizará todo el acompañamiento al visitante hasta que termine el plan y sea regresado al lugar de partida.

Ilustración 6: Diagrama de proceso



2.1.4 Necesidades y requerimientos

2.1.4.1 Equipos de telecomunicaciones

Smartphone

Se tendrá un celular inteligente (Smartphone) por cada persona en la agencia, para una comunicación interna entre el personal y para comunicación directa con los clientes por medio de llamadas, mensajes y aplicaciones (whatsapp, viber, line, Messenger, y demás).

2.1.4.2 Tecnología y software

Cámara fotográfica semi-profesional

Se contará con una cámara fotográfica semi-profesional, para tomar y entregar como recuerdo a los visitantes fotos de los recorridos.

Tableta

Se contará con 3 tabletas, las cuales dos se mantendrán en el local y la otra se portará en los viajes con los turistas. Con ellas se pretende vender los diferentes paquetes mostrando fotos, videos y la aplicación para móviles inteligentes que se tendrá.

2.1.4.3 Recursos humanos

Vendedor

Es el encargado de identificar clientes potenciales para posteriormente generar y cultivar relaciones con los mismos y determinar sus necesidades y deseos logrando finalmente vender el servicio. Debe tener conocimiento de la empresa, los servicios que esta ofrece y el mercado. Persona con compromiso, determinación, facilidad de palabra empatía y creatividad.

Guía turístico

Es el encargado de facilitar la interpretación de los recursos históricos, culturales y especialmente naturales que posee la ciudad de Pereira y el departamento de Risaralda. Persona con habilidad para comunicar, orientar, supervisar y para la conducción de grupos. Deberá dominar una segunda lengua, además de tener formación y conocimientos en primeros auxilios, legislación turística, mercado y actividad turística un alto nivel de servicio al cliente.

Administrador

Es el encargado de direccionar la empresa para lograr las metas trazadas. Debe ser un profesional en áreas administrativas con experiencia en manejo de personal. Persona con motivación para dirigir un equipo de trabajo, con capacidad

de análisis y síntesis, facilidad en la comunicación, perseverante y constante, con integridad moral y ética, con aptitud para el liderazgo. Deberá entender el mercado turístico y saber detectar oportunidades de negocio.

2.4 INFRAESTRUCTURA

2.4.1 Infraestructura

La infraestructura requerida para la prestación del servicio debe cumplir con requerimientos mínimos, debido a que la calidad del producto depende básicamente del éxito de cada uno de los viajes realizados y de las empresas seleccionadas para complementar cada uno de los paquetes turísticos en lo relacionado a transporte, alojamiento y alimentación.

2.4.1.1 Local comercial

TOURIMPACTO se ubicará en un local comercial con un área de 10,53 m², en el Centro Comercial y Cultural de Pereira Fiducentro, zona céntrica de la ciudad. La ubicación del local en este sector se realiza con el fin de tener una posición estratégica en la ciudad, aprovechar sus vías de acceso y cercanía con el terminal de transportes de Pereira, así como de la zona hotelera, la zona comercial, el bajo costo de la renta del local y sacar provecho de los constantes eventos que se realizan en el Teatro Santiago Londoño. El valor del alquiler mensual del local es de \$250.000 pesos.

Otra opción analizada por ubicación y reconocimiento del establecimiento está en el Centro Comercial Parque Arboleda, sin embargo los locales disponibles son de 100 m² y 140m², siendo a su vez demasiado grandes y costando el alquiler a \$30.000 pesos el metro cuadrado más \$5.000 de administración.

2.4.1.2 Muebles y enseres

Mesa de oficina

En el local se contará con dos mesas de oficina, una para el administrador y otra, para el asesor de ventas.

Silla ejecutiva

Se contarán con dos sillas ejecutivas, una para cada uno de las personas presentes en el local.

Archivador

El archivador se tendrá para mantener ordenados los papeles legales, documentos de la empresa, facturas y demás archivos importantes.

Sillas auxiliares

Se tendrá una cantidad de sillas en el local para atender a las personas que visiten el local para solicitar información o contratar los paquetes turísticos.

Extintor multipropósito

Por ley y motivo de brindar un espacio seguro de trabajo se contara con un extintor en el local.

Botiquín

Se contará con botiquín tipo a (según las normas), que al igual que el extintor, brindará un espacio seguro en el local, tanto para los trabajadores como para visitantes.

2.4.1.3 Equipos de telecomunicaciones

Teléfono fijo

Se tendrá un teléfono inalámbrico para una atención directa con el cliente y tener una herramienta de comunicación en el local.

Portátil

Se dispondrán de dos portátiles para todo el manejo correcto de la información, publicidad por redes sociales, página web y contacto con los clientes.

2.4.1.4 Tecnología y software

Aplicación para dispositivos inteligentes

Se creará una aplicación que estará en los AppStore de Apple y Google Play de Android, con la cual el cliente podrá visualizar los diferentes paquetes, información de la ciudad, fotos y videos de interés. Esta es una aplicación con el fin de interactuar con el cliente de manera efectiva y sencilla al momento de solicitar el servicio.

Tableta

Se contara con 2 tabletas, las cuales 1 se mantendrá en el local y la otra se portará en los viajes con los turistas. Con ellas se pretende vender los diferentes paquetes mostrando fotos, videos y la aplicación para móviles inteligentes que se tendrá

Impresora

Para la impresión de todo tipo de documentos necesarios se contará con una impresora láser controlada remotamente por Wifi desde los portátiles del local.

Datafono

Se tendrán dos datafonos portátiles en el local para brindar otra forma de pago a los clientes.

Televisor Smart

Se contará con un televisor inteligente en el local por los cuales se pasaran constantemente imágenes y videos de los destinos turísticos así como las diferentes tarifas de los paquetes.

2.4.1.5 Maquinaria y herramientas

Portátil

Se dispondrán de dos portátiles para todo el correcto almacenamiento de la información, manejo de redes sociales, página web, contacto con los clientes, paquetización y toda la información relevante. Será la herramienta de mayor importancia para la agencia.

2.4.1.6 Servicios públicos

En promedio, el valor de todos los servicios públicos en el local identificado, por ser estrato 5, oscila entre los \$200.000 y \$250.000 pesos correspondientes a agua, energía y servicios de telecomunicaciones.

2.4.1.7 Insumos de inversión

En el siguiente cuadro se detallan los requerimientos de inversión para este proyecto.

Tabla 22: Inversión Inicial

INVERSION INICIAL	
DESCRIPCION	VALOR
Muebles y enseres	\$ 1.681.000
Equipo de comunicación y computación	\$ 4.251.500
Gastos de constitución	\$ 230.328
Servicio públicos y arrendamiento (2 meses)	\$ 1.000.000
Nomina (2 meses)	\$ 4.645.299

TOTAL	\$ 11.808.127
--------------	----------------------

Fuente: construcción propia

A continuación se enumeran los muebles y enseres y Equipos de cómputo y comunicación de manera más detallada.

Tabla 23: Muebles y enseres y Equipo de comunicación y computación

ARTICULO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Escritorio	2	\$ 309.900	\$ 619.800
Silla ejecutiva	2	\$ 147.900	\$ 295.800
Archivador	1	\$ 529.900	\$ 529.900
silla auxiliar	4	\$ 49.900	\$ 199.600
Botiquín	1	\$ 35.900	\$ 35.900
Teléfono alámbrico	2	\$ 34.900	\$ 69.800
Computador estático	2	\$ 815.000	\$ 1.630.000
Tableta	2	\$ 321.900	\$ 643.800
Impresora	1	\$ 174.900	\$ 174.900
Datafono	1	\$ 480.000	\$ 480.000
Televisor	1	\$ 635.000	\$ 635.000
Smartphone	2	\$ 309.000	\$ 618.000
			\$ 5.932.500

Fuente: construcción propia

2.4.1.9 Promoción y publicidad

La promoción y publicidad de la agencia y los paquetes turísticos tendrán un alto contenido virtual, aprovechando las ventajas que hoy por hoy brinda la web 2.0 y redes sociales. Por tanto, la agencia contará con un fan page en Facebook, una cuenta en twitter, como también en Google+, Instagram, y una página web con toda la información posible de destinos turísticos, la empresa, la ciudad y demás. En un principio la página será diseñada por medio Wix.com, un sitio online para diseñar gratuitamente a cambio de publicidad, sin embargo posteriormente se contratará con agencias especializadas en páginas web.

The image shows a screenshot of the Facebook page for 'Tour Impacto'. The page header includes the Facebook logo, the name 'Tour Impacto', and navigation links for 'Inicio', 'Mensajes', 'Notificaciones', 'Herramientas de publicación', 'Configuración', and 'Ayuda'. The main content area features a large landscape photograph of a lake in a valley. Overlaid on the bottom left of the photo is the 'TOUR IMPACTO' logo with the tagline 'EXPERIMENTA • VIVE • SUERTE'. To the right of the logo, the text reads 'Tour Impacto Turismo/excursiones'. Below the photo are buttons for 'Crear llamada a la acción' and 'Compartir'. A navigation bar below the photo includes 'Biografía', 'Información', 'Fotos', 'Me gusta', and 'Más'. On the right side, there is a 'Promocionar' button and a section for 'ESTA SEMANA' showing 0 likes. Below that is a 'Reciente' section. The 'INFORMACIÓN' section on the left lists options to add a postal address, phone number, and price range, along with a URL. The main feed shows a post from 'Tour Impacto' asking '¿Qué estuviste haciendo?' and another post sharing a link.

Página Web:



EXPERIMENTA



VIVE



SUEÑA



VIVE Y SIENTE UNA CASCADA DE MÁS DE 50 METROS DE ALTURA

Cascada, Centro de Visitantes La Pastora

[More Info](#)



SUEÑA CON EXUBERANTES PAISAJES

Frailejón, Parque Nacional Natural Los Nevados

[More Info](#)



EXPERIENCIAS INOLVIDABLES TE ESPERAN

Nevado Santa Isabel, PNN Los Nevados

[More Info](#)



HAZ SILENCIO, AQUÍ HABITO YO, EL MONO AULLADOR

Cascada Los Frailes, Parque Regional Natural Ucumari

[More Info](#)

3. MÓDULO ORGANIZACIONAL

3.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

3.1.1 Análisis DOFA

Una de las principales ventajas y fortalezas del departamento de Risaralda y del municipio de Pereira, a la hora de ofrecer sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, es sin duda la estratégica ubicación geográfica.

Tabla 24: Matriz DOFA

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Poca formación (capacitación) en el tema de turismo natural experiencial. ▪ No existe articulación entre los actores de la cadena de valor (prestadores de servicios turísticos, guías de turismo y transporte). ▪ Bajo nivel de bilingüismo. ▪ Poca información de los atractivos para suministrarle al turista. 	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Amplia diversidad de pisos térmicos y de ecosistemas de montaña y atractivos endémicos de flora y fauna. ▪ Lugares naturales poco intervenidos. ▪ Destinos turísticos atractivos de municipios cercanos que complementan la oferta. ▪ Poca distancia entre la ciudad y los destinos naturales. ▪ La presencia de la aerolínea con más rutas en el país.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Poca oferta permanente de servicios de guianza eco turística. ▪ Reconocimiento del país a nivel internacional como destino turístico. ▪ Planes de desarrollo a nivel nacional, sectorial y regional que identifican al sector turismo como factor de empleo y motor de desarrollo. ▪ Creciente demanda de turismo de naturaleza. ▪ Presencia de operadores locales y no locales que buscan un turismo emisor para Pereira (pocas agencias receptoras). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprovechar los planes de desarrollo para capacitar el personal en turismo natural experiencial y fortalecer una segunda lengua. ▪ Realizar plan maestro de comunicaciones ofertando permanentemente los servicios turísticos con toda la información relevante de los atractivos a visitar. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar desde la creciente demanda de turismo de naturaleza, un amplio portafolio de servicios a partir de la gran diversidad de pisos térmicos, flora y fauna. ▪ Incrementar la oferta de turismo receptivo dada la constante entrada y salida de visitantes a la ciudad (nacionales y extranjeros).
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Poca conexión aérea internacional. ▪ Exposición del municipio a riesgos ambientales y naturales como sismos, cercanía a volcanes activos, inundaciones y tempestades. ▪ Competidores a nivel nacional bien posicionados y con experiencia en la oferta de productos de naturaleza. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar alianzas estratégicas con los actores en la cadena de valor (otros prestadores, transportistas, etc.) y generar una fuerza competitiva mayor a nivel regional y nacional. ▪ Capacitar el personal y así mismo a los clientes, en el manejo de situaciones adversas que se puedan presentar en los recorridos (tempestades, inundaciones, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprovechar la posición estratégica del municipio con sus destinos naturales para posicionar la agencia y competir con los competidores a nivel nacional. ▪ Realizar estrategias de visibilización y posicionamiento de la agencia encaminada a aprovechar la cantidad de viajeros que pasan por la ciudad.

En cuanto a la debilidad sobre la poca articulación en la cadena de valor, se ve reflejada en la individualidad empresarial que dificulta la venta de Pereira como destino, como el caso de los taxistas en Quindío, quienes en sus vehículos promocionan el Parque del Café y Panaca y en compensación tienen "entradas gratuitas" en los establecimientos.

3.1.2 Organismos de apoyo

La Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo (ANATO): es una entidad sin ánimo de lucro y de carácter gremial que representa, defiende y promueve los intereses generales del turismo y de las Agencias de Viajes en Colombia.¹⁵

Ministerio de comercio y turismo de Colombia: El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo trabaja con los destinos y prestadores turísticos para posicionar a Colombia como destino turístico sostenible, reconocido por su oferta multicultural y mega diversa, representada en productos y servicios altamente competitivos que potencien a las regiones en la construcción de la paz.¹⁶

Cámara de comercio de Pereira: La Cámara de Comercio de Pereira es una entidad gremial, sin ánimo de lucro, encargada de llevar los Registro Públicos, una función que le fue delegada por el Estado. Así mismo, está encargada de dinamizar y mejorar la competitividad de la región, promoviendo el desarrollo y la competitividad a través de capacitaciones, foros, encuentros, ferias y demás actividades que brinden a los comerciantes espacios para impulsar sus negocios.¹⁷

Fondo Nacional de Garantías S.A. FNG: Es la entidad a través de la cual el Gobierno Nacional busca facilitar el acceso al crédito para las micro, pequeñas y medianas empresas, mediante el otorgamiento de garantías.¹⁸

¹⁵ **ANATO.** Asociación colombiana de viajes y turismo. [En línea] [Citado el: 13 de 06 de 2015.] <http://www.anato.org/>.

¹⁶ **Ministerio de comercio Industria Y Turismo.** Mincomercio Industria y Turismo . [En línea] [Citado el: 13 de 06 de 2015.] <http://www.mincit.gov.co/minturismo/index.php>.

¹⁷ **Camara de Comercio de Pereira.** Camara de Comercio de Pereira. [En línea] [Citado el: 13 de 06 de 2015.] http://www.camarapereira.org.co/es/ipaginas/t/G325/61/paginas_de_nuestra_institucion/.

¹⁸ **Fondo Nacional de Garantías.** FNG Fondo Nacional de Garantías. [En línea] [Citado el: 13 de 06 de 2015.] <http://www.fng.gov.co/sobre-el-fng/quienes-somos>.

Procolombia: Los principales ejes en los que se centra su trabajo son la promoción de las exportaciones no tradicionales en mercados con potencial, la atracción de inversión extranjera directa en Colombia y el posicionamiento del país como destino turístico de talla mundial.¹⁹

3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.2.1 Estructura organizacional

*“Es un conjunto de medios que maneja la organización con objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas”.*²⁰

El establecimiento de una estructura organizacional efectiva permite tener claridad en la ubicación de cada proceso dentro de la empresa y el talento que debe ser añadido a la misma para dar cumplimiento a los objetivos planteados.

3.2.1.1 Naturaleza de la empresa

La empresa de carácter privado, Sociedad por acciones simplificadas (S.A.S).

3.2.1.2 Socios

Tabla 25: Tabla de socios

TABLA DE SOCIOS		
NOMBRE	PARTICIPACION	OBSERVACIONES
Luis Felipe Ospina Galeano	50%	Encargado de la parte operacional.
Aura Cristina Ruiz Guarín	50%	Encargada de la parte de la parte financiera.

Fuente: construcción propia

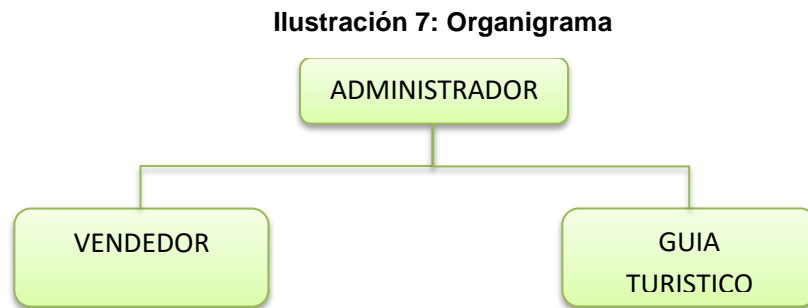
Nuestra empresa es controlada fundamentalmente por dos personas tratándose de una sociedad paritaria.

¹⁹ **PROCOLOMBIA.** PROCOLOMBIA Exportaciones Turismo Inversion marca pais. [En línea] [Citado el: 13 de 06 de 2015.] <http://www.procolombia.co/procolombia>.

²⁰ **ALVAREZ, Hector F. 1996.** *Principios de Administracion.* 1996. Pag. 25.

3.2.1.3 Organigrama

La empresa contara inicialmente con tres empleados: un gerente general, un guía turístico y un vendedor, jerarquizados en el siguiente organigrama:



3.3 ASPECTOS LEGALES

3.3.1 Constitución empresa y aspectos legales

Tipo de sociedad

Sociedad por acciones simplificada: Se constituye mediante documento privado ante Cámara de Comercio o Escritura Pública ante Notario con uno o más accionistas quienes responden hasta por el monto del capital que han suministrado a la sociedad.

Se debe definir en el documento privado de constitución:

- El nombre,
- Documento de identidad y domicilio de los accionistas
- El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan
- El capital autorizado, suscrito y pagado,
- La clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.

La estructura orgánica de la sociedad, su administración y el funcionamiento de sus órganos pueden ser determinados libremente por los accionistas, quienes solamente se encuentran obligados a designar un representante legal de la compañía. Su razón social será la denominación que definan sus accionistas pero seguido de las siglas "sociedad por acciones simplificada"; o de las letras S.A.S.²¹

²¹Portal Nacional de Creacion de Empresas. Portal Nacional de Creacion de Empresas. [En línea] [Citado el: 22 de 05 de 2015.]

Normatividad

Dentro del marco legal que regula la actividad turística en Colombia, se deben tener en cuenta las siguientes normas²²:

- **Ley 300 de 1996 (Ley General de Turismo).**

Donde se establecen los principios generales de la industria turística y la necesidad de realizar el Registro nacional de turismo como requisito previo y obligatorio para el funcionamiento de los establecimientos turísticos; y a su vez el recaudo de la contribución parafiscal para la promoción de turismo. Igualmente establece sanciones por incumplimiento por parte de los prestadores de los servicios turísticos.

- **Ley 1101 de 2006. Modificó la Ley 300 de 1996 en aspectos fundamentales relacionados con la promoción turística.**

Es así como la ley amplió la base de aportantes de la contribución parafiscal (pasó de gravar a tres sectores a veintiuno), creó un impuesto de ingreso a Colombia para todos los extranjeros que visiten el país, definió los recursos que forman parte del Fondo de Promoción Turística y sus posibilidades de uso, amplió la composición del Comité Directivo del Fondo de Promoción Turística, contempló la posibilidad de devolver a los turistas extranjeros el 100% del IVA pagado por compras de bienes efectuadas en el país, autorizó a Findeter la creación de tasas de interés compensadas siempre y cuando el subsidio fuera cubierto por una entidad pública o privada y creó el Banco de Proyectos Turísticos, al cual tienen acceso las entidades territoriales para cofinanciar proyectos de promoción de sus regiones.

- **Ley 1558 de 2012. Esta ley modificó las leyes 300 y 1101 y bien podría decirse que es la ley de la institucionalidad turística.**

Sin duda el cambio más importante es la transformación del Fondo de Promoción Turística en un patrimonio autónomo con personería jurídica al cual llegan los diferentes recursos que la misma ley establece para el turismo y cuya ejecución y control corresponden al Fondo. Prevé que el Banco de Proyectos cofinancie no solo proyectos de promoción, sino en general de turismo, incluyendo proyectos de infraestructura turística; incluyó tres nuevos sectores aportantes de la contribución parafiscal y creó una serie de organismos para la coordinación del turismo: el Consejo Superior de Turismo, el Consejo Nacional de Seguridad Turística (ordena que los departamentos conformen consejos similares), el Consejo Consultivo de la

²² TOURISM CONSULTING. 2012. *Plan maestro de turismo de Pereira*. Pereira : s.n., 2012.

Industria Turística (ordena que los alcaldes y gobernadores propicien la creación de consejos similares en su jurisdicción, con participación del sector privado), dispone la participación de un gremio representante del sector turístico en los consejos de la pequeña y mediana empresa y de la microempresa y crea los comités locales para organización de playas. Contempla, así mismo, la posibilidad de destinar recursos del impuesto de timbre para proyectos de competitividad turística dirigidos a poblaciones en condiciones de vulnerabilidad; plantea el fortalecimiento del turismo social y exalta el papel de las cajas de compensación en la oferta de estos servicios; dispone el traslado al Fondo de Promoción Turística de los bienes con vocación turística incautados o cuyo dominio hubiese sido extinguido, que se encuentren bajo la administración de la Dirección Nacional de Estupefacientes; consideró la posibilidad de expedir tarjeta profesional de guía de turismo a profesionales de otras disciplinas que homologuen sus conocimientos ante el Sena; puso en cabeza del Departamento Nacional de Estadística (Dane) el manejo del sistema de información turística y la elaboración de la Cuenta Satélite de Turismo y trasladó a operación del registro nacional de turismo a las cámaras de comercio.

- **Ley 679 de 2001.**

Que trata sobre la prevención contra la explotación, la pornografía, el turismo sexual y demás formas de abuso con menores de edad; y Resolución 0119 de febrero 12 de 2002; por la cual se fijan unas reglas para el cumplimiento por parte de los prestadores de servicios turísticos de la obligación contemplada en el artículo 16 de la Ley 679 del 3 de agosto de 2001.

- **Ley 1336 de 2009.**

Adiciona y robustece la Ley 679 de 2001 de lucha contra la explotación, la pornografía y abuso sexual de niños, niñas y adolescentes y establece que los prestadores de servicios turísticos deberán establecer códigos de conducta para prevenir y evitar la utilización y explotación sexual de niños, niñas y adolescentes por el turismo.

- **Resolución 531 de 2013.**

Por medio de esta se adoptan las directrices para la planificación y ordenamiento del ecoturismo en el sistema de Parques Nacionales Naturales de Colombia.

- **Resolución 4322 de 2011.**

Por la cual se reglamenta el artículo 6° de la Ley 1171 de 2007, que habla acerca de descuentos en servicios turísticos para adultos mayores de 62 años clasificados en los niveles I o II del SISBÉN.

- **Decreto 504 de 1997.**

Donde reglamenta el Registro Nacional de Turismo de que tratan los artículos 61 y 62 de la Ley 300 de 1996, modificado a su vez por el Decreto 2074 de 2003.

- **Decreto 1075 de 1997.**

Por el cual se señala el procedimiento para la imposición de sanciones a los prestadores de servicios turísticos.

- **Decreto 1825 de 2001.**

Por el cual se dictan unas disposiciones relacionadas con la actividad de los guías de turismo.

3.3.1.1 Razón social

La razón social de la empresa será **TOURIMPACTO S.A.S**

3.3.1.2 NIT

Es el Número de Identificación Tributaria que asigna la DIAN por una sola vez cuando el obligado se inscribe en el RUT. La conformación del NIT es de competencia de la DIAN²³; para nuestra empresa este se tramitará al iniciar actividades.

3.3.1.3 C.I.I.U

791 Actividades de las agencias de viajes y operadores turísticos

Este grupo comprende las actividades de agencias dedicadas principalmente a vender servicios de viajes, paquetes turísticos, de transporte y servicios de alojamiento al público en general y a clientes comerciales y la actividad de organizar y promocionar tours que son vendidos a través de agencias de viaje o directamente por los operadores de viajes turísticos.

²³ **DIAN.** Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. [En línea] [Citado el: 22 de 05 de 2015.] http://www.dian.gov.co/contenidos/servicios/rut_preguntasfrecuentes.html#a.

7911 Actividades de las agencias de viaje

Esta clase incluye las actividades de agencias de viaje, principalmente encargadas de la venta de viajes, paquetes turísticos, transporte y servicios de alojamiento al por mayor o al por menor al público en general y a clientes comerciales.²⁴

3.1.4 RUT

Tratándose de nuevos obligados como lo es nuestra empresa, la inscripción deberá efectuarse en forma previa:

- Al inicio de la actividad económica.
- Al cumplimiento de obligaciones administradas por la DIAN.

La inscripción en el RUT comprende el diligenciamiento del formulario a través del portal virtual de la DIAN www.dian.gov.co (se puede hacer directamente por el interesado, o asistido por un funcionario acreditado en los puntos de atención a nivel nacional), y su posterior formalización, que conlleva la presentación de los documentos requeridos para el trámite en los puntos de contacto habilitados por la DIAN o ante la Cámara de Comercio en caso de necesitar matrícula mercantil.²⁵

3.3.1.5 Estado legal actual

La empresa actualmente no está matriculada ante ningún organismo comercial o legal.

3.3.1.6 Constitución

Para la constitución legal de la agencia de turismo, se deben tener en cuenta los siguientes requisitos:

- Adquirir los libros de la empresa: los libros de la empresa se pueden adquirir en un establecimiento comercial o en la Cámara de Comercio

²⁴ **Camara de comercio de Bogota.** [En línea] [Citado el: 22 de 05 de 2015.] <http://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>.

²⁵ **DIAN.** Direccion de Impuestos y Aduanas Nacionales. [En línea] [Citado el: 22 de 05 de 2015.] http://www.dian.gov.co/contenidos/servicios/rut_preguntasfrecuentes.html#a.

(según sea necesario: libro de inventario y balance, libro mayor, Libro caja/diario, libro de actas, libro de accionistas, libro auxiliar).

- Registrar la empresa ante el Registro Mercantil, obtener el certificado de existencia y representación legal, registrar los libros de la empresa e inscribirse ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) en el Centro de Atención Empresarial (CAE) de la Cámara de Comercio.
- Abrir una cuenta en un banco comercial para operar la empresa.
- Registrar la empresa ante la caja de compensación familiar, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF).
- Registrar la empresa ante una Administradora de Riesgos Profesionales (ARP).
- Afiliar a los empleados al sistema público de pensiones, a un fondo de pensiones privado, a un plan obligatorio de salud y a un fondo de cesantías.

Adicional, por ser una agencia de turismo, se deberá proceder a la inscripción en el Registro Nacional de Turismo.

3.3.1.7 Objeto social

Empresa dedicada a la realización de actividades turísticas encaminadas a la vivencia de experiencias inolvidables en contacto con la naturaleza y la cultura de la ciudad y el departamento.

3.4 COSTOS ADMINISTRATIVOS

3.4.1 Gastos de personal

Tabla 26: Gastos de personal

CONCEPTO	CARGO	ADMINISTRADOR	VENDEDOR	GUÍA TURÍSTICO
Salario base		\$ 1.500.000	\$ 644.350	\$ 800.000
Subsidio de transporte		\$ -	\$ 74.000	\$ 74.000
Cesantías		\$ 125.000	\$ 59.863	\$ 72.833
Intereses cesantías		\$ 15.000	\$ 7.184	\$ 8.740
Prima		\$ 125.000	\$ 59.863	\$ 72.833

Salud (8,5%)	\$ 127.500	\$ 54.770	\$ 68.000
Pensión (12%)	\$ 180.000	\$ 77.322	\$ 96.000
ARL (0,522%)	\$ 7.830	\$ 3.364	\$ 4.176
ICBF (3%)	\$ 45.000	\$ 19.331	\$ 24.000
SENA (2%)	\$ 30.000	\$ 12.887	\$ 16.000
Caja de compensación familiar (4%)	\$ 60.000	\$ 25.774	\$ 32.000
Vacaciones	\$ 62.500	\$ 26.848	\$ 33.333
Total salario mensual	\$ 2.277.830	\$ 1.065.553	\$ 1.301.916
Total salarios mensual	\$ 4.645.299		

Fuente: construcción propia

El salario del administrador será \$1.500.000, el del asesor de ventas constará de un salario mínimo legal vigente (\$644.350), y el del guía turístico será de \$800.000. Los salarios constarán de esta base más prestaciones sociales como prima de servicios, cesantías, intereses a las cesantías, vacaciones; además de los aportes a salud y pensión y los parafiscales.

3.4.2 Gastos de constitución legal

Tabla 27: Gastos de constitución

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	VALOR
Autenticación estatutos*	El valor de una autenticación es de \$3.450 por firma y huella.	\$ 6.900
Impuesto departamental de registro	0.7% sobre el valor del capital suscrito	\$ 41.528
Formulario de registro (Cámara de Comercio)	Derechos de inscripción por el registro del documento.	\$ 32.000
Matricula	Por los beneficios de la Ley 1429, el costo de la matrícula del primer año es gratuito.	\$ -
Formulario de registro único empresarial	Adquisición del formulario	\$ 4.000
2 Certificados de existencia y representación legal	Cada uno a \$4.300	\$ 8.600
Adquisición de los libros de la empresa	2 libros a \$12.000 cada uno, 120 cada hoja, 100 hojas cada libro.	\$ 24.000
Inscripción de los libros de la empresa	Inscripción de los libros obligatorios: el libro de actas y de accionistas	\$ 10.300
Inscripción al Registro Nacional de Turismo		\$ 103.000
Total		\$ 230.328

Fuente: Construcción propia, Cámara de Comercio de Bogotá²⁶ y Banco Mundial²⁷

* Como se constituirá la agencia bajo el tipo S.A.S (Sociedad por Acciones Simplificada), en el primer ítem del cuadro anterior, no es necesario que los estatutos consten en escritura pública y sólo deberán ser autenticados en una notaría. El valor de una autenticación es de \$3.450 por firma y huella.

3.4.3 Gastos anuales de administración

Tabla 28: Gastos Anuales de Administración

GASTOS ANUALES DE ADMINISTRACION		
GASTOS DE PERSONAL		AÑO 1
Administrador	\$ 2.277.830	\$ 29.611.790
Vendedor	\$ 1.065.553	\$ 13.852.189
SERVICIOS PUBLICOS		
Energía	\$ 90.000	\$ 1.080.000
Agua	\$ 60.000	\$ 720.000
Telecomunicaciones	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Arrendamiento	\$ 250.000	\$ 3.000.000
Papelería	\$ 50.000	\$ 600.000
TOTAL	\$ 3.893.383	\$ 50.063.979

Fuente: construcción Propia

4. MÓDULO FINANCIERO

4.1 INGRESOS

La empresa en el ejercicio de su actividad presta servicios de turismo natural experiencial, a cambio de ello percibe dinero o nacen derechos de cobro a su favor, que hará efectivo en las fechas previas a las estipuladas para la realización de cada viaje.

²⁶ Cámara de Comercio de Bogotá. www.ccb.org.co. [En línea] [Citado el: 20 de 06 de 2015.] <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Inicie-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa>.

²⁷ Grupo del Banco Mundial. Doing Business. [En línea] [Citado el: 06 de 20 de 2015.] <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/colombia/sub/pereira/>.

El capital que pueda percibir la empresa por parte de los socios será destinado a financiar nuevas inversiones que conlleven a la expansión de la misma.

4.1.1 Fuentes de financiación

Como la agencia requiere un mínimo de herramientas y equipos para la prestación del servicio, la inversión es baja y puede cubrirse en sus inicios por los mismos socios; sin embargo se tiene proyectado adquirir en el tercer año y de acuerdo a los rendimientos de la empresa, un préstamo de \$40.000.000, pagadero en un plazo de tres años, con un interés liquidado y pagadero mes vencido. El Fondo Emprender se identificó como posible fuente de financiación en caso de requerirse ya que asigna recursos económicos en calidad de capital semilla a iniciativas empresariales que provengan y que sean desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes o profesionales universitarios recién egresados.

4.1.2 Formatos financieros

La certificación a los Estados Financieros es un documento de obligatoria emisión en donde el Representante Legal y el Contador de la empresa “declaran” que la información contenida en los EEFF básicos han sido verificada con antelación, conforme a las normas establecidas y que se ha tomado fielmente de los libros.

4.1.2.1 Flujo de caja

Para conocer la liquidez con la que contará la empresa en el transcurso de los años, se realizó el flujo de caja proyectado, este flujo permite identificar el estado real de ingresos y egresos para poder definir con cuánto dinero efectivo cuenta del proyecto. Estos resultados junto con la inversión inicial, nos permitirán conocer la TIR del negocio para determinar así de algún modo la factibilidad del mismo.

Tabla 29: Flujo de caja proyectado

	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS					
Ventas Totales	\$ 138.596.919	\$ 151.544.006	\$ 154.538.834	\$ 186.760.026	\$ 196.344.738
TOTAL INGRESOS	\$ 138.596.919	\$ 151.544.006	\$ 154.538.834	\$ 186.760.026	\$ 196.344.738
EGRESOS					
costos de ventas	\$ 71.847.369	\$ 78.559.019	\$ 80.111.510	\$ 96.814.680	\$ 101.783.307
Pago de mano de obra	\$ 10.069.632	\$ 10.549.886	\$ 11.026.722	\$ 11.568.146	\$ 12.131.199
Gastos Administrativos	\$ 53.336.053	\$ 55.752.749	\$ 58.173.356	\$ 60.891.972	\$ 63.717.044
TOTAL EGRESOS	\$ 135.253.053	\$ 144.861.655	\$ 149.311.589	\$ 169.274.798	\$ 177.631.550
INGRESOS - EGRESOS	\$ 3.343.866	\$ 6.682.351	\$ 5.227.245	\$ 17.485.228	\$ 18.713.188

Fuente: construcción Propia

4.1.2.2 Estado de resultados

Con el fin de obtener las utilidades del proyecto, se confrontaron los ingresos que corresponden a las ventas generadas y los egresos como los gastos administrativos y los costos de ventas de cinco años proyectados. Con estos resultados se espera cubrir con los gastos de constitución de la empresa en el primer año, y a partir del segundo año generar utilidades que irán aumentando con el tiempo a medida que la empresa logre posicionamiento en el mercado. De estas utilidades se espera destinar un 10% para reservas legales con el fin de generar un ahorro para futuros imprevistos que se puedan presentar en el negocio.

Tabla 30: Estado de Resultados

	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	\$ 138.596.919	\$ 151.544.006	\$ 154.538.834	\$ 186.760.026	\$ 196.344.738
(-)Costos de Producción					
Costos de ventas	\$ 71.847.369	\$ 78.559.019	\$ 80.111.510	\$ 96.814.680	\$ 101.783.307
Pago de mano de obra	\$ 10.069.632	\$ 10.549.886	\$ 11.026.722	\$ 11.568.146	\$ 12.131.199
Depreciación	\$ -	\$ -752.660	\$ -1.505.320	\$ -2.257.980	\$ -3.010.640
Total costos de Producción	\$ 81.917.001	\$ 88.356.246	\$ 89.632.913	\$ 106.124.846	\$ 110.903.866
UTILIDAD BRUTA	\$ 56.679.919	\$ 63.187.761	\$ 64.905.921	\$ 80.635.180	\$ 85.440.872
(-)Gastos Operacionales					
Salario administrativos	\$ 26.991.019	\$ 28.278.311	\$ 29.556.440	\$ 31.007.692	\$ 32.516.922
Prestaciones sociales	\$ 19.547.033	\$ 20.479.297	\$ 21.404.924	\$ 22.455.928	\$ 23.548.920
Arrendamiento	\$ 3.090.000	\$ 3.179.610	\$ 3.278.178	\$ 3.376.523	\$ 3.477.819

Servicios Públicos	\$ 3.090.000	\$ 3.179.610	\$ 3.278.178	\$ 3.376.523	\$ 3.477.819
Papelería	\$ 618.000	\$ 635.922	\$ 655.636	\$ 675.305	\$ 695.564
Total gastos Operacionales	\$ 53.336.053	\$ 55.752.749	\$ 58.173.356	\$ 60.891.972	\$ 63.717.044
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 3.343.866	\$ 7.435.011	\$ 6.732.565	\$ 19.743.208	\$ 21.723.828
(+) Otros Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Gastos financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 3.343.866	\$ 7.435.+011	\$ 6.732.565	\$ 19.743.208	\$ 21.723.828
(-) impuestos sobre la renta (34%)	\$ 1.136.915	\$ 2.527.904	\$ 2.289.072	\$ 6.712.691	\$ 7.386.102
UTILIDAD NETA	\$ 2.206.952	\$ 4.907.107	\$ 4.443.493	\$ 13.030.518	\$ 14.337.727
Reservas Legales	\$ -	\$ 490.711	\$ 444.349	\$ 1.303.052	\$ 1.433.773
UTILIDAD DEL PROYECTO	\$ 2.206.952	\$ 4.416.397	\$ 3.999.144	\$ 11.727.466	\$ 12.903.954

Fuente: construcción Propia

4.1.2.3 Balance inicial y proyectado

Es necesario que la empresa conozca con que cuenta y cuáles son sus compromisos financieros y/o legales, por lo que se realizó el balance general del proyecto, donde se definieron los activos, pasivos y patrimonio, para poder así determinar el estado financiero y la disponibilidad de dinero de la empresa.

Tabla 31: Balance Inicial y proyectado

	2016	2017	2018	2019	2020
ACTIVOS					
ACTIVOS CORRIENTES					
caja	\$ 3.343.866	\$ 6.682.351	\$ 5.227.245	\$ 17.485.228	\$ 18.713.188
Total Activos Corrientes	\$ 3.343.866	\$ 6.682.351	\$ 5.227.245	\$ 17.485.228	\$ 18.713.188
ACTIVOS FIJOS					
Muebles y Enseres	\$ 5.932.500	\$ 5.932.500	\$ 5.932.500	\$ 5.932.500	\$ 5.932.500
Depreciación Acumulada(-)	\$ -	\$ 752.660	\$ 1.505.320	\$ 2.257.980	\$ 3.010.640
Total Activos Fijos	\$ 5.932.500	\$ 6.685.160	\$ 7.437.820	\$ 8.190.480	\$ 8.943.140
TOTAL ACTIVOS	\$ 9.276.366	\$ 13.367.511	\$ 12.665.065	\$ 25.675.708	\$ 27.656.328
PASIVOS					
PASIVOS A LARGO PLAZO					
Impuesto a la renta (34%)	\$ 1.136.915	\$ 2.527.904	\$ 2.289.072	\$ 6.712.691	\$ 7.386.102
Total pasivos a largo plazo	\$ 1.136.915	\$ 2.527.904	\$ 2.289.072	\$ 6.712.691	\$ 7.386.102
TOTAL PASIVOS	\$ 1.136.915	\$ 2.527.904	\$ 2.289.072	\$ 6.712.691	\$ 7.386.102
PATRIMONIO					
Capital suscrito y pagado	\$ 5.932.500	\$ 5.932.500	\$ 5.932.500	\$ 5.932.500	\$ 5.932.500
Utilidades	\$ 2.206.952	\$ 4.416.397	\$ 3.999.144	\$ 11.727.466	\$ 12.903.954
Reservas legales	\$ -	\$ 490.711	\$ 444.349	\$ 1.303.052	\$ 1.433.773
TOTAL PATRIMONIO	\$ 8.139.452	\$ 10.839.607	\$ 10.375.993	\$ 18.963.018	\$ 20.270.227
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 9.276.366	\$ 13.367.511	\$ 12.665.065	\$ 25.675.708	\$ 27.656.328

4.1.2.4 Cálculo Tasa Interna de Retorno

La TIR permite conocer el rendimiento futuro esperado de una inversión determinada. Para el presente estudio, se obtuvo una TIR del **53,49%** esta tasa fue determinada con los flujos de caja proyectados y una inversión inicial de capital de \$ **11.808.127** es una tasa que indica que el proyecto es altamente viable.

Tabla 32: Tasa Interna de Retorno

	Flujo de caja Proyectado				
Inversión Inicial	2016	2017	2018	2019	2020
\$ 11.808.127	\$ 3.343.866	\$ 6.682.351	\$ 5.227.245	\$ 17.485.228	\$ 18.713.188
TIR	53,49%				

Fuente: construcción propia

4.2 EGRESOS

Los costos en los que incurrirá la empresa, representan egresos que hacen parte de la operación directa o indirecta de compañía. Por lo que es importante definir cuáles de estos costos son variables o fijos con el fin de tener un buen control y gestión de los mismos. Estos costos serán proyectados con el IPC a cinco años para identificar posteriormente el nivel de rentabilidad de la organización.

4.2.1 Egresos

Los gastos administrativos detallados a continuación excluyen los salarios del personal administrativo debido a que estos se proyectan de manera individual posteriormente.

Tabla 33: Proyección Gastos Administrativos

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Energía	\$ 1.080.000	\$ 1.112.400	\$ 1.144.660	\$ 1.180.144	\$ 1.215.548	\$ 1.252.015
Agua	\$ 720.000	\$ 741.600	\$ 763.106	\$ 786.763	\$ 810.366	\$ 834.677
Telecomunicaciones	\$ 1.200.000	\$ 1.236.000	\$ 1.271.844	\$ 1.311.271	\$ 1.350.609	\$ 1.391.128
Arrendamiento	\$ 3.000.000	\$ 3.090.000	\$ 3.179.610	\$ 3.278.178	\$ 3.376.523	\$ 3.477.819
Papelería	\$ 600.000	\$ 618.000	\$ 635.922	\$ 655.636	\$ 675.305	\$ 695.564

Fuente: construcción propia

Tabla 34: Proyección anual Incremento salarial

AÑO	VARIACION % ANUAL
2010	3,60%
2011	4,00%
2012	5,80%
2013	4,02%
2014	4,50%
2015	4,60%
2016	4,89%
2017	4,77%
2018	4,52%
2019	4,91%
2020	4,87%

Fuente: Ministerio del Trabajo y decretos del Gobierno nacional.

La proyección salarial fue hecha con base a los aumentos realizados seis años atrás en nuestro país desde el años 2010 al año2015, de allí se realizó una regresión lineal que nos permite de alguna manera pronosticar el aumento salarial que se dará los próximos 5 años del año 2016 al año 2020.

Tabla 35: Proyección Salarios Netos

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
PERSONAL ADMINISTRATIVO						
Administrador	\$ 1.500.000	\$ 1.573.380	\$ 1.648.420	\$ 1.722.925	\$ 1.807.523	\$ 1.895.500
Vendedor	\$ 644.350	\$ 675.872	\$ 708.106	\$ 740.111	\$ 776.452	\$ 814.244
Total mensual	\$ 2.144.350	\$ 2.249.252	\$ 2.356.526	\$ 2.463.037	\$ 2.583.974	\$ 2.709.743
Total anual	\$ 25.732.200	\$ 26.991.019	\$ 28.278.311	\$ 29.556.440	\$ 31.007.692	\$ 32.516.922
MANO DE OBRA DIRECTA						
Guía	\$ 800.000	\$ 839.136	\$ 879.157	\$ 918.894	\$ 964.012	\$ 1.010.933
Total anual	\$ 9.600.000	\$ 10.069.632	\$ 10.549.886	\$ 11.026.722	\$ 11.568.146	\$ 12.131.199

En la siguiente proyección se condensan todo lo correspondiente a prestaciones sociales y parafiscales de la empresa, incluidos los correspondientes al guía turístico quien actúa como mano de obra directa.

Tabla 36: Proyección Prestaciones sociales y Parafiscales

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Administrador	\$ 777.830	\$ 815.881	\$ 854.794	\$ 893.429	\$ 937.297	\$ 982.918
Vendedor	\$ 347.203	\$ 364.188	\$ 381.558	\$ 398.803	\$ 418.385	\$ 438.749
Guía turístico	\$ 427.916	\$ 448.850	\$ 470.257	\$ 491.512	\$ 515.645	\$ 540.743
total Mensual	\$ 1.552.949	\$ 1.628.919	\$ 1.706.608	\$ 1.783.744	\$ 1.871.327	\$ 1.962.410
Total Anual	\$ 18.635.390	\$ 19.547.033	\$ 20.479.297	\$ 21.404.924	\$ 22.455.928	\$ 23.548.920

4.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

4.3.1 Escenario pesimista

Para este escenario se estableció un incremento de ventas anual correspondiente al 50% de los datos obtenidos por los pronósticos basados en las estadísticas históricas, que corresponden al escenario optimista.

Tabla 37: Variación porcentual de ventas. Escenario Pesimista.

AÑO	% INCREMENTO VENTAS
2016	25,9%
2017	3,8%
2018	-0,7%
2019	10,4%
2020	1,2%

Fuente: construcción propia

En las siguientes tablas se muestran las cantidades a incrementar para los siguientes 5 años proyectados con las ganancias obtenidas para cada uno de los tres paquetes turísticos.

Tabla 38: Proyección de ventas. Cascada los Frailes. Escenario pesimista

PAQUETE 1: CASCADA LOS FRAILES			
PERIODO	UNIDADES A VENDER	PRECIO DE VENTA	TOTAL VENTAS
2016	348	\$ 61.800	\$ 21.478.946
2017	369	\$ 63.592	\$ 23.485.410
2018	365	\$ 65.564	\$ 23.949.531
2019	429	\$ 67.530	\$ 28.942.985
2020	437	\$ 69.556	\$ 30.428.368

Fuente: construcción propia

Tabla 39: Proyección de ventas. CDV La Pastora. Escenario Pesimista.

PAQUETE 2: CDV LA PASTORA			
PERIODO	UNIDADES A VENDER	PRECIO DE VENTA	TOTAL VENTAS
2016	363	\$ 103.000	\$ 37.354.689
2017	385	\$ 105.987	\$ 40.844.192
2018	381	\$ 109.273	\$ 41.651.359
2019	447	\$ 112.551	\$ 50.335.625
2020	456	\$ 115.927	\$ 52.918.900

Fuente: construcción propia

Tabla 40: Proyección de ventas. Laguna del Otún. Escenario Pesimista

PAQUETE 3: LAGUNA DEL OTUN			
PERIODO	UNIDADES A VENDER	PRECIO DE VENTA	TOTAL VENTAS
2016	272	\$ 231.750	\$ 63.036.037
2017	289	\$ 238.471	\$ 68.924.574
2018	286	\$ 245.863	\$ 70.286.668
2019	335	\$ 253.239	\$ 84.941.368
2020	342	\$ 260.836	\$ 89.300.644

Fuente: construcción propia

Flujo de caja escenario pesimista:

Para analizar el comportamiento de indicadores como la TIR y VAN, se calculó nuevamente el flujo de caja para cada escenario: pesimista, optimista y realista.

Tabla 41: Flujo de caja escenario pesimista

	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS					
Ventas Totales	\$ 121.869.672	\$ 133.254.176	\$ 135.887.558	\$ 164.219.978	\$ 172.647.912
TOTAL INGRESOS	\$ 121.869.672	\$ 133.254.176	\$ 135.887.558	\$ 164.219.978	\$ 172.647.912
EGRESOS					
costos de ventas	\$ 63.176.117	\$ 69.077.739	\$ 70.442.861	\$ 85.130.127	\$ 89.499.090
Pago de mano de obra	\$ 10.069.632	\$ 10.549.886	\$ 11.026.722	\$ 11.568.146	\$ 12.131.199
Gastos Administrativos	\$ 53.336.053	\$ 55.752.749	\$ 58.173.356	\$ 60.891.972	\$ 63.717.044
TOTAL EGRESOS	\$ 126.581.802	\$ 135.380.375	\$ 139.642.939	\$ 157.590.244	\$ 165.347.333
INGRESOS – EGRESOS	\$ -4.712.130	\$ -2.126.199	\$ -3.755.381	\$ 6.629.734	\$ 7.300.579

Fuente: construcción propia

4.3.2 Escenario realista

Para este escenario se estableció un incremento de ventas anual correspondiente al 80% de los datos obtenidos por los pronósticos basados en las estadísticas históricas, que corresponden al escenario optimista. Este escenario fue la base para el estudio financiero de la agencia.

Tabla 42: Variación porcentual de ventas. Escenario Realista.

AÑO	% INCREMENTO VTAS
2016	43,2%
2017	6,3%
2018	-1,1%
2019	17,3%
2020	2,1%

Fuente: construcción propia

Teniendo en cuenta estos datos que permitieron establecer el porcentaje de crecimiento en ventas, a continuación se presentan los resultados de las cantidades a vender para los primeros 5 años, con sus respectivas ganancias.

Tabla 43: Proyección de ventas. Cascada Los Frailes. Escenario realista.

PAQUETE 1: CASCADA LOS FRAILES			
PERIODO	UNIDADES A VENDER	PRECIO DE VENTA	TOTAL VENTAS
2016	395	\$ 61.800	\$ 24.427.043
2017	420	\$ 63.592	\$ 26.708.905
2018	415	\$ 65.564	\$ 27.236.729
2019	487	\$ 67.530	\$ 32.915.560
2020	498	\$ 69.556	\$ 34.604.820

Fuente: construcción propia

Tabla 44: Proyección de Ventas. CDV La Pastora. Escenario Realista.

PAQUETE 2: CDV LA PASTORA			
PERIODO	UNIDADES A VENDER	PRECIO DE VENTA	TOTAL VENTAS
2016	412	\$ 103.000	\$ 42.481.814
2017	438	\$ 105.987	\$ 46.450.270
2018	433	\$ 109.273	\$ 47.368.225
2019	509	\$ 112.551	\$ 57.244.453
2020	519	\$ 115.927	\$ 60.182.295

Fuente: construcción propia

Tabla 45: Proyección de ventas. Laguna del Otún. Escenario Realista.

PAQUETE 3: LAGUNA DEL OTUN			
PERIODO	UNIDADES A VENDER	PRECIO DE VENTA	TOTAL VENTAS
2016	309	\$ 231.750	\$ 71.688.062
2017	329	\$ 238.471	\$ 78.384.831
2018	325	\$ 245.863	\$ 79.933.880
2019	381	\$ 253.239	\$ 96.600.014
2020	389	\$ 260.836	\$ 101.557.623

Fuente: construcción propia

Tabla 46: Flujo de caja escenario realista

	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS					
Ventas Totales	\$ 138.596.919	\$ 151.544.006	\$ 154.538.834	\$ 186.760.026	\$ 196.344.738
TOTAL INGRESOS	\$ 138.596.919	\$ 151.544.006	\$ 154.538.834	\$ 186.760.026	\$ 196.344.738
EGRESOS					
costos de ventas	\$ 71.847.369	\$ 78.559.019	\$ 80.111.510	\$ 96.814.680	\$ 101.783.307
Pago de mano de obra	\$ 10.069.632	\$ 10.549.886	\$ 11.026.722	\$ 11.568.146	\$ 12.131.199
Gastos Administrativos	\$ 53.336.053	\$ 55.752.749	\$ 58.173.356	\$ 60.891.972	\$ 63.717.044
TOTAL EGRESOS	\$ 135.253.053	\$ 144.861.655	\$ 149.311.589	\$ 169.274.798	\$ 177.631.550
INGRESOS - EGRESOS	\$ 3.343.866	\$ 6.682.351	\$ 5.227.245	\$ 17.485.228	\$ 18.713.188

Fuente: construcción propia

4.3.3 Escenario Optimista

El último escenario corresponde a un nivel favorablemente alto en el número de ventas de los paquetes turísticos de la agencia, por lo que se estableció un incremento en ventas correspondiente a una proyección porcentual basada en datos estadísticos históricos del comportamiento del sector turístico en los años anteriores.

Tabla 47: Variación porcentual de ventas. Escenario Optimista

AÑO	% INCREMENTO VTAS.
2016	51,9%
2017	7,5%
2018	-1,3%
2019	20,8%
2020	2,5%

En las siguientes tablas se muestran las unidades a vender para cada paquete turístico y la cantidad de dinero obtenido por el total de ventas proyectado a 5 años.

Tabla 48: Proyección de Ventas. Cascada Los Frailes. Escenario Optimista.

PAQUETE 1: CASCADA LOS FRAILES			
PERIODO	UNIDADES A VENDER	PRECIO DE VENTA	TOTAL VENTAS
2016	419	\$ 61.800	\$ 25.901.092
2017	445	\$ 63.592	\$ 28.320.653
2018	440	\$ 65.564	\$ 28.880.328
2019	517	\$ 67.530	\$ 34.901.848
2020	528	\$ 69.556	\$ 36.693.046

Fuente: construcción propia

Tabla 49: Proyección de Ventas. CDV La pastora. Escenario Optimista.

PAQUETE 2: CDV LA PASTORA			
PERIODO	UNIDADES A VENDER	PRECIO DE VENTA	TOTAL VENTAS
2016	437	\$ 103.000	\$ 45.045.377
2017	465	\$ 105.987	\$ 49.253.309
2018	460	\$ 109.273	\$ 50.226.658
2019	539	\$ 112.551	\$ 60.698.866
2020	550	\$ 115.927	\$ 63.813.993

Fuente: construcción propia

Tabla 50: Proyección de Ventas. Laguna del Otún. Escenario Optimista

PAQUETE 3: LAGUNA DEL OTUN			
PERIODO	UNIDADES A VENDER	PRECIO DE VENTA	TOTAL VENTAS
2016	328	\$ 231.750	\$ 76.014.074
2017	349	\$ 238.471	\$ 83.114.959
2018	345	\$ 245.863	\$ 84.757.485
2019	404	\$ 253.239	\$ 102.429.336
2020	413	\$ 260.836	\$ 107.686.112

Fuente: construcción propia

Tabla 51: Flujo de caja escenario optimista

	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS					
Ventas Totales	\$ 146.960.543	\$ 160.688.921	\$ 163.864.472	\$ 198.030.050	\$ 208.193.151
TOTAL INGRESOS	\$ 146.960.543	\$ 160.688.921	\$ 163.864.472	\$ 198.030.050	\$ 208.193.151
EGRESOS					
costos de ventas	\$ 76.182.994	\$ 83.299.659	\$ 84.945.835	\$ 102.656.957	\$ 107.925.415
Pago de mano de obra	\$ 10.069.632	\$ 10.549.886	\$ 11.026.722	\$ 11.568.146	\$ 12.131.199
Gastos Administrativos	\$ 53.336.053	\$ 55.752.749	\$ 58.173.356	\$ 60.891.972	\$ 63.717.044
TOTAL EGRESOS	\$ 139.588.679	\$ 149.602.295	\$ 154.145.914	\$ 175.117.075	\$ 183.773.658
INGRESOS - EGRESOS	\$ 7.371.864	\$ 11.086.626	\$ 9.718.558	\$ 22.912.976	\$ 24.419.493

Fuente: construcción propia

4.3.4 Cálculo de indicadores

Se establecieron los indicadores económicos VAN y TIR, para determinar la factibilidad del proyecto.

Para determinar el VAN, se tuvo en cuenta una tasa interna de oportunidad (TIO), la cual es suministrada por el mercado y permite conocer el crecimiento de la empresa en un periodo de tiempo determinado. Esta tasa fue tomada con base en un dato económico, para el negocio se eligió la tasa de captación de los certificados de depósito a 90 días efectivo anual (DTF), dato proporcionado por cifras del Banco de la República.

Se optó por el DTF porque es el principal indicador económico que permite evidenciar el comportamiento del mercado, además de no conllevar a tanto riesgo.

Tabla 52: DTF año 2015

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Promedio
4,47%	4,45%	4,41%	4,51%	4,42%	4,40%	4,52%	4,45%

Fuente: cálculos Banco de la República con información proveniente de la Superintendencia Financiera

Tabla 53: TIR y VAN para los tres escenarios.

ESCENARIO	TIR	VAN
Pesimista	-12,53%	-10.121.461,23
Realista	53,49%	31.848.489,14
Optimista	85,22%	52.833.464,72

Fuente: construcción propia

Analizando los tres escenarios y el comportamiento de la TIR y el VAN en estos, se puede observar que para el caso pesimista, donde las ventas establecidas estarían al 50%, es desfavorable el panorama con un TIR negativo de 12,53% e igualmente un VAN negativo, generando pérdidas. Para los escenarios realista y optimista, el panorama es muy alentador, generando ganancias dado el bajo nivel de inversión requerida por tratarse de una empresa de servicios.

5. MÓDULO OPERATIVO

5.1 PLAN OPERATIVO

5.1.1 Cronograma de actividades

Tabla 54: Cronograma de actividades

Actividades	Cronograma de actividades												Recursos	
	Fecha: 2016													
	Enero				Febrero				Marzo				Humanos	Tecnológicos e informáticos
	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4		
Legalización de la empresa													Administrador	-
Adecuación del local													Administrador y contratación externa	-
Compra de herramientas y equipo de oficina													Administrador	-
Contratación de personal													Administrador	Equipos de oficina.
Capacitación de personal													Alianzas estratégicas con entidades capacitadoras (SENA)	Equipos de oficina.
Adecuación del portafolio de la empresa													Administrador, vendedor y guía turístico	Equipos de oficina, información mercado objetivo.
Estrategias de mercadeo y ventas													Administrador y vendedor	Equipos de oficina, información de la competencia, mercado objetivo y sector.
Diseño de página web													Contratación externa	-

Fuente: construcción propia

5.2 METAS SOCIALES

5.2.1 Metas Sociales del Plan de Negocio

Con la creación de la agencia de turismo natural TOURIMPACTO S.A.S se espera generar un impacto socio-económico positivo para la región, la ciudad y las comunidades asentadas en cercanías de los destinos turísticos, promoviendo un turismo experiencial en ambientes netamente naturales y dando a conocer la riqueza animal, vegetal, paisajista y todo el potencial biodiverso que posee la ciudad a nivel local, nacional e internacional.

La empresa tendrá una parte de responsabilidad social y apoyará dentro de lo posible, entidades como organizaciones o fundaciones que realicen actividades de tipo social y ambiental con el fin de promover un ambiente de colaboración y solidaridad entre dichas organizaciones, empresas del sector y la comunidad, donde todos se vean beneficiados.

En la medida que el servicio prestado sea promovido, estaremos impulsando un sector económico, como lo es el turismo, que tendrá gran relevancia en el desarrollo económico de la ciudad y la región.

5.2.2 Plan Nacional de Desarrollo

Desde el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, se presentó el Plan Sectorial de Turismo 2014-2018²⁸, el cual se sustenta en tres estrategias transversales: el turismo responsable y sostenible, el turismo en la construcción de paz, y la cultura turística.

El objetivo general del Plan Sectorial de Turismo 2014 – 2018^{ibid} es: *“Posicionar a Colombia como destino turístico sostenible y sustentable, reconocido en los mercados mundiales y valorado en los mercados nacionales, por su multiculturalidad y megadiversidad, con oferta altamente competitiva, que lleve a su máximo nivel a la industria de los viajes y al turismo como potenciador del desarrollo regional y constructor de paz.”*

Es así, como el Plan deja ver la relevancia que está adquiriendo el desarrollo del turismo en todas las regiones del país. Para avanzar en este sentido, la viceministra de Turismo, Sandra Howard Taylor, explicó que en los próximos

²⁸ Ibid. **Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. 2014. Plan Sectorial de Turismo 2014 - 2018.** Bogotá : s.n., 2014.

cuatro años se acelerará la integración de la comunidad académica del programa en las regiones así como con las distintas entidades territoriales involucradas con la actividad turística.

En el Plan Nacional de Desarrollo se garantizará, según el Gobierno, la capacidad del Estado para cumplir con las metas del segundo periodo del presidente Juan Manuel Santos basado en tres pilares: educación, paz y equidad, y en donde “en cuanto al pilar de la equidad, Colombia es uno de los países con mayores desigualdades en el continente más desigual del mundo. “Dependiendo de las mediciones, Colombia puede estar entre los tres países más desiguales de América, y entre los 10 o 15 más desiguales del mundo. La fractura social que eso genera es profunda”²⁹. La educación, precisamente el tercer pilar de este Plan, “se concibe como el más poderoso instrumento de igualdad de la sociedad. La educación no solo nivela, sino que abre puertas de progreso, y mejora la calidad de la democracia”.

5.2.3 Plan Regional de Desarrollo

TOURIMPACTO se enmarca dentro del último *Plan de Desarrollo 2012 – 2015 “Por una Pereira Mejor”* en el programa denominado “Pereira un Destino para el Mundo” que establece³⁰: “La inclusión del turismo como uno de los sectores estratégicos en la Agenda de Competitividad del municipio de Pereira, reconoce la importancia del turismo como sector dinamizador del desarrollo económico y social para la ciudad, en consonancia con la gran apuesta de Colombia para potenciar al turismo como eje de desarrollo económico y sector de talla mundial. No en vano, la Organización Mundial del Comercio (OMC) destaca la importancia del turismo, especialmente por su contribución al empleo y como fuente de divisas, así como también como uno de los sectores de servicios más dinámicos de la economía, que hace un uso intensivo de mano de obra y mantiene numerosos vínculos con otros importantes segmentos de la economía”.

El programa a su vez se divide en tres subprogramas:

- Competitividad para el destino
- Promoción de la ciudad como destino turístico
- Atractivos y productos turísticos

²⁹ ABC del Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018. **El Nuevo Siglo. 2015.** Bogotá : s.n., 2015.

³⁰ **Alcaldía de Pereira. 2012.** *Plan de Desarrollo “Por una Pereira Mejor”*. Pereira : s.n., 2012.

El primero, tiene por objetivo ofrecer destinos competitivos por medio del avance en la calidad de la prestación de servicios turísticos, dando respuesta a los requerimientos de los consumidores y a las demandas del mercado mundial, cumpliendo con estándares mínimos en la prestación de los servicios, a través de procesos de normalización y certificación.

El segundo, pretende avanzar en el desarrollo de acciones y actividades de mercadeo y promoción más eficientes según los mercados emisores, de manera que se ajusten a los perfiles y necesidades de los turistas, logrando diseñar y ejecutar un plan de mercadeo 441 turístico tanto para el mercado doméstico como para el nacional e internacional, que permitan posicionar la ciudad, pero sobretodo el destino de una manera única y diferenciada.

Y por último, con el subprograma de atractivos y productos turísticos, quiere avanzar en el desarrollo de atractivos diferenciadores que se articulen a los existentes y a su vez estos permitan estructurar productos que generen impacto en el destino y aumenten el número de visitantes a la ciudad.

5.2.4 Clúster o cadena productiva

La agencia de turismo natural experiencial se encuentra al principio del clúster de turismo como se ve en la siguiente ilustración, en la organización de viajes y reservas:

Tabla 55: Clúster turismo



Fuente: Plan de negocio de turismo de naturaleza de Colombia, AVIA EXPORT y T&L EUROPRAXIS.

5.2.5 Empleo

La desvalorización del campo y los productos agrícolas, la monopolización de los terrenos, la poca formación en otros sectores diferentes al agrícola (por ejemplo el turismo) y algunos cambios en las dinámicas económicas y productivas han implicado un desplazamiento de las personas que laboraban en los sectores rurales de la ciudad hacia el área urbana de la misma en busca de oportunidades y han optado por utilizar su vivienda como área de dormitorio únicamente, pues es necesario desplazarse todos los días al lugar de trabajo.

Es el turismo, que a través del SFF Otún Quimbaya y sus instalaciones hoteleras, la presencia del centro de visitantes La Pastora en el PRN Ucumarí en la parte alta de la cuenca del río Otún, y en términos generales los atractivos que se encuentran en áreas naturales, han permitido que muchas personas, principalmente de Pereira y Dosquebradas, áreas cercanas del eje cafetero y ciudades como Medellín, Bogotá, Ibagué y Cali, además de extranjeros, visiten estos lugares y generen economías, que han servido para emplear personas de los sectores cercanos, como la Cooperativa COOMDEMA de la vereda la Suiza, que ha estado asociada a la prestación de los servicios de restaurante, alojamiento y áreas verdes en el SFF Otún Quimbaya, desde hace más de diez años y la Asociación de Intérpretes Ambientales Soledad de Montaña, que ha prestado el servicio de Guía Interpretativa desde hace 10 años.

Es así, como la agencia de turismo natural TOURIMPACTO, además de los empleos directamente relacionados con la prestación del servicio, pretende generar un sin número de empleos indirectos, potencializando la oferta turística de la ciudad, incrementando la visita de turistas nacionales y extranjeros, que repercutirán en el crecimiento económico del sector, generará alianzas estratégicas y desarrollo para los actores implicados.

5.2.6 Emprendedores

La idea de un plan de negocio para una agencia de turismo natural experiencial, nace de la idea de los estudiantes Aura Cristina Ruiz y Luis Felipe Ospina, por el análisis de la falta de oferta de este tipo de turismo en la ciudad y la creciente demanda a nivel mundial que se viene presentando en los últimos años. Ambos estudiantes de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira.

6. IMPACTO

6.1 IMPACTO ECONÓMICO

La agencia de turismo natural experiencial reconocerá ingresos para los emprendedores y así mismo generará los ingresos para su auto-sostenimiento, proyectándose como una organización sólida y rentable a nivel regional, nacional e internacional.

Adicionalmente, generará los ingresos necesarios para los pagos tributarios para la nación, aportando al crecimiento y desarrollo económico de la región; además del aumento de turistas nacionales e internacionales a la ciudad que se traducirá en ingresos para la misma.

6.2 IMPACTO SOCIAL

Con la implementación del plan de negocio se busca participar en la solución de las dificultades que presentan muchos habitantes de los alrededores de los destinos visitados, los cuales se ven obligados a desplazarse a la ciudad en busca de ingresos económicos para su sostenimiento. Por ello, con éste proyecto se busca en el mediano y largo plazo crear alianzas estratégicas con estas personas y de esta manera se vean beneficiadas del tránsito de turistas, contratando el hospedaje, alimentación, guianza, alquiler de bestias para el transporte y demás servicios que con ellos se pueda convenir. Se realizarán alianzas de cooperación con entidades sociales como parte de la responsabilidad social empresarial de la agencia.

Adicionalmente, con la ejecución del proyecto no sólo se busca responder económicamente a cada una de los colaboradores involucrados, sino también responder de manera justa a los accionistas que se vayan adhiriendo a la agencia, cumpliendo con todos los requisitos legales y tributarios que se exijan, con el fin de propender por la generación de un buen clima laboral en la organización.

Además, TOURIMPACTO se caracterizará por ser una agencia de turismo donde se velará por el talento humano, generará un buen ambiente de trabajo y calidad para sus colaboradores.

6.3 IMPACTO REGIONAL

Con el desarrollo del proyecto, se busca no solo aportar en la solución económica de un sector rural de la ciudad, sino fomentar potencializar la visión de Pereira como destino turístico de naturaleza por excelencia, e incursionando en una tendencia creciente mundial al imprimirle a los destinos experiencias

enriquecedoras, además de fomentar el turismo de la región promoviéndola en ferias nacionales e internacionales.

6.4 IMPACTO AMBIENTAL

Por la naturaleza de la empresa, la educación y campañas de preservación ambiental tendrán un impacto altamente positivo, ya que en cada viaje se les dará a los visitantes constantemente charlas sobre la importancia del cuidado del medioambiente, tanto en espacios naturales como en espacios urbanos. La agencia pretende dejar en cada uno de los clientes y por medio de las charlas y experiencias una profunda enseñanza de cuidado y respeto por la naturaleza y todo lo que nos rodea, creando una conciencia y sensibilización fuerte.

Adicional, se desarrollarán campañas y alianzas alusivas a la preservación del medio ambiente con organizaciones y entidades en el tema por redes sociales, la página web y en la ciudad en general, fomentando una ciudad verde con una conciencia ambientalmente responsable.

7. RESUMEN EJECUTIVO

7.1 MODULO DE MERCADOS

7.1.1 Concepto del negocio

Con el proyecto se quiere dar pie a la creación de una agencia de turismo en la ciudad de Pereira denominada TOURIMPACTO S.A.S, la cual ejecutará sus actividades enmarcadas en el sector turístico, más específicamente el turismo de naturaleza (abarcando ecoturismo, turismo de aventura y rural), enfocado a actividades experienciales con objetivos de enseñanza, aprovechando el potencial ambiental de la ciudad, participando en el fortalecimiento del sector, el desarrollo económico de la región e impactando positivamente la ciudad con una fuerte aspecto en cuanto a la responsabilidad social – ambiental.

El mercado actual, está definido como grupos de personas interesadas en actividades ecológicas que fomenten desarrollo de competencias, auto reconocimiento y fortalecer el trabajo en equipo, definidas más específicamente por personas turistas y estudiantes, jóvenes y adultos, hombres y mujeres, nacionales y extranjeros; con edades entre los 9 y 50 años interesados en experiencias, conocimiento de flora y fauna y el esparcimiento en destinos naturales.

7.1.2 Potencial del mercado

De acuerdo a estudios e investigaciones por la OMT³¹ (Organización Mundial del Turismo), hasta 2014 se estableció que hay más de mil millones de turistas internacionales que viajan por el mundo cada año, generando un ingreso de comercio global de 1,4 billones de dólares estadounidenses y el 9 por ciento del Producto Interior Bruto (PIB) mundial.

Tabla 56: Número de llegadas por región a Colombia (extranjeros no residentes)

Región	Número de llegadas por región		
	2012	2013	2014
Américas	1.277.598	1.388.736	1.561.550
Europa	272.324	293.615	351.515
Oriente Medio	1.179	1.477	1.568
Asia Meridional	3.144	3.541	4.348
Asia Oriental y Pacífico	33.533	35.570	43.838
África	2.561	2.976	3.462
Sin especificar			1.533
Total viajeros no residentes	1.592.351	1.727.928	1.967.814

Fuente: MinComercio, Industria y Turismo, “Informe Turismo”, años 2014, 2013, 2012

Tabla 57: Ingreso de visitantes a Parques Nacionales Naturales

Ingreso de visitantes a Parques Nacionales Naturales		
2012	2013	2014
825.544	878.748	910.110

Fuente: MinComercio, Industria y Turismo, “Informe Turismo”, años 2014, 2013, 2012

Tabla 58: Movimiento de pasajeros Aeropuerto Internacional Matecaña

Año	2012	2013	2014
Pasajeros llegados	476.591	563.747	585.586

Fuente: Estadísticas Aeropuerto Internacional Matecaña

³¹ **Foro Económico Mundial.** Ecoestrategia. [En línea] [Citado el: 24 de 05 de 2015.] <http://www.ecoestrategia.com/articulos/turismo/turismo.html>.

El sector turismo es el tercero más importante a nivel mundial, contribuyendo directamente con un 5% del PIB global (9%, sumando aportes indirectos). Asimismo, se estima que aproximadamente 250 millones de personas trabajan en este sector, es decir 1 de cada 12 trabajadores en el mundo.³²

En el documento sobre el Plan sectorial de Turismo 2014 – 2018³³, desde el punto de vista de la caracterización del sector, para los próximos años se prevé la universalización del acceso al turismo por parte de los habitantes del planeta. Se prevén también comportamientos tales como la personalización de los viajes; el aumento de las demandas por lo “auténtico”; la mayor exigencia por destinos y servicios sostenibles y responsables con el medio ambiente, la cultura y la calidad de vida de las comunidades receptoras; la relevancia que van a alcanzar mercados emergentes como los mercados de Oriente; la importancia de las regiones como dinamizadoras de la actividad; la tendencia a viajes más cortos pero más intensos en experiencias; el papel protagónico que alcanzaran las TIC’s y las redes sociales y la consolidación de los mercados y el “turismo verde”. La misma fuente prevé un crecimiento sostenido en las próximas dos décadas promedio de 3,3% anual y en donde las economías emergentes de América Latina, Asia, Europa Central y del Este, África y Medio Oriente jugarán un papel protagónico en el mapa turístico mundial superando en 2030 el 50% de la cuota de mercado. Para el 2020 se espera que el número de turistas alcance los 1400 millones, 1500 millones en 2023 y 1800 millones en 2030. Igualmente a partir de 2015 se espera que las llegadas internacionales a las economías emergentes superen las llegadas a las economías avanzadas.

7.1.3 Ventajas competitivas

TOURIMPACTO será la única agencia de turismo que logre en los clientes una verdadera experiencia natural como ninguna otra empresa del sector podrá brindar, dada la calidad de la prestación del servicio, los destinos a visitar y las vivencias a experimentar por los turistas.

³² **ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS, ANIF. 2011.** *Dinámica del Sector Turismo en Colombia.* 2011.

³³ **MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO - Viceministerio de Turismo; DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN NACIONAL. 2014.** *Plan sectorial de Turismo 2014-2018: Turismo para la construcción de la paz.* Bogotá : s.n., 2014.

Sin embargo, la agencia tendrá además ventajas competitivas como:

Manejo estratégico de la web 2.0, página web interactiva y atractiva, redes sociales, y demás herramientas para la interacción permanente con los clientes.

El costo del servicio es menor a la de nuestros competidores, que al haber poca oferta de los servicios han inflado sus precios.

Atención totalmente personalizada, con diversidad y flexibilidad en los paquetes turísticos, siendo ajustables a cada cliente y con el factor diferenciador de las experiencias.

Al momento de culminar cada recorrido, se le entregará un CD con las fotos del recorrido, videos e información de los destinos visitados.

7.1.4 Análisis del costo del servicio

Para el análisis del costo del servicio y para términos prácticos se realizarán tres paquetes turísticos básicos (cascadas de La Suiza, centro de visitantes La Pastora y la Laguna del Otún) donde se detallan los respectivos costos para estos tres destinos.

Tabla 59: Matriz de costo de los paquetes turísticos

Ítem de costo	Paquete 1 “Cascada los Frailles”	Paquete 2 “CDV La Pastora”	Paquete 3 “Laguna del Otún”
Transporte ida	5.000	5.000	50.000 (si son 6 personas)*
Transporte regreso	5.000	5.000	5.000
Seguro de viaje	3.000 (x 1 día)	6.000 (x dos días)	9.000 (x 3 días)
Refrigerio	4.000	4.000	8.000
Desayuno	NA	5.000	8.000
Almuerzo	10.000	10.000	15.000
Comida	NA	8.000	10.000
Camping	NA	5.000	5.000
Cabaña campesina	NA	NA	8.000
Ingreso a PNN Los Nevados	NA	NA	4.500 niños/estudiantes 9.000 adultos* 25.500 extranjeros
Transporte en mula (opcional)	NA	(20.000)	(40.000)
Total	27.000	48.000	127.000

Fuente: Construcción propia

7.2 MODULO OPERACIONAL

7.2.1 Resultados esperados

Al finalizar el proceso de prestación del servicio turístico se buscan dos grandes resultados:

1. Garantizar la fidelización de cada uno de los clientes con nuestra empresa.
2. Establecer una sólida conciencia ambiental en cada uno de nuestros clientes.

7.3 MODULO ORGANIZACIONAL

7.3.1 Razón social

La razón social de la empresa será **TOURIMPACTO S.A.S**

7.3.2 Socios

Tabla 60: Tabla de socios

TABLA DE SOCIOS		
NOMBRE	PARTICIPACION	OBSERVACIONES
Luis Felipe Ospina Galeano	50%	Encargado de la parte operacional.
Aura Cristina Ruiz Guarín	50%	Encargada de la parte de la parte financiera.

Fuente: construcción propia

Nuestra empresa es controlada fundamentalmente por dos personas tratándose de una sociedad paritaria.

7.3.3 Junta directiva

No contará con Junta Directiva.

7.3.4 Organigrama

La empresa contara inicialmente con tres empleados: un gerente general, un guía turístico y un vendedor, jerarquizados en el siguiente organigrama:

Ilustración 8: Organigrama



7.4 MODULO FINANCIERO

7.4.1 Resumen de las inversiones requeridas

En el siguiente cuadro se detallan los requerimientos de inversión para este proyecto.

Tabla 61: Inversión Inicial

INVERSION INICIAL	
DESCRIPCION	VALOR
Muebles y enseres	\$ 1.681.000
Equipo de comunicación y computación	\$ 4.251.500
Gastos de constitución	\$ 230.328
Servicio públicos y arrendamiento (2 meses)	\$ 1.000.000
Nomina (2 meses)	\$ 4.645.299
TOTAL	\$ 11.808.127

Fuente: construcción propia

A continuación se enumeran los muebles y enseres y Equipos de cómputo y comunicación de manera más detallada

Tabla 62: Muebles y enseres y Equipo de comunicación y computación

ARTICULO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Escritorio	2	\$ 309.900	\$ 619.800
Silla ejecutiva	2	\$ 147.900	\$ 295.800
Archivador	1	\$ 529.900	\$ 529.900
silla auxiliar	4	\$ 49.900	\$ 199.600

Botiquín	1	\$ 35.900	\$ 35.900
Teléfono alámbrico	2	\$ 34.900	\$ 69.800
Computador estático	2	\$ 815.000	\$ 1.630.000
Tableta	2	\$ 321.900	\$ 643.800
Impresora	1	\$ 174.900	\$ 174.900
Datafono	1	\$ 480.000	\$ 480.000
Televisor	1	\$ 635.000	\$ 635.000
Smartphone	2	\$ 309.000	\$ 618.000
			\$ 5.932.500

Fuente: construcción propia

7.4.2 Proyecciones de ventas y rentabilidad

En las proyecciones de ventas, el incremento anual del precio se hizo de acuerdo al IPC proyectado para los siguientes 5 años.

Tabla 63: Proyección IPC

AÑO	IPC
2016	3,0%
2017	2,9%
2018	3,1%
2019	3,0%
2020	3,0%

Fuente: Tabla de Indicadores Macroeconómicos Proyectados, Bancolombia Noviembre de 2014.

Los porcentajes para el incremento anual de unidades vendidas se proyectaron con base en los datos históricos de visitantes al PNN Los Nevados y el Santuario de Flora y Fauna Otún Quimbaya, lugar de destino de los tres paquetes turísticos.

Tabla 64: Proyección variación porcentual ventas

AÑO	% INCREMENTO VENTAS
2016	43,2%
2017	6,3%

2018	-1,1%
2019	17,3%
2020	2,1%

Fuente: Informe Turismo años 2012, 2013 y 2014. Oficina de estudios económicos, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Tabla 65: Unidades mensuales a vender

PAQUETES TURISTICOS	PRECIO 2015	UNIDADES MENSUALES A VENDER
Cascada los Frailes	\$ 60.000	23
CDV La Pastora	\$ 100.000	24
Laguna del Otún	\$ 225.000	18

Fuente: construcción propia

Tabla 66: Proyección ventas "Cascada los Frailes"

PAQUETE 1: CASCADA LOS FRAILES			
PERIODO	UNIDADES A VENDER	PRECIO DE VENTA	TOTAL VENTAS
2016	395	\$ 61.800	\$ 24.427.043
2017	420	\$ 63.592	\$ 26.708.905
2018	415	\$ 65.564	\$ 27.236.729
2019	487	\$ 67.530	\$ 32.915.560
2020	498	\$ 69.556	\$ 34.604.820

Fuente: construcción propia

Tabla 67: Proyección ventas "CDV La Pastora"

PAQUETE 2: CDV LA PASTORA			
PERIODO	UNIDADES A VENDER	PRECIO DE VENTA	TOTAL VENTAS
2016	412	\$ 103.000	\$ 42.481.814
2017	438	\$ 105.987	\$ 46.450.270
2018	433	\$ 109.273	\$ 47.368.225
2019	509	\$ 112.551	\$ 57.244.453
2020	519	\$ 115.927	\$ 60.182.295

Fuente: construcción propia

Tabla 68: Proyección ventas "Laguna del Otún"

PAQUETE 3: LAGUNA DEL OTUN			
PERIODO	UNIDADES A VENDER	PRECIO DE VENTA	TOTAL VENTAS
2016	309	\$ 231.750	\$ 71.688.062
2017	329	\$ 238.471	\$ 78.384.831
2018	325	\$ 245.863	\$ 79.933.880
2019	381	\$ 253.239	\$ 96.600.014
2020	389	\$ 260.836	\$ 101.557.623

Fuente: construcción propia

7.4.3 Tasa Interna de Retorno

La TIR permite conocer el rendimiento futuro esperado de una inversión determinada. Para el presente estudio, se obtuvo una TIR del **53,49%** esta tasa fue determinada con los flujos de caja proyectados y una inversión inicial de

capital de \$ **11.808.127** es una tasa que indica que el proyecto es altamente viable.

Tabla 69: Tasa Interna de Retorno

	Flujo de caja Proyectado				
Inversión Inicial	2016	2017	2018	2019	2020
\$ 11.808.127	\$ 3.343.866	\$ 6.682.351	\$ 5.227.245	\$ 17.485.228	\$ 18.713.188
TIR	53,49%				

Fuente: construcción propia

8. CONCLUSIONES

- Colombia es un país que aún se encuentra en el desarrollo y crecimiento del sector turismo, mercado que está revolucionando las tendencias internacionales, exigiendo servicios cada vez más innovadores, personalizados y fuera de los tradicionales. *TOURIMPACTO* es una agencia de turismo natural que puede llegar a competir en este mercado por su propuesta de valor experiencial, resaltando el potencial natural de la región.
- Se puede observar además, que en el primer año del proyecto la agencia comienza a generar rentabilidades, dada la baja inversión necesaria para la iniciación de actividades, las expectativas del mercado y la no consecución de créditos para la financiación de la empresa.
- Pereira, ubicada en el corazón del triángulo de oro de Colombia, está desarrollando cada vez más su oferta turística, proyectándose a futuro como un referente turístico a nivel nacional, razón por la cual es posible creer que es el momento exacto y que la ciudad es una gran plaza para comenzar con una agencia de turismo que no solo aporta al desarrollo de la región sino que también puede llegar a tener grandes proyecciones en el mercado regional.
- Después de analizar los resultados del módulo financiero, se puede concluir que el presente plan de negocio es un proyecto viable que puede ser llevado a la realidad, ya que basándose en datos verídicos y actuales del mercado, todos los costos del servicio y la proyección de las ventas, el negocio es sostenible y rentable para sus socios.
- La venta de contado de los paquetes turísticos garantizará un flujo constante y estable de efectivo, minimizando las pérdidas por créditos y asegurando que el total de las ventas proyectadas generaran ganancias que sólo podrán ser afectadas por imprevistos tales como desastres naturales, caídas nacionales de la economía, entre otros poco probables.
- Se estableció un precio de \$60.000 para el paquete turístico “Cascada los Frailes”, \$ 100.000 para “CDV La Pastora” y \$ 225.000 para la “Laguna del Otún”, estos precios se fijaron analizando los precios actuales por los mismos servicios de la competencia directa, los costos del servicio y el impacto que se quiere lograr con ellos. Con la fijación de estos precios se busca subsidiar costos de producción, mantener liquidez y obtener una buena rentabilidad.

9. RECOMENDACIONES

- Se recomienda enfocar todas las estrategias de venta y promoción de los paquetes turísticos a grupos de personas entre los 9 y 50 años de edad, de estratos socioeconómicos medio altos, ya que es un mercado potencial discriminado en tres grandes grupos: estudiantes, extranjeros y turistas, que buscan nuevas experiencias, más naturales, innovadoras y fuera de lo tradicional, que les permitan tener vivencias realmente únicas.
- Se propone iniciar la agencia con un administrador, un vendedor y un guía turístico, dado las prospecciones iniciales del mercado. Además se propone, a medida que incremente la venta de los paquetes turísticos contratar más guías.
- A medida que la capacidad de respuesta al mercado se vaya generando, será necesario ampliar el portafolio de servicios y diversificar los paquetes turísticos, a nuevos destinos propios de la ciudad y empezar a incursionar con experiencias naturales en municipios cercanos.
- Inicialmente, todas las estrategias comerciales estarán enfocadas a la web 2.0, manejo de redes sociales y página web, pero en cuanto el crecimiento de la agencia empiece a evidenciarse, recurrir a medios tradicionales (radio, posters, publicidad en vallas, televisión y demás) será una buena oportunidad dado el posicionamiento de la empresa hasta el momento.

BIBLIOGRAFÍA

ABC del Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018. El Nuevo Siglo. 2015. Bogotá : s.n., 2015.

Alcaldía de Pereira. 2012. *Plan de Desarrollo "Por una Pereira Mejor".* Pereira : s.n., 2012.

Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo. ANATO. *Investigaciones, estadísticas.* [En línea] [Citado el: 29 de Abril de 2015.] <http://www.anato.org/index.php/investigaciones>.

ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS, ANIF. 2011. *Dinámica del Sector Turismo en Colombia.* 2011.

AVIA EXPORT Y T&L EUROPRAXIS. 2013. *Plan de negocio de turismo de naturaleza de Colombia.* Bogotá : s.n., 2013.

BORDAS, Eulogio. 2013. *Hacia el turismo de la sociedad de ensueño: nuevas necesidades de mercado.* 2013. [en línea] <http://www.uoc.edu/dt/20219/>.

Cámara de Comercio de Bogotá. www.ccb.org.co. [En línea] [Citado el: 20 de 06 de 2015.] <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Inicie-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa>.

CUBILLOS ORTIZ, Carolina del Rosario, y otros. 2013. *Guía para la planificación del ecoturismo en Parques Nacionales Naturales de Colombia.* Bogotá : Ediprint, 2013. ISBN: 978-958-8426-40-2.

DE ROJAS, Carmen y CAMARERO, Carmen. 2008. *Visitors' experience, mood and satisfaction in a heritage context.* Valladolid : Department of Business and Marketing, University of Valladolid, 2008. [en línea] http://ac.els-cdn.com/S0261517707001471/1-s2.0-S0261517707001471-main.pdf?_tid=e0b39ffe-d48a-11e4-99fe-00000aab0f27&acdnat=1427465546_0b1334c63b32ef30597159c67140e3e6.

Foro Económico Mundial. Ecoestrategia. [En línea] [Citado el: 24 de 05 de 2015.] <http://www.ecoestrategia.com/articulos/turismo/turismo.html>.

GALÁN OTERO, María Luisa. 2014. *El rol del turismo experiencial en la innovación de destinos maduros.* Bogotá : Universidad Externado de Colombia, 2014.

GOBERNACIÓN DE RISARALDA. www.risaralda.gov.co. [En línea] [Citado el: 14 de marzo de 2015.] http://www.risaralda.gov.co/site/main/web/es/generalidades-del-departamento_10#generalidades.

Grupo del Banco Mundial. Doing Business. [En línea] [Citado el: 06 de 20 de 2015.] <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/colombia/sub/pereira/>.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. 2008. *Sistemas de gestión de calidad. Requisitos.* s.l. : ICONTEC, 2008. NTC - ISO 9001:2000.

Instituto Municipal de Cultura y Fomento al Turismo. Pereira Cultural y Turismo. [En línea] [Citado el: 13 de 05 de 2015.] http://www.pereiraculturayturismo.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=195&Itemid=764.

JIMÉNEZ BULLA, Luis Hernando. 2009. *Ecoturismo, oferta y desarrollo sistémico regional.* Bogotá : Ecoe Ediciones, 2009. ISBN 978-958-648-637-8.

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO - Viceministerio de Turismo; DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN NACIONAL. 2011. *Plan sectorial de turismo 2011-2014: Turismo, factor de prosperidad para Colombia.* Bogotá : s.n., 2011.

—. **2014.** *Plan sectorial de Turismo 2014-2018: Turismo para la construcción de la paz.* Bogotá : s.n., 2014.

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Mincomercio industria y turismo. [En línea] [Citado el: 24 de 05 de 2015.] <http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=34055>.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. 2014. *Plan Sectorial de Turismo 2014 - 2018.* Bogotá : s.n., 2014.

Oficina de Estudios Económicos. 2015. *Informe Turismo, diciembre 2014.* Bogotá : s.n., 2015.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO OMT. 2006. *Código de ética para el turismo.* 2006.

Pereira Cómo Vamos. 2014. *Informe de calidad de vida Pereira 2014.* Pereira : s.n., 2014.

PROCOLOMBIA. 2015. El Periódico de las Oportunidades. *En busca de más turistas internacionales especializados.* Edición N° 6, 2015.

Quinto Congreso Mundial de Parques Nacionales Naturales. UNESCO. UNIÓN MUNDIAL PARA LA NATURALEZA UICN. 2007. Durban, Sudáfrica : s.n., 2007.

QUIROGA VILLADA, Liliana. 2013. *Plan estratégico para el ecoturismo en las áreas protegidas de la cuenca alta del río Otún.* Pereira : Ediprint, 2013. ISBN 978-958-8426-41-9.

Realismo mágico para atraer turistas. Revista Dinero. 2013. Bogotá : Publicaciones Semana S.A., 2013.

RICHARDS, Greg. 2004. *¿Nuevos caminos para el turismo cultural?* Barcelona : Centro de Estudios Culturales CERC, 2004. [en línea] <http://www.docstoc.com/docs/2554572/%C2%BFNuevos-caminos-para-el-turismo-cultural>.

TOURISM CONSULTING. 2012. *Plan maestro de turismo de Pereira.* Pereira : s.n., 2012.

VOGELER RUIZ, Carlos y HERNÁNDEZ ARMAND, Enrique. 2002. *El mercado turístico: estructura, operaciones y procesos de producción.* Madrid : Editorial Universitaria Ramón Areces, 2002. 978-848-0044-356.