

**PLAN DE NEGOCIO: THECOLOMBIANREVIEW EL PORTAL TURÍSTICO Y DE
OCIO DE COLOMBIA**

SEBASTIÁN ESCOBAR ARISTIZABAL

DIRECTOR

NOHORA CLAUDIA ROJAS PENAGOS

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTA

OCTUBRE 28 DE 2010

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. RESUMEN EJECUTIVO.....	9
2. OBJETIVO GENERAL	11
3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
5. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	20
6. MARCO TEÓRICO	23
6.1 TURISMO	23
6.3 DESARROLLO PORTAL VIRTUAL	24
6.4 GLOSARIO.....	25
7. ESTUDIO DE MERCADO	28
7.1. ANALISIS DEL SECTOR	28
7.2. ANÁLISIS DEL MERCADO	31
7.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	36
7.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	42
7.4.1. Población y Muestreo	42
7.4.2 Muestra	42
7.4.3. Recolección de la Información.	43
7.4.4 Encuestas y Resultados	44
7.5. ESTRATEGÍA DE MERCADOS	55

7.5.1. Concepto de Producto o Servicio	55
7.5.2. Estrategias de Distribución y/o Aplicación	61
7.5.3. Estrategias de precio	62
7.5.4. Estrategias de Comunicación	63
7.5.6. Estrategias de Servicio	64
7.5.7. Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo	65
7.5.8. Estrategias de Aprovechamiento	68
7.5.9. Estrategias de Penetración	68
7.8 . PROYECCIONES DE VENTAS	69
7.6.1. Política de Cartera.	76
8. ESTUDIO TÉCNICO	77
8.1. OPERACIÓN	77
8.1.1. Ficha Técnica del Producto	77
8.1.2. Estado de Desarrollo	78
8.1.3 Descripciones del Proceso	81
8.4.1. Necesidades y Requerimientos	85
8.1.5. Plan de Producción	86
8.2. PLAN DE COMPRAS	89
8.3. COSTOS DE PRODUCCIÓN	90
8.4. INFRAESTRUCTURA	90
9. ESTUDIO ORGANIZACIONA.	93

9.1. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	93
9.2. ORGANISMOS DE APOYO	94
9.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	94
9.4 ASPECTOS LEGALES	98
9.5. COSTOS ADMINISTRATIVOS	99
9.5.1. Gastos de Personal	99
9.5.2. Gastos de Puesta en Marcha	101
9.5.3. Gastos Anuales de Administración	102
10. ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO	103
10.1 INGRESOS	103
10.2. FUENTES DE FINANCIACIÓN.	103
10.2. EGRESOS	104
10.2.1. Egresos	104
10.3. CUADROS-EVALUACIÓN ECONOMICA – TIR VP	105
11. IMPACTO ECONOMICO SOCIOAMBIENTAL	111
11.1 METAS SOCIALES DEL PLAN DE NEGOCIO	111
11.2 PLAN NACIONAL DE DESARROLLO	111
11.3. PLAN REGIONAL DE DESARROLLO	112
11.4 CLUSTER	112
12. ANEXOS	114
12.1 PARAMETROS MACROECONOMICOS	114
12.1 PARAMETROS DEL NEGOCIO	114

13. BIBLIOGRAFIA115

TABLAS DE ILUSTRACION

Ilustración 1. Tipo de Negocio.

Ilustración 2. Porcentaje de ocupación mensual.

Ilustración 3. Días de la semana con menor demanda.

Ilustración 4. Porcentaje de empresas que realizan ofertas.

Ilustración 5. Empresas que han pautado en internet.

Ilustración 6. Porque no pautan en internet.

Ilustración 7. Empresas interesadas en pautar en internet.

Ilustración 8. Número de usuarios mensuales requeridos.

Ilustración 9. Precio estimado de la demanda.

Ilustración 10. Cantidad de veces que pautaría al mes.

Ilustración 11. Conocimiento de catalogo.

Ilustración 12. Pautaría en el catalogo.

1. RESUMEN EJECUTIVO

El cambiante mundo de los negocios y la transformación de las industrias impulsan procesos que buscan generar innovaciones. El sector turístico no es la excepción, los constantes cambios tecnológicos han hecho que las estrategias de las organizaciones evolucionen y se reinventen dando origen a nuevos emprendimientos.

El sector turístico se ha ido posicionando como uno de los líderes en el sector de servicios, sustentado por el alto flujo de pasajeros y la globalización, lo anterior ha permitido traspasar las fronteras. Los gobiernos están incentivando la industria ya que han encontrado en ella una gran fuente generadora de divisas, lo que sin lugar a duda, impacta positivamente las economías locales. En Colombia la tendencia es alentadora, aunque han existido crisis económicas la industria continua fortalecida.

Después de un análisis de escenarios a partir de las variables precio y cantidad, el portal turístico de TheColombianReview obtendrá altos rendimientos evidenciados los resultados del análisis financiero. Por otra parte el mercado se muestra interesado por la idea después de una investigación de mercados que arrojó excelente resultados

Por lo anterior, nace una idea innovadora que busca revolucionar el mercado del turismo en Colombia, una plataforma virtual que ofrecerá beneficios a los turistas con base en información en tiempo real lo que generará la posibilidad de acceder a ofertas y a productos relacionados con tiquetes aéreos, hoteles restaurantes,

bares, etc. El portal contendrá comentarios que brindarán información sobre los sitios de interés lo que complementará y apoyará las decisiones de los turistas.

2. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un portal virtual de turismo, que permita a los empresarios del sector turístico, realizar ofertas en tiempo real enfocadas a los turistas que desean encontrar la mejor información gastronómica, hotelera, aérea, etc. El portal generará mayor valor para la toma de decisiones de los consumidores y será complementado con un espacio de opinión que brindará estadísticas y ofertas en tiempo real, bajo estándares de confiabilidad y calidad sobre los sitios de interés. Tiempo estimado: tres meses.

3. OBJETIVOS ESPECIFICOS

3.1. Apoyar el crecimiento de la industria del turismo inicialmente en Bogotá y a largo plazo en Colombia. Tiempo estimado: tres años.

3.2. Incrementar la demanda de los hoteles, restaurantes, aerolíneas bares y pubs en días de semana. Tiempo estimado: un año.

3.3. Desarrollar un espacio de interacción que permita a los turistas acceder a ofertas en tiempo real ofertadas por las empresas de la industria. Tiempo estimado: seis meses.

3.4. Incrementar el volumen de comentarios escritos por turistas sobre: restaurantes, hoteles, aerolíneas, bares y pubs, para generar retroalimentación del servicio a los negocios turísticos. Tiempo estimado: un año.

3.5. Ser el portal virtual más importante de Colombia para los turistas del mundo. Tiempo estimado: cinco años.

3.6. Tener el mayor volumen de visitas de turistas nacionales e internacionales. Tiempo estimado: Cinco años.

3.7. Ser una empresa confiable, eficiente y rentable. Tiempo estimado: tres años

3.8. Realizar un análisis del impacto ambiental del proyecto y el compromiso social. Tiempo estimado: seis meses.

3.9. Abarcar (mediano plazo) los mercados del eje cafetero, Medellín y Cartagena, con el fin de incrementar el número de clientes del sector turístico. Tiempo estimado: tres años.

3.10. Abarcar (largo plazo) todo el mercado nacional, con el fin de consolidar la firma como líder en venta publicitaria de la industria del turismo. Tiempo estimado: cinco años.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Colombia es un país con un potencial turístico enorme el cual se está convirtiendo en un destino atractivo para los turistas de todo el mundo por sus recursos físicos y naturales. “Colombia es el segundo país con mayor diversidad del mundo y el primero por metro cuadrado, tiene el mayor número de anfibios por país, posee la tercera barrera coralina más grande del mundo (San Andrés), también tiene ciudades consideradas patrimonio de la humanidad como Cartagena”¹. A lo anterior se le suma el sello inconfundible que representa y ha posicionado a Colombia en el mundo, el café, donde somos “el tercer productor de café del mundo”², el más reconocido por su sabor y textura. Nuestro ícono Juan Valdez.

Para contextualizar el panorama del sector turístico en Colombia se identifica que la demanda en el país viene consolidándose, con un crecimiento del 9.8%³ entre 2008 y 2009. Donde los Norteamericanos son los mayores visitantes con 314.870 visitas en el 2009 con una variación de 19.1% en comparación con el 2008. Seguidos por los venezolanos y los ecuatorianos. En cuarto lugar están los Españoles que en el 2009 contaron 77.922 visitas, 11.7% más que en 2008, por último cabe destacar la demanda que tienen los argentinos, que alcanzaron

¹ MEDINA, Pedro. Yo creo en Colombia. Bogotá. 2010. Presentación. Fundación Yo creo en Colombia.

² Fundación Yo creo en Colombia. Colombia de la A a la Z. (Estadísticas en internet). <http://www.yocreoencolombia.com/colombia/abc/> (22 de febrero de 2010).

³ Periódico El Tiempo. Turismo debe crecer más de 9.8%. (Artículo en internet). <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3804697> (22 de enero de 2010).

63.361 visitas en el 2009 y un incremento de 20.2% en relación con el año inmediatamente anterior⁴.

Otro indicador de la industria que favorece la economía nacional son las divisas que en términos reales en el primer semestre de 2009 fueron de 1.269 millones de dólares, frente al 2008 donde los ingresos fueron de 1.185 millones de dólares⁵. Ante estas grandes variaciones en tiempos de crisis, Se identifica un comportamiento positivo en la demanda del turismo en Colombia a pesar de la recesión mundial⁶, lo que muestra que Colombia es un destino atractivo para los turistas extranjeros.

El incremento de visitantes y del flujo de divisas ha sido impulsado por el gobierno Nacional, que por medio de Proexport y el sector privado han desarrollado políticas para incentivar la demanda, no obstante el cubrimiento del país es escaso a partir del surgimiento de nuevos destinos; el gobierno nacional ha buscado generar mayor competitividad en el sector bajo el programa y el concepto del plan sectorial de turismo 2003-2006, y el plan sectorial 2007-2010. La idea principal, es ofrecer a Colombia como destino de clase mundial. El programa nacional abarca 35 regiones del país con inversiones superiores a 85.000 millones de pesos para el primer periodo. Lo anterior ha generado “convenios de competitividad turística: una experiencia exitosa del turismo colombiano”⁷.

⁴ Proexport. Turismo Colombia. (Estadísticas en internet). <http://www.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo9976DocumentNo8489.xls> (19 de febrero de 2010).

⁵ Proexport. Ingreso de divisas en Colombia por turismo. (Estadísticas en internet). <http://www.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo9976DocumentNo8489.xls> (19 de febrero de 2010).

⁶ El Banco Mundial publicó cifras que muestran que la economía global se contrajo 0,8% y economías como la estadounidense y la española se contrajeron en 2,5% y 3,6% en el 2009 respectivamente.

⁷ SANCHEZ, Clara Inés. Sistema de indicadores de competitividad para el turismo colombiano. Bogotá. 2008. 60p. Trabajo de investigación. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Para analizar y complementar el potencial de la idea de negocio se puede partir de la capital de Colombia como termómetro de mercado, “Bogotá se ratificó como el principal destino de llegada de turistas extranjeros, así lo señala el último consolidado de cifras de Proexport para el año 2009, que indica que la ciudad batió record de llegadas con 692.826 viajeros extranjeros, equivalente al 51,8% del total de llegadas de estos visitantes al país”⁸. Ante el incremento de la demanda la oportunidad para nuevos negocios en el sector (turismo) es mayor, el consumo aumenta y la necesidad de nuevos destinos implica nueva oferta por parte de los empresarios. Crear servicios novedosos puede mejorar la experiencia del turista, dado que la información de la página puede ayudar a mejorar la toma de decisiones y consecuentemente generar un impacto positivo para el cliente. A lo anterior, se adiciona la publicidad internacional que le están dando prestigiosos medios de comunicación a Colombia, como el diario “The new York Times” mostrando a Bogotá como uno de los destinos para el 2010⁹. Lo anterior incita a los turistas internacionales y puede incrementar el potencial turístico del país, lo que se vislumbra como una gran oportunidad.

Para contextualizar la idea de negocio se ha hecho un análisis del comportamiento de la industria mundial del turismo, donde se ha podido identificar que existen varias compañías con un fuerte dominio en la red global de internet, Una de las empresas más grandes del sector turismo es Tripadvisor una empresa que basa su estrategia de negocio en los comentarios de los turistas y la cobertura turística de hoteles, restaurantes, entre otros. Esta organización se enfoca en los mercados europeos, americanos, asiáticos y latinoamericanos en países como México y

⁸ Asociación hotelera de Colombia. Comunicado de prensa 22. (Artículo en internet). <http://www.cotelco.org/comunicados/2010/febrero/feb11.htm> (7 de marzo de 2010)

⁹ Asociación Hotelera de Colombia. Comunicado de prensa 22. (Artículo en internet). <http://www.cotelco.org/comunicados/2010/febrero/feb11.htm> (7 de marzo de 2010)

Brasil. El éxito del negocio lo comprueba con más de 30 millones de comentarios de turistas.¹⁰

Organizaciones como Orbitz y Princline ofrecen tiquetes, planes, hoteles, etc. Estas empresas tienen gran demanda en el mercado americano consolidándose como líderes en la industria de ventas por internet. Es un modelo exitoso en la medida en que pueden ofrecer descuentos y ofertas lo que permite a los turistas y/o viajeros obtener en tiempo real la información necesaria para tomar la decisión de compra. Estas empresas les generan valor a clientes por la facilidad, accesibilidad y confiabilidad que tienen cuando adquieren un producto por medio del portal. Por último manejan un sistema postventa el cual se basa en un seguimiento a los clientes, lo que permite y genera, mayor fidelidad hacia la organización.

Otros sitios como los portales turísticos de los países Nórdicos se enfocan a publicitar sus ciudades, bares, hoteles y lugares de interés. Poseen catálogos, revistas, fotografías y mapas. Les generan valor a los clientes por medio de un portal social que permite la conexión entre los viajeros y los nativos, lo que simplifica la experiencia de los turistas. Estas empresas no ofrecen tiquetes, no tienen alianzas con aerolíneas ni hoteles para que las personas accedan a los productos, son más un espacio publicitario donde basan sus ingresos en publicidad.

Existen otras organizaciones enfocadas hacia el sector ecoturístico, un enfoque de turismo que cada día viene tomando más fuerza por el cambio cultural y el impacto social que genera en las regiones donde se lleva a cabo esta práctica. Empresas

¹⁰ Tripadvisor. Información estadística. (Estadísticas). www.tripadvisor.es (Febrero 20 de 2010)

como Green Tourism en Gran Bretaña se enfocan en patrocinar sitios ecoturísticos. Otras empresas como la Cámara de Turismo de Costa Rica (CANAECO) ofrecen capacitaciones sobre temas ambientales y a su vez funcionan como un gremio que acopla los proveedores del sector.

A nivel nacional Proexport, una organización dependiente del Gobierno Nacional y apoyada por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo con su marca “Colombia es pasión”, busca presentar a Colombia como un destino turístico atractivo. Este portal es enfocado al mercado externo, presenta información del país, sin embargo, no vende productos o servicios, sino que tiene una funcionalidad en pro del beneficio de la industria turística nacional y apoya el sector por medio de ayuda personalizada a partir de un chat que ayuda a los turistas o interesados a tomar mejores decisiones. Una de sus unidades de negocio está enfocada al mercado corporativo y funciona a partir de publicitar las ciudades del país con su potencial para hacer eventos de talla mundial.

En Colombia Despegar.com ofrece tiquetes y ofertas de hoteles, pasajes aéreos, cruceros y paquetes turísticos, sin embargo su estrategia no es muy conocida en el medio. Por otro lado Aviatur está ofreciendo productos por internet pero la estrategia de distribución de esta Compañía se enfoca en llegar a los clientes por medio de sus 230 oficinas de atención.

Otras organizaciones como Ecoturismo Colombia, hacen alianzas con hoteles para llevar a los turistas a las zonas donde se realiza el ecoturismo por medio de sus productos representados en los paquetes. Por otra parte, Delturismoporcolombia.com se enfoca en mercados más pequeños, donde el mercado objetivo está en la ciudad de Pereira, no obstante la Empresa tiene un buen dominio por ser de fácil ubicación en la web, por medio de Google.

Posteriormente a un análisis de mercado en cuanto a comportamiento, de oferta y demanda, surge una necesidad derivada de la escasez, del pobre desarrollo y de la baja calidad de los portales web enfocados a la industria del turismo. Lo anterior ha permitido identificar la ausencia de una empresa consolidada en el sector nacional, que refleje una alta participación de mercado, por lo tanto, ante el creciente número de turistas que están visitando Colombia y ante el incremento del turismo nacional, es necesario un espacio que contenga información de todo el país, en temas relacionados con: hoteles, empresas de transporte, hostales, restaurantes, bares, pubs, empresas de alquiler de vehículos, centros comerciales, tiendas, ciudades, pueblos, entre otros. Además el portal tendrá la capacidad para ofrecer promociones basadas en ofertas en tiempo real (generadas por empresas del sector, Clientes), catálogos de las ciudades, opciones de compra de servicios y un portal de interacción por medio de comentarios y fotografías. TheColombiaReview va a fluctuar entre los productos que ofrece la industria para obtener un portal de impacto positivo a nivel nacional e internacional, la misión es generar valor a los clientes (hoteles, restaurantes, bares y pubs) por medio de una herramienta (portal web).

Una plataforma web con sede de operación en Colombia, permite una posición estratégica que impulsará el negocio en la medida en que abarque la mayor cantidad de establecimientos y firmas de turismo, permitiéndole a largo plazo un crecimiento sostenible aprovechando las riquezas naturales de centro y Sur América.

5. JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

La organización mundial del turismo ha presentado cifras sorprendentes en épocas de crisis económica donde “En 2008 las llegadas internacionales de turistas crecieron 2%, alcanzando 924 millones, 16 millones más que en 2007”¹¹. La industria turística es la mayor generadora de ingresos por concepto de prestación de servicios donde “en el 2007 los ingresos internacionales se elevaron a 856.000 millones de dólares, lo que equivale a un aumento de 5.6% en términos reales en comparación con el 2006”¹²

El turismo generó el 30% del comercio de servicios en el mundo, lo que significa un crecimiento del sector en términos absolutos, siendo el más fuerte motor de la industria, se esperan 1.600 millones de llegadas de turistas para el 2020, a las anteriores cifras se suma que se espera un incremento para el 2010 entre el 2% y el 4% en cuanto a flujo de turistas¹³.

A partir de un análisis de la competencia se ha identificado que las empresas en el mercado externo, que ofrecen el servicio de turismo en internet se enfocan principalmente a vender planes turísticos, pasajes, servicio de alquiler de vehículos, entre otros productos. Otras empresas promocionan solo sus hoteles o atracciones. En Colombia por ejemplo, los restaurantes apenas están creando sus

¹¹ Organización Mundial del Turismo. Barómetro OMT del turismo mundial. Volumen 7. número uno. Enero 2009. P1.

¹² Organización Mundial del Turismo. Barómetro OMT del turismo mundial. Volumen 7. número uno. Enero 2009. P3.

¹³ Noticias. El sector turístico mundial registrará 1.600 millones de llegadas en 2020, según la OMT. (Artículo en internet). <http://www.noticias.com/el-sector-turistico-mundial-registrara-1-600-millones-de-llegadas-en-2020-segun-la-omt.30526> (Febrero 28 de 2010).

portales virtuales y empresas de turismo impulsadas por gobiernos presentan guías de viajes, el problema es que para un turista es difícil conocer un restaurante y tener buenas recomendaciones a distancia, además no tiene la posibilidad de conocer cual restaurante u hotel maneja mejores ofertas en tiempo real. Por último el cubrimiento en Colombia es poco, en cuanto a calidad y cantidad de herramientas turísticas, lo que significa una necesidad de mercado en la medida en que la cobertura es escasa.

Para complementar la idea anterior, a nivel nacional, se observa que las personas cada día buscan más variedad de destinos. El Plan sectorial de turismo en Medellín, ha permitido un incremento de 32.7% de visitas en el 2009 en comparación con el 2008. En la medida en que el país continúe desarrollando los destinos turísticos, el ocio se incrementa. Los restaurantes, bares y hoteles, hacen su aparición y se consolidan.

La idea del portal virtual de opinión para los turistas nace porque se ve una necesidad de brindar información y retroalimentación de alta calidad y confiabilidad de los destinos turísticos a las personas por medio de una herramienta crítica. La propuesta de valor se focalizará en que los turistas puedan obtener información para tomar mejores decisiones a más bajo costo con base en actualizaciones en tiempo real, lo que le permitirá a los clientes generar ofertas de Hoteles, bares, restaurantes, servicio de renta de vehículos, tiquetes aéreos, etc. Por último el portal virtual ofrecerá a los turistas la oportunidad de acceder a un catálogo (Mediano Plazo) y a una revista turística (largo plazo) completa pero sencilla de los sitios más relevantes que hay para conocer inicialmente en Bogotá y en Colombia.

Para tener un alto potencial el portal va a ser desarrollado con la más alta tecnología a partir de los mejores programas de diseño, se espera que al

incrementarse el consumo del portal los clientes incrementen sus ventas y los turistas mejoren su valor de elección y disminuyan sus costos de consumo, además pueden tener varias opciones y utilizar herramientas prácticas que faciliten la elección. En el mediano plazo, otra fuente de ingreso de la empresa la generarán las cifras estadísticas, porque la voz del mercado serán los clientes, lo anterior puede significar un punto crítico de éxito del negocio.

Vale la pena desarrollar un proyecto nuevo, en la medida en que se innove en el sector por medio de un servicio que sea eficiente, completo, confiable, de alta calidad y de impacto positivo para el mercado.

6. MARCO TEÓRICO

6.1 TURISMO

“Actividades que realizan las personas (turistas) durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos”¹⁴

A partir de la definición anterior, se puede partir de una base de análisis donde “El turismo posee todas las características de un mercado, en él se hallan dos elementos que conforman la producción. El primero es la oferta turística y el segundo es el consumo, es decir, la demanda”¹⁵. El enfoque planeado permite identificar la interacción de un mercado, definido como turistas que buscan cambios de hábitos con el fin de satisfacer sus deseos.

El turismo es parte de la industria de servicios, es el “30% del comercio de servicios en el mundo” lo que indica la importancia de desarrollar la industria para los gobiernos de diferentes países. Todas las economías denominadas “macrodestinos”¹⁶ pueden ser vistas como países que a su vez cuentan con una infinidad de microdestinos, en este caso: ciudades, pueblos, parques temáticos, restaurantes, hoteles, entre otros. Los microdestinos son distribuidos por todo el país, al estar expandidos por todo el territorio fomentan o apoyan el desarrollo

¹⁴ Organización Mundial del Turismo. Introducción al turismo. (Archivo en internet). <http://pub.unwto.org/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/Products/1128/9284402697.pdf> (2 de marzo de 2010).

¹⁵ Elementos estructurales del turismo y el mercado turístico. JIMENEZ L. Revista Javeriana 430. 9-11p. 1976

¹⁶ KOTLER, Philip. Marketing para turismo. 3 edición. Madrid: Printice hall, 2005. 565p.

económico en diferentes regiones y por ende fortalece las economías. Los macrodestinos acogen varias categorías de turismo (Organización Mundial del Turismo) estas son: científico, histórico, educativo, negocios, religiosos, sol y playa, cruceros, urbano, deportivo, médico, parques temáticos y gastronómico. La gran cantidad de categorías son influenciadas por el fenómeno de la globalización en la medida en que la información de los destinos incrementa la posibilidad de escogencia para las personas.

6.2. DESARROLLO PORTAL VIRTUAL

Para crear el portal web se necesitarán herramientas que permitan que el espacio virtual sea de alta calidad lo que generará valor para los clientes. Para que el portal virtual exista en la red global se deberá comprar un dominio, que es la dirección o el nombre por el cual se va a reconocer la empresa. También se deberá adquirir un espacio en la red global para que los clientes puedan ofrecer sus productos y servicios, lo anterior se conoce como Hosting.

Para el desarrollo del portal virtual existen herramientas como: Dreamweaver, que permitirá el diseño del portal y el dominio de gráficos del portal, este tiene varias funciones para manejar e ingresar a los códigos HTML que han sido generados anteriormente y también apoyará la conectividad con las bases de datos y los servidores, estos último sirve como soporte para la programación del portal virtual. Por último Dreamweaver facilitará realizar actualizaciones en tiempo real. Por otra parte Fireworks, permitirá la manipulación de las gráficas, como también apoyará la creación y optimización de las mismas. El último programa es photoshop, este programa sirve específicamente para manejar fotografías avanzadas.

Al realizarse un análisis de las herramientas planteadas anteriormente y su valor en el desarrollo del producto se concluye que: Dreamweaver permite actualizaciones prontas, lo que beneficiará a los clientes por medio de datos en tiempo real relacionados con ofertas, promociones turísticas y de ocio. Por otra parte Fireworks y Photoshop, permitirán un buen diseño de la página web acompañado de excelentes imágenes, que mejorarán el portal, lo que lo diferenciará de los demás por calidad.

6.3 GLOSARIO

Dominio: Grupo de computadores y dispositivos en una red, administrados como unidad; con reglas y procedimientos comunes. Dentro del internet, los dominios se definen por la dirección de protocolo del internet (IP). Todos los dispositivos que comparten una parte común de la dirección de protocolo del internet, se dice que se encuentran en el mismo dominio. En computación y telecomunicaciones en general, un dominio es una esfera de conocimiento, identificada por su nombre.”¹⁷

Dreamweaver: “Es un editor visual profesional para la creación de sitios y páginas web. Genera la facilidad de crear y editar páginas compatibles con cualquier explorador y plataforma.”¹⁸ Permite actualizaciones prontas.

Fireworks: Es un programa que permite rápidamente optimizar los diseños de sitios web, aplicaciones multimedia, y dispositivos móviles, además ayuda a crear gráficos altamente expresivos y optimizados para la web.¹⁹

¹⁷ CLARK, Alicia S. English-to-Spanish computer and internet dictionary. 2004. Boca Raton, Florida. 68p. ISBN 1-58112-499-6

¹⁸ Definición. <http://www.portal-uralde.com/dicd.htm> (15 de mayo de 2010).

Hosting: “El hosting de websites, es el equipo y servicios necesarios para publicar un sitio en la Web. En términos generales se refiere al espacio para almacenar las páginas, imágenes y todo el material relativo al website. Este almacenaje se realiza en un servidor que esté conectado a Internet y es importante tomar en cuenta aspectos como el tamaño de almacenaje (según la cantidad de documentos y contenido que deseamos publicar), el ancho de banda (según la cantidad de visitas y descarga de información que deseamos o necesitamos realizar), la estabilidad de la conexión, la velocidad, la confiabilidad y atención.”²⁰

hypertext markup language (HTLM): “Lenguaje de formateo de hipertexto, serie de símbolos o códigos de formateo, insertados en un archivo, para ser desplegados, en una página de navegador, de la world wide web”.²¹ Este permite la programación de portales web.

Photoshop: Es una herramienta de diseño web que redefine la imagen con potentes herramientas de nueva fotografía y las capacidades de avance para las selecciones de imagen completa, la pintura realista, inteligente y retoque.²²

¹⁹http://www.adobe.com/products/fireworks/?promoid=121DJGTW_P_US_FP2_FW_MN_5_%20B&tt=P_US_FP2_FW_MN_5_B (15 de mayo de 2010)

²⁰ http://www.emprende.org/component/option,com_rd_glossary/task,showcat/catid,69/Itemid,67/ (17 de mayo de 2010)

²¹ CLARK, Alicia S. English-to-Spanish computer and internet dictionary. 2004. Boca Raton, Florida. 102p. ISBN 1-58112-499-6

²² <http://www.adobe.com/products/photoshop/photoshop/whatisphotoshop/> (15 de mayo de 2010)

Javascript: es una herramienta que realiza procedimientos en el navegador de cada usuario, desarrollado principalmente para ser usado en servidores web basados en sistemas Microsoft²³.

PHP: Se utiliza para acceder a bases de datos por medio de productos como MySQL (gestiona bases de datos), y puede ser usado para crear páginas dinámicas complejas²⁴.

PMS: Herramienta que permite a las empresas hoteleras gestionar las reservas y sus clientes.²⁵

Yield Management: Es una herramienta que permite la tarificación en tiempo real, adaptando el precio de las habitaciones a la demanda existente en cada momento para conseguir la venta al mayor precio posible.²⁶

²³ <http://www.portal-uralde.com/dicd.htm> (15 de mayo de 2010).

²⁴ CLARK, Alicia S. English-to-Spanish computer and internet dictionary. 2004. Boca Raton, Florida. 102p. ISBN 1-58112-499-6

²⁵ Manual PMS. www.travelsoftware.es/PMS/. Versión 2 Octubre 17 de 2010.

²⁶ El Yield management una herramienta para mejorar la rentabilidad y recobrar el control de los precios. www.hosteltur.com. octubre 17 de 2010.

7. ESTUDIO DE MERCADO.

7.1. ANÁLISIS DEL SECTOR

El turismo ha mantenido un crecimiento constante desde su masificación representando una alta fuente de ingresos para las economías convirtiéndose en el sector más importante de la economía global²⁷. Por otra parte el desarrollo de la industria ha sido impulsado por el surgimiento de las nuevas tecnologías como es el caso de los ordenadores²⁸, que desde los años sesentas y setentas apoyaron las empresas del sector para la automatización de los procesos con el fin de disminuir la mano de obra. En los años ochenta la tecnología permitió la posibilidad de crear redes, fue entonces donde la conectividad se incrementó, para darle paso en los años noventa al internet, herramienta revolucionaria que cambió el modelo de las organizaciones.

El desarrollo del internet y las tecnologías han modificado las industrias hoteleras, de restaurantes, de servicios de viajes, del sector de intermediarios como touroperadores y agencias de viajes y ahora juegan un papel fundamental en las reglas que rigen el mundo de negocios y en la forma de acercarse a los clientes²⁹.

Uno de los sistemas más populares que existen hoy en día en el sector aeronáutico es el Sistema de Distribución Global (GDS por sus siglas en inglés), el

²⁷ <http://www.conocitur.com/archivos/turismo-y-desarrollo/crecimiento-y-factores-de-cambio-del-turismo-y-la-hoteleria-080716150838.pdf>. (Archivo en internet). (26 de mayo de 2010). 2pp

²⁸ SANCHEZ, Clara Inés. Sistema de indicadores de competitividad para el turismo colombiano. Bogotá. 2008. 60p. Trabajo de investigación. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

²⁹ CHIRILA, Luana. Las nuevas tecnologías en el turismo. <http://www.eumed.net/eve/resum/07-07/lc.htm> (Archivo del Internet) 12 de septiembre.

cual facilita a las organizaciones manejar las reservas de los clientes. En la actualidad estos sistemas son conocidos como: AMADEUS empresa proveedora de la herramienta a Lufthansa, Air France, Iberia y Continental Airlines; otra herramienta es GALILEO quien opera con United Airlines, British Airways, Swiss Air, KLM Royal Dutch Airlines, US Air, Alitalia, Olympic, Air Canada, TAP Air Portugal, Austrian Airlines, Aer Lingun; y WORLDSPAN al que cubre las necesidades de: Delta Airlines, Northwest Airlines, TransWorld Airlines y Abacos.³⁰

Por otra parte los hoteles y las aerolíneas por medio del uso del GDS, pueden ofrecer sus productos en tiempo real, lo que le permite a los clientes acceder a los mismos gracias a la información confiable creando una red global de transacciones. En la actualidad cerca del 80% de las transacciones de los hoteles se hace por medio del GDS³¹.

Otra herramienta que se utiliza en la industria del turismo es el Sistema de Gestión de Propiedad (PMS Propiety Managment System) el cual se utiliza principalmente en la industria hotelera, este sistema maneja los temas relacionados con reservas, back office, front office y operaciones de gestión interna. La ventaja de su uso radica en el incremento de la productividad media del trabajador lo que representa minimizar los costos de mano de obra y la mayor eficiencia en la respuesta a los clientes.

“El sector del turismo está aprendiendo rápidamente que internet puede satisfacer mucho mejor que cualquier otra tecnología actual la necesidad de los usuarios de

³⁰ CHIRILA, Luana. Las nuevas tecnologías en el turismo. (Archivo en internet) <http://www.eumed.net/eve/resum/07-07/lc.htm>. 12 de septiembre.

³¹ CHIRILA, Luana. Las nuevas tecnologías en el turismo. (Archivo en internet) <http://www.eumed.net/eve/resum/07-07/lc.htm>. 12 de septiembre.

recibir información de calidad que sea confiable.”³² Las empresas de la industria están desarrollando sus portales WEB lo que les permite posicionar las marcas, vender sus productos, incrementar la comunicación con los clientes y la retroalimentación, como también alta accesibilidad. Lo anterior favorece empresas de la industria como las PYMES³³

Las transformaciones a partir de las tecnologías con las que cuenta la industria entre las que se encuentran; PMS y GDS han generado cambios en los modelos de distribución de los productos, eliminando las agencias de viajes por medio del desarrollo de portales virtuales donde los clientes acceden directamente a los productos. La interacción entre los clientes y los proveedores ha sido favorecida por el Dynamic Packaging³⁴, el cual permite la configuración de los itinerarios personalizados en tiempo real, para lo cual los proveedores deben desarrollar buenos portafolios para sus consumidores.

Otra herramienta es el Yield Management que le permite a las aerolíneas y a los hoteles el manejo de los precios a partir de la demanda, esta herramienta optimiza la capacidad de ocupación y les genera beneficios a los clientes, ya que pueden acceder a ellos en tiempo real.

El turismo es el 10% del PIB global, genera 200 millones de empleos, el futuro es prometedor, se estima que para el 2020 se duplique la demanda³⁵ sobrepasando 1.500.000 millones de personas, lo anterior influenciado por el crecimiento de las

³² CHIRILA, Luana. Las nuevas tecnologías en el turismo. (Archivo en internet). <http://www.eumed.net/eve/resum/07-07/llic.htm>. 12 de septiembre.

³³ CHIRILA, Luana. Las nuevas tecnologías en el turismo. (Archivo en internet). <http://www.eumed.net/eve/resum/07-07/llic.htm>. 12 de septiembre.

³⁴ CHIRILA, Luana. Las nuevas tecnologías en el turismo. (Archivo en internet). <http://www.eumed.net/eve/resum/07-07/llic.htm>. 12 de septiembre.

³⁵ Informe Turismo 2009. Organización Mundial del Turismo.

economías globales, el incremento del desarrollo intelectual, los cambios sociológicos, la capacidad adquisitiva de las personas, mayor número de jubilados, familias con menor número de integrantes,

Por último el desarrollo de la industria tiende a buscar enfoques alternativos como el turismo sostenible, todo estará determinado por la segmentación que las empresas proveedoras ofrezcan a los clientes, las tecnologías deberán permitir identificar los nichos de mercado que se adapten a determinados clientes.

En otros actores importantes del turismo como es el caso de los aeropuertos las tecnologías han permitido que la industria avance y es lo que ha dado origen a las cintas transportadoras, las cabinas, los check IN, los paneles con información de los itinerarios de los vuelos en tiempo real, etc. A lo anterior se suma la conectividad Wi-fi lo que le permite a los turistas estar siempre vinculados a una red que les facilite la información necesaria al tiempo que lo deseen.

7.2. ANÁLISIS DEL MERCADO.

El crecimiento económico que ha experimentado Colombia desde 2003 alcanzó su máximo en 2007 con un rendimiento de 7,62 por ciento³⁶, lo anterior impulsado por el crecimiento global y por las políticas económicas fomentadas por del Gobierno de Álvaro Uribe Vélez. Uno de los pilares que permitió el crecimiento económico fue la inversión extranjera directa que superó los US\$14.000 millones.

Entre las industrias favorecidas por el auge económico y el interés de los inversionistas a nivel global se encuentra el Turismo, el incremento del turismo

³⁶ La economía colombiana creció 7,52 por ciento en 2007, de acuerdo con el Dane. (Archivo en internet). http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/2008-03-28/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4045332.html. Septiembre 11 de 2010

aéreo tuvo una variación en el flujo de turistas (Nacionales) entre el 2007 y 2008 de 2,4 por ciento, en el 2009 la cifra llegó a 13.1 por ciento, traducidos en 10.1 millones de pasajeros. En el mercado internacional el crecimiento entre 2007 y 2008 fue de 6,4 por ciento, mientras que para el 2009 creció en 4,7 por ciento. Lo anterior en época de desaceleración económica es un buen índice, a su vez, se puede destacar el alto crecimiento del mercado internacional como nacional en relación con la demanda de tiquetes aéreos.

En el sector aeronáutico a nivel nacional se identifica un claro liderazgo de Avianca y la evolución de aerolíneas como Aires, empresa que está incrementando su participación en el mercado a partir de sus estrategias enfocadas al bajo costo. Siguen apareciendo nuevos actores en la industria como EASYFLY, compañía que compite con precios bajos a AIRES. En cuanto a aerolíneas externas al mercado nacional en el año 2008 y 2009 llegaron Spirit y Jetblue³⁷, compañías que se caracterizan por el bajo costo y alta frecuencia entre destinos. La tendencia en la industria aeronáutica es mayor eficiencia y menor costo traducido en el precio final que pagan los consumidores.

Por otra parte el sector hotelero tiene alto dinamismo, según cifras de Cotelco, entre el 2007 y el 2008 en Colombia se inauguró un hotel cada tres días, para el año 2010 se estimó un crecimiento de 15.000 habitaciones adicionales a las 100.000 existentes en el 2007. A su vez la llegada de cadenas hoteleras reconocidas mundialmente, como Marriott, Hilton, Hyatt, Holliday Inn Express, Sonesta, GHL, Grupo Posadas y NH; así como la ampliación y remodelación de

³⁷ Más aerolíneas de bajo costo competirán en Colombia. (Archivo en internet). http://www.portafolio.com.co/negocios/empresas/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-7821028.html. Septiembre 11 de 2010.

las cadenas nacionales como Decamerón, Irotama, Royal, Estelar, Accor y Dann, contribuyeron a incrementar la inversión en US\$500 millones durante el 2008, con una proyección en crecimiento del 10% por año, según cifras de Jaime Alberto Cabal, presidente de Cotelco. De acuerdo con cifras reveladas en Expocotelco y Alimentec en Bogotá, se realizaron negocios por un valor de US\$18.000 millones.³⁸

Mercado potencial: hoteles de todas las categorías, restaurantes de comida colombiana, italiana, española, Thai, china, mexicana, americana, alemana, etc. Aerolíneas comerciales Colombianas y extranjeras con operaciones en Colombia, bares y pubs de Bogotá. Posteriormente de todo el país.

El mercado objetivo estará enfocado a:

- Hoteles, restaurantes, aerolíneas, bares y pubs.
- Todas las categorías.
- Perfil geográfico: Inicialmente Bogotá y posteriormente Colombia.
- Perfil Psicográfico: Wings And Beers es un restaurante que tiene menos de un año de operación, está localizado en el barrio Usaquén (estrato 6). Ofrece alitas de pollo con una gran variedad de salas, también venden cerveza nacional e importada. Está dirigido a estratos altos 4,5,6. A su dueño Felipe Giraldo, le gustaría incrementar su demanda los días lunes, martes y miércoles, como

³⁸ Un hotel cada tres días. (Archivo en internet).
http://www.poder360.com/article_detail.php?id_article=620. Septiembre 10 de 2010.

también posicionar su marca y tener gran difusión, está interesado en incrementar sus ventas y por ende su capacidad instalada. Cree que las herramientas son para utilizarlas y el internet es una de ellas, lo anterior sumado a la conectividad le permite llegar al mercado que quiere, por eso pauta en TheColombianReview porque es un medio masivo consultado por el segmento al que quiere llegar.

Un análisis de los clientes de la industria permite identificar las estrategias que están utilizando las empresas del sector para posicionar sus marcas y comercializar su portafolio de productos o servicios. Geográficamente los consumidores se encuentran en las principales capitales de Colombia, no obstante el incremento de la conectividad inalámbrica permite que regiones más apartadas pueda utilizar las herramientas tecnológicas. Varias empresas quieren disminuir los costos de publicidad y mercadeo pero desean incrementar el valor de su mensaje a los clientes finales.

Para complementar el análisis alrededor del portar virtual de TheColombianReview se plantearon los perfiles de los usuarios a los que le apuntará el proyecto.

Mercado potencial: mujeres y hombres, de estratos 4,5 y 6 en edades entre los 20 y los 50. Colombianos inicialmente y posteriormente Estadounidenses, solteros o casados.

El mercado objetivo estará enfocado a:

- mujeres y hombres
- Edad 18 y los 35 años.

- Estratos 4, 5 y 6.

- Estado Civil: Soltero(a) y casado(a).

- Perfil Geográfico: Colombia.

- Perfil psicográfico: Daniela es una joven de 24 años, estudiante de administración de empresas de la Universidad Javeriana, vive en el barrio Multicentro (estrato 6). Le gusta el vallenato, el rock en español y la música electrónica, como también la fotografía. Uno de sus hobbies es viajar y conocer. Otro es, leer literatura Colombiana. Ella está desarrollando su práctica empresarial y tiene ingresos por concepto de su trabajo, su horario es de 8 am. a 5 pm de lunes a viernes. Quiere viajar a Cartagena con sus amigas un fin de semana, le gusta conectarse a internet y comprar pasajes por este medio, desea reservar el hotel por un medio confiable. Piensa que las herramientas son para utilizarlas y el internet le facilita los procesos de compra, por eso busca una página que le ayude a tomar sus decisiones.

La generación Y (1974-1994) como base de nuestro mercado objetivo se visualiza como una generación consumista y materialista. Tienen como personas a las que más admiran a sus padres, buscan innovar en estilos de vida, tienen más conexión con los medios tecnológicos, son sociables y son más independientes de su familia que generaciones anteriores y poseen mayor solvencia económica. Lo anterior se puede ver como una oportunidad de mercado, ya que las estrategias estarán encaminadas a cubrir las necesidades y los deseos de la generación (Y) que tiene comportamientos y características de alto potencial.

Un análisis de los consumidores de la industria nos llevan a identificar los patrones de comportamiento dentro de la misma. El consumidor geográficamente se encuentra en las ciudades donde la cobertura de internet es alta. En primer lugar los consumidores adquieren los productos del sector por medio de agencias de viajes o por medio de internet.

7.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

Después de un análisis del sector turístico en Colombia, se concluyó que no existe una empresa en el mercado que tenga todas las características que ofrecerá TheColombianReview en un solo portal. Por otra parte el segmento objetivo de TheColombianReview difiere considerablemente de las empresas que ofrecen turismo en la actualidad, ya que los clientes serán los mismos proveedores de turismo quienes pautaran en el portal virtual. Encontramos entonces dos enfoques de competencia, primero, los usuarios (turistas) futuros para lo cual se hizo una comparación entre portales turísticos, segundo, los clientes finales, para lo cual también se realizó un estudio tanto de portales turísticos como depesgar.com, como de otros medios por los cuales pautan estas empresas, como eltiempo.com o vivein.com.

Aviatur

El segmento de mercado de la compañía está enfocado hacia las personas que comparten motivaciones por el turismo deportivo, el turismo estudiantil, el ecoturismo de aventura, las ferias y los eventos, los servicios de alojamiento y los destinos como parques naturales. Aviatur está enfocado a estratos cuatro, cinco y seis. Hombres y mujeres, en edades entre 25 y 60 años, y tiene cobertura a nivel nacional.

Aviatur genera ingresos por concepto de publicidad, entre los que se encuentran: el portal oficial de la empresa, el boletín mensual, la revista digital mensual, pantallas LCD, y otros sitios web del Grupo empresarial Aviatur, los cuales están enfocados a los sectores de carga, publicidad, entre otros. La empresa tiene convenios con aerolíneas (millas), hoteles; el Gobierno Nacional por medio de las concesiones de los parques naturales, empresas de transporte terrestre como: Hertz - Avis y proveedores³⁹. Por último la agencia de viajes Aviatur, ofrece: tramites de visas, pasajes, paquetes turísticos, cruceros, parques naturales, ferias y eventos.

Aviatur para llegar al cliente utiliza dos canales de distribución que se dividen en: el servicio de atención personalizada o servicio de atención virtual. El primero con 230 oficinas en 30 ciudades y un capital humano de 2.100 empleados facilita la comercialización y distribución de los productos. En segunda instancia Aviatur cuenta con un portal turístico por medio del cual los clientes pueden acceder a los productos que ofrece la organización. Entre sus estrategias de comunicación se encuentra: la pauta en periódicos y revistas.

Ecoturismo Colombia (www.ecoturismo-colombia.com)

El segmento objetivo de la organización con sede en Bogotá son: estratos cuatro, cinco y seis, hombres y mujeres en edades entre los 18 y los 40 años, aventureros y amantes del deporte extremo. También la organización se enfoca en el ecoturismo a partir de destinos relacionados con el mismo propósito.

³⁹Organización Aviatur. (Referencia en internet).
<http://site.aviatur.com/cms/opencms/av/Estaticas/ViajesCorporativos/ProgramasCorporativos.html>
(26 de mayo de 2010).

Los ingresos de la organización se generan por venta de planes, enfocados hacia regiones donde se practica el ecoturismo de aventura. La página no posee ingresos por pautas publicitarias en su espacio virtual. Por otra parte no tienen un esquema claro de convenios, sin embargo manejan alianzas con hoteles, restaurantes y medios de transporte.

La empresa ofrece: guías ecos turísticos, mapas, rutas del país, bitácoras, videos, fotografías, noticias y eventos. Así como información de paquetes representados en recorridos de aventura. Los productos se distribuyen, comunican y comercializan por medio del portal turístico que tienen en la web, desarrollado por Imagen S.A una empresa dedicada a la elaboración de portales web.

De turismo por Colombia (www.deturismoporcolombia.com).

La organización está dirigida hacia los estratos cuatro, cinco y seis, hombres y mujeres o familias, interesados en planes vacacionales y en eventos o congresos. La organización está enfocada hacia familias, personas mayores de edad y corporaciones. Su mercado es el eje cafetero.

Los ingresos se generan por ventas de paquetes turísticos, tiquetes aéreos, creceros, hoteles, en participación por cada cliente donde cobran una comisión a las proveedoras del servicio final. Entre las alianzas y convenios más relevantes se encuentran los que la organización tiene con: Decamerón y de turismo por Colombia, con los que tienen una negociación en base a comisión sobre cada cliente.

Esta organización cuenta con un portafolio de servicios y productos compuesto por: Planes nacionales, excursiones internacionales, alojamientos rurales a partir de un completo inventario de las diferentes opciones de alojamiento en varias

zonas del país, con el que se ofrecen alternativas de alojamiento desde casas campestres hasta hoteles campestres cinco estrellas. También poseen otros productos como, pasajes aéreos y por último representan a la mayoría de aerolíneas nacionales e internacionales.

La empresa vende pasajes en su agencia de viajes, por vía telefónica y consignación en bancos. Por otra parte se comunican por medio de su portal web con los clientes y tienen una línea de atención al usuario.

Tripadvisor.

Tripadvisor se enfoca en los segmentos de altos ingresos de la sociedad, estratos cuatro, cinco y seis, hombres y mujeres mayores de 21 años, aventureros, personas de negocios y viajeros. Los mercados actuales a los que está enfocada la organización son: Estados Unidos, México, Brasil, España, Inglaterra, China, Japón, India, Suecia, Dinamarca, Noruega, Italia y Francia.

Los ingresos de la compañía se generan por medio de publicidad, concretamente pautas que las empresas vinculadas con el turismo (hoteles, restaurantes, cruceros, etc.) realizan para lo cual deben pagar por pauta en la página y en las redes afiliadas que también pertenecen al mismo conglomerado.

Tripadvisor tiene convenios con empresas de turismo, rastreadores de equipajes, hoteles y cadenas hoteleras. El convenio que manejan se realiza por medio de links en los portales virtuales de la organización y se apoyan con promociones u ofertas especiales para los socios comerciales. Aunque Tripadvisor no ofrece ningún producto si apoya la red de aliados (hoteles, restaurantes, etc.)

Entre los productos que hacen parte del portafolio se encuentran: guías rápidas, red de viajeros, vídeos, distribución de contenido/RSS, mapas, artículos de los viajeros, herramienta de selección de hoteles, fotos reales, Índices de popularidad de hoteles y comparación de tarifas, críticas y opiniones de los viajeros, información sobre ciudades del mundo, a su vez sobre hoteles y atracciones como restaurantes. Todo lo anterior con el fin de mejorar la experiencia del turista.

Tripadvisor no vende tiquetes pero si espacio en su portal virtual para las organizaciones que quieran pautar en el, para eso tienen un link de atención al cliente con el cual se hacen las negociaciones. Por otra parte comunican y comercializan su portal por las páginas que tiene la empresa y por medio de portales sociales como facebook.

Página Oficial de turismo en Colombia (Proexport).

Proexport, es una organización dependiente del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, uno de sus vice ministerios está enfocado en el tema del turismo y han desarrollado la plataforma en el año 2009. El portal turístico está enfocado al mercado externo y al mercado corporativo, gracias a las herramientas de gran utilidad para la consulta de extranjeros. Posee servicio a clientes en diferentes idiomas por medio de un chat virtual.

Cuenta con más de 200 empleados vinculados de forma directa. El mercado objetivo se enfoca hacia personas mayores de edad, grupos familiares, aventureros y corporaciones que quieran desarrollar eventos o congresos por medio de las capacidades y recursos que tiene el país. El segmento corporativo es un enfoque que Proexport tiene para el mundo. Se enfocan a estratos altos.

Proexport tiene convenios internacionales de comercio, que permiten hacer negociaciones entre países. En turismo tienen convenios con otras naciones y poseen una red de sucursales en el mundo, no tienen alianzas con empresas del sector privado, a su vez por ser un ente del estado abre licitaciones para otorgar proyectos del sector (parques naturales AVIATUR). Ofrecen información de Colombia, entre sus objetivos están apoyar a los turistas en puntos como: a donde ir y qué hacer. Tienen una guía de turismo compleja con poca información y no es sistémica. A nivel corporativo tienen un cubrimiento en base a un portal de turismo de negocios el cual posee las ciudades y lugares que pueden apoyar congresos, foros, ruedas de negocios, entre otros.

El canal de distribución del producto se enfoca en el portal web que maneja la organización. La cadena de valor de Proexport, se compone por un departamento de desarrollo web el cual cuenta con apoyo técnico y logístico. El portal es el medio de distribución y posee un servicio al cliente por chat virtual y por vía e-mail. Finalmente buscan la retroalimentación del portal por medio de las recomendaciones de los clientes.⁴⁰

11.5.1. Sustitutos.

Las empresas mencionadas anteriormente manejan una serie de productos y servicios para el sector turístico, sin embargo varias de ellas entre sus portafolios cuentan con productos o servicios sustituibles, cuando hablamos de sustitutos, se debe aclarar que hay una elasticidad de la demanda⁴¹ superior a uno, cuando existe la variable de sustitución la probabilidad de elección de un cliente se

⁴⁰ Proexport. (Referencia en internet). <http://www.colombia.travel/es/accesibilidad>. (28 de mayo de 2010).

⁴¹ PERLOFF, Jeffrey. Microeconomía. Tercera Edición. Pearson. Madrid. 2003. 45pp

incrementa, ya que el valor para él sigue siendo el mismo y el criterio de decisión, no varía considerablemente.

TheColombianReview, realizará una mezcla entre los productos existentes en el mercado con un valor agregado que no ofrecen las empresas anteriormente mencionadas el cual consiste en ofertas en tiempo real de otros servicios, como restaurantes, bares, museos, etc. Para ser consecuentes con la estrategia, se basará en el libro de la estrategia del océano azul⁴² por medio de la cual se crean escenarios positivos bajo estándares de diferenciación con el fin de alcanzar la innovación en valor (alto beneficio y bajo costo).

7.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

7.4.1. Población y Muestreo

La población objeto de la muestra serán los hoteles incluyendo hostales⁴³, los restaurantes con alta calificación⁴⁴, aerolíneas comerciales⁴⁵, bares y pubs⁴⁶, que estén ubicados actualmente en Bogotá, ciudad que servirá como plataforma para el lanzamiento del Portal TheColombianReview.

7.4.2. Muestra

Para el cálculo representativo de la muestra se escogió el método de muestreo aleatorio simple con una población conocida y se distribuyó el número de

⁴² CHAN, Kim. Estrategia del océano azul. Harvard. 2008.

⁴³ Fuente Hoteles, COTELCO. www.cotelco.org. www.bogotaturismo.org. Agosto 11 de 2010.

⁴⁴ Revista LA BARRA lista de Restaurantes. Agosto de 2010

⁴⁵ Aerolíneas, AEROPUERTO EL DORADO . Agosto de 2010.

⁴⁶ Bares y Pubs, INBOGOTA. www.inbogota.com. Septiembre 3 de 2010.

encuestas entre las cuatro categorías mencionadas anteriormente (Hoteles, restaurantes, aerolíneas, bares y pubs).

7.4.3. Recolección de la Información.

Para obtener una muestra representativa del tamaño de la población se empleó la siguiente ecuación⁴⁷

ecuación:

$$N = \frac{S^2}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{S^2}{N}}$$

Donde:

N = Tamaño de la muestra.

S = Desviación estándar de la muestra piloto.

E = Error de la muestra

Z = Constante, Correspondiente al nivel de confianza determinado en la distribución de probabilidad normal.

A partir del análisis de la población requerida para la muestra, se consultó inicialmente la base de datos de los hoteles de la Asociación Hotelera de Colombia (COTELCO), sin embargo se obtuvo un mejor resultado en la

⁴⁷ MENDENHALL, William y SINCICH, Terry. Probabilidad y Estadística para ingeniería y ciencias. Cuarta Edición. México: Prentice Hall.

investigación realizada en la página Web de turismo de la Alcaldía Mayor de Bogotá⁴⁸. El resultado para el análisis fue el siguiente:

Total Población = 317 Hoteles⁴⁹ + 588 Restaurantes⁵⁰ + 19 Aerolíneas⁵¹ + 59 Bares y Pubs⁵²

Para una población de 983, con base en un nivel de confianza de 95% y un error de 5% se obtuvo una muestra para el desarrollo de las encuestas de: **197**.

7.4.4. Encuestas y Resultados

A continuación se ilustran los resultados de la encuesta realizada a directivos de hoteles, restaurantes, aerolíneas, bares y pubs. La cual buscó identificar la posibilidad de lanzar un nuevo producto al mercado (Portal TheColombianReview) con un portafolio de productos determinados a partir del concepto del mercadeo enfocado a la industria del internet.

Pregunta 1

¿Qué tipo de negocio es el suyo?

⁴⁸ Listado de establecimientos turísticos. (Referencia en internet). www.bogotaturismo.org. 22 de octubre de 2010

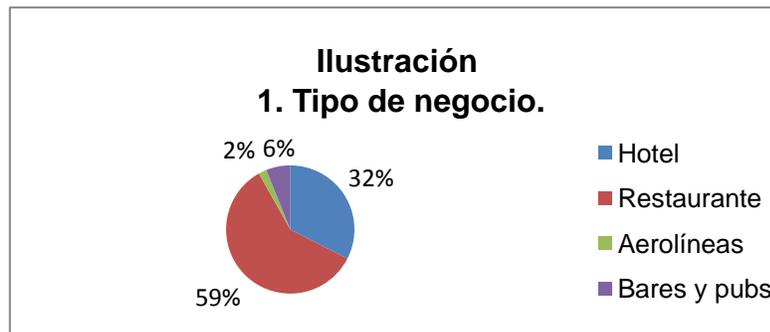
⁴⁹ Lista de hoteles. (Referencia en internet), www.cotelco.org. octubre 6 de 2010

⁵⁰ Lista de Restaurantes. LA BARRA. www.labarra.com

⁵¹ Aerolíneas Comerciales. (Referencia en internet). AEROPUERTO EL DORADO. octubre 21 de 2010.

⁵² Lista Bares y Pubs. (Referencia en internet). INBOGOTA. www.inbogota.com. 21 de octubre de 2010.

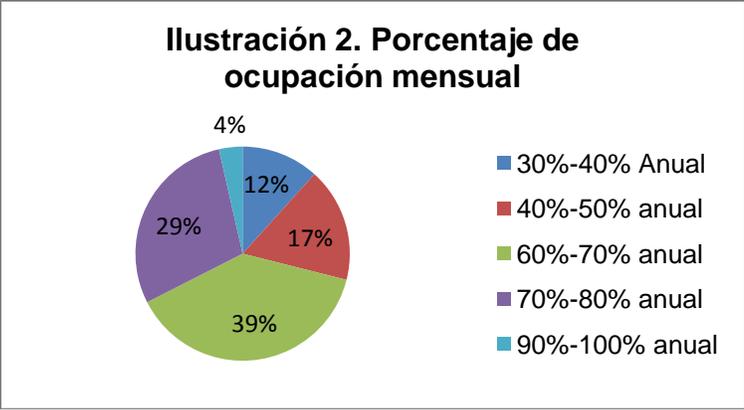
La encuesta se realizó a cuatro modelos de negocio, entre los que se encuentran: hoteles, restaurantes, aerolíneas, bares y pubs. En la gráfica (Ilustración 1. Tipo de negocio) se visualizan los porcentajes de encuestados.



Pregunta 2.

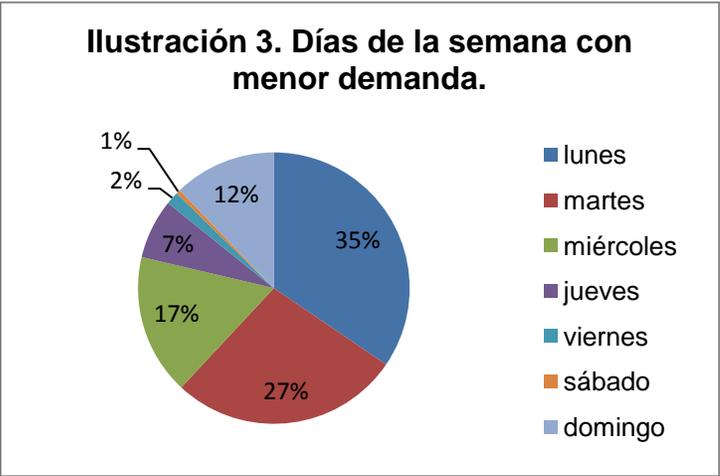
¿Qué porcentaje de ocupación tiene su empresa mensualmente?

Para identificar la necesidad del mercado, se optó por preguntarle a los directivos de las empresas sobre el porcentaje de ocupación (el uso óptimo de la capacidad instalada). Los resultados permiten identificar que un 39 por ciento de las empresas tienen una demanda que varía entre el 60 por ciento y 70 por ciento (Véase Ilustración 2. Porcentaje de ocupación mensual), lo cual es un buen parámetro según los encuestados, no obstante poder utilizar la capacidad instalada en su totalidad (90% o más) es una idea atractiva para todos los negocios relacionados con el turismo.

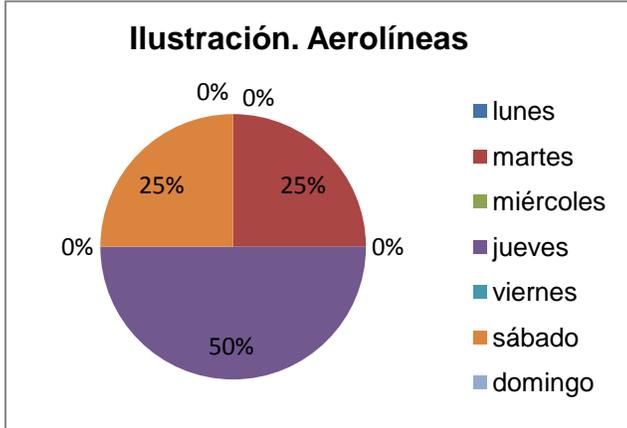


Pregunta 3

¿Qué día de la semana tiene menor demanda?

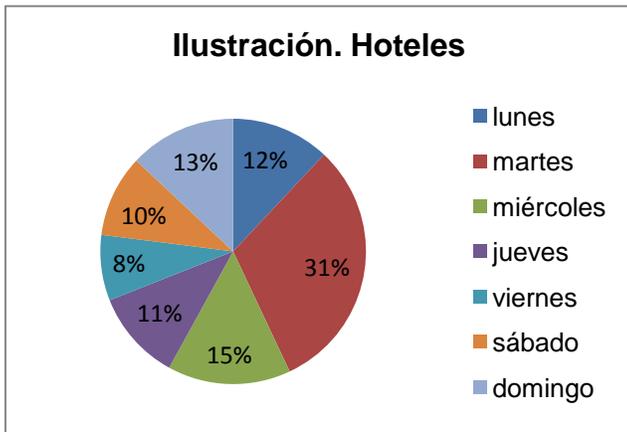


Esta pregunta está relacionada con la anterior. Se preguntó a los encuestados a cerca del día con menor demanda de la semana, un 32 por ciento respondió que el lunes, sin embargo en el caso de las aerolíneas este día tienen mayor demanda en la mañana sustentada por los viajes corporativos, de igual forma, el lunes regresan turistas a sus ciudades de origen. Los jueves las aerolíneas tienen menor flujo de pasajeros como lo muestra la siguiente gráfica:

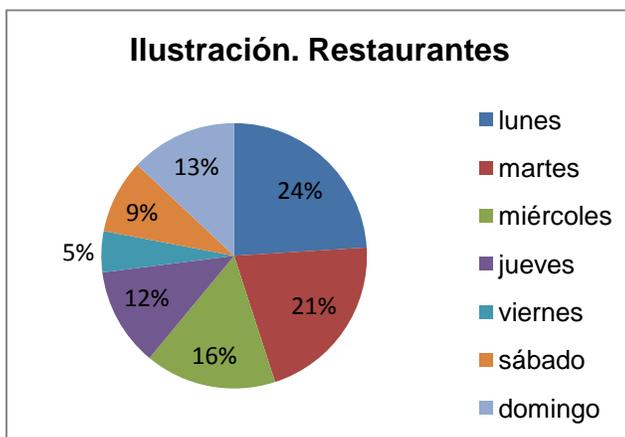


Los hoteles tienen un comportamiento similar a las aerolíneas. El día lunes tienen alta demanda, sustentado en el arribo de turistas ya sean corporativos o de ocio. Los días viernes y sábados tienen su mayor ocupación por los planes ofrecidos para estas fechas ya sea por medio de ofertas o planes con precio estándar.

El martes es el día en que tienen menor flujo de turistas, dado que en temporada baja no tiene mucho turismo de ocio, también porque los días festivos (lunes) muchos visitantes regresan a sus ciudades de origen y por último, porque es un día a mitad de semana.

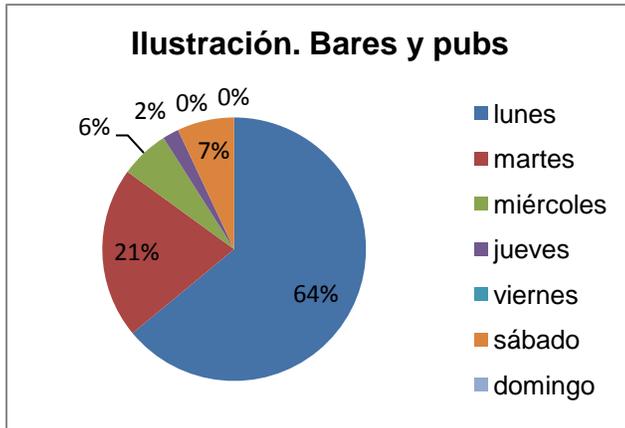


Los restaurantes tienen menor demanda los lunes, martes y miércoles, ya que el turismo de ocio disminuye los primeros días de la semana. Los viernes sobrepasan en capacidad instalada respecto a los sábados, siendo este día el más importante para los restaurantes. Un dato relevante tiene que ver con las quincenas. Según los encuestados el flujo de visitantes se incrementa en los primeros días de la quincena y disminuye notablemente al finalizar la misma. Otro punto apreciable de la investigación es que después de puentes festivos y de tener alta demanda (restaurantes) el consumo disminuye considerablemente. Los datos anteriormente planteados tienen relación directa con la capacidad adquisitiva del cliente final (visitante).



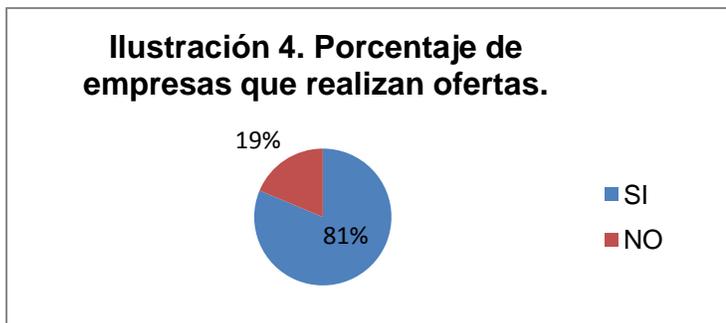
Los lunes y martes los bares por lo general no abren sus puertas, algunos empiezan su semana los miércoles y tienen alta demanda ocasionada por eventos empresariales o fiestas. Por otra parte los pubs tienen un importante flujo de clientes los lunes y martes, no obstante la cultura de los pubs se está expandiendo y son pocos los que hay en el mercado que sean reconocidos, lo que representa, falta de demanda y desconocimiento por parte de los segmentos a los cuales se

dirigen esta clase de negocios. El miércoles y jueves incentivan a los clientes con ofertas.



Pregunta 4.

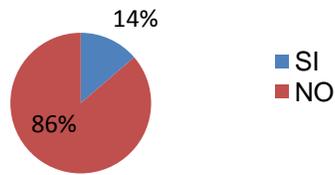
¿Su compañía realiza ofertas para incentivar la demanda de su portafolio de productos o servicios?



Pregunta 5

¿Ha publicitado su marca por internet?

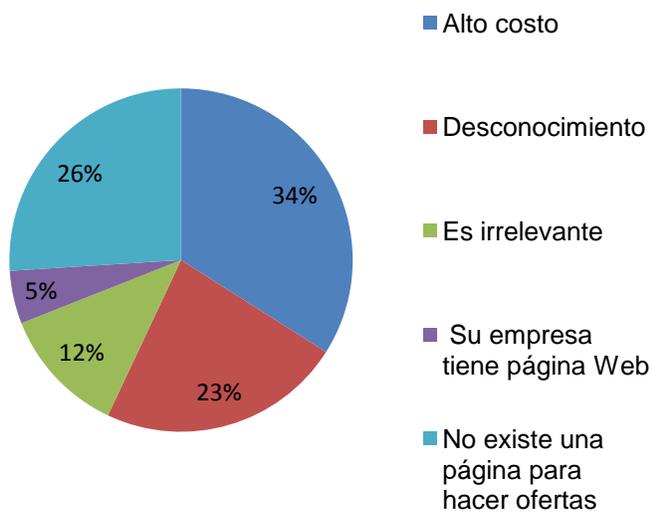
Ilustración 5. Empresas que han pautado en internet.



Pregunta 6

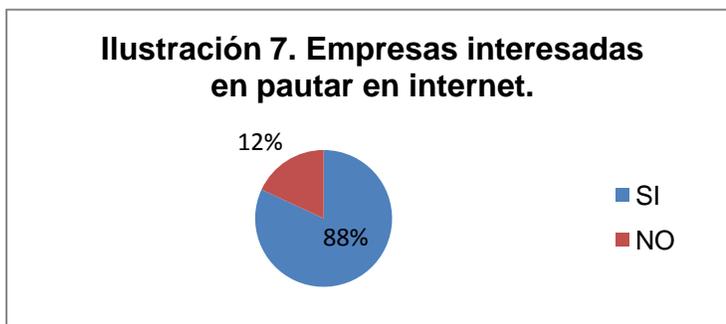
Si respondió NO a la pregunta anterior, ¿Por qué no pauta en internet?

Ilustración 6. ¿Por qué no pautan en internet los hoteles, restaurantes, aerolíneas, bares y pubs?



Pregunta 7

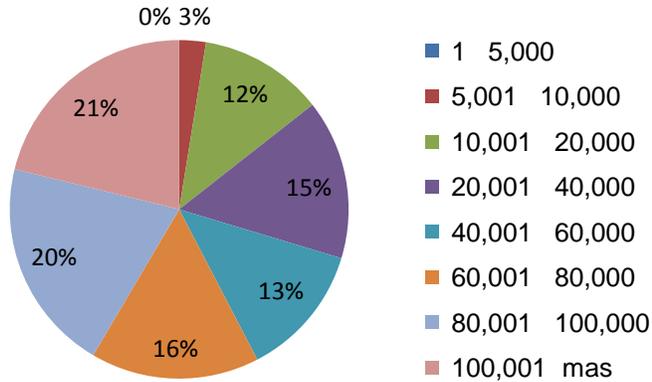
¿Le interesaría publicitar las ofertas, promociones, happy hour, lanzamientos de productos, servicios o lugares, en el portal turístico más importante de Colombia que contará inicialmente con más de 10.000 visitas mensuales enfocado al segmento de su negocio que tendrá ofertas en tiempo real (momento exacto, día a día), comentarios de los visitantes, información, fotografías de los lugares, mapas de acceso y localización, de hoteles, restaurantes, pubs, bares, aerolíneas, entre otros?



Pregunta 8.

Si respondió SI a la pregunta anterior ¿Cuántos visitantes mensuales cree que debe tener el portal para que su organización pauté en él?

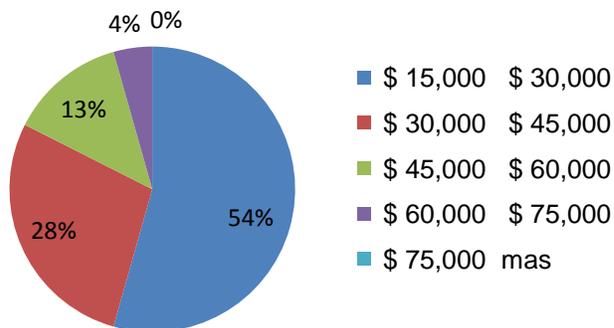
Ilustración 8. Número de usuarios mensuales requeridos para pautar por parte de las empresas.



Pregunta 9.

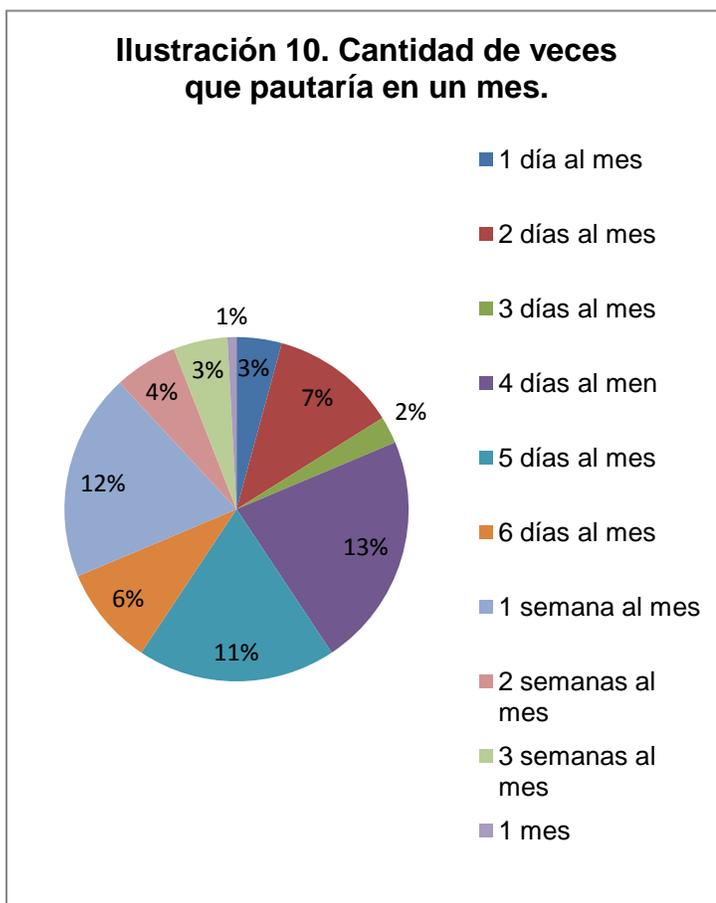
¿Cuánto estaría dispuesto usted como directivo a pagar por 1.000 visitantes (Impactos) al portal virtual TheColombianReview lo que le permitirá transmitir un excelente mensaje a sus clientes sobre ofertas, productos y servicios?

Ilustración 9. Precio estimado de la demanda.



Pregunta 10.

Aproximadamente ¿Cuántas veces al mes realizaría ofertas con el fin de incrementar la demanda de su empresa?

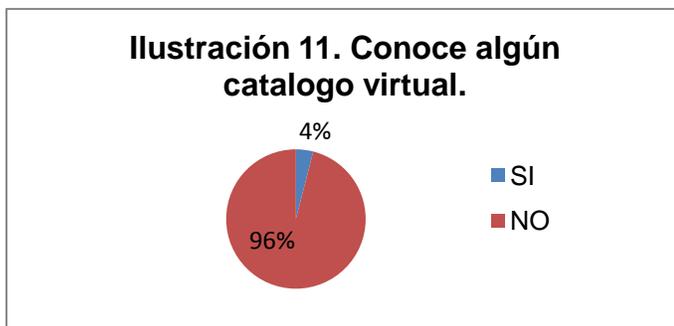


Un veintidós por ciento de las empresas entrevistadas respondieron que harían al menos cuatro ofertas en el mes, lo que representa cuatro mil impactos posiblemente demandados por cada cliente en un escenario óptimo. El 69 por

ciento de los encuestados pautarían por días, sustentando en que les gustaría realizar una oferta por semana para incentivar el consumo el día de menor flujo de visitantes, otras empresas pautarían solo en fechas especiales como festivos. En otro sentido el 29 por ciento de los encuestados pautarían por semanas ya que para varios directivos el posicionamiento de marca se hace en un tiempo prolongado, además el flujo de visitantes al sitio web puede ser aprovechado de una mejor manera logrando generar recordación en los clientes potenciales que ingresan más de una vez por semana al portal virtual buscando nuevas ofertas.

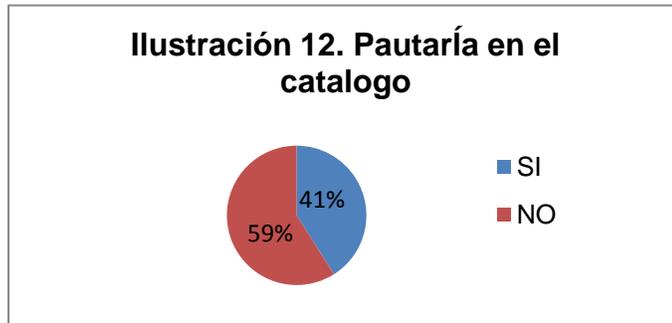
Pregunta 11.

¿Conoce usted algún catálogo (no guía) con información turística de Bogotá de alta calidad, con imágenes en alta definición, información de los mejores lugares de Bogotá, de no más de 20 páginas y virtual?



Pregunta 12.

¿Le gustaría pautar en el catálogo que llegará a más de 60.000 personas semestralmente para publicitar la marca que su negocio representa?



7.5. ESTRATEGIA DE MERCADOS:

7.5.1. Concepto de Producto o Servicio

El portafolio de productos que contendrá el portal TheColombianReview es innovador en el mercado ya que no se identificaron empresas que tengan el mismo segmento de mercado al cual ofrezcan el mismo producto (pauta publicitaria), con un perfil de usuario definido como turista y una generación de valor tanto para el cliente como para el usuario (turista).

Espacio para pauta. Producto PLUS: A partir de la ubicación de los Banners (espacio publicitario, véase imágenes), las empresas interesadas en publicitar sus marcas o productos podrán escoger el lugar, el estilo, las animaciones y el precio para la ubicación publicitaria en la página Web.

Ventajas:

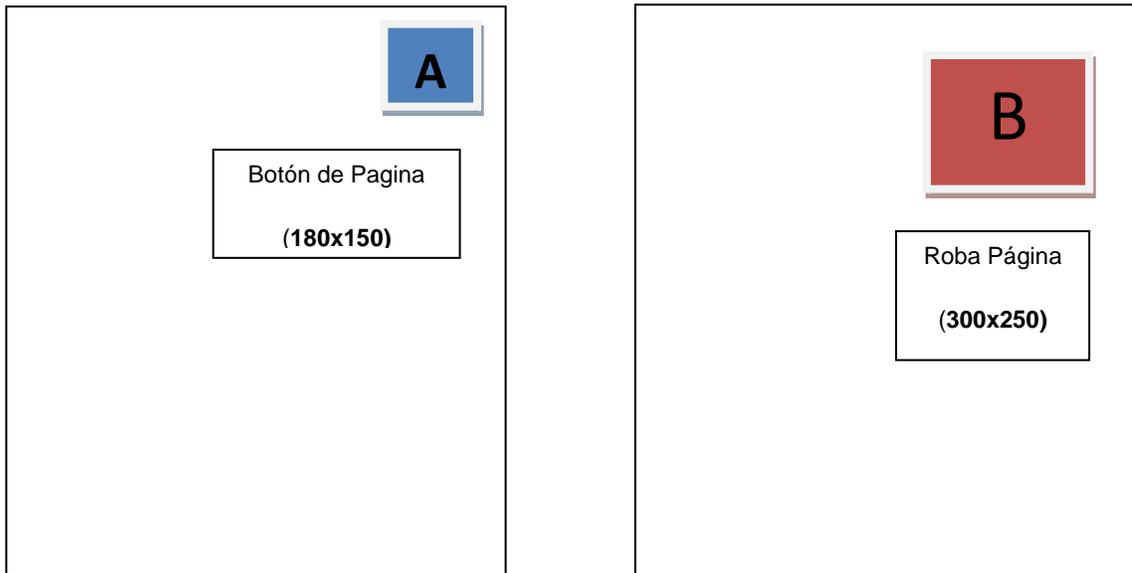
- Posicionamiento de marca por mayor numero de impactos en un tiempo definido.

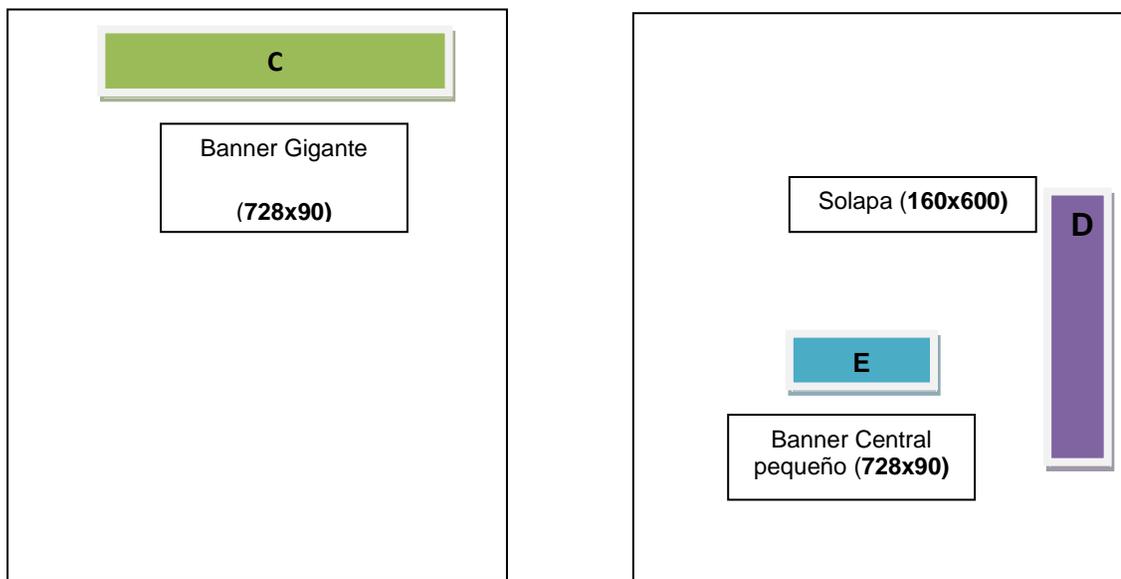
- Valor de la inversión por impacto menor que producto la del producto **LIVE**.
- Ubicación en el portal virtual
- Mayor dimensión del banner
- Mayor probabilidad de visibilidad

El producto PLUS se venderá por la cantidad total del numero de impactos que tenga en una semana, por ejemplo, si a la pagina entran 10.000 turistas en una semana se multiplicara esa cantidad (de impactos) por el valor al que este el impacto (unitario).

Para su diseño y montaje en el portal se utilizarán programas de software como flash, photoshop, dreamweaver, entre otros.

A continuación se ilustra la ubicación del producto PLUS en el portal virtual de TheColombianReview, con sus dimensiones (En pixeles).





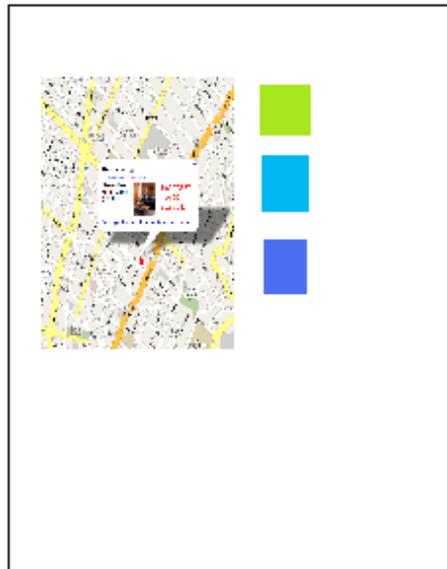
Espacio para pauta. Producto LIVE: Este producto también es un Banner (espacio publicitario) que se venderá diariamente y no semanalmente como el producto PLUS. El cliente tendrá la posibilidad de hacer su publicidad por día si así lo requiere o por cantidad de impactos. Por ejemplo, un hotel quiere comprar 2.000 impactos, dependiendo del volumen de visitantes a la pagina (www.thecolombianreview.com) su publicidad durara un día o mas, cuando ingresen 2.000 personas se cumplirán los impactos adquiridos y la publicad del hotel se desmontará de la pagina.

Ventajas

- Ubicación en espacio para pautas en tiempo real.
- Posibilidad de realizar ofertas en tiempo real (diarias).
- Ubicación del negocio por medio del mapa de la ciudad.

- Alto número de visitantes.

Como se ilustra a continuación los banners de las ofertas en tiempo real estarán Ubicados en centro de la página web y se podrán localizar a partir de unos filtros como: Ubicación, ofertas, día de la semana con ofertas, u otros, en el mapa.



Prioridad de visualización del negocio en el portal virtual: a mediano plazo, las empresas podrán escoger su lugar en la lista, por ejemplo si un hotel quiere ser el primero en aparecer cuándo el usuario busque hoteles podrá pagar para ello. Por la segmentación que se realizará a los usuarios finales (Turistas) a partir de los filtros de búsqueda por ubicación, estrella, comentarios y precios, se van a ofrecer varios espacios para que las empresas que estén interesadas en liderar las listas.

Catálogo LIVE BOGOTA: a largo plazo, Este producto es un catálogo inicialmente virtual el cual podrán descargar gratuitamente los turistas por medio del portal, el cual les servirá como guía para conocer los sitios más importantes de Bogotá. El lanzamiento de este producto se realizará tres meses después del Portal Virtual. TheColombianReview lanzará el catalogo LIVE BOGOTA semestralmente, con el fin de ir actualizando la información para los turistas. Las empresas podrán pautar en él.

CATALOGO+PAGINAS



La plataforma virtual de TheColombianReview, va a ser una de las herramientas más importantes en el mercado, ésta permitirá a los turistas el acceso a información en tiempo real sobre ofertas de hoteles, tiquetes aéreos, descuentos de bares, restaurantes, tiendas, etc. Apoyará a los turistas por medio de los comentarios de los demás visitantes escritos en la plataforma. Generara guías que incrementen la facilidad de conectar a los turistas con las ciudades bajo niveles de

confianza. Por último brindará soluciones a los clientes en términos de ahorro y economía.

A continuación respondemos unas preguntas específicas del concepto de producto enfocado al cliente (hoteles, restaurantes, aerolíneas, bares y pubs):

¿Qué? Es un portal virtual turístico que contendrá espacios para la publicidad de los clientes, lo que generará ofertas en tiempo real⁵³, comentarios de turistas, tiquetes aéreos y catálogos de información sobre Bogotá.

¿Cómo? por medio de publicidad y alianzas.

¿A quién? A hoteles, restaurantes aerolíneas, bares y pubs, de la ciudad de Bogotá.

¿Dónde? Por medio vallas publicitarias en aeropuertos, las alianzas y la publicidad.

¿Cuándo? Todo el año.

El valor agregado del portal de TheColombianReview, será la posibilidad de publicar en tiempo real precios y ofertas de productos y servicios relacionados con el turismo, enfocados a segmentos definidos por los mismos clientes, como también retroalimentación de los visitantes a sus negocios. Por otra parte el valor agregado para los visitantes al portal será la información en tiempo real de ofertas

⁵³ Tiempo real. Entiéndase tiempo real como inmediatez de las actualizaciones de información, es tener información de primera mano, en relación con otro tipo de reservas.

de la industria del turismo y de ocio en la ciudad de Bogotá, donde podrán publicar imágenes de sus experiencias turísticas y tener la posibilidad de realizar conexiones con otros colombianos a nivel nacional e internacional.

7.5.2. Estrategias de Distribución y/o Aplicación.

Se necesita un análisis para la distribución de los productos, uno de los modelos para ejemplificar el proceso es el siguiente:

Productor → Agente → Consumidor⁵⁴

Para los consumidores finales, aunque a veces se pueda realizar la venta directa, es necesario identificar el agente como un intermediario de gran utilidad para la distribución de los productos, en este caso un intermediario puede ser un contacto o una alianza como la Fundación Yo creo en Colombia (empresa que será aliada de TheColombianReview), un restaurante o una cadena de Hoteles. Se visualiza que aunque el portal es un medio que permite la relación directa con los consumidores es posible que se necesiten los agentes intermediarios para que los clientes accedan a los servicios o productos finales.

Profundizando en el tema de las alianzas, esta estrategia utilizada con otras páginas Web podría ser una clave para la distribución del portal virtual, en la medida en que se intercambien espacios o dominios, y permitan el acceso a TheColombianReview.

Por último a largo plazo los usuarios podrán acceder a ofertas en tiempo real por medio de aplicaciones para móviles, con lo anterior la distribución del producto de

⁵⁴ STANTON, William. Fundamentos de Marketing. McGraw-Hill. 13a edición. 2004. 466 pp

información y venta podrá ser más eficiente y eficaz, en la medida en que la facilidad de acceso sea ilimitada.

Para los clientes del sector turismo como son gerentes, ejecutivos, presidentes de compañías, entre otros, la distribución del producto o servicio se realizará de la siguiente manera:

Productor → Consumidor

Donde la relación de TheColombianReview con los consumidores que son las personas que van a pautar en el portal debe ser directa, y la cadena de distribución se disminuye en un eslabón en comparación con la anterior. No se necesitarán intermediarios, lo que incrementará los beneficios para la organización y omitirá procesos más complejos y prolongados.

7.5.3. Estrategias de precio.

Entre las estrategias de precios se deberá contar con precios fijos y flexibles, la estrategia de precio estará definida por el número de impactos del portal virtual (número de visitas). Como también por el tiempo de duración, el volumen de impactos a invertir o la ubicación de la pauta en la página web (mediano plazo) y en el catálogo (Largo plazo). Es necesario aclarar que en la medida en que se incrementen las visitas de los usuarios el valor comercial de un impacto se incrementará, lo que generará un mayor gasto publicitario por parte de los clientes.

La asignación de precios para las empresas multinacionales tendrá como componente una tasa fija⁵⁵ de cambio, donde la variación del precio del dólar no afecte los ingresos de la organización, con lo anterior se busca eliminar al máximo la fluctuación y la incertidumbre.

En relación con el consumidor final del portal (Turista), una de las estrategias de precios buscará innovar en valor, donde el precio más bajo (oferta) es relevante y el incremento de valor al cliente se vea reflejado en beneficios.

7.5.4 Estrategias de comunicación.

Para desarrollar la estrategia de comunicación se utilizarán varias herramientas para llegar al mercado objetivo (hoteles, restaurantes, bares, pubs, aerolíneas, etc.) y al mercado de usuarios turísticos, con el objetivo de transmitir un mensaje contundente y claro sobre lo que ofrece la empresa. El mix de comunicación se compone de:

- Publicidad:

- Vallas publicitarias, Aeropuertos, hoteles y aerolíneas.

- Revistas de aerolíneas.

- Publicidad Exterior: Afiches BTL-ATL (mediano plazo si se requiere), internet por medio de alianzas (Fundación Yo Creo en Colombia).

- Por ser un emprendimiento de la Javeriana se buscará apoyo por medio de la radio javeriana y de las revistas de mayor circulación emitidas por la editorial.

⁵⁵ STANTON, William. Fundamentos de Marketing. McGraw-Hill. 13a edición. 2004. 433pp.

- Promoción: Se realizarán conferencias sobre el proyecto de TheColombianReview, con el fin de socializarlo con los gerentes, ejecutivos, presidentes de compañías enfocadas al turismo o al ocio, entre otros, la idea es mostrar las ventajas y proyecciones a largo plazo de la idea de negocio.

- Merchandising: botones y esféros.

- Por medio de un desarrollo PHP que conectará las bases de datos de las personas que crearán cuenta propia en TheColombianReview estas podrán conectar a sus contactos de cuentas como Facebook, Twitter, Hotmail, entre otras.

7.5.6. Estrategias de servicio.

La importancia de la estrategia de servicio se ve reflejada en el posicionamiento de la marca y la fidelización de los clientes, como también mejora el entorno dentro de la organización, en la medida en que el capital humano se comprometa con una filosofía conjunta, alta calidad.

La estrategia estará encaminada a conocer al cliente, lo que permitirá cubrir los deseos y necesidades de los mismos. Alrededor de lo anterior girará el concepto de servicio para poder identificar el verdadero valor a ofrecer. En el caso de TheColombianReview, la idea es adaptar el portal a los requerimientos del mercado para desarrollar posteriormente aplicaciones para móviles se buscará generar alto valor a los consumidores finales.

El portal virtual garantizará a los clientes un excelente producto, esta garantía se verá reflejada por las alianzas que alcance la organización en el proceso que irá teniendo la compañía. Marcas como Wings And Beer o el Hotel Summit Plaza

pueden respaldar la idea de negocio. Cada empresa interesada en pautar en TheColombianReview tendrá por medio de una cuenta de usuario la capacidad de publicar sus ofertas en tiempo real, por otra parte es se desarrollará una base de datos de turistas que se podrán registrar en la página. La base de datos se utilizará inicialmente para enviar información en tiempo real y para fidelizar a los usuarios, lo que significaría a largo plazo un posicionamiento de la marca.

Una estrategia indispensable para la organización será el servicio post-venta, y se desarrollará por medio de una línea al cliente, donde se podrán focalizar las críticas, recomendaciones, ayuda en proceso de compra de espacio publicitario y la solución de inquietudes.

7.5.7. Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo.

Mezcla de Mercado		Valor Estimado
Producto	Es el portal virtual, por el cual se podrá acceder a ofertas de restaurantes, hoteles, tiquetes aéreos, etc.	El desarrollo del portal virtual tiene un valor de: \$ 14,220,000 COP ⁵⁶
Plaza	El hosting como espacio en la red global va a permitir que el portal virtual se encuentre en internet.	El hosting tiene un valor de: \$ 7,545,780 COP (2012-2013). Sujeto a tasa de cambio.

⁵⁶ Juan Martin Villegas. Diseñador y creador de páginas web. (28 de mayo de 2010).

		El dominio tiene un valor de: \$ 200.000 COP (2012). ⁵⁷
Precio	El precio de intercambio, estará determinado por la cantidad de impactos que contenga o alcance una pauta. Por otra parte se buscarán a largo plazo, alianzas para alcanzar un margen en la venta de tiquetes aéreos y reservas de hoteles.	El valor de las pautas dependerá del número de impactos del portal. (En el capítulo de las proyecciones de ventas se visualizan los precios)
Promoción	La comunicación del producto es de vital importancia para su posicionamiento en el mercado, por lo tanto el mix de comunicación lo compondrán:	El costo de promoción será de \$ 44,090,000 COP. (2012)

⁵⁷Godaddy. <http://www.godaddy.com/domains/searchresults2.aspx?ci=16811>. (29 de mayo de 2010). <http://www.godaddy.com/hosting/web-hosting.aspx?ci=9009> (TRM \$ 1971.55 COP) (viernes 28 de mayo). Valor del Dominio US 10.69 (Anual). valor del Hosting US 6.64 (mensual).

	<p>La Publicidad que se realizará en las revistas de aerolíneas, vallas publicitarias, Publicidad Exterior: Afiches BTL-ATL (mediano plazo), y en internet por medio de alianzas (Fundación Yo Creo en Colombia, javeriana). La promoción se desarrollará por medio de conferencias sobre el proyecto, con el fin de socializarlo con los gerentes, ejecutivos, presidentes de las compañías enfocadas al turismo y al ocio, la idea es mostrar las ventajas y proyecciones a largo plazo de la idea de negocio. El Merchandising se hará por medio de botones y esferos.</p>	
--	---	--

7.5.8. Estrategias de aprovisionamiento.

El portal virtual como eje del negocio, deberá tener estrategias definidas de aprovisionamiento. En este caso quienes van a proveer a la organización de productos y servicios serán las empresas relacionadas con el sector turismo (hoteles, tiendas, restaurantes, museos, bares, etc.)

Para que la estrategia sea eficaz, se buscarán los proveedores del portal virtual, en este caso podrán ser aerolíneas, restaurantes, entre otros. También se evaluarán las características de los mismos para poder identificar que manejen altos estándares de calidad y confiabilidad. Posteriormente se tendrá un control de proveedores, para lo cual se recurrirá a archivos y bases de datos con información completa las empresas turísticas (Clientes) de todos los productos y servicios, lo anterior permitirá la segmentación de los mercados para focalizar la publicidad a ciertos nichos de usuarios (turistas) que generen alto impacto.

Para optimizar el ingreso de los recursos a la organización, TheColombianReview se enfocará en la negociación con los proveedores de turismo (Clientes).

Por último en el tema de compras se identifica la necesidad de tener una previsión de compras y preparación de órdenes de compra. Lo que va a ir acompañado de un análisis de precios en el mercado. Lo anterior permitirá, el manejo del volumen de la publicidad, el éxito del lanzamiento de nuevos productos y servicios, todo bajo estándares de calidad.

7.5.9. Estrategias de penetración.

Una de las estrategias de penetración se basará en el precio del producto, sin embargo esas estrategias son más comunes en mercados saturados, donde hay

fueres competidores y donde la demanda es elástica.⁵⁸ En el caso de TheColombianReview, inicialmente se realizarán tres proyecciones (alta, media y baja) con el fin de alcanzar las metas de la organización a corto, mediano y largo plazo (Véase recuadro Proyecciones de ventas).

Como ya se mencionó anteriormente el portal virtual ofertará en tiempo real, comentarios de otros turistas, catálogos de las ciudades y tiquetes. Para hacer el lanzamiento del producto se recurrirá a estrategias VTL y promociones a partir de campañas de expectativa, lo anterior se hará por medio del mix de comunicación (Capítulo Estrategia de Comunicación), enfocándose en gran medida en los aeropuertos, revistas de aerolíneas y hoteles. Al realizarse una estrategia clara de penetración el “voz a voz” podrá incrementar el consumo del portal.

7.8. PROYECCION DE VENTAS.

A partir de la investigación de mercado realizada a los futuros clientes (hoteles, restaurantes, bares, etc.) se obtuvieron los siguientes resultados:

Para conocer las proyecciones de venta de los productos y el modelo de comercialización de los mismos, en la pregunta siete (7), consultamos cuantas empresas estarían interesadas en pautar por internet, el 88 por ciento de los 983 representantes de Hoteles, bares, restaurantes, pubs y aerolíneas, encuestados respondieron que SI estarían interesados (véase tabla)

total de empresas que pautarían	
el 88% de 983	
empresas =	865.04

⁵⁸ STANTON, William. Fundamentos de Marketing. McGraw-Hill. 13a edicion. 2004. 424pp.

Posteriormente a partir de la pregunta anterior y de la pregunta diez (10) se pudo establecer que el 69% sobre 865 de los clientes potenciales estarían interesados en pautar diariamente en el portal, o sea, que al menos realizarían una pauta (publicidad, espacio publicitario) al mes y máximo seis (6), el resultado arrojó que 597 empresas pautarían (pauta por día equivale mínimo a 1.000 impactos) por lo menos una vez por mes.

Empresas que pautarían por días	
Promedio	69%
Total empresas	597

Para alcanzar mayor objetividad de cuantas pautas sería el óptimo mensual y cuantas veces pautarían el 69% de las empresas en un mes se optó por realizar el siguiente cuadro. Donde “veces por semana” es la cantidad que pautaría una empresa por semana, “veces porcentaje” es el porcentaje de empresas que pautaría por semana (mil impactos es igual a una pauta, lo mínimo que se oferta para el producto LIVE) véase ilustración 10. Después se dividió “veces porcentaje” sobre el 69% de las empresas que pautarían por día para obtener después de una multiplicación de 597 por “porcentaje sobre el total de 597”, la cantidad de empresas que pautarían y en cuantas ocasiones lo harían. Por último se multiplico el número de empresas por ‘veces por semana’ para obtener el valor total y una sumatoria optima de 2370 lo que significa la mayor demanda por mes de pauta LIVE (diaria)

Veces por semana	Veces porcentaje	Porcentaje sobre el total de 597 empresas que pautarían por día	Cantidad de empresas	Total de pautas publicitarias por mes
1	4%	6%	35	35
2	12%	17%	104	208
3	3%	4%	26	78
4	22%	32%	190	761
5	19%	28%	164	822
6	9%	13%	78	467
total	69%	100%	597	2.370

Sin embargo para estimar la demanda total se utilizó la intensidad de pauta publicitaria por parte de los clientes potenciales, se utilizó la pregunta 8 (Ilustración 8), que a partir de un número de impactos (turistas) se medía la intención de pautar en TheColombianReview.

Relación impactos vs. clientes que pautarían		
turistas (Impactos)	pautarían	acumulado
5000-10000	3%	3%
10000-20000	12%	15%
20000-40000	15%	27%
40000-60000	13%	28%
60000-80000	16%	29%
80000-100000	20%	49%
100000-	21%	69%

Se encontró que cuando el portal virtual tenga más de 100.000 visitantes, 597 empresas al menos realizarían una pauta al día, no obstante ese modelo es óptimo y se prefiere tomar una medida que oscila por debajo de la media del 3% para este caso 1.1%, 1,3% y 1.50%. El porcentaje anterior refleja la cantidad de

clientes que pautarían en relación con el número de visitantes a la página TheColombianReview. Se espera que dos años después de comenzar operaciones la empresa alcance 30.000 visitantes mensuales.

El mismo modelo se utilizó con el Producto PLUS, el cual también se venderá por la cantidad de impactos que tenga en una semana y se basó en el otro 31% del mercado que pautaría por semana y no por días.

Se estima que para el tercer mes de operaciones de la empresa, y después de los altos niveles de gasto en publicidad a los que incurrirá TheColombianReview la demanda del portal (impactos) este entre 6.000 personas y 7.000 personas. Esta tendencia variaría positivamente.

Después de un análisis de los precios de pauta del mercado de publicidad⁵⁹, el valor del impacto está entre 30 pesos y 80 pesos, por lo que se realizaron tres escenarios de proyección, con 43 pesos, 49 pesos y 55 pesos (con variación aproximada del 15%) para el producto LIVE y 33 pesos, 39 pesos y 45 pesos para el producto PLUS; con una demanda de banners por parte de los clientes que comienza en 1.1%, 1.3% o 1.5% del total del mercado. Si ingresan al menos 5.000 personas a la página sobre una base que debería ser del 3% ya que es el mínimo esperado, sin embargo para el desarrollo del modelo se utilizó una proyección menor al 3%.

Para dimensionar el volumen de ventas y los ingresos por concepto de venta de espacio, se realizó un análisis a partir del número de impactos esperados (Visitas

⁵⁹ Precios. (Referencia en internet) Vivivein.com, elespectador.com, cromos.com.carrusel.com. información suministrada por los asistentes de servicio al cliente de: casa editorial el tiempo, revista expira.

al portal virtual). Se obtuvieron los siguientes resultados expresados en pesos colombianos (COP)

Es importante mencionar que el valor por impacto está relacionado directamente con el número de turistas que ingresen al portal TheColombianReview.

Escenario 1. Precio de un impacto producto **LIVE** es igual a 43 Pesos, Precio del impacto producto **PLUS** 33 Pesos. Empresas que pautarían equivalentes al 1.1% del mercado. Ingresos esperados de turistas mínimos mensuales en el mes tres: 7.000 aprox.

La proyección de venta está dada por la siguiente variable.

	2012	2013	2014	2015	2016
TOTAL IMPACTOS	594,129	1,874,997	4,222,853	8,771,280	13,015,550
PRODUCTO LIVE					
Demanda Anual de impactos	369,563	943,106	2,124,055	4,411,871	6,546,699
PRODUCTO PLUS					
Demanda anual de impactos	224,566	931,891	2,098,798	4,359,409	6,468,851

	2012	2013	2014	2015	2016
TOTAL INGRESOS	22,350,452	74,623,777	174,971,814	379,227,182	587,478,928
PRODUCTO LIVE					
Ingresos Anuales	15,040,336	42,440,477	99,511,008	215,676,333	334,114,502
PRODUCTO PLUS		-		-	
Ingresos Anuales	7,310,116	32,183,300	75,460,806	163,550,849	253,364,427

Escenario 2. Precio de un impacto producto **LIVE** es igual a 49 Pesos, Precio del impacto producto **PLUS** 39 Pesos. Empresas que pautarían equivalentes al 1.30%

del mercado. Ingresos esperados de turistas mínimos mensuales en el mes tres: 7.000 aprox.

	2012	2013	2014	2015	2016
TOTAL IMPACTOS	677,296	2,046,471	4,609,045	9,573,438	14,205,859
PRODUCTO LIVE					
Demanda Anual de impactos	436,756	1,114,580	2,510,247	5,214,029	7,737,007
PRODUCTO PLUS					
Demanda anual de impactos	240,540	931,891	2,098,798	4,359,409	6,468,851

	2012	2013	2014	2015	2016
TOTAL INGRESOS	29,471,512	95,190,378	223,194,721	483,743,655	749,390,385
PRODUCTO LIVE					
Ingresos Anuales	20,255,167	57,155,569	134,013,768	290,456,288	449,959,699
PRODUCTO PLUS		-		-	
Ingresos Anuales	9,216,345	38,034,809	89,180,952	193,287,367	299,430,686

Escenario 3. Precio de un impacto producto **LIVE** es igual a 55 Pesos, Precio del impacto producto **PLUS** 45 Pesos. Empresas que pautarían equivalentes al 1.50% del mercado. Ingresos esperados de turistas mínimos mensuales en el mes tres: 7.000 aprox.

	2012	2013	2014	2015	2016
TOTAL IMPACTOS	760,462	2,217,945	4,995,237	10,375,597	15,396,168
PRODUCTO LIVE					
Demanda Anual de impactos	503,949	1,286,053	2,896,439	6,016,188	8,927,316
PRODUCTO PLUS					
Demanda anual de impactos	256,513	931,891	2,098,798	4,359,409	6,468,851

	2012	2013	2014	2015	2016
TOTAL INGRESOS	37,533,292	117,910,406	276,466,811	599,203,535	928,254,797
PRODUCTO LIVE					
Ingresos Anuales	26,233,145	74,024,088	173,565,712	376,179,650	582,757,852
PRODUCTO PLUS		-		-	
Ingresos Anuales	11,300,147	43,886,318	102,901,099	223,023,885	345,496,945

Para identificar el impacto que podría generar el portal virtual Thecolombiareview.com en los turistas, se realizó un sondeo que contó con la participación de cien (100) personas en edades entre los 18 a 35 años. Los resultados que arrojó la investigación son los siguientes:

- El 100% de los encuestados utiliza internet y el 79% se conecta diariamente.
- El 69% de los encuestados confían en las compras por internet (en páginas confiables).
- El 56% de los encuestados han utilizado portales web relacionados con el turismo.
- El 91% de los encuestados utilizarían un portal que les de ofertas en tiempo real de restaurantes, hoteles, bares, museos, pastelerías, tiquetes aéreos, etc. Por otra parte el 48% comentaría en el portal virtual sobre los sitios visitados.
- El 78% de los encuestados usa redes sociales como Facebook, Twitter, entre otras.

Después de un sondeo enfocado al mercado potencial de turistas y una investigación de mercados realizada a los directivos de hoteles, restaurantes, aerolíneas, bares y pubs. Ubicados en la ciudad de Bogotá, se puede concluir que el portal virtual tendrá gran acogida tanto por los turistas que lo visitan como por los clientes interesados en publicitar sus marcas y productos.

7.8. Política de Cartera.

- Las ventas del producto PLUS tendrá una rotación de cartera de 30 días, lo que buscará mantener un bajo volumen de cuentas por cobrar.

8. ESTUDIO TÉCNICO

8.1 OPERACIÓN

8.1.1. Ficha Técnica del Producto

El portal virtual será de consumo directo, donde los turistas podrán acceder directamente a él, como también los clientes que tendrán la posibilidad de hacer sus modificaciones relacionadas con la pauta publicitaria para lo cual se crearán mil cuentas FPT.

El diseño del portal deberá permitir que el sitio web sea acogedor, práctico, rápido, sencillo, vanguardista e impactante para los clientes y turistas, por lo que se contratara una firma experta en desarrollo web⁶⁰. Ellos utilizarán herramientas apoyar los productos de la organización (Producto LIVE y PLUS) para editar imágenes de primera calidad como Photoshop. A lo anterior se le suma otra herramienta denominada Fireworks, la cual permitirá optimizar los diseños y los gráficos de la página. Por último el uso Adobe Flash permitirán el manejo de los banners publicitarios (Productos LIVE y PLUS) que tendrá TheColombianReview, esta herramienta ayudará a darle animaciones a la publicidad, si es necesario.

La calidad del portal y del contenido que tendrá serán la base para el éxito del negocio por lo tanto se utilizaran las mejores herramientas y tecnologías que existen en el mercado.

⁶⁰ Camila Salazar. Asistente de cuenta. Zoladesing. Septiembre 19 de 2010.

Para el desarrollo de la idea de negocio TheColombianReview, el portal debe contar con las siguientes características técnicas:

Capacidad	2 gigas de memoria RAM
Cuentas de Correo con dominio TheColombianReview	10.000
Transferencia Mensual	
Cuentas FTP	1000
Subdominios	150
Newsletter	1000 envíos
Tienda Virtual (Carrito o cotizador en línea)	1000 Productos
Novedades por día	500 Noticias
Resolución	800 x 600 pixeles y 1024 x 768 pixeles
Diseño visual	Photoshop, Dreamweaver, firewords, Flash, Illustrated. (Vease Glosario)
Tecnología	HTML, PHP, ASP, JSP, Java.

Otras características:

Filtros: son sub series (Zona de ubicación del negocio, ofertas, tipo de negocio, día de oferta, etc.) que permitirán a los usuarios (turistas) escoger la opción que desea, lo que facilitará un resultado exitoso.

Mapas: El portal contará con mapas de Bogotá proveídos por Google (gratuitos) con lo cual los usuarios podrán ubicar más fácil los sitios de interés a partir de los filtros (Zonas, tipo de negocio, ofertas, etc.).

8.1.2. Estado de Desarrollo

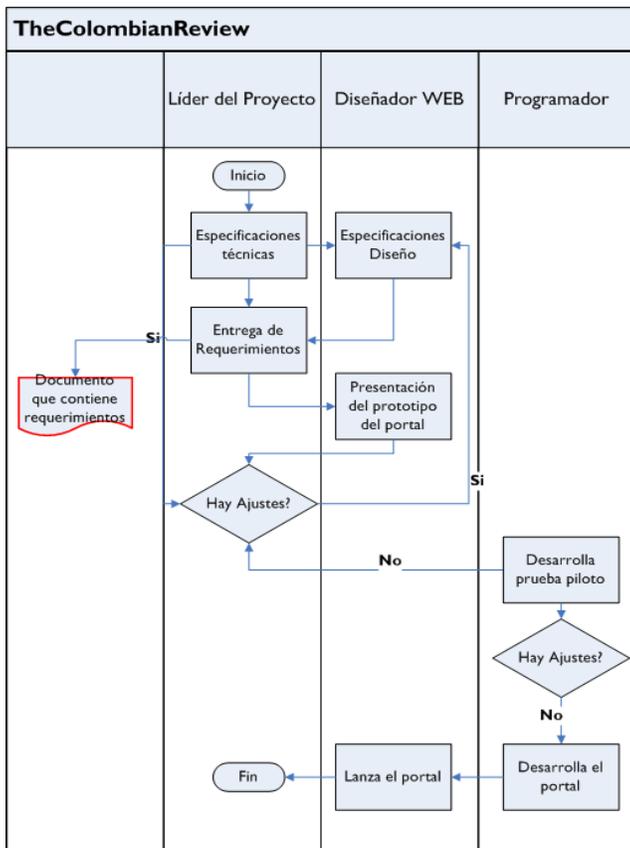
Se ha identificado a partir de análisis que a nivel macroeconómico la industria Web se encuentra en crecimiento⁶¹.

Por otra parte a nivel micro la idea del Portal virtual TheColombianReview se encuentra en etapa de desarrollo, sustentado bajo el presente plan de negocio.

Flujo del proceso del Portal Virtual TheColombianReview.

El proceso de desarrollo del portal de TheColombianReview se ilustra a continuación.

⁶¹ En años noventa despegó la industria WEB logrando alcanzar un flujo de usuarios que le han permitido una expansión considerable alcanzando los cien mil millones de usuarios (100.000.000.000) y se estima que para el 2020 esta cifra alcance los 2000 millones de usuarios



Este proceso tiene un tiempo estimado de ejecución de tres meses, en los cuales se harán las reuniones necesarias para socializar la idea de negocio y las especificaciones técnicas necesarias para el buen funcionamiento del portal. Por otra parte se realizaran pruebas piloto que generan posiblemente nuevos requerimientos con el fin de ajustar el portal a las necesidades de los clientes y de los usuarios (Turistas).

8.1.3. Descripción del Proceso

Cadena de valor TheColombianReview



Primary activities (Actividades primarias)

Inbound logistics (Logística Interna): Es toda la información de mercado que abastece el portal virtual como son: información de los clientes, pauta publicitaria, información hotelera, información gastronómica, información de bares y pubs, información de aerolíneas, información del mercado turístico y promociones de empresas de turismo.

Operations (Operaciones): las operaciones ocurren cuando la información recibida del mercado se procesa y se transforma en contenido para el portal virtual en forma de pauta publicitaria, imágenes e información, por medio del director de tecnología de la compañía. Las actualizaciones permanentes de información implicarán operaciones en tiempo real, con la idea de mantener al cliente actualizado.

Para el segundo año se espera un crecimiento del departamento de Tecnología con el fin de optimizar el desarrollo web, la idea será brindarle completa cobertura a los clientes de la organización.

Las herramientas que se utilizarán en los procesos operativos son: Phothoshop, flash, dreamweaver y fireworks.

Se almacenará en los servidores de la compañía información de los clientes (Bases de Datos) por medio de herramientas PHP como también publicitaria y turística para su posterior publicación.

Outbound logistics (Logística Externa): Será el producto final terminado por el cual las empresas pautantes pagarán para que los turistas vean sus ofertas o publicidad. Todos los productos deberán contar con altos estándares de calidad los cuales estarán supervisados por el departamento de tecnología bajo el liderazgo del Director de tecnología.

Marketing and sales (Mercadeo y ventas): La publicidad se hará por medio de: vallas publicitarias, aeropuertos, hoteles y aerolíneas, revistas de aerolíneas, publicidad exterior: afiches (BTL-ATL), internet por medio de alianzas (Fundación Yo Creo en Colombia) y el Tiempo.com. Se promocionará el portal por medio de conferencias sobre el proyecto de TheColombianReview, para socializar el producto a nivel corporativo. El merchandising será con artículos como: botones y esferos. El producto terminado se comercializará por medio de la red global de internet a partir de la página de la compañía y por alianzas con empresas relacionadas con el sector turístico

Service (Servicio): El servicio al cliente será por medio de la retroalimentación de los clientes y de los usuarios del portal al buzón de la compañía (Vía Email o

físico), sistema de quejas y solicitudes (Oportunidades de mejora). La marca TheColombianReview ofrecerá respaldo a los clientes y garantía.

Support activities (Actividades de soporte)

Firm Infraestructure (Infraestructura de la empresa): se divide en:

Dirección de la empresa: Es el Gerente General de la organización y el líder de la misma, quien apoya todas las funciones de las áreas (Mercadeo, Financiera y Tecnología) relacionadas con la cadena de valor orientados hacia el cliente final. El comité primario (Gerencia General, y Director de Tecnología) de la organización es el responsable de la planificación de la compañía.

Finanzas y contabilidad: El Gerente General será el encargado de generar informes contables, estado del pérdidas y ganancias, balance general, entre otros. Este eslabón de la cadena apoyará a toda la organización para el financiamiento de nuevos emprendimientos. Por otra parte soportará la planeación estratégica de la organización en términos contables. Inicialmente se utilizara la herramienta de Excel.

Asuntos legales: liderado por el gerente General como Representante Legal será el encargado de dar cumplimiento a los estatutos de la empresa, la cual se constituirá mediante el modelo de Sociedad por Acciones Simplificadas con responsabilidad definida bajo el Código de Comercio colombiano.

Administración de la calidad: La dirección de tecnología será la encargada de la implementación de los procesos de Calidad en el portal virtual y del acompañamiento en todos los procesos organizacionales, por otra parte junto con la Gerencia General y el asistente de mercadeo (largo plazo) trabajarán en el

servicio al cliente enfocado a la calidad del producto, este último tiene relación directa con el modelo de quejas y solicitudes.

Human Resource Management (Recursos Humanos)

Reclutamiento: las actividades de reclutamiento estarán divididas en dos categorías. La primera es a nivel directivo, donde el Gerente General hará el proceso de selección del director de Tecnología, con el cual realizará el proceso de selección del contador, el auxiliar de mercadeo, el auxiliar de tecnología, el asistente de aseo y la secretaria. Por otra parte a largo plazo cuando la organización tenga la necesidad de crecer los directivos (Vicepresidentes, Gerentes, Etc.) de segundo nivel se encargaran de contratar los profesionales de apoyo de las diferentes aéreas con la asistencia de la Gerencia General de la compañía.

Capacitación: La capacitación sobre la organización, las herramientas de trabajo, la normatividad interna y el sistema de calidad será realizada por el jefe inmediato o el Gerente General, lo que simplificara el proceso de adaptación.

Relaciones Laborales: Una organización horizontal o plana como la de TheColombianReview permitirá la conexión directa entre los colaboradores fomentando la creatividad y la generación de ideas, es importante que todo el equipo humano de la empresa se conecte para generar sinergias y retroalimentar procesos o productos que impacten y generen valor tanto a la organización como a los clientes.

Technology Developmet (Desarrollo de la tecnología). Este eslabón de la cadena de valor recaerá sobre la Gerencia general y el Director de Tecnología quienes diseñarán nuevos productos y analizarán las alternativas que podrán ser viables

en el mercado. El desarrollo del contenido del portal también deberá tener un contenido de innovación con el fin de generarle valor a los usuarios.

Procurement (Abastecimiento): las compras de suministros, maquinaria, equipos de oficinas, artículos consumibles u otros estarán a cargo de la Gerencia General y del director de Tecnología. Estas actividades podrán darle soporte funcional a la organización y permitirán mantener el crecimiento constante de la empresa.

8.1.4. Necesidades y Requerimientos

Insumos y materias primas: El producto que ofrecerá TheColombianReview es intangible, por lo tanto los insumos y las materias primas estarán definidos por la información que proveerán los clientes (ofertas en tiempo real, pauta publicitaria, lanzamiento de nuevos productos, promociones, publicidad de sus lugares que deseen ubicar en el portal). Por otra parte los comentarios de los turistas o de los visitantes a los sitios turísticos proveerán calificaciones relevantes sobre la atención al cliente, calidad, infraestructura del negocio y todo lo relacionado con un negocio (Hotel, restaurante, aerolínea, tienda, bar y pub).

Otro insumo o materia prima es la información sobre Bogotá inicialmente y Colombia que se obtendrá de las bases de datos de la alcaldía de Bogotá, la Cámara de Comercio, Cotelco, Proexport, La Barra, etc. Con todo el contenido extraído y un trabajo fotográfico se alimentará el portal. El estilo del portal estará definido por una mezcla entre la información de los sitios más relevantes por conocer por parte de los turistas y la calidad de las imágenes que manejará el sitio web.

Tecnología: para el desarrollo del portal se requerirán las siguientes tecnologías:

- Photoshop
- Dreamweaver
- Illustrated
- Flash

Capacidad instalada y requerida:

Servidor dedicado: Este servidor tendrá la capacidad de almacenar toda la información del portal virtual, la cual contendrá los usuarios, el contenido ilustrativo del país, las imágenes, etc.

Sala de cómputo: El flujo de información que tendrá la página proveniente de la venta del portafolio de productos (Banners, pauta, información en tiempo real) requerirá de una persona encargada (sea Director de Tecnología u Auxiliar) la cual mantendrá el portal. Este administrador de la página (Director de Tecnología) será el responsable de supervisar, controlar y sostener la plataforma con el fin de evitar su colapso o las fallas técnicas ocasionales en este tipo de negocio. El administrador deberá tener las capacidades y conocimientos técnicos para operar la herramienta por lo tanto deberá ser un estudiante o tecnólogo de áreas afines a los sistemas computacionales. El departamento de Tecnología inicialmente constituido por el Director de Tecnología será la base para el soporte de la funcionalidad de la empresa.

8.1.5. Plan de Producción.

El plan de producción está enfocado al desarrollo de los productos que componen el portafolio que ofrecerá la compañía. Por lo tanto a partir de las proyecciones de

ventas se han obtenido las cantidades anuales de banners que se desarrollarán para la venta de espacios publicitarios.

Para obtener eficiencia en el Departamento de Tecnología las imágenes de las marcas que se van a pautar deberán ser enviadas por los clientes para editarlas, lo que buscará evitar el desarrollo complejo que implica la publicidad. Por otra parte si el cliente podrá ubicar su publicidad en un Banner predeterminado por el Departamento de Tecnología.

Producto LIVE (pauta diaria en tiempo real)

El plan de producción para este producto estará determinado por la demanda del mercado. Se espera una demanda constante durante los primeros cinco (5) años de operación (Ver tablas Producto Live)

Escenario 2

	TheColombianReview					
	2012	2013	2014	2015	2016	TOTAL
PRODUCTO LIVE						
Demanda Anual de Banners	437	1115	2510	5214	7737	17013

Escenario 3

	TheColombianReview					
	2012	2013	2014	2015	2016	TOTAL
PRODUCTO LIVE						
Demanda Anual de Banners	504	1286	2896	6016	8927	19630

Cada pauta publicitaria (banner) estará compuesta por mil (1.000) impactos como mínimo.

Pauta PLUS (pauta por semana)

El plan de producción para este producto estará determinado por la demanda del mercado al igual que el producto anterior, sin embargo la oferta estará determinada por la cantidad de espacios publicitarios, para este producto se ofertarán 16 banners (espacios publicitarios) por mes, cuatro (4) por semana.

Escenario 2

	TheColombianReview					
	2012	2013	2014	2015	2016	TOTAL
PRODUCTO PLUS						
Demanda Anual de Banners	98	192	192	192	192	866

Escenario 3

	TheColombianReview					
	2012	2013	2014	2015	2016	TOTAL
PRODUCTO PLUS						
Demanda Anual de Banners	106	192	192	192	192	874

Cada pauta publicitaria (banner) estará compuesta por la cantidad de impactos esperados en una semana. Entonces el precio del valor del banner se obtendrá al final del periodo (semana), es importante recalcar que existirá un precio máximo del cual no se podrá pasar, creado a partir de las tablas de probabilidad de visitantes (turistas)

8.2. PLAN DE COMPRAS

Como el producto que se va a ofrecer es un banner (espacio publicitario) que será desarrollado en la plataforma web por parte del Director de Tecnología, el proyecto de TheColombianReview, no necesitará un plan de compras, al no tener un producto tangible.

Sin embargo es necesario incluir en el plan de compras los equipos de oficina y los muebles de oficina.

Equipos de oficina: Para el óptimo desempeño de los colaboradores de la organización se adquirirán cuatro computadores inicialmente y una impresora.

Las características de estos sistemas estarán determinadas por las necesidades que un portal virtual requiere, por lo tanto se invertirá en un (1) computador Apple, y dos Dell, los cuales apoyarán el área de tecnología en temas relacionados con la edición de imágenes, información, aplicaciones, entre otros a partir de los programas que se adquirirán para esas funciones como son (Photoshop, dreamweaver, fireworks, entre otros).

Por otra parte se adquirirá para la organización una impresora de alta tecnología láser.

La diferencia entre los computadores Dell, son sus características, donde el Dell 1 tendrá mayor capacidad y será utilizado en el área de Tecnología. El otro será para el auxiliar de mercadeo.

Muebles de oficina: Estos muebles se adquirirán inicialmente para cuatro personas, cada puesto tendrá su espacio, con un escritorio, las sillas necesarias, los útiles de oficina y un teléfono.

COMPRAS	TheColombianReview
Equipos de oficina	
Computadores	7.650.000
Impresora	399.000
Telefono	180.000
otros	134.000
muebles	3.100.000

8.3. COSTOS DE PRODUCCION.

Como el producto que ofrecerá TheColombianReview es un espacio publicitario, los costos de producción únicamente estarán determinados por los salarios y las prestaciones sociales. Es importante recalcar que para producir un banner (espacio publicitario) no se requieren insumos, si tecnología como programas para software, con los cuales contara la organización a partir de su inversión inicial.

	TheColombianReview				
	2012	2013	2014	2015	2016
Salarios	37.440.000	38.376.000	39.719.160	80.592.000	84.218.640
Prestaciones sociales (53%)	19.843.200	20.339.280	21.254.548	42.713.760	44.635.879
TOTAL	57.283.200	58.715.280	60.973.708	123.305.760	128.854.519

8.4. INFRAESTRUCTURA.

La infraestructura de la organización contara con:

Portal Virtual: Este portal soportará el funcionamiento de TheColombianReview, su denominación será: www.thecolombianreview.com. Tendrá la capacidad de para publicar los productos de la compañía (LIVE, PLUS, a largo plazo Catálogo), información de Colombia (inicialmente Bogotá), fotografías y comentarios de los usuarios (los turistas) en un modulo social, al menos 10.000 cuentas de turistas, 1.000 cuentas de clientes, generará estadísticas, entre otras opciones.

Para el desarrollo de este portal se subcontratará la elaboración del mismo con una firma especializada en el tema, quienes han generado la cotización referente para el portal.

Servidor dedicado: Ante el alto valor requerido para invertir en un servidor para la compañía, se tomara en alquiler, cuando se da esta modalidad se denomina servidor dedicado.

Para el perfecto funcionamiento del portal la capacidad del servidor dedicado deberá ser de al menos 2 gigas de memoria RAM, Dual Core de cuatro núcleos, las anteriores necesidades parten de una demanda estimada que inicialmente oscilara entre 5.000 a 40.000 usuarios. Por otra parte si hay un alto número de visitantes simultáneos (Ej. 1.000 turistas) al mismo tiempo el portal tendrá la capacidad de responder alcanzando un desempeño óptimo. El servidor tendrá la capacidad de operar los 365 días que componen el año y su pago de arriendo será mensual.

Las ventajas de mantener un servidor dedicado se verán reflejadas en la disminución de los costos de mantenimiento y de seguridad del portal por no necesitar mano de obra enfocada al mismo. Por otra parte los costos de mantenimiento y tecnología será menores ya que TheColombianReview no necesitará realizar altas inversiones en infraestructura para el mantenimiento de

redes de alta velocidad, sistemas de fluido eléctrico, entre otros. Lo que disminuirá los costos a corto plazo.

TheColombianReview	
INVERSIÓN PUESTA EN MARCHA	
Concepto	
Desarrollo del Portal	14.220.000
Equipos de Oficina	
Computadores	1.153.333
Impresora	399.000
Teléfono (3)	180.000
Cafetera	134.000
Programas de software para Web	3.200.000
Muebles y enseres	
Muebles	3.100.000
Enseres	520,000
Total	24.156.333

9. ESTUDIO ORGANIZACIONAL.

9.1. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Análisis DOFA

Para el buen desarrollo y consecución de las estrategias con base en la misma planeación, el entendimiento de las relaciones entre los componentes de la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) del portal TheColombianReview permitirá la visualización de la vulnerabilidad al cual puede exponerse el portal. Para minimizar el riesgo de la idea de la empresa se realizó el siguiente análisis

Fortalezas: <ul style="list-style-type: none">• Portal Virtual www.thecolombianreview.com.• Diseño del portal.• Información y contenido del Portal.	Debilidades: <ul style="list-style-type: none">• Curva de experiencia de la organización.• Desconocimiento de la marca por parte de los turistas.• Iliquidez.
Oportunidades: <ul style="list-style-type: none">• Crecimiento constante del mercado turístico.• Crecimiento en desarrollo de infraestructura turística (hotelera, restaurantes, bares, pubs, etc.).• Cantidad clientes potenciales.	Amenazas: <ul style="list-style-type: none">• Paginas que ofrezcan productos sustitutos.• Monopolios.• Legislación.• Situación política.• Coyuntura regional.

<ul style="list-style-type: none"> • Accesibilidad a Internet. • Incremento del consumo de Internet. • Acceso a información de turismo. • Mapas (Googlemaps acceso gratuito). • Recursos limitados de las personas. 	
--	--

9.2. ORGANISMOS DE APOYO

El desarrollo del plan de negocio TheColombianReview por ser un proyecto de grado de la carrera de Administración de Empresas cuenta con el apoyo del área de emprendimiento de la Pontificia Universidad Javeriana. Este ha sido acompañado por una tutora que con base en sus conocimientos ha incrementado el valor al proyecto y ha planteado los puntos críticos de éxito de la iniciativa.

A corto plazo se buscará el apoyo de diferentes entidades vinculadas con el tema del emprendimiento para obtener algún tipo de financiación. Es claro que para acceder a nuevos fondos se deberá desarrollar un buen plan de negocios para presentar la iniciativa ya sea en concursos de planes de negocio como Ventures u otras iniciativas que fomenten la creación de empresa en Colombia como el Fondo Empezar.

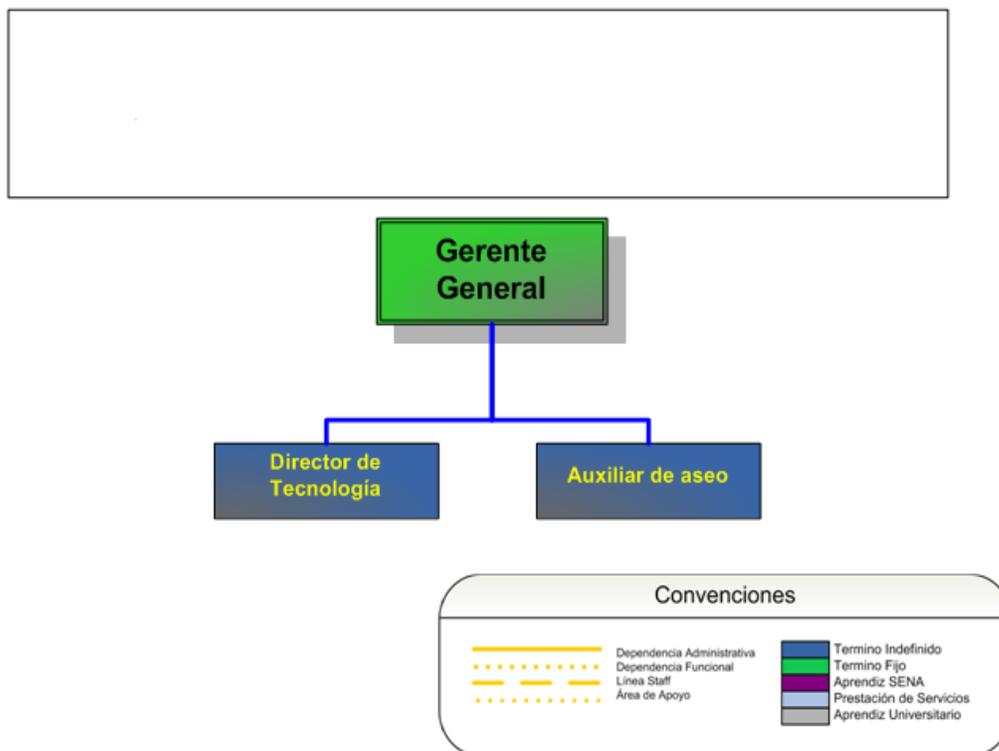
9.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El equipo humano de TheColombianReview variará de acuerdo a las condiciones esperadas y proyectadas de crecimiento de la organización, por lo tanto, para tener una visión de lo que será la estructura organizacional y poder calcular los

costos de la misma se han diseñado tres estructuras, que se presentan a continuación.

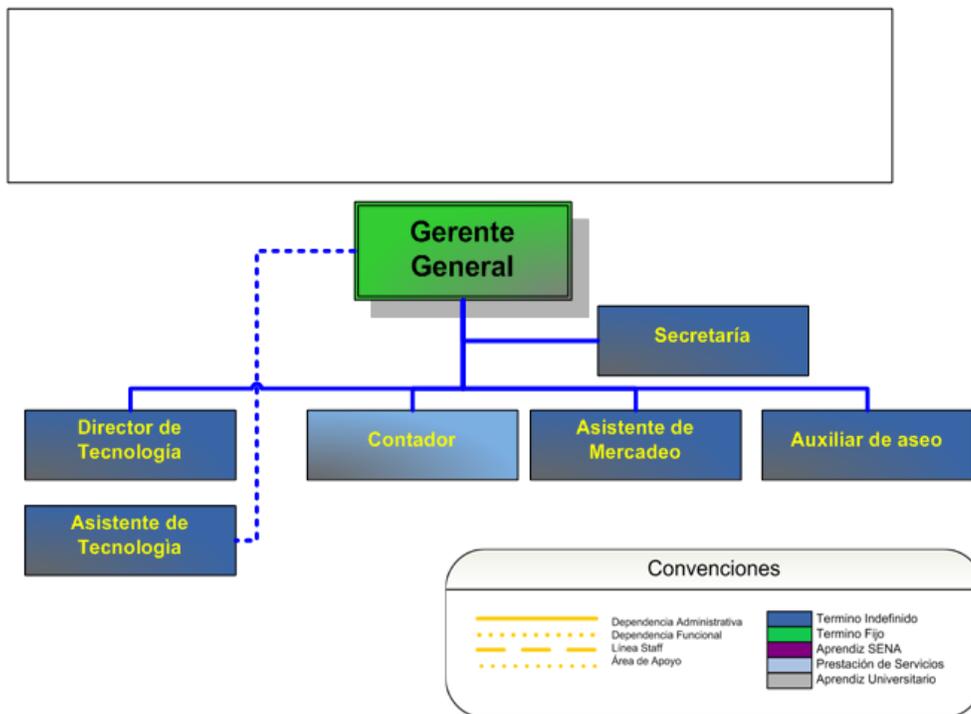
Estructura 2012

Para el año 2012 el capital humano de la compañía estará compuesto por tres personas (Véase Ilustración. TheColombianReview). Durante los doce meses del año se hará el seguimiento al lanzamiento del portal lo que implicará gestión de clientes, por otra parte se gestionará el mantenimiento de la plataforma virtual y la correspondiente verificación de la funcionalidad de la misma. Esta estructura reducida permitirá alta interacción entre los colaboradores de la empresa, lo que incrementara el flujo de ideas. Por ser una Pyme la estructura será plana y con un solo nivel jerárquico.



Estructura 2015

Para el año 2015 se espera continuar con el crecimiento de las ventas y de mercados por lo que resultará necesario adherir al equipo humano de TheColombianReview una secretaria (Véase Ilustración. TheColombianReview), quien apoyará la gestión de los colaboradores de la organización, quienes tendrán la necesidad de viajar a otras ciudades como: Medellín, Manizales, Cartagena, Barranquilla, entre otras, para expandir el modelo de negocio.



Las convenciones permiten identificar las relaciones entre las dependencias de la organización y el tipo de vinculación que tienen con la misma.

Para el buen desempeño del equipo humano de TheColombianReview se han identificado los perfiles de cargos y las descripciones de los mismos. El equipo humano como motor de la organización deberá contar con las características requeridas por el cargo a partir de las necesidades de la organización. Las dependencias son las siguientes:

Gerente General: Como Fundador y representante legal de TheColombianReview será el encargado de gestionar todo el desarrollo del modelo de negocio, que incluye: negociaciones para el desarrollo del portal Web, selección del equipo humano que hará parte de la organización, será el encargado de las estrategias de lanzamiento del portal (Comercialización, difusión, negociación, etc.). Liderará las estrategias de comercialización y mercadeo, como también las finanzas de la empresa en sus primeros cinco años de operación. Se apoyara en el talento humano de la compañía para desarrollar las estrategias.

Director de Tecnología: Como el segundo colaborador con mayor jerarquía en la organización, será el encargado de liderar toda la parte operativa, la cual contendrá: mantenimiento del portal virtual, actualización de la pagina Web, diseño del contenido del portal a partir de las herramientas necesarias, entre otras. Por otra parte tendrá la capacidad de negociar con los clientes los productos que contendrá el portafolio de productos. Tendrá a su cargo un asistente de Tecnología. Por último liderará las estrategias de la organización junto con el Gerente General de la compañía.

Asistente de Tecnología: Como asistente del área de Tecnología apoyará las funciones del director de la misma, en aspectos relacionados con el manejo del portal virtual que incluyen: edición, diseño, manejo de imágenes, actualizaciones, mantenimiento, desarrollos tecnológicos, entre otros. Además será el encargado de generar los informes estadísticos del comportamiento del portal (impactos y

clips) a partir de los visitantes (turistas) y clientes (Hoteles, restaurantes, aerolíneas, bares y pubs).

Asistente de Mercadeo: Será el encargado de apoyar la gestión del Gerente General en temas relacionados con la comercialización de los productos, el desarrollo de informes de ventas y de quejas y solicitudes de los clientes. Por otra parte será el encargado de impulsar la distribución de publicidad si así lo requiere la compañía.

Contador: será el encargado de revisar y si es el caso realizar los estados financieros de la organización, también estará al frente de los temas tributarios de orden legal. La gestión del contador estará acompañada por el gerente general con el fin de mantener una comunicación que permita identificar las necesidades y el estado económico de TheColombianReview.

Secretaria: Apoyará la gestión de toda la organización con el manejo de las agendas de los colaboradores lo que le permitirá programar citas con clientes o comités organizacionales. Será la encargada de la papelería, la caja menor y la radicación de correspondencia de entrada y de salida.

Asistente de Aseo: Será la encargada de velar por el orden de la oficina, apoyará a todos los colaboradores con su gestión lo que incrementará la calidad de vida del equipo humano y fomentará un ambiente sano y saludable.

9.4. ASPECTOS LEGALES.

TIPO DE SOCIEDAD

El tipo societario escogido para la organización TheColombianReview, es la Sociedad por Acciones Simplificadas creado por la ley 1258 de 2008 reglamentado por el decreto 2020 de 2009. Este modelo permitirá protección a la empresa y flexibilidad. A continuación se describen las ventajas que llevaron a la escogencia del tipo de sociedad⁶².

Este tipo de sociedad permitirá llevar a cabo el desarrollo de la empresa de manera unipersonal y si se requiere o desea, incluir socios en el futuro, mediante la emisión de acciones. Todos los órganos de control de la organización podrán ser creados por el fundador de la compañía⁶³.

Por otra parte la responsabilidad esta limitada al monto de los aportes, lo que en caso de no evadir la ley permite un seguro de respaldo a la compañía.

Tramites de constitución: Se harán los trámites respectivos en la Cámara de Comercio de Bogotá

9.5. COSTOS ADMINISTRATIVOS:

9.5.1. Gastos de Personal

Los salarios de los colaboradores de la organización tendrán una variación con respecto a las metas de ventas estimadas en las proyecciones de ventas, si se cumplen los objetivos se repartirá un porcentaje sobre el valor de las ventas extras a todos los colaboradores de la organización. A continuación se encuentran las

⁶² Reyes Villamizar. Francisco. La sociedad por acciones simplificadas. SAS primera edición. Legis S.A 2009

⁶³ Reyes Villamizar. Francisco. La sociedad por acciones simplificadas. SAS primera edición. Legis S.A 2009

tablas de salarios estimadas para los años en que posiblemente incremente el equipo de talento humano de TheColombianReview.

TheColombianReview	
SALARIOS 2012	
Dependencia	Salario
Gerente General	1,500,000
Director de Tecnología	1,500,000
Auxiliar de Aseo (1 vez por semana)	120,000
TOTAL	3,120,000

TheColombianReview	
SALARIOS 2015	
Dependencia	Salario
Gerente General	1,500,000
Asistente de mercadeo	1,000,000
Contador (Una vez al mes)	300,000
Dirección de Tecnología	1,500,000
Asistente de Tecnología	800,000
Asistente de Aseo (1 vez por semana)	120,000
Secretaria	620,000
TOTAL	5,840,000

Las tablas salariales variarán de acuerdo a los organigramas anteriormente ilustrados, con base en una planificación estratégica desarrollada antes del lanzamiento del portal.

A partir del año 2015 se espera definir un salario fijo y un variable a partir del margen esperado de utilidades a los colaboradores de la organización, este se determinara un año antes a su implementación.

9.5.2. Gastos de puesta en Marcha

La compañía incurrirá en los siguientes gastos para su puesta en marcha.

TheColombianReview	
GASTOS PUESTA EN MARCHA	
Concepto	Valor
Desarrollo del portal	14,220,000
Registro Cámara de Comercio	60,000
Registro de marca	1,200,000
Arriendo Oficina (Primer mes)	850,000
Hosting	3,708,000
Dominio	200,000
Papelería	120,000
Seguros	2,200,000
TOTAL	22,558,000

9.5.3. Gastos Anuales de Administración.

Los gastos anuales de administración estarán determinados de la siguiente forma:

GASTOS ANUALES	TheColombianReview				
	2012	2013	2014	2015	2016
Concepto					
Salarios	37,440,000	38,376,000	39,719,160	80,592,000	84,218,640
Prestaciones sociales	19,843,200	20,339,280	21,254,548	42,713,760	44,635,879
Servicios públicos (Promedio)	3,520,000	3,643,200	3,807,144	18,810,000	19,656,450
Publicidad	-	-	-	-	-
Caja de luz entre correas Nacionales (El Dorado)	6,920,000	6,920,000	7,231,400	7,556,813	7,896,870
Rampa de tunel de llegada Internacionales (El Dorado)	9,530,000	-			
Pauta revista Summa Avianca	2,640,000	2,640,000	2,758,800	2,882,946	3,012,679
Botones, esferos y Fliers (20.000 unidades)	22,000,000	6,000,000			
Presentaciones a Directivos	3,000,000	2,500,000			
Arriendo Oficina (Primer mes)	10,200,000	10,557,000	11,032,065	2,508,000	2,620,860
Hosting	3,708,000	3,837,780	4,010,480	4,190,952	4,379,545
Dominio	200,000	207,000	216,315	226,049	236,221
Mantenimiento	1,100,000	1,138,500	1,189,733	1,243,270	1,299,218
Papelería	1,440,000	1,490,400	1,557,468	3,762,000	3,931,290
Seguros	2,200,000	2,277,000	2,379,465	2,486,541	2,598,435
TOTAL	123,741,200	99,926,160	95,156,577	166,972,331	174,486,086

10. ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO

10.1. INGRESOS

Los ingresos de la compañía estarán determinados por la pauta publicitaria, la cual será cobrada por número de impactos, donde el producto LIVE estará constituido por mil (1.000) impactos, lo que implica que si el costo del impacto se encuentra a 43 pesos el valor de la pauta tendrá un precio de 43.000 pesos, como mínimo. Ver cuadros. Capitulo, Proyecciones de Ventas.

Por otra parte el producto PLUS será una pauta que se cobrara semanal vencido después de que el cliente haga su publicidad, la razón radica en que se cobra por impacto, donde el total de los impactos en una semana dará el valor final, por lo tanto si al portal virtual entrarán 10.000 personas (impactos) en una semana y el precio de impacto es de 43 pesos el valor de la pauta (Banner) será de 430.000 pesos.

Los ingresos para el producto LIVE y PLUS están desarrollados en el capitulo, de Proyecciones de Ventas.

10.2. FUENTES DE FINANCIACIÓN

Para financiar el proyecto se tendrán las siguientes fuentes de financiación.

Préstamo bancario: Se solicitara un préstamo bancario al BBVA por un valor de 30.000.000 COP a cinco 5 años, a una tasa de 15.1% Efectivo Anual. Las cuotas están determinadas en la tabla de amortización, véase tabla.⁶⁴

TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO					
CONCEPTO	2,012	2,013	2,014	2,015	2,016
Saldo inicial del crédito	30,000,000	25,550,533	20,433,647	14,549,227	7,782,145
Abono a capital	4,449,467	5,116,887	5,884,420	6,767,082	7,782,145
Pago de intereses	4,500,000	3,832,580	3,065,047	2,182,384	1,167,322

Aporte inversionistas: Se ha obtenido el apoyo de un grupo empresarial de Manizales (familia Aristizabal)⁶⁵ para el desarrollo del proyecto, quienes aportarán 50.000.000 COP para el primer año de operación. Este grupo tendrá una participación del 20% del negocio el restante pertenecerá al emprendedor. Los dividendos se fijaran a partir de las utilidades en el periodo cuatro.

Aporte emprendedor: dependiendo del comportamiento un segundo desembolso para el segundo año de 50.000.000 COP lo hará el emprendedor con recursos propios. El mismo tendrá en 80% de la participación accionaria.

Con una relación capital accionario inicial sobre deuda del 60% el negocio tendrá mayor participación de los accionistas, donde el costo promedio ponderado será de 9.394%.

10.2. EGRESOS

10.2.1. Egresos.

⁶⁴ Fuente: Luis Miguel Gonzales Franco, analista de crédito Banca Empresarial. BBVA

⁶⁵ Familia Aristizabal, reconocida en Caldas por impulsar la industria nacional, actualmente tienen negocios en el sector metalúrgico, naviero, alimenticio, forestal, entre otros.

Los egresos de la organización estarán determinados por los costos operativos que se derivarán de: los costos de los servicios, los salarios, el pago de prestaciones sociales (53%), costos de mantenimiento, entre otros, ver tabla.

También de las depreciaciones, de los intereses financieros y de los impuestos a la industria.

Escenario 2

EGRESOS	TheColombianReview				
	2012	2013	2014	2015	2016
Gastos Operacionales	162,833,667	108,875,627	104,106,044	175,921,798	183,435,553
Intereses Financieros	4,500,000	3,832,580	3,065,047	2,182,384	1,167,322
Impuestos	39,498,587	3,332,460	40,736,222	103,309,450	188,828,302
Depreciación Equipo de Oficina	1,530,000	1,530,000	1,530,000	1,530,000	1,530,000
GASTOS TOTALES	208,362,254	117,570,666	149,437,313	282,943,632	374,961,177

Escenario 3

EGRESOS	TheColombianReview				
	2012	2013	2014	2015	2016
Gastos Operacionales	162,833,667	108,875,627	104,106,044	175,921,798	183,435,553
Intereses Financieros	4,500,000	3,832,580	3,065,047	2,182,384	1,167,322
Impuestos	36,838,200	4,165,150	58,316,012	141,411,211	247,853,559
Depreciación Equipo de Oficina	1,530,000	1,530,000	1,530,000	1,530,000	1,530,000
GASTOS TOTALES	205,701,866	118,403,356	167,017,103	321,045,393	433,986,433

10.3. CUADROS. EVALUACIÓN ECONOMICA.

Después de un análisis de las variables que impactan el negocio se estudiaron los siguientes escenarios:

ESCENARIO 2.

Donde, el precio de un impacto del producto **LIVE** es igual a 49 Pesos y el precio del impacto del producto **PLUS** es igual 39 Pesos, se estimada que pautaría el 1.3% de las empresas del mercado. Ingresos de turistas mínimos mensuales en el mes tres: 7.000 aprox.

FLUJO DE CAJA	TheColombianReview				
	2012	2013	2014	2015	2016
Total Ingresos	109,471,512	145,190,378	223,194,721	483,743,655	749,390,385
Ventas de contado	29,471,512	95,190,378	223,194,721	483,743,655	749,390,385
Ventas a credito					
Aportes a Capital	50,000,000	50,000,000			
Prestamo banco	30,000,000				
Total Egresos	162,833,667	108,875,627	104,106,044	175,921,798	183,435,553
Pago de gastos administrativos	153,884,200	99,926,160	95,156,577	166,972,331	174,486,086
Inversiones en activos fijos	-	-	-	-	-
Inversiones	-				
Aporte nuevo capital					
pagos de interes	4,500,000	3,832,580	3,065,047	2,182,384	1,167,322
Amortizacion de capital	4,449,467	5,116,887	5,884,420	6,767,082	7,782,145
Flujo de caja neto financiero	(53,362,155)	36,314,751	119,088,677	307,821,857	565,954,832
Pago de Impuestos	39,498,587	3,332,460	40,736,222	103,309,450	188,828,302
Flujo de caja neto periodo	(92,860,742)	32,982,292	78,352,455	204,512,407	377,126,530
Saldo de caja neto periodo anterior		(92,860,742)	(59,878,450)	18,474,005	222,986,412
Saldo de caja neto final	(92,860,742)	(59,878,450)	18,474,005	222,986,412	600,112,942

ESTADO DE RESULTADOS	TheColombianReview				
	2012	2013	2014	2015	2016
INGRESOS	29,471,512	95,190,378	223,194,721	483,743,655	749,390,385
Ventas	29,471,512	95,190,378	223,194,721	483,743,655	749,390,385
Costo de ventas	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	29,471,512	95,190,378	223,194,721	483,743,655	749,390,385
GASTOS	188,662,787	108,621,200	140,487,846	273,994,165	366,011,710
Gastos operacionales	143,134,200	99,926,160	95,156,577	166,972,331	174,486,086
Depreciación equipo de oficina	1,530,000	1,530,000	1,530,000	1,530,000	1,530,000
Amortizaciones	0	0	0	0	0
Pérdida en venta de activos	0	0	0	0	0
	-				
EBIT	115,192,688	-6,265,782	126,508,144	315,241,323	573,374,299
Intereses financieros	4,500,000	3,832,580	3,065,047	2,182,384	1,167,322
	-				
UAI	119,692,688	-10,098,362	123,443,096	313,058,939	572,206,977
Impuestos	39,498,587	3,332,460	40,736,222	103,309,450	188,828,302
	-				
Utilidad Neta	159,191,275	-13,430,822	82,706,875	209,749,489	383,378,675

Tir = 19%

WACC = 9.394%

VPN = 397.327.363 COP

A partir de los resultados financieros se puede concluir que es una inversión interesante, con un rendimiento muy bueno, por otra parte el WACC muestra un buen comportamiento de la relación capital deuda. Lo que permite decir que es un proyecto sostenible en el tiempo.

ESCENARIO 3.

Donde, el precio de un impacto del producto **LIVE** es igual a 55 Pesos y el precio del impacto del producto **PLUS** es igual 45 Pesos, se estimada que pautaría el 1.5% de las empresas del mercado. Ingresos de turistas mínimos mensuales en el mes tres: 7.000 aprox.

ESTADO DE RESULTADOS	TheColombianReview				
	2012	2013	2014	2015	2016
INGRESOS	37,533,292	117,910,406	276,466,811	599,203,535	928,254,797
Ventas	37,533,292	117,910,406	276,466,811	599,203,535	928,254,797
Costo de ventas	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	37,533,292	117,910,406	276,466,811	599,203,535	928,254,797
GASTOS	186,002,400	101,123,590	158,067,636	312,095,926	425,036,966
Gastos operacionales	143,134,200	99,926,160	95,156,577	166,972,331	174,486,086
Depreciación equipo de oficina	1,530,000	1,530,000	1,530,000	1,530,000	1,530,000
Amortizaciones	0	0	0	0	0
Pérdida en venta de activos	0	0	0	0	0
EBIT	107,130,908	16,454,246	179,780,234	430,701,204	752,238,711
Intereses financieros	4,500,000	3,832,580	3,065,047	2,182,384	1,167,322
UAI	111,630,908	12,621,666	176,715,187	428,518,820	751,071,389
Impuestos	36,838,200	-4,165,150	58,316,012	141,411,211	247,853,559
Utilidad Neta	148,469,108	16,786,816	118,399,175	287,107,609	503,217,831

FLUJO DE CAJA	TheColombianReview				
	2012	2013	2014	2015	2016
Total Ingresos	117,533,292	167,910,406	276,466,811	599,203,535	928,254,797
Ventas de contado	37,533,292	117,910,406	276,466,811	599,203,535	928,254,797
Ventas a credito					
Aportes a Capital	50,000,000	50,000,000			
Prestamo banco	30,000,000				
Total Egresos	162,833,667	108,875,627	104,106,044	175,921,798	183,435,553
Pago de gastos administrativos	153,884,200	99,926,160	95,156,577	166,972,331	174,486,086
Inversiones en activos fijos	-	-	-	-	-
Inversiones	-				
Aporte nuevo capital					
pagos de interes	4,500,000	3,832,580	3,065,047	2,182,384	1,167,322
Amortizacion de capital	4,449,467	5,116,887	5,884,420	6,767,082	7,782,145
Flujo de caja neto financiero	(45,300,375)	59,034,780	172,360,768	423,281,737	744,819,245
Pago de Impuestos	36,838,200	(4,165,150)	58,316,012	141,411,211	247,853,559
Flujo de caja neto periodo	(82,138,574)	63,199,930	114,044,756	281,870,527	496,965,686
Saldo de caja neto periodo anterior		(82,138,574)	(18,938,645)	95,106,111	376,976,638
Saldo de caja neto final	(82,138,574)	(18,938,645)	95,106,111	376,976,638	873,942,324

Tir = 79.69%

WACC = 9.394%

VPN = 590.157.320 COP

Al igual que el anterior escenario es un proyecto atractivo, no obstante este tiene mayor retorno de la inversión, con un Valor Presente Neto significativo a partir de una proyección de cinco (5) años.

BALANCE GENERAL	TheColombianReview				
Al 31 de diciembre de 2012	2012	2013	2014	2015	2016
Caja	0	0	0	0	0
Bancos	(82,138,574)	(18,938,644)	95,106,111	376,976,638	873,942,324
Cuentas por cobrar	0	0	0	0	0
Equipo de computo	7,650,000	7,650,000	7,650,001	7,650,002	7,650,003
Muebles y enseres	3,100,000	3,100,000	3,100,000	3,100,000	3,100,000
Terreno	0	0	0	0	0
Maquinaria nueva	0	0	0	0	0
Depreciación acumulada equipo de oficina	(1,530,000)	(3,060,000)	(4,590,000)	(6,120,000)	(7,650,000)
Diferidos	0	0	0	0	0
Amortización acumulada diferidos	0	0	0	0	0
Total Activos	(72,918,574)	(11,248,644)	101,266,112	381,606,640	877,042,327
Pasivo					
Obligaciones financieras	25,550,533	20,433,647	14,549,227	7,782,145	(0)
Impuestos por pagar					
Cuentas por pagar	0	0	0	0	0
Deuda					
Total Pasivo	25,550,533	20,433,647	14,549,227	7,782,145	(0)
Patrimonio					
Capital	50,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000
Resultado del ejercicio (pérdida)	(148,469,108)	16,786,816	118,399,175	287,107,609	503,217,831
Resultado ejercicios anteriores	0	(148,469,108)	(131,682,291)	(13,283,116)	273,824,493
Total Patrimonio	(98,469,108)	(31,682,291)	86,716,884	373,824,493	877,042,324
Total Pasivo y Patrimonio	(72,918,574)	(11,248,644)	101,266,112	381,606,640	877,042,324
Cierre	0	0	0	0	0

11. IMPACTO ECONOMICO SOCIOAMBIENTAL

11.1. METAS SOCIALES DEL PLAN DE NEGOCIO

- Para el año 2015 apoyar los negocios que no tienen la capacidad económica para realizar publicidad en los medios masivos de comunicación u otros, por medio de espacio publicitario gratuito en la el portal para incentivar la demanda de dichos negocios, por ejemplo, hostales.

- Generar empleo a mas de tres personas inicialmente y a mas de siete a mediano y largo plazo.

- Utilizar elementos reciclables y orgánicos para el consumo en la oficina.

Por otra parte esta compañías estará comprometida con lo social ofreciendo por medio de la pagina web información sobre sitios de interés que fomenten el consumo responsable o la responsabilidad social. Cuando el turista ingrese a la pagina y realice el filtro para la búsqueda si asi lo desea, podrá escoger la categoría responsabilidad social, la cual ubicara los negocios que apliquen practicas sostenibles, lo que permitirá darle importancia a esas empresas.

11.2. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

A partir del plan Nacional de Desarrollo de 2010 impulsado por el Departamento Nacional de Planeación, TheColombianReview apoyará los objetivos del plan de negocio de la siguiente manera:

- Fomentará el empleo y el desarrollo de las capacidades del talento humano de la organización.
- Trabajaré para disminuir las brechas de pobreza a partir de la generación de empleos.
- Será parte del modelo económico nacional, participando en el flujo del gasto privado para incentivar el consumo a nivel nacional.
- Tributaré a las entidades respectivas para incentivar la inversión y el desarrollo social en el país.
- Fomentará las prácticas sostenibles con el fin de vender a Colombia en el exterior como una nación comprometida con el planeta. Se buscare el desarrollo de sellos verdes.

11.3. PLAN REGIONAL DE DESARROLLO

theColombianReview apoyará el Plan Nacional de Desarrollo mediante la generación de empleo, la tributación, el compromiso social por el medio ambiente y el fomento de la responsabilidad social entre los clientes y los turistas.⁶⁶

11.4. CLÚSTER

⁶⁶ Plan Regional de desarrollo

<http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Programas/DesarrolloTerritorial/OrdenamientoyDesarrolloTerritorial/DesarrolloRegional.aspx>. Octubre 12 de 2010.

El clúster al que impacta este proyecto está dirigido hacia empresas de base tecnológica como lo son PArquesoft, o People Contact. Este clúster está teniendo un crecimiento significativo. En otros países está más desarrollado el modelo, no obstante en Colombia es interesante el momento y el desarrollo tecnológico para incubar empresas y apoyar nuevos proyectos.

12. ANEXOS.

12.1 PARAMETROS MACROECONOMICOS

ESCENARIO MACROECONÓMICO	2012	2013	2014	2015	2016
Inflación interna	3.00%	2.50%	3.50%	4.50%	4.50%
Devaluación	-	6.00%	6.00%	4.00%	3.00%
Tasa de cambio promedio	2,000	2,060	2,184	2,292	2,372
Tasa de cambio diciembre	2,000	2,120	2,247	2,337	2,407
Depósitos a término fijo	7.70%	8.40%	8.00%	8.00%	8.00%
PIB	2.80%	3.5%	4.20%	4.9%	4.9%

11.2. PARAMETROS DEL NEGOCIO

PARÁMETROS DEL NEGOCIO	2012
Precios unitarios (Impacto) LIVE COP	43, 49, 55
Precios Unitarios (Impacto) Prime COP	33, 39, 45
Cantidad impactos por pauta	1,000
Precios por Pauta (1000 Impactos Live)	43,000, 49,000, 55,000
Precios por Pauta (1000 Impactos Prime)	33,000, 39,000, 45,000
Beta apalancado ⁶⁷	1.20
% Impuesto de renta	33%
% Costo deuda	12.00%

⁶⁷ Risk sector Fuente de Beta. www.bloomberg.com Agosto de 2010

13. BIBLIOGRAFIA

- FRIEND, Graham. Guide to business planning. Segunda Edición. The economist. 2009. 2p.
- KOTLER, Philip. Marketing para turismo. 3 edición. Madrid: Printice hall, 2005, prentice hall. 565p.
- MCKEEVER, Mike. How to write a business plan. 9 Edición, 2008. Editorial Nolo. 6p
- Elementos estructurales del turismo y el mercado turístico. JIMENEZ L. Revista Javeriana 430. 9-11p. 1976
- Real Academia Española. Diccionario de la lengua española. (Archivo internet). http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA. (13 de marzo de 2010)
- GALPIN, Tim. Business plan. Universidad de Dallas, 2010.
- MEDINA, Pedro. Yo creo en Colombia. Bogotá. 2010. Presentación. Fundación Yo creo en Colombia.

- Fundación Yo creo en Colombia. Colombia de la A a la Z. (Estadísticas en internet). <http://www.yocreoencolombia.com/colombia/abc/> (22 de febrero de 2010).

- Proexport. Ingreso de divisas en Colombia por turismo. (Estadísticas en internet). <http://www.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo9976DocumentNo8489.xls> (19 de febrero de 2010).

- Organización mundial del turismo. Introducción al turismo. (Archivo en internet). <http://pub.unwto.org/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/Products/1128/9284402697.pdf> (2 de marzo de 2010).

- SANCHEZ, Clara Inés. Sistema de indicadores de competitividad para el turismo colombiano. Bogotá. 2008. 60p. Trabajo de investigación. Ministerio de comercio, industria y turismo.

- Tripadvisor. Información estadística. (Estadísticas). www.tripadvisor.es (Febrero 20 de 2010).

- Ventures. Aspectos clave de un plan de negocios. (Presentación en internet). <http://www.ventures.com.co/content/view/37/112/> (26 de febrero de 2010).

- Fondo emprendedor. Formato plan de negocio. (Formato en internet). www.fondoemprender.com (20 de marzo de 2010).

- American Best College. FORBES list. 2009.

- Periódico El Tiempo. Turismo debe crecer más de 9.8%. (Artículo en internet). <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3804697> (22 de enero de 2010).

- Asociación hotelera de Colombia. Comunicado de prensa 22. (Artículo en internet). <http://www.cotelco.org/comunicados/2010/febrero/feb11.htm> (7 de marzo de 2010).

- American's Best Colleges. FORBES. (Archivo de internet). http://www.forbes.com/lists/2009/94/colleges-09_University-of-Dallas_94444.html (25 de marzo de 2010).

- http://www.emprende.org/component/option,com_rd_glossary/task,showcat/catid,69/Itemid,67/ (17 de mayo de 2010).

- CLARK, Alicia S. English-to-Spanish computer and internet dictionary. 2004. Boca Raton, Florida. 102p. ISBN 1-58112-499-6

- <http://www.adobe.com/products/photoshop/photoshop/whatisphotoshop/> (15 de mayo de 2010).

- STANTON, William. Fundamentos de Marketing. McGraw-Hill. 13a edición. 2004.

- PERLOFF, Jeffrey. Microeconomía. Tercera Edición. Pearson. Madrid. 2003. 45pp

- CHAN, Kim. Estrategia del océano azul. Harvard. 2008.

