



**PROYECTO DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN SERVICIO DE
VIAJES DE TURISMO ECOLÓGICO EN EL DEPARTAMENTO DEL VALLE
DEL CAUCA “G-TRAVEL EXPERIENCE”**

**Presentado por:
Andrés Felipe Castro Burgos**

**Profesor:
Mónica Morales**

**Trabajo Final
Proyecto Innovador III**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Cali, Colombia
Junio, 2021**

TABLA DE CONTENIDO

Síntesis del documento	6
1. Análisis del mercado	9
1.1 Definición del problema.....	9
1.2 Definición de producto y/o servicios.	11
1.3 Clientes.....	12
1.4 Análisis de los competidores.....	14
1.5 Tamaño y fracción del mercado	15
1.6 Estrategias de mercadeo y plan de ventas	16
1.7 Plan de ventas.....	17
2. Análisis técnico	20
2.1 Procesos productivos o de prestación del servicio	20
2.2 Requerimientos y proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros	25
2.3 Distribución de planta/oficinas y de equipos	26
2.4 Boceto gráfico de Website + App móvil.....	27
3. Análisis administrativo.....	29
3.1 El perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige.	29
3.2 Estructura organizacional.....	30

3.3	Socios clave.....	32
4.	Análisis legal, social y ambiental	33
5.	Análisis económico	35
5.1	Inversión en Activos Fijos	35
5.2	Inversión en Capital de Trabajo	36
5.3	Ingresos por Ventas.....	37
5.4	Estructura de Financiamiento.....	38
6.	Análisis financiero.....	39
6.1	Flujo de Caja	39
6.2	Estado de Resultados.....	40
6.3	Balance General	41
6.4	Evaluación de proyecto	42
7.	Road Map del Negocio.....	45
8.	Conclusiones.	47
9.	Referencias	50
10.	Anexos.....	53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Actividades generadoras de estrés en la planeación de un viaje.	10
<i>Tabla 2. Análisis de competidores.</i>	14
<i>Tabla 3. Criterios de segmentación de redes sociales.</i>	17
<i>Tabla 4. Precio de membresías.</i>	18
<i>Tabla 5. Proyección de ventas mensuales.</i>	19
<i>Tabla 6. Proyección de ventas anuales.</i>	19
<i>Tabla 7. Requerimientos preoperativos</i>	25
<i>Tabla 8. Perfil y funciones de los cargos.</i>	29
<i>Tabla 9. Inversión en activos fijos</i>	35
<i>Tabla 10. Amortización y depreciación de los gastos puesta en marcha</i>	36
<i>Tabla 11. Inversión en Capital de Trabajo</i>	36
<i>Tabla 12. Proyección de ventas</i>	37
<i>Tabla 13. Características del crédito</i>	38
Tabla 14. Flujo de caja - Fuente. Elaborada por los autores.	39
<i>Tabla 15. Estado de resultados proyectado.</i>	40
<i>Tabla 16. Balance general</i>	42
<i>Tabla 17. Periodo de recuperación de inversión - PayBack Simple</i>	43
<i>Tabla 18. Evaluación del Proyecto</i>	44

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1. Brochure G-TRAVEL EXPERIENCE (Lado A).</i>	21
<i>Ilustración 2. Brochure G-TRAVEL EXPERIENCE (Lado B).</i>	22
<i>Ilustración 3. Interior del prototipo de cajas sorpresa.</i>	22
<i>Ilustración 4. Visualización exterior del prototipo de la caja sorpresa.</i>	23
<i>Ilustración 5. Diagrama del proceso de prestación del servicio</i>	24
<i>Ilustración 6. Distribución de oficina</i>	27
<i>Ilustración 7. Boceto de página web</i>	28
<i>Ilustración 8. Organigrama</i>	30
<i>Ilustración 9. Análisis de escenarios</i>	45
<i>Ilustración 10. Road Map G-Travel Experience</i>	46

Síntesis del documento

El modelo de negocio planteado en este documento, busca resolver el problema que se encuentran las personas al momento de planificar un viaje para desconectarse de la rutina y conectar con la naturaleza, también que el mercado está cambiando y los viajeros ya no prefieren comprar paquetes turísticos estándar, sino ir en la búsqueda de experiencias nuevas e inolvidables de viaje.

La etapa de planeación consume un 47% del tiempo del viaje, esto se debe a que existen factores que los viajeros perciben como negativos tales como el exceso de información en redes, no saber que ropa y accesorios llevar, la búsqueda de hoteles, tiquetes, transporte y realizar un itinerario que se pueda cumplir. Por otra parte, la mayoría de las agencias de viajes se enfocan en ofrecer paquetes de turismo de masa, y no en la creación de nuevas experiencias, descubrimiento de nuevos lugares y desarrollo de las comunidades entorno al turismo ecológico, el cual según la organización mundial del turismo crece cerca de un 30% cada año y será un sector con oportunidades a desarrollar post pandemia.

La idea de negocio es planteada al ver estas necesidades no satisfechas completamente en el mercado, la persona a cargo del proyecto es Andres Felipe Castro Burgos, ingeniero industrial con experiencia en los campos financieros y de logística, el cual es apasionado por viajar, que le gustan disfrutar las actividades de turismo ecológico, el deporte, vivir, contar y retratar experiencias inolvidables. La meta con este proyecto es ofrecer un servicio de planeación de viajes sorpresa, con el cual se puedan explorar destinos ecoturísticos y actividades principalmente en el Valle del Cauca. Por medio del modelo de membresías se busca garantizar experiencias personalizadas de viaje, tener acceso a 4 viajes y brindar un buen servicio al cliente durante cualquier etapa del proceso. Se espera tener un grupo de clientes cercanos a 400 viajeros durante el primer año de funcionamiento, y expandir el portafolio de destinos y clientes a todo el país durante el tercer año de operación.

Para poder constituir la empresa se requieren recursos financieros, los cuales se buscarán por medio de financiación con entidades bancarias y aporte de los socios.

Resumen

El presente documento propone un modelo de negocios diseñado para la prestación de servicios de planeación de viajes sorpresa de Ecoturismo en búsqueda de crear experiencias inolvidables y diferentes al turismo tradicional en el departamento del Valle del Cauca. El proyecto nace de la necesidad de ofrecer una alternativa en la planificación y diseño de experiencias de viajes detectada al realizar una encuesta a un número de personas residentes en el departamento del Valle del Cauca, las cuales gastan el 47% del tiempo que demora un viaje en la etapa de planeación, quieren viajar por lo menos 1 vez cada trimestre a conocer nuevos lugares y quieren vivir la experiencia de realizar viajes sorpresa. La propuesta de valor consiste en eliminar la etapa de planeación de viaje, conectar a las personas con la naturaleza y diseñar experiencias sorpresa en torno a lo que el cliente quiere. El modelo de negocio consiste en la combinación del Apalancamiento en datos de los clientes y el sistema de membresías, con los cuales se busca segmentar, asesorar, diseñar y planear experiencias de viajes sorpresa que superen las expectativas de los viajeros. La monetización del negocio proviene del cobro mensual de las membresías dependiendo de la categoría. De acuerdo a los análisis financieros, oportunidades en el sector, barreras de entrada, innovación del modelo y supuestos realizados en el desarrollo del documento, el proyecto es viable para su ejecución, sin embargo, es sensible a variaciones en los niveles de venta de las membresías.

Palabras Claves: Ecoturismo, Viajes Sorpresa, Membresías

Abstract

This document presents a business model designed for a surprise ecotourism travel planning service that aims to create unforgettable experiences different from those of traditional tourism in Valle del Cauca. The project was born from the need to offer an alternative to the existing planning and design of travel experiences. The opportunity was identified after conducting a survey to a number of people residing in Valle del Cauca, who spend 47% of the time it takes for a trip in the planning stage, who want to travel at least 1 time every quarter to see new places and want to live the experience of making surprise trips. The value proposition consists of eliminating the travel planning stage, connecting people with nature and designing surprise experiences around what the client wants. The business model comprises the combination of Leverage customer data and a membership system that allows to segment, advise, design and plan surprise travel experiences that exceed the expectations of travelers. The monetization of the business comes from a monthly membership charge based on the category. According to the financial analysis, opportunities in the sector, entry barriers, model innovation and assumptions made in the development of the document; the project is feasible. However, the sale levels of the memberships are sensitive to variations.

Key Words: Ecotourism, Surprise Travel, Membership.

1. Análisis del mercado

1.1 Definición del problema

Los consumidores de turismo han cambiado su modo de viajar, en búsqueda de interacciones que creen nuevas experiencias, generen expectativas, involucren el factor sorpresa y permitan conocer lugares diferentes, que incluyan actividades que conecten con la cultura y naturaleza de una región (Rivera, 2014), más allá de comprar paquetes turísticos, los viajeros están en búsqueda de historias para vivir y contar (Bordas, 2013), lo que se cataloga “experiencia turística”.

Teniendo en cuenta que el turismo tradicional de masas ha alcanzado un estado de estabilización, el ecoturismo constituye una buena alternativa a la hora de diversificar la oferta de destinos (Efeverde, Redacción, 2015), con una valoración del paisaje en un sentido integral, percibido por el visitante como un atractivo turístico (Rivera, 2014), lo que genera una necesidad de innovar crear y diseñar ofertas experienciales basándose en el territorio, la cultura y las costumbres de las comunidades, propiciando relaciones entre turistas y los habitantes de la población visitada (Rivera, 2014).

Sin embargo, el exceso de información en la red, el cansancio generado por las extensas jornadas laborales y/o los periodos vacacionales establecidos por las empresas, hacen que exista una baja disponibilidad de tiempo para la planeación de un viaje de ecoturismo que se ajuste al presupuesto, actividades, requerimientos y que supere las expectativas, así que para evitar el desgaste físico y mental que trae la planeación, terminan recurriendo a paquetes estándares ofrecidos por agencias o repitiendo los mismos destinos todos los años.

Las personas consumen un 47% del tiempo total del viaje en el proceso de planeación, un 45% a disfrutar y un 8% a compartir sus experiencias (Sánchez A. , 2015). Según datos obtenidos por medio de una encuesta realizada por los autores de este proyecto en

noviembre del 2020 a 202 personas en el Valle del Cauca, el 71% describió la planeación como la etapa con mayor grado de estrés, y señalan como actividades generadoras de desgaste la búsqueda de hoteles, tiquetes, itinerario de actividades y alistamiento de equipaje.

Tabla 1. Actividades generadoras de estrés en la planeación de un viaje.

Actividades	Participación
Alistamiento de equipaje	37,91%
Búsqueda de tiquetes	26,14%
Realizar itinerario de actividades	19,61%
Búsqueda de alojamiento	16,34%
Grand Total	100,00%

Nota. Muestra 202 personas. *Fuente.* Encuesta realizada por los autores en noviembre del 2020.

En la misma encuesta, también se validó que el 67% de las personas estarían dispuestas a realizar viajes sorpresa, debido a que esto se puede convertir en un agente facilitador de la experiencia, promoviendo encuentros interculturales, un elemento novedoso, que contribuye a la flexibilidad para descubrir el destino y la gente; desarrollando un segmento emergente de demanda que actualmente cuenta con pocas alternativas que satisfaga estas expectativas, en búsqueda de turismo que de forma controlada, planificada, responsable y experiencial garantice el contacto intercultural auténtico.

Teniendo en cuenta los factores presentados con anterioridad, se identifica una oportunidad en este sector de implementar un modelo de negocio basado en Leverage Customer Data¹, el cual permite segmentar a los clientes para ofrecerles un servicio integral, y así facilitar el proceso de planeación, generación de expectativas, financiación y reconexión con la naturaleza, en función de las necesidades propias de cada viajero, respetando el cuidado de los espacios geográficos desde el punto de vista medioambiental, económico y sociocultural, esto significa que se debe planificar un turismo responsable en la utilización de los recursos y con ello capturar el segmento objetivo de consumidores, enfocándose en un desarrollo sostenible de las localidades visitadas (Rivera, 2014), que al final se traduce en la sostenibilidad en el largo plazo del modelo de negocio.

1.2 Definición de producto y/o servicios.

Con la finalidad de generar nuevas expectativas, explorar nuevas formas de sorprender a los viajeros, eliminar el tiempo dedicado a planear y la necesidad de desconectarse de la rutina de la ciudad, nace la propuesta G-TRAVEL EXPERIENCE, el servicio de planeación de viajes sorpresa, enfocado en el turismo ecológico y las experiencias que el cliente quiere vivir.

A partir del modelo de negocio Leverage Customer Data, que permite innovar en el perfilamiento y personalización del itinerario, se garantiza planes enfocados en los gustos y capacidad de pago del cliente, para así tener un match perfecto con el destino ideal.

Posterior al proceso de segmentación, los clientes pueden adquirir una de las tres membresías (Diamante – Oro – Plata), que ofrecen la opción de realizar 4 viajes sorpresa por año, diseñados de la siguiente manera: 3 lugares dentro del departamento del Valle del

¹ Crear valor mediante la recopilación de datos del cliente y preparar los datos de forma beneficiosa para uso interno o de terceros interesados. Los ingresos se generan vendiendo estos datos directamente a otros o aprovechándolos para su propio fin (Business Model Navigator, s.f.).

Cauca y 1 a nivel Nacional. Las fechas de viaje son establecidas previamente en acuerdo con el viajero. De esta forma se generan los ingresos para la operación de G-TRAVEL EXPERIENCE.

Se escogió el Valle del Cauca para desarrollar el proyecto, ya que es el cuarto departamento con mayor potencial de desarrollo en el sector de ecoturismo, y desde el año 2011 se ha posicionado como un destino multicultural y de naturaleza, gracias a la combinación de atractivos desde el Pacífico hasta los Andes, con 26 de 278 reservas nacionales y donde las actividades en torno a este tema alcanzan una calificación de 3,7 sobre una media del país de 3.1 (Colombia Productiva, 2012).

Con respecto al servicio de planeación, se tendrán una comunicación con el cliente una semana antes del viaje, donde se empieza a generar expectativa en torno a la experiencia del viaje. En este punto, se le entregará un detalle el cual contiene pistas acerca de su próximo destino, una lista chequeo de los artículos necesarios para el viaje, obsequios de nuestros asociados y un detalle de la compañía. Vale la pena aclarar que el destino del viaje se revelará 48 horas antes.

De igual manera, a través de una e-magazín, se les permite compartir a actuales y futuros usuarios las experiencias en torno al viaje, construyendo comunidad afín al ecoturismo.

1.3 Clientes

El enfoque del negocio pretende alcanzar a personas que estén en búsqueda de una forma diferente de viajar, que disfruten de los planes ecoturísticos, dispuestas a dejar que otros planeen sus vacaciones de acuerdo con su presupuesto y que el factor sorpresa esté involucrado en el proceso, ignorando cuál será su destino. Es decir, las agencias de viaje tradicionales, el alojamiento en hoteles convencionales o los paquetes de viaje estandarizados no son a priori lo que buscan (Allende, 2018).

Los factores motivacionales del segmento objetivo son: experiencias de diversidad cultural, tours, hospitalidad, sensación de seguridad y crear una comunidad de viaje con personas que compartan gustos (Allende, 2018). No obstante, se ofrece el servicio a todo tipo de cliente que quiera vivir este tipo de experiencias.

Los resultados de la encuesta realizada mencionada con anterioridad, con una muestra de 202 personas, logro determinar que el 70% de las personas estaban dispuestas a que la planeación en torno al viaje sea sorpresa, lo cual inicialmente permitió considerar deseable el proyecto; y además se pudo específicamente establecer el segmento objetivo de G-TRAVEL EXPERIENCE que corresponde a personas: (1) con ingresos mayores a 2 S.M.L.V. que recurran a sus ahorros y/o a préstamos para subsidiar sus vacaciones, (2) que en el año realicen entre 2 y 4 viajes a destinos nacionales, (3) con interés en la oferta ecoturística del departamento del Valle del Cauca y (4) personas entre 18 y 40 años (millennials), que son viajeros frecuentes del sector ecoturístico (Allende, 2018).

Como se mencionó en el capítulo anterior, el proyecto se enfoca en los turistas que estarían interesados en visitar el departamento del Valle del Cauca, debido a la multiculturalidad, la combinación de lugares y actividades que se pueden desarrollar en la región. Es un departamento que cuenta con una buena conectividad nacional y entre municipios, tiene una planta turística que ofrece diferentes tipos de alojamientos desde hoteles de primer nivel hasta hostales turísticos, con una variedad gastronómica y una diversidad de actividades ecoturísticas de las cuales se destacan el avistamiento de ballenas y aves, senderismo, montañismo, kayak, pesca, buceo y espeleología (Colombia Productiva, 2012).

1.4 Análisis de los competidores

El sector se caracteriza por una marcada competencia de precios, acompañada de un esfuerzo por ofrecer experiencias diferenciadas. Se catalogó como principales competidores a las agencias que venden paquetes y actividades de ecoturismo en el Valle del Cauca, que tienen mayor presencia en la zona y renombre. Se concluyó que la gran mayoría ofrece planes estándares que encasillan los viajeros en determinadas propuestas, lo cual abre una ventana importante para ofrecer valor agregado: la personalización.

A continuación, se presenta una tabla que resume la situación actual de los competidores directos que comparten alguna característica con el modelo de negocio.

Tabla 2. Análisis de competidores.

		<i>Escappy</i>	<i>Ecolombia Tours</i>	<i>Awake Travel</i>	<i>Viajes Ché</i>
<i>Localización</i>	Bogotá	X		X	
	Cali		X		X
<i>Modelo de negocio</i>	Venta de productos o servicios	X	X	X	X
	<i>Planes para viaje</i>	Preestablecidos	X		X
Personalizados		X	X		
<i>Perfilamiento</i>	sorpresa	X			
		Superficial. Costo adicional			
<i>Destinos</i>	Nacionales	X	X	X	X
	Internacionales	X			
<i>Canales</i>	Ecoturismo	X	X	X	X
	Página web	X	X	X	X
	Redes sociales	X	X	X	X
<i>Comunicación de experiencias para los viajeros</i>	Oficina	X	X	X	X
	Blog	X	X	X	X
	e- magazín				

Fuente. Elaborada por los autores.

El competidor que fue identificado como más fuerte para el mercado objetivo es Escappy, que según la información recolectada en su página web, es la única agencia que ofrece un perfilamiento por gustos de los clientes, sin embargo, la actualización de esta información

sugiere un costo adicional. Con presencia en el territorio colombiano, especialmente en parques nacionales y las actividades que ofrecen estas locaciones. Específicamente en el Valle del Cauca, enfocan su participación en la Región Pacífico, con destinos como Isla Gorgona, Bahía Málaga y Bahía Solano, sin explorar alternativas y actividades que integren la comunidad y fomentando un desarrollo sustentable y sostenible para la región.

La empresa tiene como enfoque competitivo integrar el servicio personalizado de planeación de las actividades del viaje, una exploración de la oferta ecoturística que ofrece el departamento y la generación de experiencias sorprendentes, las cuales serán las bases para poder prestar un servicio diferenciador con respecto a nuestros competidores, buscando un posicionamiento en el mercado como un servicio con altos estándares de calidad, innovación y comprometidos con el desarrollo sostenible de nuestra región.

1.5 Tamaño y fracción del mercado

Según la Organización Mundial del Turismo, el panorama para los viajes relacionados con la naturaleza en comparación con otras tipologías, a nivel mundial presenta un acelerado crecimiento, donde resalta el ecoturismo por encima del turismo rural o el de aventura, en términos de representación en el mercado y volumen de negocios e inversiones.

Las actividades de ecoturismo más destacadas en el mercado son el senderismo, observación de aves, espeleísmo, escalar montañas, buceo, camping al aire libre, kayak, entre otras (Colombia Productiva, 2012).

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo a través de los informes publicados por el Centro de Información Turística de Colombia, reportó para el año 2019 la llegada de 198,894 viajeros extranjeros al departamento del Valle del Cauca (Ministerio Industria Comercio y Turismo, 2020), que equivalen al 14,8%, el 85% restante corresponde a visitantes de otras ciudades de Colombia. (Secretaria de Turismo de Cali, 2019), de los cuales el 30% (343.495 Viajeros) realiza actividades de turismo ecológico (Situr, 2019).

Para realizar el cálculo del mercado total, se tuvo en cuenta la población del Valle del Cauca, que asciende aproximadamente a 4,476,000 habitantes (DANE, 2019), con un enfoque en el porcentaje de personas empleadas 88,10% de la población (DANE, 2020) y teniendo como premisa que el 30% de las personas que tienen vacaciones les gustaría realizar actividades de ecoturismo. Arroja como resultado que dentro del departamento hay un mercado potencial de 828,105 viajeros que realizan actividades de ecoturismo.

Según estas cifras, el mercado potencial de viajeros es de 1,171,600 personas (828,105 Dentro del departamento y 343,495 Provenientes de otros departamentos), lo esperado por la empresa es una participación proyectada para el primer año de operación del 0,034% del segmento potencial, lo que equivaldría a planificar 1,600 viajes y obtener 400 clientes durante este periodo.

1.6 Estrategias de mercadeo y plan de ventas

Se pretende alcanzar los primeros clientes a través de la publicidad en redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube), en vista de estas plataformas se adaptan a todos los presupuestos de las marcas y ofrecen la posibilidad de realizar segmentación geográfica, demográfica y por afinidades de los anuncios.

Debido a que G-TRAVEL EXPERIENCE se define como un servicio de planeación de viajes sorpresa, pensado para aquellas personas arriesgadas, intrépidas, que buscan salir de su zona de confort y con base en los resultados aportados por la encuesta realizada en noviembre de 2020, se sugieren como criterios de segmentación inicial para las redes sociales las siguientes características demográficas y afinidades:

Tabla 3. *Criterios de segmentación de redes sociales.*

Género:	Hombres y Mujeres
Edad:	18 años y 40 años
Ubicación geográfica:	Valle del Cauca y alrededores
Afinidades:	Viajes, sorpresa, ecoturismo, turismo ecológico, naturaleza, aventura, hoteles, acampar, camping, caminatas, avistamiento, cabalgatas, etc.

Fuente. *Elaborada por los autores.*

A sí mismo, se propone publicidad apalancada en los “micro-influencers” haciendo intercambios, actividad que consiste en el ofrecimiento de los planes turísticos a cambio de generación de contenido relacionado en sus redes sociales.

El presupuesto destinado para las actividades de mercadeo corresponderá entre el 3 y 5% de las ventas en el momento en el que negocio alcance su madurez, sin embargo, inicialmente se plantea invertir para la fase de lanzamiento el 10% del valor estimado de las ventas en los primeros 3 meses, aproximadamente \$1,700,000 COP.

G-TRAVEL EXPERIENCE contará con una página web, en donde se hará la personalización del perfil de cada viajero, la elección de la membresía y además irá una pasarela para pago electrónico.

De acuerdo con el plan de expansión propuesto para la marca, se pretende alcanzar en el mediano plazo el resto del territorio nacional, para promover el turismo sostenible y sustentable que apalanque el crecimiento del Valle del Cauca.

1.7 Plan de ventas

Al realizar el análisis del tamaño del mercado, se aprecia que existe un potencial de consumidores de este tipo de servicios de planeación de viajes de turismo ecológico en el

Departamento del Valle del Cauca, a corto plazo la compañía espera cumplir con la meta de planificar 1,600 viajes, equivalentes a tener un flujo de 400 clientes dentro de cualquier tipo de membresía.

Para la proyección de ventas del primer año, se tuvo en cuenta la información y datos recolectados por el Ministerio de Industria Comercio y Turismo de los ingresos de visitantes de otras regiones del país (33%) y los vallecaucanos (67%) que viajan dentro del Valle del Cauca en sus vacaciones.

El precio de las membresías se determinó basándose en los costos de operación incurridos tales como el hospedaje, transporte, alimentación, entradas a parques y actividades, según la categoría adquirida, se incluyen dentro de estos gastos la mano de obra directa como los guías turísticos contratados por la agencia y el guía líder.

Tabla 4. Precio de membresías.

Precio de Membresías		
Membresía Diamante	\$	400,000
Membresía Oro	\$	300,000
Membresía Plata	\$	200,000

Fuente. Elaborada por los autores.

Para la proyección de ventas en años posteriores se tuvieron en cuenta las siguientes variables: (1) El incremento de valor de los paquetes turísticos, determinados por las proyecciones de inflación realizadas por el Banco de la Republica, que estima que esa cifra estará entre los rangos de 2,3% y 2,7% para el año 2021 y de 3,1% para el año 2022 (Banco de la Republica de Colombia, 2021) y (2) la tasa de desempleo, esperando que se mantenga en un 11% a nivel de departamental y una tasa constante de crecimiento del 30% de personas interesadas en ecoturismo.

A continuación, se muestran las proyecciones de ventas mensuales y anuales.

Tabla 5. Proyección de ventas mensuales.

MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Membresías - Diamante	4	6	8	14	18	22	34	42	58	74	82	160	522
Membresías - Oro	6	9	8	16	21	22	36	45	58	76	85	191	573
Membresías - Plata	3	5	8	13	17	22	33	41	58	73	81	150	504
													1,600
Ingresos – Diamante*	\$ 1,600	\$ 2,400	\$ 3,200	\$ 5,600	\$ 7,200	\$ 8,800	\$ 13,600	\$ 16,800	\$ 23,200	\$ 29,600	\$ 32,800	\$ 64,040	\$ 208,840
Ingresos – Oro*	\$ 1,800	\$ 2,700	\$ 2,400	\$ 4,800	\$ 6,300	\$ 6,600	\$ 10,800	\$ 13,500	\$ 17,400	\$ 22,800	\$ 25,500	\$ 57,345	\$ 171,945
Ingresos – Plata*	\$ 667	\$ 1,000	\$ 1,600	\$ 2,667	\$ 3,400	\$ 4,400	\$ 6,667	\$ 8,200	\$ 11,600	\$ 14,667	\$ 16,200	\$ 29,950	\$ 101,018
Total Ingresos*	\$ 4,067	\$ 6,100	\$ 7,200	\$ 13,067	\$ 16,900	\$ 19,800	\$ 31,067	\$ 38,500	\$ 52,200	\$ 67,067	\$ 74,500	\$ 151,335	\$ 481,803

Notas. * Valores expresados en miles de pesos. **Fuente.** Elaborada por los autores.

Tabla 6. Proyección de ventas anuales.

Año	1	2	3	4
Viajeros	400	520	936	1404
Ventas Diamante	522	728	1,310	2,246
Ventas Oro	573	832	1,498	2,246
Ventas Plata	505	520	936	1,123
Total Ventas*	1,600	2,080	3,744	5,616
Ingresos Diamante	\$ 208,840	\$ 297,024	\$ 539,885	\$ 925,517
Ingresos Oro	\$ 171,945	\$ 254,592	\$ 462,758	\$ 694,138
Ingresos Plata	\$ 101,017	\$ 106,080	\$ 192,816	\$ 231,379
Total Ingresos*	\$ 481,802	\$ 657,696	\$ 1,195,459	\$ 1,851,034

Notas. * Valores expresados en miles de pesos. **Fuente.** Elaborada por los autores.

2. Análisis técnico

2.1 Procesos productivos o de prestación del servicio

Para la adecuada prestación de servicios, se deben cumplir las siguientes etapas:

1. Seleccionar los canales de comunicación de acuerdo con el segmento.
2. Establecer puntos y medios de atención al cliente.
3. Promocionar el modelo de negocio (membresías, viajes sorpresa, métodos de pago, etc.).
4. Promocionar la experiencia por medio de contratos de intercambio con micro-influencers.
5. Explicar al cliente la mecánica, términos y condiciones.
6. Realizar con el cliente la encuesta de segmentación.
7. Ubicar al cliente dentro de las categorías disponibles.
8. De acuerdo con la categoría y el perfil arrojado, se eligen los destinos que encajan con sus requerimientos, expectativas y necesidades.
9. Se ofrecen opciones de los programas disponibles para el siguiente trimestre.
10. De acuerdo con la oferta y la demanda, se deben coordinar los aspectos logísticos (transporte, hospedaje, alimentación, itinerario, etc.)
11. Una semana antes, se envía a sus residencias una caja sorpresa que contiene las pistas del siguiente destino.
12. 48 horas antes del viaje por medio de un mensaje, llamada o correo electrónico se revela el destino.
13. Socialización de los puntos de encuentro para el día del viaje.
14. Realizar la ruta de viaje, las actividades y cumplir con el itinerario previamente establecido.
15. El día de regreso se coordina el transporte a sus ciudades de origen o puntos cercanos.

16. Se realiza la encuesta de satisfacción de la experiencia.
17. Se recogen testimonios para ser publicados en la e-magazín.
18. Se actualiza el perfil del cliente en la plataforma.

Ilustración 1. Brochure G-TRAVEL EXPERIENCE (Lado A).



Fuente. Elaborada por los autores.

Ilustración 2. Brochure G-TRAVEL EXPERIENCE (Lado B).



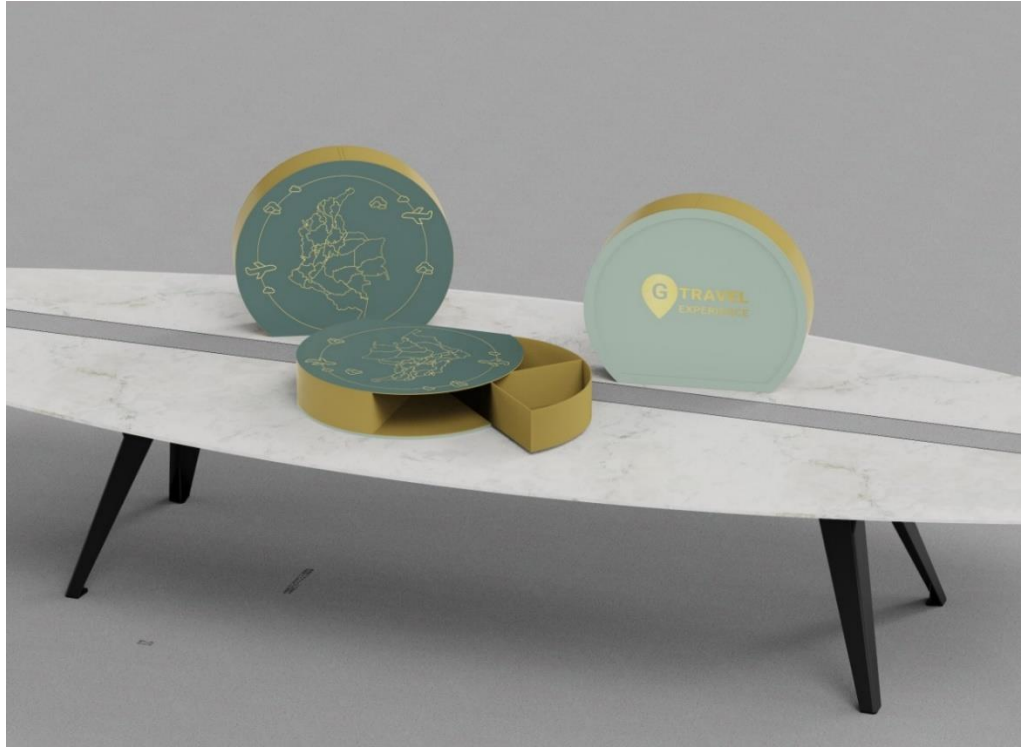
Fuente. Elaborada por los autores.

Ilustración 3. Interior del prototipo de cajas sorpresa.



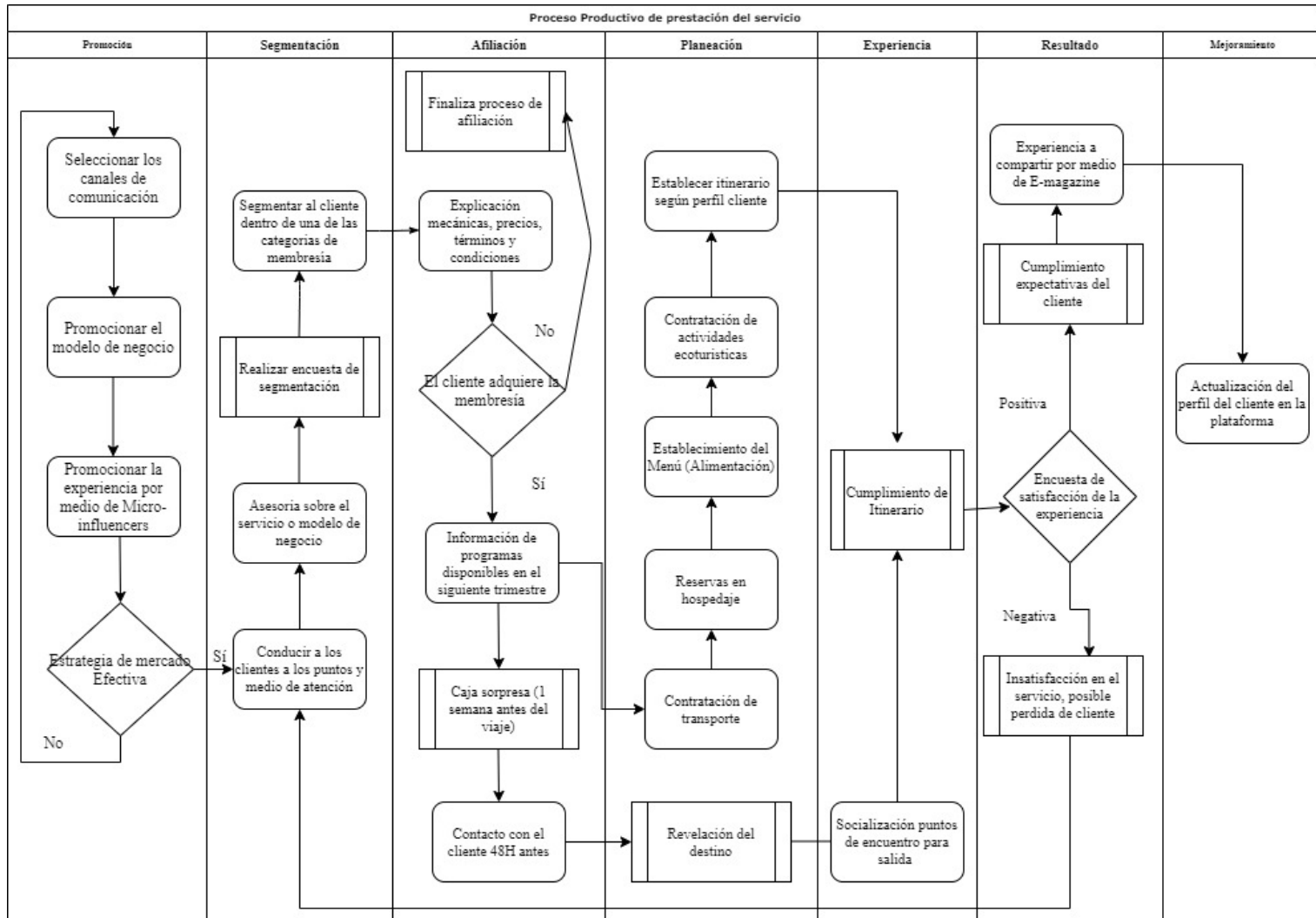
Fuente. Elaborada por los autores.

Ilustración 4. Visualización exterior del prototipo de la caja sorpresa.



Fuente. Elaborada por los autores.

Ilustración 5. Diagrama del proceso de prestación del servicio



Fuente. Elaborada por los autores.

2.2 Requerimientos y proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros

Los requerimientos preoperativos de la empresa son los siguientes:

- Contratación de personal de apoyo turístico en Cali (Salarios- Parafiscales).
- Contratación de asesoría contable y legal.
- Compra del dominio, desarrollo de la página y aplicación móvil.
- Negociación con aseguradoras que ofrezcan cobertura durante las experiencias.
- Negociación con el proveedor de las cajas sorpresa (diseño, producción y transporte).
- Negociación con la empresa de transporte, sobre el tamaño, estado, características de vehículos y tarifas.
- Alianzas con los líderes de las actividades de ecoturismo, precios, horarios, honorarios.
- Alianzas con hoteles, hostales y estaderos en los sitios.
- Alianzas con los restaurantes locales (precio y menú).
- Coordinación de las experiencias en el lugar. Relación comunidad-viajeros.

A continuación, se describen los requerimientos preoperativos en términos de equipos, muebles, enseres, y demás activos.

Tabla 7. Requerimientos preoperativos

TIPO DE ACTIVO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO*	REQUISITOS TÉCNICOS
Infraestructura – Adecuaciones	Oficina	1	\$ 1,500,000	Servicios básicos
				Conexión a Internet
				Teléfono
				Área entre 60-100 m2
	Servicios		\$ 918,000	Acueducto (\$130.000)
				Energía (\$200.000)
				Gas (\$18.000)

				Teléfono – Internet-TV (\$145.000)
				Celular (\$85.000*5)
	Servicio de Seguridad	1	\$ 650,000	Monitoreo e instalación de cámaras, alarma
	Letrero	1	\$ 1,000,000	
Equipo de comunicación y computación	Celulares	5	\$ 700,000	Gama Media-Alta Buena cámara fotográfica
	Página Web	1	\$ 5,000,000	Desarrollo y mantenimiento
	Computadores y accesorios	4	\$ 1,800,000	Computadores Dell (Mousepad-Diadema-Mouse)
			\$ 250,000	UPS
	Impresora	2	\$ 600,000	
	Licencia Office	3	\$ 500,000	
	Televisor 65 Pulgadas	1	\$ 1,500,000	
	Archivadores	2	\$ 300,000	
	Dispensador de agua	1	\$ 300,000	
	Decoración		\$ 500,000	
Otros (incluido herramientas)	Insumos de aseo		\$ 300,000	
	Papelería		\$ 500,000	
	Punto ecológico		\$ 130,000	
	Extintores		\$ 90,000	
	Señalización industrial		\$ 60,000	
Gastos preoperativos	Publicidad		\$1,700,000	
	Gastos Registros de Constitución de empresa		\$251,500	
	Instalación de equipos y redes		\$3,000,000	
	Asesorías Legales y Tributarias		\$2,000,000	

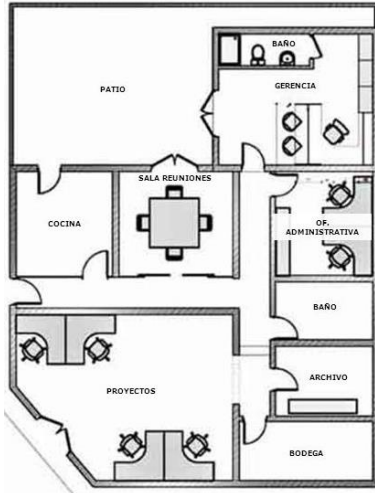
Nota: *El valor incluye impuestos y costos asociados a su compra.

Fuente. Elaborada por los autores.

2.3 Distribución de planta/oficinas y de equipos

Como se mencionó en el capítulo anterior, para el funcionamiento del negocio es necesario contar con oficinas para mantener contacto con el cliente, ofrecer un servicio de venta y postventa, puesto que un pilar fundamental de la empresa es conocer al cliente, identificar sus necesidades y satisfacer sus expectativas; además, de la atención a PQRS (preguntas, quejas, reclamos y sugerencias) en harás de mejorar el servicio.

Ilustración 6. Distribución de oficina



Fuente. Elaborada por los autores.

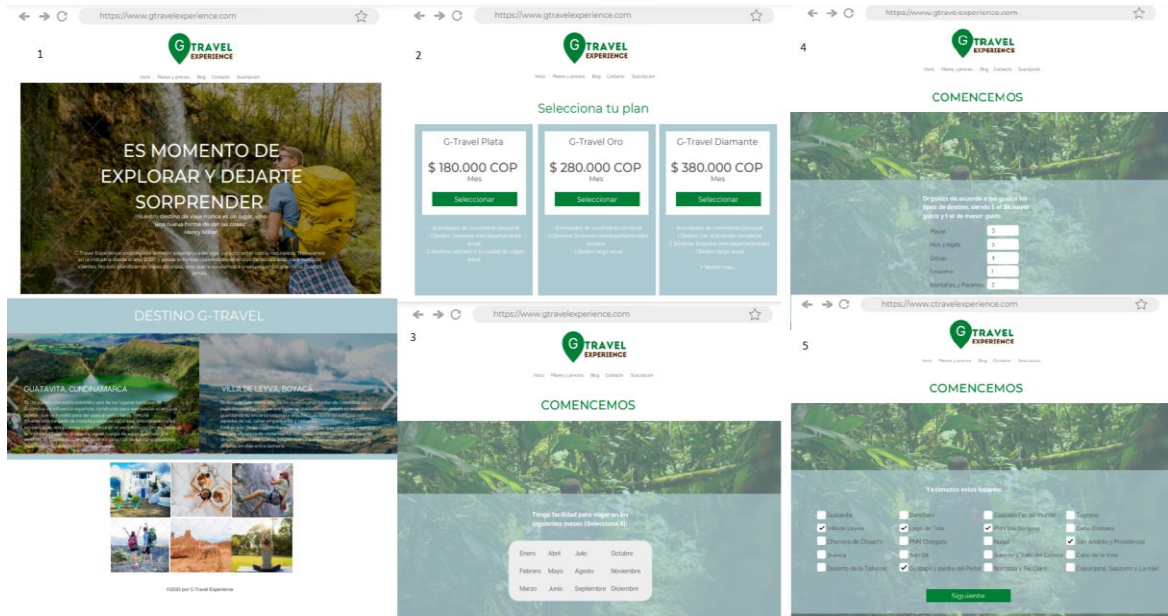
2.4 Boceto gráfico de Website + App móvil

La página web es el centro de la estrategia online de la marca, su objetivo principal es dar a conocer la oferta a través del uso de fotografías, videos y textos descriptivos; así mismo, parte del presupuesto de mercadeo estará destinado a la publicidad en el buscador para generar conocimiento y posicionamiento de marca.

Además, desde el punto de vista funcional, tiene por objeto permitir a los usuarios futuros y actuales realizar las encuestas de perfilamiento, seleccionar el tipo de membresía de interés, generar su propio perfil, compartir sus experiencias en el e-magazín, entre otros.

A continuación, se muestra en imágenes un boceto de la interfaz de la página web:

Ilustración 7. Boceto de página web



Fuente. Elaborada por los autores.

En el primer recuadro de izquierda a derecha, se presenta la página inicial de G-TRAVEL EXPERIENCE, donde se encuentra el menú principal, fotografías de los posibles destinos de viaje y la descripción de actividades. En la imagen No. 2 se presenta el detalle de cada una de las membresías, en la imagen No. 3 inicia el método de segmentación, donde se valida la disponibilidad para viajar por trimestre, en la imagen No. 4 se prioriza el tipo de destino y en la imagen No.5 las actividades que le gustaría realizar. Conforme la persona va avanzando en el formulario, la plataforma arrojará los posibles destinos que concuerden con sus requerimientos.

3. Análisis administrativo

3.1 El perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige.

Por flexibilidad y facilidad de funcionamiento G-TRAVEL EXPERIENCE se creará como una sociedad anónima simplificada. Debido a que este tipo de modelo incentiva a la formalidad, innovación y accesibilidad a préstamos en el sistema financiero.

El perfil, cargo y funciones del personal a laboral en la compañía debe ser el siguiente:

Tabla 8. Perfil y funciones de los cargos.

CARGO	#	PERFIL	FUNCIONES	FORMACIÓN	TIPO DE CONTRATO	TIEMPO	REMUNERACIÓN (COP)
Secretaria	1	Manejo paquete Office y conocimientos contables	Administración archivo Administración base de clientes Labores de Auxiliar Contable	Técnico/Tecnólogo Contabilidad- Administración de empresas	Indefinido	Completo	\$ 1,553,542
Contador	1	Conocimientos en NIIF, Declaración de renta e impuestos	Manejo de Libros Mayores. Certificar los estados financieros. Informes financieros	Profesional	Prestación de Servicios	Parcial	\$ 1,000,000
Asesores comerciales	2	Experiencia mínima de 1 año en cargos relacionados con ventas, servicio y contacto directo con clientes. Excelente presentación personal, expresión verbal y habilidades comerciales.	Brindar asesoría sobre el producto. Cierre de ventas. Contacto con clientes y proveedores	Técnico/Tecnólogo Hotelería y turismo- Administración de empresas	Indefinido	Completo	\$ 1,553,542
Guía Líder	1	Experiencia mínima de un año en manejo de grupos, recorridos turísticos, guía; conocimiento de los sitios turísticos del Valle y alrededores, excelente presentación personal, expresión verbal y habilidades comerciales.	Coordinar de manera remota, la logística del viaje, después de que el algoritmo de la página, segmenté a los usuarios por grupos de viaje. Coordinar 33 clientes semanalmente.	Técnico/Tecnólogo Hotelería y turismo	Indefinido	Completo	\$ 1,553,542
Guías Agencia	2	Experiencia mínima de un año en manejo de grupos, recorridos turísticos, guía; conocimiento de los sitios turísticos del Valle y alrededores, excelente presentación personal, expresión verbal y habilidades comerciales.	Acompañamiento en los viajes. Coordinar logística del viaje. Contacto con el cliente.	Técnico/Tecnólogo Hotelería y turismo	Prestación de Servicios	Obra/ Labor día	\$ 150,000

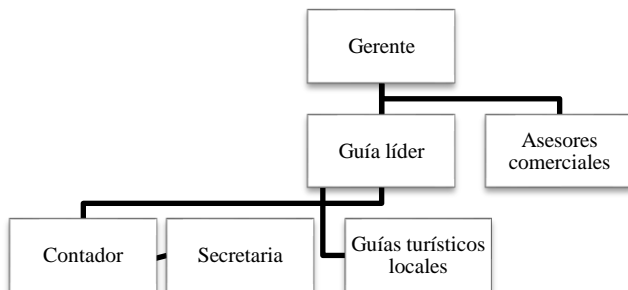
Gerente	1	<p>Excelente comunicación verbal, no verbal y persuasiva.</p> <p>Experiencia en el desarrollo de sólidas relaciones profesionales.</p> <p>Experiencia en el desarrollo e implementación de proyectos operacionales dentro de los plazos establecidos.</p> <p>Competencia ya sea intermedia o experta con uso del sistema operativo de Microsoft Windows y Microsoft Suite.</p>	<p>Coordinar con los miembros del equipo y otros socios para desarrollar mejoras y soluciones de valor agregado para los servicios de viajes prestados.</p> <p>Identificar y aprovechar oportunidades para maximizar los beneficios, controlar los gastos y asignar los recursos para cumplir y exceder los objetivos del grupo.</p>	Profesional	Indefinido	Completo	\$ 3,000,000
---------	---	--	--	-------------	------------	----------	--------------

Fuente. Elaborada por los autores.

3.2 Estructura organizacional

A continuación, se muestra la estructura organizacional, y se describen con más detalles las funciones de cada cargo.

Ilustración 8. Organigrama



Fuente. Elaborada por los autores.

3.2.1 Gerente. Persona encargada de la toma de decisiones de inversión, análisis de proyectos y determinar la viabilidad de estos. Debe contar con habilidades como comunicación asertiva, dominio en atención a clientes, capacidad de liderazgo, conocimiento en contabilidad y gestión de KPI's, que garanticen el mejoramiento y crecimiento continuo de la empresa.

3.2.2 Contador. Tendrá a su cargo la elaboración y análisis de la información financiera de la empresa, participación en la elaboración y seguimiento de presupuestos, debe contar con habilidades analíticas y de negociación, ya que estará encargada de asesorar financieramente y fiscalmente la operación.

3.2.3 Asesores comerciales. Deben contar con conocimientos en ventas y mercadeo, por lo menos con una experiencia mínima de un año, con conocimientos en servicio al cliente, poder de persuasión y capacidad para comunicar ideas oralmente, también tener conocimiento de las actividades y lugares de los cuales se ofrece el servicio. Estarán encargados de realizar la gestión comercial y actividades de planeación como las reservas de hoteles y transporte.

3.2.4 Guía líder. Debe contar con habilidades de liderazgo, comunicación, coordinación y manejo de grupos. Conocimiento de la región del valle del Cauca. Desarrollará actividades como la coordinación del transporte, itinerario del grupo, contratación de los guías acompañantes, hará parte del equipo negociador con los líderes de actividades en sitio, encargado de contratar y establecer la logística de entrega de la caja sorpresa. Encargado de la planeación de los grupos de viaje después de que el algoritmo de la página los agrupe por lugares, fechas y actividades.

3.2.5 Guías turísticos. Deben tener experiencia de mínimo 1 año, en manejo de grupos, conocimiento de los lugares y actividades en la región del Valle del Cauca. Con alta vocación de servicio, estarán a cargo de la coordinación del transporte del grupo, atento a solicitudes de los viajeros, cumplimiento del itinerario y acompañarán todos los viajes.

3.2.6 Secretaria: Debe tener conocimientos ofimáticos y contables, será apoyo de la contadora y el gerente. Encargada del manejo del archivo, administración de la base de datos de clientes.

3.3 Socios clave

Para desarrollar el proyecto es importante establecer relaciones con aliados estratégicos (Ver Anexo 1. Canvas), con los cuales se puedan construir relaciones que faciliten la prestación del servicio.

En primer lugar, se encuentra la comunidad, ya que establecer una relación gana-gana con ellos, permitirá el buen desarrollo de las actividades, impulsando el ecoturismo en el lugar, generando empleo de forma indirecta y desarrollando la comunidad entorno a la empresa, lo cual se percibe como una buena práctica de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Los hoteles y restaurantes locales también son socios claves, ya que el poder negociar menús, días de estadías, acomodaciones, horas de check-in, check-out y otros servicios; permite minimizar los costos de operación y garantiza un buen servicio al cliente en su estadía.

Así mismo, las aseguradoras son un factor de suprema importancia en nuestra operación, ya que permiten adquirir pólizas que cubren a nuestros clientes de cualquier imprevisto durante el viaje.

Los servicios de transporte terrestre y aerolíneas, con los cuales se realizarán acuerdos de rutas y tiquetes para minimizar los costos logísticos en cada trayecto, con el objetivo de garantizar un servicio responsable, aseado y puntual.

Los parques nacionales serán unos aliados estratégicos no menores, debido a que en algunos de estos se realizan actividades ecoturísticas como avistamiento de aves, avistamiento de ballenas, senderismo, entre otras. El negociar planes de grupo reducen costos operacionales, ayuda a incrementar el flujo de turistas, garantiza el cumplimiento del itinerario y permite brindar una experiencia gratificante entorno a la naturaleza.

Los desarrolladores de software son aliados estratégicos, para la construcción, funcionamiento, mantenimiento y actualizaciones de la página web, para así garantizar la prestación del servicio.

En la búsqueda de una experiencia memorable los proveedores de cajas sorpresa son socios claves, para que desarrollen piezas de alta calidad y colección, ya que es la primera impresión del viaje sorpresa y con la cual se empiezan a generar expectativas. El negociar con un proveedor que garantice buen lead time, volúmenes y calidad, hace que los costos logísticos se reduzcan.

4. Análisis legal, social y ambiental

En cuanto a la parte legal, social y ambiental para garantizar el funcionamiento de la empresa es necesario en primer lugar cumplir con los requerimientos para la constitución y operación de las empresas de este tipo en Colombia, tales como estar registrado en cámara y comercio, contar con el registro nacional de turismo (RNT), inscripción en el RUT en el DANE y el Registro de industria y comercio.

Para el desarrollo económico del país, se establece la ley 300 de 1996, Ley General de Turismo, en la cual establece como principal objetivo la implementación de políticas que incentiven, la creación de empresas de turismo, dado el potencial, diversidad de territorios y actividades que se pueden realizar en el país. (Gobierno de Colombia, 1996). A través del Decreto 2755 del año 2003 y por medio de los artículos 10, 11 y 12 establece los siguientes incentivos para las empresas que desarrollen actividades de ecoturismo en el país: (Ministerio de Justicia, 2003)

“Artículo 10. Rentas exentas provenientes de los servicios de ecoturismo. Las rentas provenientes de los servicios de ecoturismo prestados dentro del territorio nacional, están exentas del impuesto sobre la renta por el término de 20 años, a partir del 1° de enero de

2003, siempre que se cumplan los requisitos establecidos en el presente Decreto.” (Ministerio de Justicia, 2003)

“Artículo 11. Servicios de ecoturismo. Para efectos de la exención a que se refiere el artículo anterior se entiende por ecoturismo la definición contenida en el artículo 26 de la Ley 300 de 1996 y por servicios de ecoturismo las actividades organizadas, directamente relacionadas con la atención y formación de los visitantes en áreas con atractivo natural especial, que comprenden: Alojamientos y servicios de hospedaje, Interpretación del patrimonio natural, Transporte, Alimentación y Eco-actividades.” (Ministerio de Justicia, 2003)

“Artículo 12. Requisitos para la procedencia de la exención en la prestación de servicios de ecoturismo. Para la procedencia de la exención por concepto de servicios de ecoturismo, el contribuyente deberá acreditar el cumplimiento de los siguientes requisitos cuando la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN, los exija: Inscripción en el Registro Nacional de Turismo (RNT), Certificado del ministerio de ambiente, vivienda y desarrollo territorial que certifique que se cumplen con los requisitos para la prestación del servicio, certificados de revisoría fiscal donde se separen los ingresos obtenidos de la prestación de servicios ecoturísticos exentos de renta de otros ingresos por actividades de la empresa.” (Ministerio de Justicia, 2003)

Con el fin de atraer mayores flujos de capital foráneo e impulsar el sector del turismo en el país, la Ley de Financiamiento (la 1943 de 2018) permite una renta especial del 27% para aquellos proyectos de desarrollo de infraestructura para el turismo con este marco normativo no se esté sujeto al impuesto al patrimonio, ni al pago de renta presuntiva, a las empresas que se dediquen al turismo. Actualmente existen leyes que fomentan el desarrollo de actividades culturales y turísticas, una de ellas es la exclusión del IVA para empresas que desarrollen planes que ayuden a crecer este segmento del mercado. (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2013).

5. Análisis económico

5.1 Inversión en Activos Fijos

Como se mencionó en el capítulo anterior para el funcionamiento de G-TRAVEL EXPERIENCE, se deben realizar algunas inversiones en activos fijos, pero al ser una empresa prestadora de servicios no se requiere la inversión en maquinaria o inversión en terrenos, ya que la empresa funcionara en un local arrendado. El costo de la inversión en activos fijos asciende a \$15,710,000.

Tabla 9. Inversión en activos fijos

DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	PRECIO TOTAL
Letrero	1,000,000	1	\$ 1,000,000
Celulares	700,000	5	\$ 3,500,000
Computador de Escritorio	1,600,000	4	\$ 6,400,000
Accesorios PC	200,000	4	\$ 800,000
Impresora Láser Multifuncional	600,000	2	\$ 1,200,000
TV 65 Pulgadas LG	1,400,000	1	\$ 1,400,000
Archivadores	300,000	2	\$ 600,000
Dispensador de Agua	250,000	1	\$ 250,000
Punto ecológico	130,000	2	\$ 260,000
Extintores	90,000	2	\$ 180,000
Señalización Industrial	60,000	2	\$ 120,000
TOTAL			\$ 15,710,000

Fuente. Elaborada por los autores.

Para el cálculo de las depreciaciones se tiene en cuenta el valor de los equipos de cómputo y accesorios los cuales se depreciarán a 5 años. Por otra parte, las licencias Office, desarrollo de página web y gastos pre-operativos donde se encuentra la publicidad previa, asesorías legales y tributarias; y la adecuación del local, se amortizarán a 5 años.

Tabla 10. Amortización y depreciación de los gastos puesta en marcha

DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL	# AÑOS	DEPR/AMORT ANUAL
Equipos de Computo	15,710,000	5	\$ 3,142,000
Licencias Office	1,500,000	5	\$ 300,000
Desarrollo Página Web	5,000,000	5	\$ 1,000,000
Constitución Legal G-Travel	251,500	5	\$ 50,300
Publicidad Preoperativa	1,700,000	5	\$ 340,000
Asesorías Legales y Tributarias	2,000,000	5	\$ 400,000
Adecuaciones	3,000,000	5	\$ 600,000
TOTAL	29,161,500		\$ 5,832,300

Fuente. Elaborada por los autores.

5.2 Inversión en Capital de Trabajo

Los gastos del personal hacen parte de la inversión en capital de trabajo y en este rubro se consideran el pago de salarios, prestaciones sociales, subsidios y bonificaciones, también se incluyen el pago de honorarios al contador, el cual se contrata por obra/labor, se incluye el valor de los servicios públicos (energía, acueducto, alcantarillado y telefonía) y el valor del arriendo del local.

Tabla 11. Inversión en Capital de Trabajo

DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Secretaría	\$ 19,914,504	\$ 20,711,084	\$ 21,539,528	\$ 22,401,109	\$ 23,297,153
Contador	\$ 12,000,000	\$ 12,120,000	\$ 12,241,200	\$ 12,363,612	\$ 12,487,248
Asesores comerciales	\$ 39,829,008	\$ 41,422,168	\$ 61,721,559	\$ 64,190,421	\$ 66,758,038
Guía líder	\$ 19,914,504	\$ 30,032,336	\$ 79,658,016	\$ 82,844,337	\$ 86,158,110
Guías agencia	\$ 7,200,000	\$ 7,488,000	\$ 13,037,760	\$ 18,959,270	\$ 19,717,641
Gerente	\$ 36,000,000	\$ 36,720,000	\$ 38,556,000	\$ 40,483,800	\$ 42,507,990
Papelería	\$ 2,000,000	\$ 2,040,000	\$ 2,121,600	\$ 2,206,464	\$ 2,294,723

Servicios públicos	\$ 11,016,000	\$ 11,236,320	\$ 11,685,773	\$ 12,153,204	\$ 12,639,332
Arriendo	\$ 18,000,000	\$ 18,360,000	\$ 19,094,400	\$ 19,858,176	\$ 20,652,503
Total capital de trabajo	\$ 165,874,016	\$ 180,129,909	\$ 259,655,835	\$ 275,460,393	\$ 286,512,738

Fuente. Elaborada por los autores.

5.3 Ingresos por Ventas

Como se mencionó en el capítulo 1, los ingresos de G-TRAVEL EXPERIENCE son generados por venta de las membresías con cobro mensual, que van desde la categoría Plata con un precio de \$200,000, Oro \$300,000 y Diamante \$400,000. Además, se asume un incremento del 3% en el valor cada año.

Tabla 12. Proyección de ventas

AÑO	1	2	3	4
Viajeros	400	520	936	1404
Ventas Diamante	522	728	1.31	2.246
Ventas Oro	573	832	1.498	2.246
Ventas Plata	505	520	936	1.123
Total Ventas*	1.6	2.08	3.744	5.616
Ingresos Diamante	\$ 208,840	\$ 299,936	\$ 539,885	\$ 925,517
Ingresos Oro	\$ 171,945	\$ 257,088	\$ 462,758	\$ 694,138
Ingresos Plata	\$ 101,017	\$ 107,120	\$ 192,816	\$ 231,379
Total Ingresos	\$ 481,802	\$ 664,144	\$ 1,195,459	\$ 1,851,034

Fuente. Elaborada por los autores.

5.4 Estructura de Financiamiento

La estructura de financiación del proyecto se determina en un 49% aporte de los socios (\$52,000,000) y en un 51% por medio de un préstamo bancario (\$55,000,000), la inversión inicial del proyecto es de \$107,000,000. Para la financiación se analizaron varios tipos de préstamos y entidades bancarias, y se optara por realizar la financiación con Bancolombia S.A, adquiriendo un préstamo con las siguientes características:

Tabla 13. Características del crédito

DESCRIPCIÓN	
Valor Préstamo	\$ 55,000,000
Cuotas	60
Años	5
Tipo	Tasa Variable-Cuota Fija
Valor Cuotas	\$ 1,301,526
Tasa M.V.	1,23%
Tasa E.A.	15,80%

Fuente. Elaborada por los autores.

En el Anexo 4 se encuentra la tabla de amortización del crédito, estos recursos se invertirán en capital de trabajo y los gastos de la puesta en marcha del proyecto, con la finalidad de cumplir con las obligaciones financieras que tiene la empresa hasta alcanzar el punto de equilibrio. Los requisitos para acceder al crédito son básicos lo que hace fácil conseguir la financiación, los principales requisitos son ser cliente del banco, presentar el pagaré y formulario completamente diligenciado, contar con ingresos mayores a 3 salarios mínimos legales vigentes y tener un rango de edad entre 21 a 75 años.

6. Análisis financiero

6.1 Flujo de Caja

Para el primer año se inicia con un saldo de \$77,8 millones, el cual es el resultado de restar todos los gastos pre-operativos donde se utilizaron \$30,3 millones de los \$107 millones disponibles para invertir en el año 0.

Para el primer año de operación se estimó un nivel de ventas de 400 membresías, correspondiente a 1,600 viajes programados, donde en promedio se venderán 133 membresías por tipo de categoría (Diamante- Oro- Plata). Cabe aclarar que la venta de membresías es la única fuente de ingresos, así que para el primer año asciende a \$481,8 millones, y el valor del disponible para el año 1 sería de \$559 millones de pesos.

Tabla 14. Flujo de caja - Fuente. Elaborada por los autores.

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo Inicial	\$ 77,839	\$ 25,417	\$ 20,942	\$ 62,465	\$ 243,400
Ingresos Por Ventas	\$ 481,802	\$ 664,144	\$ 1,195,459	\$ 1,851,034	\$ 2,097,221
Total Disponible	\$ 559,640	\$ 689,561	\$ 1,216,401	\$ 1,913,498	\$ 2,340,621
Costo de Ventas	\$ 340,286	\$ 462,572	\$ 857,790	\$ 1,267,955	\$ 1,427,125
Materias Primas	\$ 313,171	\$ 425,052	\$ 765,094	\$ 1,166,151	\$ 1,321,249
Mano de Obra Directa	\$ 27,115	\$ 37,520	\$ 92,696	\$ 101,804	\$ 105,876
Gastos de Administración	\$ 125,430	\$ 129,081	\$ 176,966	\$ 239,039	\$ 281,657
Secretaría	\$ 19,915	\$ 20,711	\$ 21,540	\$ 22,401	\$ 23,297
Contador	\$ 12,000	\$ 12,120	\$ 12,241	\$ 12,364	\$ 12,487
Gerente	\$ 36,000	\$ 36,720	\$ 38,556	\$ 40,484	\$ 42,508
Papelería	\$ 2,000	\$ 2,040	\$ 2,122	\$ 2,206	\$ 2,295
Servicios Públicos	\$ 11,016	\$ 11,236	\$ 11,686	\$ 12,153	\$ 12,639
Arriendo	\$ 18,000	\$ 18,360	\$ 19,094	\$ 19,858	\$ 20,653
Publicidad	\$ 26,499	\$ 27,894	\$ 71,728	\$ 129,572	\$ 167,778
Gastos de Ventas	\$ 52,890	\$ 61,346	\$ 103,563	\$ 147,487	\$ 182,105
Asesores comerciales	\$ 39,829	\$ 41,422	\$ 61,722	\$ 64,190	\$ 66,758
Comisiones	\$ 5,541	\$ 9,962	\$ 23,909	\$ 55,531	\$ 83,889
Obsequios	\$ 7,520	\$ 9,962	\$ 17,932	\$ 27,766	\$ 31,458
Impuesto de Renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortizaciones Prestamos	\$ 15,618	\$ 15,618	\$ 15,618	\$ 15,618	\$ 15,618
Total Egresos	\$ 534,223	\$ 668,619	\$ 1,153,937	\$ 1,670,099	\$ 1,906,505
Saldo Flujo de Efectivo	\$ 25,417	\$ 20,942	\$ 62,465	\$ 243,400	\$ 434,115

El costo de ventas de los viajes sorpresa corresponden a \$340 millones de pesos, equivalente al 65% de los ingresos, los cuales incluyen los gastos en transporte, alimentación, transporte y pago de las actividades que componen los paquetes turísticos. (Bulla, 2017), los cuales suman \$313 millones, los salarios y viáticos de los guías contratados hacen parte del costo de mano de obra directa y su valor es de \$27 millones de pesos. Se cuenta con un programa de comisiones del 1,2%, el cual crecerá 1,5% cada 2 años. Por otro lado, el préstamo se amortizará a 5 años y la cuota anual será de \$15,6 millones.

6.2 Estado de Resultados

Se realiza la proyección de los estados de resultados teniendo en cuenta la proyección de ventas mostrada en capítulos anteriores y los gastos incurridos en el proyecto, lo cual nos arroja para el primer año de vida de la empresa pérdidas por \$50 Millones de pesos, y a partir del año 3 se generan utilidades, esperando cerrar el quinto año de funcionamiento con utilidades cercanas a \$199 millones de pesos. Depreciaciones y amortizaciones se realizarán durante 5 años, adicionalmente la empresa está exenta de pagar impuesto de renta durante los primeros 20 años de funcionamiento, acogiendo a las políticas de fomento del ecoturismo en Colombia y economía naranja vigentes a partir del año 2019. Detalles del P&G en Anexos 5 ,6 7, 8 ,9, 10

Tabla 15. Estado de resultados proyectado.

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 481,802	\$ 64,144	\$ 1,195,459	\$ 1,851,034	\$ 2,097,221
Costo de Ventas	\$ 340,286	\$ 462,572	\$ 857,790	\$ 1,267,955	\$ 1,427,125
Mano de Obra Directa	\$ 27,115	\$ 37,520	\$ 92,696	\$ 101,804	\$ 105,876
Materias Primas	\$ 313,171	\$ 425,052	\$ 765,094	\$ 1,166,151	\$ 1,321,249
Utilidad Bruta	\$ 141516	\$ 201,572	\$ 337,670	\$ 583,079	\$ 670,096
Gastos de Administración	-\$ 131,262	-\$ 134,914	-\$ 182,798	-\$ 244,871	-\$ 287,489

Secretaria	\$ 19,915	\$ 20,711	\$ 21,540	\$ 22,401	\$ 23,297
Contador	\$ 12,000	\$ 12,120	\$ 12,241	\$ 12,364	\$ 12,487
Gerente	\$ 36,000	\$ 36,720	\$ 38,556	\$ 40,484	\$ 42,508
Papelería	\$ 2,000	\$ 2,040	\$ 2,122	\$ 2,206	\$ 2,295
Servicios Públicos	\$ 11,016	\$ 11,236	\$ 11,686	\$ 12,153	\$ 12,639
Arriendo	\$ 18,000	\$ 18,360	\$ 19,094	\$ 19,858	\$ 20,653
Publicidad	\$ 26,499	\$ 27,894	\$ 71,728	\$ 129,572	\$ 167,778
Depreciaciones	\$ 3,142	\$ 3,142	\$ 3,142	\$ 3,142	\$ 3,142
Gastos Preoperativos	\$ 2,690	\$ 2,690	\$ 2,690	\$ 2,690	\$ 2,690
Gastos de Ventas	-\$ 52,890	-\$ 61,346	-\$ 103,563	-\$ 147,487	-\$ 182,105
Asesores comerciales	\$ 39,829	\$ 41,422	\$ 61,722	\$ 64,190	\$ 66,758
Comisiones	\$ 5,541	\$ 9,962	\$ 23,909	\$ 55,531	\$ 83,889
Descuentos	\$ 7,520	\$ 9,962	\$ 17,932	\$ 27,766	\$ 31,458
Utilidad Operacional	-\$ 42,636	\$ 5,311	\$ 51,309	\$ 190,721	\$ 200,502
Intereses Financieros	-\$ 7,589	-\$ 6,321	-\$ 4,851	-\$ 3,150	-\$ 1,180
Crédito Bancos	-\$ 7,589	-\$ 6,321	-\$ 4,851	-\$ 3,150	-\$ 1,180
Utilidad Antes de Impuestos	-\$ 50,225	-\$ 1,009	\$ 46,457	\$ 187,571	\$ 199,322
Impuesto de Renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad después de Impuestos	-\$ 50,225	-\$ 1,009	\$ 46,457	\$ 187,571	\$ 199,322

Fuente. Elaborada por los autores.

6.3 Balance General

En el balance general se presentan los resultados del año, donde se puede apreciar el saldo de flujo de efectivo por \$77,8 Millones como primera partida. La compañía no tiene cuentas pendientes por cobrar, ya que el pago de las membresías se hace de contado y el modelo de negocio no contempla una política de créditos.

En cuanto a los pasivos la empresa al realizar los pagos a proveedores de contado, no genera una partida de cuentas por pagar, por otra parte, al ser una empresa que se dedica al ecoturismo y desarrollo sostenible se encuentra exenta de impuestos durante los primeros

20 años de vida. Como pasivo a largo plazo se incluye el préstamo con Bancolombia S.A, el cual quedara liquidado en el año 5 de operación.

Tabla 16. Balance general

DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activos Corrientes						
Caja-Bancos	\$ 77,839	\$ 25,417	\$ 20,942	\$ 62,465	\$ 243,400	\$ 434,115
Total Activos Corrientes	\$ 77,839	\$ 25,417	\$ 20,942	\$ 62,465	\$ 243,400	\$ 434,115
Gastos Preoperativos	\$ 13,452	\$ 10,761	\$ 8,071	\$ 5,381	\$ 2,690	\$ -
Activos Fijos	\$ 15,710	\$ 12,568	\$ 9,426	\$ 6,284	\$ 3,142	\$ -
Equipos de computo	\$ 9,800	\$ 9,800	\$ 9,800	\$ 9,800	\$ 9,800	\$ 9,800
Otros Activos	\$ 5,910	\$ 5,910	\$ 5,910	\$ 5,910	\$ 5,910	\$ 5,910
Depreciación Acumulada		\$ 3,142	\$ 6,284	\$ 9,426	\$ 12,568	\$ 15,710
Total Activos Fijos	\$ 29,162	\$ 23,329	\$ 17,497	\$ 11,665	\$ 5,832	\$ -
Total Activos	\$ 107,000	\$ 48,746	\$ 38,439	\$ 74,129	\$ 249,232	\$ 434,115
Pasivos Corrientes						
Impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivo Corriente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivos Largo Plazo	\$ 55,000	\$ 46,971	\$ 37,673	\$ 26,906	\$ 14,438	\$ -
Obligaciones financieras	\$ 55,000	\$ 46,971	\$ 37,673	\$ 26,906	\$ 14,438	\$ -
Total Pasivo	\$ 55,000	\$ 46,971	\$ 37,673	\$ 26,906	\$ 14,438	\$ -
Capital Social	\$ 52,000	\$ 52,000	\$ 52,000	\$ 52,000	\$ 52,000	\$ 52,000
Utilidad del periodo	\$ -	-\$ 50,225	-\$ 1,009	\$ 46,457	\$ 187,571	\$ 199,322
Utilidad Acumulada	\$ -	\$ -	-\$ 50,225	-\$ 51,234	-\$ 4,777	\$ 182,794
Total Patrimonio	\$ 52,000	\$ 1,775	\$ 766	\$ 47,223	\$ 234,794	\$ 434,115
Total Pasivos y Patrimonio	\$ 107,000	\$ 48,746	\$ 38,439	\$ 74,129	\$ 249,232	\$ 434,115

Fuente. Elaborada por los autores.

6.4 Evaluación de proyecto

Para calcular el tiempo de retorno de inversión se tiene en cuenta los saldos de los flujos de efectivo y se realiza el estimado del Payback simple, el cual arroja como resultado que en 3,38 años se recupera la inversión (Tabla 17). También se realiza el cálculo del Payback descontado el cual arroja que la inversión se recupera a los 4,01 años (Tabla 18)

Tabla 17. *Periodo de recuperación de inversión - PayBack Simple*

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo Flujo de Efectivo	-\$ 30,669	\$ 7,739	\$ 33,068	\$ 94,788	\$ 151,804
Acumulado	-\$ 137,669	-\$ 129,931	-\$ 96,863	-\$ 2,075	\$ 149,729
Inversión Inicial	-\$ 107,000				
PRI	4,01	Años			

Fuente. *Elaborada por los autores.*

Tabla 18: *Periodo de recuperación de Inversión - PayBack Descontado*

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo Flujo de Efectivo	-\$ 36,803	\$ 11,144	\$ 57,141	\$ 196,553	\$ 377,736
Acumulado	-\$ 143,803	-\$ 132,660	-\$ 75,519	\$ 121,034	\$ 498,770
Inversión Inicial	-\$ 107,000				
PRI	3,38	Años			

Fuente. *Elaborada por los autores.*

También se utiliza el Valor Presente Neto (VPN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y TIR modificada (TIRM) para evaluar la viabilidad del proyecto, teniendo como supuesto una tasa mínima de retorno del 20% y que el VPN de los flujos de efectivo sea mayor a 0.

Por medio del cálculo del VPN se determina que el proyecto es viable al arrojar un resultado positivo, obteniendo un valor de \$115 millones, es decir que el proyecto logra ser rentable y logra satisfacer la tasa de oportunidad de los inversionistas.

Se evalúa el proyecto por medio de la TIR arrojando una tasa del 39,65%, la cual es mayor a la tasa mínima de retorno del 20% esperada por los inversionistas, lo cual valida la factibilidad del proyecto. Por otra parte, se calcula la TIRM suponiendo que los flujos se reinvierten a la misma tasa de oportunidad 20%, esta medida de evaluación del proyecto arroja una tasa del 34,35%. De acuerdo con lo anterior por medio de la TIR y la TIRM se llega a la conclusión que el proyecto es viable, ya que estas tasas son mayores a la tasa mínima de retorno esperada por los inversionistas.

También vale la pena mencionar que, al ser un negocio de servicios turísticos, la TIR puede ser mayor a la TIR arrojada al evaluar negocios de manufactura, ya que en G-TRAVEL EXPERIENCE no hay capital invertido en cartera, inventarios o maquinaria. En la siguiente tabla se muestra la evaluación del proyecto por medio del flujo de caja libre.

Tabla 18. *Evaluación del Proyecto*

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EBITDA		-\$ 36,803	\$ 11,144	\$ 57,141	\$ 196,553	\$ 206,334
(-) Impuestos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
1, Flujo de fondos neto del periodo		-\$ 36,803	\$ 11,144	\$ 57,141	\$ 196,553	\$ 206,334
Inversión con recursos propios	\$ 52,000					
Inversión con recursos externos	\$ 55,000					
2, Inversiones netas del periodo	-\$ 107,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
3, Liquidación de la empresa						85,701
4, (=1-2+3) FLUJO DE CAJA LIBRE	-\$ 107,000	-\$ 36,803	\$ 11,144	\$ 57,141	\$ 196,553	\$ 292,035

Tasa interna de retorno	39,65%
Valor presente neto	115,288
Tasa mínima de retorno	20,00%
TIRM	34,35%

Fuente. Elaborada por los autores.

Por otra parte, se hace un análisis de sensibilidad al modelo financiero evaluando 2 escenarios, en el primer escenario se pronostica una disminución de las ventas en 6% durante todos los años y en el segundo escenario un aumento en los costos de venta correspondientes al 67% de los ingresos, manteniendo los demás rubros como constantes. Como resultado de estas simulaciones se puede concluir que, si las demás variables se mantienen constantes, las ventas no pueden disminuir más de un 6% en el año y que, si los costos aumentan por encima del 67%, se debe recurrir a la capitalización de la empresa para evitar un patrimonio negativo, sin embargo, después de recapitalizar la empresa el vpn sigue siendo positivo, y la TIR mayor a la tasa mínima de retorno del 20%.

Ilustración 9. Análisis de escenarios

	ESCENARIO BASE	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2
Tasa Interna de Retorno	39,65%	33,0%	26,57%
Valor Presente Neto	115,288	74,873	32,251
Tasa Mínima de Retorno	20,00%	20,00%	20,00%
TIRM	34,35%	29,11%	24,07%

Fuente. Elaborada por los autores.

7. Road Map del Negocio

G-Travel Experience está enfocado en brindar a los viajeros experiencias de viajes inolvidables, mediante la conexión con la naturaleza, eliminar la etapa de planeación, transformar e incentivar la interacción entre viajero y medio ambiente, promoviendo el ecoturismo en el Valle del Cauca. Para lograr brindar un buen servicio se definen 3 pilares importantes como: Contar con personal calificado y con vocación de servicio, procesos de prestación del servicio flexibles con énfasis en el mejoramiento continuo y por último el desarrollo de la imagen de la marca.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente para el funcionamiento administrativo es necesario buscar la financiación del proyecto, realizar los trámites de registro ante los entes competentes, búsqueda de las instalaciones, adecuaciones, reclutamiento del personal, contratación y entrenamiento en las funciones a desempeñar.

En cuanto al tema logístico, se debe establecer contratos con aseguradoras, las relaciones con las comunidades locales de destino, generar alianzas comerciales (Hoteles, Restaurantes, Transporte, etc.) y definir los itinerarios iniciales de viaje. Lo cual nos ayuda a tener flexibilidad en la prestación del servicio al establecer relaciones gana-gana con nuestros proveedores.

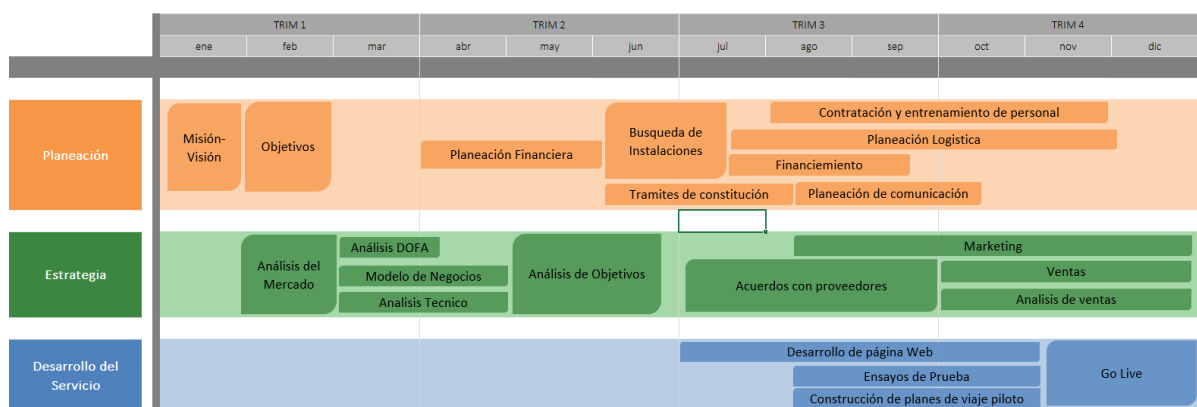
Desde el punto de vista de mercadeo, es necesario contar con un periodo de planeación, en donde se define el tono de comunicación, la identidad de marca, las estrategias de comunicación, el diseño de las piezas publicitarias iniciales, aproximación con los influencers, acercamiento con los proveedores y las pruebas de producción de las cajas sorpresa.

También se debe desarrollar la página web, diseñar las encuestas, toma de fotografías y videos, construcción de los textos de descripción y realizar las pruebas de la plataforma.

Para realizar todas estas actividades se estima un periodo improductivo de 6 meses teniendo como hitos principales la finalización del entrenamiento del personal, funcionamiento de la página web y acuerdos con los proveedores de las actividades.

En el grafico siguiente se puede apreciar el Road Map del negocio, el cual inicia desde enero 2021, se divide en 3 secciones, planeación, estrategia y desarrollo del servicio, en donde en cada una se aprecian los procesos y el tiempo establecido para cada uno de ellos. Se establecen 6 meses improductivos dando como punto inicial de funcionamiento del negocio la etapa de los tramites de constitución de la empresa. A continuación, se muestra el Road Map de G-Travel Experience:

Ilustración 10. Road Map G-Travel Experience



Fuente. Elaborada por los autores.

8. Conclusiones.

Los análisis hechos a partir de las encuestas y entrevistas realizadas nos arrojaron que el modelo de negocio planteado para el proyecto sobre el factor sorpresa y la eliminación de la etapa de planeación resulta ser interesante para las personas jóvenes, pero el poner en práctica este modelo de negocio tiene un riesgo alto, porque se desconoce la aceptación que podría tener el uso de membresías, ya que actualmente no existe en Colombia una empresa que combine el leverage customer data con el sistema de membresías.

En segundo lugar, otro de los riesgos asociados que se pudieron identificar es la forma de pago por el servicio, ya que su pago se realiza por adelantado, el cual se disfruta 3 meses después. Además, que, al ser una empresa con baja trayectoria en el mercado, puede generar incertidumbre en los clientes potenciales. Para mitigar este riesgo una de las estrategias planteadas es enfocarse en el marketing con micro influencers, la masificación y difusión de información por medio de redes sociales con la finalidad de dar continuidad al negocio, reducir la incertidumbre y posicionar la marca con el tiempo en el mercado.

La compañía también asume un riesgo al tener una baja cobertura geográfica inicialmente al enfocarse en actividades dentro del departamento del Valle del Cauca, la idea del negocio es enfocarse en los clientes internos del departamento ofreciendo experiencias inolvidables, para ello se necesita tener variedad de ofertas de actividades y lugares diferentes a los que ofrece el turismo de masa tradicional, esta será una manera de diferenciarnos de posibles competidores, ya que las barreras de entrada en este mercado no son robustas, pero si se requiere de una buena planeación y establecimiento de buenas relaciones con las comunidades y proveedores.

En la parte financiera existe el riesgo de iliquidez al no cumplir con las expectativas de ventas, ya que lo que se busca es una prestación del servicio masificado con un grado de personalización alto, con la finalidad de que los costos variables puedan ser estandarizados

y sean absorbidos por los ingresos con anticipación, para así mantener un margen constante durante los 2 primeros años.

Un riesgo identificado en cuanto a la estructura organizacional es la contratación del personal, ya que algunos guías no son contratados directamente por la empresa, y puede que no tengan sentido de pertenencia a la empresa, así que un mal desempeño de ellos en campo, ocasionaría una mala reputación de la marca, evitando que se posicione en el mercado. Una de las maneras para mitigar esto son las capacitaciones constantes en servicio al cliente, conocimiento del lugar y la recontractación del personal para realizar el acompañamiento en los viajes.

Por otra parte, G-Travel Experience es una empresa de ecoturismo con base tecnológica pensada en la recolección de datos de los clientes, para poder brindarles experiencias de viajes satisfactorias. Por lo tanto, existen varios procesos en los cuales hay que hacer énfasis, para garantizar el funcionamiento de la empresa en el largo plazo.

La primera etapa identificada como crítica antes de la salida al mercado del servicio es la negociación con los proveedores de hoteles, transporte, restaurantes y actividades de ecoturismo. Llegar a alianzas estratégicas con ellos, donde se definan buenos precios, planes o paquetes turísticos es vital para atender las necesidades de los viajeros y asegurar el buen funcionamiento del servicio, para esto se requieren de contratos bien estructurados por ambas partes, donde se garantice un nivel de calidad constante en las actividades prestadas y que con el tiempo se puedan crear clusters para así fortalecer la posición competitiva de la empresa en este sector, el desarrollo de la comunidad entorno al ecoturismo y la apertura de nuevos mercados en el país.

La segunda etapa identificada como crítica se encuentra en el reclutamiento del personal, ya que se requieren personas con vocación de servicio, para garantizar un buen funcionamiento de la operación, además de que los empleados son quienes hacen crecer la empresa y son quienes tienen contacto directo con el cliente. Entonces para mantener un

alto nivel de servicio y un alto grado de pertenencia, se debe tener un programa constante de capacitación al personal en servicio al cliente, un programa de incentivos y el crecimiento del capital humano a través de los años siendo generadores de empleos directos e indirectos al aumentar también los destinos y actividades.

Y por último tenemos el desarrollo de la página web como proceso crítico ya que por medio de esta se realiza el despliegue, almacenamiento y actualización de toda la información de los clientes y de la empresa. Ya que el crecimiento del tamaño del mercado depende del buen funcionamiento de los algoritmos de segmentación, la automatización de la construcción de itinerarios personalizados y la actualización de los requerimientos del cliente, que es lo que le agrega valor al cliente, debido a que se elimina la etapa de planeación y garantiza el cumplimiento de un viaje sorprendente entorno a lo que quiere vivir.

9. Referencias

- Allende, E. (2018). Jóvenes y hábitos de consumo en turismo . *Revista de Estudios de Juventud*(119), 47-61. Recuperado el 20 de Febrero de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6778546>
- Banco de la Republica de Colombia. (01 de Febrero de 2021). *Informe de Política Monetaria- Enero 2021*. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/informe-politica-monetaria-enero-2021-1>
- Bordas, E. (2013). *Hacia el turismo de la sociedad de ensueño: nuevas necesidades de mercado*. Obtenido de <http://www.uoc.edu/dt/20219/index>
- Bulla, A. (Noviembre de 2017). <https://www.preferente.com/>. Obtenido de Preferente.
- Business Model Navigator. (s.f.). *Business Model Navigator*. Recuperado el 14 de Marzo de 2021, de <https://businessmodelnavigator.com/pattern?id=25>
- Colombia Productiva. (Noviembre de 2012). *Plan de negocio de Turismo de Naturaleza de Colombia*. Recuperado el 20 de Febrero de 2021, de <https://www.colombiaproductiva.com/>
- DANE. (2019). *Resultados Censo Nacional de Población y Vivienda 2018*. Obtenido de DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018>
- DANE. (2020). *Boletín Técnico GEIH 2019*. Obtenido de DANE: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_ago_19.pdf

- Efeverde, Redacción. (15 de Junio de 2015). *El 30 de viajeros prefiere el ecoturismo y su porcentaje crece*. Obtenido de Efeverde: <https://www.efeverde.com/noticias/el-30-de-viajeros-prefiere-el-ecoturismo-y-su-porcentaje-crece/>
- Gobierno de Colombia. (1996). *www.funcionpublica.gov.co*. Obtenido de www.funcionpublica.gov.co:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=8634>
- Mincit. (24 de Febrero de 2020). *Ministerio de Comercio Industria y Turismo*. Recuperado el 20 de Febrero de 2021, de El turismo en Colombia rompió records: <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/en-2019-el-turismo-en-colombia-rompio-records>
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (13 de Mayo de 2013). *MinComercio destaca estímulos fiscales que benefician al sector de turismo*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/mincomercio-destaca-estimulos-fiscales-que-benefic>
- Ministerio de Justicia. (09 de 2003). *DECRETO 2755 DE 2003*. Obtenido de <http://www.suin-juriscol.gov.co/>: <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1487724>
- Ministerio Industria Comercio y Turismo. (06 de 2020). <http://www.citur.gov.co/>. Obtenido de <http://www.citur.gov.co/> CITUR:
http://www.citur.gov.co/estadisticas/df_viajeros_ciudad_destino/all/2#gsc.tab=0
- Rivera, M. (2014). El turismo experiencial como forma de turismo. *Universidad de Córdoba, Departamento de Geografía y Ciencias del Territorio*, 199-217.

Sánchez, A. (5 de Octubre de 2015). *Las 5 Etapas del Viajero*. Recuperado el 20 de Febrero de 2021, de <http://easystaytech.com/las-5-etapas-del-viajero/>

Sánchez, P., & Tsao, J. F. (2015). *Construcción de estadísticas de turismo de naturaleza: Informe consolidado de directorio de establecimientos*. Colombia: Prestadores de servicios turísticos del sector turismo de naturaleza.

Secretaria de Turismo de Cali. (2019). *Boletín estadística de turismo 2019*. Recuperado el 20 de Febrero de 2021, de Estadística de viajeros.

Situr. (Junio de 2019). *Sistema de Información Turística del Valle del Cauca*. Recuperado el 20 de Febrero de 2021, de <http://siturvalle.com/reportes-estadisticos/turismo-receptor>

10. Anexos

Anexo 1. Business Canvas Model – Proyecto de negocios para la creación de un servicio de viajes de turismo ecológico en el Departamento del Valle del Cauca. “G-TRAVEL EXPERIENCE”.

BUSINESS MODEL CANVAS: G-TRAVEL EXPERIENCE				
Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de clientes
Desarrolladores de la plataforma	Planeación de itinerario de viaje	Planeación del 100% del viaje	Membresía	Clientes que prefieren evitar la fase de planeación.
Comunidades locales (guías, hospedaje, alimentación)	Ofrecer planes de ecoturismo	Personalización de los planes Planeación financiera	Co-creación de planes e-magazín	
Parques nacionales naturales	Adaptar opciones de acuerdo a su perfilamiento	Promovemos el turismo regional	Redes sociales	Personas que disfrutan de los planes que involucren naturaleza.
Empresas de transporte	Personalización de actividades	Confianza Actividades de crecimiento personal		Personas que quieren vivir la experiencia de un plan elaborado por alguien más.
Aerolíneas				
Entidades de financiación	Recursos clave		Canales	Gente que disfruta el factor sorpresa.
Aseguradora	Alianzas con las comunidades locales		Redes sociales	Personas que prefieren ir pagando mes a mes sus planes vacacionales (anticipada)
PROCOLOMBIA	Personal capacitado en las actividades Plataforma de segmentación		Atención telefónica Correo electrónico	
Estructura de costos		Fuentes de ingresos		
Nómina Servicios turísticos, servicios básicos Seguros Estrategias de mercadeo		Membresías		

Fuente. Elaborada por los autores.

Anexo 2. Página web de los competidores.

- Escappy: www.escappy.com
- Ecolombia tours: www.ecolombiatours.com
- Awake Travel: www.awake.travel.com
- Viajes Che: www.viajesche.com

Anexo 3. Ficha técnica de la encuesta para validar El proyecto de negocio de la creación de un servicio de viajes sorpresa de ecoturismo.

Ficha técnica de la encuesta

Nombre del Proyecto	G-TRAVEL EXPERIENCE
Universo:	Hombres y mujeres de 18 años o más, residentes en el territorio nacional colombiano
Objetivo del estudio:	Encuesta para validar el proyecto de negocio de la creación de un servicio de viajes sorpresa de Ecoturismo
Tipo de muestra:	Aleatoria
Tamaño de la muestra	202 personas
Área de cubrimiento:	Valle del Cauca
Técnica de recolección:	Encuestas virtuales
Fecha de recolección de datos:	27 al 28 de noviembre de 2020
Realizadas por:	Andres Felipe Castro - Juan Sebastián Herrera - Maria Camila Restrepo

Fuente. Elaborada por los autores.

Anexo 4. Tabla de amortización Crédito Bancolombia S.A

VALOR	\$ 55,000,000	COP
PLAZO	60	MESES
INTERES	1,23%	M.V

Periodo	Saldo Capital inicial	Intereses	Cuota	Abono a K	Saldo Final
0					\$ 55,000,000
1	55,000,000	676,499	1,301,527	625,028	54,374,972
2	54,374,972	668,811	1,301,527	632,716	53,742,256
3	53,742,256	661,029	1,301,527	640,498	53,101,758

4	53,101,758	653,151	1,301,527	648,376	52,453,382
5	52,453,382	645,176	1,301,527	656,351	51,797,031
6	51,797,031	637,102	1,301,527	664,424	51,132,606
7	51,132,606	628,930	1,301,527	672,597	50,460,009
8	50,460,009	620,657	1,301,527	680,870	49,779,140
9	49,779,140	612,282	1,301,527	689,244	49,089,895
10	49,089,895	603,805	1,301,527	697,722	48,392,173
11	48,392,173	595,223	1,301,527	706,304	47,685,869
12	47,685,869	586,535	1,301,527	714,992	46,970,878
13	46,970,878	577,741	1,301,527	723,786	46,247,092
14	46,247,092	568,838	1,301,527	732,689	45,514,403
15	45,514,403	559,826	1,301,527	741,701	44,772,702
16	44,772,702	550,703	1,301,527	750,823	44,021,879
17	44,021,879	541,468	1,301,527	760,059	43,261,820
18	43,261,820	532,120	1,301,527	769,407	42,492,413
19	42,492,413	522,656	1,301,527	778,871	41,713,542
20	41,713,542	513,076	1,301,527	788,451	40,925,091
21	40,925,091	503,378	1,301,527	798,149	40,126,942
22	40,126,942	493,561	1,301,527	807,966	39,318,976
23	39,318,976	483,623	1,301,527	817,904	38,501,071
24	38,501,071	473,562	1,301,527	827,964	37,673,107
25	37,673,107	463,378	1,301,527	838,148	36,834,959
26	36,834,959	453,069	1,301,527	848,458	35,986,501
27	35,986,501	442,633	1,301,527	858,894	35,127,607
28	35,127,607	432,069	1,301,527	869,458	34,258,150
29	34,258,150	421,375	1,301,527	880,152	33,377,997
30	33,377,997	410,549	1,301,527	890,978	32,487,019
31	32,487,019	399,590	1,301,527	901,937	31,585,082
32	31,585,082	388,496	1,301,527	913,031	30,672,051
33	30,672,051	377,266	1,301,527	924,261	29,747,790
34	29,747,790	365,897	1,301,527	935,630	28,812,160
35	28,812,160	354,389	1,301,527	947,138	27,865,022
36	27,865,022	342,739	1,301,527	958,788	26,906,235
37	26,906,235	330,946	1,301,527	970,581	25,935,654
38	25,935,654	319,008	1,301,527	982,519	24,953,135
39	24,953,135	306,923	1,301,527	994,604	23,958,531
40	23,958,531	294,689	1,301,527	1,006,837	22,951,694
41	22,951,694	282,305	1,301,527	1,019,221	21,932,472
42	21,932,472	269,769	1,301,527	1,031,758	20,900,715
43	20,900,715	257,078	1,301,527	1,044,448	19,856,266
44	19,856,266	244,232	1,301,527	1,057,295	18,798,971
45	18,798,971	231,227	1,301,527	1,070,300	17,728,671

46	17,728,671	218,062	1,301,527	1,083,465	16,645,206
47	16,645,206	204,736	1,301,527	1,096,791	15,548,415
48	15,548,415	191,245	1,301,527	1,110,282	14,438,134
49	14,438,134	177,589	1,301,527	1,123,938	13,314,195
50	13,314,195	163,764	1,301,527	1,137,763	12,176,433
51	12,176,433	149,770	1,301,527	1,151,757	11,024,676
52	11,024,676	135,603	1,301,527	1,165,924	9,858,752
53	9,858,752	121,262	1,301,527	1,180,264	8,678,488
54	8,678,488	106,745	1,301,527	1,194,782	7,483,706
55	7,483,706	92,049	1,301,527	1,209,477	6,274,229
56	6,274,229	77,173	1,301,527	1,224,354	5,049,875
57	5,049,875	62,113	1,301,527	1,239,414	3,810,461
58	3,810,461	46,869	1,301,527	1,254,658	2,555,803
59	2,555,803	31,436	1,301,527	1,270,091	1,285,713
60	1,285,713	15,814	1,301,527	1,285,713	- 0

Anexo 5. Estado de resultados proyectado

P&G	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	\$ 481,802	\$ 664,144	\$ 1,195,459	\$ 1,851,034	\$ 2,097,221
COSTO DE VENTAS	\$ 340,286	\$ 462,572	\$ 857,790	\$ 1,267,955	\$ 1,427,125
MARGEN BRUTO	\$ 141,516	\$ 201,572	\$ 337,670	\$ 583,079	\$ 670,096
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 131,262	\$ 134,914	\$ 182,798	\$ 244,871	\$ 287,489
GASTO DE VENTAS	\$ 52,890	\$ 61,346	\$ 103,563	\$ 147,487	\$ 182,105
EBITDA	-\$ 36,803	\$ 11,144	\$ 57,141	\$ 196,553	\$ 206,334
DEPR/AMORTIZACIONES	\$ 5,832	\$ 5,832	\$ 5,832	\$ 5,832	\$ 5,832
EBIT	-\$ 42,636	\$ 5,311	\$ 51,309	\$ 190,721	\$ 200,502
INTERESES FINANCIEROS	\$ 7,589	\$ 6,321	\$ 4,851	\$ 3,150	\$ 1,180
IMPUESTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RESULTADO EJERCICIO	-\$ 50,225	-\$ 1,009	\$ 46,457	\$ 187,571	\$ 199,322

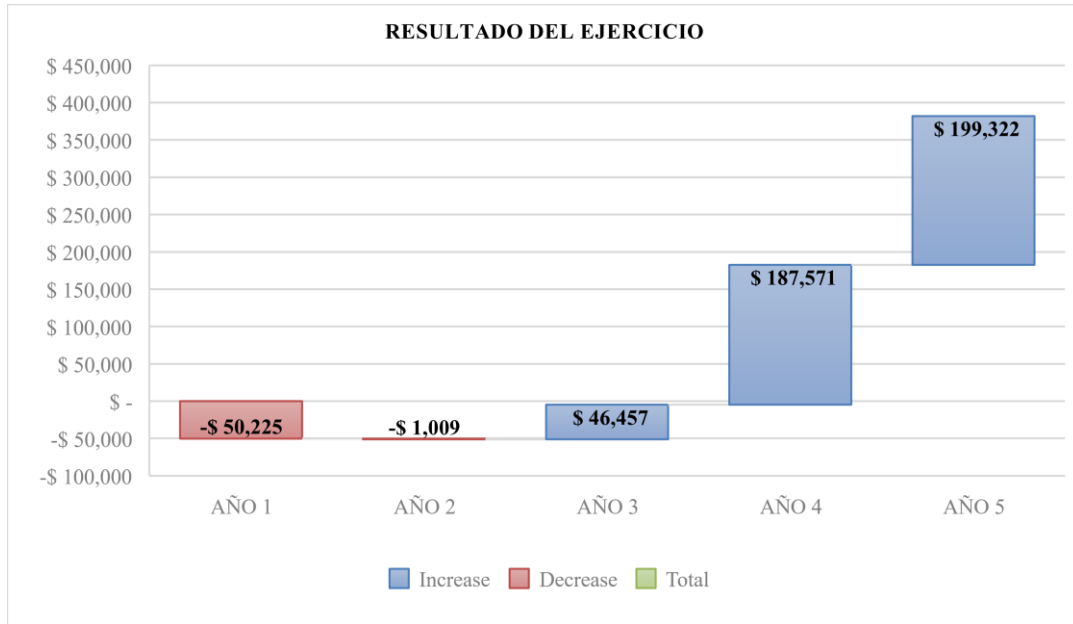
Fuente. Elaborada por los autores.

Anexo 6. Análisis vertical - Estado de resultados proyectado

P&G	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	100%	100%	100%	100%	100%
COSTO DE VENTAS	71%	70%	72%	68%	68%
MARGEN BRUTO	29%	30%	28%	32%	32%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	27%	20%	15%	13%	14%
GASTO DE VENTAS	11%	9%	9%	8%	9%
EBITDA	-8%	2%	5%	11%	10%
DEPR/AMORTIZACIONES	1%	1%	0%	0%	0%
EBIT	-9%	1%	4%	10%	10%
INTERESES FINANCIEROS	2%	1%	0%	0%	0%
IMPUESTOS	0%	0%	0%	0%	0%
RESULTADO EJERCICIO	-10%	0%	4%	10%	10%

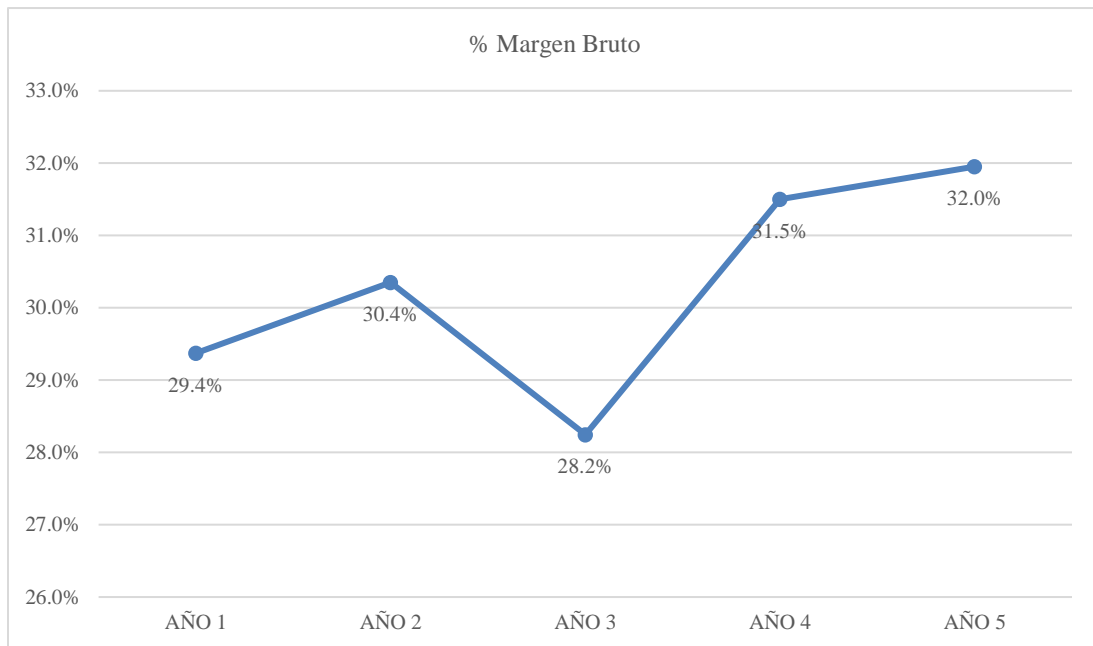
Fuente. Elaborada por los autores.

Anexo 7. Gráfica resultado del ejercicio



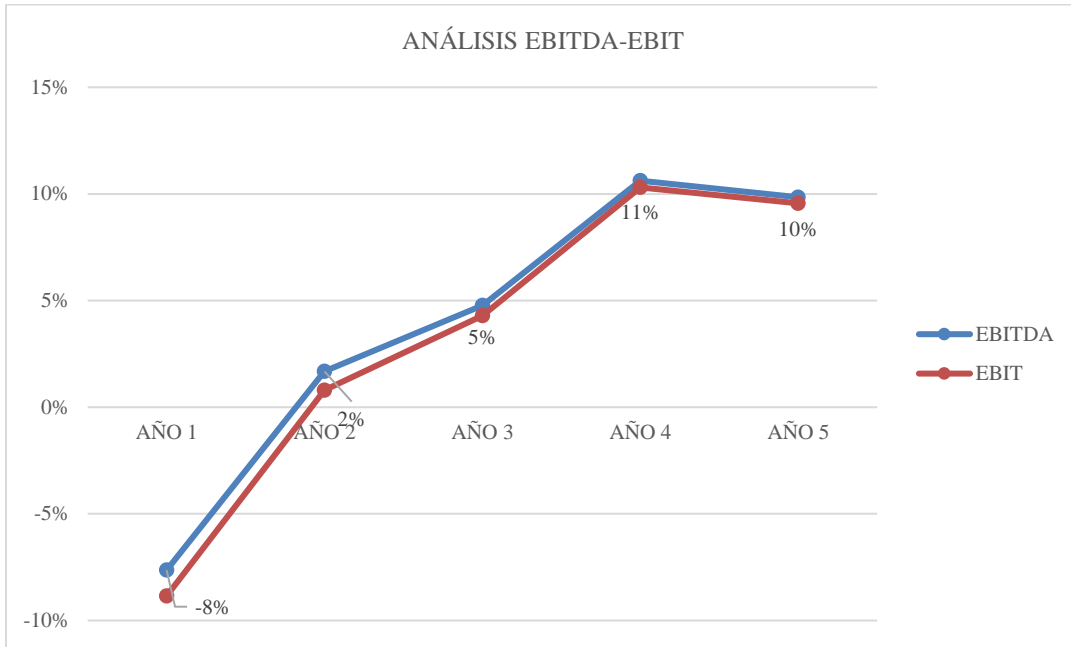
Fuente. Elaborada por los autores.

Anexo 8. Proyección de Margen Bruto



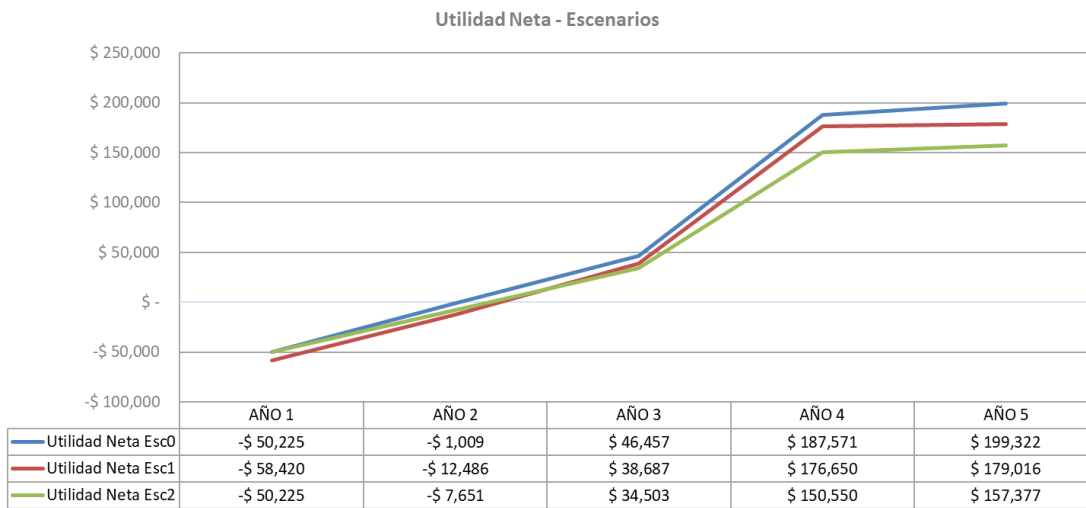
Fuente. Elaborada por los autores.

Anexo 9. Análisis EBITDA-EBIT



Fuente. Elaborada por los autores.

Anexo 10. Análisis Escenarios-Utilidad Neta



Fuente. Elaborada por los autores.