

1-1-2016

## **Plan de negocio para la creación de una empresa intermediadora de turismo de naturaleza en el municipio de Machetá Cundinamarca. Colombia**

Stefanía González Moreno  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Lina Daniela Gutiérrez Bermúdez  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Jonathan Jojoa Hernández  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)

---

### **Citación recomendada**

González Moreno, S., Gutiérrez Bermúdez, L. D., & Jojoa Hernández, J. (2016). Plan de negocio para la creación de una empresa intermediadora de turismo de naturaleza en el municipio de Machetá Cundinamarca. Colombia. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/457](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/457)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

**Plan de negocio para la creación de una empresa intermediadora de turismo de naturaleza en el municipio de Machetá Cundinamarca. Colombia.**

**Stefanía González Moreno.**

**Lina Daniela Gutiérrez Bermúdez.**

**Jonathan Jojo Hernández.**

**Universidad de La Salle.**

**Facultad de ciencias administrativas y contables.**

**Programa de administración de empresas**

**Bogotá**

**2016**

**Plan de negocio para la creación de una empresa intermediadora de turismo de naturaleza en el municipio de Machetá Cundinamarca. Colombia.**

**Stefanía González Moreno. Cod. 11121034**

**Lina Daniela Gutiérrez Bermúdez. Cod. 11121005**

**Jonathan Jojoa Hernández. Cod. 11121147**

**Trabajo de grado para obtener el título de administrador de empresas**

**Tutor: Juan Hernando Bravo Reyes**

**Universidad de La Salle.**

**Facultad de ciencias administrativas y contables.**

**Programa de administración de empresas**

**Bogotá**

**2016**

## **Agradecimientos**

Al finalizar el presente trabajo de grado expresamos nuestro agradecimiento, en primer lugar a Dios, nuestros padres y familias que fueron un gran apoyo durante todo el proceso de creación hasta culminar con éxito esta etapa.

Al profesor Juan Hernando Bravo Reyes que como tutor, fue constante en su acompañamiento e interés en la óptima realización del plan.

A los profesores Hugo Pabón y Daniel Mendoza por ser grandes fuentes de información con respecto a las herramientas implementadas para el soporte y sustentación del plan de negocio.

A los jurados Omar Sierra y Nelson Molina por su tiempo y retroalimentación respecto al trabajo.

## Contenido

Introducción .....	1
1. Título.....	2
2. Línea de investigación .....	2
3. Problema .....	3
3.1. Delimitación .....	3
3.2. Planteamiento .....	3
3.3. Formulación.....	5
4. Objetivos.....	5
4.1. General .....	5
4.2. Específicos.....	5
5. Justificación .....	6
6. Marco teórico.....	7
6.1. Marco referencial - Antecedentes.....	8
6.2. Marco sectorial. ....	11
6.2.1. Empresas intermediadoras de turismo .....	11
6.2.2. Cadena turística.....	14
6.2.3. Turismo de naturaleza.....	16
6.3. Marco socioeconómico.....	21
6.3.1. Información general del municipio .....	21
6.3.2. Distribución por sectores económicos .....	22
6.3.3. Empresas turísticas que se encuentran en el municipio .....	23
6.4. Marco administrativo .....	24
6.4.1. Plan de negocio .....	25
6.5. Marco legal.....	28
7. Diseño metodológico .....	31
7.1. Tipo de investigación .....	31
7.2. Población y muestra .....	33
8. Situación municipal con respecto al turismo. ....	35

9.	Situación de la cadena turística del municipio.....	39
10.	Plan de mercadeo .....	49
10.1.	Sector Turístico.....	49
10.2.	Mercado .....	56
10.3.	Análisis de la competencia .....	57
10.4.	Estrategias de mercado .....	60
10.4.1.	Definición del servicio .....	60
10.4.2.	Estrategias de distribución .....	63
10.4.3.	Estrategias de precio .....	64
10.4.4.	Estrategia de promoción.....	65
10.4.5.	Estrategia de comunicación.....	66
11.	Plan técnico - administrativo.....	68
11.1.	Imagen corporativa .....	68
11.1.1.	Marca.....	68
11.1.2.	Logo .....	68
11.2.	Planeación estratégica.....	69
11.2.1.	Misión .....	69
11.2.2.	Visión .....	69
11.2.3.	Objetivos corporativos .....	70
11.2.4.	Propuesta de valor .....	70
11.2.5.	Valores corporativos .....	70
11.3.	Recurso humano .....	71
11.3.1.	Organigrama.....	71
11.3.2.	Manual de funciones .....	72
11.3.3.	Contratación .....	74
11.4.	Análisis organizacional.....	75
11.4.1.	DOFA.....	75
11.4.2.	CMI .....	76
11.4.3.	Mapa estratégico .....	78
11.5.	Servicio. ....	78

11.5.1. Descripción del proceso .....	79
11.5.2. Requerimientos. ....	79
11.6. Constitución empresarial .....	81
12. Plan financiero .....	82
12.1. Plan 1 Pasadía énfasis atractivo turístico.....	83
12.2. Plan 2 Pasadía énfasis en caminatas .....	87
12.3. Plan 3 plan dos días .....	91
13. Conclusiones .....	97
Referencias.....	99

### **Contenido de ilustraciones**

Ilustración 1. Relaciones de las agencias de turismo .....	13
Ilustración 2. Actores de la cadena turística.....	16
Ilustración 3. Turismo de naturaleza.....	18
Ilustración 4. Aplicación de los principios de sostenibilidad.....	19
Ilustración 5. Contenido del plan de negocio.....	26
Ilustración 6. Canal de distribución .....	63
Ilustración 7. Logo Macheta Tours .....	69
Ilustración 8. Organigrama Macheta Tours .....	72
Ilustración 9. Mapa estratégico Macheta Tours .....	78
Ilustración 10. Flujograma descripción del proceso .....	80

### **Contenido de tablas**

Tabla 1. Características de las empresas de turismo .....	15
Tabla 2. Estrategias del gobierno .....	20
Tabla 3. Restaurantes en Machetá Cundinamarca. ....	33
Tabla 4. Hoteles en Machetá Cundinamarca.....	34
Tabla 5. Atractivos turísticos en Machetá Cundinamarca. ....	34
Tabla 6. Encuesta; ¿Cuál es la ubicación de su establecimiento? - ¿Qué días está en funcionamiento el establecimiento?.....	44
Tabla 7. Encuesta; Reconocimiento del establecimiento - Promedio de visitantes al mes .....	47

Tabla 8. Gasto promedio per cápita día del total de personas que viajaron al interior del país. 2014-2015 .....	55
Tabla 9. Distribución Bogotanos por edades .....	57
Tabla 10. Ficha Plan pasadía énfasis atractivo turístico .....	61
Tabla 11. Ficha técnica de plan pasadía con énfasis en caminatas .....	62
Tabla 12. Ficha técnica plan dos días.....	62
Tabla 13. Servicios adicionales.....	63
Tabla 14. Lista de precios. ....	65
Tabla 15. DOFA Macheta Tours.....	75
Tabla 16. CMI Macheta Tours .....	77
Tabla 17. Proyección y precio de venta - Plan 1. Pasadía énfasis atractivo turístico .	83
Tabla 18. Estado de Resultados - Plan 1. Pasadía énfasis atractivo turístico.....	84
Tabla 19. Balance general - Plan 1. Pasadía énfasis atractivo turístico .....	85
Tabla 20. Proyección y precios de venta - Plan 2. Pasadía con énfasis en caminatas.	87
Tabla 21. Estado de Resultados - Plan 2. Pasadía con énfasis en caminatas. ....	88
Tabla 22. Balance General - Plan 2. Pasadía con énfasis en caminatas.....	89
Tabla 23. Proyección y precios de venta – Plan 3. Plan dos días. ....	91
Tabla 24. Estado de Resultados - Plan 3. Plan dos días.....	92
Tabla 25. Balance general - Plan 3. Plan dos días. ....	93

### **Contenido de gráficas.**

Gráfica 1. Encuesta; A demás de la actividad principal, ¿su establecimiento presta otro servicio?.....	39
Gráfica 2. Encuesta; ¿Qué servicio(s) presta su establecimiento? .....	40
Gráfica 3. Encuesta; ¿Cuál es el precio promedio de los servicios que presta?.....	41
Gráfica 4. Encuesta; ¿Cuál es la capacidad instalada del establecimiento?.....	41
Gráfica 5. Encuesta; En promedio ¿cuántas personas visitan su establecimiento en el mes?.....	42
Gráfica 6. Encuesta; ¿Cuáles son los grupos que más asisten a su establecimiento? .	43
Gráfica 7. Encuesta; ¿El establecimiento cuenta con políticas de descuentos? .....	43
Gráfica 8. Encuesta; ¿Cuál es la ubicación de su establecimiento? - ¿Qué días está en funcionamiento el establecimiento? .....	45
Gráfica 9. Encuesta; ¿Cuál es la ubicación de su establecimiento? - Personas promedio en el servicio de alimentación.....	46
Gráfica 10 Encuesta; ¿Cuál es la ubicación de su establecimiento? - Personas promedio en el servicio de alojamiento .....	46
Gráfica 11. Encuesta; ¿Cuál es la ubicación de su establecimiento? - Visitantes promedio al atractivo turístico .....	47



Gráfica 12. Llegadas internacionales al mundo y a Colombia 2000-2010 .....	50
Gráfica 13. Personas que realizaron turismo al interior del país según motivo principal (2012-2013) y (2014-2015) .....	52
Gráfica 14. Personas que no realizaron turismo según motivo principal (2012-2013) y (2014-2015).....	53
Gráfica 15. Promedio de pernoctación de las personas que realizaron turismo al interior del país. 2014-2015 .....	54
Gráfica 16. Promedio de pernoctación de las personas que realizaron turismo al interior del país según lugar de alojamiento .....	55
Gráfica 17. Punto de equilibrio - Plan 1. Pasadía énfasis atractivo turístico .....	86
Gráfica 18. Punto de equilibrio – Plan 2. Pasadía con énfasis en caminatas. ....	90
Gráfica 19. Punto de equilibrio – Plan 3. Plan dos días.....	94

## **Introducción**

Colombia es un país con una gran biodiversidad reflejada en sus ecosistemas y los diferentes pisos térmicos que se encuentran a lo largo y ancho del mismo, lo que ha sido de gran ayuda para el desarrollo del sector del turismo; sin embargo, enfrenta grandes retos con respecto al desarrollo del mismo a nivel local y regional.

El trabajo desarrollado se centra en realizar un plan de negocio para la creación de una empresa intermediadora de turismo de naturaleza en el municipio de Machetá Cundinamarca. Colombia, con el fin de fortalecer la cadena turística que se encuentra desarticulada ya que los agentes de la misma trabajan de manera independiente, esta integración impactaría no solo a las empresas que la conforman sino también al generar nuevos ingresos que contribuiría al impulso del municipio tanto financiera como socialmente, al generar más empleos y ser un nuevo enfoque para el municipio que hasta el momento le da prioridad a la agricultura.

El plan de negocio se desarrolló durante 7 meses, tiempo en el cual se describió la situación actual de las empresas existentes, la identificación de factores técnicos para la creación de una empresa integradora, factores internos como la estructura organizacional, externos como el marco legal que las cubre y la descripción de un estudio financiero, cubriendo aspectos esenciales que necesita conocer un administrador de empresas antes de emprender un negocio.

Para lograr elaborarlo se realizaron encuestas a los dueños o administradores de las empresas de alojamiento, restaurantes y atractivos turísticos, una entrevista a un representante de la alcaldía, adicionalmente se indagó información documental suministrada por el municipio y diferentes organizaciones como ministerio de industria y comercio, el programa de transformación productiva (PTP), entre otras, de las cuales se hicieron análisis que se reflejaron en los capítulos posteriormente desarrollados.

## **1. Título**

Plan de negocio para la creación de una empresa intermediadora de turismo de naturaleza en el municipio de Machetá Cundinamarca. Colombia.

## **2. Línea de investigación**

Gestión, administración y organización.

### **3. Problema**

#### **3.1. Delimitación**

Machetá Cundinamarca es un municipio que cuenta con riqueza terrestre e hídrica debido a que lo atraviesa el río Guatafur y diversas quebradas que lo recorren casi en la totalidad de sus veredas, algunas de las quebradas y lagunas que se pueden encontrar son: Laguna del Cerro, Laguna Seca, entre otras. (Montaño, 2010). Sin embargo, los recursos naturales no se han dado a conocer a los usuarios de una forma óptima, por lo cual al realizar un plan de negocio para una empresa intermediadora de turismo de naturaleza se podrían ampliar las oportunidades en materia de desarrollo del municipio con respecto a ese sector, apoyados en información veraz y precisa de los dos últimos años (2014-2015) que fue suministrada por el municipio y diferentes organizaciones como Ministerio de Industria y Comercio, el programa de transformación productiva (PTP), entre otras. Adicional a esto, el plan de negocios se llevó a cabo con conocimientos del área de administración de empresas, tales como: Mercadeo, finanzas, logística y talento humano, afirmados y sustentados con revisión bibliográfica con respecto a estas áreas.

#### **3.2.Planteamiento**

Machetá Cundinamarca es un municipio ubicado a 101 kilómetros de Bogotá saliendo por el norte de la ciudad, con una extensión de 229.35 kilómetros de los cuales el área urbana comprende 5.35 Kms<sup>2</sup> y el área rural 224 Kms<sup>2</sup>. El municipio cuenta con una temperatura media de 180C., una población de 6.663 habitantes, distribuidos en la zona urbana y 23 veredas algunas de las cuales son: Agua Blanca, Belén, Casadillas, Gauza, Guina, Llano Largo, Lotavita, Mulatá, Quebrada Honda, el Resguardo, San Bernabé, San Isidro, San José, Santa Librada, San Luis, San Martin, Solana entre otros. (Machetá cundinamarca, 2015).

El municipio presenta grandes retos en cuanto al sector turístico y las organizaciones que hacen parte de él. Se evidencio que uno de los inconvenientes más grandes radica en la organización de las diferentes entidades de turismo presentes en la región, por el desconocimiento de los lugares que potencialmente se podrían desarrollar por falta de comunicación entre ellos. A su vez, se observó que la poca o nula publicidad de las entidades y el municipio, generan el total desconocimiento de las ventajas competitivas con que cuenta el mismo. Estos factores podrían representar la baja aportación del sector turístico en el municipio, disminuyendo las empresas que prestan estos servicios y consecuentemente la reducción del capital de los mismos habitantes. Por tal razón, el trabajo se desarrolló en conjunto con diferentes entes, con el fin de determinar si una empresa intermediaria de turismo es factible y aporte mayores beneficios a los visitantes del municipio.

Adicional a esto, las empresas que desarrollan actividades turísticas en la región se encuentran trabajando de forma independiente, por lo cual la cadena turística no tiene un intermediario para crear valor a la misma. Esto repercute directamente en los usuarios por esta razón, los turistas tienen que buscar en diferentes entidades los servicios que desean; en consecuencia, la mayoría de los planes turísticos solo son de un día por la complejidad de encontrar el conjunto de los servicios en el municipio. Por lo tanto, para empezar a solucionar esta situación se crearán estrategias de consolidación de una red de apoyo mediante la creación de una empresa intermediaria de turismo.

Por otro lado, Machetá no genera recursos para el desarrollo turístico pues está concentrado en la agricultura, por ende no es consciente de los beneficios que podría traer el desarrollo de este sector en el municipio, dado que la riqueza natural del mismo es la adecuada para la prestación de estos servicios, el desaprovechamiento del sector a futuro podría causar el deterioro y/o la desaparición casi total de empresas turísticas; por ello trabajar conjuntamente con la alcaldía no solo impulsa el turismo y

beneficiaria a la población sino también ampliará la economía al utilizar sus recursos en pro de la comunidad en general.

### **3.3. Formulación**

¿Cómo elaborar un plan de negocio base para la creación de una empresa intermediadora de turismo de naturaleza en el municipio de Machetá Cundinamarca Colombia?

## **4. Objetivos**

### **4.1. General**

Elaborar un plan de negocio para la creación de una empresa intermediadora de turismo de naturaleza en el municipio de Machetá Cundinamarca.

### **4.2. Específicos**

- Establecer las Políticas, Programas y Actividades de fomento al Turismo de Naturaleza desarrollado en Machetá Cundinamarca, mediante una entrevista semiestructurada dirigida a un representante de la alcaldía de dicho municipio.
- Determinar la efectividad de los servicios-recursos ofrecidos por los lugares de la cadena turística, por medio de encuestas dirigidas a los administradores.
- Realizar un Estudio de Mercado que involucre los establecimientos de interés turístico (Hoteles, Restaurantes, y atractivos turísticos) en el municipio de Machetá Cundinamarca.
- Establecer los factores técnico - administrativo que requiere una empresa intermediadora de turismo a través de la investigación de diferentes fuentes bibliográficas.

- Diseñar un estudio financiero en el que se determine la inversión inicial y estimar la proyección de los valores necesarios para que la empresa intermediaria de turismo tenga un óptimo desarrollo financiero.

## **5. Justificación**

Con la investigación se da a conocer la factibilidad de una empresa intermediadora de turismo en Machetá. Para la realización del trabajo se tuvo presente el proceso lógico y conceptual que se efectuó para culminar satisfactoriamente un plan de negocio sólido.

Se resalta que para la administración el proceso investigativo es de suma importancia, puesto que los planes de negocio son una herramienta en el desarrollo de planeación que ayuda a generar una evaluación competente de la ejecución de un proyecto en la etapa preoperativa, lo cual plantea una situación real con datos recolectados por medio de la indagación respecto al mercado, ubicación, tecnología, inversión, financiación, aspectos legales, entre otros, donde se busca eliminar posibles incertidumbres y sirve de base para la toma de decisiones respecto a la realización o no del proyecto.

Para el logro de los objetivos planteados, se utilizaron técnicas de investigación tales como: encuestas, entrevistas y rastreamiento documental para identificar y describir la situación actual del turismo en Machetá Cundinamarca. Estas herramientas son utilizadas y desarrolladas por administradores pues son de gran importancia para el análisis de cualquier situación actual. Las anteriores herramientas de recolección de información fueron diseñadas por los autores, estableciendo los parámetros de confiabilidad y validez estadística al momento de su aplicación, de igual forma se empleó el programa IBM SPSS versión 23 licenciado por la Universidad de la Salle.

El principal impacto que se tendría es de carácter administrativo por la unión y cooperación entre las empresas que se interesan por el crecimiento del municipio, para que de esta manera haya un nivel de compenetración estructural y de beneficio económico para los integrantes del proyecto o interesados en el crecimiento propio (empresarial) y de la comunidad. Estos serían los principales beneficiarios considerando que el municipio necesita más oportunidades económicas para todos, al igual se encontró en Machetá Cundinamarca un lugar de esparcimiento, donde se pueden realizar diferentes actividades según las expectativas del consumidor, otras personas que también serían beneficiados son las personas que viven de la agricultura, dado que entre más personas visiten o lleguen a este destino turístico podrán vender sus cosechas o productos y hacer parte de la cadena turística con la rama de agroturismo, por lo cual también se lograría un impacto social.

## **6. Marco teórico**

Es necesario delimitar los factores necesarios para comprender el contexto en el cual se desarrolló, por ende, en primera instancia se agrupo un marco referencial, en el cual se resaltaron algunos antecedentes del turismo en Colombia y así entender cómo se han desarrollado estudios para el progreso del sector, posteriormente en el marco sectorial se contextualizaron el sector y micro sector al que pertenece además de brindar información relevante sobre los participantes del mismo y el tipo de organización turística en el que se centró, a continuación se desarrolló el marco socioeconómico, en el cual se expuso la información pertinente del municipio; estos marcos son importantes debido a que ubica de forma precisa el macrocontexto y microcontexto, seguidamente en el marco administrativo se definió la guía que se desglosó durante el trabajo, es decir, el plan de negocio; adicionalmente se describe los cuatro tipos de estudios que lo conforman; y por último se agrupa un marco legal en el cual se definen las leyes más importantes para la consecución del proyecto.



### **6.1.Marco referencial - Antecedentes**

Para contextualizar el tema central a continuación se resume el rastreamiento documental de artículos con respecto al turismo. En primera medida el turismo como cualquier sector económico no se debe ver como algo individual, sino como un sistema que integra tanto a subsistemas como las organizaciones privadas como gubernamentales, la infraestructura y como lo dice (Giraldo & Otero, 2012) en su artículo las relaciones, además no solo se trata de la relación entre la oferta y la demanda sino que es necesario e importante su análisis como un sistema, debido a que el desarrollo de una región en parte corresponde al impulso que se le brinde a los sectores básicos (turismo), cuyos productos son demandados fundamentalmente por regiones externas.

Complementando lo antes expuesto se encontró que (Varisco, 2016) al igual que Giraldo & Otero, 2012 se encaminan en un enfoque sistémico y toman el turismo rural como un fenómeno complejo en el cual existe interacciones de tipo cultural, económico, social, ambiental y político. Estas interacciones de manera adecuada dan como resultado no solo el desarrollo local sino también territorial. Además, resalta que cada dimensión (Cultural, económica, social, etc) existen temas centrales que tienen repercusiones por lo cual es necesario estudios multidisciplinarios e interdisciplinarios que se completan con conceptos transdisciplinarios, dado que administración de empresas abarcan estos tres tipos de estudios se puede decir que de cierta forma se abarca la totalidad del sistema desde todos los puntos de vista.

El turismo como cualquier sector de la industria necesita un proceso en el cual se desarrolla una serie de etapas para lograr un desarrollo integral. Por ello (Sarasa, 2014) reflexiona sobre la funcionalidad del medio rural, sus dificultades, ventajas, actores y estrategias que se encuentran presentes en este medio y al final “concluye que posicionarse en la jerarquía territorial emergente no puede ser a cualquier precio y que no es tarea fácil, por ello es preciso movilizar todas las sinergias locales.”

(Sarasa, 2014, pág. 1) Lo cual apoya la teoría que el desarrollo del turismo rural no solo se logra con el apoyo de entidades privadas (dentro de la región) sino también con el apoyo de las entidades gubernamentales y necesita trabajo, esfuerzo y tiempo para desarrollarse de manera adecuada.

Como se ha observado en estas revisiones bibliográficas existe una “palabra” que resalta en todos y esto es el desarrollo social, sin embargo como se ha comprobado en diversos artículos y temas multidisciplinarios es necesario un equilibrio; en este caso entre el desarrollo social y el ecológico como lo describe (Vazquez Gomez, 2004) no se trata tan solo de un beneficio económico sino también del respeto frente a la naturaleza, “la exaltación de la riqueza cultural e histórica de las regiones y la posibilidad de integrar a las comunidades en los beneficios, toma de decisiones y operación de los programas de desarrollo turístico” (pág. 1), dando como resultado un desarrollo sustentable en el cual se logre suplir las necesidades de los turistas actuales preservando el equilibrio biofísico y social, presente y futuro.

(Jiménez Castilla, 2014) Adiciona que los territorios rurales no solamente deben ser admirados y clasificados solo a una actividad agrícola ya que estos lugares tienen más potencialidades que aportan al progreso no solo del espacio territorial sino además de la población del lugar, como lo propone el autor el turismo comunitario en espacios rurales, como una estrategia conjunta para el desarrollo humano sostenible de las comunidades locales. Esto lo hace mediante análisis descriptivo y cualitativo.

Otro punto de vista de la estrategia sostenible y sustentable de desarrollo rural también es bien percibido por (Pérez S. , 2010, pág. 1) porque “amplía la visión productiva tradicional del sector agropecuario y conlleva a la revalorización del territorio desde nuevas perspectivas productivas” integrando al sector productivo y laboral a población marginada como lo son los jóvenes, mujeres y personas de tercera edad. Seguido a esto resalta que hay que tener en cuenta las restricciones que existe en cada región.

Se resalta que, así como lo menciona (Pérez S. , 2010) la alternativa turística que se desarrolla en espacios rurales se basan en principios ambientales, sociales, culturales y económicos y que los mismos “exaltan el turismo como una actividad de carácter territorial, que tiene relación directa con las personas, su organización social y cultural, sus vínculos interinstitucionales y con el medio ambiente.” (pág. 1), lo cual apoya y resalta la consistencia de los artículos anteriores.

Como se ha dicho anteriormente la sobre transformación del sistema bioecológico es un riesgo para el turismo rural y la sostenibilidad por ello autores como (Aguilar Aguilar, Palafox Muñoz, & Anaya Ortiz, 2015) han desarrollado un trabajo donde el tema principal es “la importancia del turismo en el desarrollo en los países del tercer mundo.” (pág. 1) Lo cual ayuda a fomentar el progreso rural mediante la concientización de que los recursos naturales pueden ser un atractivo de inversión tanto nacional como internacional.

Sin embargo, para autores como (Velázquez Castro & Vargas Martínez, 2014) que se centran en el tema de ecoinnovación como una estrategia de innovación que aumente la competitividad al prestar un mejor servicio de una manera diferente. Están conscientes que el tema es relativamente nuevo, sin embargo, resaltan que la mayoría de los estudios que se han realizado hasta el momento están centrados en “cinco líneas de investigación: a) percepción del consumidor hacia innovaciones ambientales; b) factores específicos de cada empresa; c) tecnologías ambientales; d) regulación y e) certificaciones pro-ambientales” (pág. 1)

Por otro lado, otro tema que se considera importante y más en esta era de globalización y de redes es el tema del turismo en internet, en las redes sociales por ello para autores como (Requena & Muñoz, 2006) es una de las “alternativas para que el medio crezca y poder construir una economía menos dependiente del petróleo.” (pág. 1) (Estudio hecho en Venezuela que al igual que muchos otros son necesarios

conocerlos para acoplarlos y adaptarnos a nuestra economía). El estudio fue realizado bajo una metodología descriptiva y revisión documental.

Por último se puede decir que de acuerdo con (Pérez, y otros, 2009) el turismo es uno de los sectores más dinámicos no solo a nivel nacional sino internacional y es necesario para el desarrollo rural y la integración de población marginal, el sector al igual que todos necesita inversión, intervención de diferentes profesiones y apoyo de organizaciones privadas y públicas para obtener un beneficio común, teniendo en cuenta que el equilibrio entre la biodiversidad y el beneficio económico es el que determina la sostenibilidad y sustentabilidad.

## **6.2.Marco sectorial.**

El sector en el cual se ubica el plan de negocio es el terciario, es decir el de los servicios, ya que este cuenta con diferentes clasificaciones entre la que se encuentra el turismo. Dentro del turismo de igual forma existen clasificaciones entre las que se encuentra el turismo de naturaleza el cual es el subsector objetivo, debido al potencial con el que cuenta el municipio de Machetá Cundinamarca.

### **6.2.1. Empresas intermediadoras de turismo**

Según (Dirección de análisis sectorial y promoción. Registro nacional de turismo, s.f) las empresas integradoras de turismo están constituidas por 3 clasificaciones, la primera son las empresas mayoristas de turismo, en la segunda se encuentra las empresas operadores de turismo y por último la tercera está conformada por las empresas minoristas de turismo; de igual manera de estas clasificaciones se desglosan otras como la de empresa de transporte automotor, oficinas de representación turística, captadoras de ahorro, promotoras y desarrolladoras de tiempo compartido, comercializadoras de tiempo compartido, intercambio vacacional, guías de turismo.

Por eso a continuación se describe a que se dedican cada una de las principales clasificaciones de las empresas integradoras.

- Las mayoristas de turismo: Estas empresas son debidamente constituidas, ya sea por personas naturales o jurídicas, se dedica profesionalmente a programar y organizar planes turísticos, además deben cumplir lo siguiente.  
Se debe programar y organizar planes turísticos nacionales e internacionales, para que se sean ejecutados por las agencias de viajes operadoras y vendidas por agencias de viajes de turismo, al igual que podrán ser operados por los corresponsales fuera del territorio nacional establecidas en el país, un objetivo crucial es el poder promover y vender planes turísticos hacia Colombia, adicional a esto es importante aclarar que estas mayoristas de turismo no pueden ofrecer planes directamente a los usuarios. (Decreto 502, 1997)
- Las operadoras de turismo: Al igual que las empresas mayoristas de turismo, estas empresas son debidamente constituidas, ya sea por personas naturales o jurídicas, con la variación que se dedican profesionalmente a operar planes turísticos, es decir, se encargan de la parte logística de los planes, entre sus principales funciones son:  
Operar dentro del país planes turísticos, que hayan sido programados por las agencias de viajes del exterior y del país, promoverlos planes turísticos para que sean operados por sí mismas, prestar los servicios de transporte turístico de acuerdo con la reglamentación estipulada, se deberá brindar el equipo especializado ya sean implementos de caza, pesca, buceo y otros elementos cuando la actividad lo requiera, y presentar el servicio de guianza con las personas que están debidamente inscritas en el registro nacional de turismo. (Decreto 502, 1997)
- Las minoristas de turismo (agencias de viajes): Como se ha dicho en los dos tipos de empresas anteriores, estas empresas son debidamente constituidas, ya sea por personas naturales o jurídicas, con la diferencia que estas se dedican a

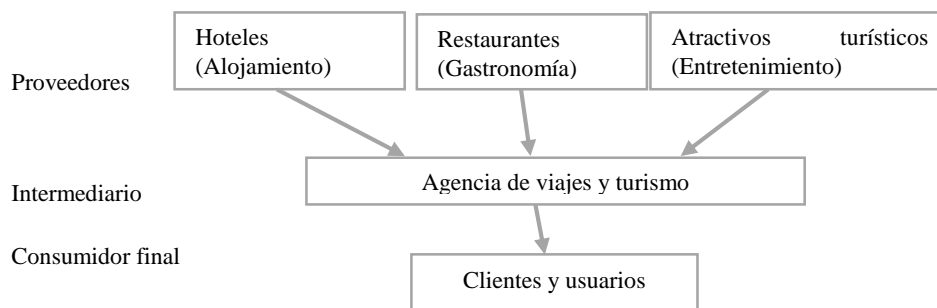
la creación y venta de planes turísticos a nivel nacional o internacional a los usuarios directamente.

Adicionalmente la Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo (ANATO) aclara que la existencia de las agencias de viajes y turismo “obedece a la necesidad de reducir los elevados costos que tiene la información turística, intrínsecos a su naturaleza compleja y dispersa” (Superintendencia de industria y comercio, s,f)

Entre las labores que se encuentran la promoción de los planes que se realicen, así como crear la reserva y contratar el alojamiento, y servicios turísticos que se hayan incluido en los paquetes, por otro lado se debe asegurar al viajero la documentación requerida que se va a necesitar al sitio de interés escogido y el trámite de los mismo si se llegasen a necesitar, otro aspecto al que se debe tener muy en cuenta es el de prestar atención y asistencia profesional al usuario, ofrecer los servicios de reserva de pasajes nacionales e internacionales en cualquier medio de transporte. (Decreto 502, 1997)

La clasificación elegida corresponde a la última, es decir, a las minoristas de turismo, debido a que se pretende tener contacto directo tanto con los usuarios como las empresas que ofrecen los diferentes servicios de alojamiento, entretenimiento y gastronomía, así como se observa en la ilustración 1.

***Ilustración 1. Relaciones de las agencias de turismo***



**Fuente:** Elaboración propia a partir de (Superintendencia de industria y comercio, s.f)

### **6.2.2. Cadena turística**

La cadena turística también llamada cadena productiva de turismo se define como:

El conjunto de todas las actividades que son necesarias para producir un bien o servicio desde su concepción, pasando por las diferentes etapas de producción (que involucran una combinación de transformación física y los insumos de diferentes servicios) hasta el suministro al consumidor final para su uso. (Ventura- Días, 2011, p.23) citado en (Pedreros & Restrepo, s.f, pág. 7)

Las cadenas productivas se han venido estudiando por décadas y en diversos países incluidos Colombia se ha tornado como una estrategia de competitividad ante el sector en el cual se desarrolle. En el cual no solo está incluida la prestación del servicio o el producto sino también interviene el canal de distribución, la tecnología manejada por cada uno de los integrantes, el Estado y los clientes. (FEDESARROLLO, 2010, págs. 81-82)

#### **6.2.2.1. Actores de la cadena productiva turística**

Como se nombró anteriormente la cadena productiva turística no está conformada solo por una organización, es un enfoque sistémico que abarca muchas empresas tanto públicas como privadas y las relaciones que se establecen entre las mismas.

Sin embargo, para comprender esas interacciones es necesario conocer que actores intervienen en la cadena productiva y para ello la Cámara de Comercio de Bogotá clasifico las empresas turísticas según eslabones (véase la tabla 1.) conformados por diferentes características de organizaciones. (Pedreros & Restrepo, s.f)

**Tabla 1. Características de las empresas de turismo**

Proveedores de insumo	Transformación	Comercialización
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicios de traslado a aeropuerto y estaciones</li> <li>- Transporte intermunicipal colectivo regular de pasajeros</li> <li>- Transporte internacional colectivo regular de pasajeros</li> <li>- Servicios de transporte para excursiones y turismo</li> <li>- Transporte marítimo de pasajeros</li> <li>- Transporte fluvial de pasajeros</li> <li>- Transporte regular nacional de pasajeros, por vía aérea</li> <li>- Transporte regular internacional de pasajeros, por vía aérea</li> <li>- Servicios de transporte multimodal</li> <li>- Transporte ferroviario de pasajeros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alojamiento en “hoteles, hostales y apartahoteles”</li> <li>- Alojamiento en hoteles</li> <li>- Alojamiento en hostales</li> <li>- Alojamiento en apartahoteles</li> <li>- Alojamiento en “centros vacacionales y zonas de camping”</li> <li>- Alojamiento en centros vacacionales</li> <li>- Actividades teatrales y musicales y otras actividades artísticas</li> <li>- Servicios artísticos de productores de teatro, grupos musicales</li> <li>- Servicios de autores, compositores, escultores, artistas de espectáculos y otros</li> <li>- Servicios auxiliares para actividades del espectáculo (manejo de escenografía)</li> <li>- Otras actividades de entretenimiento ncp</li> <li>- Instructores de danza</li> <li>- Parques de diversión y similares</li> <li>- Servicios de salas de baile y academias de baile</li> <li>- Actividades de museos y preservación de lugares y edificios históricos</li> <li>- Galerías de arte</li> <li>- Actividades de jardines botánicos y zoológicos y de parques nacionales</li> <li>- Otras actividades de esparcimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividades de agencias de viajes y organizadores de viajes</li> <li>- Agencias de turismo</li> <li>- Servicios de guías turísticas</li> <li>- Servicio de asistencias a turistas</li> </ul>

**Fuente:** (FEDESARROLLO, 2010)

De una manera más sencilla el (Programa de Transformación Productiva, 2013) desglosa los participantes de la cadena turística (ilustración 2).



### *Ilustración 2. Actores de la cadena turística*



**Fuente:** (Programa de Transformación Productiva, 2013, pág. 5)

Donde cada actor juega un papel muy importante en la cadena, por ejemplo: a) organización de viajes y reservas: integra personal capacitado para brindar el mejor servicio al cliente; b) transporte, alojamiento, bebidas y comida: integrados por los diferentes tipos de necesidades que buscan suplir los clientes para estar cómodos en su destino final (transporte aéreo, marítimo, por carretera; alojamiento en hoteles, cabañas, camping, etc; comida típica, extranjera); c) artesanías y compras: refiriéndose al arte manual trabajado en las diferentes regiones y su comercialización dentro de la misma; d) Activos turísticos: conformados por la biodiversidad encontrada en cada territorio, lo que lo hace un lugar inigualable; e) Servicios de apoyo: tanto internos (para suplir las necesidades de los usuarios) como externos (prestadores de servicios de asesoría a las diferentes organizaciones del sector)

### **6.2.3. Turismo de naturaleza**

Con el fin de abarcar correctamente el término es necesario primero explicar a qué se refiere la palabra turismo.

La (Organización Mundial del Turismo, s.f) define el turismo como:

un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales. Estas personas se denominan *visitantes* (que pueden ser *turistas* o *excursionistas*; residentes o

no residentes) y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un *gasto turístico*.

La anterior definición de la OMT es apropiada por (Quesada Castro, 2007) quien en otras palabras formula que el turismo es una acción que se ejecuta mediante el traslado temporal por diferentes motivos (diversión, negocios, cultura, etc) debido a que el “turista” expresa regresar al lugar de partida. Adicionalmente el autor complementa que el turismo también abarca los procesos para que el “turista” viaje, es decir, la organización, promoción y prestación de diferentes servicios necesarios que enlaza relaciones directas e indirectas entre diferentes entes.

Teniendo claras estas definiciones se puede dar paso a la conceptualización del término turismo de naturaleza. La unión del turismo y de la naturaleza presente en determinado espacio, genera atracción a personas que se motivan a viajar con el fin de conocer y disfrutar de este tipo de lugares.

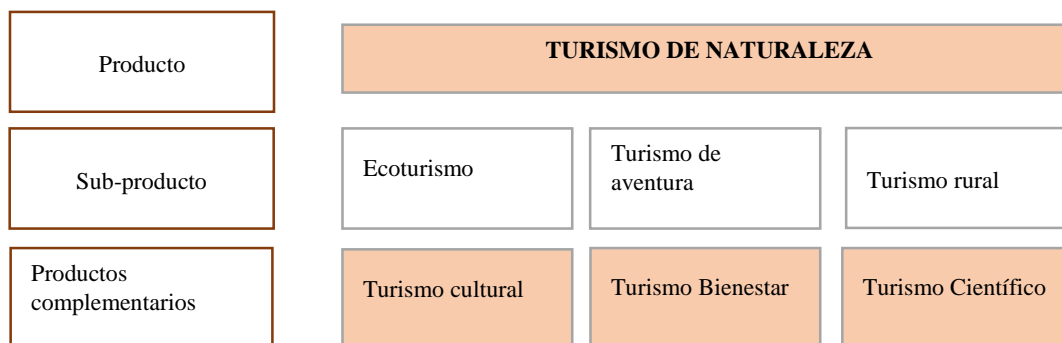
Por esto se hace necesario colocar la definición de la OMT aceptada por el gobierno colombiano y expuesta por (Programa de Transformación Productiva, 2013) “El turismo de naturaleza es todo tipo de turismo basado en la naturaleza, en la que la principal motivación es la observación y apreciación de la naturaleza, así como las culturas tradicionales.” (pág. 7)

Complementando que Colombia se encuentra que es un país rico en biodiversidad, gracias a su ubicación y la existencia de varios tipos de ecosistemas, la fauna y la flora son evidentes en gran parte del territorio. Y por lo mismo se entiende el desarrollo de estas actividades de turismo natural.

Igualmente, tanto este documento como el (Ministerio de comercio, industria y comercio, 2012) hace referencia a los componentes, o subproductos que integran el turismo de naturaleza, instruido en la ilustración 3, entre estos se encuentran:

- Turismo en la Naturaleza también llamado **turismo rural** el cual comprende el agroturismo, el turismo de haciendas y granjas turísticas, donde se realizan actividades recreativas y de esparcimiento sin degradar la naturaleza.
- Turismo sobre la naturaleza también llamado **turismo de aventura** el cual comprende actividades físicas de diferente intensidad física como buceo, Rafting, Rapel, Torrentismo, Espeleología, Parapente, trekking, alta montaña, entre otros.
- Turismo por la naturaleza también llamado **ecoturismo** el cual comprende la contemplación y disfrute del medio natural con diferente grado de profundización en este subsector se encuentran actividades como avistamiento de aves, ballenas, caminatas por senderos, recuperación de flora y fauna, entre otros.

**Ilustración 3. Turismo de naturaleza**

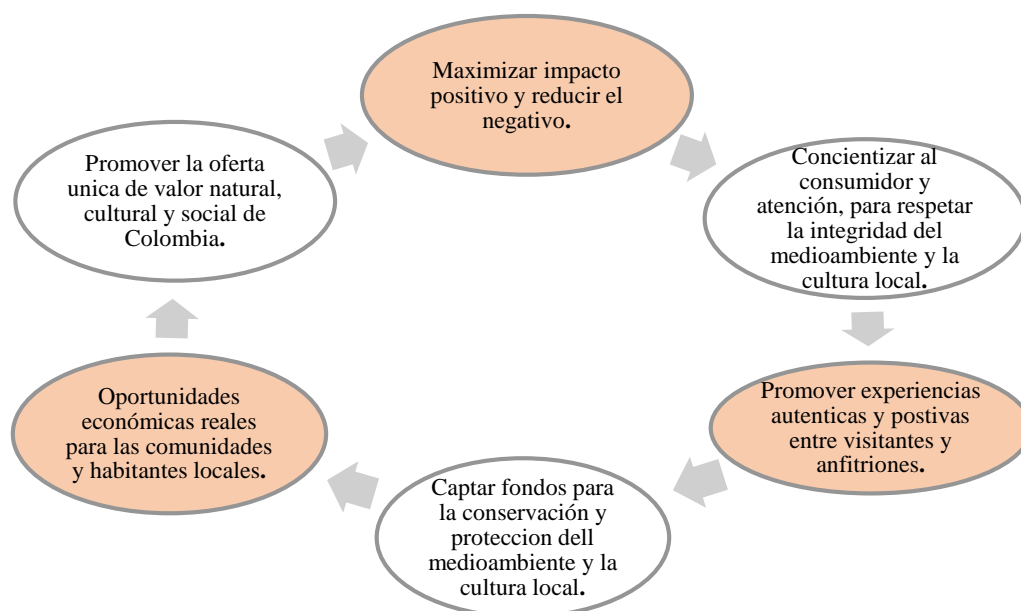


**Fuente:** (Programa de Transformacion Productiva, 2013, pág. 8)

Como se observa en la ilustración anterior el turismo de naturaleza puede realizar sinergias con otros productos complementarios tales como el turismo de bienestar encaminado a realizar diversas actividades con el fin de sentirse bien, el cuidado personal y el descanso tanto físico como espiritual por medio de tratamientos alternativos; tales actividades están divididas entre wellness, lúdicas y recreativas y holístico. Donde se pueden encontrar diversos tratamientos tales como: el termalismo,

talasoterapia, tratamientos de spa, masajes específicos, yoga, retiros espirituales entre otros.

Adicionalmente, a causa de la constante interacción que se da con el ambiente y que genera efectos directos o indirectos en el mismo, Colombia está apuntando al desarrollo de estas actividades o subsectores con un enfoque de sostenibilidad en el cual presentan aspectos sociales, culturales, ambientales y económicos con el fin de establecer un equilibrio que se mantenga a largo plazo; estos aspectos o principios son expuestos en la ilustración 4.



***Ilustración 4. Aplicación de los principios de sostenibilidad***

**Fuente:** (Programa de Transformación Productiva, 2013, pág. 9)

Por consiguiente, el gobierno colombiano para desarrollar y completar los anteriores logros diseñó un plan de acción representado en la Tabla 2. En el cual tiene como propósito apoyar los mercados existentes y de esta forma impulsar su desarrollo en todos los niveles de turismo.

**Tabla 2. Estrategias del gobierno**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTUACIÓN</b>
<b>Desarrollo de mercados tradicionales TN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en ferias especializadas</li> <li>• Comercialización en medios especializados</li> <li>• Lobby aumento de la conectividad aérea</li> </ul>
<b>Apoyo y estructuración de la oferta y movimiento entre países Centro-Sur y Sur-Sur América</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenios de comercialización conjunta con países vecinos (Sur y Centro América)</li> <li>• Facilitar el movimiento por frontera</li> <li>• Fomentar el desarrollo de rutas turísticas inter-regionales</li> </ul>
<b>Desarrollo del mercado de estudiantes y cooperantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en ferias especializadas y comercialización en medios especializados</li> <li>• Convenios de cooperación con universidades, ONGs, científicos</li> </ul>
<b>Acciones para convertir el mercado de trabajo/negocios en turistas de naturaleza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar el desarrollo de producto TNC complementario al producto MICE</li> <li>• Acciones de promoción TNC en hoteles de negocio</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia con información de (Programa de Transformación Productiva, 2013, pág. 38)

Sin embargo, para el buen cumplimiento de las estrategias de desarrollo y la culminación exitosa frente a los objetivos es necesario también crear una división de cierta forma geográfica la cual denota el Plan de acción del TNC incluyéndolo en varios niveles del destino turístico, siendo estos:

- A nivel nacional, la estrategia se organiza y planifica para el destino entero, se encarga de la promoción, el mercadeo, la planificación y el soporte a las regiones con el fin de implementar la estrategia y encontrar inversores a nivel nacional e internacional para desarrollar el TNC
- A nivel regional, se define una estrategia específica de desarrollo por regiones con el fin de poner en valor los atributos de cada región del país y crear una oferta de TNC de alta gama para atraer a turistas tanto nacionales como internacionales

Como se puede observar, el turismo de naturaleza en Colombia está siendo apoyado por organismos como el ministerio de comercio, industria y turismo, Programas de transformación productiva, Pro Colombia, además de estas las compañías que se dedican a este campo como oficinas de información turística, operadores turísticos, agencias de viajes, cadenas hoteleras, empresas de transporte, oficinas de turismo.

### **6.3.Marco socioeconómico**

Para continuar con la contextualización, es importante conocer el municipio en el cual se va el plan de negocio, además de conocer la distribución económica del lugar y así reconocer cuales sectores son más llamativos y los actores de la cadena turística que la conforman, como lo son las aguas termales y escaladas en roca así como senderismo o paisajismo; de igual forma cuenta con piscinas y sitios de interés para los visitantes, por lo tanto existe una puerta de oportunidades, con la que se puede envolver a muchas otras partes de la cadena turística como restaurantes y atractivos turísticos dentro de un mismo plan.

#### **6.3.1. Información general del municipio**

Machetá se encuentra a 90 kilómetros de la ciudad de Bogotá, el nombre Machetá viene de la lengua chibcha que significa “vuestra honrosa labranza” cuenta con 229.35 km cuadrados y una población actual de 9.352 habitantes, fundada el 11 de julio de 1537 por Oidor Miguel de Ibarra, por este año los indios tenían rancherías en las veredas adyacentes, el primer comendado de la región fue Cristóbal Arias de Monroy y Quesada.

La economía local del municipio se basa en un 90% en agricultura con un 10% entre turismo y ferias, los días de mayor turismo son los fines de semana y los días de fiestas y ferias, en la agricultura los principales productos que se cosechan son la papa, cebolla cabezona, arveja, maíz, café.

La zona turística de Machetá está enfocada en las aguas termales y restaurantes de la zona, los cuales algunos de los restaurantes tienen alguna forma temática o de interés turístico para las personas.

Cuenta con cuatro centros de educación entre ellos uno de Cafam donde hay educación nocturna y un jardín infantil del Bienestar familiar. (Alcaldía de Machetá - Cundinamarca, 2016).

### **6.3.2. Distribución por sectores económicos**

Es importante conocer la distribución económica de Machetá, debido a que las agencias intermediaras de turismo deben explorar todas las alternativas que ofrece determinado lugar para ofrecer a sus consumidores la mejor experiencia. Las distribuciones económicas en el municipio de Machetá son:

**Sector primario** está conformado por:

- La agricultura. Como se mencionó anteriormente la principal fuente de ingresos económicos del municipio es la agricultura ya que consta del 90% de sus ingresos, los cuales son en sembrados de tubérculos, hortalizas, fruta, pero el principal es la cebolla cabezona y la papa la cual llevan a depósitos creados, para la posterior venta y distribución a las diferentes ciudades.
- La ganadería. El municipio no es muy ganadero, pero si se compra y vende animales, pero únicamente los días de mercado o en ferias ganaderas.
- Pesca. No es común, pero hay varios restaurantes que están optando por la piscicultura, los cuales crían, alimentan y posteriormente los preparan para sus comidas.
- Minería. La minería en el municipio es muy poca, se hace en la vereda Guina Alto y se extrae carbón térmico, no obstante, en la actualidad se espera que se detenga para conservación del ambiente (Alcandía de Machetá, 2011)

### **Sector secundario**

- Artesanías. No es muy representativa pues son muy pocas las personas que están aun con la artesanía típica del municipio, sin embargo, las ofrecen los días de mayor volumen de turistas como son en los días feriados o fiestas de la región.

### **Sector terciario**

- Enseñanza. poseen cuatro colegios en los cuales uno sobre sale porque pertenece a Cafam en donde los alumnos van a ir aprendiendo a hacer pan de alta calidad el cual se va a vender en los distintos puntos o supermercados cercanos a la región también cuentan con educación nocturna.
- Hostelería. El turismo es un factor en crecimiento no solo por sus hermosos paisajes sino también por todo lo que se ofrece como lo son, las aguas termales naturales que brotan de la montaña, se puede ir a los restaurantes, y a los diferentes lugares turísticos que se ofrecen en la región.

Igualmente cabe resaltar que hace varios años en el municipio se manejaba una planta hídrica la cual le daba energía a una parte del norte de Cundinamarca y sur de Boyacá, no obstante, en la actualidad es un restaurante y también un museo con todo lo que hace referencia a la antigua planta hidroeléctrica.

#### **6.3.3. Empresas turísticas que se encuentran en el municipio**

Para el reconocimiento de los lugares que hacen parte de la cadena turística de Machetá, se toma en consideración a (Uscátegui, 2015) quien clasifica y señala los siguientes establecimientos:

En la parte gastronómica se encontrará desde la comida típica de la región hasta platos a la carta y especiales, donde se podrá degustar las delicias y los diferentes sabores que presenta esta región, además por su sazón única, adicionalmente se



encuentran platos (típicos o no) para todos los gustos. Los establecimientos que los conforman son: Red Chiken, restaurante puerta de oro, Los dos amigos, Restaurante Emmanuel, Piqueteadero fin de semana, Piqueteadero don lucho, Café puente piedra, Campesinos, Chizpazo, Plazuela Burger club, Club de tejo mi tenampa, Los tocayitos, Deliciosos postres, Restaurante bar jardín antioqueño, Restaurante mi ranchito, Restaurante ajo verde, Parrilla campesina el mesón de los ángeles y el Kiosco de comida popular en la plaza de mercado

En la animación o recreación turística se encuentra la siguiente conformación: Termal Nápoles, Estación termal los volcanes, Restaurante La planta y Galería Maecha Machetá Mármol

En estos lugares se encontraron establecimiento con múltiples servicios o balnearios, por añadidura todos tienen una temática especial, los cuales terminan siendo muy atractivos para diferentes tipos de personas, que no solo quieren ir y nadar o comer, sino que quieren conocer algo más del municipio.

En los establecimientos de alojamiento turísticos se encuentra la siguiente conformación en el municipio: Hotel caparrancho, Los tocayitos y Las rocas del paraíso

Estos son los principales y los más llamativos lugares de reposo en la zona, que cuentan con todo lo necesario para una atención adecuada y con paisajes de sin igual valor.

#### **6.4.Marco administrativo**

En el marco administrativo se formula una guía para el desarrollo del plan de negocio, se explica de que se compone, y como se va a realizar, es decir, es la planeación del proyecto.

### 6.4.1. Plan de negocio

La formulación y evaluación de un proyecto es de vital importancia para predecir el éxito o fracaso del mismo, por ello antes de su ejecución se debe tener en cuenta la mayor cantidad de datos que se puedan adquirir, analizarlos y estimar las opciones y probabilidades del funcionamiento para que la idea se vuelva una realidad. Allí es donde el plan de negocio o también llamado plan de empresa toma un rol relevante, siendo una herramienta de reflexión previa a la ejecución de lo estudiado, donde se evalúan todos los aspectos que intervienen en el proyecto.

Un plan de negocio debe contener una idea realista la cual debe ser planteada en un documento que sirve como guía, en el cual se precisa lo que se va a hacer y los recursos que son necesarios (es decir, se hace un proceso de planificación); dentro del plan se desarrollan otros planes de cada departamento, por tal motivo es de gran ayuda al definir la idea del proyecto con más fundamentos. (Zorita Lloreda, 2015)

Por lo nombrado anteriormente, (Zorita Lloreda, 2015) señala que el documento “identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad, y desarrolla las estrategias y procedimientos para convertir dicha oportunidad en un proyecto empresarial concreto.” Adicionalmente, este documento es dinámico y flexible ya que se modifica según la profundidad de la información que se va obteniendo, el cambio del entorno, y las decisiones que se tomen con respecto al direccionamiento del proyecto.

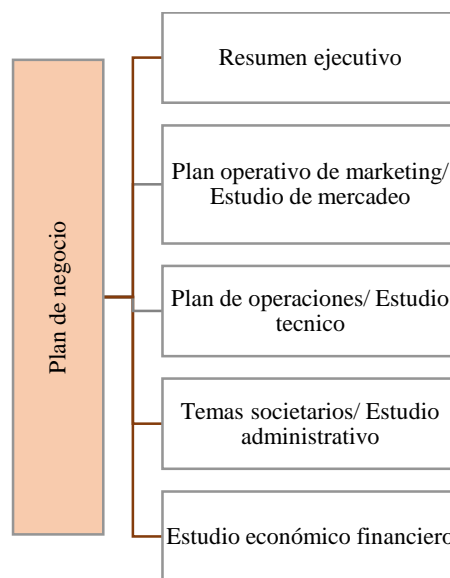
El plan de negocio tiene dos objetivos, uno interno el cual comprende el estudio de todas las variables relacionadas por parte del promotor o grupo promotor de la idea y otro externo el cual abarca a terceras personas ya sean evaluadores o inversores.

Además, debe contener características tales como ser eficaz, estructurado y comprensible. Eficaz al contener la información necesaria pero profunda para su

optimo análisis, estructurado al tener una organización simple y clara, y comprensible al utilizar un vocabulario preciso sin tecnicismos, es decir que sea fácil de entender.

Como se nombró anteriormente el plan de negocio contiene diferentes planes organizados en la ilustración 5, los cuales deben suministrar a la persona o personas de interés (en algunos casos llamados inversionistas) información apropiada y suficiente basada en datos objetivos para tomar una decisión de aprobación o descarte del proyecto, todo esto con el fin de no desperdiciar recursos desde los económicos, hasta el tiempo reconociendo que estos recursos son limitados.

***Ilustración 5. Contenido del plan de negocio.***



**Fuente:** Propia a partir de (Ramírez, 2007, págs. 8-9) y (Zorita Lloreda, 2015)

Se hace preciso dar una descripción breve de cada estudio porque cada uno de estos necesita recolección, organización y análisis de datos ya sean primarios o secundarios. Cabe aclarar que depende de la calidad de información de igual manera será la profundidad del plan de negocio, adicionalmente, aunque cada estudio conlleva una relación directa no es necesario haber terminado uno para iniciar el otro, es posible realizarlos por partes para después reunirlos.

- **Estudio de mercadeo:** El cual está compuesto por factores tales como el mercado tanto de los usuarios (demanda) como de la competencia (oferta), la descripción del producto ya sea bien o servicio, el precio, los canales de distribución, estrategias de mercadeo, la situación actual de los proveedores, la comunicación, entre otras cosas. Por tal motivo las estrategias se plantean a corto plazo, es decir, se plantean estrategias tácticas que se centran en los clientes. La información obtenida en el estudio no solo hace parte del mismo, sino a su vez sirve de base para los estudios como: técnico, financiero y administrativo. Se debe tener en cuenta que debido a que se busca satisfacer una necesidad, cada estudio de mercadeo es diferente por las incomparables variables que cada autor tome.
- **Estudio Técnico:** Que comprende diversos elementos logísticos como dimensión del proyecto, tecnología, disponibilidad de recursos ya sean de materia prima como mano de obra, proceso de producción, localización y espacio físico, esto quiere decir que se describen las necesidades de inversión que son necesarias; el estudio técnico también es llamado Ingeniería del proyecto. Igualmente, las estrategias planteadas en este plan se trazan a mediano plazo.
- Por otra parte, autores como (Ramírez, 2007) integran el estudio técnico con el organizacional o **estudio administrativo** en el cual se describe la planeación estratégica, el modelo organizacional compuesto por la estructura organizacional y modelos de dirección y control, la estructura o tipo de organización que se pretende crear o mejorar dependiendo de su razón y la naturaleza jurídica de la misma para lo cual también es necesario el conocimiento de la ley y requerimientos organizacionales tanto de personal como de maquinaria.

- **Estudio financiero:** Integrado por los datos monetarios recolectados en los anteriores estudios (de mercadeo, técnico y administrativo) y necesarios para que el proyecto se desarrolle. Además se detalla la inversión, ingresos y egresos que se darían desde el año de inicio (Año 0) hasta los años proyectados que se consideren convenientes; este (estudio) es uno de los más importantes para la aprobación o rechazo del proyecto debido al alto grado de incertidumbre monetaria, por esta razón se organiza la información en el flujo de caja, estado de resultados y balance general, además se utilizan diferentes indicadores como la Tasa Interna de Retorno.

Por último, el plan de negocio comprende el resumen ejecutivo que se elabora al terminar el análisis de todos los planes o estudios; es un documento de 2 a 3 páginas que debe ser realista, atractivo, claro y de fácil de comprender para terceras personas donde se destacan los análisis o puntos claves más importantes del plan de negocio, esto quiere decir que el resumen ejecutivo tiene un arduo trabajo de síntesis. Es uno de los elementos más importantes del plan de negocio pues es la carta de presentación del proyecto y muchas veces es lo único que leen los interesados en el mismo. (Zorita Lloreda, 2015)

### **6.5.Marco legal**

Se seguirá los parámetros exigidos por la ley, y se regirá por la constitución y las leyes impuestas, para la creación y formación del proyecto y no salirse se los parámetros que la ley impone, por lo que se ha visto es un proyecto de turismo, en el cual hay cierta cantidad de leyes.

La legislación actual colombiana dispone de diferentes figuras legales las cuales en esta revisión se destacan aquellas que afectan directamente al sector a investigar.

Dando inicio con la Constitución Política de Colombia, se encuentran algunos artículos que fomentan el turismo en el país. Estos son:

**Artículo 339.** Habrá un Plan Nacional de Desarrollo conformado por una parte general y un plan de inversiones de las entidades públicas del orden nacional. En la parte general se señalarán los propósitos y objetivos nacionales de largo plazo, las metas y prioridades de la acción estatal a mediano plazo y las estrategias y orientaciones generales de la política económica, social y ambiental que serán adoptadas por el gobierno. El plan de inversiones públicas contendrá los presupuestos plurianuales de los principales programas y proyectos de inversión pública nacional y la especificación de los recursos financieros requeridos para su ejecución.

Las entidades territoriales elaborarán y adoptarán de manera concertada entre ellas y el gobierno nacional, planes de desarrollo, con el objeto de asegurar el uso eficiente de sus recursos y el desempeño adecuado de las funciones que les hayan sido asignadas por la Constitución y la ley. Los planes de las entidades territoriales estarán conformados por una parte estratégica y un plan de inversiones de mediano y corto plazo. (Constitución política de Colombia , 1991)

El cual se toma en cuenta dada la importancia del apoyo gubernamental en la inversión al desarrollo del sector turismo, además de la inclusión del mismo en el plan de desarrollo territorial respectivo a cada periodo de mandato, el cual conjuntamente se soporta con derechos y deberes incluidos en los artículos 80 y 79

**Artículo 80.** El Estado planificará el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales, para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación, restauración o sustitución. Además, deberá prevenir y controlar los factores de deterioro ambiental, imponer las sanciones legales y exigir la reparación de los daños causados. Así mismo, cooperará con otras naciones en la protección de los

ecosistemas situados en las zonas fronterizas. (Constitución política de Colombia , 1991)

Con lo anterior se aclara que será deber del Estado garantizar un desarrollo sostenible a todo lo que incumbe los recursos naturales, complementando con el anterior artículo es evidente que desde la dirección del municipio se requiere el apoyo y la inversión de recursos de toda índole para la integración ideal y el adecuado funcionamiento de la cadena turística.

De esta manera se podría cumplir con el derecho de todas las personas a gozar de un ambiente donde la naturaleza cobra protagonismo, así como lo dicta el siguiente artículo:

**Artículo 79.** Todas las personas tienen derecho a gozar de un ambiente sano. La ley garantizará la participación de la comunidad en las decisiones que puedan afectarlo.

Es deber del Estado proteger la diversidad e integridad del ambiente, conservar las áreas de especial importancia ecológica y fomentar la educación para el logro de estos fines. (Constitución política de Colombia , 1991)

Posteriormente se tiene en cuenta la **Ley 1558 de 2012** siendo esta una modificación de la Ley 300 de 1996 Ley General de Turismo, la Ley 1101 de 2006 y donde se dictan otras disposiciones; dada la claridad que impone como marco legislativo en la práctica turística, incluyendo importancia, principios, definiciones, organización, recursos, entre otros temas vitales para la correcta ejecución del presente trabajo. Así como lo expresa su objeto:

**Artículo 1. Objeto.** La presente ley tiene por objeto el fomento, el desarrollo, la promoción, la competitividad del sector y la regulación de la actividad turística, a través de los mecanismos necesarios para la creación, conservación, protección y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales, resguardando el desarrollo sostenible y sustentable y la optimización de la

calidad, estableciendo los mecanismos de participación y concertación de los sectores público y privado en la actividad. (Ley 1558, 2012, págs. 1, Art. 1 )

Por último, para evitar sanciones o clausuras de los establecimientos es de vital importancia que todos los intermediadores y prestadores de turismo hagan su inscripción en el Registro Nacional de Turismo (RNT) ya que es una obligación para su funcionamiento, adicionalmente se deberá actualizar anualmente. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016)

## **7. Diseño metodológico**

### **7.1. Tipo de investigación**

La investigación realizada estuvo basada en un enfoque cualitativo y cuantitativo. Pertenece a la primera clasificación porque se observa un fenómeno particular examinando una realidad social relacionada con teorías generales. Además, pertenece a la segunda clasificación, pues explora diferentes factores que influyen en la creación de una empresa intermediaria de turismo en el municipio de Machetá, por lo nombrado anteriormente fue necesario un trabajo demandante que analizó las realidades encontradas, dando como resultado la extracción de datos e integración de los mismos para la consolidación del trabajo.

El tipo de investigación es empírico, un diseño de campo ya que la mayoría de información para realizarlo fue obtenida directamente de la realidad, apoyadas en informaciones que provienen entre otras, de una entrevista semiestructurada y encuestas cerradas (Behar. Rivero, 2008), es decir, la información fue adquirida de las empresas y organizaciones gubernamentales y no del municipio de Machetá Cundinamarca; lo cual se tomó como una ventaja ya que permitió cerciorarse de las verdaderas condiciones que sobresalen en el estudio.



Por último, el alcance que tiene es descriptivo porque analiza cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes, adicionalmente lo detalla mediante la medición de sus atributos (Behar. Rivero, 2008). De igual manera, el autor señala que el propósito de este tipo de investigación es:

La delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, como: 1) Establecer las características demográficas de las unidades investigadas (número de población, distribución por edades, nivel de educación, etc.). 2) Identificar formas de conducta, actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación (comportamientos sociales, preferencias, etc.) 3) Establecer comportamientos concretos. 4) Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación. (pág. 17).

Como se ha nombrado anteriormente se busca especificar las características y valores relevantes del contexto tanto interno como externo para el éxito de una empresa intermediaria de turismo en el municipio de Machetá.

La información recolectada en las encuestas se procesó y analizó mediante 3 herramientas, en las cuales se logró observar estadísticas, gráficos y tablas que ayudaron a comprender la información para su posterior análisis y así contribuir al desarrollo del plan de negocios, la primera herramienta que se usó fue la de Google drive, en donde se sistematizaron las respuestas recolectadas de las diferentes personas encargadas de los actores turísticos en el municipio, posteriormente se usó como herramienta secundaria el procesador de datos IBM SPSS ver.23; programa estadístico con el cual se obtuvo información específica de las encuestas realizadas, donde se cruzó las diferentes variables y obtener datos concretos y con soporte; y como última herramienta se manejó Excel, con este se realizaron algunas gráficas con los que se complementó la información obtenida con las herramientas anteriores. Los análisis realizados son de tipo descriptivo y de tablas cruzadas.

## 7.2. Población y muestra

Teniendo en cuenta que la metodología es mixta, la población y muestra variarán dependiendo del instrumento base (entrevistas y encuestas) para la recolección de datos.

Para empezar con la selección y descripción de población y muestra se hace necesario tener claridad en estos conceptos, (Gómez, 2006, pág. 109) define la población como: “el conjunto total de los objetivos de estudio, (eventos, organizaciones, comunidades, personas, etc.) que comparten ciertas características comunes funcionales a la investigación.”, por otro lado (Berenson & Levine, 1996) define la muestra como la proporción de la población que es tomado para el estudio.

En el caso de la metodología cuantitativa se tuvo en cuenta como universo a los habitantes de Machetá, sin embargo, como el número es amplio se requiere definir una población, la cual se manifestará en el trabajo por las entidades, organizaciones y/o empresas que componen el sector turístico (de Machetá), puesto que son precisamente estas las que representan y en las que se basa el trabajo; retornando a información antes citada se incluiría en esta división los integrantes de la cadena turística del municipio, es decir, que la muestra se conformó por 18 establecimientos, integrados por el área de gastronomía con 12; área de atractivos turísticos con 3 lugares (Termales Nápoles, Estación termal los volcanes, Restaurante La planta) y por último el área alojamiento con tres (Hotel-Restaurante caparrancho, los tocayitos y las rocas del paraíso); para establecer el marco muestral, al ser una población pequeña se ha decidido realizar las entrevistas a toda la población segmentada por características turísticas y así lograr redistribuir estos establecimientos, a continuación se observa dicha clasificación:

**Tabla 3. Restaurantes en Machetá Cundinamarca.**

Concepto	Nombre del establecimiento
----------	----------------------------

Medio- alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parrilla campesina El mesón de los ángeles</li> <li>- Restaurante ajo verde</li> <li>- La planta</li> <li>- Plazuela Burger club</li> <li>- Café puente piedra</li> </ul>
Medio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restaurante mi ranchito</li> <li>- Club de tejo mi tenampa</li> </ul>
Medio- bajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restaurante bar jardín antioqueño</li> <li>- Deliciosos postres</li> <li>- Los tocapitos</li> <li>- Restaurante Emmanuel</li> <li>- Restaurante puerta de oro</li> </ul>

**Fuente.** Elaboración propia a partir de (Uscátegui, 2015)

**Tabla 4. Hoteles en Machetá Cundinamarca.**

Concepto	Nombre del establecimiento
Medio- alto	-
Medio	- Las rocas del paraíso
Medio- bajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los tocapitos</li> <li>- Hotel caparrancho</li> </ul>

**Fuente.** Elaboración propia a partir de (Uscátegui, 2015)

**Tabla 5. Atractivos turísticos en Machetá Cundinamarca.**

Concepto	Nombre del establecimiento
Medio- alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estación termal los volcanes,</li> <li>- Restaurante La planta</li> </ul>
Medio	- Termas Nápoles
Medio- bajo	- Galería Maecha Machetá Mármol

**Fuente.** Elaboración propia a partir de (Uscátegui, 2015)

Por otro lado, con respecto a la metodología cualitativa el universo será igualmente los habitantes de Machetá Cundinamarca, la población son los empleados públicos del mismo municipio y, por último, la muestra se reducirá a un representante con el conocimiento del sector turístico; para la establecer la selección de esta persona

## **8. Situación municipal con respecto al turismo.**

Los distritos y municipios de Colombia están clasificados según el número de habitantes y el ingreso corrientes que generan, esta clasificación empieza con la categoría especial y finaliza con la sexta categoría, teniendo en cuenta que los distritos y municipios de la categoría especial debe contar con quinientos mil un habitantes y con ingresos de cuatrocientos mil salarios mínimos legales mensuales vigentes, descendiendo hasta la sexta categoría en la cual la población debe ser igual o inferior a diez mil habitantes y con ingresos no superiores a quince mil salarios mínimos legales mensuales vigentes (Sentencia C-540/01, 2001). Macheta Cundinamarca cuenta con una población de alrededor de 6.000 habitantes, lo que significa que pertenece a la sexta categoría, y los recursos repartidos mediante el sistema general de participaciones es menor del transferido a otros municipios; esto se traduce en recursos limitados para el desarrollo de planes, proyectos, programas y acciones para el desarrollo de diferentes sectores.

La alcaldía vigente de Macheta Cundinamarca comenzó desde el 1 de enero de 2016 a poner en marcha el plan de desarrollo municipal titulado “construyendo futuro”, el contenido del plan comienza con la presentación del cuerpo administrativo, seguido por el planteamiento de la misión, visión y objetivo tanto general como específicos de los cuatro grandes subtemas los cuales son: la dimensión social, económica, medio ambiental e institucional contempladas; posteriormente se encuentra un análisis del municipio iniciando con información general del mismo acompañado de diagnósticos por sectores; y por último la formulación de estrategias a desarrollar durante su periodo de gobierno. (Alcaldía municipal de Machetá, 2016-2019)

En el contenido anteriormente nombrado el turismo está contemplado en el indicativo de promoción y desarrollo social, en el cual el municipio esta consiente del potencial

que tiene por la cercanía a Bogotá, su clima y por los sitios llamativos con los que cuenta (reservas naturales, camino real, pictografías, laguna del cerro, entre otros), sin embargo, dentro del mismo no se encuentran políticas públicas para el desarrollo de este sector; no obstante, plantea diferentes programas.

Dentro de los programas incluidos en el plan de desarrollo del municipio se encuentra uno específico para el sector turístico, es llamado promoción turística en el cual se definen tres metas producto las cuales son: a) mantener al municipio en la guía turística regional, b) implementar un programa de promoción turística para el municipio; y c) adelantar acciones para salvaguardar los diferentes lugares turísticos del municipio. Adicionalmente en el programa de capacitación para la formación empresarial y fomento de empleo proponen una meta que complementa la promoción turística, esta meta es capacitar comerciantes en la promoción del turismo durante el cuatrienio.

El desarrollo de las metas planteadas en dichos programas se consolida a través de acciones municipales individuales y en conjunto con otras organizaciones, por ejemplo, las metas relacionadas con capacitaciones son apoyadas por los cursos de guianza de recorridos, deportes extremos ofrecidos por el SENA que, aunque son generales apoyan el desarrollo de dichas acciones y son de gran importancia para los habitantes del municipio ya que contribuyen a la formación integral de los mismos. Estos cursos son ofertados anualmente, la alcaldía está encargada de su máxima divulgación la cual la hace por diversos medios, métodos y actores. El primero es a través de las dependencias, el segundo es por medio del audio parlante del municipio, el tercero es mediante los presidentes de acción comunal y el último por medio de los exalumnos de anteriores cursos; además el SENA cuenta con instructores responsables que realizan la promoción y difusión de los mismos.

Vale aclarar que esta entidad dentro del marco rural cuenta con un programa llamado SER (Sena Emprende rural) que está conformado por diversas líneas de formación en diferentes sectores como lo son el agrícola, pecuario, agroindustrial, forestal, turismo y cultural (SENA, s.f)

Sin embargo, la alcaldía a pesar de cumplir la meta de capacitación, no cuenta con un plan específico ligado al empleo, ya que no posee una oficina de vinculación laboral, por tal motivo, la oficina de desarrollo social busca apoyar a estas personas, con actividades como: por ejemplo cuando los colegios organizan salidas escolares o grupos que llegan de otros municipios o ciudades interesados en ir a un lugar turístico, esta dependencia llaman a un exalumno de estos cursos y si está disponible la persona se contacta con el grupo y entre ellos acuerdan un pago para tal visita. Estos grupos se interesan en los atractivos del municipio básicamente por la información ofrecida; por voz a voz (recomendaciones de los habitantes del municipio o externos que tuvieron buenas experiencias) y por internet (debido a que encuentran detalles sobre las aguas termales, pictogramas, espacios óptimos para escalada, entre otros).

Además de la meta anterior se encuentran otras que se centran en mantener al municipio en la guía turística regional y desarrollar acciones para la conservación de los diferentes lugares turísticos del municipio enfocado principalmente a los caminos reales que existe en la región, en especial al camino real nacional que debido a la no conciencia de su valor histórico se encuentra en malas condiciones; las acciones concretas que se ejecutan para esta meta es la contratación de personal para la limpieza, adecuación de los empedrados, los desagües y preservación de otros bienes culturales; igualmente estas metas son planteadas para crear conciencia no solo a la población en general de los bienes comunales sino también a los bienes privados

donde se encuentran elementos representativos del municipio como lo son los pictogramas.

La última meta propuesta en el plan de desarrollo consiste en implementar un programa de promoción turística para el municipio. Aunque no cuenta con recursos suficientes se han apoyado en una contribución que realizó una organización. Esta contribución fue un diagnóstico realizado el año pasado (2015), el cual cuenta con un listado de oferentes turísticos en materia gastronómica (Restaurantes, cafeterías, dulcerías, etc.) existentes principalmente en el casco urbano del municipio y sobre la vía de acceso por los puntos de entrada y salida, igualmente de los sitios turísticos como tal sin diferenciar lo que es ecoturismo, agroturismo y demás líneas, y finalmente el hotelería. En el diagnóstico se evidencia que este último factor es escaso en el municipio no solo por el número de oferentes sino también por la capacidad instalada de los establecimientos. El programa de promoción no está enfocado al apoyo o fomento de las empresas del sector turístico, por el contrario, fue orientado al desarrollo de un folleto con los principales establecimientos de atractivos turísticos, y restaurantes, el cual se encuentra en puntos estratégicos del municipio, como lo son la alcaldía y tres establecimientos de concurrencia.

Se puede decir que el departamento tiene un efecto en cadena que comienza con el poco apoyo de la alcaldía al sector (por recursos económicos transferidos al municipio), la falta de una dependencia encargada del mismo, las acciones que realiza la oficina de desarrollo social (que son iniciativas buenas, aunque no suficientes) generan como resultado una oferta turística no articulada la cual no genera ingresos suficientes para que actores como los jóvenes del programa SER (Sena Emprende Rural) perciban que el sector sea un generador de ingresos estable.

## 9. Situación de la cadena turística del municipio.

Se vio necesario identificar la eficiencia y eficacia de los servicios y recursos que proveen los diferentes establecimientos que componen la cadena turística en el municipio de macheta, con el fin de obtener una perspectiva a partir de la oferta turística, es decir, los establecimientos prestadores de este tipo de servicios ubicados en el municipio, teniendo en cuenta la implementación de las encuestas como base en la recolección de datos de fuentes primarias.

La muestra determinada para el desarrollo de dicha actividad la representaron 18 establecimientos que concuerdan con el perfil de características, que se consideraron importantes para prestar un servicio satisfactorio, estos lugares cuentan con diferentes actividades como alimentación, estadía, atractivo turístico natural entre otras.

Inicialmente el interés se centró en conocer si el establecimiento se especializaba en un solo servicio, o si por el contrario ofrecía a sus clientes más de una opción en el lugar. Al preguntar “**A demás de la actividad principal, ¿su establecimiento presta otro servicio?**” (Grafica 1) se evidencia que del 100% de los establecimientos el 50 % se especializa prestando un solo servicio, y el otro 50% integra su actividad principal con servicios que considera complementarios.

**Gráfica 1. Encuesta; A demás de la actividad principal, ¿su establecimiento presta otro servicio?**

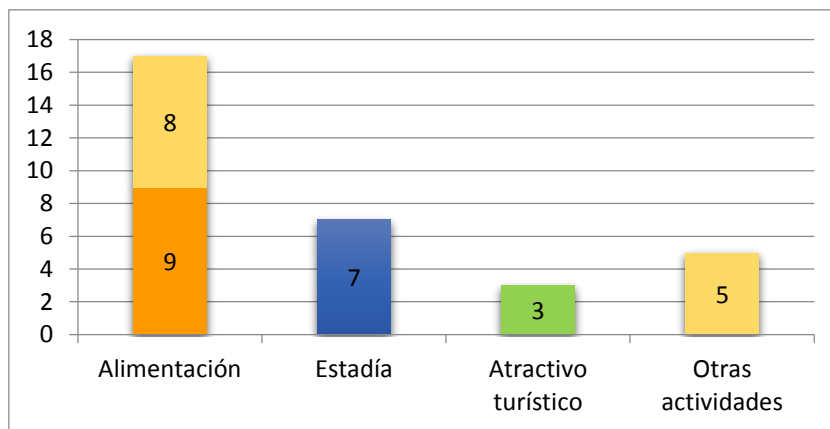


**Fuente:** Creación propia a partir de resultados de las encuestas procesadas en Excel.



Con el interés de conocer los servicios especializados y complementarios que ofrecían la totalidad de los 18 establecimientos se formuló la siguiente pregunta, “**¿Qué servicio(s) presta su establecimiento?**” (Grafica 2). Donde se refleja que los atractivos turísticos naturales se desarrollan como minoría, encontrando allí, los termales y espacios para actividades de escalada en roca, siguiendo el escalafón están “otras actividades”, donde se ubican el senderismo, cabalgatas, spa y turmequé, posteriormente se encuentra el servicio de “estadía” con una participación del 38% de los establecimientos, lo que significa un número considerable de opciones para el alojamiento de los visitantes del municipio pero no suficiente teniendo en cuenta la capacidad instalada, por último el grueso se encuentra en el servicio de alimentación con 17 entidades que lo ofrecen, dentro de esta categoría es importante destacar que los establecimientos especializados representan el 52% del indicador.

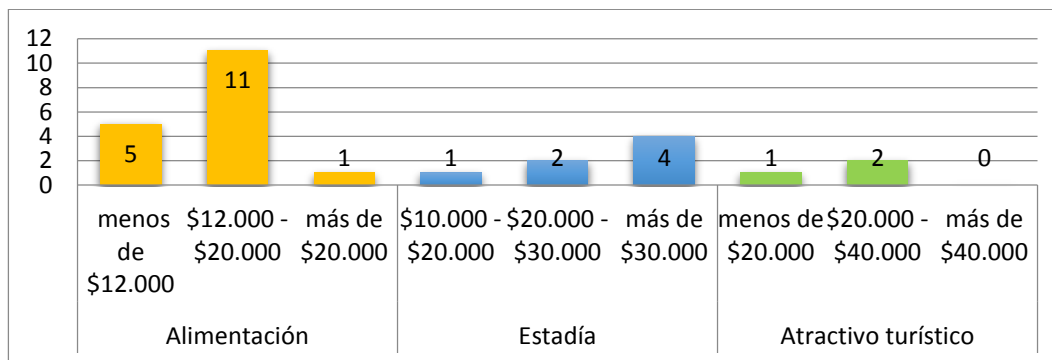
**Gráfica 2. Encuesta; ¿Qué servicio(s) presta su establecimiento?**



**Fuente:** Creación propia a partir de resultados de las encuestas procesadas en Excel.

Teniendo en cuenta la variedad de servicios, se considera importante evidenciar un rango de precios en los mismos, el cual se estudió con la pregunta “**¿Cuál es el precio promedio de los servicios que presta?**” (Grafica 3). El general de las respuestas deja claro que el municipio se destaca por ofrecer una buena cantidad de opciones a un precio asequible, ya que sus rangos se mantienen bajos.

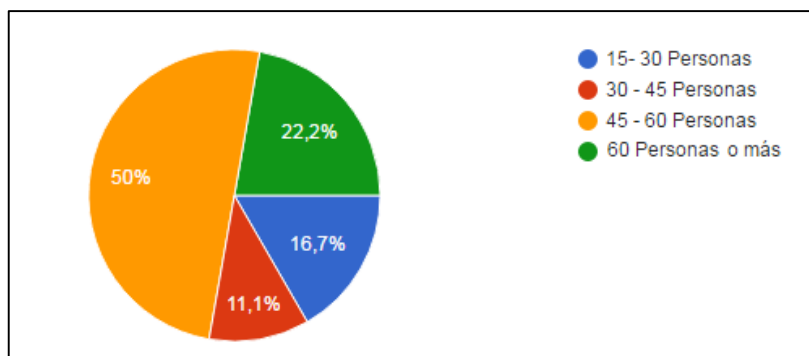
**Gráfica 3. Encuesta; ¿Cuál es el precio promedio de los servicios que presta?**



**Fuente:** Creación propia a partir de resultados de las encuestas procesadas en Excel.

Se consideró necesario conocer la capacidad instalada del establecimiento para cumplir con un buen servicio en el espacio ofrecido a las personas en su visita, la pregunta “¿Cuál es la capacidad instalada del establecimiento?” (Gráfica 4) brinda una idea de cuantas personas se pueden atender al mismo tiempo, es evidente que tanto el servicio como el tamaño de la estructura influyen en la cantidad de personas. La mayor participación se evidencia con el rango de “45 – 60 personas” lo que deja claro que la oferta es competente para atender una cantidad importante de visitantes al mes.

**Gráfica 4. Encuesta; ¿Cuál es la capacidad instalada del establecimiento?**

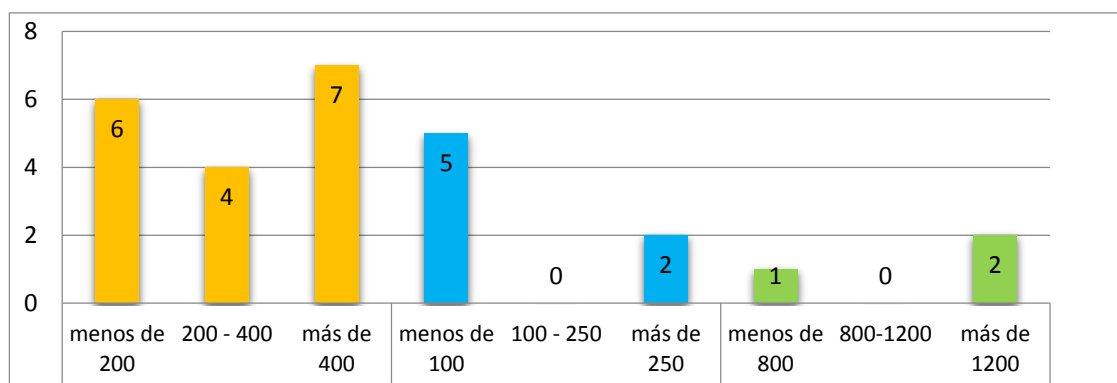


**Fuente:** Creación propia a partir de resultados de las encuestas procesadas en Google Drive.

La anterior pregunta se complementa al saber, cuál es la cantidad promedio de personas que en el espacio de un mes consumen en los establecimientos, “**En promedio ¿cuántas personas visitan su establecimiento en el mes?**” (Grafica 5) fue la pregunta que se estableció con ese fin.

Es evidente que los atractivos turísticos a pesar de ser pocos, son los que tienen la mayor cantidad de personas concentradas en cuanto a las visitas, los locales de alimentación y bebidas también cuentan con gran participación de clientela y por último en los establecimientos de estadía, la limitación que se puede notar radica en la capacidad de infraestructura ofrecida para cumplir con la cantidad demanda.

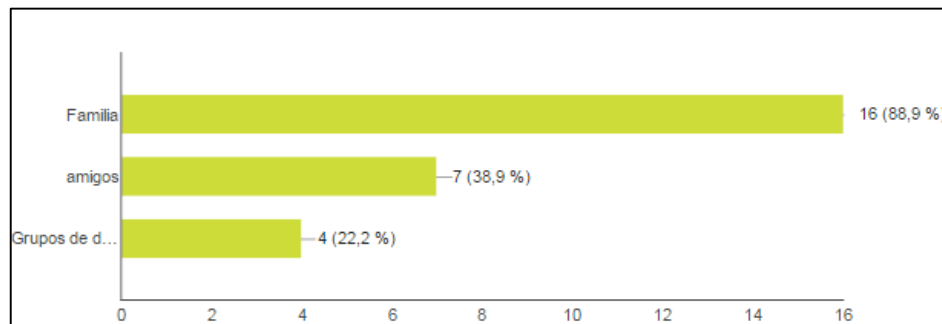
**Gráfica 5. Encuesta; En promedio ¿cuántas personas visitan su establecimiento en el mes?**



**Fuente:** Creación propia a partir de resultados de las encuestas procesadas en Excel.

Buscando reconocer con más detalle el perfil de los visitantes del municipio, se formuló, “**¿Cuáles son los grupos que más asisten a su establecimiento?**” (Grafica 6), demostrando que la participación más relevante son los grupos familiares representando el 88,9% de los consumidores de servicios, seguido de los grupos de amigos y por último los grupos de diferentes organizaciones (grupos empresariales).

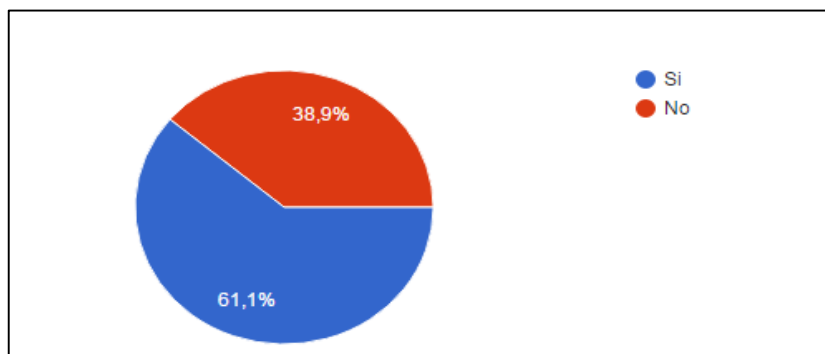
**Gráfica 6. Encuesta; ¿Cuáles son los grupos que más asisten a su establecimiento?**



**Fuente:** Creación propia a partir de resultados de las encuestas procesadas en Google Drive.

Es de relevancia conocer si los establecimientos realizan algún tipo de descuento en sus servicios cuando la cantidad de personas es grande, por lo que se preguntó, “**¿El establecimiento cuenta con políticas de descuento?**” (Gráfica 7), a lo que un 61,1% de las entidades respondieron afirmativamente, generando un espacio interesante para el consumidor y por lo mismo mayor competitividad del sector.

**Gráfica 7. Encuesta; ¿El establecimiento cuenta con políticas de descuentos?**



**Fuente:** Creación propia a partir de resultados de las encuestas procesadas en Google Drive..

Con el interés de contextualizar la oferta brindada por los establecimientos se consideró valioso evaluar factores como la ubicación y los días de apertura, para lo cual en el instrumento se preguntó “**¿Cuál es la ubicación de su establecimiento?**” (Donde gran parte de los lugares se sitúan en la carretera) y “**¿Qué días está en funcionamiento el establecimiento?**” (Encontrando que, de los 18 establecimientos, 12 realizan su apertura de lunes a domingo y 6 solo abren los fines de semana), al

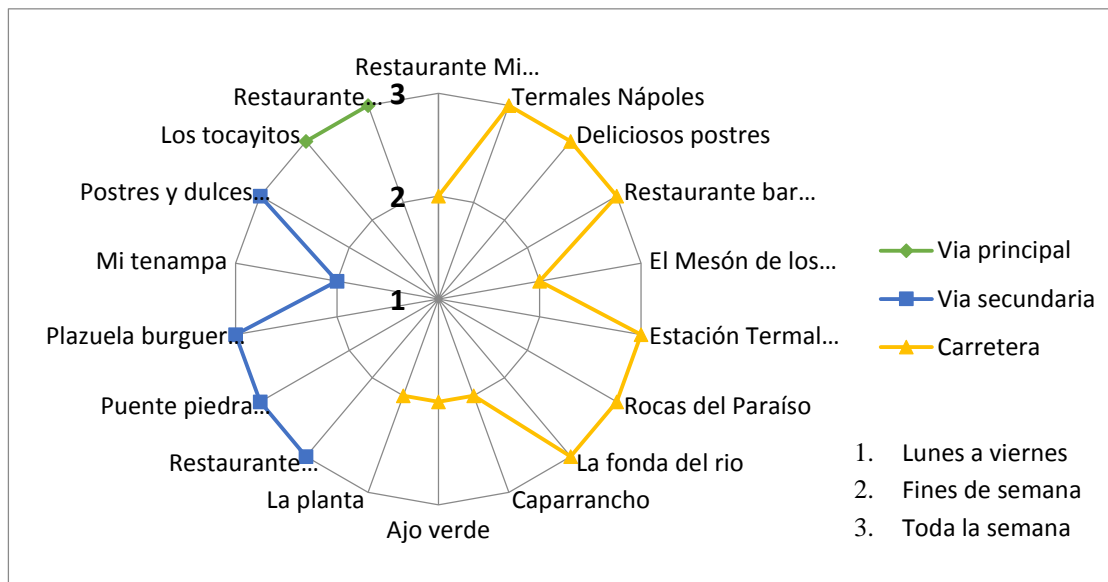
ejecutar un cruce de esta información, en la tabla 6 y gráfica 8, deja en claro que no hay establecimientos que solo presten servicio en el rango “1. lunes a viernes”, que por el contrario la gran cantidad presta atención durante toda la semana (Rango 2. lunes a domingo), y en el rango “3. Fines de semana” se presenta una oferta completa por parte de los 18 establecimientos. Lo que se puede concluir es que el turista que desee visitar el municipio cuenta con una oferta constante en cualquier ubicación, bien sea, carretera, vía principal o vía secundaria

**Tabla 6. Encuesta; ¿Cuál es la ubicación de su establecimiento? - ¿Qué días está en funcionamiento el establecimiento?**

			¿Qué días está en funcionamiento el establecimiento		
			De lunes a viernes	Fines de semana	Total
Ubicación	vía principal	Recuento	2	2	2
		% dentro de \$Funcionamiento	16,7%	11,1%	
	vía secundaria	Recuento	4	5	5
		% dentro de \$Funcionamiento	33,3%	27,8%	
	carretera	Recuento	6	11	11
		% dentro de \$Funcionamiento	50,0%	61,1%	
Total		Recuento	12	18	18

**Fuente:** Creación propia a partir de resultados de las encuestas procesadas en IBM SPSS statistics ver. 23

**Gráfica 8. Encuesta; ¿Cuál es la ubicación de su establecimiento? - ¿Qué días está en funcionamiento el establecimiento?**

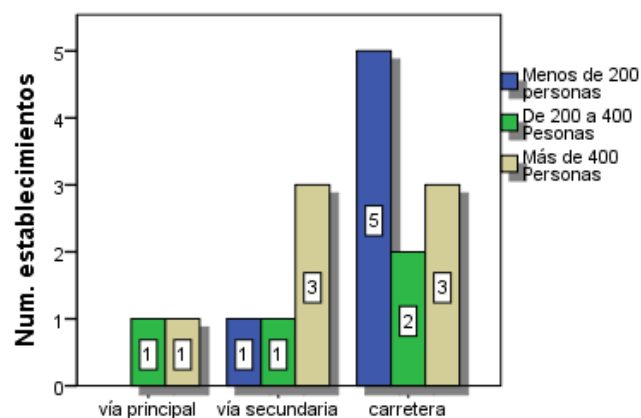


**Fuente:** Creación propia a partir de resultados de las encuestas procesadas en Excel.

Considerando la anterior información se buscó identificar si la cantidad de personas que asisten a los establecimientos mostraba alguna tendencia dependiendo de la ubicación de los mismos. Por medio del programa SPSS se obtuvieron las gráficas 9, 10, 11 con las que se puede concluir que; en el servicio de alimentación (gráfica 9), se evidencia gran cantidad de personas que eligen los lugares situados en la carretera, esto dado al fácil acceso, además que el servicio se presta tanto a personas que visitan el municipio como a viajeros que pasan por la carretera a otros destinos; no obstante, se reconoce también la participación de visitas a los establecimientos en las vías secundarias, específicamente las aledañas a la iglesia, plaza principal y monumentos; por otro lado, en el servicio de alojamiento (gráfica 10) se destaca, que al igual que el servicio de alimentación, los establecimientos en la carretera pueden prestar el servicio a personas interesadas en disfrutar un tiempo amplio en el municipio, como a viajeros que necesiten pasar la noche, a esto se suma la buena capacidad instalada de

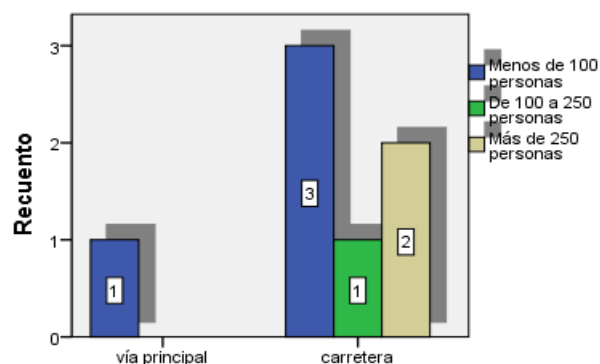
algunos lugares presentes en esta categoría; finalmente la ubicación de los atractivos turísticos (gráfica 11) se concentra en la carretera debido a los rasgos naturales con los que cuentan, además de gozar con una gran capacidad de infraestructura y recepción de visitantes.

**Gráfica 9. Encuesta; ¿Cuál es la ubicación de su establecimiento? - Personas promedio en el servicio de alimentación**



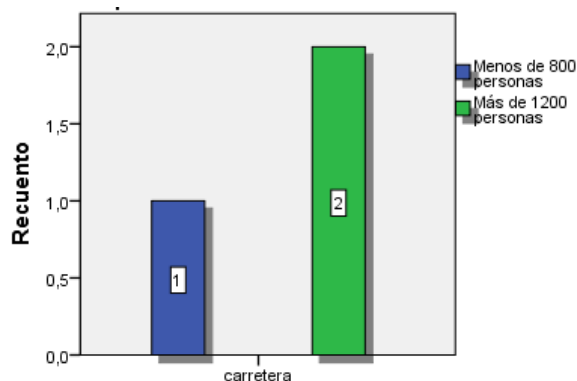
**Fuente:** Creación propia a partir de resultados de las encuestas procesadas en IBM SPSS statistics ver. 23

**Gráfica 10 Encuesta; ¿Cuál es la ubicación de su establecimiento? - Personas promedio en el servicio de alojamiento**



**Fuente:** Creación propia a partir de resultados de las encuestas procesadas en IBM SPSS statistics ver. 23

**Gráfica 11. Encuesta; ¿Cuál es la ubicación de su establecimiento? - Visitantes promedio al atractivo turístico**



**Fuente:** Creación propia a partir de resultados de las encuestas procesadas en IBM SPSS statistics ver. 23

Al igual que con la ubicación, se pretende conocer si el medio de comunicación por el cual se reconoce el establecimiento influye en la cantidad de personas que visita el lugar, los resultados indican que el servicio de alimentación depende en gran medida del voz a voz generado por los habitantes del municipio como de las mismas recomendaciones entre visitantes, en el servicio de alojamiento se nota que además de la publicidad por voz a voz, la alcaldía genera un apalancamiento por medio de su página web y los medios en plataformas de internet propiedad de los establecimientos, en el caso de los servicios de atractivos turísticos, el voz a voz aunque genera un buen porcentaje, las paginas propias son quienes aportan mayor información a los clientes potenciales y es en el sector turístico donde más importancia muestra esta herramienta. (Evidenciado en tabla 7)

**Tabla 7. Encuesta; Reconocimiento del establecimiento - Promedio de visitantes al mes**

Reconocimiento del establecimiento (R.E.)	Promedio de <i>personas</i> en el servicio de alimentación	Promedio de <i>personas</i> en el servicio de alojamiento	Promedio de <i>personas</i> en el servicio de atractivo turístico



		Menos de 200	De 200 a 400	Más de 400	Total	Menos de 100	De 100 a 250	Más de 250	Total	Menos de 800	Más de 1200	Total
<b>Voz a voz</b>	Recuent % R.E.	6 35,3%	4 23,5%	4 57,1%	17	4 57,1%	1 14,3%	2 28,6%	7	1 33,3%	2 66,7%	3
<b>Página web propia</b>	Recuent % R.E.	0 0,0%	0 0,0%	2 66,7%	2	2 66,7%	0 0,0%	1 33,3%	3	1 50,0%	1 50,0%	2
<b>Página web alcaldía</b>	Recuent % R.E.	5 50,0%	1 10,0%	2 50,0%	10	2 50,0%	1 25,0%	1 25,0%	4	1 50,0%	1 50,0%	2
<b>Redes sociales</b>	Recuent % R.E.	0 0,0%	1 20,0%	1 33,3%	5	1 33,3%	0 0,0%	2 66,7%	3	1 33,3%	2 66,7%	3
<b>Total</b>	Recuent	6	4	7	17	4	1	2	7	1	2	3

Fuente: Creación propia a partir de resultados de las encuestas procesadas en IBM SPSS statistics ver. 23

### Análisis de resultados:

En general lo establecimientos demuestran ser competentes para cumplir con un buen servicio y satisfacer las necesidades de los consumidores, sin embargo, cabe destacar que la competitividad se empieza a generar en aquellos lugares representativos y con mayor demanda, esto debido a características comunes como; *la ubicación en carretera*, dado que el fácil acceso genera mayor afluencia de personas; *prestar servicios complementarios*, es claro que las personas se ven interesadas en lugares en donde pueden encontrar varios servicios, y más aún si estos se complementan, en el caso de los atractivos turísticos (los que generan mayor cantidad de visitas), el plus que mantienen, es el de ofrecer un servicio principal, por ejemplo, los termales y complementarlo con servicios de alimentación y alojamiento, lo que le permite al cliente encontrar todo en un solo lugar y evitar la búsqueda y desplazamiento a otros establecimientos con la intención de suplir esas necesidades; *mantener el precio*

*indicado*, siendo uno de los aspectos de mayor interés al momento de tomar una decisión, ya que el usuario espera obtener un costo – beneficio positivo y sentir que su inversión vale la pena, el municipio brinda a sus visitantes opciones variadas en rangos de precios poco elevados además de ofrecer interesantes descuentos en la mayoría de establecimientos; *tiempo de apertura adecuado*, la oferta de servicios en Macheta le asegura al consumidor posibilidades todos los días de la semana, presentando un pico amplio los fines de semana en donde todos sus establecimientos están prestos a atender y suplir las necesidades del cliente; y por último, *la mejor publicidad genera la mayor cantidad de personas dispuestas a consumir*, evidentemente los lugares que generan recordación en el público atendido son los que cuentan con referencias positivas y así mismo con recomendaciones directas y si además se complementa con información en medios digitales las posibilidades aumentan considerablemente.

## **10. Plan de mercadeo**

### **10.1. Sector Turístico**

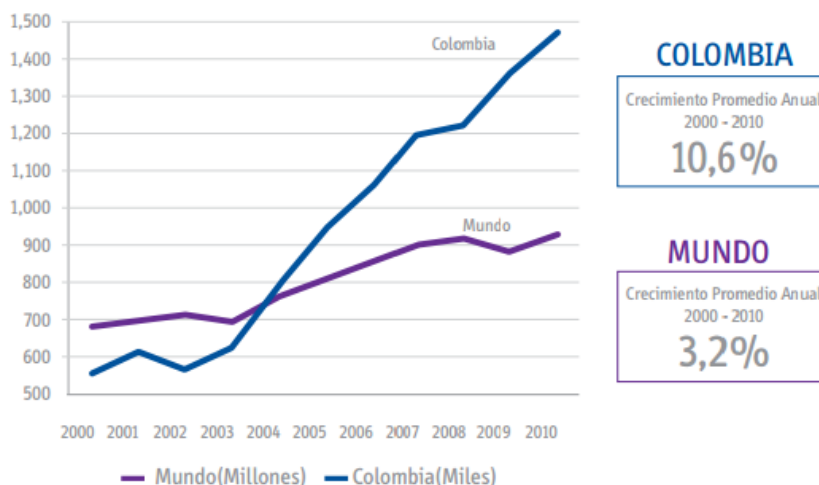
Colombia es un país con riqueza de biodiversidad donde se encuentran lugares turísticos que cuentan con diversidad de fauna, flora, climas, pisos térmicos y tres cordilleras que lo atraviesan; además de estar rodeado por dos océanos, el pacífico y el atlántico. Estas, son algunas características únicas que lo ubica como un país atractivo, tanto para visitarlo como para la inversión del sector y así posicionarla como un destino de naturaleza exótico, de calidad y sostenible.

El sector del turismo ha tenido un crecimiento en los últimos años el cual es impulsado no solo por los viajeros residentes o internos (que pertenecen a la población del país), sino también a los externos (Viajeros pertenecientes a otros países). Como lo muestra el gráfico 12 las llegadas de viajeros internacionales desde

el 2000 hasta el 2010 tuvieron un crecimiento representativo incluso en comparación con las llegadas de viajeros internacionales con respecto al mundo, el mismo aspecto es ratificado por (Procolombia, s.f.) en un documento en el cual señalan que las llegadas de estos pasajeros “aumentaron de 1.591.120 en el año 2012 a 2.288.342 en 2015” Estos viajeros al llegar al país se distribuyen en los 33 departamentos.

Por las razones anteriormente nombradas Colombia cuenta con una ventaja comparativa (por su ubicación, su biodiversidad y el aumento de viajeros extranjeros) con relación a otros países, esta ventaja se puede transformar en una comparativa por medio de apoyo e inversión que se traduciría en un desarrollo estable de la economía, a la disminución del desempleo y conservar las riquezas naturales. (Programa de Transformación Productiva, 2013)

**Gráfica 12. Llegadas internacionales al mundo y a Colombia 2000-2010**



Fuente: (Proexport Colombia, sf, pág. 9)

Desengrosando el sector del turismo se encuentran los viajeros internos los cuales en su mayoría realizan sus viajes por las ciudades principales del país, según el (DANE, 2016) estas ciudades son Tunja, Bogotá, Pasto, Florencia, Cali, Armenia, Ibagué, Popayán, Montería, Neiva, Manizales, Quibdó, Medellín, Santa Marta, Bucaramanga,

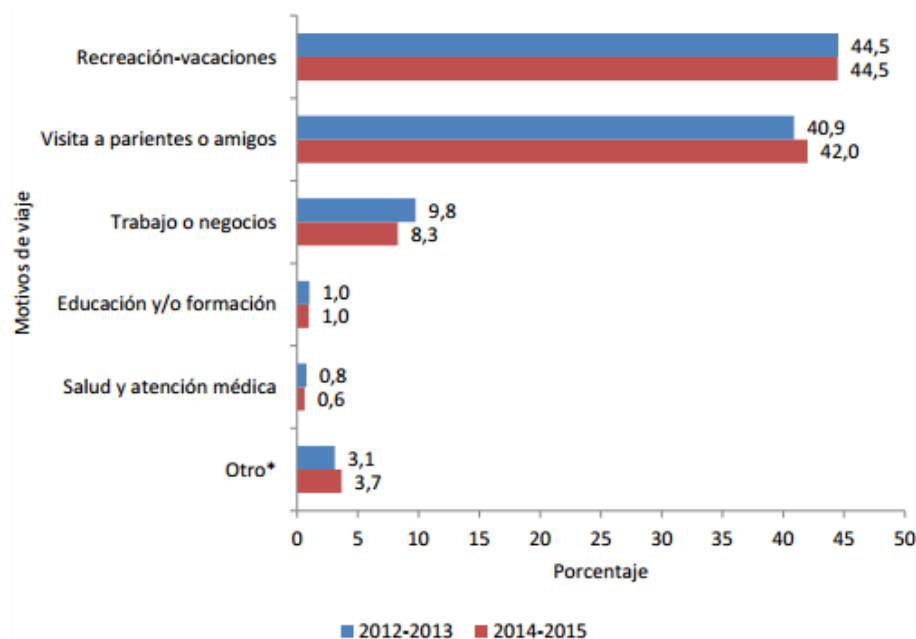
Valledupar, Villavicencio, Sincelejo, Cartagena, Pereira, Barranquilla, San Andrés, Cúcuta y Riohacha, de igual manera señala que las personas que más realizan turismo interno son las de Tunja y Bogotá, por el contrario las que menos lo realizan son las personas de Cúcuta y San Andrés; adicionalmente señala que el turismo interno está compuesto especialmente por viajes hacia los municipios aledaños a la ciudad principal.

### **Motivo del viaje y no viaje**

Complementado la información anterior, el (DANE, 2016) en su informe agrupan 6 motivos de viaje que son los más comunes, entre estos se encuentran: Visita a parientes o amigos, recreación – vacaciones, trabajo o negocios, otro (Religión, peregrinaciones y compras), salud y atención médica y por ultimo educación o formación.

Resaltando que las visitas y recreación son los motivos principales por los cuales se hace el turismo interno, no llevando de diferencia más de 2,5 puntos porcentuales al comparar los años 2012- 2013 y 2014-2015, además se evidencia que el motivo de recreación tiene un comportamiento estable, mientras que el motivo de visitas a parientes o amigos crece (Gráfica 13)

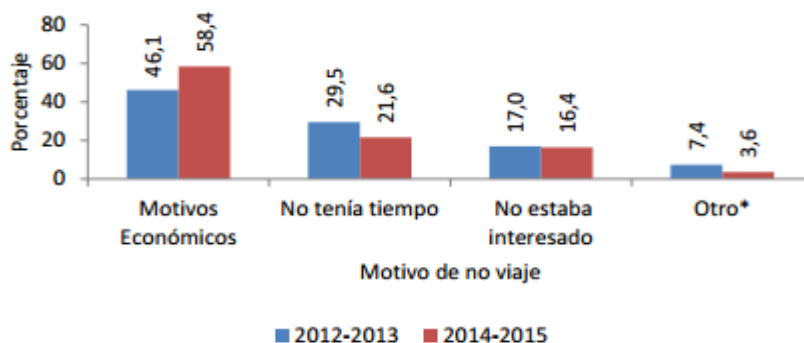
**Gráfica 13. Personas que realizaron turismo al interior del país según motivo principal (2012-2013) y (2014-2015)**



Fuente: (DANE, 2016)

En contraste con los motivos de viaje que tienen las personas para viajar, también hay otras que no pueden o quieren realizar viajes por diferentes razones, las cuales son motivos económicos, por no tener tiempo, porque no estaban interesados y otros motivos como lo son factores climáticos y razones de seguridad. En los cuales se resalta que entre los periodos comparados el indicador del factor económico ha aumentado porcentualmente como motivo de no viaje, de igual forma ha disminuido los tres otros motivos (Gráfica 14)

**Gráfica 14. Personas que no realizaron turismo según motivo principal (2012-2013) y (2014-2015)**



Fuente: (DANE, 2016)

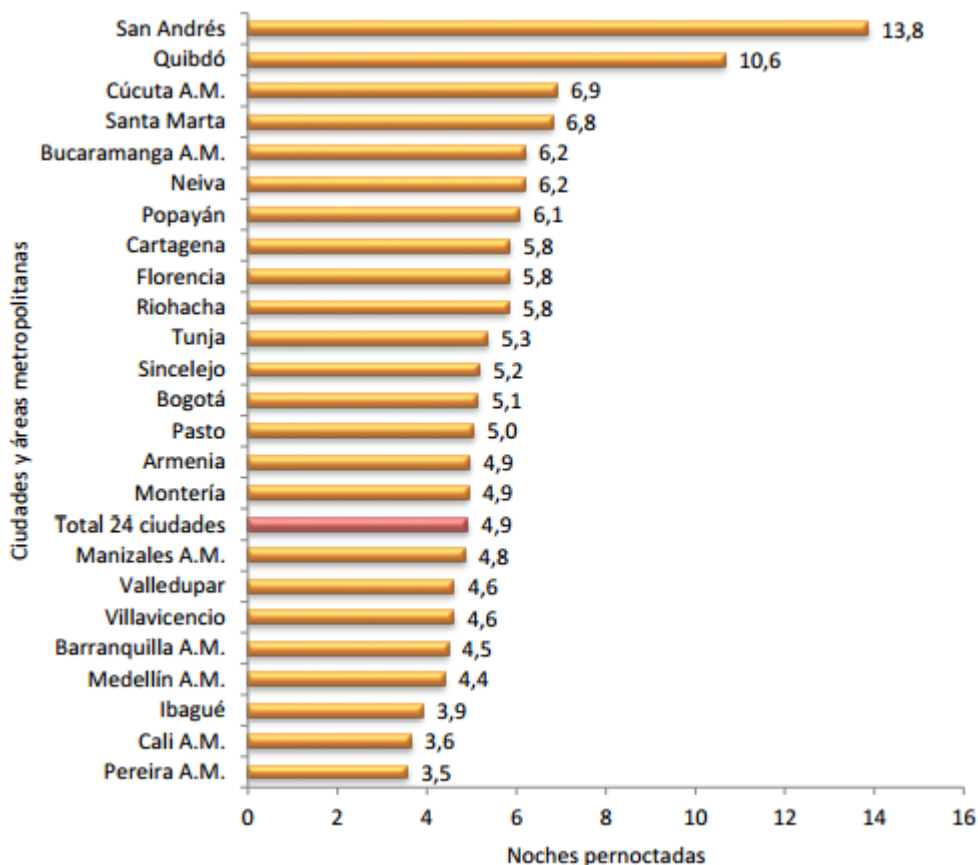
## Alojamiento

Otro aspecto importante dentro del turismo es el alojamiento, es un factor clave al planear un viaje, por ello se tiene que tener en cuenta el promedio de pernoctación<sup>1</sup> para así conocer cuáles son los lugares más frecuentados por los turistas.

El promedio un turista se queda 4.9 noches en el lugar escogido, teniendo en cuenta que los turistas que son de San Andrés se quedan un promedio de 13.8 noches en el lugar escogido, pasando por Bogotá con un promedio de 5.1 noches y terminando con los viajeros de la ciudad de Pereira que cuenta con un promedio de permanencia de 3.5 noches (Véase Grafica 15 para conocer el promedio de noches de las 24 ciudades principales)

<sup>1</sup> Estancias nocturnas en cualquier tipo de alojamiento, realizadas fuera del entorno habitual

**Gráfica 15. Promedio de pernoctación de las personas que realizaron turismo al interior del país. 2014-2015**

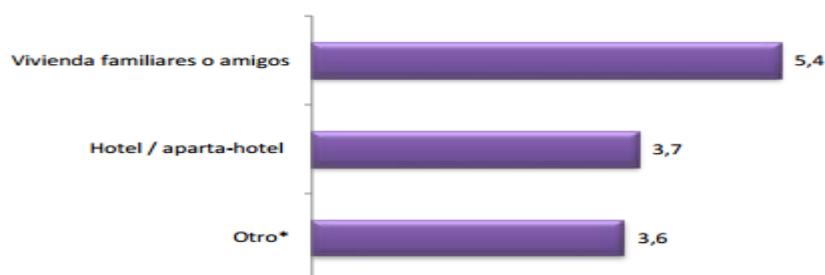


**Fuente:** (DANE, 2016)

Teniendo en cuenta la anterior información se definen los lugares más comunes en los cuales los turistas prefieren alojarse durante su estancia en el lugar de destino escogido, estos lugares son ilustrados en la gráfica 16 en la cual queda en evidencia que el lugar más frecuentado para alojarse es en viviendas de familiares o amigos y que estos viajeros internos por lo general se hospedan allí durante un promedio de 5 noches, seguido de los hoteles o aparta hoteles, en la cual el promedio de noches de alejamiento es menor al anterior (3 noches en promedio) y por último los turistas escogen otros alojamientos, tales como camping, centros vacacionales, vivienda

turística, albergue, refugio, hostel o alojamiento rural, en los cuales se hospedan por un promedio de 3 noches al igual que el sitio anterior no llevando más de 0,1 de diferencia entre una y la otra.

**Gráfica 166. Promedio de pernoctación de las personas que realizaron turismo al interior del país según lugar de alojamiento**



Fuente: (DANE, 2016)

## Gasto

Complementado la información sobre el turismo se comprobó con datos del (DANE, 2016) que los turistas internos hacen un gasto promedio de \$56.090 pesos colombianos distribuidos como lo muestra la tabla 8 la cual de igual forma muestra que el gasto en que más incurren los turistas es en alimentación incluidas las bebidas y el menor gasto es el de transporte dentro del sitio turístico elegido.

**Tabla 8. Gasto promedio per cápita día del total de personas que viajaron al interior del país. 2014-2015**

Tipo de gasto	Gasto promedio en pesos
Alimentos y bebidas	13.873
Alojamiento	9.881
Otros gastos relacionados con el viaje	7.577
Transporte Terrestre (Hacia y desde el destino)	7.115
Transporte aéreo (Hacia y desde el destino)	6.062
Suvenirs, artesanías, regalos	3.766
Bienes de uso personal	2.799
Servicios culturales y recreacionales	2.669
Transporte público en el lugar visitado	2.348
<b>TOTAL</b>	<b>56.090</b>

Fuente: (DANE, 2016)



## 10.2. Mercado

Según la Organización Mundial del Turismo OMT “el año 2015 es el sexto año consecutivo de crecimiento superior a la media, habiendo aumentado las llegadas internacionales un 4% o más cada año desde el año 2010, después de la crisis.”<sup>2</sup> Esto demuestra que en la actualidad, el comportamiento del consumidor ha mostrado un interés mayor frente a los viajes, el hecho de querer descubrir nuevos lugares, cambiar momentáneamente su rutina o simplemente disfrutar un tiempo de calidad con allegados. Esto ha creado una gran oportunidad en el sector turismo como debido a las características de dicho nicho del mercado.

En cuanto al turismo en el municipio es evidente que la oferta, brinda opciones variadas para el consumidor, por ello el mercado objetivo serían aquellas personas que se interesan por tener experiencias y contacto con la naturaleza, dado que por su ubicación goza de actividades como escalada en piedra, senderismo, y cabalgatas, además de contar con servicios como termales, spa y caminatas en el pueblo.

El perfil del consumidor potencial es conformado por personas de Bogotá, por la cercanía al municipio, que buscan esparcimiento en lugares diferentes a los convencionales (tierra caliente), con un rango de edades entre 20 a 54 años (que están representados en la tabla 9), de cualquier género, preferiblemente de estratos tres y cuatro el cual representa el 45% de la población Bogotana (Secretaria De Planeación, 2011) por su capacidad adquisitiva; enfocado en el resultado obtenido por las encuestas se pretende generar mayor contacto con grupos familiares y algunas organizaciones que muestren intereses por el servicio.

En el presente, a pesar de contar con una buena oferta el municipio muestra poco movimiento en el sector, lo cual evidencia una necesidad de organizar y mejorar la

---

<sup>2</sup> <http://media.unwto.org/es/press-release/2016-01-18/las-llegadas-de-turistas-internacionales-suben-en-2015-un-4-hasta-el-record>

promoción y la publicidad de Macheta como destino turístico de interés para el visitante ciudadano, regional, nacional, e incluso internacional.

Aún más importante crear un servicio competitivo, que se destaque frente a otros destinos que en el momento demuestran ser más llamativos para el consumidor final.

**Tabla 9. Distribución Bogotanos por edades**

2016				
Total Bogotá	Edad	Hombres	Mujeres	Ambos sexos
Total Bogotá	0-4	310.869	294.580	605.449
Total Bogotá	5-9	307.674	292.404	600.078
Total Bogotá	10-14	308.866	294.470	603.336
Total Bogotá	15-19	323.548	314.052	637.600
Total Bogotá	20-24	340.350	332.872	673.222
Total Bogotá	25-29	323.269	317.363	640.632
Total Bogotá	30-34	315.224	341.566	656.790
Total Bogotá	35-39	299.101	329.084	628.185
Total Bogotá	40-44	260.774	287.184	547.958
Total Bogotá	45-49	243.485	274.867	518.352
Total Bogotá	50-54	230.252	267.627	497.879
Total Bogotá	55-59	192.023	231.029	423.052
Total Bogotá	60-64	145.480	180.036	325.516
Total Bogotá	65-69	106.623	135.264	241.887
Total Bogotá	70-74	72.563	95.365	167.928
Total Bogotá	75-79	43.069	64.737	107.806
Total Bogotá	80 +	38.454	65.877	104.331
<b>Total Bogotá</b>		<b>3.861.624</b>	<b>4.118.377</b>	<b>7.980.001</b>

Fuente: Proyecciones de (Secretaria De Planeación, 2011)

### 10.3. Análisis de la competencia

Con el fin de encontrar los principales competidores se realizó esta investigación por diferentes medios como internet, revistas especializadas y agencias de viajes; evaluando la empresa en cuanto a la importancia, tamaño, similitud, cercanía y enfoque de servicios en el municipio. Se destacan siete sitios, estos lugares fueron analizados y comparados con lo que se quiere llegar a hacer, se expondrán a

continuación con su ubicación, los productos que ofrecen entre otros aspectos relevantes.

La primera empresa considerada como competencia es Malu del rio, ubicada en Macheta Cundinamarca, esta empresa es competencia directa debido a su ubicación, el portafolio ofrecido tanto en planes turísticos como recorridos a diferentes lugares cercanos similares a los propuestos por la empresa planteada (encontrados en el protafolio); además de comercializar las artesanías propias del lugar y contando con piscinas termales propias, hotel y restaurante. Las estrategias de promoción y publicidad que usan son voz a voz y su página web, los canales de comercialización utilizados son por reserva y directamente en su establecimiento y por ultimo está dirigido a todas las personas que deseen disfrutar de un día de salud y relajación (debido a que cuenta con spa)

El siguiente competidor se llama Colombia mi tierra, ubicada en el municipio de Chía, Cundinamarca, la cual ofrece y comercializa varios servicios, entre ellos; *sol playa*, el cual es un viaje enfocado a lugares costeros como Cartagena o Santa Marta, entre otras; el *rural*, dirigido al ecoturismo, agroturismo y turismo de aventura; y el último y más nuevo dentro de su portafolio es el *city tours*, es cual está dirigido a las personas que les interese el ámbito urbano o que deseen conocer diferentes lugares cercanos, como las minas de Nemocon o Zipaquirá,. Las estrategias de promoción y publicidad que usan son voz a voz y transmisión radial en una emisora local (106.4 fm) que se emite los sábados de 1:00 a 2:00 pm, el canal de comercialización es su tienda física ubicada en el centro comercial Valvanera Centro y por ultimo esta empresa va dirigida a todas aquellas personas que quieran disfrutar y conocer la región, y sus alrededores.

El tercer competidor es Colombia exótica, el cual está ubicado en Bogotá, los productos que ofrece y comercializa son planes turísticos a nivel nacional e internacional, que cuentan con una duración desde un día hasta varias semanas,

dependiendo del plan que elija el viajero. Las estrategias de promoción y publicidad se promueven por medio de las diferentes aplicaciones en redes sociales y voz a voz. Además, está implementando la RSE, y estrategias para el mejoramiento la calidad. El canal de distribución es por reserva o en sus oficinas y se encuentra dirigida a personas que deseen salir, cuidar su salud, y sentirse libres de la rutina.

El siguiente competidor se llama Destinos y planes, se encuentra en Bogotá, los productos que ofrece y comercializa son: hospedaje, visitas a centros de interés cultural, reservas naturales, turismo religioso y de salud; las estrategias de promoción y publicidad utilizadas son; redes sociales, página web, voz a voz, y un canal on line llamado Imagen Colombia. El canal de comercialización son sus-oficinas y por ultimo su mercado objetivo lo componen las personas que quieran conocer y descubrir los diferentes puntos turísticos y de interés general en Colombia.

El quinto competidor es “Senda nativa”, el cual se encuentra en Bogotá y en el municipio de Guatavita, los productos que ofrecen y comercializan son enfocados hacia el deporte extremo o de ecoturismo; las estrategias de promoción y publicidad que usan son las redes sociales propias y una aplicación internacional llamada Tripadvisor, los canales de comercialización utilizados son la aplicación internacional y sus oficinas de turismo: va dirigida a las personas que quieran explorar y sentir la adrenalina, al igual que conocer diferentes culturas que puedan encontrarse en los lugares para el sano esparcimiento.

La última empresa no es competencia directa, pero se incluye debido a que el Macheta cuenta con lugares de interés para esa empresa, esta llama Rockclimbing; No tiene un sitio físico en Colombia. Los servicios que comercializan son los referentes al tema de escalada en roca; Las estrategias de promoción y publicidad que usan son la revista especializada para escaladores en la cual mantienen informados a sus clientes sobre diversas rutas (antiguas y nuevas) de escalar a nivel nacional y mundial; sus productos y su nombre es reconocido a nivel mundial por su excelente

calidad y su prestigio entre la comunidad de escaladores, sus canales de comercialización son: página web y tiendas físicas las cuales se encuentran fuera de Colombia, va dirigido a las personas con experiencia y entusiasmo por este deporte y quieran probarse a sí mismos en las diferentes rutas y lugares que están disponibles en el mercado.

#### **10.4. Estrategias de mercado**

##### **10.4.1. Definición del servicio**

Al ser una agencia de viaje se comercializarán servicios turísticos enfocados al turismo de naturaleza, estos servicios estarán expresados en planes grupales que desplazarán a los turistas desde Bogotá hasta Machetá Cundinamarca, con el fin que estas personas gozen de un plan diferente en las cercanías de la capital, que descansen, admiren y disfruten los atractivos naturales, conozcan la cultura del municipio y creen un sentido de pertenencia con la naturaleza; estos planes se ofertarán en el transcurso de la semana a grupos de personas específicas por ejemplo de empleados, amigos entre otros, sin embargo para los fines de semana se ofertaran a familias y amigos interesados en vivir una experiencia diferente.

Al ofrecer servicios, estos tienen características específicas (Kotler, Bowen, Makens, Garcia, & Flores, 2011) tales como:

- Intangibilidad, es decir que en el momento de la compra no se puede sentir y lo que tienen al comprar el servicio es una expectativa y lo que esperan recibir es una buena experiencia.
- Variabilidad debido a que la calidad del servicio depende de dónde, cuándo y quien lo preste, porque el contacto directo con los clientes y las interacciones entre el prestador de servicio lo hará diferente.
- Es indisociable, lo que quiere decir que al momento de la compra el prestador del servicio adquiere una responsabilidad con el comprador, esta

responsabilidad esta expresada en estar pendiente de las necesidades de los clientes.

- Por último, los servicios son de carácter perecedero ya que por su naturaleza no se pueden almacenar ni realizar un inventario.

Teniendo en cuenta lo anterior, se han definido inicialmente tres tipos de planes según la elección del consumidor contarán con el transporte, visita a atractivo turístico, alimentación y alojamiento; adicionalmente contara con servicios complementarios como: guianza especializada por los habitantes del municipio y caminatas ecológicas.

#### **10.4.1.1. Portafolio de servicios**

Inicialmente se contarán con tres planes, en la tabla 10 se describirá el primer plan de un día con énfasis en atractivos turísticos, en la tabla 11 el segundo plan de un día con énfasis en caminatas ecológicas y, por último, la tabla 12 el plan de dos días. En cualquiera de los planes se podrá adquirir otros servicios con costos adicionales los cuales se encuentran en la tabla 13

<b>Tabla 10. Ficha Plan pasadía énfasis atractivo turístico</b>	
<b>Descripción del plan</b>	El punto de encuentro es la 170, se abordará un bus y se tomará la ruta de la autopista norte hasta el municipio de Machetá, se hará una parada en el Sisga, luego de llegar al municipio se procederá a hacer un corto recorrido para conocer sus atractivos culturales y posteriormente dirigirse a los terminales Nápoles o los volcanes (Según elección del cliente), en el lugar se dará un día de relajación y salud en medio de sus aguas termales y sanadoras, se tomará el almuerzo a la hora predestinada y en horas de la tarde se hará el regreso, durante su regreso se hará una parada en el Sisga donde se podrán comprar suvenires.
<b>Incluye</b>	Transporte: Bogotá- Macheta- Bogotá e interno Guías especializados en la zona Alimentación: Almuerzo

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 11. Ficha técnica de plan pasadía con énfasis en caminatas**

<p><b>Descripción del plan.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El punto de encuentro es la 170, se abordará un bus y se tomará la ruta de la autopista norte hasta llegar a la represa del Sisga, a partir de ese momento se comenzará una caminata bordeando el mismo, hasta llegar al municipio de macheta, donde se procederá a almorzar, posteriormente se dará un tiempo libre en el municipio y de regreso se hará una parada en el Sisga donde se tomará un refrigerio y podrán comprar suvenires.</li> <li>- El punto de encuentro es la 170, se abordará un bus y se tomará la ruta de la autopista norte hasta llegar a Chocontá, donde se emprenderá la caminata por el camino real que aún perdura, se extiende por un gran terreno, pasando por riachuelos y cascadas donde se podrá ver la biodiversidad y la fauna que se encuentra en el lugar; una vez llegue a los termales de la hacienda Nápoles se almorzará y se disfrutara de una tarde de relajación después de una gran caminata.</li> <li>- El punto de encuentro es la 170, se abordará un bus y se tomará la ruta de la autopista norte hasta el municipio de Mchetá, en el cual se comenzará la caminata hasta la laguna del Cerro donde se podrá ver la fauna y flora, del maravilloso lugar, una vez de regreso se procederá a almorzar y posteriormente un tiempo libre para que las personas puedan conocer el municipio, de regreso se hará una parada en el Sisga donde se tomará un refrigerio podrán comprar suvenires.</li> </ul>
<p><b>Incluye</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte: Bogotá- Macheta- Bogotá e interno</li> <li>• Guías especializados en la zona</li> <li>• Alimentación: Refrigerio y Almuerzo</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 12. Ficha técnica plan dos días.**

<p><b>Descripción del plan</b></p>	<p>El punto de encuentro es la 170, se abordará un bus y se tomará la ruta de la autopista norte hasta llegar a Mchetá, a rocas del paraíso el cual es el sitio de estadía donde tomaran el almuerzo, se procederá a una caminata dentro del predio ya que se presta para ello, posteriormente se llevara al pueblo y se dejara un tiempo para que conozcan, en el cual se recomiendan dos sitios (café puente piedra y Burger Club), en la noche se tomará la cena en rocas del paraíso; en mañana siguiente se tomara el desayuno y dispondrá de un día de relajación y salud en los termales (Nápoles o volcanes), donde se brindara almuerzo; en horas de la tarde se hará el regreso, durante su regreso se hará una parada en el Sisga donde se podrán comprar suvenires.</p>
<p><b>Incluye</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte: Bogotá- Macheta- Bogotá e interno</li> <li>• Guías especializados en la zona</li> <li>• Entrada al atractivo turístico</li> <li>• Alimentación: <b>Día 1.</b> Almuerzo y cena <b>Día 2.</b> Desayuno, almuerzo</li> </ul>
<p><b>Tipo de alojamiento</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hotel.</li> <li>• Camping</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

<b>Tabla 13. Servicios adicionales.</b>	
Cabalgata hora	\$20.000
Canotaje	\$35.000
Torrentismo	\$25.000
Cabalgata a la laguna del Cerro	\$60.000
Sujetos a disponibilidad	

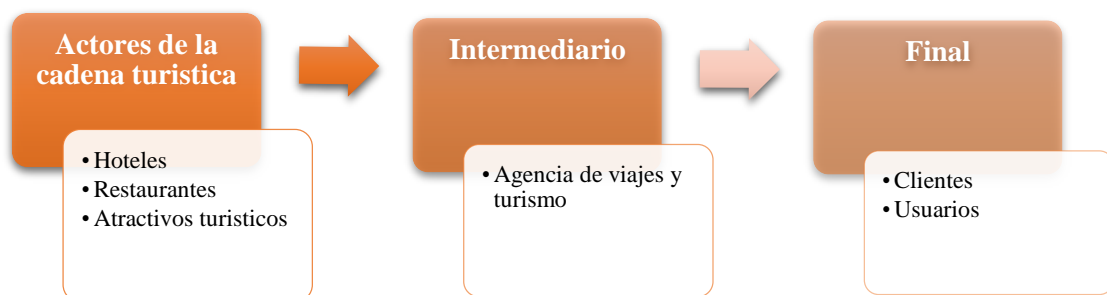
Fuente: Elaboración propia

## 10.4.2. Estrategias de distribución

### 10.4.2.1. Canal de distribución.

La prestación del servicio se realizará mediante el canal que se encuentra en la ilustración 6, como se evidencia es un canal indirecto corto en el cual la agencia de viajes y turismo es el único intermediario entre los actores de la cadena turística y los clientes finales, esto quiere decir que la agencia turística se contacta con los hoteles, restaurantes, atractivos turísticos y guías; conforma el plan turístico y posteriormente le brinda la información al cliente directamente.

**Ilustración 6. Canal de distribución**



Fuente: Elaboración propia

### 10.4.2.2. Penetración y comercialización.

Para la difusión y comercialización de los planes turísticos se utilizará:



- Página web propia. Lo cual significa ser propietarios de una página web de dominio gratuito que contenga información de la empresa, la descripción completa de los planes e información sobre el municipio. Además de ofrecerle al cliente un canal de comunicación directo donde pueda expresar inquietudes y recibir respuestas lo cual incentiva un contacto continuo entre cliente- empresa y así generar confianza a los clientes.
- Presencia en redes sociales, después de practicar las encuestas se evidencio que el voz a voz es una herramienta de comunicación con bastante potencial, por esto se considera que esta función se puede apoyarse en medios digitales como Facebook y twitter que son los que más tráfico y atrae a nuevos clientes como amigos, familiares y conocidos.
- Material físico como tarjetas de presentación, volantes y folletos de la empresa que son de fácil acceso para todas las personas y le brindan información anteriormente nombrada sin necesidad de medios electrónicos.

#### **10.4.3. Estrategias de precio**

Una de las fortalezas que demuestran los servicios que se prestan en el municipio son sus precios, ya que su asequibilidad es destacable, en promedio la inversión del cliente no supera los cien mil pesos al día, considerando las actividades, alimentación y estadía, en cuanto al servicio que se prestará el precio variaría según el plan que se desee obtener, inicialmente se considera tener paquetes de diversos perfiles, con el fin de brindar un servicio adaptado a las necesidades y gustos del consumidor. A continuación, en la tabla 14 se muestran los precios establecidos para cada tipo de plan.

**Tabla 14. Lista de precios.**

PLANES	Incluye	Precio
<b>Plan pasadía énfasis atractivo turístico</b>	Transporte: Bogotá- Macheta- Bogotá e interno Guías especializados en la zona Alimentación: Almuerzo	\$70.000*
<b>Plan pasadía con énfasis en caminatas</b>	Transporte: Bogotá- Macheta- Bogotá e interno Guías especializados en la zona Alimentación: Refrigerio, Almuerzo	\$55.000*
<b>Plan dos días.</b>	Transporte: Bogotá- Macheta- Bogotá e interno Guías especializados en la zona Alimentación: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Día 1. Almuerzo y cena</li> <li>✓ Día 2. Desayuno, almuerzo</li> </ul> Tipo de alojamiento: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hotel</li> <li>✓ Camping</li> </ul>	\$150.000*
*Precio asignado es por persona		

**Fuente:** Elaboración propia

#### 10.4.4. Estrategia de promoción

La promoción es una de las bases más importantes en el inicio del negocio dado que su enfoque al aumento de clientes a corto plazo ayuda a la empresa a posicionarse frente al nicho del mercado deseado, así como crear a una imagen diferenciadora.

Considerando las plataformas de comunicación, se identifica internet como la mejor opción para destacar la empresa, teniendo en cuenta que se empleara una plataforma digital para prestar el servicio; esto sumado a diversas acciones publicitarias que se pueden realizar por redes sociales y un arduo trabajo en el correcto uso del voz a voz, buscara llamar la atención en el municipio y generar un mayor flujo de clientes.

De esta manera la promoción tendrá como fin aumentar el tráfico de clientes y por lo mismo las ventas, las estrategias a implementar serán:

- ✓ Sí el paquete es comprado por un grupo mayor a 10 personas, a partir del cliente 11 se realizará un descuento del 5% por cada persona de más.

- ✓ Sí el grupo es mayor de 20 personas además del anterior descuento recibirá un precio especial en la próxima compra, (aplicara solo sí el mínimo de personas en la segunda compra es de 5 clientes).
- ✓ Sí se identifica un cliente con al menos 3 compras en el periodo de un año, se reconocerá como un cliente especial y obtendrá beneficios en las siguientes compras que realice.
- ✓ Se implementará un día promocional o “Día feliz” donde la empresa realizará descuentos específicos en los servicios ofrecidos.
- ✓ Por medio de redes sociales se desarrollarán actividades donde el cliente participara para ganar premios sujetos a los planes.
- ✓ Hoy en día se ofrecen promociones de productos por medio de la implementación de cupones, aunque en la inmediatez no se contempla, puede ser una opción a futuro.

#### **10.4.5. Estrategia de comunicación**

El mercado objetivo al que se enfoca es toda persona que quiera salir de la cotidianidad, le guste la naturaleza y sus atractivos, de igual forma a las personas interesadas en la salud y su cuidado personal.

El canal escogido y por la forma que se va a implementar es un canal impersonal, ya que estos canales son aquellos en los que se van a poder transmitir mensajes sin establecer un contacto o una retroalimentación personal directa que incluyen los principales medios, ambientes y eventos. (Kotler, Bowen, Makens, Garcia, & Flores, 2011)

#### **Canales de distribución.**

##### **On line.**

Es un medio por el cual, se va a enfocar la empresa, va a ser de interacción B2C, ya que la mayoría de las personas tienen acceso a una computadora e internet, la gente

pasa la mayor parte de su tiempo navegando y buscando todo lo que necesiten o solo por información, según estudios realizados se han demostrado que en promedio las personas pasan entre 10 y 13 horas por día en internet; por esta razón se decidió enfocar la empresa netamente por este medio, utilizando redes sociales como Facebook, Pinterest, Twitter, Instagram, y sitios como YouTube.

El medio a utilizar es on line (sitio web) y redes sociales, en los que se encontraran los diferentes planes, salidas, próximos proyectos, promociones y la forma de pago, al igual que la línea de contacto y correo electrónico.

Por la página de YouTube se podrá crear un canal con el fin de subir videos, entrevistas y fotografías de los recorridos realizados y las vivencias de quienes han tenido esa experiencia.

### **Material POP.**

Se usará es el material POP (folletos, suvenires, volantes y tarjetas) que contendrán el nombre de la empresa, información de los planes incluyendo horarios y beneficios que se pueden adquirir y los datos de contacto, así se pueden comunicar en caso de dudas inquietudes o más información sobre los planes; como medio de comunicación.

Lo importante es que contenga información fundamental, y esencial para los clientes potenciales, eventualmente se podrá complementar la publicidad en medios masivos de comunicación como lo diarios ADN, Publimetro, ya que son periódicos gratuitos en la ciudad.

## **11. Plan técnico - administrativo**

### **11.1. Imagen corporativa**

La imagen corporativa es la construcción de todo tipo de elementos para diferenciar la empresa de sus competidores, la elaboración de esta marca se muestra a continuación.

#### **11.1.1. Marca**

El primer paso para crear una marca es el nombre de la empresa Macheta Tours<sup>3</sup>, escogido porque Macheta es el municipio en el cual se desarrollarán los planes turísticos y Tours debido a que la empresa será dedicada a viajes y experiencias únicas en el lugar.

#### **11.1.2. Logo**

El logo está representado en la ilustración 7 diseñado y escogido para que represente la naturaleza, tranquilidad del lugar y de una idea muy básica de la experiencia que pueden vivir. El logo está formado por la imagen de la iglesia es la que se encuentra en el municipio, por el nombre de la empresa para que sea más fácil su reconocimiento y los colores más llamativos son el verde y el azul por significado que demuestran no solo a nivel inconsciente sino también por su afinidad con los lugares presentes en los planes

---

<sup>3</sup> Nombre disponible según [http://www.rues.org.co/RUES\\_Web/Consultas](http://www.rues.org.co/RUES_Web/Consultas), fecha de consulta 28-10-2016

*Ilustración 7. Logo Macheta Tours*



**Fuente:** Elaboración propia

## **11.2. Planeación estratégica**

### **11.2.1. Misión**

Macheta Tours es una agencia de viajes que ofrece planes turísticos de alta calidad especializados en el municipio de Macheta Cundinamarca, dando a conocer todos los espacios característicos de la zona, tales como termales, pisos térmicos, cultura y gastronomía.

Estamos seguros que, Macheta Tours, brindará un servicio de turismo de calidad que se ajuste a las necesidades, deseos y presupuesto de los clientes generando un valor agregado a la posibilidad de tener una experiencia inigualable en las cercanías de Bogotá.

### **11.2.2. Visión**

Ser una empresa reconocida en nuestra categoría (turismo) por la responsabilidad y calidad de los servicios brindados a nuestros clientes, además de potencializar el turismo en el municipio de Machetá, contribuyendo al esparcimiento grupal sin necesidad de alejarse tanto de la ciudad.

### **11.2.3. Objetivos corporativos**

Los objetivos que se planean alcanzar en la empresa Macheta Tours, a un plazo no mayor de tres años son:

- Ser una agencia de viajes y turismo reconocidos por la mejor prestación de servicios al cliente.
- Dar a conocer la riqueza natural y cultural de la región.
- Crear alianzas estratégicas estables con los actores de la cadena turística del municipio.
- Generar empleos a las personas de la región

### **11.2.4. Propuesta de valor**

Macheta Tours permite acceder a planes turísticos de calidad en lugares cercanos a Bogotá, en un piso térmico diferente al acostumbrado normalmente (Clima cálido), adquiriendo en el viaje una experiencia de relajación, tranquilidad y paz; además de conocer los asombrosos paisajes, la riqueza arquitectónica, la amabilidad de su gente y cultura propia del municipio

De igual manera, Macheta Tours cuenta con el talento humano capacitado para la prevención y control de posibles riesgos que se puedan presentar durante el recorrido, ya que se reconoce la responsabilidad que se tiene con los clientes por la confianza dada.

### **11.2.5. Valores corporativos**

- Profesionalismo. El cual se verá reflejado en la responsabilidad, dedicación y compromiso de cada uno de los colaboradores tanto en el trabajo propio como el colaborativo.
- Transparencia. Realizamos las actividades de manera clara, verificable; brindamos información veraz a nuestros stakeholders.

- Servicio. Dar lo mejor de cada uno en pro del cliente, comprometidos con la mejora continua.
- Proactividad. Expresada en las iniciativas del equipo de trabajo al proponer y desarrollar ideas (de todas las áreas) que impacten de manera positiva los procesos y servicios.
- Trabajo en equipo. Ofrecer por parte de cada miembro sus habilidades y conocimientos en pro del desarrollo adecuado de las actividades.

### **11.3. Recurso humano**

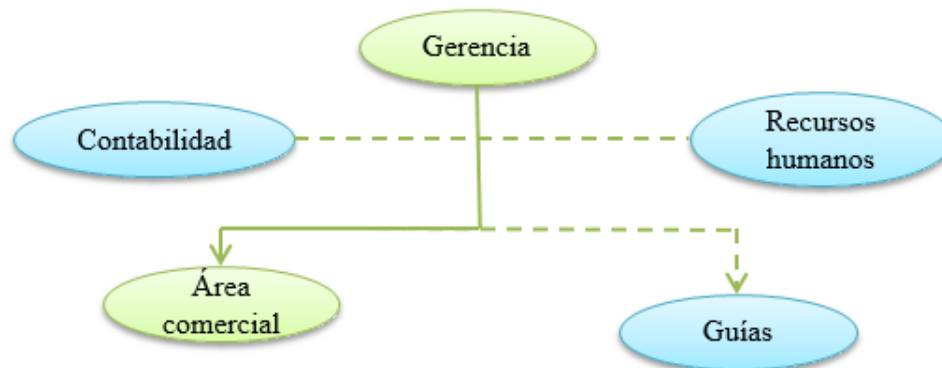
Para que todas las organizaciones cumplan con sus funciones el talento humano es una parte primordial, por ende, es importante contar con el mejor personal, organizado según las capacidades y habilidades personales, a continuación, se encuentra la planeación con respecto a los colaboradores.

#### **11.3.1. Organigrama**

La organización contara con un organigrama pequeño de tipo matricial, debido a que será una empresa on line contará con el área de contabilidad y recursos humanos como staff es decir se tercerizaran esos procesos, también contara con áreas propias como la comercial encargada de la página web y las relaciones con los clientes; y la gerencia que se encarga de las relaciones con los actores de la cadena turística y con la agencia de transporte. La gerencia y el área comercial contarán con una persona cada uno inicialmente. En la ilustración 8 se representa el organigrama propuesto para Macheta Tours



**Ilustración 8. Organigrama Macheta Tours**



**Fuente:** Elaboración propia

### 11.3.2. Manual de funciones

Para la claridad de las responsabilidades de cada cargo, se realizan los manuales de funciones que contienen nombre del cargo, tipo de contrato, asignación salarial, funciones, objetivos, responsabilidades y requisitos tanto profesionales como personales (habilidades). Se contará inicialmente con tres documentos para un gerente, un asesor comercial y un guía turístico.

#### Manual de funciones para gerente de Macheta Tours

**Nombre del cargo:** Gerente general

**Departamento:** Departamento de dirección

**Tipo de contrato:** Indefinido

**Asignación salarial:** 1.000.000

**Objetivo:** Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la organización.

**Funciones:**

- Control administrativo y económico de la agencia
- Planificar, organizar y administrar los programas, planes y proyectos de la agencia
- Vivenciar y transferir los valores corporativos
- Mantener alto conocimiento del mercado y así predecir su comportamiento
- Informar a los colaboradores sobre decisiones que se tomen con respecto al área específica
- Orientar y apoyar a los colaboradores en procesos administrativos
- Presentar los informes de gestión

- Controlar el cumplimiento de actividades y tiempos acordados.
- Agilizar el proceso de contratación de servicios de transporte y guías requeridos para cada caso.

**Responsabilidades:**

- Cumplir con las funciones del cargo
- Toma de decisiones.

**Requerimientos**

- **Profesionales.** Profesional de administración de empresas – preferiblemente con conocimientos de logística, inglés y sistemas avanzados
- **Personales:** Liderazgo – manejo de personal
- **Experiencia:** Mínimo de dos años en el mismo cargo

**Manual de funciones para asesor comercial de Macheta Tours**

**Nombre del cargo:** Asesor comercial

**Departamento:** Departamento comercial

**Tipo de contrato:** Prestación de servicios.

**Asignación salarial:** Básico de \$400.000 más comisión por cumplimiento

**Objetivo:** Planear, organizar, y controlar las actividades del proceso comercial.

**Funciones:**

- Realizar estudios de mercado para conocer y ofrecer un servicio especializado al cliente.
- Ejecutar y controlar las actividades y acciones relacionadas con la promoción y publicidad de la empresa.
- Efectuar y supervisar las unidades de venta.
- Prestar información por medio del servicio al cliente, sea vía telefónica o por medios digitales.
- Soporte técnico básico en medios digitales.
- Orientar y apoyar el proceso de compra del cliente.

**Responsabilidades:**

- Cumplir con las funciones del cargo
- Apoyar con información la toma de decisiones.

**Requerimientos**

- **Profesionales.** Profesional de administración de empresas, Mercadeo, o afines – con conocimientos en plataformas digitales y soporte de software, preferiblemente con conocimientos de inglés.
- **Personales:** Creatividad – como llegar al cliente
- **Experiencia:** Mínimo de un año en cargos similares

### **Manual de funciones para guía turístico de Macheta Tours**

**Nombre del cargo:** Guía turístico

**Departamento:** Logística

**Tipo de contrato:** Prestación de servicios

**Asignación salarial:** \$30.000 día + viáticos

**Objetivo:** Ejecutar, dirigir y controlar las actividades con los clientes.

**Funciones:**

- Organizar a los clientes en las actividades.
- Velar por la seguridad de los clientes en las actividades.
- Brindar a los clientes un servicio de calidad.
- Brindar a los clientes una experiencia que supere las expectativas del cliente.
- Brindar apoyo al área logística cuando sea necesario.
- Proponer cambios si cree que son relevantes con el fin de mejorar el servicio.

**Responsabilidades:**

- Cumplir con las funciones del cargo
- Crear posicionamiento de marca por medio del servicio directo al cliente

**Requerimientos**

- **Profesionales.** Técnico, tecnólogo o profesional en hotelería y turismo o afines – preferiblemente con conocimientos de inglés y de logística orientada a actividades turísticas.
- **Personales:** Liderazgo – manejo de clientes
- **Experiencia:** Mínimo de seis meses en el mismo cargo

#### **11.3.3. Contratación**

Para este caso se tiene definido que el gerente de la empresa esté a cargo del proceso de contratación, para esto en primera instancia se identifica la o las vacantes, se establecen las pruebas consistentes con el cargo solicitado, a continuación, se estipula el medio de divulgación que se realizara ya sea por las bolsas de empleo virtuales gratuitas o referidos, se reciben las hojas de vida y se realiza el primer filtro al analizar el perfil de los candidatos, el segundo filtro será la presentación de las pruebas y por último, la entrevista que permite comprobar que los conocimientos, aptitud y actitud del candidato sea la adecuada para el cargo.

## 11.4. Análisis organizacional

### 11.4.1. DOFA

Para el diagnóstico de la empresa se ha elegido realizar un DOFA el cual como herramienta de análisis es completa, porque permite identificar factores internos (Debilidades y fortalezas) y externos (Oportunidades y amenazas). Lo cual es de gran utilidad para obtener una visión objetiva sobre el negocio al conocer de lo que es capaz (la empresa), tener claro cuáles son las oportunidades para invertir recursos tanto económicos como de esfuerzo en el momento justo, definir lo que mejor se hace y fijar objetivos para mantenerlos, e identificar las amenazas para enfrentarlas y minimizar los efectos. En la tabla 15 se presentan estos puntos claves de Macheta Tours.

**Tabla 15. DOFA Macheta Tours**

	<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
<b>DOFA Macheta Tours</b>	<b>D1.</b> Nuevos en el mercado <b>D2.</b> Poco reconocimiento. <b>D3.</b> Financiación limitada	<b>F1.</b> Diversidad de planes <b>F2.</b> Guías nativos y capacitados <b>F3.</b> Innovación en el canal de distribución. Accesibilidad a diversos clientes por la plataforma on line <b>F4.</b> Innovación en procesos de soporte al negocio
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias DO</b>	<b>Estrategias FO</b>
<b>O1.</b> Crecimiento del sector a nivel nacional <b>O2.</b> Pocas empresas de competencia directa <b>O3.</b> Actores turísticos abiertos a convenios. <b>O4.</b> Diversidad de pisos térmicos <b>O5.</b> Municipio cercano a Bogotá.	<b>D1, D2, O3, O5</b> Promocionar los atractivos del municipio aprovechando la cercanía con Bogotá para captar la atención de nuevos clientes. <b>D3, O1.</b> Atraer inversionistas para el fortalecimiento financiero dando como resultado mejores prácticas empresariales en cuanto a gestión y servicio	<b>F1, F2, O3, O4</b> Incrementar el potencial de la organización incluyendo colaboradores para así generar alianzas con los actores de la cadena turística y expandir los paquetes turísticos <b>F3, O1.</b> Generar y atraer clientes con ayuda de medios y redes electrónicos actuales
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias DA</b>	<b>Estrategias FA</b>
<b>A1.</b> Fluctuación de demanda <b>A2.</b> Poco apoyo económico por parte del municipio.	<b>D1, D2, A1.</b> Adoptar la mejora continua como proceso interno de la organización para el crecimiento	<b>F3, F4, A2</b> Adoptar estrategias de innovación que permitan disminuir gastos y costos

		mejorando el servicio ofertado.
--	--	---------------------------------

**Fuente:** Elaboración Propia

#### **11.4.2. CMI**

A partir del DOFA anteriormente planteado se desglosa cada una de las estrategias proponiendo objetivos e indicadores de corto, mediano y largo plazo, para su posterior medición y seguimiento.

**Tabla 16. CMI Macheta Tours**

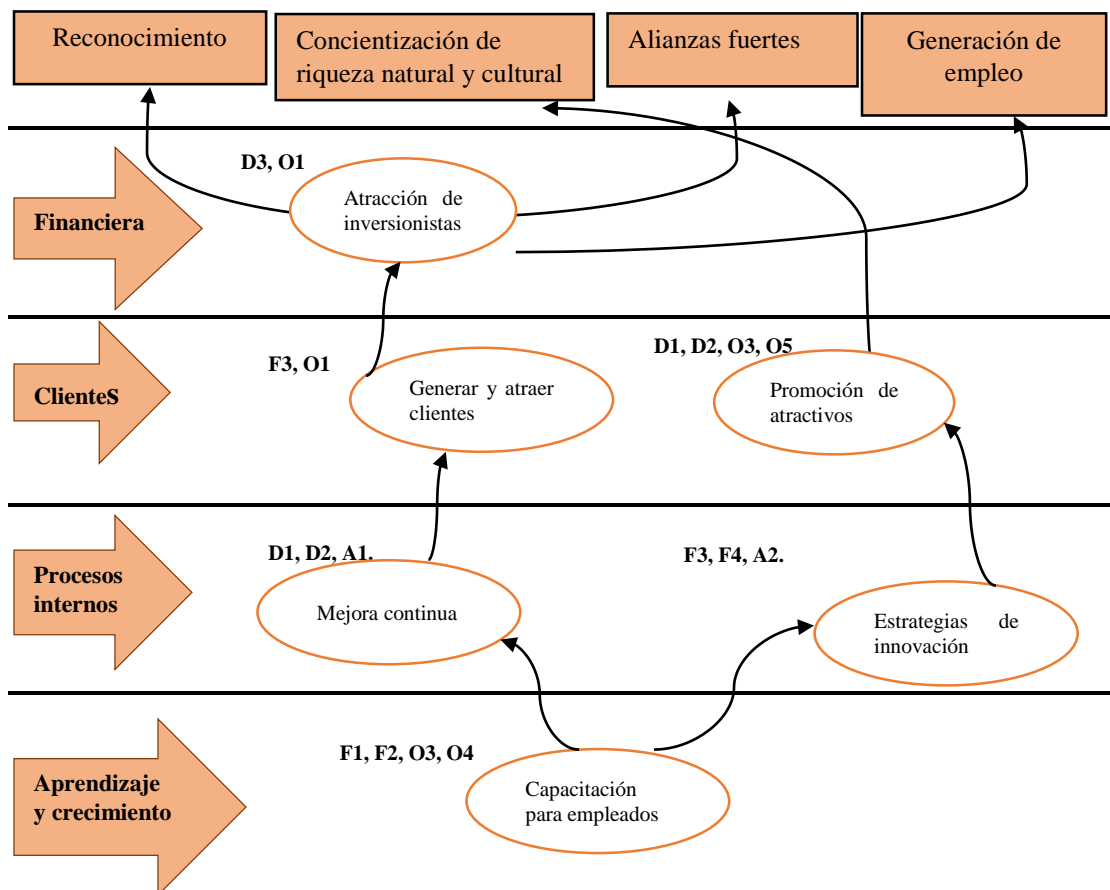
Estrategia	Objetivos (en plazos)			Factores críticos de éxito	Indicadores (en plazos)		
	Corto	Mediano	Largo		Corto	Mediano	Largo
<b>D1, D2, O3, O5</b>	Mejorar el servicio posventa	Aumentar la participación en el mercado	Medir el crecimiento del mercado	Costo de expansión	% satisfacción del cliente (PQR/Servicios ofrecidos)	Clientes actuales/clientes potenciales	% crecimiento de la cuota del mercado
<b>D3, O1.</b>	Captar inversionistas permitiéndoles obtener el rendimiento esperado	Obtener ganancias que permitan cubrir los costos y gastos	Invertir en activos que generen mayor productividad y ganancia	Inversión Captación de inversionistas	Rentabilidad sobre el patrimonio	EVA	Rotación de activos
<b>F1, F2, O3, O4</b>	desarrollar habilidades específicas del personal	Capacitaciones.	Evaluación 360 periódica	Atender mejor al cliente Soporte Personal capacitado	Costes de formación	Capacitaciones realizadas/capacitaciones planeadas	Índices de comunicación efectiva
<b>F3, O1.</b>	Reconocer el perfil de los clientes	Incursionar en nuevas áreas geográficas	Medir el impacto de la incursión a las nuevas áreas geográficas	Competitividad Eficiencia Eficacia	Índice de repetición de compras	Clientes actuales/ Clientes antiguos	Ventas por zona/Satisfacción del cliente
<b>D1, D2, A1.</b>	Aplicar procesos de mejora continua y detectar errores	Reconocer la participación de los colaboradores	Optimizar los canales de comunicación	Tecnología Innovación	Valoración de las mejoras	Ideas propuestas/ ideas desarrolladas	Solicitud de información/ No de planes vendidos
<b>F3, F4, A2</b>	Crear alianzas para los servicios de transporte	Reducir gastos operativos	Crear estrategias de innovación con ayuda de empleados	Innovación Integración empresarial y extra empresarial	Capacidad actual de transporte/ Capacidad estimada	Efectividad de actividades tercerizadas	Efectividad de la administración

Fuente: Elaboración Propia

### 11.4.3. Mapa estratégico

Continuando con las estrategias planteadas en el DOFA, en la ilustración 9 se mostrará cómo se complementan para lograr el desarrollo de los objetivos corporativos trazados en el inicio del plan técnico-administrativo.

*Ilustración 9. Mapa estratégico Macheta Tours*



**Fuente:** Elaboración propia

### 11.5. Servicio.

En este apartado se describirán los aspectos técnicos que son necesarios para la consecución del proyecto.

### **11.5.1. Descripción del proceso**

El proceso de la prestación del servicio turístico se desenvuelve enfocado al cliente por ello en la ilustración 10 se muestra como es el desarrollo del mismo detallando el actor en cada parte del mismo. Donde los actores que intervienen en el proceso son los clientes y/o usuarios, la empresa, los guías, encargados de procesos tercerizados y los actores de la cadena turística (Restaurantes, hoteles, atractivos turísticos). Vale aclarar que la mayoría de las interacciones que se realizan antes de la ejecución del plan se hacen virtualmente para optimizar el tiempo y la calidad del servicio, además, aunque se prestan tres planes turísticos el proceso que se muestra en la ilustración es genérico para los planes.

#### Servicio posventa

Una vez realizada la transferencia con los clientes, se deberá trabajar en una relación de confianza, en la cual se le va a guiar, y comunicar todo acerca del paquete que ha adquirido, por consiguiente, se espera crear una lealtad con la organización.

Se buscará dar la orientación apropiada de lo adquirido, se aceptará cualquier sugerencia que se tenga por parte de la persona o grupo de personas, y de la misma manera se evitará tener quejas, reclamos o devoluciones.

Con este se busca tener servicio de apoyo y soporte hacia los clientes y viceversa, en la cual siempre se pueda mejorar en calidad e ir posicionando la empresa y su marca.

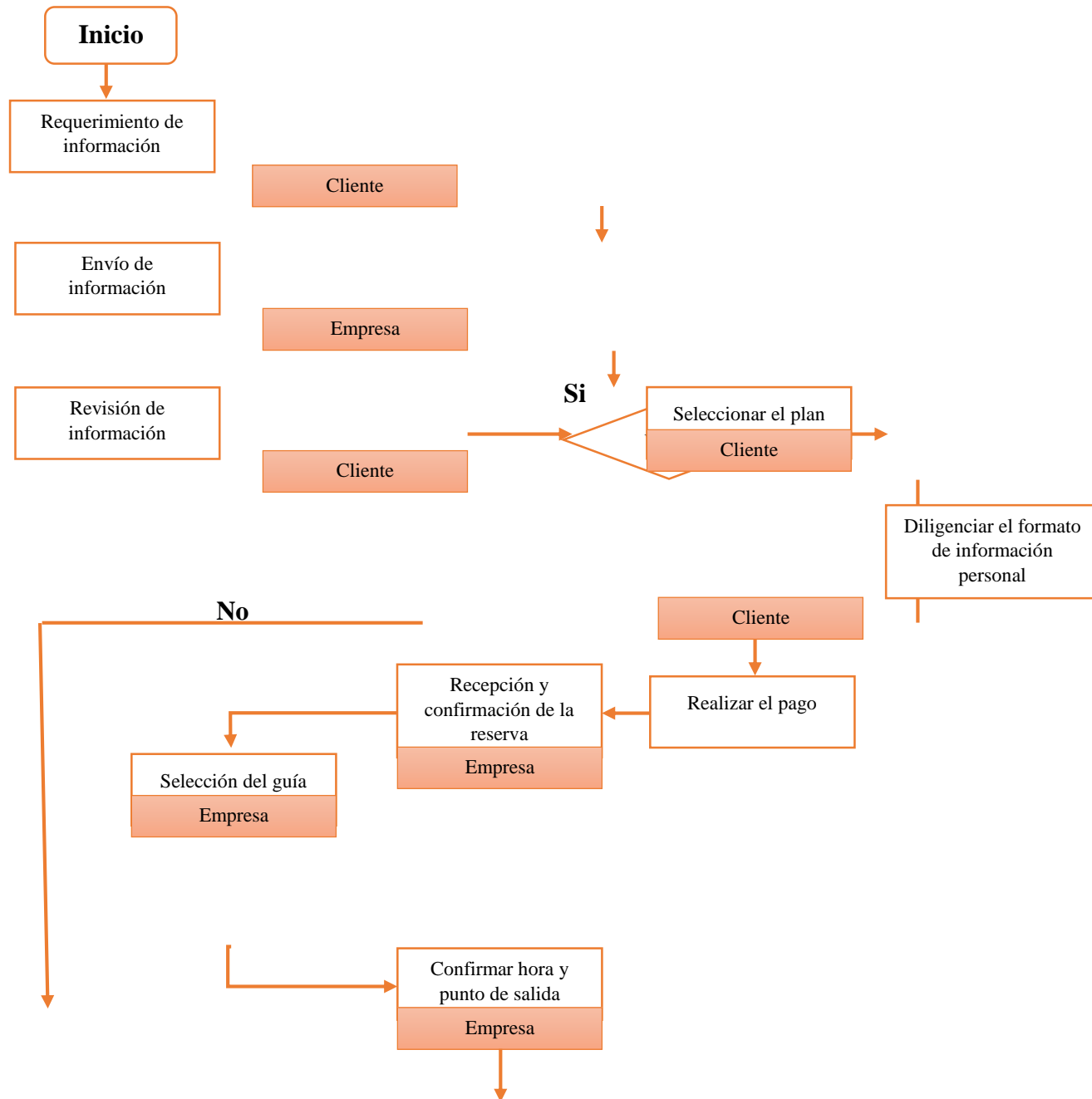
### **11.5.2. Requerimientos.**

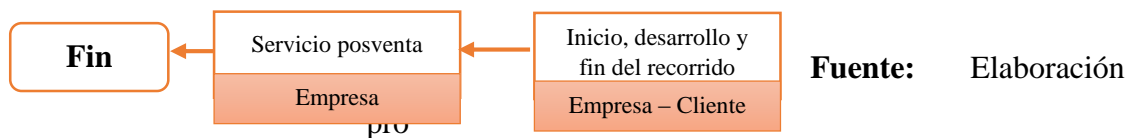
Debido al enfoque virtual y para la prestación del servicio los equipos necesarios son: un computador, sin importar la marca, es necesario para realizar la administración de la página web, el envío de la información a los clientes, mantener el control interno de la organización, además debe contar con mantenimiento preventivo no mayor a 6 meses; un plan de internet ilimitado, sin importar el operador ya que será la forma de



conectar la empresa con los clientes y por ultimo un teléfono móvil con plan el cual será otro medio de contacto con los clientes por medio de llamadas y utilización de nuevas tecnologías de mensajería instantánea

*Ilustración 10. Flujograma descripción del proceso*





### 11.6. Constitución empresarial

Los documentos necesarios para la creación de la agencia de viajes y turismo se deben gestionar a través de diferentes entidades las cuales son:

#### **Notaria.**

En la cual se debe presentar un documento de construcción el cual debe presentado ante la cámara de comercio al momento del registro, hay que tener presente que es un documento privado ya que la empresa cuanta con activos totales por valor inferior a quinientos salarios mínimos legales vigentes y una planta de personal no superior a 10 trabajadores

#### **Cámara de comercio**

Esta se usa en primer lugar para verificar la disponibilidad del nombre escogido y la actividad económica para la conformación de la empresa, luego se debe registrar como persona jurídica, diligenciar el formulario de Registro Único Empresarial y Social (RUES) y matricula junto con una solicitud de NIT ante la DIAN, presentar la copia del documento de constitución y posteriormente realizar el pago del valor de registros y matricula

#### **DIAN**

Donde se debe pedir la asignación del NIT y proceder a la inscripción del RUT de la compañía. Para tal fin debe presentarse el representante legal.

#### **Registro nacional de turismo.**

Como parte final del procedimiento se debe hacer un registro nacional de turismo, antes de llegar a este paso se debe cerciorar que todo lo anterior esté inscrito y en la base de datos.

Una vez verificada se realizará el registro descrito a continuación:

- Pagar el impuesto de registro por valor a 2016 de \$110.000 pesos en las cámaras de comercio autorizadas.
- Tener un certificado de existencia y representación legal y uno de matrícula del establecimiento de comercio a inscribir con fecha de expedición no mayor a 30 días para subirlo en la página.
- Diligenciar en la página [http://www.rues.org.co/RUES\\_Web/](http://www.rues.org.co/RUES_Web/) la solicitud de inscripción, el formulario de inscripción.
- Seguir los pasos y subir los certificados y el recibo de pago del impuesto del registro.
- Tener presente el número de radicado que suministra la página al final del proceso

## **12. Plan financiero**

El estudio financiero es una parte importante en la base para la creación y ejecución de proyectos, ya que los estados financieros muestran de forma numérica las opciones y viabilidad de las decisiones que se deben tomar en el transcurso de un periodo, el costo de la creación, las posibilidades y las limitantes económicas en las que el proyecto se desenvolverá,

En el caso del presente trabajo se diferenciará esta información con cada servicio que inicialmente se proyecta prestar, con el fin de conocer el valor de la inversión, la rentabilidad y las proyecciones a 5 años para cada plan, se tomará en cuenta los estudios anteriores para determinar valores; a continuación, se desarrollará

descripciones acerca de los balances generales, estados de resultados, proyecciones de ventas, costos y financiación.

En general para los tres planes se mantendrán algunos costos iguales, entre ellos el pago de salarios, el arriendo, servicios del local, los impuestos y los costos de la constitución de la empresa. Al detalle se encuentra que los costos directos en el servicio presentan alguna variación, por lo mismo en la descripción de cada plan se señalaran.

### 12.1. Plan 1 Pasadía énfasis atractivo turístico

Comenzando con el *plan 1 Pasadía énfasis atractivo turístico* (tabla 10), las ventas se han pronosticado para un periodo de cinco años (en la tabla 17); estos planes se llevan a cabo inicialmente los fines de semana, cada fin de semana se enviarán tres buses a Macheta, cada uno de 30 personas; adicionalmente el crecimiento de ventas se mantendrá en un 2% anual.

**Tabla 17. Proyección y precio de venta - Plan 1. Pasadía énfasis atractivo turístico**

	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5	TOTAL
Proyección de ventas	4.320	5.184	6.221	7.465	8.958	32.148
Total, unidades	4.320	5.184	6.221	7.465	8.958	32.148
Precio de venta unitario	\$ 69.891	\$ 69.581	\$ 69.309	\$ 69.082	\$ 68.893	
Total, en pesos	\$301.928.151	\$360.708.018	\$ 431.157.195	\$ 515.696.227	\$ 617.143.081	\$2.226.632.672

Fuente: Elaboración propia a partir de Excel de (Galindo, 2006)

El precio de venta señalado en la tabla 17 muestra que en el transcurso de los primeros 5 años no hay grandes cambios en el precio del servicio, sin embargo, si registra una tendencia a disminuir el valor, ya que se asume que, a mayor cantidad de tiempo, las personas conocerán más de la empresa así mismo el interés turístico en

Macheta aumentará y de esta misma forma crecerá la cantidad de clientes interesados en el plan, para ello se planteó un incremento de clientes del 2% anualmente.

Pasando al estado de resultados (tabla 18), los costos que genera la ejecución del servicio son el transporte Bogotá – Macheta – Bogotá y desplazamientos internos en el municipio, el pago de la entrada al atractivo turístico (termales) y la alimentación de los clientes, además al final del ejercicio resulta una viabilidad positiva, dado que para el primer año se obtendrá una utilidad de \$30.967.259 lo que representa el 10,26% de las ventas, siguiendo con un crecimiento de este indicador año a año de 11,29%, 12,14%, 13% y 13,57% respectivamente.

**Tabla 18. Estado de Resultados - Plan 1. Pasadía énfasis atractivo turístico**

	DESCRIPCIÓN	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
	Ventas	301.928.151	360.708.018	431.157.195	515.696.227	617.143.081
-	Costo de ventas	235.558.473	281.352.254	336.302.612	402.243.057	481.371.603
=	Utilidad bruta en ventas	66.369.678	79.355.764	94.854.583	113.453.170	135.771.478
-	Gastos de administración	16.680.000	16.680.000	16.680.000	15.680.000	15.680.000
-	Gastos de ventas	8.400.000	8.400.000	8.400.000	8.400.000	8.400.000
=	Utilidad o pérdida operacional	41.289.678	54.275.764	69.774.583	89.373.170	111.691.478
-	Intereses Financieros	0	-	-	-	-
=	Utilidad o perdida antes de Imp.	41.289.678	54.275.764	69.774.583	89.373.170	111.691.478
-	Impuesto de renta	10.322.420	13.568.941	17.443.646	22.343.292	27.922.869
=	Utilidad o pérdida del periodo	30.967.259	40.706.823	52.330.937	67.029.877	83.768.608

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Excel de (Galindo, 2006)

Continuando con el balance general (tabla 19) indica la buena posición de la empresa. Sus pasivos en la proyección se mantienen en cero anualmente, lo cual muestra que con el capital y valor del patrimonio se puede financiar los activos necesarios para iniciar y mantener el negocio, además de ser una oportunidad a explorar controladamente en la práctica. Vale aclarar que el plan necesitará una inversión inicial de \$7.053.000; por no ser una gran cantidad de dinero la financiación se podría

hacer con capital propio del o los precursores del proyecto y de esta forma no incurrir en gastos de financiamiento externo, además, la cantidad de dinero presupuestada para la inversión se recuperará en un lapso de tiempo de 4 meses 18 días.

**Tabla 19. Balance general - Plan 1. Pasadía énfasis atractivo turístico**

	Año 0	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
<b>ACTIVOS</b>						
CORRIENTE						
Caja - Bancos	1	43.035.151	88.788.750	146.794.604	219.524.305	309.672.638
Cuentas por cobrar	-	-	-	-	-	-
Inventario de MP	53.000	53.000	53.000	53.000	53.000	53.000
Inventario Dpto Terminado	-	54.527	54.273	54.061	53.884	53.737
Total activo corriente	53.001	43.142.678	88.896.023	146.901.665	219.631.189	309.779.374
Gastos preoperativos	3.000.000	2.400.000	1.800.000	1.200.000	600.000	-
ACTIVO FIJO						
Computadores	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
- Dep acum. Comp.	-	1.000.000	2.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Muebles y enseres	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
-Dep. Acum. M. Y ens.	-	200.000	400.000	600.000	800.000	1.000.000
Total activo fijo	7.000.000	5.200.000	3.400.000	1.600.000	800.000	-
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>7.053.001</b>	<b>48.342.678</b>	<b>92.296.023</b>	<b>148.501.665</b>	<b>220.431.189</b>	<b>309.779.374</b>

<b>PASIVOS</b>	<b>Año 0</b>	<b>AÑO1</b>	<b>AÑO2</b>	<b>AÑO3</b>	<b>AÑO4</b>	<b>AÑO5</b>
CORRIENTE						
Cuentas por pagar	-	-	-	-	-	-
Impuestos por pagar	-	10.322.420	13.568.941	17.443.646	22.343.292	27.922.869
Total pasivo corriente	-	10.322.420	13.568.941	17.443.646	22.343.292	27.922.869
PASIVO LARGO PLAZO						
Oblig. Financieras	1	0	0	0	0	0
Total pasivo largo plazo	1	0	0	0	0	0

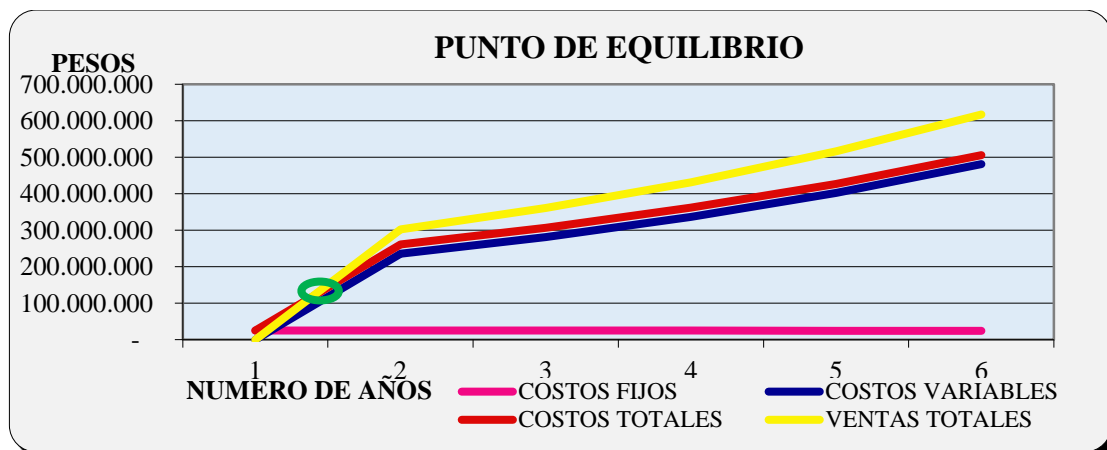
TOTAL PASIVO	1	10.322.420	13.568.941	17.443.646	22.343.292	27.922.869
--------------	---	------------	------------	------------	------------	------------

PATRIMONIO						
Capital	7.053.000	7.053.000	7.053.000	7.053.000	7.053.000	7.053.000
Utilidad del periodo	-	30.967.259	40.706.823	52.330.937	67.029.877	83.768.608
Utilidad acumulada	-	-	30.967.259	71.674.082	124.005.019	191.034.896
Total patrimonio	7.053.000	38.020.259	78.727.082	131.058.019	198.087.896	281.856.505
Total pasivo y patrimonio	7.053.001	48.342.678	92.296.023	148.501.665	220.431.189	309.779.374

Fuente: Elaboración propia a partir de Excel de (Galindo, 2006)

En cuanto al punto de equilibrio (gráfica 17) se observa de forma positiva que el ingreso cubrirá los costos totales en un tiempo estimado muy corto, en el primer semestre del año 1, esto en consecuencia de la proyección en cuanto a la suma de costos respecto a la ganancia en ventas y utilidad destacable a partir del segundo año, y la mejora continua año a año que refleja la gráfica.

**Gráfica 17. Punto de equilibrio - Plan 1. Pasadía énfasis atractivo turístico**



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel de (Galindo, 2006)

## 12.2. Plan 2 Pasadía énfasis en caminatas

Siguiendo con el *plan 2 Pasadía énfasis en caminatas* (tabla 11), las ventas se han pronosticado para un periodo de cinco años (tabla 20); estos planes se llevan a cabo inicialmente los jueves y fines de semana, tiempo en el cual se enviarán 4 buses cada uno de 30 personas; al igual que en el plan 1 se planea un crecimiento en ventas del 2% anual.

**Tabla 20. Proyección y precios de venta - Plan 2. Pasadía con énfasis en caminatas.**

	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5	TOTAL
Proyección de ventas	5.760	6.912	8.294	9.953	11.944	42.864
Total unidades	5.760	6.912	8.294	9.953	11.944	42.864
Precio de venta unitario	\$ 54.963	\$54.724	\$ 54.516	\$54.343	\$54.199	
Total en pesos	\$316.587.021	\$378.250.684	\$ 452.178.990	\$ 540.892.973	\$647.349.765	\$2.335.259.433

Fuente: Elaboración propia a partir de Excel de (Galindo, 2006)

El precio de venta para el plan 2 (tabla 20) en el transcurso del tiempo estimado no se registran cambios drásticos en el precio del servicio, sin embargo, si existe la tendencia a disminuir el valor, ya que se asume que factores como el tiempo y el tipo de actividad (caminatas) generaran en el cliente mayor interés en el municipio y en especial en este plan centrado en la naturaleza y ecoturismo. A mayor cantidad de clientes, mejor la distribución de costos y menor la carga que se asigna en el precio.

Por otro lado, el estado de resultados (tabla 21) señala costos totales compuestos por el transporte, Bogotá – Macheta – Bogotá y desplazamientos internos en el municipio, el pago de la guianza y la alimentación de los clientes (almuerzo y refrigerio). Así mismo al final del ejercicio muestra una viabilidad positiva, dado que para el primer año se obtendrá una utilidad de \$36.561.125 lo que representa el 11,55% de las ventas, siguiendo con un crecimiento año a año de 12,53%, 13,34%,



14,16% y 13,71% respectivamente. Lo que demuestra una mejor utilidad al anterior plan.

**Tabla 21. Estado de Resultados - Plan 2. Pasadía con énfasis en caminatas.**

	DESCRIPCIÓN	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
	Ventas	316.587.021	378.250.684	452.178.990	540.892.973	647.349.765
-	Costo de ventas	242.758.854	289.992.191	346.670.559	414.684.613	496.301.487
=	Utilidad bruta en ventas	73.828.167	88.258.493	105.508.431	126.208.360	151.048.279
-	Gastos de administración	16.680.000	16.680.000	16.680.000	15.680.000	15.680.000
-	Gastos de ventas	8.400.000	8.400.000	8.400.000	8.400.000	8.400.000
=	Utilidad o pérdida operacional	48.748.167	63.178.493	80.428.431	102.128.360	126.968.279
-	Intereses Financieros	0	-	-	-	-
=	Utilidad o pérdida antes de Imp.	48.748.167	63.178.493	80.428.431	102.128.360	126.968.279
-	Impuesto de renta	12.187.042	15.794.623	20.107.108	25.532.090	31.742.070
=	Utilidad o pérdida del periodo	36.561.125	47.383.870	60.321.323	76.596.270	95.226.209

Fuente: Elaboración propia a partir de Excel de (Galindo, 2006)

Además, el balance general (tabla 22) al igual que en el anterior plan indica que los pasivos a entidades financieras se mantienen en cero en el transcurso de los 5 años, lo cual muestra que con el capital y valor del patrimonio se puede financiar los activos necesarios para iniciar y mantener el plan, además de ser una oportunidad a tener en cuenta para movimientos estratégicos en la práctica. El plan necesitará una inversión inicial de \$7.041.000; por no ser una gran cantidad de dinero la financiación se podría hacer con capital propio del o los precursores del proyecto y de esta forma no incurrir en gastos de financiamiento externo, además, la cantidad de dinero presupuestada para la inversión se recuperará en un lapso de tiempo de 3 meses 20 días.

**Tabla 22. Balance General - Plan 2. Pasadía con énfasis en caminatas.**

	AÑO 0	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
<b>Activos</b>						
<b>CORRIENTE</b>						
Caja - bancos	1	50.506.021	103.297.663	169.731.630	252.553.015	354.789.314
Cuentas por cobrar	-	-	-	-	-	-
Inventario de materias primas	41.000	41.000	41.000	41.000	41.000	41.000
Inventario de pdto terminado	-	42.146	41.955	41.796	41.663	41.553
Total activo corriente	41.001	50.589.167	103.380.618	169.814.426	252.635.678	354.871.867
Gastos preoperativos	3.000.000	2.400.000	1.800.000	1.200.000	600.000	-
<b>ACTIVO FIJO</b>						
Computadores	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
- Dep acum. Comp.	-	1.000.000	2.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Muebles y enseres	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
-Dep. Acum. M. Y ens.	-	200.000	400.000	600.000	800.000	1.000.000
Total activo fijo	7.000.000	5.200.000	3.400.000	1.600.000	800.000	-
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>7.041.001</b>	<b>55.789.167</b>	<b>106.780.618</b>	<b>171.414.426</b>	<b>253.435.678</b>	<b>354.871.867</b>

<b>PASIVOS</b>						
<b>Corriente</b>						
Cuentas por pagar	-	-	-	-	-	-
Impuestos por pagar	-	12.187.042	15.794.623	20.107.108	25.532.090	31.742.070
Total pasivo corriente	-	12.187.042	15.794.623	20.107.108	25.532.090	31.742.070
<b>Pasivo largo plazo</b>						
Oblig. Financieras	1	0	0	0	0	0
Total pasivo largo plazo	1	0	0	0	0	0

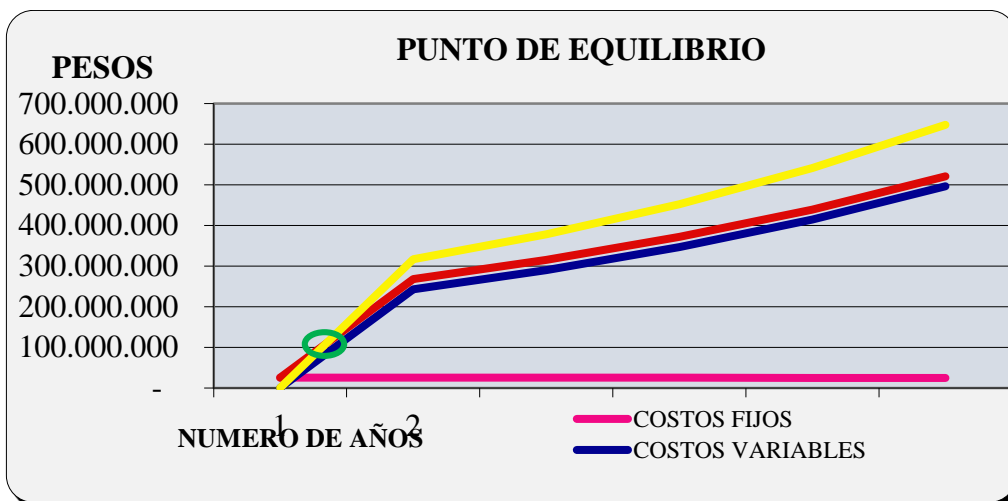
TOTAL PASIVO	1	12.187.042	15.794.623	20.107.108	25.532.090	31.742.070
--------------	---	------------	------------	------------	------------	------------

PATRIMONIO						
Capital	7.041.000	7.041.000	7.041.000	7.041.000	7.041.000	7.041.000
Utilidad del periodo	-	36.561.125	47.383.870	60.321.323	76.596.270	95.226.209
Utilidad acumulada	-	-	36.561.125	83.944.995	144.266.318	220.862.588
Total patrimonio	7.041.000	43.602.125	90.985.995	151.307.318	227.903.588	323.129.797
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	7.041.001	55.789.167	106.780.618	171.414.426	253.435.678	354.871.867

Fuente: Elaboración propia a partir de Excel de (Galindo, 2006)

Otro aspecto importante es el punto de equilibrio, en el plan pasadía con énfasis en caminata (gráfica 18) se observa de forma positiva que el valor de las ventas generadas incluso antes del primer semestre del año 1, cubrirán los costos totales, debido a que se considera que el costo es menor y el número de clientes interesado en este tipo de planes día a día va en aumento, además se refleja en la gráfica que la utilidad después de suplir los gastos totales aumenta cada año de forma satisfactoria.

*Gráfica 18. Punto de equilibrio – Plan 2. Pasadía con énfasis en caminatas.*



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel de (Galindo, 2006)

### 12.3. Plan 3 plan dos días

En el caso del último plan los datos muestran una relación diferente respecto a los anteriores, mostrando un panorama débil el cual se debe analizar con más detalle.

El *plan 3, plan dos días* (tabla 23), las ventas se han pronosticado para el mismo periodo de cinco años (Tabla 23), estos planes se llevarían a cabo los fines de semana ya que requieren de mayor tiempo que los anteriores, cada 15 días se enviaría un bus de 20 personas, debido a que la capacidad instalada de la mayoría de los establecimientos de estadía pueden recibir esta cantidad de personas, se planteó que estos planes se efectuaran cada 15 días debido al desconocimiento de la región no existe la demanda suficiente para brindar la oferta cada semana. al igual que en el plan 1 y 2 se planea un crecimiento en ventas del 2% anual.

**Tabla 23. Proyección y precios de venta – Plan 3. Plan dos días.**

	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5	TOTAL
Proyección de ventas	480	576	691	829	995	3.572
Total unidades	480	576	691	829	995	3.572
Precio de venta unitario	\$ 149.833	\$ 147.447	\$ 145.165	\$ 143.263	\$ 141.679	
Total en pesos	\$71.919.767	\$84.929.454	\$ 100.337.950	\$118.828.270	\$ 41.016.794	\$ 517.032.235

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Excel de (Galindo, 2006)

El precio de venta para el plan 3 (tabla 23) señala al igual que los anteriores planes, que en el transcurso de los cinco años no se registran cambios drásticos y presenta además una tendencia a disminuir el precio, sin embargo, con relación a los estados financieros, el valor y sus respectivas ventas no son suficientes para cubrir los costos en los que se incurre al prestar el servicio.

El estado de resultados (tabla 24) evidencia un mayor valor en los costos de la ejecución, estos incluyen; el transporte, Bogotá – Macheta – Bogotá y

desplazamientos internos en el municipio, alimentación de los clientes (1 desayuno, 2 almuerzos y 1 cena), guianza de caminatas, entrada a atractivo turístico (termales) y la estadía, además de pérdidas en los primeros 5 años del desarrollo del plan, inicialmente el año 1 refleja una pérdida de \$13.506.511 y aunque en los siguientes años se nota una mejoría, es evidente que la inversión en este plan es mayor, y en el presente, en donde el municipio no es tan reconocido y hay tanta competencia respecto a otros lugares de preferencia de los consumidores (Servicios sustitutos), la cantidad de personas dispuestas a tomar el plan es pequeña y es este factor el principal generador del déficit.

**Tabla 24. Estado de Resultados - Plan 3. Plan dos días.**

	DESCRIPCIÓN	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
	Ventas	71.919.767	84.929.454	100.337.950	118.828.270	141.016.794
-	Costo de ventas	60.346.279	71.114.263	84.016.310	99.498.871	118.078.062
=	Utilidad bruta en ventas	11.573.489	13.815.191	16.321.640	19.329.399	22.938.732
-	Gastos de administración	16.680.000	16.680.000	16.680.000	15.680.000	15.680.000
-	Gastos de ventas	8.400.000	8.400.000	8.400.000	8.400.000	8.400.000
=	Utilidad o pérdida operacional	- 13.506.511	- 11.264.809	- 8.758.360	- 4.750.601	- 1.141.268
-	Intereses Financieros	0	-	-	-	-
=	Utilidad o perdida antes de Imp.	- 13.506.511	- 11.264.809	- 8.758.360	- 4.750.601	- 1.141.268
-	Impuesto de renta	-	-	-	-	-
=	Utilidad o pérdida del periodo	- 13.506.511	- 11.264.809	- 8.758.360	- 4.750.601	- 1.141.268

Fuente: Elaboración propia a partir de Excel de (Galindo, 2006)

Acompañando el estado de resultados se proyectó que en el balance general para el plan (tabla 25) también registra valores negativos complejos de subsanar, la inversión en el capital, y el flujo de efectivo no son suficientes para cubrir los costos, lo que en la práctica se traduciría en la búsqueda de financiamiento proveniente de terceros, causando deudas que, aunque no es una mala decisión, si representa a la empresa un

compromiso que seguramente será difícil de cumplir debido a la poca demanda que este plan puede llegar a presentar.

**Tabla 25. Balance general - Plan 3. Plan dos días.**

	Año 0	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
<b>ACTIVOS</b>						
<b>CORRIENTE</b>						
Caja - bancos	1	-	-	-	-	-
Cuentas por cobrar	-	11.827.233	21.289.778	28.246.229	32.195.239	32.535.181
Inventario de materias primas	112.000	-	-	-	-	-
Inventario de pdto terminado	-	107.000	107.000	107.000	107.000	107.000
Total activo corriente	-	125.721	123.458	121.549	119.957	118.631
Gastos pre operativos	112.001	-	-	-	-	-
Activo fijo	3.000.000	11.594.511	21.059.320	28.017.680	31.968.282	32.309.550
Computadores	3.000.000	2.400.000	1.800.000	1.200.000	600.000	-
- Dep acum. Comp.	-	-	-	-	-	-
Muebles y enseres	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
-Dep. Acum. M. Y ens.	-	1.000.000	2.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Total activo fijo	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
TOTAL ACTIVO	-	200.000	400.000	600.000	800.000	1.000.000
	7.000.000	5.200.000	3.400.000	1.600.000	800.000	-
	7.112.001	6.394.511	17.659.320	26.417.680	31.168.282	32.309.550

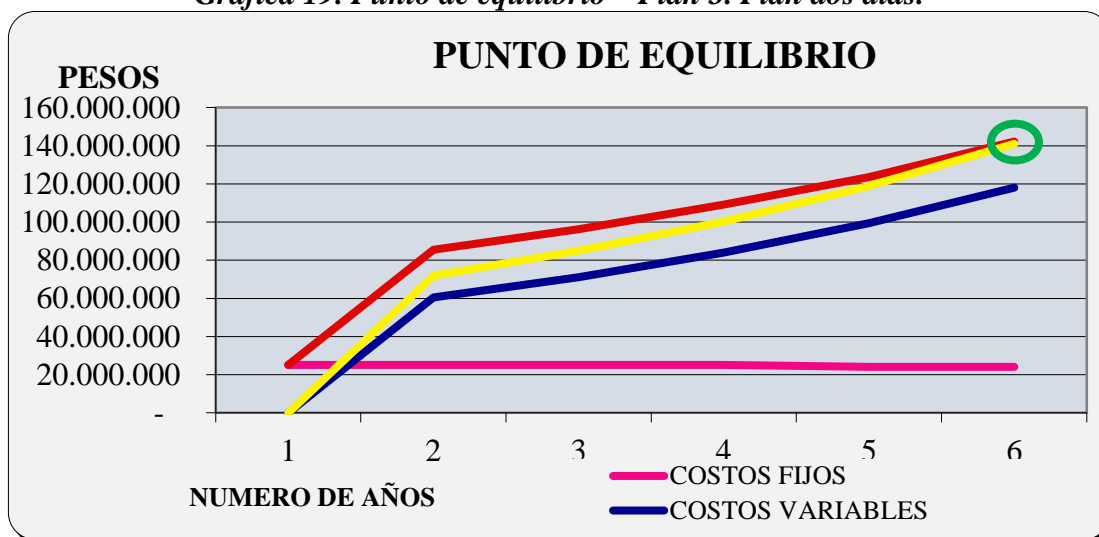
<b>PASIVOS</b>						
<b>CORRIENTE</b>						
Cuentas por pagar	-	-	-	-	-	-
Impuestos por pagar	-	-	-	-	-	-
Total pasivo corriente	-	-	-	-	-	-
Pasivo largo plazo						
Obligaciones Financieras	1	-	-	-	-	-
Total pasivo largo plazo	1	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	1	-	-	-	-	-
	1	0	0	0	0	0

PATRIMONIO						
Capital	7.112.000	7.112.000	7.112.000	7.112.000	7.112.000	7.112.000
Utilidad del periodo	-	13.506.511	11.264.809	8.758.360	4.750.601	1.141.268
Utilidad acumulada	-	-	13.506.511	24.771.320	33.529.680	38.280.282
Total patrimonio	7.112.000	6.394.511	17.659.320	26.417.680	31.168.282	32.309.550
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>7.112.001</b>	<b>6.394.511</b>	<b>17.659.320</b>	<b>26.417.680</b>	<b>31.168.282</b>	<b>32.309.550</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de Excel de (Galindo, 2006)

La gráfica 19 representa el punto de equilibrio del tercer plan evidencia un panorama desfavorable, las ventas que se simbolizan con el color amarillo dejan ver que no son suficientes para cubrir los altos costos que conlleva la realización de este plan, los costos fijos así se compartan con los otras propuestas pasan a segundo plano cuando se estudian los costos variables y que al final cuando se estiman los costos totales se refleja un déficit continuo, que incluso en el quinto año no alcanza a compensar ingresos versus costo, por lo mismo la implementación de este servicio se presenta como un gran reto para la empresa.

Gráfica 19. Punto de equilibrio – Plan 3. Plan dos días.



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel de (Galindo, 2006)

### **Análisis de resultados**

Los datos financieros obtenidos con los tres planes dejan como reflexión que el sector turístico de Macheta se presta para extraer un gran beneficio, sin embargo, se deben implementar estrategias importantes para apalancar la prestación de servicios.

Para comenzar, los estados de resultados, sí se comparan se puede notar que los planes 1 y 2 arrojan datos positivos de factibilidad en la ejecución, las ventas proyectadas generan una buena utilidad, y se mantiene en aumento constante año a año, se destaca que el segundo plan *énfasis en caminatas* representa un mayor valor de utilidad teniendo en cuenta que el consumidor de planes ecológicos y netamente naturales crece cada día, y los costos en los que se incurren no son cuantiosos. A diferencia del tercer plan *dos días* en donde se genera una pérdida importante en el desarrollo del mismo.

En cuanto al balance general planteado, el factor de fuentes de financiación externa se deja libre, con el fin de evitar intereses y responsabilidades con terceros, sin embargo, también se considera un espacio a explorar responsablemente si se ve la necesidad de tomar este camino como decisión.

En el factor precio se buscó ajustar un valor en donde el cliente perciba positivamente la inversión con relación a costo – beneficio del plan, considerando que el consumidor colombiano compra diferentes precios al momento de tomar decisiones de tipo turístico, así que se pretende ofrecer un servicio que satisfaga sus necesidades a un valor que el considere prudente y mejor que sí tomara un plan de otra agencia, o sí realizara las actividades brindadas independientemente.

Con el punto de equilibrio vale destacar la buena relación de los ingresos con los costos en los planes 1 y 2, en donde se cumple la regla en un periodo menor a un año de funcionamiento, cosa que no cumple el plan 3, las ventas estimadas para los cinco



años no demuestran cubrir los costos del servicio mismo, generando un déficit que la empresa no puede compensar.

En general, el plan 1 y 2 muestran ser viables y mejorar en cada periodo, debido a rasgos como el bajo costo, la poca inversión, y el interés de los consumidores por este tipo de actividades. A diferencia del último plan, donde es evidente que la inversión es mucha para la poca acogida que pueda tener, sin embargo, se puede estudiar la posibilidad de la creación del mismo en diferente tiempo respecto a los otros dos planes.

La empresa puede iniciar en el año 0 con los planes 1 y 2, los cuales apalancaran la popularidad del municipio como un lugar turístico y de interés para el consumidor, y en el año 3, cuando la empresa y el municipio cuenten con un reconocimiento importante se puede explorar esta posibilidad y ofrecer el servicio, aunque esto no asegura una ganancia proyectada actualmente, probablemente si desarrollara un contexto más amigable para el estudio de este plan.

### 13. Conclusiones

- En el plan de desarrollo municipal de Machetá se establecen programas y actividades enfocados a los guías y los sitios turísticos públicos (plaza, camino real, monumentos) los cuales carecen de apoyo por parte de una dependencia de turismo ya que esta no existe en la estructura gubernamental del municipio debido a que los recursos que le brinda el Estado son limitados (por el número de habitantes y los ingresos de los mismos) por tal razón la oficina de desarrollo social ha tomado participación activa con el acompañamiento del SENA.
- Los servicios turísticos brindados por los integrantes de la cadena turística son de buena calidad, la mayoría de los establecimientos prestan multiservicios para una atención integral del cliente, además cuentan con ubicación privilegiada ya que la mayoría están sobre la carretera y vías principales y se evidencio que el turismo se encuentra activo durante el transcurso de la semana por lo cual no existe restricción para ofertar los planes cualquier día de la semana.
- El sector turístico ha crecido en los últimos años lo que quiere decir que es un sector atractivo no solo para los viajeros (tanto nacionales como extranjeros), además para los empresarios y personas que estén dispuestas a invertir en él. La demanda turística de Macheta se ve impactada en gran mayoría por el turismo de bienestar, sin embargo, se puede complementar con el turismo de naturaleza, debido a las riquezas naturales que posee, para ello es necesario hacerlo conocer inicialmente a nivel Bogotá y expandirse a otras ciudades.
- El mercado objetivo es de gran envergadura debido a que integra a personas de rangos de edad amplio y de sectores socioeconómicos de gran representatividad en Bogotá lo cual significa que el proyecto puede incrementar su fuerza de ventas a un ritmo acelerado.

- Macheta Tours debe aprovechar las oportunidades, bloquear las amenazas del mercado, mantener sus fortalezas, disminuir las debilidades poniendo en marcha las estrategias y seguimientos planteados.
- Las ventajas con las que cuenta Macheta Tours es que primero cuenta solo con una empresa de competencia directa en el municipio que se puede contrarrestar con el impacto que al que se quiere llegar en la red; y la segunda es que integra población de la región para que sean estos quienes ejecuten las actividades del plan, por su conocimiento del municipio no solo en cuanto a atractivos naturales o turísticos sino también por su conocimiento de la riqueza cultural.
- El proyecto presenta proyecciones financieras viables para dos de los tres planes ofrecidos inicialmente, que se pueden potencializar combinando los planes de caminatas y atractivos, además expone periodos de recuperación cortos. El estado de resultados de cada uno de los planes muestra que es viable incluso ofreciendo un solo plan, en el plan uno con énfasis en atractivo turístico la utilidad para el primer año es de \$ 30.967.259 y aumenta en el transcurso de los cuatro años siguientes hasta llegar a \$ 83.768.608, lo cual enfatiza que la inversión se recupera en 4 meses 18 días, de igual forma en el plan dos con énfasis en caminatas la utilidad para el primer año es de \$ 36.561.125 y de igual forma aumenta hasta llegar al año 5 a \$ 95.226.209 con un periodo de recuperación de 3 meses 20 días.
- El plan tres no es viable según las proyecciones financieras debido a que registra pérdidas en el primer año por \$ 13.506.511 y aunque disminuye hasta el año 5 por valor de \$1.141.268 no alcanza a generar utilidades ni a recuperar la inversión inicial por lo cual no es un plan con el cual se pueda incursionar al mercado objetivo.

## Referencias.

- Aguilar Aguilar, A., Palafox Muñoz, A., & Anaya Ortiz, J. S. (julio de 2015). El turismo y la transformación del paisaje natural. *Noésis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 24, 19-29. Obtenido de <https://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=153a7330-b817-43d7-a36c-73a790dc1722%40sessionmgr102&vid=18&hid=105>
- Alcaldía de Machetá - Cundinamarca. (12 de Febrero de 2016). Recuperado el 05 de Abril de 2016, de [http://www.macheta-cundinamarca.gov.co/informacion\\_general.shtml](http://www.macheta-cundinamarca.gov.co/informacion_general.shtml)
- Alcaldía municipal de Machetá. (2016-2019). *Plan de Desarrollo Municipal "Construyendo futuro"*. Municipio de Machetá .
- Alcaldía de Machetá. (10 de junio de 2011). Recuperado el 06 de abril de 2016, de [http://www.macheta-cundinamarca.gov.co/apc-aa-files/64633865313433643839626663633931/ACUERDO\\_N\\_\\_010\\_AJUSTE\\_EOT\\_MACHETA.pdf](http://www.macheta-cundinamarca.gov.co/apc-aa-files/64633865313433643839626663633931/ACUERDO_N__010_AJUSTE_EOT_MACHETA.pdf)
- Behar. Rivero, D. S. (2008). Metodología de la investigación. En A. Rubeira (Ed.). Shalom. Obtenido de <http://rdigital.unicv.edu.cv/bitstream/123456789/106/3/Libro%20metodologia%20investigacion%20este.pdf>
- Berenson, M., & Levine, D. (1996). *Estadística básica en administración: conceptos y aplicaciones* (Sexta ed.). Pearson Educación . Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=2N09O8-Oe0QC&printsec=frontcover&dq=conceptos+de+estadistica&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiJxqGc2ofOAhVH4yYKHQTIA-YQ6AEIKDAC#v=onepage&q&f=false>
- Bertoni, M. (2008). Turismo sostenible: su interpretación y alcance operativo. *Cuadernos de geografía: Revista Colombiana de geografía*(17), 155-163. Obtenido de <http://revistas.unal.edu.co/index.php/rcg/article/view/10925/11523>
- Brida, J. G., Pereyra, J. S., Pulina, M., & Devesa, M. J. (2013). Causalidad entre turismo y crecimiento económico de largo plazo: una revisión crítica de la literatura econométrica. *INNOVAR. Revista de Ciencias*, 23(47), 53-64. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81827443005>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2016). *Registro Nacional de Turismo* . Obtenido de <http://rntbogota.confecamaras.co/>

- Chavez. M, J. C. (Enero de 2012). *Cadena de valor, estrategias genéricas y competitividad*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1345/1345.pdf>
- Constitución política de Colombia (1991). Obtenido de [http://www.procuraduria.gov.co/guiamp/media/file/Macroproceso%20Disciplinario/Constitucion\\_Politica\\_de\\_Colombia.htm](http://www.procuraduria.gov.co/guiamp/media/file/Macroproceso%20Disciplinario/Constitucion_Politica_de_Colombia.htm)
- Contreras, M. (1998). *Formulación y evaluación de proyectos*. Bogotá: UNAD.
- DANE. (2015). *Boletín técnico. Encuesta multipropósito 2014*. Bogotá. Obtenido de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/multi/Boletin\\_EM\\_2014.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/multi/Boletin_EM_2014.pdf)
- DANE. (2016). *Encuesta de gasto en turismo interno 2014-2015*. Boletín técnico, Cundinamarca, Bogotá. Obtenido de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/encuesta\\_gastos\\_turismo\\_Int\\_EGIT/bol\\_EGIT\\_14\\_15.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/encuesta_gastos_turismo_Int_EGIT/bol_EGIT_14_15.pdf)
- Decreto 502 (4 de Marzo de 1997). Obtenido de [www.mincit.gov.co/descargar.php?id=43182](http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=43182)
- Dirección de análisis sectorial y promoción. Registro nacional de turismo. (s.f). *Definiciones y actividades prestadoras de servicios turísticos*. Obtenido de [www.mincit.gov.co/minturismo/descargar.php?id=58954](http://www.mincit.gov.co/minturismo/descargar.php?id=58954)
- Escuela de ingeniería y telecomunicaciones. (s.f). *Determinación de la factibilidad*. Obtenido de <http://apuntesduoc.pbworks.com/f/Estudio+de+factibilidad+II.pdf>
- FEDESARROLLO. (2010). *Estudio de prospectiva para la industria de la hotelería*. Bogotá. Obtenido de [http://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/11445/212/3/Estudio%20de%20prospectiva%20para%20la%20industria%20de%20la%20hoteleria%20-%20Informe\\_final%20sep%2030%202010%20definitivo%20II.pdf](http://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/11445/212/3/Estudio%20de%20prospectiva%20para%20la%20industria%20de%20la%20hoteleria%20-%20Informe_final%20sep%2030%202010%20definitivo%20II.pdf)
- Galindo, C. (2006). *Manual para la creación de empresas: guía de planes de negocios*. Ecoe Ediciones.
- Giraldo, W., & Otero, M. C. (2012). El sistema de turismo, superando la relación de oferta y demanda. *Episteme. Revistas de ciencias sociales y humanas*(3), 16-23. Obtenido de <http://revistas.usta.edu.co/index.php/episteme/article/view/2002/2108>
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica* (Primera ed.). Córdoba, Argentina: Brujas. Obtenido de

<https://books.google.com.co/books?id=9UDXPe4U7aMC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

- Henríquez, C., Zechner, T. C., & Cioce Sampaio, C. A. (2010). Turismo y sus interacciones en las transformaciones del espacio rural. *Revista Austral de Ciencias Sociales*(18), 21-31. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=45920743002>
- Jiménez Castilla, T. (2014). Energías renovables y turismo comunitario: una apuesta conjunta para el desarrollo humano sostenible de las comunidades rurales. *Energetica. Universidad Nacional de Colombia*, 44, 93- 105. Obtenido de [http://revistas.unal.edu.co/index.php/energetica/article/view/45487/pdf\\_6](http://revistas.unal.edu.co/index.php/energetica/article/view/45487/pdf_6)
- Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., Garcia, J., & Flores, J. (2011). *Marketing Turístico*. Madrid: PEARSON.
- Kotler, P., Miranda, J. G., Zamora, J. F., Zamora, J. T., & Makens, J. C. (2012). *Marketing turístico 7ª edición*. Madrid- España: Pearson.
- Ley 1558, No. 48.487 (Consejo de la republica 10 de Julio de 2012). Obtenido de [http://www.guiasdeturismodecolombia.com.co/documentos/normatividad/Ley\\_1558\\_de\\_2012\\_Ley\\_General\\_del\\_Turismo.pdf](http://www.guiasdeturismodecolombia.com.co/documentos/normatividad/Ley_1558_de_2012_Ley_General_del_Turismo.pdf)
- Machetá cundinamarca. (26 de Agosto de 2015). *Alcaldía de Machetá - Cundinamarca*. Recuperado el 17 de enero de 2016, de [http://www.macheta-cundinamarca.gov.co/informacion\\_general.shtml](http://www.macheta-cundinamarca.gov.co/informacion_general.shtml)
- Marcucci, C. (2005). *Panorama contextualizado del derecho laboral sustancial colombiano*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia .
- Ministerio de comercio, industria y comercio. (Septiembre de 2012). *Politica de turismo de naturaleza*.
- Montaño, F. L. (Noviembre de 2010). Machetá. . "Puerta de oro del valle de tenza". *Tierra de paz* , 1, 16. Cundinamarca , Machetá, Colombia. Recuperado el 17 de Enero de 2016
- Morillo M., M. C., Rosales L., M. A., & Cadenas R., E. (2014). Inversion Turistica: una contribucion educativa para la inversion en turismo reeptivo. *Actualidad Contable Faces*, 17 (29), 87-107. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25732868006>
- Organizacion Mundial del Turismo. (s.f). *OMT*. Obtenido de <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>

- Pedrerros, M., & Restrepo, D. (s.f). *Estudio de mercadeo. Estudio de agencias de viajes en Colombia*. Superintendencia de industria y comercio. Delegatura de Protección de la Competencia. Obtenido de [http://www.sic.gov.co/drupal/masive/datos/estudios%20economicos/Documentos%20%20elaborados%20por%20la%20Delegatura%20de%20Protecci%C3%B3n%20de%20la%20Competencia/2012/Agencias\\_Viajes.pdf](http://www.sic.gov.co/drupal/masive/datos/estudios%20economicos/Documentos%20%20elaborados%20por%20la%20Delegatura%20de%20Protecci%C3%B3n%20de%20la%20Competencia/2012/Agencias_Viajes.pdf)
- Pérez, F. (2009). *La entrevista como técnica de investigación social. Fundamentos teóricos, técnicos y metodológicos*. Venezuela . Obtenido de [http://www.postgrado.unesr.edu.ve/acontece/es/todosnumeros/num13/01\\_01/La\\_entrevista\\_como\\_tecnica\\_de\\_investigacion\\_social\\_Fundamentos\\_teoricos.pdf](http://www.postgrado.unesr.edu.ve/acontece/es/todosnumeros/num13/01_01/La_entrevista_como_tecnica_de_investigacion_social_Fundamentos_teoricos.pdf)
- Pérez, S. (2010). El valor estratégico del turismo rural como alternativa sostenible de desarrollo territorial rural. *Agroeconomía Colombiana*. Obtenido de <http://revistas.unal.edu.co/index.php/agrocol/article/view/14688/37532>
- Pérez, V. E., Blancas, F. J., González, M., Lozano, M., Pérez, F., Caballero, R. E., & Guerrero, F. M. (2009). EVALUACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD DEL TURISMO RURAL MEDIANTE INDICADORES SINTÉTICOS. *REVISTA INVESTIGACIÓN OPERACIONAL*, 30 (1), 40-51. Obtenido de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=6b37f3f8-102a-40aa-bc90-8687e72ec691%40sessionmgr115&vid=1&hid=105>
- Portafolio . (07 de Mayo de 2015). Obtenido de Tendencias : <http://www.portafolio.co/tendencias/distribuidos-colombianos-estratos-sociales-57300>
- Procolombia. (s.f). *Sectores. Servicios* . Obtenido de Infraestructura de hotelería y turismo : [http://inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/SECTOR\\_INFRAESTRUCTURA\\_DE\\_HOTELERIA\\_Y\\_TURISMO\\_2016.PDF](http://inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/SECTOR_INFRAESTRUCTURA_DE_HOTELERIA_Y_TURISMO_2016.PDF)
- Proexport Colombia. (sf). Turismo en Colombia, una oportunidad de inversión. (i. y. Promoción de turismo, Ed.) 1-23. Obtenido de [http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/086\\_Brochure%20INV%20Turismo%20ESP-web.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/086_Brochure%20INV%20Turismo%20ESP-web.pdf)
- Programa de Transformacion Productiva. (Marzo de 2013). *Turismo de naturaleza*. Obtenido de Documentos: <https://www.ptp.com.co/documentos/Presentaci%C3%B3n%20Final.pdf>
- Programa de transformacion productiva. (2015). *Construcción de estadísticas de turismo de aturtaleza: Informe consolidado de directorio de establecimientos*

- *prestadores de servicios turísticos del sector turismo de naturaleza*. 1-157. Obtenido de <https://www.ptp.com.co/documentos/Informe%20Consolidado%20Directorio%20Establecimientos%20Turismo%20de%20Naturaleza%2002%2015.pdf>
- Quesada Castro, R. (2007). *Elementos del turismo*. San José, Costa Rica: EUNED. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=z8SgCXUIsGUC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Ramírez, V. (2007). *Apuntes de Formulación y Evaluación de proyectos de inversión*. Universidad de Los Andes. Obtenido de <http://webdelprofesor.ula.ve/ingenieria/vicente/Docencia/EvaProyectos.pdf>
- Requena, K., & Muñoz, J. (2006). El Turismo e Internet, Factores de Desarrollo en países subdesarrollados. caso: Venezuela. *Actualidad Contable Faces*, 9(12), 118-131. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25701212>
- Sarasa, J. L. (2014). El turismo en los procesos de desarrollo rural. *Papeles de Geografía*(60), 17-36. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=40733715004>
- Secretaria De Planeación. (31 de 12 de 2011). *Estadísticas*. Obtenido de <http://www.sdp.gov.co/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/ProyeccionPoblacion>
- SENA. (s.f). *Jóvenes rurales emprendedores*. Obtenido de <http://www.sena.edu.co/oportunidades/emprendimiento-y-empresarismo/Jovenes%20Rurales%20Emprendedores/Paginas/Jovenes-Rurales-Emprendedores.aspx>
- Sentencia C-540/01 (2001). Obtenido de <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2001/C-540-01.htm>
- Sinde-Cantorna, A. I., Guimonde-Canto, A., & Diéguez-Castrillón, M. I. (2009). Turismo rural como estrategia de diversificación: factores determinantes y resultados en Galicia. *Cuadernos de Gestión*, 9(2), 31-53. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274320565002>
- Superintendencia de industria y comercio. (s,f). *Estudio de agencias de viajes en colombia*. Delegatura de Protección de la Competencia. Obtenido de [http://www.sic.gov.co/drupal/masive/datos/estudios%20economicos/Documentos%20%20elaborados%20por%20la%20Delegatura%20de%20Proteccion%20de%20la%20Competencia/2012/Agencias\\_Viajes.pdf](http://www.sic.gov.co/drupal/masive/datos/estudios%20economicos/Documentos%20%20elaborados%20por%20la%20Delegatura%20de%20Proteccion%20de%20la%20Competencia/2012/Agencias_Viajes.pdf)



- Tomta, D., & Chiatchoua, C. (Julio-diciembre de 2009). Cadenas productivas y productividad de las Mipymes. *Criterio libre*, VII(2), 145-164. Obtenido de <http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/11/CriterioLibre11art06.pdf>
- Torruco-García, U., Varela-Ruiz, M., Díaz-Bravo, L., & Martínez-Hernández, M. (Julio- Septiembre de 2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investedu*, II(7), 162-167. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Trespalcios, J., Rodolfo, V., & Bello, L. (2005). Investigación de mercados. Métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones en marketing. España: Ediciones Paraninfo SA. Obtenido de [https://books.google.com.co/books?id=nHx-K8\\_8Kl4C&pg=PA95&dq=tipos+de+encuestas+en+la+investigacion+pdf&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjFj9qI7l\\_OAhUD2yYKHdavCoMQ6AEIMjAC#v=onepage&q=encuestas&f=false](https://books.google.com.co/books?id=nHx-K8_8Kl4C&pg=PA95&dq=tipos+de+encuestas+en+la+investigacion+pdf&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjFj9qI7l_OAhUD2yYKHdavCoMQ6AEIMjAC#v=onepage&q=encuestas&f=false)
- Uscátegui, G. (2015). *Directorio de prestadores y animadores turísticos*. Macheta-Cundinamarca: Alcaldía de Macheta.
- Varisco, C. A. (2016). Turismo Rural: Propuesta Metodológica. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio*, 14 (1), 153-167. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88143642011>
- Vazquez Gomez, R. A. (Julio- Diciembre de 2004). Turismo ecoLogico, turismo sustentable. *HOSPITALIDAD-ESDAI Universidad panamericana* , 45-61 . Obtenido de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=8173c028-5a21-4aad-b357-f4e30a24585f%40sessionmgr110&vid=1&hid=105>
- Velázquez Castro, J. A., & Vargas Martínez, E. E. (Noviembre de 2014). Ecoinnovación en turismo: una aproximación al estado de la cuestión. *Gestión y Ambiente*, 17 (1), 191-207. Obtenido de <http://revistas.unal.edu.co/index.php/gestion/article/view/41547/49305>
- Zorita Lloreda, E. (2015). Plan de negocio. Madrid, España : ESIC.