

**PLAN DE NEGOCIO
SOBRE UNA PLATAFORMA DIGITAL DE ECOTURISMO RECEPTIVO EN
EL VALLE DEL CAUCA.**

**AUTOR (ES)
JOSE IVAN PAZOS REVELO
CARLOS MARIO SANCHEZ**

**Directora del trabajo de grado: MARYSOL CASTILLO PALACIO
Doctora en Perspectivas Científicas sobre el Turismo y la Dirección de Empresas
Turísticas**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2020**

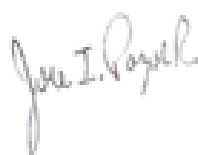
Santiago de Cali, junio 08 de 2020

Doctor
Silvio Borrero Caldas
Decano
Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
La Ciudad

Por medio de la presente estoy entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es “Plan de Negocios sobre una Plataforma Digital de Ecoturismo Receptivo en el Valle Del Cauca.”.

Espero que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente,



José Iván Pazos
c.c. 14.466.583 de Cali



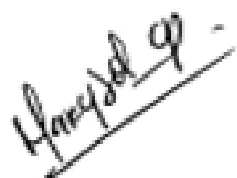
Carlos Mario Sánchez
c.c. 10.882.487 de Popayán

Santiago de Cali, junio 08 de 2020

Doctor
Silvio Borrero Caldas
Decano
Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado "Plan de Negocios sobre una Plataforma Digital de Ecoturismo Receptivo en el Valle Del Cauca.", realizado por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana. Nombres: José Iván Pazos con cédula 14.466.583 de Cali y Carlos Mario Sánchez con cédula 10.882.487 de Popayán. Considero que cumple con todos los requisitos para ser presentada a evaluación.

Atentamente,



Marysol Castillo Palacio
Directora del Trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

"PLAN DE NEGOCIO SOBRE UNA PLATAFORMA DIGITAL DE ECOTURISMO RECEPTIVO EN EL VALLE DEL CAUCA"

Aprobado por el Comité de Trabajo de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magister en Administración.

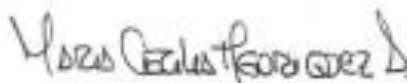


SILVIO BORRERO CALDAS
Decano Académico

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



GLADIS RODRIGEZ MUÑOZ
Director Adjunto MBA y Maestría en Finanzas
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Maria Cecilia Henriquez Daza
Jurado



Marysol Castillo Palacio
Tutor del trabajo de grado

Santiago de Cali, 19 de agosto de 2020

TABLA DE CONTENIDO

1. DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD	1
1.1 Concepto del negocio.....	1
1.2 Definición del negocio	2
2. ESTUDIO DE MERCADO	4
2.1 Tipo de Investigación	4
2.2 Diseño de instrumento	¡Error! Marcador no definido.
2.3 Plan de Muestreo.....	¡Error! Marcador no definido.
2.4 Análisis de la encuesta.	¡Error! Marcador no definido.
3. ANÁLISIS DE INTELIGENCIA COMPETITIVA	16
3.1 Análisis del sector externo	17
3.2 Análisis del sector productivo	22
3.3 Tendencias del Mercado	24
3.4 Competidores.....	28
3.5 Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter:	30
3.6 Propuesta Base	35
4. PROPUESTA DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO.....	37
4.1 Misión	37
4.2 Visión	37
4.3 Valores.....	37
4.4 Declaración de Estrategia.....	38
4.5 Propuesta de valor.....	38
4.6 Segmentación del mercado	39
4.7 Canales de distribución y ventas.....	42
4.8 Mecanismos de Generación de Ingresos	43
4.9 Recursos Claves	43
4.10 Actividades y Procesos Claves.....	44
4.11 Alianzas Estratégicas	45

5. ESTRATEGIA DE MERCADEO	48
5.1 Objetivo de Mercadeo.....	48
5.2 Descripción del Producto o Servicio.....	48
5.3 Grupo Objetivo.....	49
5.4 Caracterización de los Clientes	49
5.5 Mercado objetivo.....	50
5.6 Tamaño de Mercado	50
5.7 Estrategias del Mix de Mercadeo.....	52
5.8 Canales	¡Error! Marcador no definido.
5.9 Presupuesto de Mercadeo y Ventas	57
5.10 Proyección de Ventas	58
5.11 Proyección de ventas próximos 5 años	61
6. DISEÑO TÉCNICO - OPERATIVO	63
6.1 Diseño de los procesos.....	63
6.2 Reconocimiento de los recursos claves del negocio	65
6.2.1 Recursos Tangibles	65
6.2.2 Recursos intangibles	66
6.2.3 Proveedores/Oferentes clave.....	67
6.3 Presupuesto de inversión y gastos de operación.....	68
6.4 Localización	69
6.4.1 Macro localización.....	70
6.4.2 Micro localización.....	71
7. DISEÑO ORGANIZACIONAL Y FORMA LEGAL	73
7.1 Modelo organizacional.....	73
7.2 Estructura organizacional.....	74
7.3 Cargos y responsabilidades	74
7.4 Aspectos legales	79
7.4.1 De las Normas que Regulan a Las Agencias de Viajes	80
8. IMPACTO AMBIENTAL.....	82
9. ANÁLISIS DE VIABILIDAD FINANCIERA	84

9.1 Descripción del Proyecto de Inversión	84
9.2 Análisis Financiero.....	85
9.3 Punto de Equilibrio	85
9.4 Costos Fijos	86
9.5 Proyección y Análisis de los Estados Financieros	87
9.5.1 Estado de Resultados.....	88
9.5.2 Flujo de Caja.....	89
9.5.3 Evaluación Financiera del Proyecto por TIR y VPN.....	89
9.6 Análisis de Escenarios.....	90
9.6.1 Escenario Equilibrio (Escenario esperado).....	91
9.6.2 Escenario Pesimista	91
9.6.3 Escenario optimista.....	92
10. CONCLUSIONES.....	94
11. REFERENCIAS	96
12. ANEXOS	100

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de los resultados obtenidos en la encuesta. ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 2. Análisis del sector externo (Elaboración Propia)	17
Tabla 3. Competidores (Elaboración Propia)	29
Tabla 4. Rivalidad entre competidores actuales (Elaboración Propia)	31
Tabla 5. Amenaza de productos sustitutos (Elaboración Propia)	31
Tabla 6. Poder de negociación de proveedores. (Elaboración Propia)	32
Tabla 7. Poder de negociación de los consumidores. (Elaboración Propia).....	33
Tabla 8. Amenaza de nuevos competidores. (Elaboración Propia).....	33
Tabla 9. Concepto Buyer Persona	41

<i>Tabla 10. Cadena de valor. (Elaboración Propia)</i>	45
<i>Tabla 11. Modelo Canvas. (Elaboración Propia)</i>	47
<i>Tabla 12. Llegada de Visitantes Extranjeros No Residentes a Colombia .(Elaboración Propia)</i>	51
<i>Tabla 13. Llegada de extranjeros visitantes no residentes al Valle del Cauca.(Elaboración Propia)</i>	52
<i>Tabla 14. Marketing mix (Producto, Precio)</i>	¡Error! Marcador no definido.
<i>Tabla 15. Continuación Marketing Mix (Plaza, Promoción/Comunicación) (Elaboración Propia)</i>	¡Error! Marcador no definido.
<i>Tabla 16. Presupuesto de mercadeo y ventas. (Elaboración Propia)</i>	57
<i>Tabla 17. Visitantes de turismo receptor.</i>	59
<i>Tabla 18. Mix de ventas de planes de ecoturismo. (Elaboración Propia)</i>	60
<i>Tabla 19. Equipos y maquinaria. (Elaboración Propia)</i>	66
<i>Tabla 20. Requerimientos de gastos pre-operativos. (Elaboración Propia)</i>	66
<i>Tabla 21. Proveedores oferentes de contenido. (Elaboración Propia)</i>	67
<i>Tabla 22. Cálculo de la inversión inicial requerida para el proyecto. (Elaboración Propia)</i>	69
<i>Tabla 23. Pesos de los factores evaluados en la macro localización. (Elaboración Propia)</i>	70
<i>Tabla 24. Alternativas macro localización (Elaboración Propia)</i>	71
<i>Tabla 25. Peso de los factores evaluados en la microlocalización. (Elaboración Propia).</i>	71
<i>Tabla 26. Evaluación alternativas de micro localización. (Elaboración Propia)</i>	72
<i>Tabla 27. Perfil requerido para el cargo de gerente general de Valle N Verde. (Elaboración Propia)</i>	74
<i>Tabla 28. Perfil requerido para el cargo de jefe comercial de Valle N Verde. (Elaboración Propia)</i>	76
<i>Tabla 29. Perfil requerido para el cargo de jefe administrativo de Valle N Verde. (Elaboración Propia)</i>	77
<i>Tabla 30. Perfil requerido para el cargo de asesor de servicio de Valle N Verde. (Elaboración Propia)</i>	78

<i>Tabla 31. Descripción costos e inversión inicial. (Elaboración Propia)</i>	85
<i>Tabla 32. Punto de equilibrio por año (Elaboración Propia)</i>	86
<i>Tabla 33. Costos Fijos Mensuales (Elaboración Propia)</i>	87
<i>Tabla 34. Estado de resultados y proyección a 5 años. (Elaboración Propia)</i>	89
<i>Tabla 35. Flujo de caja y proyección a 5 años. (Elaboración Propia)</i>	89
<i>Tabla 36. TIR y VPN calculados a partir del flujo de caja y su proyección a 5 años. (Elaboración Propia)</i>	90
<i>Tabla 37. Estado de Resultados y proyección a 5 años para el escenario pesimista. (Elaboración Propia)</i>	92
<i>Tabla 38. TIR y VPN para el escenario pesimista. (Elaboración Propia)</i>	92
<i>Tabla 39. Flujo de caja y proyección a 5 años del escenario optimista. (Elaboración Propia)</i>	93
<i>Tabla 40. TIR y VPN para el escenario optimista. (Elaboración Propia)</i>	93

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Rango de edad (Elaboración propia)	¡Error! Marcador no definido.
Figura 2. Género (Elaboración propia)	¡Error! Marcador no definido.
Figura 3. Canal utilizado para compra de vacaciones. (Elaboración propia)	¡Error! Marcador no definido.
Figura 4. Plan turístico preferido (Elaboración propia)....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 5. Valle del Cauca como destino turístico de naturaleza. (Elaboración propia)	¡Error! Marcador no definido.
Figura 6. Tiempo anual para disfrutar vacaciones. (Elaboración propia)	¡Error! Marcador no definido.
Figura 7. Inversión por persona para período de vacaciones. (Elaboración propia)....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 8. Actividades ecoturísticas preferidas. (Elaboración propia)	¡Error! Marcador no definido.
Figura 9. Medios de comunicación y consulta de planes turísticos. (Elaboración propia)	¡Error! Marcador no definido.

Figura 10. Portales de turismo más consultados. (Elaboración propia) **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 11. Uso de redes sociales. (Elaboración propia) ... **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 12. Información importante para el Marketplace. (Elaboración propia) **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 13. Preferencias de consulta y compra en los portales. (Elaboración propia) .. **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 14. Análisis Fuerzas de Porter.....35

Figura 15. Viajeros ecoturismo Valle del Cauca. (El Espectador, 2019.....40

Figura 16. Visitantes no residentes en Colombia 2014-2018. (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2019).....61

Figura 17. Visitantes no residentes en el Valle del Cauca. (Elaboración Propia)62

Figura 18. Descripción del flujo de proceso general del Marketplace. (Elaboración Propia)64

Figura 19. Descripción del flujo de proceso de compra de los planes de ecoturismo en el Valle del Cauca. (Elaboración Propia)65

Figura 20. Estructura organizacional Valle N Verde. (Elaboración Propia)74

Figura 21. Generalidades de una empresa de turismo. (Elaboración Propia)80

Figura 22. Generalidades NTC-TS-003. (Elaboración Propia)81

1. DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD

La iniciativa de este plan empieza por una hipótesis de oportunidad de negocio, para un mercado de viajeros, que no se atiende de una manera ordenada, porque actualmente no se cuenta con una propuesta de valor sólida, que ofrezca a los visitantes, en un solo lugar, diferentes opciones de experiencias en ecoturismo receptivo, en el departamento del Valle del Cauca.

Región que cuenta con recursos naturales en flora y fauna diversificada, además existen diversos oferentes de planes y experiencias ecoturísticas, que buscan potenciar sus empresas y poner a disposición de los visitantes sus productos y servicios.

El propósito de este modelo de negocio es tener ofertas de servicios consolidadas, dónde se encuentre activa toda la cadena de valor, en productos y servicios ecoturísticos y así presentar variedad de servicios en planes de ecoturismo a los visitantes del Valle del Cauca.

1.1 Concepto del negocio

Actualmente el turismo en Colombia, es un sector en crecimiento, con números positivos, que se encuentra evolucionando año a año. Según el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, en el año 2018 la llegada de visitantes extranjeros a nuestro país creció un 10,4% respecto al año anterior, para el año 2019 el turismo en Colombia creció 2,7% respecto al año inmediatamente anterior.

Para el Valle del Cauca, el turismo también es un caso de éxito, en el año 2019 llegaron 212.535 extranjeros, destacándose además como el departamento con mayor número de visitantes no residentes, al presentar un crecimiento del 15%.

Estos porcentajes positivos que se vienen presentando en los últimos 5 años son el reflejo de importantes avances que se han logrado en este sector, a nivel nacional y departamental. Sin

embargo, hace falta crear más iniciativas públicas y privadas, que busquen generar nuevos productos para la creciente demanda en el sector turismo.

Con este proyecto se desea diseñar una propuesta que consolide varios agentes y oferentes de la cadena de valor del ecoturismo receptivo en el departamento del Valle del Cauca, la plataforma tendrá planes predeterminados incluidos alojamiento, transporte terrestre, alimentación, servicio de guías, la experiencia a vivenciar en la naturaleza y asistencia médica, así mismo el visitante tendrá la oportunidad de tomar todos estos servicios incluidos o tomarlos por separado, excluyendo algunos servicios que no necesite o no sean de su preferencia, esto permitirá tener una plataforma flexible, donde se integre toda la cadena de valor de un plan ecoturístico y se integren en lugar los diferentes oferentes de servicios para promocionar planes integrales con una completa propuesta ecoturística. La plataforma se presenta como un canal alternativo, que involucra a los participantes necesarios en esta red de servicios ecoturísticos, ofreciendo productos, planes y experiencias completas, consolidadas y, lo más importante, especializados en brindar una verdadera actividad ecoturística a los visitantes de la región.

1.2 Definición del negocio

La propuesta del presente proyecto, es realizar un estudio de factibilidad, sobre la creación de una Empresa que consolidara de una manera ordenada toda la oferta experiencias ecoturísticas existentes legalmente constituidas, realizara funciones comerciales, mercadeo, operativas y logísticas digitales, por medio de una plataforma digital (MarketPlace) de ecoturismo experiencial en el Valle del Cauca, en este lugar los visitantes podrán encontrar planes turísticos

experienciales completos, los cuales incluyan transporte, alimentación, alojamiento, servicio de guías, asistencia médica, transporte terrestre y visita de lugares turísticos.

Se promocionarán planes donde se integre toda la cadena de valor y sea de rápido acceso para los visitantes de la plataforma.

Al tener, en un solo lugar, ofertas ecoturísticas del departamento del Valle del Cauca consolidadas, se brindará facilidad y rapidez al visitante para encontrar sus requerimientos; del mismo modo, los distintos oferentes en turismo, podrán unir esfuerzos y generar valor a la demanda existente por estos servicios.

El principal contenido en servicios para los visitantes será: ecoturismo, senderos ecológicos y experiencia con la naturaleza, turismo de avistamiento de aves, turismo en el Pacífico Colombiano, donde se incluya travesía por manglares, y según la temporada, planes dirigidos al avistamiento de ballenas.

Uno de los objetivos principales, es buscar comercializar verdaderas experiencias ecoturísticas para los visitantes, también llamado *turismo experiencial*, este tipo de turismo se ha convertido, en pocos años, en una tendencia y en la forma de tomar decisiones para sus viajes y vacaciones. El propósito es crear vivencias en torno a la naturaleza, vivir la biodiversidad en flora y fauna de la región, introducirse en la vida local, sentir nuevas sensaciones y recordar cada emoción vivida. Disfrutar de la comida, el alojamiento, pasando por las actividades y visita de los lugares de interés. El visitante busca la experiencia de un turismo diferente, donde él es protagonista de su sueño de viajar, ahora, hecho realidad.

2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1 Objetivos de la Investigación

Objetivo General

- Determinar el impacto que tendría entre los potenciales visitantes del Valle del Cauca, la creación de una plataforma digital, como canal de comercialización de experiencias ecoturísticas de la región.

Objetivos específicos

- Determinar los hábitos y gustos de los potenciales visitantes del Valle del Cauca al momento de realizar la compra de sus vacaciones y viajes de descanso
- Evaluar cuáles son los principales canales de compra utilizados por los potenciales visitantes del Valle del Cauca para los viajes de turismo
- Establecer cuáles son las preferencias para las vacaciones de los potenciales visitantes del Valle del Cauca

2.2 Tipo de Investigación

Se realizó una investigación de tipo descriptiva, donde se pretende reconocer los aspectos más relevantes de un hecho o situación concreta, en este caso la idea es conocer las generalidades en los gustos, preferencias y comportamientos de compra de los potenciales visitantes al Valle del Cauca, y de esta manera identificar aspectos importantes a tener en cuenta la comercialización de las experiencias de ecoturismo en el Valle del Cauca.

Las encuestas estuvieron dirigidas a personas de diferente nivel socioeconómico, que realizan viajes dentro y fuera del país, los cuales tienen diferencias en ingresos, además se tuvo en cuenta

un filtro inicial al realizar las encuestas, y fue a personas que algunas vez hubieran utilizado una plataforma digital o Marketplace para sus compras en viajes, la idea con los resultados es encontrar las percepciones, e informaciones para llegar a ese visitante potencial.

2.3 Diseño de instrumento

Como parte del estudio de mercado se determinó hacer una encuesta diseñada bajo la aplicación de la herramienta *google forms*¹, la cual es bastante amigable e intuitiva tanto para el entrevistador, como para el entrevistado.

El instrumento estaba basado en las siguientes preguntas:

1- En qué rango de edad se encuentra?

(18 – 25 años, 25 – 40 años, 40 – 60 años, mayor de 60 años)

2- A que género pertenece?

(femenino, masculino, otro)

3- Que canal utiliza para la compra de sus vacaciones?

(buscadores virtuales, agencias de viajes en línea, portales de turismo, visita agencia de viajes física, compra de paquetes turísticos en una aerolínea, otra)

4- De los siguientes tipos de turismo, cual es su favorito?

(ecoturismo, playa, turismo urbano, cultural, turismo gastronómico, otra)

5- Considera al Valle del Cauca un destino de turismo naturaleza?

(sí/no)

6- Cuanto tiempo dispone al año para sus viajes de turismo o vacaciones?

(3 noches 4 días, 4 noches 5 días, 5 noches 6 días, 6 noches 7 días, mayor a 7 días)

¹ Formulario de Google

7- Teniendo en cuenta los días de estadía en su viaje, cuanto estaría dispuesto a invertir, tan sólo por Usted, en sus vacaciones o viaje de turismo?

(500.000-1.000.000, 1.500.000-2.000.000, 2.000.000-2.500.000, mayor a 2.500.000)

8- De las siguientes actividades de ecoturismo, cuál le gustaría realizar?
(avistamiento de aves, avistamiento de ballenas, caminata senderos ecológicos, capacitación en conservación del medio ambiente, observación de ecosistemas, observación de fósiles, ninguna de las anteriores)

9- Cuál es el medio por el cual Usted recibe comunicaciones y realiza consultas sobre turismo, y tiene en cuenta para tomar decisiones sobre sus vacaciones y viajes de turismo?

(Instagram, Facebook, Twitter, Youtube, Correo)

10- Cuál de los siguientes portales de turismo Usted consulta o ha consultado alguna vez?

(Booking, Despegar, Airbnb, Colombia travel, ninguno de los anteriores)

11- Actualmente cuál de las siguientes redes sociales utiliza con mayor frecuencia?

(Instagram, Facebook, Twitter, Youtube, Whatsapp, Tik Tok)

12- Qué tipo de información le gustaría tener en un Marketplace de turismo?
(principales costumbres de la región, gastronomía autóctona del destino, principales destinos para visitar, lugares de contacto con la naturaleza, los mejores deportes de aventura, información del clima y el outfit más cómodo)

13- A la hora de comprar por internet un plan vacacional o de turismo, cuál de las siguientes opciones prefiere?

(visitar varios portales y en donde encuentra algo de su preferencia lo adquiere, tener un solo portal que tenga todo incluido para hacer turismo, no compro por internet)

2.4 Plan de Muestreo

Teniendo en cuenta los pasos para el desarrollo de un plan de muestreo se definió lo siguiente:

- El criterio para definir la población objetivo fue los decisores de la compra de planes para vacaciones, es decir, población económicamente activa, que destinan una parte de su salario al año, para tomar unas vacaciones en alguna temporada especial del año o durante un puente festivo por cercanía al sector.

- Se definió realizar una encuesta vía internet a través de la herramienta *google forms*, por las ventajas que tiene, en el momento, este tipo de herramientas, como la rapidez para el envío y la recepción que se tiene, de la misma, en forma inmediata, las variadas aplicaciones que existen para su creación y todas a muy bajo costo e inclusive hasta la gratuidad, la forma “*on line*” es cómoda para el encuestado ya que la puede resolver en el computador, tablet o celular y la facilidad en la obtención digital de resultados de forma rápida y confiable.

- El marco de muestreo necesario se realizó teniendo en cuenta los datos de SITUR Valle, que en el 2019 encuestaron en el departamento del Valle del Cauca 4.216 visitantes, los cuales realizaron diferentes tipos de actividades y el 22,62% realizaron actividades ecoturísticas.

Teniendo en cuenta lo anterior, el universo para este caso sería de 1.122 personas, correspondiente al 22,62% de encuestados por SITUR, y sería la población a estudiar, con una heterogeneidad promedio del 50%, un margen de error del 7% y un nivel de confianza del 94% para tener una muestra de 156 encuestas. (Véase Anexo A. Formato de encuesta y respuestas)

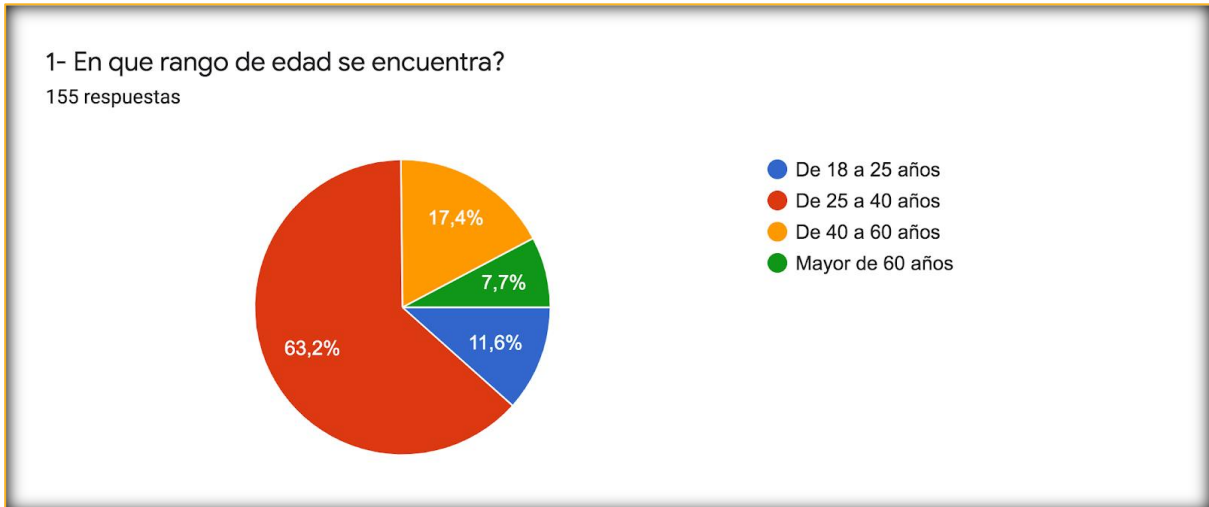


Figura 1. Rango de edad (Elaboración propia)

En la Figura 1, se observa que, de los encuestados, el porcentaje mayor se encuentra en el rango entre 25 y 40 años, con un 63,2%, seguido por las edades entre 40 y 60 años, con un 17,4%, luego se encuentra el rango entre 18 y 25 años, con un 11,6% y, por último, los mayores de 60 años que representan un 7,7%.

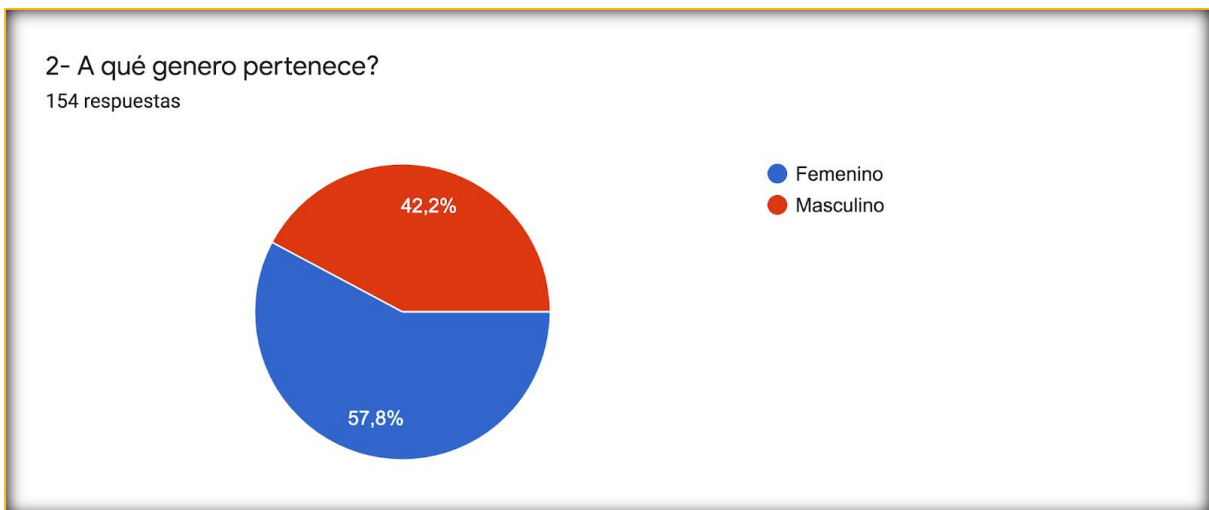


Figura 2. Género (Elaboración propia)

En la Figura 2 se denota que del grupo de encuestados, en su mayoría el género femenino representado por un 57,8% y, luego, el masculino representado por un 42,2%.

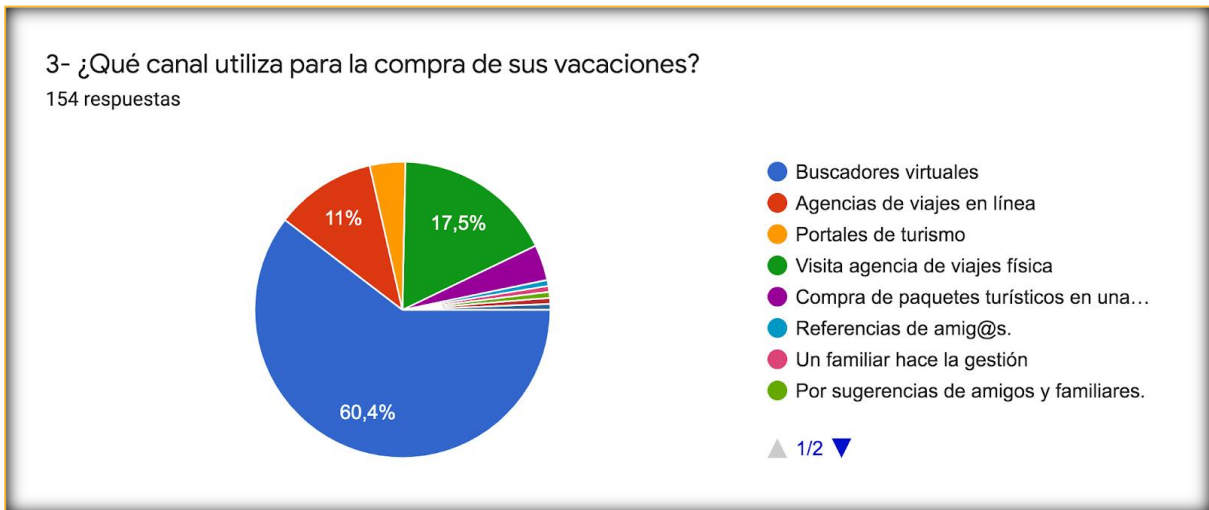


Figura 3. Canal utilizado para compra de vacaciones. (Elaboración propia)

En la Figura 3, se tiene que los buscadores virtuales son el canal más usado por los entrevistados para la compra de sus vacaciones con un 60,4%, seguidos por las agencias de viaje físicas con un 17.5% , luego se encuentran, las agencias de viajes en línea con un 11% y el 11,1% restante utilizan otros canales para su compra.

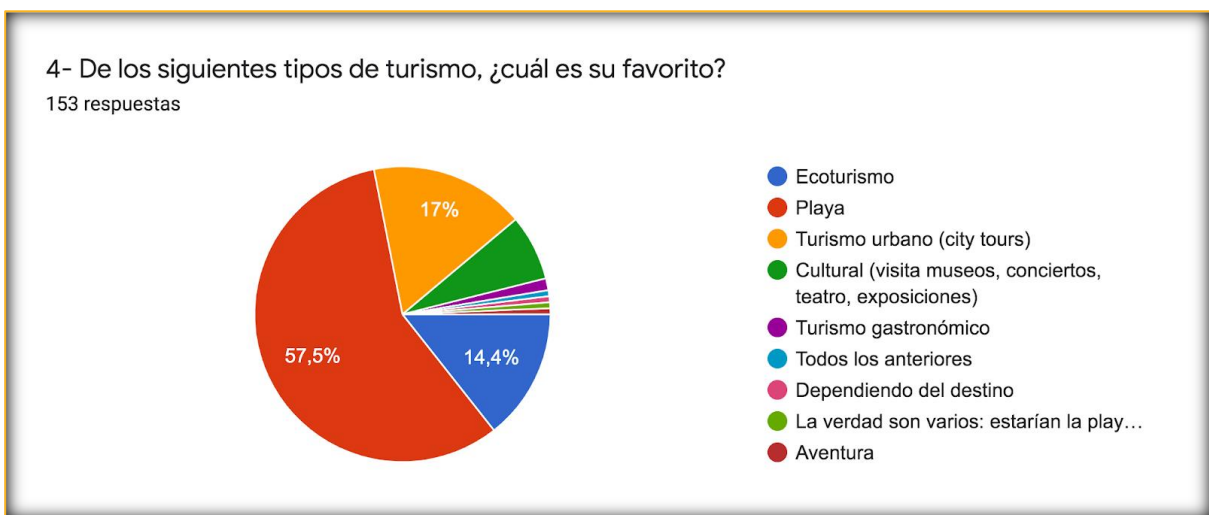


Figura 4. Plan turístico preferido (Elaboración propia)

En la Figura 4, se observa que el turismo de playa es el favorito, con un 57,5%, seguido por el turismo urbano, con un 17%, después se encuentra el ecoturismo, muy cercano al segundo, con un 14,4%, el porcentaje restante se refiere a otros tipos de turismo.

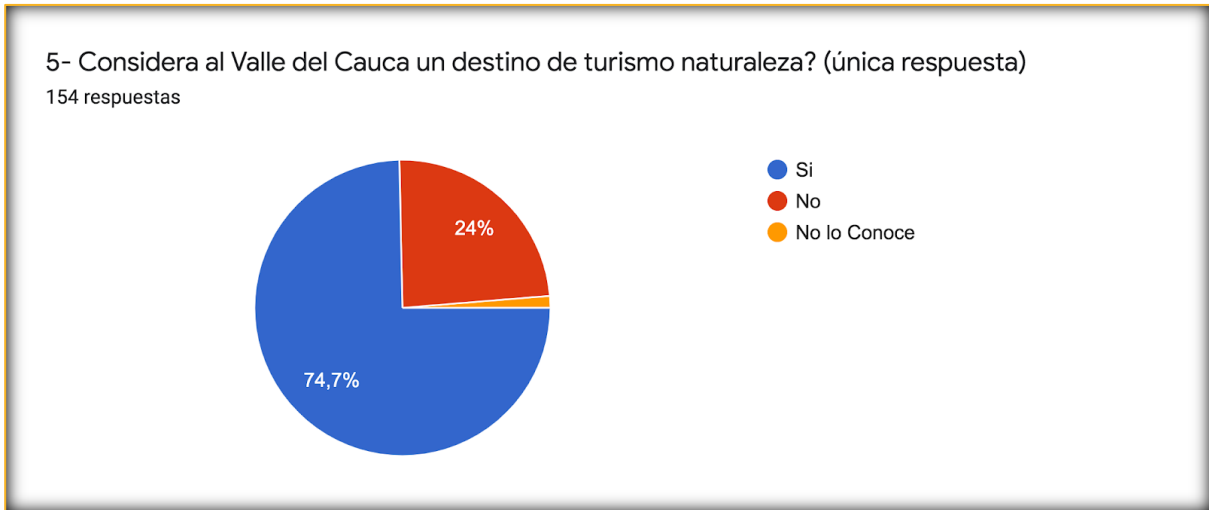


Figura 5. Valle del Cauca como destino turístico de naturaleza. (Elaboración propia)

En la Figura 5, se muestra que el 74,7% de los encuestados consideran al Valle del Cauca como un destino de turismo naturaleza, el 24% no lo considera y el porcentaje restante no lo conoce.

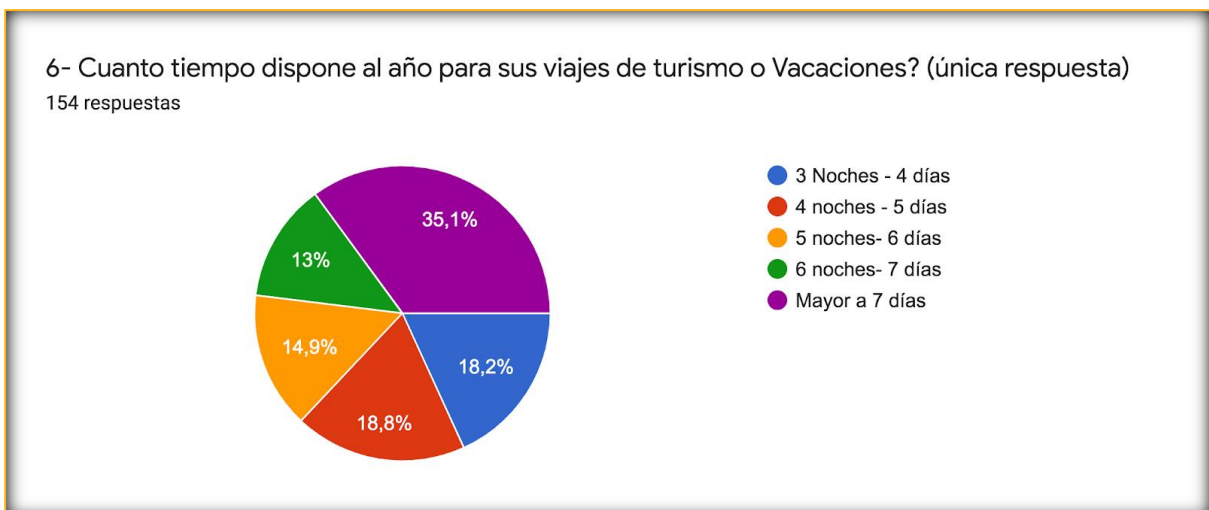


Figura 6. Tiempo anual para disfrutar vacaciones. (Elaboración propia)

Como se indica en la Figura 6, el 35,1% de los encuestados disponen de más de 7 días para sus vacaciones, luego, se encuentran en un porcentaje muy similar, los que disponen de 4 noches y 5 días, con un porcentaje de 18,8% y los que disponen de 3 noches y 4 días, con un porcentaje de 18,2%, seguidos por los que disponen entre 5 noches y 6 días, con un 14,9% y, por último, los que disponen de 6 noches y 7 días.

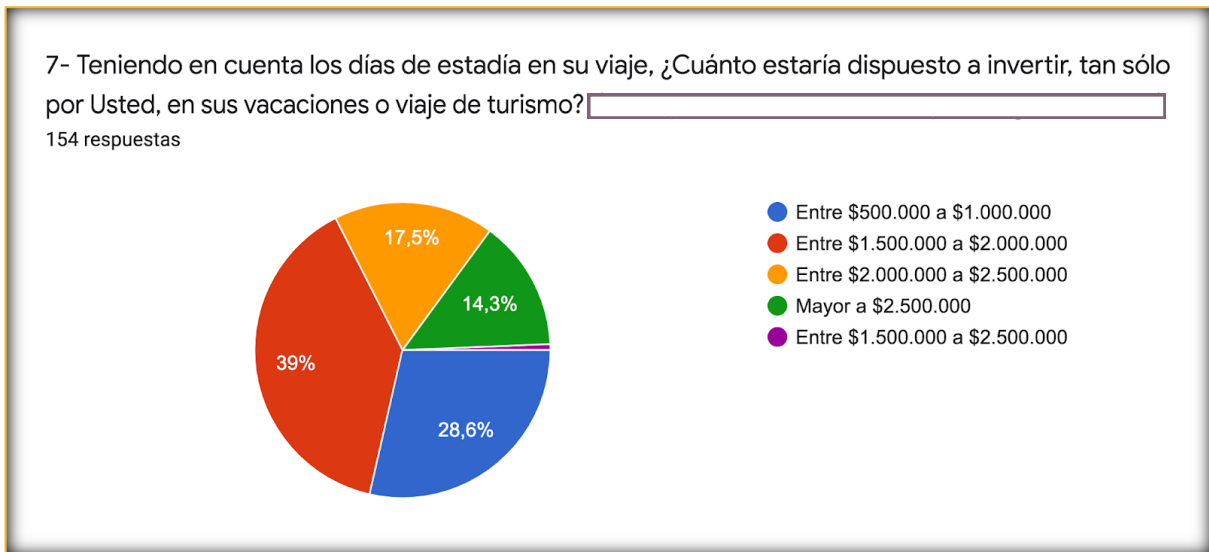


Figura 7. Inversión por persona para período de vacaciones. (Elaboración propia)

Para esta pregunta sobre la inversión de las personas en sus vacaciones, está relacionada con los gastos individuales en destino, gastos como alojamiento, alimentación, y gastos en actividades o experiencias en los destinos, no está incluido ningún tipo de transporte. De la Figura 7 se extrae que el 39% de los encuestados estarían dispuestos a invertir entre \$1.500.000 pesos y \$2.000.000 de pesos, por persona en sus vacaciones. Seguidos por un 28,6% que realizaría una inversión entre \$500.000 pesos y \$1.000.000 de pesos, después se encuentra un 17,5% que gastaría entre \$2.000.000 y \$2.500.000, luego, un 14,3% que pagaría más de \$2.500.000.

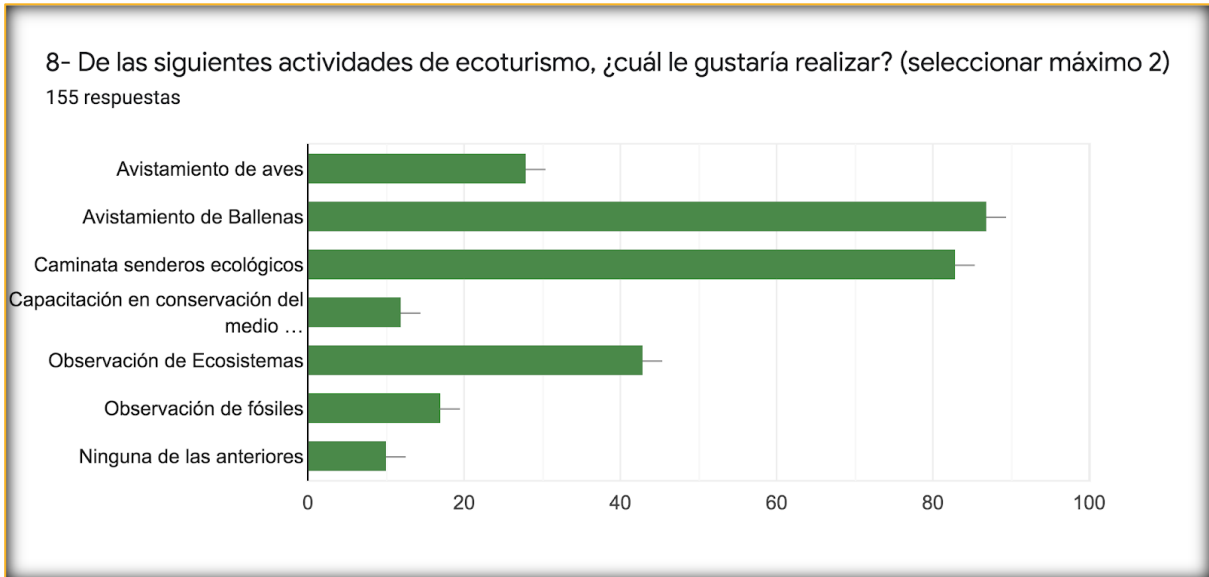


Figura 8. Actividades ecoturísticas preferidas. (Elaboración propia)

En la Figura 8, se denota que el 85% de los encuestados le gustaría realizar avistamiento de ballenas, seguidos por un 82% que le gustaría realizar caminatas por senderos ecológicos y en tercer lugar estaría la observación de ecosistemas con un 43%, por último, las demás actividades representan porcentajes inferiores.

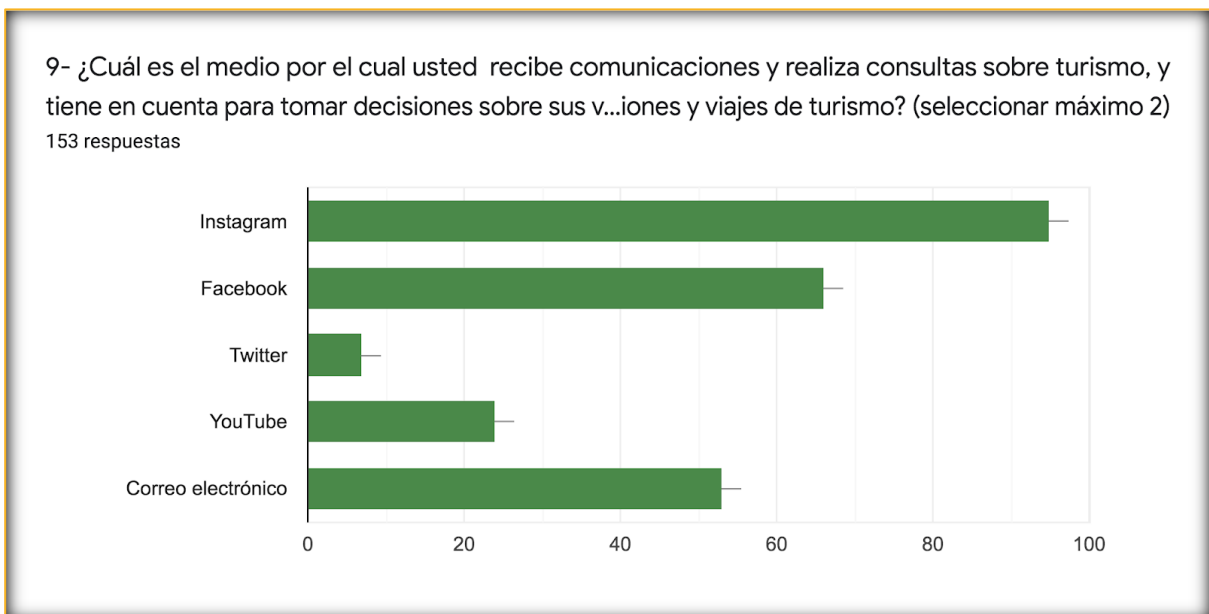


Figura 9. Medios de comunicación y consulta de planes turísticos. (Elaboración propia)

En la Figura 9, se observa que un 93% de los encuestados realiza sus consultas turísticas por medio de Instagram, seguido de un 63% quienes las realizan por Facebook. Cabe resaltar, que el correo electrónico también es importante, se ubica en el tercer lugar con un 53%. Y los medios menos utilizados son Youtube y Twitter.

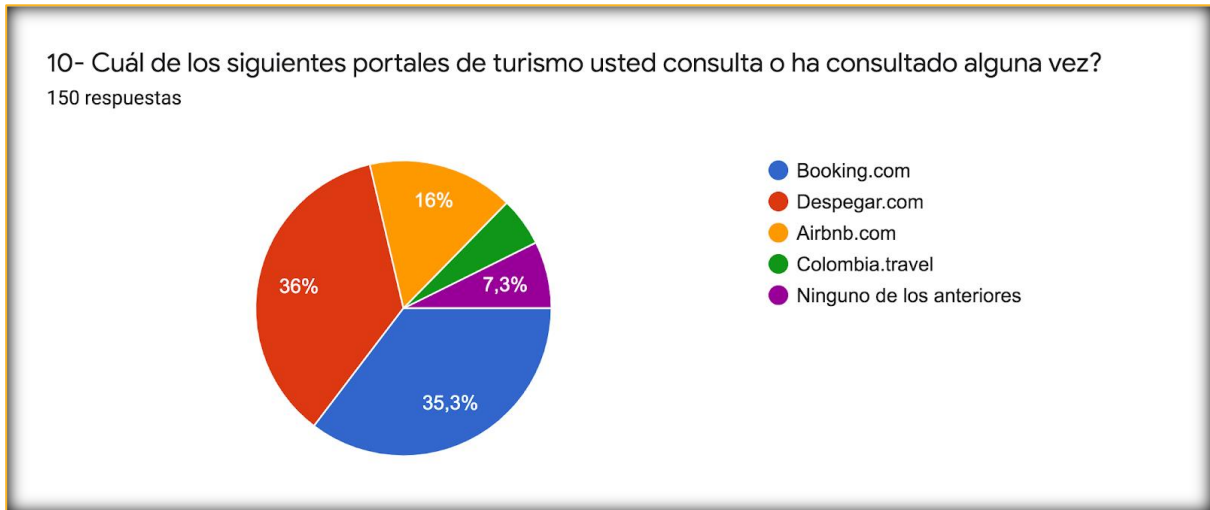


Figura 10. Portales de turismo más consultados. (Elaboración propia)

En la Figura 10, se ve que Despegar y Booking son los portales de turismo que más consultan los encuestados, con un 36% y 35,3% respectivamente, en tercer lugar se encuentra Airbnb con un 16%, el porcentaje restante representa a Colombia.travel y a la opción de respuesta ninguno de los anteriores.

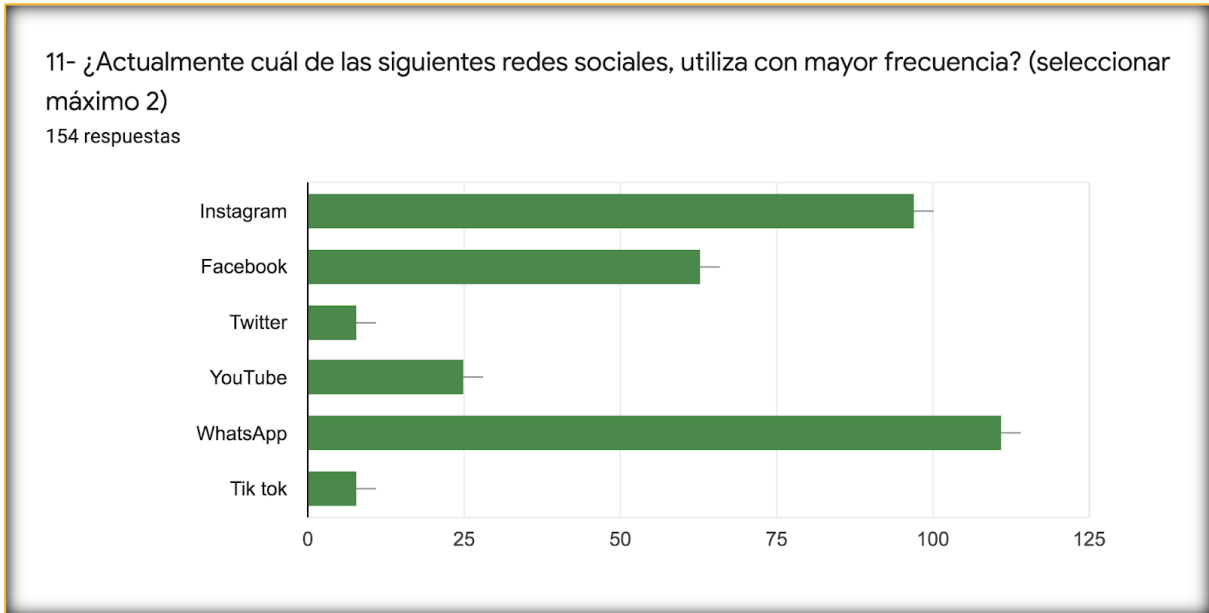


Figura 11. Uso de redes sociales. (Elaboración propia)

En la Figura 11, se percibe que los encuestados, la red que utilizan con mayor frecuencia es Whatsapp, en segundo lugar con un 95% Instagram, en tercer lugar, Facebook con el 65%, y, el porcentaje restante, representa a Twitter, Youtube y Tik Tok.

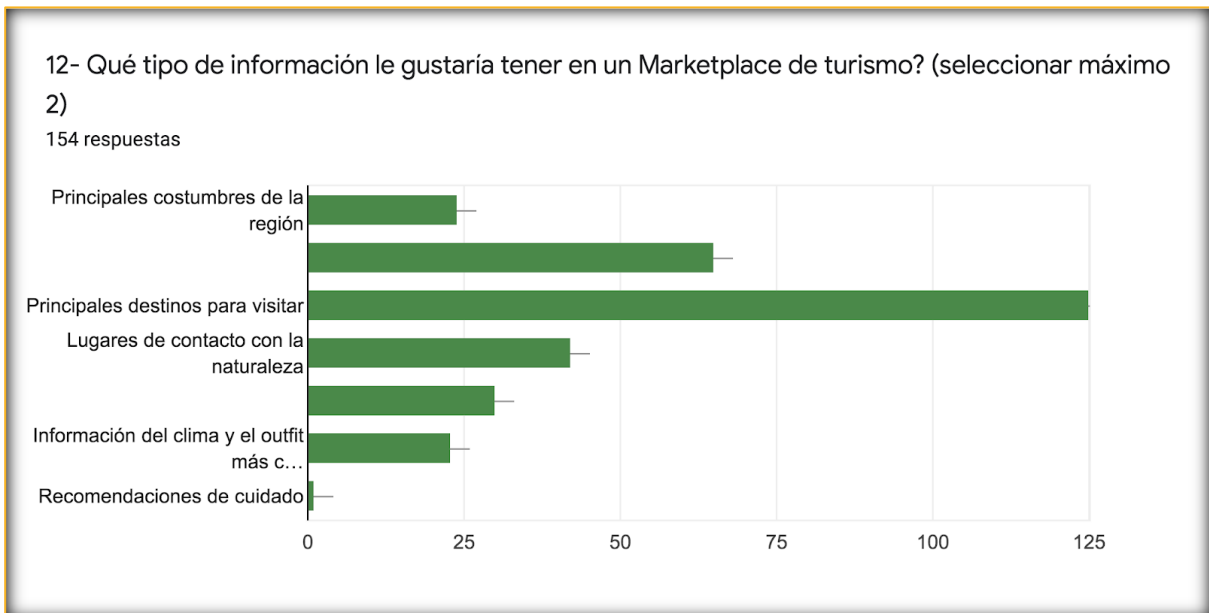


Figura 12. Información importante para el Marketplace. (Elaboración propia)

En la Figura 12, se observa que según los encuestados, Valle n´verde debe contener información sobre los principales destinos para conocer en el Valle del Cauca, seguido de información sobre la gastronomía autóctona de la región, con un 42,2%, y lugares de contacto con la naturaleza con el 27,3%, el porcentaje restante no es significativo.

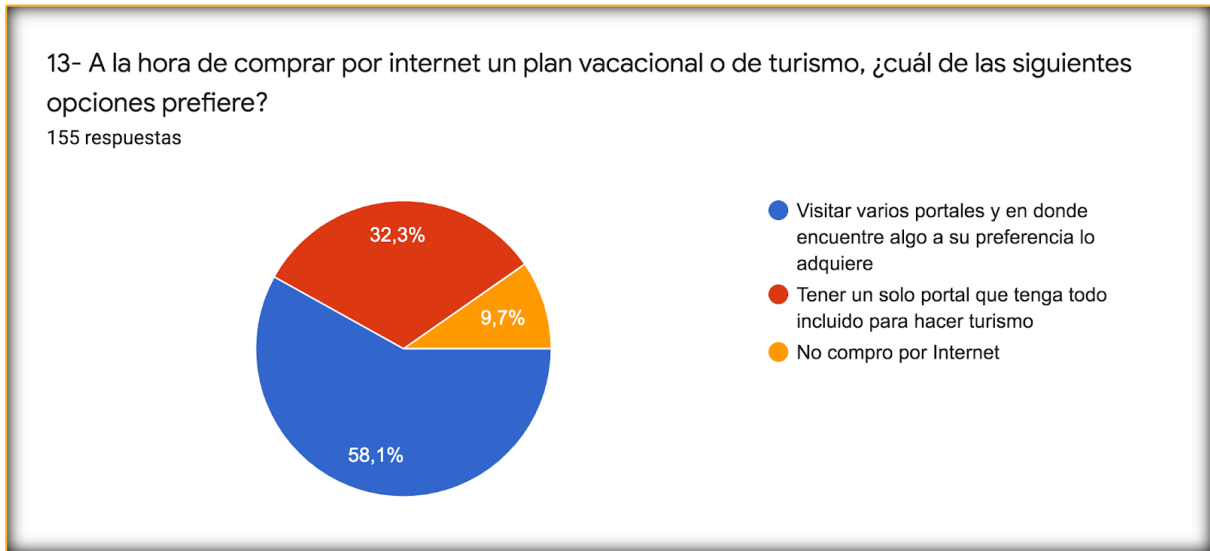


Figura 13. Preferencias de consulta y compra en los portales. (Elaboración propia)

De la Figura 13, se deduce que en el momento de consultar y comprar planes por internet el 58,1% prefieren visitar varios portales y revisar información, por otro lado, el 32,3% prefieren encontrar toda la información en un solo portal y el 9,7% no compra por internet.

2.4 Análisis de la encuesta.

En la Tabla 1, se realiza un análisis de los resultados obtenidos en la encuesta. *Tabla 1.*

Análisis de los resultados obtenidos en la encuesta.

	<p>Análisis de la encuesta:</p>
---	--

1	<p>Los planes de mercadeo deben estar orientados a personas que se encuentren en un rango de edad entre 25 y 40 años, principalmente, sin descuidar a los mayores de 40 años, donde se encuentran personas que les gusta la aventura, les gusta conocer nuevos lugares y tener contacto con la naturaleza.</p> <p>Para llegar a estos clientes potenciales es indiferente el género y se debe incluir en la publicidad tanto hombres como mujeres.</p>
2	<p>El posicionamiento en los buscadores virtuales, es de gran importancia, se debe enfocar al marketing digital, donde debe resaltar Valle'n Verde, en los principales motores de búsqueda, y se logra con una estrategia establecida en SEO (<i>search engine optimization</i>) y SEM (<i>search engine marketing</i>), bajo la optimización de palabras claves y el movimiento de las búsquedas de la zona.</p> <p>No se debe descuidar la información que se va a hacer llegar a los clientes, por medio de la cual se le muestra al cliente las opciones ecoturísticas, que se manejan, en combinación con lo que va a encontrar en los alrededores de su hospedaje, para brindar una unión entre ecoturismo y “<i>city tours</i>”². Esta información se puede dar a conocer por publicaciones en Instagram y Facebook, también enviarla vía correo electrónico a la base de datos de los clientes potenciales.</p>
3	<p>Las personas disponen de más de 3 noches para realizar sus tours y están dispuestos a gastar en promedio más de \$500.000 pesos, por persona, lo que permite que se les pueda estructurar diferentes tipos de planes.</p>

3. ANÁLISIS DE INTELIGENCIA COMPETITIVA

² City Tours: Turismo dentro de poblaciones.

Para comenzar, se evalúa el sector externo y el sector productivo en los que está ubicado el plan de negocio de la presente propuesta, posteriormente, se analiza las tendencias de mercado, luego se realiza un diagnóstico de la competencia, y se finaliza con el análisis de las 5 fuerzas de Porter, que permitirá reflejar el estado actual competitivo.

Como se ha planteado este plan de negocio, busca captar mercado de los visitantes no residentes del Valle del Cauca, teniendo como meta principal, ofrecer planes ecoturísticos verdaderamente experienciales, donde el contacto con la biodiversidad, en flora y fauna, permita a los visitantes vivir una experiencia inolvidable, un viaje de manera individual, familiar o grupal.

3.1 Análisis del sector externo

A continuación se presenta el análisis del sector externo, en el cual se han tenido en cuenta los siguientes entornos económico, político, sociocultural y tecnológico. En la Tabla 2, se describe el papel que tiene cada uno de estos entornos, al analizar sus principales elementos de influencia en el proyecto. Además, se realiza la justificación, por la cual, es incluido este elemento y el impacto que tiene en la organización.

Tabla 2. Análisis del sector externo (Elaboración Propia)

ENTORNO	ELEMENTO	JUSTIFICACIÓN	IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN
Económico	Tasa de inflación	De acuerdo con (Banco de la República (2019), la inflación es el aumento sustancial, persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo. La inflación en Colombia para 2019 fue de 3,86%, según (Portafolio, 2019), donde el	La inflación es el aumento continuo y generalizado de los precios e impacta la actividad de la empresa, afectando la capacidad de compra de los clientes, lo que puede cambiar la toma de decisiones en sus viajes, afecta las inversiones, los pagos y genera costos

ENTORNO	ELEMENTO	JUSTIFICACIÓN	IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN
		<p>mayor aporte para el alza fue aportado por alimentos y bebidas no alcohólicas con una variación del 6,87%, luego la educación con 5,75%, bebidas alcohólicas y tabaco con 4,78% y gastos en restaurantes y hoteles con 4,16%.</p>	<p>administrativos.</p>
	<p>Tasa de desempleo</p>	<p>Según (Portafolio, 2019), en el reporte del DANE de noviembre 2019, hasta octubre de ese año, la tasa de desempleo nacional era del 10,4% con tendencia al alza, muy similar a la tasa del 10,2% del 2018 a la misma fecha.</p> <p>El incremento de desocupación se dio principalmente en hombres con más de 175.000, en un rango de edad entre los 25 y 54 años.</p> <p>Dentro de las ciudades con mayor desempleo en Colombia, en el 2019, se encuentran Quibdó (19,4%), Cúcuta (15,5%), Valledupar (15,5%) y Riohacha (15,1%).</p>	<p>En el año 2019 el Valle presentó una tasa de desempleo dos puntos por encima de la media nacional. Al incentivar proyectos turísticos estaríamos apoyando el empleo para diferentes tipos de actividades tanto profesionales como actividades que no requieren profesionalización.</p>
<p>Político</p>	<p>Acuerdos comerciales</p>	<p>Según un artículo de la revista de la Universidad Externado (2020), desde el año 2002 con la Ley 790 cuando se creó el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, se creó el Viceministerio de Turismo, quien es el encargado de buscar la competitividad y sostenibilidad del sector,</p>	<p>La zona norte del Departamento del Valle del Cauca, tiene una economía mixta, muy impulsada por el sector agrícola e industrial, sector que tradicionalmente ha estado en crecimiento y que es de importancia económica y social para el departamento.</p> <p>Con el auge de nuevas</p>

ENTORNO	ELEMENTO	JUSTIFICACIÓN	IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN
		<p>quienes de la mano de, en su momento, Proexport realizan el mercadeo del país en el exterior.</p> <p>Colombia entró en una economía global al realizar Tratados de Libre Comercio y, poder así, intercambiar bienes y servicios con residentes de otros países tales como México, Salvador, Guatemala, Honduras, Chile, Canadá, Cuba, Estados Unidos, CARICOM y MERCOSUR.</p> <p>Los acuerdos comerciales ejercen un efecto directo sobre la actividad turística y, a su vez, este sector se impacta directamente con las actividades de otros sectores como la agricultura, el transporte, los textiles, la tecnología, la comunicación y el sistema financiero.</p>	<p>tendencias del mercado como es el caso del ecoturismo, se deben orientar esfuerzos a la generación de propuestas que vayan de la mano con las políticas gubernamentales y acuerdos internacionales vigentes que impulsen la actividad turística.</p>
Sociocultural	Tradiciones y costumbres de una sociedad	<p>Wissler definía la cultura como un conjunto de actividades que eran adquiridas mediante el aprendizaje. En este momento se entiende como un conjunto de modos de vida, costumbres, tradiciones, conocimientos que caracterizan a una región.</p> <p>Las costumbres son el conjunto de cualidades o inclinaciones que forman el carácter distintivo de un pueblo e implican una idea de valor o de conveniencia para el grupo. (Moreno y Bautista, 2011)</p>	<p>El Valle del Cauca tiene una posición geográfica privilegiada, tiene abundante flora y fauna y una variedad de pisos térmicos, donde nacen vertientes de agua, sin contar con el mar Pacífico. Esta variedad de ecosistemas ha permitido posicionar lugares estratégicos dentro del ecoturismo regional que se han posicionado en concurridos lugares ecoturísticos como Reserva Natural Nirvana, San Cipriano, Ladrilleros (avistamiento ballenas),</p>

ENTORNO	ELEMENTO	JUSTIFICACIÓN	IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN
	Mujeres en la fuerza laboral	<p>El Ministerio del Trabajo (2019) refiere en su página que el gobierno colombiano está trabajando para mejorar la participación de la mujer en la fuerza laboral; entre las acciones que deben realizar los empresarios para disminuir la brecha salarial y aumentar la participación laboral de las mujeres, es que las organizaciones deben contar con una política de género, eliminar estereotipos y mejorar los modelos de trabajo implementando flexibilidad horaria. Cabe resaltar que el tema de la brecha salarial es prioritario atenderlo puesto que en la zona urbana los hombres ganan el 17% más que las mujeres y en la zona rural el 45% más. También se le apuesta a programas de empoderamiento en temas relacionados con emprendimiento.</p>	<p>Pianguita, Laguna de Sonso (avistamiento de aves), PNN Farallones, PN Las Heliconias y variedad de actividades como la práctica de parapente, en lo cual es un departamento referente a nivel nacional.</p> <p>Aunque según informe de la Cámara de Comercio de Cali de febrero 2020, ciudades como Bogotá (95.408), Medellín (59.393) y Cali (45.709) fueron las que crearon mayor cantidad de puestos de trabajo en el último trimestre del año 2019, se registró un índice de desempleo del 12%, que corresponde a un incremento de 1.5 puntos por encima del mismo periodo en el 2018.</p> <p>El sector turístico permite la participación y empleabilidad de la mujer en una mayor proporción y al tener en cuenta estadísticas de Situr 2019, donde los encuestados empleados que pertenecen al sector turismo en el Valle fueron 14.135 de los cuales el 54.5% son de género femenino.</p>
Tecnológico	Innovación de productos	Según MinTic (2020), la innovación se refiere a la «introducción de un nuevo, o mejorado, producto, proceso, nuevo método de	El principal canal de comercialización y distribución para este proyecto es el digital, por lo tanto, todas las innovaciones, legislaciones

ENTORNO	ELEMENTO	JUSTIFICACIÓN	IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN
		<p>comercialización, o nuevo método organizativo en las practicas internas de la empresa, u organización del lugar de trabajo».</p> <p>Colombia tiene un gasto de I+D de 0,2% del PIB y una legislación que tiene beneficios para apoyar estos procesos de innovación, como: deducción del impuesto de renta por inversión o donación en ciencia y tecnología, el beneficio de renta exenta por la comercialización de nuevo software y nuevos productos medicinales elaborados en Colombia y certificados por Colciencias.</p>	<p>a favor de la tecnología serán un plus para el desempeño del proyecto, todo el apoyo externo que se genera a la economía digital, nos permitirá tener cada vez más y mejores herramientas para comercializar nuestra plataforma y llegar a nuestros segmentos de clientes objetivo</p>
	Comunicación Inalámbrica	<p>La revista (Dinero, 2020) refiere que la tecnología 5G viene de una evolución de redes móviles, donde se busca ampliar la capacidad, mejorar la conectividad y poder llegar a la automatización inteligente. Las redes 5G van a permitir tener mayor velocidad y se van a reducir los tiempos de descarga en un 80%. En el país ya se van a empezar a realizar las primeras pruebas y éste año se va a hacer la liberación de bandas. Las pruebas permitirán identificar cuáles van a ser los usos y las aplicaciones en el país.</p>	<p>El poder contar con tecnología 5G en el departamento del Valle del Cauca, permitirá prestar mejor servicio e inclusive contar con mayor cobertura, con lo cual se mejorará la comunicación e información a brindar a los clientes. Estos avances son positivos para la propuesta tecnológica, la cual permite ser más eficientes en la comercialización y distribución de los productos.</p>

3.2 Análisis del sector productivo

Nuestra Propuesta de Negocio, es una Empresa cuya oferta es una plataforma digital, donde se consolida oferentes de planes ecoturísticos en el Departamento del Valle del Cauca, donde se destacan las principales experiencias en turismo naturaleza que pueden disfrutar los visitantes del Valle del Cauca. Este turismo naturaleza hace parte del Subsector Turismo, que a su vez en la economía nacional pertenece al sector terciario o sector servicio, este sector a nivel mundial y a nivel Colombia se caracteriza por tener un crecimiento sostenible, jalonando otros sectores como el transporte, construcción, comercio, etc. En el departamento del Valle del Cauca, el turismo ha dinamizado la economía regional, donde se ha obtenido un crecimiento del 50% en los últimos 5 años, según información del Ministro de Industria, Comercio y Turismo, el Valle del Cauca para 2019 tuvo un incremento del 15% en llegada de no residentes al departamento (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019)

Este sector en el departamento del Valle del Cauca, tiene una participación del 5,89% en la generación de empleo en el departamento; y un 2,68% en el PIB del departamento (SITUR, 2018). El turismo de naturaleza, es el gran producto paraguas, que engloba los gustos, preferencias y actividades de recreación de los visitantes y turistas, en torno, a los distintos espacios naturales. En este plan, la propuesta se enfoca en un subproducto del turismo de naturaleza, que es el Ecoturismo, el cual consiste en todas las actividades de contemplar, aprender y admirar el espacio natural, como actividades principales de Ecoturismo. El plan se centrará en el turismo de observación de la fauna (avistamiento, de aves y de ballenas) y flora de la región, además, en el senderismo.

En el Valle del Cauca, se encuentra el municipio del Darién, donde actualmente existen varios lugares de alojamiento con un entorno natural, cercano a zonas de montaña y hermosos paisajes, este municipio tiene un gran potencial para la actividad de avistamiento de aves (más de 300 especies de aves), igualmente, en este lugar, también se realizan actividades de senderismo, y observación de fauna y flora, este entre otros municipios del departamento, con gran potencial de turismo de naturaleza. Para el avistamiento de ballenas uno de los lugares más representativos es el Parque Nacional Natural Uramba Bahía Málaga, uno de los mejores puntos para la temporada de avistamiento de ballenas en Buenaventura, este parque natural, es un bosque húmedo tropical que alberga al menos 1.400 especies de flora y fauna, distribuidos principalmente entre moluscos, crustáceos, algas marinas, aves, reptiles, anfibios y mamíferos acuáticos (Travelgrafía, 2020).

Según cifras estadísticas e informes del sistema de información turística del Valle del Cauca (SITUR Valle, 2017), el turismo receptivo en el Valle del Cauca tiene como principal motivo para sus viajeros (41,9% de los viajeros a la región) un destino de vacaciones, recreación y ocio, de acuerdo a los indicadores informados por los hoteles del departamento, donde el mayor número de visitantes son nacionales (76,36%) frente a visitantes extranjeros (23,64%). De esta cifra, en viajeros nacionales, la ciudad que mayor aporta es Bogotá (23,6%) y del extranjero, la mayor participación proviene de EEUU (4,17%). Por otro lado, se debe tener en cuenta que dentro de los visitantes al Valle del Cauca el 79,55% son turistas con un promedio de estancia de 1 a 3 noches (41,63% de los visitantes), y un 20,45% son excursionistas. Según SITUR (2019), respecto al género de los visitantes a la región: el 58,23% es masculino y el 41,77% es femenino. El rango de edad que mayoritariamente visita la región es de 26 a 50 años de edad, con 60,81% de participación.

3.3 Tendencias del Mercado

Según *The International Ecotourism Society (2016)* “el ecoturismo es un viaje responsable a las áreas naturales que conserva el medio ambiente, sostiene el bienestar de la población local e implica interpretación y educación”.

Mientras las economías se centren en las ciudades, las personas se van alejando de sus raíces y se va dejando de lado todo lo referente a la naturaleza, hasta llegar a tener una brecha cada día más evidente. Se ha dado un fuerte impulso al turismo, y muchos sitios se han vuelto bastante concurridos, sin embargo, nace una nueva corriente en la cual se quiere concientizar de la importancia de los recursos naturales y del respeto que se debe tener por la naturaleza, la cual ha tenido esfuerzos educativos pero se ha hecho necesario llegar a una experiencia para darle importancia y reconocer el verdadero valor. El ecoturismo muestra el verdadero valor de la naturaleza, dando una muestra de olores, sonidos y espectaculares vistas, enseñándole al turista respeto por el lugar y una comprensión de la naturaleza y de la importancia de sus recursos para el desarrollo del ser humano.

Se han creado organizaciones que ayudan a realizar este trabajo de un ecoturismo responsable como *The International Ecotourism Society*, la cual es una entidad que le apuesta a la implementación de un manejo adecuado de recursos, pero al mismo tiempo dando espacio a una equitativa explotación y un turismo responsable con el medio. Según *The International Ecotourism Society (2016)* el ecoturismo es el mejor camino para el entendimiento de la importancia de la naturaleza y la conservación efectiva de los recursos naturales.

Por otra parte, según Hernández (2007) el turismo es una alternativa por medio de la cual se puede apalancar el desarrollo sostenible tanto en un ámbito mundial, como en un ámbito latinoamericano. En países como México, el turismo es la tercera actividad económica y a nivel

mundial es la octava, sin embargo, el turismo tradicional va en contravía de los recursos naturales y la preservación del medio ambiente y es por esto que se debe realizar un cambio en el concepto y en el ejercicio para poder adoptar un modelo responsable con los recursos.

Según Hernández (2007) establece un vínculo entre desarrollo sostenible y crecimiento económico, equidad social y protección del medio ambiente, para evitar la degradación de recursos, como es el caso de Costa Rica donde se ha afectado el suelo, las fuentes de agua y el aire, o como es el caso de República Dominicana donde se han afectado los recursos marinos, forestales y energéticos, contribuyendo al aumento de la pobreza e incremento de la brecha entre países ricos y pobres.

En nuestro entorno, donde se encuentran grandes niveles de pobreza, el desarrollo va asociado al impulso de la modernización, a la dependencia de vecinos y aliados fuertes y poderosos, a las tendencias mundiales y a los patrones de globalización; entendiendo que el desarrollo es una condición dentro de cada país donde las necesidades de la población deben satisfacerse con el uso adecuado y sostenible de los recursos naturales, pero se evidencia que los patrones de consumo afectan los recursos necesarios para vivir como el suelo, el agua, los recursos marinos, forestales y energéticos. En los años 80 y evidenciando una problemática mundial se presenta un cambio en el discurso y se empieza a trabajar en un equilibrio entre el desarrollo económico y el medio ambiente, de donde se generan políticas de desarrollo sostenible (Hernández, 2007).

Como fue expuesto por Hernández (2007) el ecoturismo nace de la incongruencia entre la forma de desarrollo industrializado y la afectación a la naturaleza, y se debe cerrar esa brecha con opciones amigables. Por medio del ecoturismo se viaja a áreas poco conocidas con el objetivo de disfrutar el paisaje, las aves, las fuentes hídricas y los rasgos culturales, pero en un marco ambientalmente responsable, en el cual se promueve la conservación y se tiende a tener un

bajo impacto tanto cultural como ambiental y generar una afectación socioeconómica beneficiosa para las poblaciones locales, teniendo en cuenta que esta modalidad de turismo va en aumento y tiende a tener un crecimiento mundial entre el 10-30%.

Las políticas de desarrollo sostenible dieron origen a los objetivos de desarrollo sostenible propuestos por la ONU, los cuales fueron apoyados por 193 países que se unieron para trabajar por un interés social, un interés económico y un interés medioambiental, y propusieron como fecha límite el 2030 para su cumplimiento. En Colombia estos objetivos son impulsados por el Grupo Internacional de Colciencias que es una unidad transversal de gestión y promoción de la ciencia, la tecnología y la innovación (CTI) ante entes nacionales e internacionales y quienes tienen la labor de identificar oportunidades de cooperación y fortalecimiento de estrategias para el desarrollo del país. En materia de ecoturismo los objetivos de desarrollo sostenible tienen importancia porque algunos se relacionan directamente, como: agua limpia y políticas de saneamiento, energía asequible y no contaminante, ciudades y comunidades sostenibles, producción y consumo responsable, vida y ecosistemas terrestres.

El Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación es el ente encargado de realizar la revisión gubernamental de las políticas que apoyan los objetivos de desarrollo sostenible, los cuales son significativos para el trabajo, los que se relacionan con el consumo responsable, la protección del medio ambiente marino y terrestre, la acción conjunta contra el cambio climático, el acceso al agua y energía renovable.

La ciencia, la tecnología y la innovación se encuentran ligadas con el desarrollo sostenible, especialmente cabe resaltar la innovación, que juega un papel importante en el desarrollo sostenible ya que es un elemento no tradicional, donde la innovación puede ser teniendo en cuenta la inclusión de poblaciones afectadas por la pobreza, discriminación y violencia, por otro

lado, va a jugar una tarea social donde se modifiquen algunas prácticas sociales e institucionales para trabajar por un reto común, para esto, se pondrá a disposición la plataforma digital integrando sociedad y ecosistemas, bajo acciones responsables y cuidadosas del entorno.

El ecoturismo es una alternativa para estimular procesos locales en ciertas regiones ayudando en la generación de empleo y ayudando a su economía, en el caso del norte del Valle sería una estrategia de apoyo a comunidades y generando un aporte económico por medio de empleo, en un departamento que según tasa del DANE (2018) estaba en el quinto lugar con una tasa del 11,3% y se encontraba por encima de la media nacional que en su momento estaba en 9,7% (DANE, 2018).

En la actualidad en el Turismo en Colombia, el Turismo de naturaleza ha ganado cada vez más terreno, los viajeros destacan importantes componentes como la libertad de movimiento, la ecología, la tranquilidad y el bienestar en sus viajes. Lo que es importante para la atracción de visitantes en Colombia, ser reconocido como uno de los países con mayor biodiversidad en el planeta. Desde el ministerio de Tecnología MinTic, reflejan como el turismo urbano, el sol y playa y la actividades nocturnas ceden protagonismo a productos alternativos, como cabañas de montaña, casas rurales, o participar en ceremonias ancestrales, convivir con comunidades, o simplemente escalar montañas, hacer cabalgatas, caminatas ecológicas o paseos en bicicleta, o avistamiento de flora y fauna. Un atractivo del turismo naturaleza, especialmente en Colombia, rompe con un paradigma del turismo tradicional: la estacionalidad. En Colombia se puede disfrutar en cualquier momento. Lo están haciendo desde Alaska hasta la Patagonia, cómo no hacerlo en esta franja tropical que ofrece todos los climas y extraordinaria variedad durante 365 días al año. Según Lacouture (2018) el turismo de naturaleza representa un mercado de US\$263.000 millones, con un crecimiento de 65% en los últimos cinco años. Según la OMT,

desde 2017, ocho de cada diez turistas prefieren alojamientos que incluyen prácticas ecológicas. Además, la OMT ha dicho que Colombia es uno de los destinos con el mayor potencial en el sector turístico para los próximos años.

3.4 Competidores

En el análisis de los competidores se analizarán las plataformas locales, las cuales en su propuesta de valor puedan tener afinidad con el presente plan de negocio, desarrollos tecnológicos similares con propuestas en planes ecoturísticos, donde ofrezcan diversidad de actividades a realizar por parte de los visitantes. Igualmente, se consideran importantes las plataformas como despegar.com, Airbnb, Booking.com, que son plataformas muy posicionadas en el mercado de turismo, pero no desarrollan propuestas integrales de experiencias en ecoturismo en el Valle del Cauca, por lo que tendremos presente las iniciativas locales que son competencia en este sector puntual.

Los principales competidores que se analizarán a continuación, manejan plataformas digitales, como medio de comercialización y distribución con los visitantes de Colombia y el Valle del Cauca, son emprendimientos que cuentan con planes y experiencias turísticas enfocadas al turismo naturaleza, tienen planes en todo Colombia, la idea de esta plataforma es enfocarnos en el ecoturismo en el departamento del Valle del Cauca.

A continuación se resaltan los principales competidores, Tabla 3, con enfoque de experiencias en ecoturismo en Colombia y en el Valle del Cauca, que también son competidores con plataformas digitales con servicios relacionados al turismo, además son emprendimientos digitales del sector turismo, que han encontrado en las tecnologías de comunicación, el mejor canal para relacionarse con los potenciales visitantes al país y la región.

Tabla 3. Competidores (Elaboración Propia)

Competidores	WOW EXPERIENCE	PICOLORO ECOTURISMO	T-TRAVER
Quienes son	Es una plataforma digital Colombiana dedicada a las actividades de turismo naturaleza	Agencia operadora de ecoturismo en el Valle del Cauca	Plataforma digital Colombiana, promueve destinos turísticos nacionales, conecta a los viajeros con destinos naturales y culturales, algunos explorados y otros sin explorar
Que Ofrecen	Plataforma digital que ofrece actividades de Ecoturismo, y Turismo Aventura, variedad en portafolio de experiencias a los viajeros, y los operadores de servicios en turismo naturaleza, también pueden publicar en la plataforma su portafolio de servicios	Planes de ecoturismo en Valle del Cauca	Planes de turismo, tours en Colombia organizados y a la medida de los viajeros para diversos destinos turísticos de Colombia
Propuesta de Valor	Espíritu de servicio, Calidad en los procesos, respeto por lo acordado, puntualidad en las entregas	Experiencia y conocimiento logístico de los destinos ecoturísticos del Valle del Cauca	Proporciona una ayuda a los viajeros a vivir su mejor experiencia, recomendándoles destinos preferidos y ayudándoles con la gestión de su viaje desde la planeación

Competidores	WOW EXPERIENCE	PICOLORO ECOTURISMO	T-TRAVER
			hasta su finalización
Ubicación	En Cali esta su casa matriz	En Cali esta su casa matriz	En Cali esta su casa matriz
Página Web	http://wowexperiences.co m.co	http://picoloro.co	http://www.ttraver.com

3.5 Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter:

Para analizar la competitividad que existe en la industria y, de acuerdo a las fuerzas de Porter, se puede indagar que tan atractiva es la industria en la que se va a competir. En este caso, los competidores del ecoturismo en el Valle del Cauca, se analizaran mediante las 5 fuerzas de Porter.

- *Rivalidad entre Competidores Actuales*

Actualmente en cuanto a la competencia, puntualmente en el sector de ecoturismo en el Valle del Cauca, no existe numerosos actores, que ofrezcan experiencias ecoturísticas a los visitantes de la región, sin embargo los existentes, se han preocupado por la diferenciación y especialización ya sea en producto o calidad en servicio, en un sector de constante crecimiento. A partir de esta diferenciación y especialización el sector irá avanzando en su propósito de lograr una evolución sostenible. Aunque el sector se encuentra en constante crecimiento es importante y necesario fortalecer el trabajo colaborativo entre los diferentes oferentes de experiencias ecoturísticas y siempre estar acompañado por una adecuada articulación entre el sector privado y público.

De acuerdo al promedio en puntuación (3,66), en la siguiente Tabla 4, se puede concluir que la rivalidad entre los competidores actuales es Media.

Tabla 4. Rivalidad entre competidores actuales (Elaboración Propia)

Rivalidad entre Competidores Actuales	
Concepto	Puntuación
Concentración	2
Diversidad de competidores	3
Diferenciación del producto o servicio	4
Promedio	3

- *Amenaza de Productos Sustitutos*

La cantidad de sustitutos en el mundo para reemplazar planes de ecoturismo es bastante alta, dentro del mismo turismo naturaleza, u otro tipo de turismo, al que pueden acceder los visitantes del país y la región, se encuentran muchos planes de turismo, con otro tipo de actividades que lo convierten en productos sustitutos en su mayoría por bajos costos. De la puntuación de 4, como se muestra en la Tabla 5, se puede concluir que la amenaza de los productos sustitutos es fuerte.

Tabla 5. Amenaza de productos sustitutos (Elaboración Propia)

Amenaza Productos sustitutos	
Concepto	Puntuación
Muchos sustitutos	5
Sustitutos a bajo costo	3
Promedio	4

- *Poder de Negociación de los Proveedores*

En cuanto a los proveedores, los que cumplen con condiciones de calidad, y brindan experiencias ecoturísticas completas son de mediana variedad en la región, no todos los operadores de ecoturismo en el Valle del Cauca cumplen con las regulaciones que exige el Registro Nacional de Turismo, y no todos tienen los conocimientos en turismo de naturaleza, que

buscan los visitantes de los diferentes destinos. Los oferentes en gran porcentaje no exigen requerimientos para la venta de sus productos, por lo que no hay altas condiciones de venta. La mano de obra es muy importante para desarrollar los planes de ecoturismo, pero no hay mucha gente calificada, aunque en los últimos años viene en aumento, se necesita mayor preparación, en especial, para los guías ecoturísticos, de vital importancia, la formación en servicio al cliente e idiomas, para puestos de alta gerencia, pero no hay un exceso de demanda para trabajar. El promedio de la fuerza de poder de los proveedores es de 2,3, como se ve en la Tabla 6, lo que significa que el poder de esta fuerza es débil.

Tabla 6. Poder de negociación de proveedores. (Elaboración Propia)

Poder negociación de Proveedores	
Concepto	Puntuación
Cantidad de proveedores	3
Condiciones de venta	2
Mano de obra calificada	2
Promedio	2,3

- *Poder de negociación de los Consumidores*

Los consumidores de los planes de turismo en la actualidad tienen acceso a muchos medios de información, especialmente en medio digitales sobre la oferta turística, por lo que siempre tendrá argumentos y opciones a la hora de elegir sus planes. La lealtad en el turismo es muy baja, generalmente los visitantes en cada viaje buscan nuevas alternativas, sin embargo, se debe propender por mejorar en esta variable, por esto es importante diferenciarse con un buen servicio en todo momento con los visitantes, y ofrecer calidad en los servicios. Como anteriormente se observó existen diferentes opciones de turismo para ser reemplazados, pero dentro del ecoturismo si es baja la variedad de ofertas.

La fuerza del poder de los consumidores es mediana. Tiene una puntuación de 3,6, como se observa en la Tabla 7, lo que significa que su fuerza es media en la industria.

Tabla 7. Poder de negociación de los consumidores. (Elaboración Propia)

Poder negociación de Consumidores	
Concepto	Puntuación
Consumidor informado	5
Lealtad	2
Opciones de planes	4
Promedio	3,6

- *Amenaza de Nuevos Competidores*

En esta fuerza se analiza primero que las barreras de entrada son bajas, por lo que muchos nuevos competidores nuevos pueden entrar. Por otra parte, el mercado del turismo está en crecimiento, por tanto, es también una variable atractiva para nuevos competidores y la reacción de las empresas que participan en turismo. La amenaza de nuevos competidores es media, obteniendo 3,66 puntos de promedio, Tabla 8.

Tabla 8. Amenaza de nuevos competidores. (Elaboración Propia)

Amenaza Nuevos Competidores	
Concepto	Puntuación
Altas barreras de entrada	2
Mercado en crecimiento	5
Control Represalias	4
Promedio	3,66

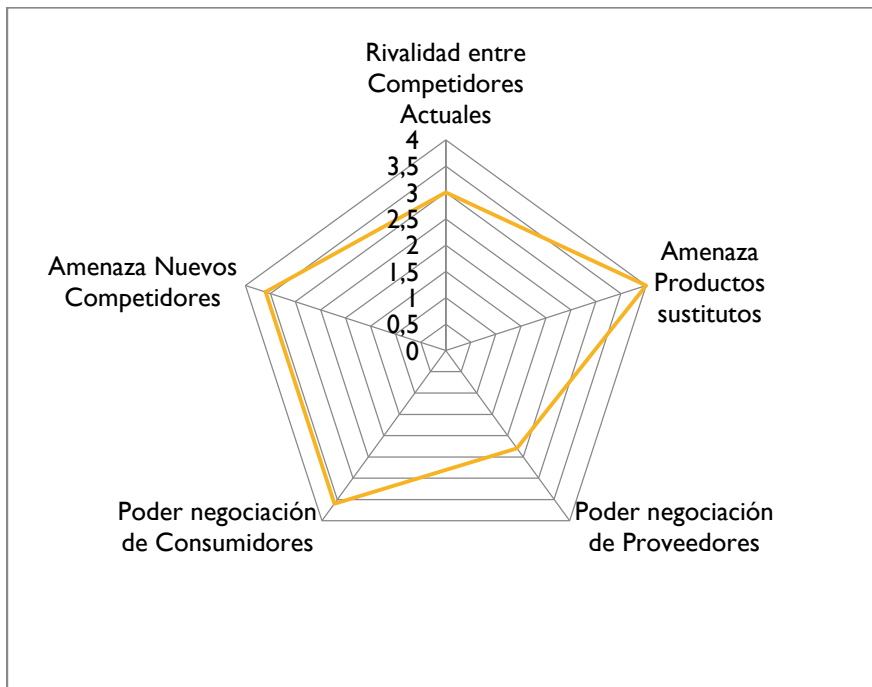
Puntuación de las fuerzas:

5: muy fuerte. 4: fuerte. 3: mediana, mediano. 2: débil. 1: muy débil.

De acuerdo al análisis de las fuerzas de Porter, las variables que tienen un impacto negativo en la evolución y rentabilidad del sector son: la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los consumidores y la amenaza de nuevos competidores, variables importantes a tener en cuenta, en el desarrollo del negocio, lo que hace necesario desarrollar la diferenciación en el servicio al cliente y una efectiva comunicación con los visitantes y oferentes, buscando una mejora continua.

De acuerdo a la Figura 14, se observa que, las variables más alejadas del origen, son las que tienen un impacto negativo en la industria, estas pueden causar más daño a la empresa, y pueden afectar las estrategias para poder competir. La Amenaza de los productos sustitutos y después el poder de negociación de los consumidores y la Amenaza de nuevos competidores, son las fuerzas de mayor impacto, aunque las fuerzas son medianas, igual pueden ser riesgosas y afectar el atractivo, así como la rentabilidad de la empresa, por esto debe darse un manejo estratégico y adecuado a estas fuerzas, teniendo planes de acción efectivos, de esta manera pueden estas fuerzas convertirse en una oportunidad para rendimientos positivos de la empresa.

Figura 14. Análisis Fuerzas de Porter



3.6 Propuesta Base

La propuesta está enfocada principalmente en ofrecer a los visitantes nacionales y extranjeros diferentes tipos de experiencias ecoturísticas, unificadas en un solo lugar, donde encontrarán auténticas sensaciones y vivencias cercanas al entorno natural.

La plataforma digital, teniendo en cuenta la evaluación del mercado, está dirigida a visitantes entre los 25 y 40 años de edad, hombres y mujeres, quienes resaltan al Valle del Cauca como destino en turismo naturaleza. De igual manera, la idea es poder llegar al mercado de visitantes al departamento del Valle del Cauca, creando estrategias comerciales diversas siempre enfocados en el relacionamiento y la generación de confianza con los potenciales visitante. El

departamento comercial, será encargado de mantener el contacto y búsqueda de potenciales visitantes, realizando labores de tele mercadeo, envió de email a bases de datos, y el contacto con colegios, universidades, y fondos de empleados, con el objetivo de invitar a visitar la plataforma digital, y conozcan las diferentes experiencias ecoturísticas que pueden vivir en el Valle del Cauca. Se establecerán promociones en los diferentes planes ecoturísticos, previo acuerdo con los respectivos oferentes, con el objetivo de atraer visitantes y aumentar las ventas de planes, estas promociones serán divulgadas en la misma plataforma digital. Como herramienta digital, se buscare masificar las publicaciones de experiencias ecoturísticas que contiene la plataforma digital. Como estrategia de comunicación y dentro de las estrategias en marketing digital, se generaran acciones tácticas con los motores de búsqueda, acciones como *SEO*³ y *SEM*⁴ que se realizan enfocadas a la búsqueda del mercado potencial. De la misma forma, la acciones en redes sociales, tendrán gran impacto para lograr el posicionamiento de la plataforma digital, y atraer cada vez más visitantes a la región. Igualmente en cuanto a la postventa los asesores comerciales recogerán los comentarios de los visitantes del Valle del Cauca, y teniendo en cuenta la experiencia vivida por los visitantes generan una retroalimentación a los diferentes oferentes de experiencias ecoturísticas buscando siempre ofrecer un mejor servicio a los visitantes.

³ SEO – Search Engine Optimization: Trabajo de optimización y aumento de la popularidad en un sitio web de manera orgánica.

⁴ SEM – Search Engine Marketing: Posicionamiento pago de sitio web.

4. PROPUESTA DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

Se plantea una propuesta, de acuerdo al estudio de mercado, teniendo en cuenta el auge actual del turismo de naturaleza y que el Valle del Cauca es reconocido como un destino de ecoturismo.

4.1 Misión

Brindar experiencias ecoturísticas inolvidables para los visitantes del departamento del Valle del Cauca, proporcionando una plataforma digital ordenada y completa, como canal de comercialización de los lugares más representativos de turismo naturaleza del Valle del Cauca siempre con el compromiso de la satisfacción de los visitantes y el fortalecimiento económico de la organización.

4.2 Visión

Visión 2021: Estar posicionado como una plataforma digital de Planes en Ecoturismo en el Valle del Cauca, reconocidos por las experiencias vividas por nuestros clientes y destacándonos por un inigualable servicio. Ofreceremos variedad de planes ecoturísticos para adaptarlos al interés de los visitantes y turistas, los cuales van a obtener un contacto directo e inigualable con la naturaleza.

4.3 Valores

Los principales valores corporativos que se tendrán presentes en la empresa son los siguientes:

- Honestidad
- Respeto
- Comunicación asertiva con clientes y equipo de trabajo
- Constancia y disciplina
- Competitividad e innovación

4.4 Declaración de Estrategia

La propuesta del plan de negocio es alcanzar en 5 años un 20% del mercado de visitantes del Valle del Cauca, enfocados en los visitantes que buscan en el ecoturismo su actividad predilecta para sus viajes. La meta es comercializar las principales experiencias ecoturísticas del Valle del Cauca, generando valor también para los oferentes y el sector, buscando integrar todos los actores de la cadena de valor de un plan o experiencia en ecoturismo, a partir de la tecnología y desarrollos digitales, para ofrecer a los visitantes no residentes una verdadera experiencia del turismo de naturaleza, en una región caracterizada por su gran biodiversidad en flora y fauna.

Para profundizar en los aspectos claves y estratégicos del plan de negocio, utilizaremos la herramienta de modelo Canvas donde se busca plasmar la estrategia e información fundamental, y ofrecer una visión integradora de todo el conjunto que plantea esta propuesta de negocio.

4.5 Propuesta de valor

La propuesta consiste en agrupar en un solo lugar, una plataforma digital, todos los elementos de la cadena de valor, para un viaje ecoturístico experiencial inolvidable en el Valle del Cauca, teniendo presente la tendencia del turismo experiencial, donde los visitantes sienten las sensaciones, tienen vivencias cercanas al entorno natural, adicionalmente encontrarán servicios ecoturísticos que existen en la región.

La plataforma será un lugar de fácil acceso, rápido, animado, y con una completa información, brindando una completa experiencia al visitante. La plataforma digital también ofrecerá una herramienta tecnológica, un aplicativo de georreferencia que será utilizado como medio de contacto en tiempo real (vía GPS) entre los visitantes y los oferentes del servicio turístico, buscando brindar un acompañamiento, donde se tendrá la ubicación en tiempo real y servicio en línea de acuerdo a las necesidades que puedan tener los visitantes.

Los planes ecoturísticos que se publicaran en la plataforma, serán de valioso contenido de naturaleza y ofrecerán experiencias inolvidables en la región, donde los visitantes que lo deseen puedan tener vivencias con la comunidad anfitriona y el entorno de los lugares que visitan, también podrán realizar otras actividades, desde un intercambio de experiencias con los pobladores, hasta la posibilidad de hacer una corta inmersión de voluntariado con la población y la naturaleza del lugar visitado.

4.6 Segmentación del mercado

Dirigido a visitantes de Colombia y el Valle del Cauca, tanto hombres como mujeres, mayores de 25 años, cuyo principal interés son experiencias relacionadas con el turismo de naturaleza.

Generalmente, son turistas que no buscan lujo ni máximo confort, su principal objetivo, en los viajes, es encontrar experiencias alrededor de la naturaleza, con un contacto cercano a la flora y fauna del destino.

Los planes están dirigidos a visitantes de estrato socio/económico superior al estrato 3, con un ingreso promedio mensual igual o mayor a \$3.000.000 COP.

Otro segmento de mercado, donde se enfoca el proyecto, con acciones de la plataforma digital, son los oferentes de experiencias de ecoturismo en el Valle de Cauca, quienes son aliados en contenido de planes y experiencias de ecoturismo.

Sin embargo, también tendrán una relación como clientes, al tener la oportunidad de activar acciones puntuales y tácticas de ventas, cuando necesiten impulsar nuevos productos o servicios, de esta manera, en el Marketplace se establecerán estrategias conjuntas para activar y darle relevancia a estas acciones, se promocionarán por todas nuestras redes sociales. Estas tácticas puntuales tendrán para la plataforma un ingreso monetario.

Finalmente, otro segmento para la plataforma, será las agremiaciones, secretarías municipales y departamentales, instituciones donde su principal objetivo es impulsar sus destinos, y atraer, cada vez, más visitantes a sus destinos, para esto se activarán banner publicitarios en la plataforma digital, promocionando los objetivos que tengan propuesto.

Igualmente no descuidaremos visitantes locales, individuales o grupos de colegios, universidades o fondos de empleados que buscan en la actividades de ecoturismo en el departamento del Valle del Cauca, un espacio de relajación y nuevos conocimientos.

En la Figura 15, se observa un viajero de ecoturismo en el Valle del Cauca, demostrándose el gran paisaje de este sitio turístico.



Figura 15. Viajeros ecoturismo Valle del Cauca. (El Espectador, 2019)

En la Tabla 9, se presenta el Concepto del “Buyer” Persona para este plan de negocio.

Tabla 9. Concepto Buyer Persona⁵

BUYER PERSONA	
NOMBRE COMPLETO	Jasón Wite
DATOS DEMOGRAFICOS	Hombre entre los 40 años, de origen estadounidense, nacido en New York City, EEUU, publicista de profesión, y actualmente trabaja en una compañía de publicidad en New York City con ingresos mensuales igual o superiores a 1800 USD, estado civil: Soltero
METAS	Tener ascensos en su trabajo, lograr estabilidad económica para él y su familia
GUSTOS	Viajar, Lectura, conocimiento de herramientas tecnológicas.
SUS BUSQUEDAS	Estilo de vida saludable, busca productos amigables con la naturaleza y su conservación.
ASPECTOS A TENER EN CUENTA	Acorde con los movimientos defensores del medio ambiente, vinculado a grupos de conservación de flora y fauna, apasionado por la tecnología
OBJECCIONES	"Las empresas deberían tener mayor preocupación por la responsabilidad social, el caso del medio ambiente, es el hogar de todos"

⁵ Buyer persona es un arquetipo de cliente ideal de un servicio o producto.

BUYER PERSONA	
RETOS	Descubrir grandes enigmas de la naturaleza, explorar en sus tiempos libres nuevos destinos.
INTERESES	La naturaleza, el deporte al aire libre, lectura de artículos científicos sobre biología.

4.7 Canales de distribución y ventas

Se creará una plataforma digital, lugar donde los visitantes, podrán encontrar planes ecoturísticos receptivos experienciales en el Valle del Cauca. También se realizarán estrategias de marketing digital, a través del manejo de redes sociales: Instagram, Facebook, Twitter, WhatsApp, para llegar a mercados potencialmente importantes. Además, con la herramienta de *call center* se contactará a los visitantes interesados en los planes ofertados a través de la plataforma.

La propuesta que ofrecerá la empresa será el acompañamiento a cada cliente en la personalización de cada producto; para llegar donde los clientes, se tendrá un completo portal web donde se visualice todo el portafolio de productos que la empresa ofrece, en el cual habrá servicio de chat y se responderán e-mails de manera ágil y oportuna, además, encontrarán los números de contacto donde podrán programar sus vacaciones.

4.8 Mecanismos de Generación de Ingresos

El ingreso principal se genera por la comisión de intermediación del 10% al 15% en las ventas de planes de ecoturismo publicados en la plataforma digital de turismo receptivo.

Con respecto a los oferentes de planes turísticos, se obtendrá un ingreso, cuando las empresas requieran para sus planes, adicionar la herramienta de servicio al cliente en tiempo real vía GPS desarrollada y ajustada a su preferencia.

Otra fuente de ingreso que tiene el plan es la siguiente, cuando los oferentes necesiten estrategias tácticas digitales para impulsar la venta de un plan, producto o de sus servicios turísticos, se promocionará según necesidad en la plataforma.

Por último, también se tendrá una fuente de ingreso en los Banners publicitarios promocionando destinos turísticos, especialmente la publicidad generada por los gestores de turismo, encargados de la promoción del destino, como lo son entidades municipales y regionales, como las secretarías de turismo municipales y la secretaria de turismo departamental.

Esta publicidad en banner en el portal digital tendrá un costo fijo de \$120.000 por mes de afiliación, como contraprestación de la publicación a los visitantes.

4.9 Recursos Claves

Los recursos claves del plan son los siguientes: el diseño de la plataforma web, la creación de la imagen y contenido (*front⁶ and back⁷*) del portal web, la oficina ubicada en un “*coworking*” donde se tendrá el centro de operaciones de la plataforma, el desarrollo de publicidad y marketing digital, aplicaciones, mercadeo en redes sociales, herramientas tecnológicas para

⁶ Front: La parte del sitio web que ve el cliente (diseño).

⁷ Back: Programación de la página web.

realizar marketing multicanal y recursos para el adecuado funcionamiento del call center para servicio al cliente.

4.10 Actividades y Procesos Claves

Los procesos claves del plan serán los siguientes:

- Creación del Plan de negocios para la estructuración de una plataforma virtual, diseño virtual de la plataforma digital como canal de distribución de planes turísticos en el Valle del Cauca, crear contenido de planes y experiencias Ecoturísticas del Valle del Cauca para ofrecer a los visitantes, venta online de los planes turísticos.
- Negociación con los diferentes oferentes de planes y experiencias en el departamento del Valle del Cauca.
- Estrategias para el Impulso a la venta de los planes vía marketing digital, Servicio al cliente en los procesos de compra, y viaje de los visitantes de la región.

Dentro del análisis de las actividades claves, se plantea el modelo de cadena valor de acuerdo a la teoría de Porter (1985), en esta se describe el desarrollo y la forma en que las actividades se relacionan, y permiten optimizar e interrelacionarse, para generar valor para la empresa misma y el cliente final. Actividades primarias que son esenciales para el desempeño del negocio y el logro de resultados para la empresa, estas actividades vitales que tienen relación directa con los resultados, son actividades que son coordinadas y ejecutadas directamente por el personal de la empresa asesores y gerentes, las actividades de apoyo como infraestructura y tecnología son tercerizadas bajo la supervisión directa de los autores de la propuesta del plan de negocio.

De esta manera, se describen las actividades para lograr la generación de valor y margen, como se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10. Cadena de valor. (Elaboración Propia)

	CADENA DE VALOR				
	Infraestructura	Recursos Humanos	Tecnología		
Actividades de Soporte	Diseno de la plataforma digital, front/back y aplicativo con geolocalizacion (gps)	Selección de personal, motivacion del personal, mantener un adecuado clima laboral, motivando constantemente al cliente interno	Soporte tecnologico y mantenimiento de la plataforma, garantizando eficiencia en las respuestas online a los visitantes		
Actividades Primarias	Creacion de Producto	Logistica Interna	Mercadeo y Ventas	Servicio Pos Venta	MARGEN
	La gerencia comercial realizara las respectivas visitas a los diferentes oferentes de experiencias de ecoturismo, validando la propuesta de valor y verificando las condiciones de los servicios ofrecidos en los diversos planes	Soporte en línea a la personas ue ingresan a la plataforma y tienen inquietudes o inconvenientes, revision estadistica de las visitas a la plataforma y redes sociales, soporte via chat, redes sociales, correo electronico y telefono	Campanas publicitarias en medios digitales, como redes sociales, motores de busqueda y envio de informacion por whatsapp y email/ impulso y promocion de ventas (in/out bound)	Atencion al cliente (para todo lo referente a la post venta y final del viaje de los visitantes)	

4.11 Alianzas Estratégicas

Los principales aliados estratégicos en la propuesta de negocio son los diferentes oferentes de experiencias y planes de ecoturismo en el Valle del Cauca, con ellos se negociará la intermediación, para comercializar sus planes en la plataforma digital, son aliados claves en la medida que son quienes aportan contenido a la plataforma y finalmente establecen en la experiencia ecoturística, el contacto directo con los visitantes.

Otros importantes aliados estratégicos son gestores de turismo y agremiaciones como lo son: ANATO, PROCOLOMBIA, FONTUR, ACODRES, COTELCO, además, organismos de carácter mixto (público-privado) que gestionan e impulsan el turismo, como lo son las secretarías a nivel municipal y departamental, también, los organismos asociados al cuidado del medio ambiente como lo es CVC, Inciva y la participación de universidades donde se fomenta el cuidado y preservación del medio ambiente, generando campañas vivenciales para conservar el ecoturismo del Cali y el departamento del Valle del Cauca.

Para los planes ecoturísticos publicados en la plataforma, se necesitan alianzas estratégicas con oferentes de planes y experiencias ecoturísticas seleccionados previamente, oferentes que

tengan dentro de sus planes: alojamiento, guías de turismo, asistencia médica, medios de transporte, prestadores de servicio turístico, en general, de actividades y experiencias ecoturísticas en el departamento de Valle del Cauca.

Para ilustrar los diferentes puntos a tener en cuenta en el análisis que influyen en el desarrollo y evolución del plan de negocio, se realiza la Tabla 11, para ilustrar el Modelo Canvas, esta es una herramienta para definir y crear modelos de negocio.

Tabla 11. Modelo Canvas. (Elaboración Propia)

<p>Aliados Claves Ofereentes Planes ecoturismo CVC INCIVA ANATO Secretaria de Turismo municipales en Valle del Cauca Secretaria de turismo Departamental. Universidades de Cali</p>	<p>Actividades Claves Diseño digital de planes y experiencias Ecoturísticas Marketing digital de los planes y experiencias ecoturísticas Servicio al cliente, atención al usuario de plataforma</p>	<p>Propuesta de Valor La principal propuesta de valor de este proyecto es diseñar una plataforma digital integradora de oferentes y prestadores de servicios ecoturísticos del Valle del Cauca, ofreciendo a los visitantes a nivel mundial, diferentes tipos de servicios turísticos, creando planes y productos de valor experiencial para los viajeros al departamento del Valle del Cauca.</p>	<p>Relación con el Cliente Redes Sociales: Instagram, Facebook, Twitter, WhatsApp Call center servicio al cliente</p>	<p>Segmentos de Clientes Hombre en edad entre 25 y 65 años Ingresos superiores a \$3.000.000 COP mensuales Extranjero Amante del turismo naturaleza</p>
<p>Estructura de Costes Diseño y montaje plataforma digital Marketing digital Herramientas tecnológicas call center Oficina Coworking</p>		<p>Estructura de Ingresos Comisión por intermediación en la venta de planes ecoturísticos en la plataforma Banners publicitarios que promocionan los distintos destinos turismo (Secretarías Municipales de Turismo) Espacio publicitario para acciones tácticas de oferentes de la plataforma Herramienta GPS para los planes turísticos con servicio de guía, seguimiento a los guías y visitantes</p>		

5. ESTRATEGIA DE MERCADEO

5.1 Objetivo de Mercadeo

El objetivo de mercadeo de este plan es posicionar la plataforma digital, como el principal canal de comercialización en planes de ecoturismo en el departamento del Valle del Cauca, agrupando los principales actores de la cadena de valor y crear experiencias inolvidables a los visitantes de la región.

5.2 Descripción del Producto o Servicio

La plataforma digital o “*Marketplace*”, es un sitio web que se enfoca en la comercialización de planes ecoturísticos en el Valle del Cauca, en esta plataforma nuestros aliados principales serán los oferentes de experiencias ecoturísticas en la región, donde ofrecerán sus planes previamente estructurados y diseñados para los visitantes nacionales e internacionales.

Los planes y experiencias ecoturísticas, que estarán en la plataforma, tendrán 3 grandes divisiones: avistamiento de aves, avistamiento de ballenas, senderismo y paseos ecoturísticos, estos planes tendrán la flexibilidad de tener todo incluido como transporte (Aeropuerto/terminal al destino de alojamiento), servicio de guía en las experiencias ecoturísticas, asistencia médica, alojamiento, servicios de alimentación. De esta forma los visitantes podrán tener la opción de manejar todos los servicios incluidos o escoger los ítems que consideran necesarios para su visita turística a la región.

El visitante elige el plan ecoturístico de su preferencia, cada plan tendrá un espacio para recibir los comentarios y datos del visitante, quien podrá contactar la empresa, a través de la misma plataforma, o mediante el servicio de chat, el correo electrónico, el número de WhatsApp o la línea gratuita de servicio al cliente, de acuerdo a la elección se entrega respuesta con la tarifa del plan elegido, según las características, lo incluido y lo no incluido, adicionalmente se envía el

link de pago para medios digitales. Por otra parte, el oferente de los planes ecoturísticos presenta en la plataforma todo el contenido de experiencia, además se tiene el servicio de una aplicación GPS para que los administradores de oferta ecoturística, puedan realizar seguimiento a sus visitantes y guías, cuando se encuentren en una actividad del destino.

5.3 Grupo Objetivo

El grupo objetivo serán los usuarios finales de la plataforma digital, es decir, los visitantes frecuentes extranjeros, y nacionales que llegan a la región, así como los potenciales visitantes del departamento del Valle del Cauca, sin descuidar los grupos o visitantes locales del departamento, quienes buscan tener una experiencia ecoturística, un encuentro con la naturaleza. Para estos visitantes, la plataforma ofrecerá la posibilidad de obtener información y programación de actividades y destinos en torno a la naturaleza, y todo en un solo lugar, de esta manera el visitante puede elegir la opción de su preferencia.

El foco de los clientes para los planes ecoturísticos son los visitantes admiradores de la naturaleza del país y la región, también, visitantes quienes les gusta vivenciar y sentir la naturaleza, sus entornos de flora y su fauna, aprecian la relación con los pobladores, además de conocer sus costumbres y diversas culturas. Por lo general, son viajeros que no buscan máxima comodidad en su estadía, su mayor inversión la realizan en las actividades de destino, en acumular experiencias, y vivencias de la región que visitan.

5.4 Caracterización de los Clientes

Los planes de ecoturismo que estarán en la plataforma digital, están dirigidos a hombres y mujeres con un rango de edad entre los 25 y 65 años. Existen planes dirigidos a personas individuales, parejas, familias y planes grupales. La plataforma digital está dirigida a personas

con un estrato igual o superior al estrato 3, con un ingreso promedio mensual igual o mayor a \$3.000.000 COP , visitantes amantes de la tecnología, que buscan en el mundo digital, encontrar un lugar que ofrezca las mejores experiencias para sus viajes de turismo.

El otro segmento de clientes, que son también aliados de la plataforma, son los oferentes de experiencias y planes ecoturísticos, quienes tendrán negociaciones con Valle N° verde, para plasmar su contenido de experiencias en el Marketplace, estas experiencias serán validadas en cuanto a su contenido por parte del personal de la plataforma, y se negocia una intermediación entre el 10% y el 15% de comisión de los planes vendidos, adicionalmente, los oferentes podrán hacer en la plataforma activaciones tácticas de impulso para sus ventas de experiencias y destinos, para esto la plataforma cobrará un *fee*⁸ administrativo, a cambio de estas activaciones o acciones puntuales.

Finalmente, otro cliente importante, serán las agremiaciones, secretarías municipales de turismo, secretaria departamental, entidades mixtas que gestionan e impulsan municipios y destinos turísticos, para éstas, se ofertará un campo con banners publicitarios, que permite al visitante conocer el contenido, beneficios, localización, y vídeos del destino.

5.5 Tamaño de Mercado

Para el tamaño de mercado, primero se evaluó información histórica del ingreso de no residentes, quienes desde 2015 ingresaron a Colombia, datos a nivel Nacional obtenidos del Centro de Información Turística de Colombia (CITUR), estos números permiten percibir el comportamiento positivo de los últimos 5 años, donde el mayor crecimiento porcentual se dio en 2017 con un 12%, también se observa que año a año se refleja un crecimiento con números en aumento, reflejando el auge del sector turismo en el país y el impulso que se ha generado desde

⁸ Fee: Tarifa fija

la oferta para la atracción continua en demanda de turistas al país, como se observa en la Tabla 12.

Tabla 12. Llegada de Visitantes Extranjeros No Residentes a Colombia.(Elaboración Propia de acuerdo a información de CITUR – MinTic)

Llegada de Visitantes Extranjeros No Residentes a Colombia					
Año	2015	2016	2017	2018	2019
Visitantes No Residentes	2.288.342	2.529.266	2.837.171	3.107.630	3.213.837
Crecimiento		11%	12%	10%	3%

Igualmente se analiza la llegada de los no residentes al Valle del Cauca, para evaluar este tamaño de mercado, se toman datos de la fuente secundaria de información, De acuerdo a la información del Sistema de Información Turística del Valle del Cauca (SITUR Valle del Cauca) teniendo en cuenta que en este sistema de información turística, se realiza la metodología de encuestas, donde se toma una muestra a la llegada de los no residentes al departamento, y permite enfocarse en los visitantes extranjeros no residentes que llegan a la región y, a su vez, realizan turismo receptivo. De esta manera, se tiene que en el año 2019 llegaron 4.148 visitantes, como se muestra en la Tabla 13, que indicaron haber realizado turismo receptivo, de este total de visitantes, el 26,62% (1104 visitantes) realizo actividades relacionadas con ecoturismo en la región, esta población de visitantes en el año 2019, se toma como base para la evaluación del mercado (encuesta realizada).

Tabla 13. Llegada de extranjeros visitantes no residentes al Valle del Cauca.(Elaboración Propia de acuerdo a información de SITUR Valle del Cauca)

Llegada de Visitantes Extranjeros No Residentes al Valle del Cauca Encuestados en Turismo Receptivo				
Año		2017	2018	2019
Visitantes	No			
Residentes		3601	5702	4148

5.7 Estrategias del Mix de Mercadeo

La plataforma digital estará especialmente enfocada en turistas tanto nacionales como extranjeros, hombres y mujeres con edades entre 25 y 65 años, que tengan pareja y familia, aunque existirán planes para una persona o grupos, interesados en el ecoturismo, que les gusta tener un contacto real con la naturaleza, bajo ciertas comodidades y garantías de un servicio cumplido y completo.

Los clientes, para el plan de negocio, son aventureros, curiosos, respetuosos de la naturaleza y conectados digitalmente, los cuales usan la tecnología para hacer más fácil su vida cotidiana.

A continuación en la Tabla 14 y Tabla 15, se describe el marketing mix: producto, precio, plaza, promoción.

Producto



VALLE N VERDE es una empresa, cuya oferta es la comercialización de planes ecoturísticos del Valle del Cauca, por medio de una plataforma digital, donde se comercializará experiencias de contacto cercano entre los turistas, la flora y la fauna del departamento. Los planes ofrecidos tienen como base el ecoturismo, y la principal característica, es que serán planes previamente validados por el gerente comercial de la plataforma, teniendo en cuenta sean planes verdaderamente experienciales, donde se viva el contacto con el entorno natural, y siempre sobresalga un adecuado servicio al cliente en los diferentes destino, a su vez los visitantes encontrarán planes de relajación, educación, e interacción con la naturaleza.

Beneficios del producto:

- Amigable
- Accesible
- Navegación intuitiva
- Rápido
- Animado
- Información completa

	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación Georreferenciada para oferentes y visitantes <p>La propuesta de valor de VALLE N VERDE es que los visitantes del Valle del Cauca, y Colombia encuentren un lugar integrado donde los oferentes y prestadores de servicios ecoturísticos del Valle del Cauca, ofrezcan a los visitantes diferentes tipos de servicios turísticos, creando planes y productos de valor experiencial para los viajeros al departamento.</p> <p>VALLE N VERDE va a agrupar en un solo lugar, en este caso una plataforma digital, todos los elementos de la cadena de valor, para un viaje ecoturístico experiencial inolvidable en el Valle del Cauca. Otro plus importante que ofrecerá la plataforma, es un desarrollo integral desde la inversión inicial, este desarrollo consiste en una aplicación georreferenciada en la plataforma, que permitirá a los oferentes de las experiencias ecoturísticas, ofrecer a los visitantes descarguen en su móvil una aplicación gratuita, que permitirá mientras el visitante se encuentre en un tour, le permite al administrador del plan ecoturístico saber dónde se encuentra ubicado el visitante, así mismo la aplicación en caso de emergencia podrá enviar localización a policía, bomberos o emergencias médicas. Terminada la experiencia en la plataforma se trazara el recorrido realizado por el visitante, y el oferente obsequiara de manera digital imágenes insignias de los lugares a visitar en la experiencia y una breve reseña de cada destino.</p>
<p>Precio</p>	<p>VALLE N VERDE tiene una propuesta de valor especializada, que se centra en tener un conocimiento específico de la zona y los lugares ecoturísticos de la región, donde sus clientes van a encontrar un servicio asequible y competitivo bajo una propuesta que invita a visitar sitios</p>

	<p>emblemáticos, inhóspitos, encantadores, nativos y poco comerciales.</p> <p>En cuanto al precio, la plataforma realizará negociación con los operadores de planes y experiencias ecoturísticas, estos proveedores serán nuevos oferentes de ecoturismo, que igualmente buscan posicionar e introducir al mercado, con sus productos y servicios, de estos planes, la plataforma obtendría una comisión del 10% al 15% sobre la venta neta del plan o programa elegido por el visitante, según contratación.</p>
<p>Plaza</p>	<p>El Lugar y la logística de distribución de los planes y experiencias turísticas, será a través de la plataforma digital, como principal canal de ventas y es el lugar donde los oferentes (generalmente propietarios de alojamientos, transporte o servicios de guía y operación de destinos ecoturísticos) después de establecer acuerdos con nuestra empresa, nos enviaran sus planes de turismo para ofertas, los que inicialmente serán validados y después serán publicados en la plataforma digital, para que nuestros visitantes puedan escoger la opción de actividad ecoturística de su agrado.</p>
<p>Promoción</p>	<p>El plan de comunicación de VALLE N VERDE estará enfocado principalmente en estrategias de marketing digital. donde nos basaremos en las siguientes estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>SEO (search engine optimization)</i> y <i>SEM (search engine marketing)</i>. motores de búsqueda, posicionamiento en buscadores. • <i>Social media</i> (pauta en Facebook, Instagram) según intereses de los usuarios. • Pauta Youtube: videos con experiencias de viaje que muestren nuestro servicio.

- Micro-influenciadores que se vuelvan multiplicadores de nuestros servicios, los invitaremos a vivir una experiencia VALLE N VERDE y de ahí saldrá contenido orgánico, que no se vea forzado.

Adicional a las estrategias digitales mencionadas, buscamos Alianzas con hoteles en Cali, bonos de descuento por usar nuestros servicios si se hospedan en hoteles aliados, con el objetivo que el hotel se convierta en un medio de comunicación, y divulgación de las experiencias de la plataforma, las acciones con bonos de descuento y promociones se activaran en los meses de temporada baja en turismo, como lo son: febrero, marzo, junio, septiembre, noviembre, acciones conjuntas de descuentos con los oferentes de planes y experiencias ecoturísticas. Así mismo en alianza con los oferentes de planes y experiencias actividades como los *fam trip*⁹ con agentes de viajes de otras ciudades de Colombia y otros países. Igualmente se realizara publicidad offline, en algunas revistas de publicidad gratuita o con canje en publicaciones en la plataforma virtual como lo es check-in, de circulación en el aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón y posiblemente una valla en el muelle de llegada para vuelos internacionales, en este contexto se destacaría lugares y experiencias ecoturísticas en el Valle del Cauca.

Teniendo en cuenta la adaptabilidad de nuestros planes a los diferentes grupos de edades, se realizarán activaciones y muestras del Marketplace en los principales colegios y universidades no sólo de la ciudad, sino tendremos en cuenta la región. Según información de Colegios Colombia,

⁹ Fam Trip: viajes de familiarización de los destinos.

	<p>en Cali tenemos 1.439 colegios, Buenaventura 436, Palmira 196, Armenia 145, Pereira 330, contando sólo las principales ciudades.</p> <p>Respecto a universidades, según el Ministerio de Educación tenemos 39 universidades en Valle del Cauca, 6 en Risaralda y 5 en Quindío con más de 1.000 programas académicos, donde es pertinente realizar una labor de mercadeo, mostrando una interesante oferta de servicio tanto con fines académicos como también de esparcimiento.</p>
--	--

5.8 Presupuesto de Mercadeo y Ventas

La propuesta plataforma digital, tendrá una inversión inicial de \$5.800.000, esta inversión será en capacidad del servidor de la plataforma y en desarrollos *back y front*, diseños de media capacidad inicialmente, soporte y seguros en la plataforma que se invertirán desde el principio, así mismo, el desarrollo de una sencilla aplicación que ofreceremos a los oferentes para que sugieran a los visitantes, y estos libremente descarguen en sus móviles, esta aplicación permitirá que el administrador del plan ecoturístico tenga información sobre la localización del lugar donde están ubicados cada uno de los visitantes que se encuentren en el tour.

Por otra parte, la inversión y estrategia de mercadeo de la empresa está enfocada en el marketing digital, desde éste se realizaran las diversas estrategias y tácticas para la comercialización en planes de ecoturismo.

Tabla 14. Presupuesto de mercadeo y ventas. (Elaboración Propia)

Concepto	Valor PPTO/Mes
Mano de Obra Community Manager	\$ 700.000
Inversión pauta en Motores de Búsqueda	\$ 300.000
Inversión pauta en Redes Sociales	\$ 200.000
Emailing marketing y WhatsApp (por trimestre)	\$ 300.000

Total Inversión mensual	\$ 1.500.000
--------------------------------	--------------

En este presupuesto de Marketing, Tabla 16, el concepto de email masivo y mensajes vía WhatsApp se realizara una vez por trimestre (1 mes por trimestre), los restantes 8 meses la inversión de \$300.000 se reforzará con el impulso en redes sociales y motores de búsqueda (de acuerdo a la necesidad que se presente). Igualmente los asesores de servicio, tendrán la labor de impulsar ventas con los datos obtenidos en redes, y promocionar a nivel local los grupos de salidas de ecoturismo, planes grupales fijados en alianza con un oferente de experiencia ecoturística, estos planes grupales se direccionaran a colegios, universidades, institutos técnicos y fondos de empleados, de esta manera, los asesores realizaran la labor de *in-out bound*¹⁰ en el *call center*, buscando aumentar la comercialización de la plataforma.

Con esta inversión en marketing digital, la meta es alcanzar una conversión mensual entre 200 y 300 *leads*¹¹, estos usuarios pasan a ser registrados en la base de datos y los asesores de servicio pueden generar un contacto más cercano, además, un acompañamiento para las compras que deseen realizar en la plataforma.

5.10 Proyección de Ventas

Según cifras de Situr Valle del Cauca, esta fuente secundaria registra estadísticas de los visitantes no residentes al departamento, quienes cuentan con registros de visitantes encuestados en los últimos 3 años (2017, 2018, 2019). Es importante tener en cuenta que este sistema de información (SITUR), consigna en sus estadísticas, la información que recoge, de acuerdo a la respuesta a encuestas que realizan a los visitantes, por la tanto es parte de una población que

¹⁰ In-out bound: Atención de llamadas entrantes y salientes.

¹¹ Leads: Usuarios registrados en la plataforma.

realiza actividades de turismo receptor en el departamento del Valle del Cauca, esto se muestra en la Tabla 17.

Tabla 15. Número de visitantes Encuestados turismo receptor. (Elaboración Propia de acuerdo a información SITUR Valle del Cauca)

Año	2019	2018	2017
Turismo Receptivo	4148	5702	3601

De acuerdo con la información anterior, y al evaluar un potencial mercado de visitantes que realizan turismo receptivo según datos de 2019 (4148 visitantes), y teniendo en cuenta las estrategias de mercadeo en la plataforma digital se proyecta tener un *Market share*¹² del 18%.

De acuerdo a esta participación de mercado meta (747 visitantes), se enfocan las estrategias de venta en la plataforma digital, según los pesos en rentabilidad que representan los planes ecoturísticos.

Para evaluar los pesos en el mix de ventas de planes, se distribuye como se observa en la Tabla 18.

¹² Market Share: Participación del mercado.

Tabla 16. Mix de ventas de planes de ecoturismo, Ventas proyectadas 1 año la comisión es del 15% del valor de la experiencia a comercializar. (Elaboración Propia)

Distribucion venta Planes de Ecoturismo			
Planes Ecoturismo	Avistamiento de Aves	Avistamiento de Ballenas	Senderismo
Proyeccion en unidades de planes a vender	444	222	74
Peso del plan en el mix de ventas	\$ 2.887.500	\$ 1.900.000	\$ 462.000
Comision de venta 15%	\$ 433.125	\$ 285.000	\$ 69.300
(-3%) comision pasarela de pagos	\$ 86.625	\$ 57.000	\$ 13.860
Comision en COP (\$)	\$ 346.500	\$ 228.000	\$ 55.440

Igualmente, para la fijación de metas de los planes de ecoturismo que se tendrán en la plataforma digital, se consulta a los diferentes oferentes de experiencias ecoturísticas. Para el Avistamiento de Ballenas en el destino de Buenaventura, advierten que junio y septiembre son los meses de mayor movimiento en la actividad, por lo tanto, en estos meses de temporada alta, adicional a las ventas regulares de la plataforma, se venderán grupos de salidas puntuales, los cuales se programan en la plataforma en acuerdo con el oferente y los asesores de servicio realizarán la labor comercial con empresas, instituciones educativas y fondos de empleados, para lo cual se establece una meta de lograr mínimo 8 grupos por año (meta 40 personas/grupo).

En cuanto al avistamiento de aves, además del ofrecimiento e impulso por medio de estrategias en marketing digital en la plataforma, los asesores de servicio ofertarán salidas de grupos programadas en el *Market place*, junto al oferente de la experiencia. Estas salidas de grupos se enfocarán en colegios, universidades e instituciones dedicadas a la conservación del medio ambiente, esto teniendo en cuenta que las salidas guiadas de avistamiento de aves, tienen un gran componente educativo. Económicamente, de acuerdo al sondeo con oferentes de avistamiento de aves, una agencia intermediaria, vende entre 15 y 25 visitantes al mes, se inicia

con una meta de 10 visitantes al mes, y en grupos una meta mínima de 4 grupos al año (mínimo 25 personas/grupo).

En cuanto a senderismo, indagando con los diferentes oferentes de estas experiencias, lo mínimo que vende en promedio una agencia de viajes intermediaria, son 10 a 15 visitantes al mes, proyectamos para el inicio de la venta en la plataforma digital, empezar con 6 ventas de visitantes al mes para esta actividad.

5.11 Proyección de ventas próximos 5 años

Para los próximos 5 años, se proyecta las ventas teniendo en cuenta la información de llegada de visitantes, según las estadísticas históricas de fuentes de datos secundaria para esta investigación de visitantes al país y la región.

En este contexto, se evalúa Colombia, de acuerdo a las estadísticas históricas de la llegada de Visitantes No Residentes Extranjeros al País, para observar cómo ha sido el comportamiento histórico en la llegada de estos visitantes, entre los años 2014 y 2018, debido a que las cifras de cierre del pasado año 2019, aún no están consignadas en la plataforma informativa de MinCiT.

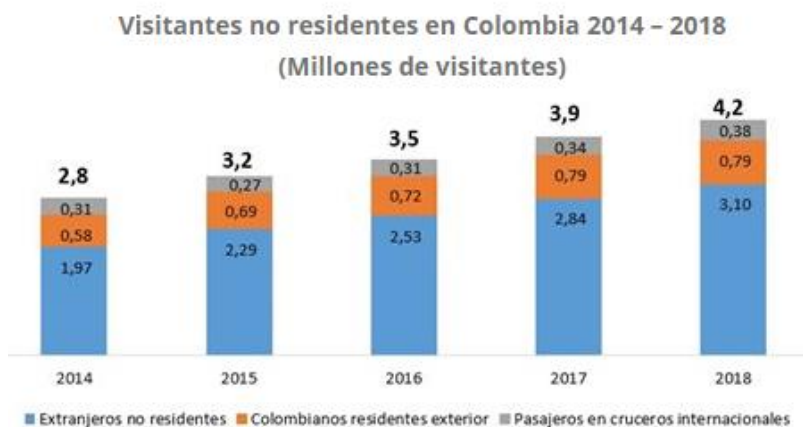


Figura 16. Visitantes no residentes en Colombia 2014-2018. (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2019)

Esta información indica que existe un crecimiento positivo año a año, a partir de 2014, teniendo en el año 2018, el año de mayor número de visitantes al país con 4.200.000 visitantes en total, de este número la mayor participación son los Extranjeros No Residentes con un 74% de participación, así mismo, se puede observar que existe un crecimiento positivo promedio del 11% año a año, como se muestra en la Figura 16.

A nivel departamental, de acuerdo, a la fuente secundaria de información que se maneja, para este proyecto SITUR Valle del Cauca, se tienen los datos históricos, en visitantes al departamento del Valle del Cauca, quienes de acuerdo a la medición de encuestas realizaron turismo receptivo.

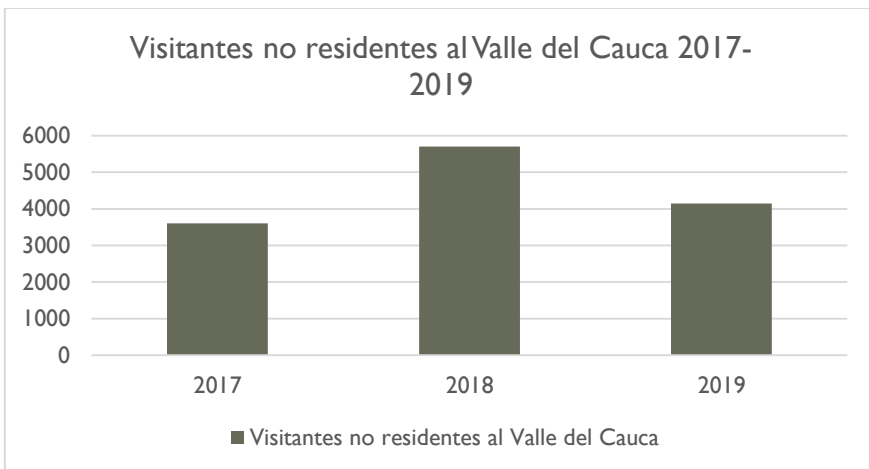


Figura 17. Visitantes no residentes en el Valle del Cauca. (Elaboración Propia)

De acuerdo a las cifras mostradas en la Figura 17, tenemos en promedio una variación del 16% año a año, aunque se ve una disminución en el año 2019, sigue siendo un número positivo la entrada de Visitantes No Residentes al Valle del Cauca. Igualmente, según la información del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, acerca del crecimiento en el último año de turismo en visitantes no residentes ha sido del 15%. En el caso aplicado para el proyecto de la plataforma digital, en las proyecciones de ventas, usaremos un porcentaje del 10% crecimiento constante

para los próximos 5 años, lo que refleja el comportamiento positivo que ha tenido el sector turismo y en especial el ecoturismo, a nivel nacional y departamental.

Tabla 19. Proyección ventas experiencias ecoturismo (5 años) (Elaboración Propia)

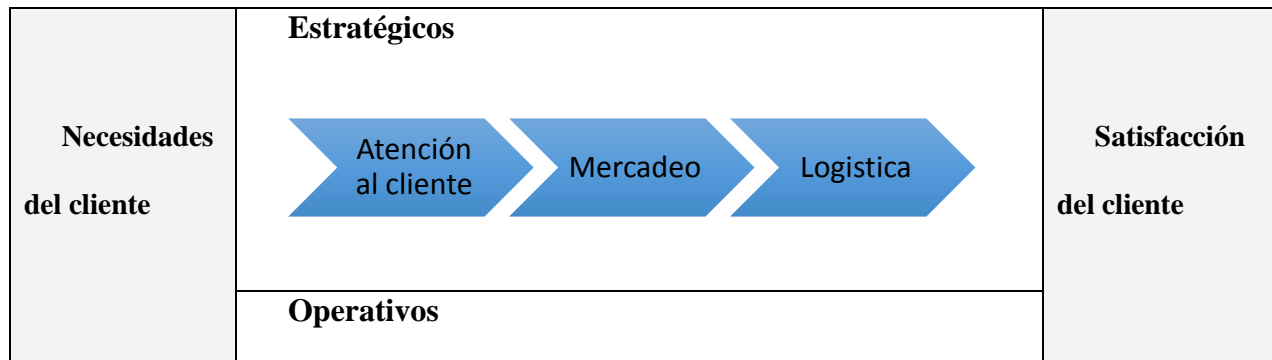
Proyección de ventas a 5 años (en cantidad venta de planes ecoturismo)					
Experiencias a Comercializar	2021	2022	2023	2024	2025
Avistamiento de Aves	444	475	513	554	610
Avistamiento de Ballenas	222	238	257	277	305
Senderismo	74	79	86	92	102
Total	740	792	856	923	1017

6. DISEÑO TÉCNICO - OPERATIVO

6.1 Diseño de los procesos

Para describir el proceso general, se describe en las siguientes figuras, el proceso de introducción y elección de experiencia o plan Ecoturismo, todo parte de una propuesta inicial y de acuerdo al gusto/preferencia del cliente, en el área de reservas se contará con asesores que recibirán las solicitudes de los visitantes y adaptarán de acuerdo a necesidades puntuales del cliente, seguidamente entregarán vía electrónica el Boucher del servicio adquirido.

A continuación, se realizará la descripción del proceso general del *Marketplace* en la Figura 18, para luego mostrar el proceso de compra en la Figura 19.



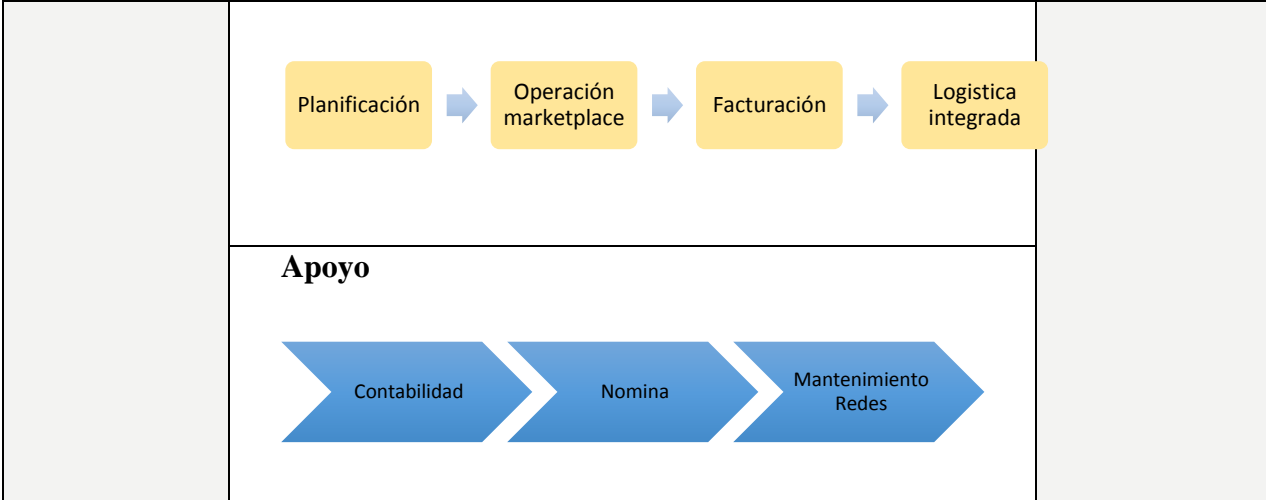


Figura 18. Descripción del flujo de proceso general del Marketplace. (Elaboración Propia)

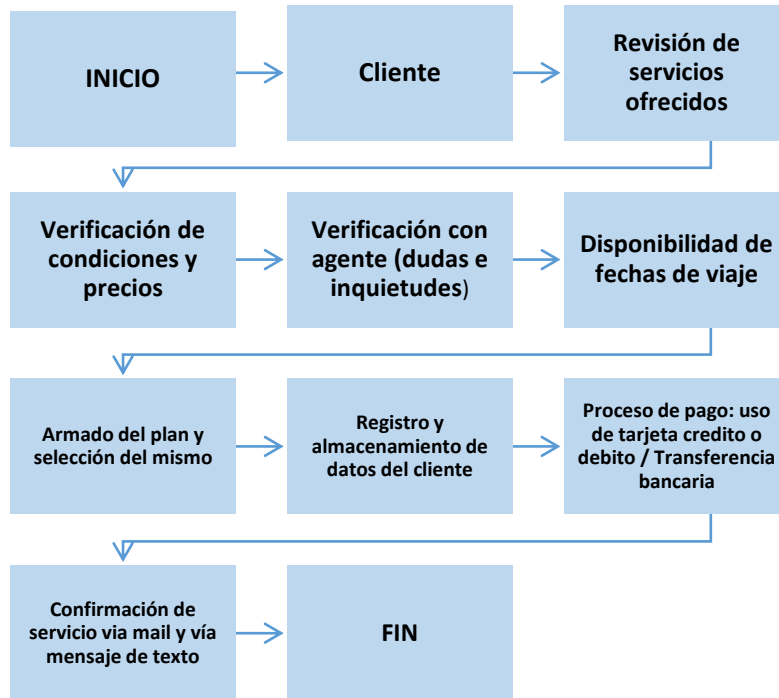


Figura 19. Descripción del flujo de proceso de compra de los planes de ecoturismo en el Valle del Cauca. (Elaboración Propia)

6.2 Reconocimiento de los recursos claves del negocio

Teniendo en cuenta la estructura propuesta para el *Marketplace* se presentan los requerimientos de recursos tangibles, intangibles y proveedores clave.

6.2.1 Recursos Tangibles

En cuanto a equipos, la inversión está principalmente en tecnología, como herramientas básicas del desarrollo y seguimiento del *Marketplace*, también en equipos tecnológicos para la atención del *call center*, como se muestra en la Tabla 19.

Tabla 17. Equipos y maquinaria. (Elaboración Propia)

Nombre	Valor Unitario	Unidades	Valor total
Computador desktop	\$ 1.900.000	2	\$ 3.800.000
Portátil	\$ 2.100.000	2	\$ 4.200.000
Voipeador Cisco para llamadas internacionales	\$ 200.000	1	\$ 200.000
Teléfonos especiales call center	\$ 215.000	2	\$430.000
Equipos celulares	\$500.000	3	\$1.500.000
GRAN TOTAL			\$ 8.200.000

6.2.2 Recursos intangibles

Los gastos pre-operativos para el *Marketplace*, están representados en software y aplicaciones para el funcionamiento óptimo, también en herramientas y servicios tecnológicos para realizar el marketing digital y poder posicionar la plataforma digital e impulsar la venta de los servicios contenidos, como se presentan en la Tabla 20.

Tabla 18. Requerimientos de gastos pre-operativos. (Elaboración Propia)

Nombre	Valor Unitario	Unidades	Valor total
Licencia Microsoft Office	\$ 620.000	2 (Desktop)	\$ 1.240.000
Licencia Google, correos, herramientas pymes	\$532.000	1	\$ 532.000
Adwords & Táctica marketing digital	\$ 1.500.000	12 (1 por mes)	\$ 18.000.000
Planes telefonía móvil	\$ 85.000	3	\$255.000
GRAN TOTAL			\$ 19.772.000

6.2.3 Proveedores/Oferentes clave

Son los proveedores de contenido de la plataforma, donde exponen las experiencias y planes turísticos que tienen al servicio del turismo del Valle del Cauca. Estas empresas, además de ser proveedores en contenido de la plataforma digital, también son usuarios de la plataforma porque usan el *Marketplace*, como un canal de ventas para sus productos y servicios ofrecidos a los visitantes de la región, como se muestra en la Tabla 21.

Tabla 19. Proveedores oferentes de contenido. (Elaboración Propia)

PROVEEDORES	UBICACIÓN	MATERIA PRIMA O SERVICIO	CARACTERÍSTICA O CRITERIO
HOTELES MS CALI	Cadena de hoteles en Cali	Servicio de alojamiento y cuentan con servicio de traslados terrestres	Excelente servicio al cliente, precios moderados
ECO VILLA	Eco Hotel, ubicado en las periferias de la ciudad de Cali	Servicio de alojamiento, senderismo, actividades en zonas verdes, cuenta además con servicio de transporte terrestre	Ubicación del Hotel, servicio al cliente, servicios ofrecidos por el Hotel
ECOLOGGE BAMBU	Ecologge ubicado en el sector de la Leonera (zona rural de Cali)	Servicio de alojamiento, senderismo, camping, caminatas ecológicas con guía profesional	Excelente ubicación, muy buen servicio al cliente, atractiva vista de la naturaleza desde las habitaciones
TRANSPORTE EJECUTIVOS	Servicio de transporte terrestre en la ciudad de Cali	Esta empresa cuenta con buses, van, y carros particulares, brinda servicios de transporte terrestre individual, grupal, transporte en todo el Valle del Cauca	Cubrimiento del servicio de transporte, servicio y atención al cliente 24/7, conocimiento de lugares turísticos por parte del personal
TENERIFE TRAVEL	Agencia operadora de turismo, ubicada en el	Esta empresa cuenta con los servicios de guianza	Variedad en portafolio de servicio, acompañamiento

PROVEEDORES	UBICACIÓN	MATERIA PRIMA O SERVICIO	CARACTERÍSTICA O CRITERIO
	municipio de Tenerife Valle del Cauca	profesional y bilingüismo, para los sectores de Tenerife y los páramos cercanos, donde se realiza senderismo y avistamiento de aves	especializado en los destinos, servicio al cliente
AGENCIA LA LEONERA TOURS	Agencia operadora de turismo, ubicada en el Municipio de Cali, el corregimiento de la Leonera	Servicio de guianza por el corregimiento, senderismo, caminatas ecológicas por bosques del sector, avistamiento de aves	Conocimiento especializado en avistamiento de aves, servicio logístico en los destinos que tiene operación turística
AVS TRAVEL	Agencia de viajes del Pacífico Colombiano	Operador especialista en el avistamiento de ballenas en el Pacífico Colombiano, servicio de transporte terrestre y marítimo, guías profesionales y bilingües	Portafolio con variedad de servicio, conocimiento especializado del destino, servicio al cliente

6.3 Presupuesto de inversión y gastos de operación

El presupuesto de inversión para montaje de la plataforma es estimado en COP \$61.755.726, la principal inversión para el funcionamiento del negocio es la dotación inicial tecnológica, y la inversión inicial en marketing digital, dónde estará enfocada la estrategia de la empresa para lograr atraer a los visitantes al departamento, en cuánto al financiamiento, se contará con un capital que aportarán los socios como recursos propios por \$61.755.726, como se ve en la Tabla 22.

Tabla 20. Cálculo de la inversión inicial requerida para el proyecto. (Elaboración Propia)

CALCULO DE INVERSION INICIAL REQUERIDA PARA EL PROYECTO		
EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN		\$ 9.930.000
Equipo de cómputo de mesa	2	\$ 3.800.000
Equipo de cómputo de portatil	2	\$ 4.200.000
Telefonos fijos	2	\$ 230.000
Celulares	3	\$ 1.500.000
Voipeador cisco	1	\$ 200.000
TECNOLOGIA		\$ 18.250.000
Plataforma de operaciones	1	\$ 18.000.000
Hosting y Dominio	1	\$ 250.000
GASTOS PREOPERATIVOS		\$ 33.575.726
Legales y permisos	1	\$ 800.000
Diseño Plataforma Digital	1	\$ 5.800.000
Licencia office	2	\$ 1.240.000
Costos fijos basicos iniciales	2	25.735.726
	TOTAL INVERSION	61.755.726
	Aporte de Socios	61.755.726
	Pestamo Banca	

6.4 Localización

El centro de operación del *Marketplace*, estará ubicado en un *coworking*¹³, en la Ciudad de Cali, aprovechando las ventajas que brinda este tipo de espacios, tanto en la parte económica como en la laboral, donde entra en juego la variedad de empresas del sector con las que se va a poder tener una relación directa.

En este punto se encontraran agentes de servicio de Valle N` Verde, los cuales estarán encargados de la operación de la plataforma, revisar y subir contenido, asegurar la atención al cliente y dar respuesta a las solicitudes de reservas, y atención general a clientes.

¹³ Coworking: Centro de negocios de trabajo compartido.

Simultáneamente en la ciudad de Cali, se trabajará en conjunto con empresas desarrolladoras de software como WiHermes, quienes se encargarán de actualización del *front* y el *back*.

De acuerdo a la propuesta del proyecto, los canales con los que se cuenta son 100% virtuales; por estos medios se recibirán solicitudes, quejas y reclamos, prestación de servicio de planes e inquietudes o experiencias.

6.4.1 Macro localización

Para analizar la macro localización, primero se evalúan los factores más representativos, otorgándoles un peso, Tabla 23. Luego se realiza una matriz, con las 3 alternativas de ciudad dónde se podría ubicar la empresa sede para las operaciones de la plataforma digital, Tabla 24.

- Factores evaluados:

F1: Ubicación geográfica cercana los destinos comercializados.

F2: Acceso al aeropuerto internacional.

F3: Conectividad y estado de vías intermunicipales.

- Alternativas evaluadas:

A1: Cali (capital Valle del Cauca)

A2: Medellín (ciudad-Colombia)

A3: Bogotá (ciudad-Colombia)

Tabla 21. Pesos de los factores evaluados en la macro localización. (Elaboración Propia)

Factor	Peso
F1	0,40%
F2	0,30%
F3	0,30%

Tabla 22. Alternativas macro localización (Elaboración Propia)

Alternativas\Factores	F1	F2	F3	Sumatoria
Alternativa 1	5	4	4	4,4%
Alternativa 2	3	5	4	3,9%
Alternativa 3	3	4	3	3,3%

De acuerdo a los factores evaluados, la principal ciudad para llevar a cabo la operación de la plataforma es Cali, teniendo en cuenta, que es la capital del departamento del Valle del Cauca, donde cualquier requerimiento presencial con el oferente o visitante, será más rápido teniendo en cuenta la localización geográfica, igualmente se destaca el acceso al aeropuerto internacional Alfonso Bonilla Aragón, y la conectividad vial que existe entre los municipios del departamento.

6.4.2 Micro localización

Para la ubicación de la oficina donde estará ubicada la operación de la plataforma digital y el servicio al cliente, para iniciar se evalúan determinados factores de suma importancia y se les concede un peso, Tabla 25.

- Los factores evaluados fueron:

Factor 1: Costo/oportunidad del local.

Factor 2: Acceso a servicios financieros.

Factor 3: Conectividad a internet.

Factor 4: Seguridad

Tabla 23. Peso de los factores evaluados en la microlocalización. (Elaboración Propia)

Factor	Peso
F1	0,40%
F2	0,20%
F3	0,20%
F4	0,20%

Luego se evalúan las diferentes alternativas, Tabla 26.

- Las alternativas fueron:

Alternativa 1: Ubicación en el coworking.

Alternativa 2: Local en centro comercial.

Alternativa 3: Local con vitrina al público.

Tabla 24. Evaluación alternativas de micro localización. (Elaboración Propia)

Alternativas\Factores	F1	F2	F3	F4	Sumatoria
Alternativa 1	5	4	5	5	4,7
Alternativa 2	5	4	4	3	4,1
Alternativa 3	5	4	3	3	3,9

Para la ubicación de la oficina donde estará ubicada la operación de la plataforma digital y el servicio al cliente, se elige la alternativa 1, de operar desde un coworking, ubicado en el centro comercial Centenario.

El coworking en el centro comercial Centenario, en el costo oportunidad, es el mejor de las 3 alternativas, teniendo en cuenta que el lugar cuenta con todos los servicios públicos y logísticos integrados a bajo costo, además, tiene una excelente ubicación geográfica en la ciudad, con la gran mayoría de los servicios financieros en el mismo lugar, con fibra óptica en el coworking y soporte tecnológico, cabe resaltar que, al estar ubicado en un centro comercial, cuenta con un excelente estándar de seguridad.

7. DISEÑO ORGANIZACIONAL Y FORMA LEGAL

7.1 Modelo organizacional

La empresa será una **sociedad por acciones simplificada (S.A.S)**: La sociedad por acciones simplificadas está reglamentada según la Ley 1258 de 2008 según la Cámara de Comercio, dicha sociedad podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes solo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.

Nombre de la Empresa: Valle en Verde S.A.S

El capital estará a cargo de los dos socios.

Las principales responsabilidades de los socios estarán divididas en:

- Comercial, a cargo de un socio, quien será el encargado de todas las negociaciones con los proveedores de planes y experiencias para el *Market place*, igualmente encargado de las campañas comerciales y marketing para incentivar las ventas en plataforma.
- La otra gran responsabilidad, a cargo del segundo socio, son las operaciones y labores administrativas, quién propenderá por el correcto funcionamiento de la plataforma, las plataformas de pagos, y la administración del personal, además, el cumplimiento de los objetivos puestos a los asesores en la atención de reservas y servicio al cliente, administración de recursos de la empresa (egresos e ingresos)

7.2 Estructura organizacional

En la Figura 20 se muestra como queda establecida la estructura organizacional de la empresa Valle N Verde.

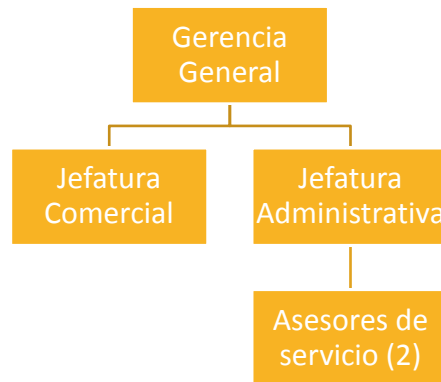


Figura 20. Estructura organizacional Valle N Verde. (Elaboración Propia)

7.3 Cargos y responsabilidades

En la Tabla 27, se realiza una descripción general de los principales objetivos y responsabilidades para el cargo de Gerente General

Tabla 25. Perfil requerido para el cargo de gerente general de Valle N Verde. (Elaboración Propia)

DESCRIPCIÓN, OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO DE GERENTE GENERAL	
Planear, coordinar y verificar el correcto desarrollo y ejecución de los procesos de producción, con base en las políticas y lineamientos establecidos por la empresa, búsqueda continua del desarrollo de la organización y fortalecimiento de la estrategia de crecimiento y expansión.	
I. ASPECTOS DEL CARGO	
Variables a Evaluar	Descripción
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Administración financiera del negocio • Análisis de apertura de nuevos mercados

DESCRIPCIÓN, OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO DE GERENTE GENERAL	
	<ul style="list-style-type: none"> • Esquema de promociones • Productividad del grupo de trabajo • Investigación de innovaciones y tendencias
Líneas de Mando	Gerencias Administrativa, Comercial, Asesores
Indicadores de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento anual del negocio • Incremento del margen del negocio • Planes de innovación • Evaluación clima laboral • Incrementar número de operadores oferentes en la plataforma.
Nivel de Formación y Conocimientos específicos requeridos e Idiomas	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en carreras de ingeniería y/o administrativas con Maestría y/o especialización en mercadeo. • Manejo de indicadores financieros • Gestión de Innovación • Gestión de Desarrollo personal y equipo de trabajo • Habilidades comerciales • Inglés (100%)
Experiencia Laboral	2 años en cargos similares
Conocimientos o Habilidades Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Efectiva • Trabajo en Equipo • Innovación • Negociación efectiva
Edad – Genero	Mayor de 35 años, Indiferente genero
Remuneración	Salario Base: \$2.500.000

En la Tabla 28, se realiza una descripción general de los principales objetivos y responsabilidades para el cargo de jefe comercial.

Tabla 26. Perfil requerido para el cargo de jefe comercial de Valle N Verde. (Elaboración Propia)

DESCRIPCIÓN, OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO DE JEFE COMERCIAL	
Realizar gestiones comerciales, estrategias comercial y digitales, buscando verificar el correcto desarrollo y ejecución de los procesos, con base en las políticas y lineamientos establecidos por la empresa con el fin de buscar la innovación constante, buscando siempre el crecimiento y la expansión.	
II. ASPECTOS DEL CARGO	
Variables a Evaluar	Descripción
Responsabilidades	Análisis de apertura de nuevos mercados Estrategias comerciales Esquema de promociones Productividad del grupo de trabajo Investigación de innovaciones y tendencias
Indicadores de Gestión	Crecimiento anual del negocio Incremento del margen del negocio Planes de innovación Evaluación clima laboral Incrementar número de operadores oferentes en la plataforma
Nivel de Formación y Conocimientos específicos requeridos e Idiomas	Profesional en carreras de ingeniería y/o administrativas con especialización en mercadeo. Manejo de indicadores financieros Gestión de Innovación Gestión de Desarrollo personal y equipo de trabajo Habilidades comerciales Inglés (50%)
Experiencia Laboral	2 años en cargos similares
Conocimientos o Habilidades Específicas	Comunicación Efectiva Trabajo en Equipo

	Innovación Negociación efectiva
Edad – Genero	Mayor de 35 años, Indiferente genero
Remuneración	Salario Base: \$2.000.000

En la Tabla 29, se realiza una descripción general de los principales objetivos y responsabilidades para el cargo de jefe administrativo.

Tabla 27. Perfil requerido para el cargo de jefe administrativo de Valle N Verde. (Elaboración Propia)

DESCRIPCIÓN, OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO DE JEFE ADMINISTRATIVO	
Realizar gestiones administrativas, planeación, seguimiento contable y financiero, siempre buscando el correcto desarrollo y ejecución de los procesos y administrativos, enfocado a las estrategias de crecimiento y expansión.	
III. ASPECTOS DEL CARGO	
Variables a Evaluar	Descripción
Responsabilidades	Administración financiera del negocio Análisis Financiero Productividad del grupo de trabajo
Líneas de Mando	Asesores
Indicadores de Gestión	Crecimiento anual del negocio Incremento del margen del negocio Planes de innovación Evaluación clima laboral Incrementar número de operadores oferentes en la plataforma

DESCRIPCIÓN, OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO DE JEFE ADMINISTRATIVO	
Nivel de Formación y Conocimientos específicos requeridos e Idiomas	Profesional en carreras de ingeniería y/o administrativas con Maestría y/o especialización en mercadeo. Manejo de indicadores financieros Gestión de Innovación Gestión de Desarrollo personal y equipo de trabajo Habilidades comerciales Inglés (100%)
Experiencia Laboral	2 años en cargos similares
Conocimientos o Habilidades Específicas	Comunicación Efectiva Trabajo en Equipo Finanzas Negociación efectiva
Edad – Genero	Mayor de 35 años, Indiferente genero
Remuneración	Salario Base: \$2.000.000

En la Tabla 30, se realiza una descripción general de los principales objetivos y responsabilidades para el cargo de asesor de servicio.

Tabla 28. Perfil requerido para el cargo de asesor de servicio de Valle N Verde. (Elaboración Propia)

DESCRIPCIÓN, OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO DE ASESOR DE SERVICIO	
Gestión comercial, impulso a la venta, servicio al cliente, realizar reservas con proveedores de acuerdo a las solicitudes de los clientes, manejar página web en actualizaciones y actualizar las reservas de los visitantes.	
IV. ASPECTOS DEL CARGO	
Variables a Evaluar	Descripción

DESCRIPCIÓN, OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO DE ASESOR DE SERVICIO	
Responsabilidades	Servicio al cliente Promocionar las experiencias por la plataforma y telemercadeo Asesoría comercial
Indicadores de Gestión	Crecimiento anual del negocio Incremento del margen del negocio Planes de innovación Evaluación clima laboral Incrementar número de operadores oferentes en la plataforma
Nivel de Formación y Conocimientos específicos requeridos e Idiomas	Técnico y/o profesional en carreras administrativas Trabajo en equipo Habilidades comerciales Inglés (50%)
Experiencia Laboral	12 meses en cargos similares
Conocimientos o Habilidades Específicas	Comunicación Efectiva Trabajo en Equipo Innovación Negociación efectiva
Edad – Genero	Mayor de 22 años, Indiferente genero
Remuneración	Salario Base: \$1.200.000

7.4 Aspectos legales

Para la creación del *MaketPlace* de Ecoturismo en el Valle del Cauca, lo primero que se debe realizar es constituirse legalmente en la Cámara de comercio y la DIAN (Obtención del RUT), después de obtener estos documentos, se debe solicitar con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el certificado de operación de turismo (RNT), luego, con esta documentación y la

creación como agencia de viajes y proveedores de actividades turísticas, se crea la plataforma digital, que se establece como canal de comercialización entre la oferta y la demanda de planes ecoturísticos en el Valle del Cauca. En la Figura 21, se pueden observar las generalidades de una empresa de turismo.

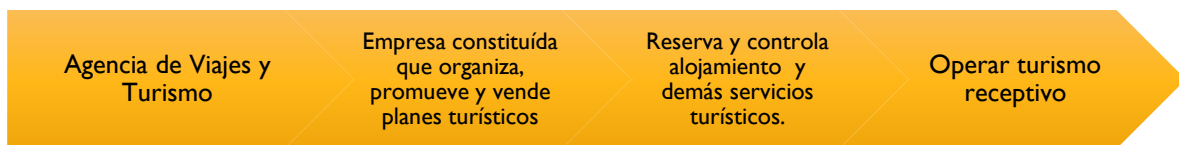


Figura 21. Generalidades de una empresa de turismo. (Elaboración Propia)

7.4.1 De las Normas que Regulan a Las Agencias de Viajes

Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-TS 003

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia ha elaborado las Normas Técnicas Sectoriales de Turismo Sostenible para dar cumplimiento a los principios de sostenibilidad y calidad turística y de esta forma dar una respuesta eficaz a clientes y consumidores, teniendo como base los tipos de agencias de viaje descritos en el Decreto 502 de 1997.

La NTC-TS 003 se apoya en tendencias de empresas sostenibles, donde el pilar del negocio va de acuerdo al respeto al medio ambiente, inclusión de comunidades que rodean el ámbito turístico, empleo bajo unas condiciones justas y el crecimiento económico de las partes. Dentro del marco de la sostenibilidad se debe tener en cuenta 3 dimensiones: la económica, la sociocultural y la ambiental como se describe en la Figura 22.

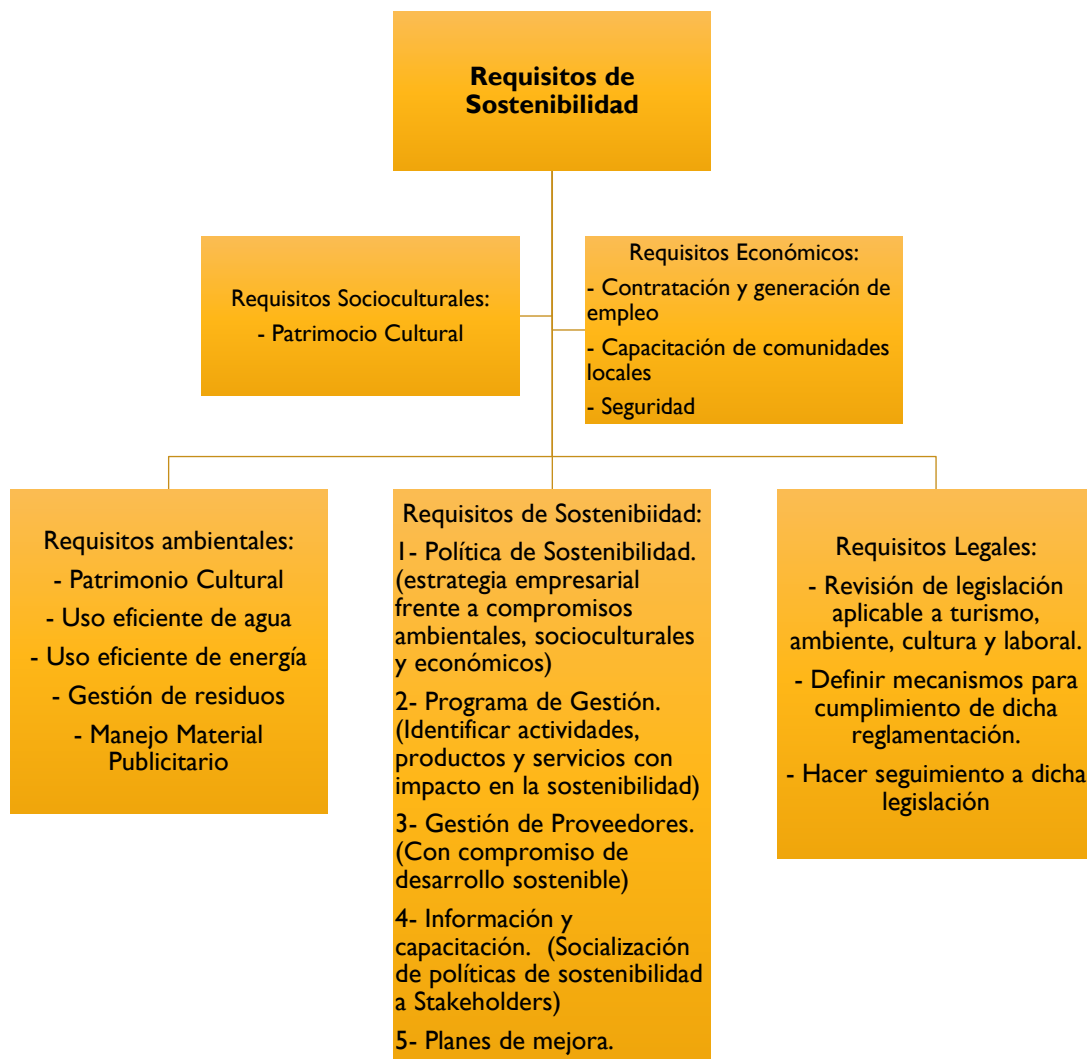


Figura 22. Generalidades NTC-TS-003. (Elaboración Propia)

8. IMPACTO AMBIENTAL

El departamento del Valle del Cauca es un lugar que ofrece diversidad de posibilidades desde el punto de vista ambiental. Sin embargo, es un departamento desconocido para gran parte de visitantes de Colombia como, también, para los mismos pobladores del departamento, este desconocimiento hace que no se valore la diversidad de recursos naturales existentes, y, tampoco se identifique el potencial de los servicios ambientales que ofrece la región. Esto, además, se traduce en indiferencia y, por tanto, no se genera sentido de pertenencia ni apropiación con el territorio.

De acuerdo al informe Valle Visión 2032 (Gobernación del Valle del Cauca, 2018) es necesario crear mecanismos de promoción de los destinos donde se genere sentido de pertenencia por parte de los mismos pobladores, y se otorgue un impulso promocional doméstico e internacional, para que los potenciales visitantes, puedan conocer todo lo que se puede observar y vivir en la región.

Dentro de las actividades de promoción, también es importante la educación en todos los niveles, donde se juega un papel decisivo en los procesos de apropiación social del conocimiento que permita a la comunidad en general, y a los potenciales visitantes conocer las condiciones ambientales y la adaptación de los currículos educativos. La valoración de los saberes tradicionales y la difusión de la información serán vitales para la construcción de conocimientos ambientales en el departamento.

Es por esto que la inversión y el desarrollo de un turismo sostenible, incluyendo el ecoturismo, y turismo cultural, buscan crear conciencia ambiental, conservar y proteger el medio

ambiente. El ecoturismo, además de ser una actividad lúdica, despierta y educa los diferentes visitantes en aspectos como respetar la fauna y la flora silvestre, la diversidad biológica, los ecosistemas y la diversidad cultural, se propende por medios de transporte sostenible que permita la circulación de personas, manteniendo la conectividad entre ciudades y zonas rurales, pero siempre teniendo en cuenta la conservación del medio ambiente.

La región está gestionada por un sistema institucional ambiental, quienes coordinan e imparten espacios donde exista un compartir de innovación y estrategias, entre la Academia-Estado-Empresa, esto ha permitido generar el desarrollo de sectores productivos, que permitan un aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, entre estas actividades están: bioindustria, ecoturismo, y el clúster de formación ambiental (*cluster*¹⁴ en construcción).

El Valle del Cauca, es una región con iniciativas en educación, innovación en tecnologías limpias y está iniciando en fuertes campañas de educación y cultura ambiental, actividades que, muchas veces, pueden usar el ecoturismo como un mecanismo para impactar a pobladores y potenciales visitantes de la región. Como lo señala el artículo 3 del Código Ético Mundial para el Turismo (Organización Mundial del Turismo, 1999) las autoridades públicas de cada país, región y locales, deberán incentivar modalidades en desarrollo turístico que permitan ahorrar recursos naturales escasos y valiosos, como el agua y la energía, y evitar en lo posible la producción de desechos. Se deberá gestionar una adecuada distribución en el tiempo y en el espacio, respecto a los movimientos de turistas y visitantes, siempre buscando equilibrar mejor la frecuencia en visitas, con el fin de reducir la presión que ejerce la actividad turística en el medio ambiente y de aumentar sus efectos beneficiosos en el sector turístico y en la economía local del destino.

¹⁴ Cluster: Concentración de empresas interconectadas en la actividad económica que desarrollan y están cerca geográficamente.

El turismo de naturaleza y el ecoturismo son reconocidos como formas de turismo especialmente enriquecedoras, siempre y cuando, respeten el patrimonio natural, la población local y se realicen de acuerdo a la capacidad de ocupación de los lugares turísticos.

9. ANÁLISIS DE VIABILIDAD FINANCIERA

9.1 Descripción del Proyecto de Inversión

El presupuesto de inversión para montaje de la plataforma es un estimado de COP \$61.755.726, como se expresa en la Tabla 31.

Según, lo mencionado en el planteamiento de la creación de la plataforma digital, lo principal para el funcionamiento del negocio, es la dotación inicial tecnológica, y la inversión inicial en marketing digital, donde estará enfocada la estrategia de la empresa para atraer visitantes al departamento.

Para el financiamiento del proyecto, se contará con un capital que aportarán los socios, a través, de sus recursos propios, para un total de \$61.755.726, de los cuales, cada socio invertirá un 50% del total.

Tabla 29. Descripción costos e inversión inicial. (Elaboración Propia)

CALCULO DE INVERSION INICIAL REQUERIDA PARA EL PROYECTO		
EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN		\$ 9.930.000
Equipo de cómputo de mesa	2	\$ 3.800.000
Equipo de cómputo de portatil	2	\$ 4.200.000
Telefonos fijos	2	\$ 230.000
Celulares	3	\$ 1.500.000
Voipeador cisco	1	\$ 200.000
TECNOLOGIA		\$ 18.250.000
Plataforma de operaciones	1	\$ 18.000.000
Hosting y Dominio	1	\$ 250.000
GASTOS PREOPERATIVOS		\$ 33.575.726
Legales y permisos	1	\$ 800.000
Diseño Plataforma Digital	1	\$ 5.800.000
Licencia office	2	\$ 1.240.000
Costos fijos basicos iniciales	2	25.735.726
	TOTAL INVERSION	61.755.726
	Aporte de Socios	61.755.726
	Pestamo Banca	

9.2 Análisis Financiero

Para iniciar el análisis financiero, se calcula el punto de equilibrio y las tasas que sirven para el análisis financieros. Los ingresos se establecen para un escenario equilibrado, donde las ventas, de acuerdo a la proyección realizada, buscan captar el 18% en la participación del mercado de visitantes no residentes, teniendo en cuenta las diferentes estrategias de mercadeo de la empresa.

9.3 Punto de Equilibrio

Para calcular el punto de equilibrio, se deben tomar los costos fijos que tendrá la empresa para su operación. Después se calculan, los costos de operación, que se identificaron como los costos variables, que hacen parte del proceso comercial y, por último, el precio de venta que se manejará en algunos planes de ecoturismo que se toman como ejemplo.

De esta forma, se calculan los ingresos y los costos mencionados para el funcionamiento de la plataforma digital, de esta manera en el primer año de operaciones, se necesitarían ventas por un ingreso anual mínimo de \$188.289.381 pesos m/cte, como se observa en la Tabla 32.

Tabla 30. Punto de equilibrio por año (Elaboración Propia)

PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS POR AÑO	
	VENTA EN PESOS
AÑO 2021	\$ 188.289.381
AÑO 2022	\$ 195.976.732
AÑO 2023	\$ 204.033.076
AÑO 2024	\$ 212.476.124
AÑO 2025	\$ 221.324.439

INTERPRETACION :

EN CADA UNO DE LOS AÑOS EL NEGOCIO PRESENTA VENTAS SUPERIORES A LAS NECESARIAS PARA LOGRAR EL PUNTO DE EQUILIBRIO .

9.4 Costos Fijos

Estos son los costos administrativos y operativos, los que deben ser cubiertos para la operación de la empresa, como lo son los salarios del personal administrativo, equipos de cómputo, y documentos legales y administrativos de la empresa, como se observa en la Tabla 33.

Tabla 31. Costos Fijos Mensuales (Elaboración Propia)

	MES
DEPARTAMENTO DE ADMON	\$ 5.597.099
GERENTE Y OTRO PERSONAL ADMINISTRATIVO	2.000.000
SUBSIDIO	-
SUBTOTAL	2.000.000
PRIMA	166.600
CESANTIA	166.600
VACACIONES	83.333
I/C	1.666
PENSION	240.000
ARL 0.522%	10.440
CAJA DE COMPENSACIÓN	80.000
DEPRECIACIÓN EQUIPO DE COMPUTO	70.000
AMORTIZACION PREOPERATIVOS	55.960
PLATAFORMA DE OPERACIONES	1.500.000
CONTADOR	600.000
LEGALES (CCC)	591.000
FRA ELECTRONICA Y OROS	31.500
VARIOS	

MERCADEO Y LOGISTICA	\$ 10.164.709
GERENTE Y OTRO PERSONAL ADMINISTRATIVO	4.400.000
SUBSIDIO	205.708
SUBTOTAL	4.605.708
PRIMA	383.655
CESANTIA	383.655
VACACIONES	183.333
I/C	3.837
PENSION	528.000
ARL 0.522%	22.968
CAJA DE COMPENSACIÓN	176.000
DEPRECIA EQUIPO DE COMPUTO Y COM	95.500
AMORTIZACION PREOPERATIVOS	503.636
SERVICIOS PÚBLICOS	255.000
MERCADEO DIGITAL	1.500.000
COWORKING	1.500.000
SUSCRIPCIÓN RNT	23.417
VARIOS	
FINANCIEROS	\$ -
INTERES Y OTROS	
TOTAL GASTOS FIJOS	\$ 15.761.808

9.5 Proyección y Análisis de los Estados Financieros

Los estados financieros del proyecto se calcularon teniendo en cuenta una proyección de crecimiento asociado a la proyección de ventas de la plataforma digital, adicionalmente se contempló en los cálculos una penetración del mercado del 18% en las ventas de planes

ecoturísticos en el Valle del Cauca, en el primer año. Para los siguientes años se proyectó un incremento del 10% año a año. Todos los análisis se hacen basados en el primer año de operación. Para todos los ingresos se utilizó el Core del negocio que es la intermediación en la venta de planes ecoturísticos, ventas enfocadas en 3 tipos de planes de ecoturismo relevantes en la plataforma digital.

9.5.1 Estado de Resultados

Todos los ingresos de la empresa se derivan de las ventas realizadas con la plataforma digital, como se comentó en la herramienta Canvas en la segmentación del mercado, se tendrán 3 formas de ingresos en la plataforma, la fuente principal de ingresos y Core del negocio es la intermediación en la ventas de planes de ecoturismo de los oferentes que conectaran sus propuestas por medio del Marketplace, otro ingreso por acciones tácticas de algún oferente de planes, que necesite tener acción puntual en la página, para impulsar ventas, y por último, el ingreso recibido por la publicidad y banners publicitarios de destinos turísticos, campañas realizadas por agremiaciones, y secretarías de turismo, que buscan incentivar sus destinos

En el análisis, se tomará en cuenta el ingreso percibido en la venta de 3 tipos de planes representativos de ecoturismo. El ingreso y los gastos, se evaluarán respecto a estos planes. Adicionalmente, al costo fijo que se invierte en marketing y operación de la plataforma. Como se muestra en la Tabla 34.

Tabla 32. Estado de resultados y proyección a 5 años. (Elaboración Propia)

	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025
INGRESOS	190.343.868	213.444.000	241.584.457	273.434.952	315.215.812
COSTO VARIABLE	5.710.316	6.403.320	7.086.610	8.203.049	9.456.474
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	184.633.552	207.040.680	234.497.847	265.231.903	305.759.338
GASTOS ADMINISTRACION	60.664.187	62.611.147	64.651.561	66.789.915	69.030.911
GASTOS VENTAS & MERCADEO & LOGISTICA	121.976.513	127.486.283	133.260.522	139.311.925	145.653.795
GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1.992.853	16.943.250	36.585.764	59.130.062	91.074.632
IMPORENTA 32%	637.712,87	5.252.407,49	10.975.729,10	18.921.619,99	29.143.882,20
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	1.355.140	11.690.842	25.610.035	40.208.442	61.930.750
RESERVA LEGAL 10%	135.514	1.169.084	2.561.003	4.020.844	6.193.075
UTILIDADES A DISTRIBUIR	1.219.626	10.521.758	23.049.031	36.187.598	55.737.675
MAS: RESERVAS	135.514	1.169.084	2.561.003	4.020.844	6.193.075
MAS: AMORTIZACIONES	6.715.145	6.715.145	6.715.145	6.715.145	6.715.145
MAS: DEPRECIACIONES	1.986.000	1.986.000	1.986.000	1.986.000	1.986.000
FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO	10.056.285	20.391.988	34.311.180	48.909.588	70.631.895

9.5.2 Flujo de Caja

Durante toda la proyección financiera se analizará los valores en flujo total de caja, y las cifras de ingreso percibido por la venta de planes de ecoturismo de la plataforma digital, como se ve en la Tabla 35.

Tabla 33. Flujo de caja y proyección a 5 años. (Elaboración Propia)

	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025
INGRESOS	190.343.868	213.444.000	241.584.457	273.434.952	315.215.812
COSTO VARIABLE	5.710.316	6.403.320	7.086.610	8.203.049	9.456.474
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	184.633.552	207.040.680	234.497.847	265.231.903	305.759.338
GASTOS ADMINISTRACION	60.664.187	62.611.147	64.651.561	66.789.915	69.030.911
GASTOS VENTAS & MERCADEO & LOGISTICA	121.976.513	127.486.283	133.260.522	139.311.925	145.653.795
GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1.992.853	16.943.250	36.585.764	59.130.062	91.074.632
IMPORENTA 32%	637.712,87	5.252.407,49	10.975.729,10	18.921.619,99	29.143.882,20
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	1.355.140	11.690.842	25.610.035	40.208.442	61.930.750
RESERVA LEGAL 10%	135.514	1.169.084	2.561.003	4.020.844	6.193.075
UTILIDADES A DISTRIBUIR	1.219.626	10.521.758	23.049.031	36.187.598	55.737.675
MAS: RESERVAS	135.514	1.169.084	2.561.003	4.020.844	6.193.075
MAS: AMORTIZACIONES	6.715.145	6.715.145	6.715.145	6.715.145	6.715.145
MAS: DEPRECIACIONES	1.986.000	1.986.000	1.986.000	1.986.000	1.986.000
FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO	10.056.285	20.391.988	34.311.180	48.909.588	70.631.895

Este flujo de caja será utilizado posteriormente para hacer la evaluación financiera del negocio utilizando el TIR y el VPN.

9.5.3 Evaluación Financiera del Proyecto por TIR y VPN

El proyecto tiene unos costos variables bajos, el margen de contribución ponderado es alto, esto es importante para la empresa buscar lograr ventas que superen su punto de equilibrio pues los aumentos de venta reflejan una ganancia muy positiva. Según los cálculos realizados, la Tasa Interna de Retorno es superior al 35%, un valor positivo que presenta la propuesta del negocio y demuestra que es recomendable la inversión en este negocio pues se dará al inversor una ganancia en retorno.

Igualmente el Valor Presente Neto (VPN) de la inversión entrega un resultado por encima de uno, lo cual quiere decir que el valor presente de los flujos que se generarán son positivos y la empresa será rentable. Para el cálculo del VPN, utilizamos la Tasa de Interés de Oportunidad (TIO), para la utilización de esta herramienta de evaluación, se estableció una tasa mínima aceptable de rendimiento del 25% anual, como se denota en la Tabla 36.

Tabla 34. TIR y VPN calculados a partir del flujo de caja y su proyección a 5 años. (Elaboración Propia)

Cálculos Tasas	
TIR	35,9%
TIO	25,0%
VPN	\$ 20.085.525

9.6 Análisis de Escenarios

Para el presente proyecto, entre las variables que pueden afectar el desempeño del mismo y los resultados financieros será el porcentaje de mercado (*Market share*) al que se logre captar con la comercialización y el crecimiento en ventas para los años siguientes. La evaluación se realiza en el escenario equilibrado, el escenario pesimista y el escenario optimista.

9.6.1 Escenario Equilibrio (Escenario esperado)

El análisis realizado en el presente proyecto se hizo bajo la premisa de un escenario equilibrado; los resultados de la propuesta son dados, a partir de la proyección para lograr desde el primer año una participación de mercado del 18% del total de visitantes no residentes del Valle del Cauca, que busquen en el Ecoturismo la actividad favorita en sus viajes y turismo.

Para lograr este escenario, se tendrá como principal estrategia, las acciones en el plan de marketing digital que la empresa diseñó, trabajando de la mano de los diferentes oferentes de experiencias ecoturísticas, brindando un excelente servicio y buscando siempre impactar más potenciales mercados de los visitantes de la región.

9.6.2 Escenario Pesimista

Para este escenario pesimista se evalúa teniendo en cuenta el mismo potencial de visitantes y población expuesto en el proyecto, pero sólo alcanzando el 14% en la participación del mercado de visitantes no residentes en el primer año, cuatro puntos menos de *Market Share* que la proyección en el escenario equilibrado, esto pondría en condiciones difíciles a la empresa, debido a que, según el análisis financiero se estaría afectando la TIR y VPN. Adicional, las utilidades del ejercicio serían negativos los dos primeros años y hasta después del 3 año se consigue números positivos en el ejercicio, como se ve en la Tabla 37 y Tabla 38.

Tabla 35. Estado de Resultados y proyección a 5 años para el escenario pesimista. (Elaboración Propia)

	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024
INGRESOS	152.275.094	170.755.200	193.267.565	218.747.961	252.172.650
COSTO VARIABLE	4.568.253	5.122.656	5.669.288	6.562.439	7.565.179
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	147.706.842	165.632.544	187.598.278	212.185.522	244.607.470
GASTOS ADMINISTRACION	60.664.187	62.611.147	64.651.561	66.789.915	69.030.911
GASTOS VENTAS & MERCADEO & LOGISTICA	121.976.513	127.486.283	133.260.522	139.311.925	145.653.795
GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-34.933.858	-24.464.886	-10.313.806	6.083.682	29.922.764
IMPONETA 32%	- 11.178.834,46	- 7.584.114,66	- 3.094.141,74	1.946.778,19	9.575.284,57
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	-23.755.023	-16.880.771	-7.219.664	4.136.904	20.347.480
RESERVA LEGAL 10%	- 2.375.502	- 1.688.077	- 721.966	413.690	2.034.748
UTILIDADES A DISTRIBUIR	-21.379.521	-15.192.694	-6.497.698	3.723.213	18.312.732
MAS: RESERVAS	-2.375.502	-1.688.077	-721.966	413.690	2.034.748
MAS: AMORTIZACIONES	6.715.145	6.715.145	6.715.145	6.715.145	6.715.145
MAS: DEPRECIACIONES	1.986.000	1.986.000	1.986.000	1.986.000	1.986.000
FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO	-15.053.878	-8.179.626	1.481.481	12.838.049	29.048.625

Tabla 36. TIR y VPN para el escenario pesimista. (Elaboración Propia)

Calculo Tasas	
TIR	-15%
TIO	25%
VPN	\$ (63.780.153)

9.6.3 Escenario optimista

Para el análisis optimista, la empresa buscaría lograr un *Market Share* del 20% del mercado en el primer año, creciendo dos puntos por encima del escenario equilibrado. Un panorama como este pondría a la empresa con unas optimas ganancias, de acuerdo a las tasas, alcanzaría una TIR superior al 65,5% un valor interesante para la inversión. En cuanto a la VPN, tendría un valor de \$82.423.230 igualmente positivo, estos ingresos adicionales en este escenario, permitirían a la empresa tener más dinero disponible para realizar inversión en investigación y desarrollo que le permita seguir innovando en la plataforma digital y creando mecanismos de capacitación y

consultoría a los diferentes oferentes, logrando mejorar, cada día, en los servicios a prestar para los visitantes de la región. Lo anterior se resume en la Tabla 39 y Tabla 40.

Tabla 37. Flujo de caja y proyección a 5 años del escenario optimista. (Elaboración Propia)

	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024
INGRESOS	213.185.132	241.291.460	278.160.795	320.663.765	376.382.300
COSTO VARIABLE	6.395.554	7.238.744	8.344.824	9.619.913	11.291.469
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	206.789.578	234.052.716	269.815.971	311.043.852	365.090.831
GASTOS ADMINISTRACION	60.664.187	62.611.147	64.651.561	66.789.915	69.030.911
GASTOS VENTAS & MERCADEO & LOGISTIC	121.976.513	127.486.283	133.260.522	139.311.925	145.653.795
GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	24.148.879	43.955.286	71.903.888	104.942.011	150.406.125
IMPORENTA 32%	7.727.641,26	13.626.138,77	21.571.166,32	33.581.443,55	48.129.960,12
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	16.421.238	30.329.148	50.332.721	71.360.568	102.276.165
RESERVA LEGAL 10%	1.642.124	3.032.915	5.033.272	7.136.057	10.227.617
UTILIDADES A DISTRIBUIR	14.779.114	27.296.233	45.299.449	64.224.511	92.048.549
MAS: RESERVAS	1.642.124	3.032.915	5.033.272	7.136.057	10.227.617
MAS: AMORTIZACIONES	6.715.145	6.715.145	6.715.145	6.715.145	6.715.145
MAS: DEPRECIACIONES	1.986.000	1.986.000	1.986.000	1.986.000	1.986.000
FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO	25.122.383	39.030.293	59.033.867	80.061.713	110.977.310

Tabla 38. TIR y VPN para el escenario optimista. (Elaboración Propia)

Calculo Tasas	
TIR	65,5%
TIO	25%
VPN	\$ 82.423.230

10. CONCLUSIONES

- El segmento de ecoturismo en el Valle del Cauca demuestra un gran potencial y una gran oportunidad para el negocio, debido a que el turismo de naturaleza tiene gran acogida entre los visitantes nacionales y extranjeros no residentes, por lo que existe un mercado potencial real para el negocio, que permite cumplir con el objetivo comercial del mismo.
- La plataforma digital, comercializa un completo portafolio de productos y servicios ecoturísticos en el departamento, los que se dispondrán en la parrilla de servicios.
- Los planes estarán embarcados en tres grandes conceptos de actividades; avistamientos de aves, avistamiento de ballenas y senderismo; serán diversificados y localizados en diferentes lugares que ofrece el departamento, teniendo siempre presente un excelente servicio al cliente y portafolio flexible de planes.
- Existirán planes predeterminados y otros flexibles, que le permitirá al usuario crear su propio itinerario, de acuerdo a sus gustos, necesidades y preferencias, esto le permitirá diseñar su plan de viajes, de acuerdo a su complacencia.
- La empresa será constituida como una Sociedad por Acciones Simplificada, pues este tipo de sociedad presenta ventajas para la empresa y los socios, además, en el estudio organizacional se determinó las necesidades de recurso humano que requiere la plataforma, teniendo en cuenta el requisito de prestar un adecuado servicio al cliente a los potenciales visitantes, consultar sus dudas y requerimientos para el funcionamiento normal.
- En la evaluación financiera se estableció una inversión inicial por valor de \$61.755.726 de pesos, y donde se observa que el proyecto de la plataforma digital

cuenta con un flujo de caja conveniente cerrando el quinto año con un saldo de \$ 70.631.895 millones.

- Se concluye que el proyecto de la plataforma digital es económicamente viable ya que esta presenta un nivel adecuado de rentabilidad obteniendo un VPN de \$20.085.524 millones y una tasa interna de retorno del 35,9%, evidenciándose que el proyecto cuenta con la capacidad de satisfacer la rentabilidad mínima esperada.
- Se determinó que el proyecto tiene un impacto social y ambiental positivo, contribuyendo a los estándares de calidad del turismo de naturaleza, apoyando iniciativas de emprendimiento y empleo de los diferentes oferentes de experiencias ecoturísticas, también, contribuyendo a la protección del medio ambiente como política de turismo sostenible y responsable.

11. REFERENCIAS

- Banco de la República. (2019). *Reporte de inflación*. Recuperado de <https://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-inflaci-n>; el 1 de Febrero de 2020.
- Blog Informetercer sector ambiental (2016). *Cuaderno del campo No 12*. Recuperado de http://afundacionesnaturaleza.org/wp-content/uploads/2018/05/Informe12-Ecoturismo_web.pdf el 25 de enero 2020.
- Blog viajero Travelgrafía (2020). *Avistamiento de ballenas jorobadas en el Pacífico Colombiano*. Recuperado de <https://travelgrafia.co/blog/ballenas-jorobadas/>; el 20 de enero 2020.
- Situr (Sistema de información turística del Valle del Cauca) (2019). *Estadísticas nacionales- flujo de turistas- turismo receptor*. Recuperado de <http://www.siturvalle.com/reportes-estadisticos/turismo-receptor> el 20 de Mayo de 2020.
- Buenaventura en línea. (2018). *En Junio inicia avistamiento de ballenas en el pacífico*. Recuperado de <https://buenaventuraenlinea.com/en-junio-inicia-temporada-de-avistamiento-de-ballenas-en-el-pacifico> : el 22 de mayo de 2020.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2020). *Qué son las sociedades por acciones simplificadas?*. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Registros-Publicos/Que-son-las-sociedades-por-acciones-simplificadas>: el 15 de Mayo de 2020.
- Cámara de Comercio de Cali. (2020). *Ritmo laboral No 61 Fuente: Ritmo Laboral – Camara de Comercio de Cali*. Recuperado de <https://www.ccc.org.co/category/informes-economicos/ritmo-laboral-2018/>; el 6 de Marzo 2020.
- Cámara de Comercio de Cali. (2013). *Turismo un sector que florece*. Recuperado de <https://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/turismo-un-sector-que-florece/>; el 2 de febrero 2020.
- Citur – Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2020). *Estadísticas nacionales- flujo de turistas- turismo receptor*. Recuperado de

http://www.citur.gov.co/estadisticas/df_viajeros_ciudad_destino/all/2: el 20 de Mayo de 2020.

Colegios Colombia. (2020). *Colegios por departamento y ciudad*. Recuperado de <https://www.colegioscolombia.com/colegiosporciudad.php>: el 20 de Mayo de 2020.

Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación. (2017). *Los objetivos de Desarrollo Sostenible en Colombia y el Aporte de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación*. Recuperado de https://minciencias.gov.co/sites/default/files/objetivos_de_desarrollo_sostenible_en_colombia_y_el_aporte_de_la_ctei_2.pdf : el 8 de febrero 2020.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2018). *Mercado laboral por departamentos año 2018*. Boletín Técnico 2018. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml_depto/Boletin_dep_18.pdf: el 8 de febrero de 2020.

Gobernación del Valle del Cauca. (2018). *Anuario estadístico del Valle del Cauca 2018*. Recuperado de <https://www.valledelcauca.gov.co/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=viewpdf&id=28551>: el 7 de Febrero de 2020.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2020). *Informa nacional de turismo 2019*. Recuperado de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-turismo/2019/diciembre/oe-turismo-enero-diciembre-12-03-2020.pdf.aspx>: el 20 de mayo de 2020.

Ministerio del trabajo. (2019). *Debemos luchar para aumentar la participación de la mujer en la fuerza laboral*. Recuperado de <http://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/marzo/debemos-luchar-para-aumentar-la-participacion-de-la-mujer-en-la-fuerza-laboral-ministra-alicia-arango>: el 7 de Febrero de 2020.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2018). *Norma Técnica Sectorial Colombiana NTC-TS-003*. Recuperado de <https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=5d23adff-33ee-4303-b924-2dd34a9d27a9>: el 21 de Mayo de 2020.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2018). *El turismo obtuvo resultados históricos en el 2018*. Recuperado de

<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/el-turismo-obtuvo-resultados-historicos-en-2018>: el 24 de Mayo de 2020.

Ministerio de Educación Nacional. (2015). *Compendio Estadístico de la Educación Colombiana*. Recuperado de https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-360739_recurso.pdf: el 21 de Mayo de 2020.

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. *La innovación como fuente de desarrollo*. Recuperado de https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-6308_recurso_1.pdf: el 4 de Febrero de 2020.

Moreno, M.C. y Bautista, V. et al . (2011). *Fiestas tradiciones y costumbres de Archidona*. Dialnet Unirioja, ISBN 9788496659681, págs. 161-177. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4754710>: el 10 febrero de 2020.

Hernández, A. (2007, mayo). *El Ecoturismo como Estrategia de Desarrollo Sostenible: Un análisis basado en la teoría económica*. Entelequia, Revista Interdisciplinar (No. 5). Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/0BznreGikN7KkWhqBqERfZkF4Y1U/view>: el 7 de marzo 2020.

Lacouture, M. (2018, noviembre). *Turismo naturaleza, tendencia mundial*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/analisis/maria-claudia-lacouture-402341/turismo-naturaleza-tendencia-mundial-2797710>: el 08 de julio de 2020.

Reportur. (2019). *Colombia aumenta más de 4% el número de turistas extranjeros*. Recuperado de <https://www.reportur.com/colombia/2019/11/10/colombia-aumenta-numero-turistas-extranjeros-mas-4/>: el 10 de febrero de 2020.

Revista Dinero. (2019). *Colombia tendrá pruebas piloto de 5G en telecomunicaciones en 2020*. Recuperado de <https://www.dinero.com/tecnologia/articulo/como-implementara-colombia-la-tecnologia-5g/279895> : el 7 de febrero de 2020.

Rueda Esteban, N. (2012, mayo, 15). TLC Colombia-Estados Unidos y sus implicaciones en el turismo. *Revista Universidad Externado de Colombia*. Recuperado de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/3402/3525>: el 12 de Febrero de 2020.

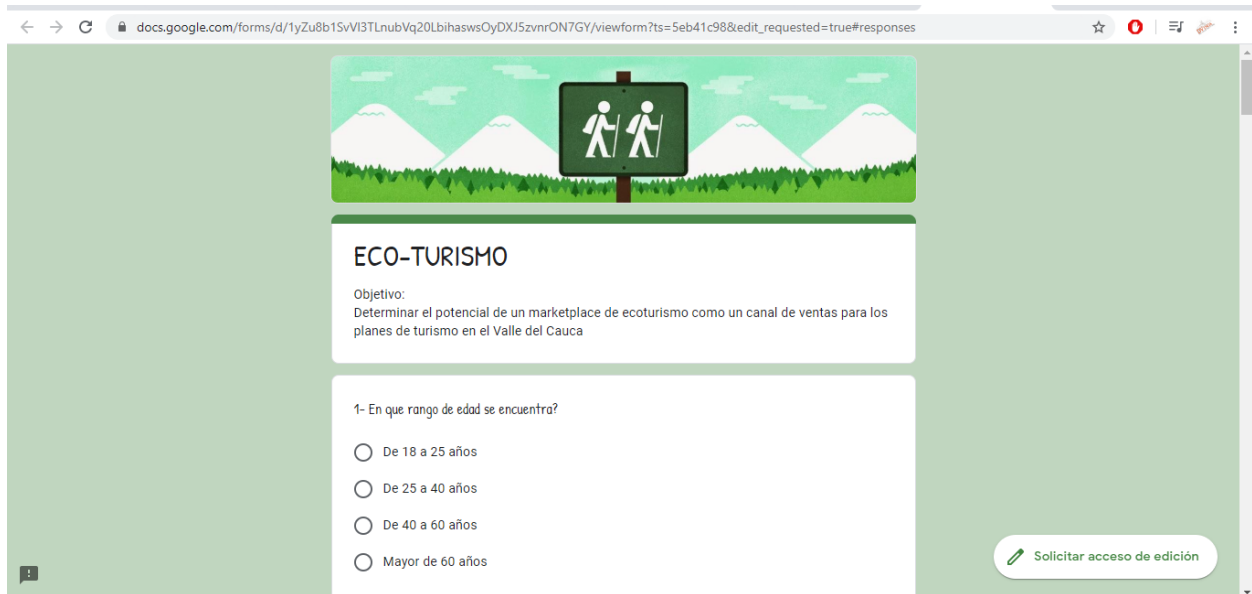
- The International Ecotourism Society. (2020). *A Path Towards Better Conservation*. Recuperado de <https://ecotourism.org/news/ecotourism-a-path-towards-better-conservation/>; el 7 Febrero 2020.
- The International Ecotourism Society. (2015). *The Definition*. Recuperado de <https://ecotourism.org/what-is-ecotourism/>; el 8 de marzo de 2020.
- Portafolio. (2019). *Desempleo en Colombia no cede*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/desempleo-en-colombia-octubre-de-2019-536070>; el 13 de Febrero de 2020.
- Portafolio. (2019). *Inflación no cede en Colombia*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/inflacion-en-colombia-durante-octubre-de-2019-535288>; el 4 de febrero de 2020.
- Portafolio. (2019). *Turismo en Colombia aumentó 10,4% durante 2018*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/turismo-en-colombia-aumento-10-4-durante-2018-525125>; el 1 de febrero de 2020.
- Periódico El País. (2019). *El Valle tiene todo para apostarle más al turismo, dice Mincomercio*. Recuperado de <https://www.elpais.com.co/economia/el-valle-tiene-todo-para-apostarle-mas-al-turismo-dice-mincomercio.html>; el 19 de Mayo de 2020.
- SITUR Valle. (2018). *El Valle del Cauca sale en busca de turistas*. Recuperado de <http://www.siturvalle.com/noticia/el-valle-del-cauca-sale-en-busca-de-turistas>; el 5 de marzo de 2020.
- SITUR Valle. (2017). *Informe técnico – Turismo receptivo para Cali, Valle del Cauca y resto del Valle*. Recuperado de <http://www.siturvalle.com/storage/Clientes/Gobernacion/Situr/documentos/tercer-informe-turismo-receptivo.pdf>; el 8 de febrero de 2020.
- SITUR Valle. (2019). *Turismo receptivo mayo 2019*. Recuperado de <file:///Users/carlosmariosanchezg/Downloads/12934-Mayo%202019%20Informe%20Turismo%20Receptivo.pdf>; el 16 de febrero de 2020.

12. ANEXOS

ANEXO A.

Formato de encuestas y respuestas para el plan de negocio (Elaboración Propia)

<https://docs.google.com/forms/d/1yZu8b1SvVI3TLnubVq20LbihaswsOyDXJ5zvrON7GY/edit?ts=5eb41c98#responses>



The image shows a screenshot of a Google Forms survey titled "ECO-TURISMO". The survey is displayed in a browser window with the URL <https://docs.google.com/forms/d/1yZu8b1SvVI3TLnubVq20LbihaswsOyDXJ5zvrON7GY/edit?ts=5eb41c98#responses>. The survey has a green and white theme with a header image showing two hikers on a trail. The main content of the survey is as follows:

ECO-TURISMO

Objetivo:
Determinar el potencial de un marketplace de ecoturismo como un canal de ventas para los planes de turismo en el Valle del Cauca

1- En que rango de edad se encuentra?

- De 18 a 25 años
- De 25 a 40 años
- De 40 a 60 años
- Mayor de 60 años

In the bottom right corner of the form, there is a button labeled "Solicitar acceso de edición" (Request edit access).

ANEXO B

OPERADORES PLANES ECOTURISMO VALLE DEL CAUCA

OPERADOR OFERENTE	LUGAR	ACTIVIDADES Y SERVICIOS
Nómadas y Caminantes	Pradera	Paramos, Volcanes, Aventura extrema
Chilo Ranch Adventure	Cartago	Turismo Natural, Paisajes, norte del Valle
Mi Montaña	El Cerrito	Ecoturismo, Turismo Naturaleza en Paramos
Cultour	Trujillo	Ecoturismo, Avistamiento de Aves, Turismo Naturaleza, rural y comunitario
Tu Ginebra	Ginebra	Ecoturismo
Turismo La Cumbre	La Cumbre	Turismo Naturaleza y Senderismo
90 Grados	Cali	Turismo Rural y Zonas Protegidas
Destino Pacifico	Buenaventura	Avistamiento de Ballenas, Senderismo, Turismo en el Mar
AVS Travel	Buenaventura	Avistamiento de Aves, Avistamiento de Ballenas
Leonera Travel	La Leonera	Senderismo, Avistamiento de Aves
Ecolodge Bambú	La Leonera	Senderismo, Avistamiento de Aves, Glamping
Corporación de Turismo El Darién	Calima, El Darien	Ecoturismo en Calima, Avistamiento de Aves
Hotel Calima	Restrepo	Ecoturismo, Senderismo
Naish	El Darien	Ecoturismo, Actividades en Embalse Calima
Bonanza	Jamundí	Reserva Natural, Ecoturismo, Senderismo
Bichaue	La Leonera	Ecoturismo, Turismo Cultura

ANEXO C.

COSTOS VARIABLES

El Costo Variable (CV) representado en un 3% es el cobro de la pasarela de pagos, quien recibe el dinero y transfiere a la cuenta de la empresa, los valores que están como precios de venta son la comisión del 15%, comisión por la comercialización de los planes de ecoturismo.

costo variable POR SERVICIO				
	UNIDAD	Precio de venta		
AVISTAMIENTO BALENAS	1	\$ 368.264		
INSUMOS	UNID DE COMPR	PRECIO U.C	CONSUMO	VALOR TOTAL
		Costo variable unitario		11.048
		mc		357.216
		%mc		97%
		%cv		3%

costo variable unitario				
	UNIDAD	Precio de venta		
AVISTAMIENTO AVES	20	\$ 235.052		
	UNID DE COMPR	PRECIO U.C	CONSUMO	VALOR TOTAL
		Costo variable unitario		7.052
		mc		228.000
		%mc		97%
		%cv		3%

costo variable unitario				
	UNIDAD	Precio de venta		
SENDERISMO	20	\$ 57.113		
	UNID DE COMPR	PRECIO U.C	CONSUMO	VALOR TOTAL
		Costo variable unitario		1.713
		mc		55.400
		%mc		97%
		%cv		3%

ANEXO D.

COSTOS VARIABLES Y MARGEN DE CONTRIBUCION TOTAL ESCENARIO NORMAL

- PROYECCION 5 AÑOS

COSTOS VARIABLES Y MARGEN DE CONTRIBUCION TOTAL ESCENARIO NORMAL AÑO 1

PRODUCTOS O SERVICIOS	VENTA AÑO	zPARTICI EN	margen ponderado	PRECIO VENTA	COSTO VARIAB	MARGEN CONT	z COST VAR
	UNIDADES	VENTAS	unitario	UNITARIO	UNITARIO	UNITARIO	PROMEDIO
AVISTAMIENTO BALLENAS	222	30,00%	\$ 107.165	\$ 368.264	11.048	357.216	
AVISTAMIENTO AVES	444	60,00%	\$ 136.800	\$ 235.052	7.052	228.000	
SENDERISMO	74	10,00%	\$ 5.540	\$ 57.113	1.713	55.400	
	740	1,0	\$ 249.505				3,00%

COSTOS VARIABLES Y MARGEN DE CONTRIBUCION TOTAL ESCENARIO NORMAL AÑO 2

inf 4.8%

PRODUCTOS O SERVICIOS	VENTA AÑO	zPARTICI EN	PROMED PONDE	PRECIO VENTA	COSTO VARIAB	MARGEN CONT	z COST VAR
	UNIDADES	VENTAS	RADO UNITARIO	UNITARIO	UNITARIO	UNITARIO	PROMEDIO
AVISTAMIENTO BALLENAS	238	30,00%	\$ 112.309	\$ 385.941	11.578	374.362	
AVISTAMIENTO AVES	475	60,00%	\$ 143.366	\$ 246.334	7.390	238.944	
SENDERISMO	79	10,00%	\$ 5.806	\$ 59.855	1.796	58.059	
	792	1,0	\$ 261.481				3,00%

COSTOS VARIABLES Y MARGEN DE CONTRIBUCION TOTAL ESCENARIO NORMAL AÑO 3

PRODUCTOS O SERVICIOS	VENTA AÑO	zPARTICI EN	PROMED PONDE	PRECIO VENTA	COSTO VARIAB	MARGEN CONT	z COST VAR
	UNIDADES	VENTAS	RADO UNITARIO	UNITARIO	UNITARIO	UNITARIO	PROMEDIO
AVISTAMIENTO BALLENAS	257	30,00%	\$ 117.700	\$ 404.466	12.134	392.332	
AVISTAMIENTO AVES	513	60,00%	\$ 150.248	\$ 258.158	7.745	250.413	
SENDERISMO	86	10,00%	\$ 6.085	\$ 62.728	1.882	60.846	
	855	1,0	\$ 274.032				2,93%

COSTOS VARIABLES Y MARGEN DE CONTRIBUCION TOTAL ESCENARIO NORMAL AÑO 1

PRODUCTOS O SERVICIOS	VENTA AÑO UNIDADES	%PARTICI EN VENTAS	PROMED PONDE RADO UNITARIO	PRECIO VENTA UNITARIO	COSTO VARIAB UNITARIO	MARGEN CONT UNITARIO	% COST VAR PROMEDIO
AVISTAMIENTO BALLENAS	277	30,00%	\$ 123.349	\$ 423.880	\$ 12.716	411.164	
AVISTAMIENTO AVES	554	60,00%	\$ 157.460	\$ 270.550	\$ 8.116	262.433	
SENDERISMO	92	10,00%	\$ 6.377	\$ 65.739	\$ 1.972	63.767	
	924	1,0	\$ 287.186				3,00%

COSTOS VARIABLES Y MARGEN DE CONTRIBUCION TOTAL ESCENARIO NORMAL AÑO 5

PRODUCTOS O SERVICIOS	VENTA AÑO UNIDADES	%PARTICI EN VENTAS	PROMED PONDE RADO UNITARIO	PRECIO VENTA UNITARIO	COSTO VARIAB UNITARIO	MARGEN CONT UNITARIO	% COST VAR PROMEDIO
AVISTAMIENTO BALLENAS	305	30,00%	\$ 129.270	\$ 444.226	\$ 13.327	430.900	
AVISTAMIENTO AVES	610	60,00%	\$ 165.018	\$ 283.536	\$ 8.506	275.030	
SENDERISMO	102	10,00%	\$ 6.683	\$ 68.894	\$ 2.067	66.827	
	1.016	1,0	\$ 300.971				3,00%