

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE “PAISAJE CAFETERO
S.A.S.”, UN ACCESO MULTIPLATAFORMA A LOS SERVICIOS TURÍSTICOS DEL
TRIANGULO DEL CAFÉ.

PRESENTADO POR:

DAVID ROMERO ORREGO

JAVIER MONSALVE CASTRO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA DE CALI

FACULTA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI 2019

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE “PAISAJE CAFETERO
S.A.S.”, UN ACCESO MULTIPLATAFORMA A LOS SERVICIOS TURÍSTICOS DEL
TRIANGULO DEL CAFÉ.

PRESENTADO POR:

DAVID ROMERO ORREGO

JAVIER MONSALVE CASTRO

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

DIRECTOR:

DIEGO ALEJANDRO PELAEZ CADENA

Magister en Finanzas

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA DE CALI

FACULTAD DE CIENCIA ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI 2019

Santiago de Cali, junio 14 de 2019

Doctor

SILVIO BORRERO CALDAS

Decano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIA

La Ciudad

Por medio de la presente estamos entregando a usted el trabajo de Grado cuyo titulo es PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE “PAISAJE CAFETERO S.A.S.”, UN ACCESO MULTIPLATAFORMA A LOS SERVICIOS TURÍSTICOS DEL TRIANGULO DEL CAFÉ.

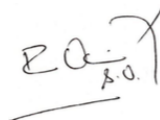
Esperamos que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito paa el cual fue elaborado

Atentamente,



JAVIER MONSALVE CASTRO.

Código 6324664



DAVID ROMERO ORREGO

Código 6119325

Santiago de Cali,

Marzo 13 de 2019

Doctor SILVIO BORRERO CALDAS

Decano de la 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 NEGOCIO PARA LA PUESTA EN MARCHA DE PAISAJE CAFETERO SAS, UN ACCESO MULTIPLATAFORMA A LOS SERVICIOS TURÍSTICOS DEL TRIÁNGULO DEL CAFE", realizado por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana, nombres: David Romero Orrego, Javier Monsalve Castro, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentado a evaluación.

Atentamente,

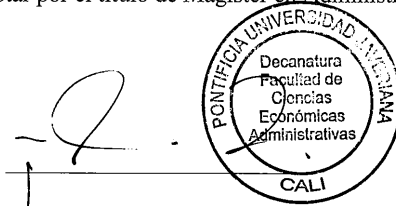


Carlos Ariel Buriticá Gómez

ARTÍCULO 23 de la resolución No. 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 negocios para la puesta en marcha de "PAISAJE CAFETERO S.A.S.", un acceso multiplataforma a los servicios turísticos del Triángulo del Café. Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magister en Administración de Empresas.



Silvio Borrero Caldas

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Gladis", is written over a horizontal line.

Gladis Rodriguez Muñoz

Directora de Posgrados

A handwritten signature in black ink is written over a horizontal line.

Jurado

A handwritten signature in black ink, appearing to read "CAB", is written over a horizontal line.

Carlos Ariel Buriticá Gómez

Tutor del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 14 de junio de 2019

Notas Explicativas.

A continuación, se exponen y definen algunos de los principales términos que facilitan la comprensión de los procesos comerciales y administrativos asociados a las actividades turísticas en primera instancia; y, en segundo término, del comercio de bienes y servicios a través de medios electrónicos. Las definiciones que se presentan (de manera literal), corresponden a variables turísticas incluidas en el *Glosario Básico para Entender el Turismo* (Organización Mundial del Turismo, 2008) y monitoreadas internacionalmente mediante un sistema de definiciones, clasificaciones, datos e indicadores que, por su origen, deben formar parte esencial de cualquier iniciativa turística en todos los ámbitos territoriales. Los términos y sus respectivas definiciones son;

Turismo.

El turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales. Estas personas se denominan visitantes (que pueden ser turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico.

Áreas protegidas

Territorio de manejo especial para la administración y conservación del ambiente y los recursos naturales renovables.

Destino principal de un viaje

El destino principal de un viaje turístico es el lugar visitado que es fundamental para la decisión de realizar el viaje. Ver también motivo principal de un viaje turístico.

Ecoturismo

Actividad turística que se desarrolla sin la alteración del equilibrio del medio ambiente y sin daños a la naturaleza. Busca compatibilizar la actividad turística con la ecología.

Entorno habitual

El entorno habitual de una persona, concepto clave en turismo, se define como la zona geográfica (aunque no necesariamente contigua) en la que una persona realiza sus actividades cotidianas habituales.

Formas de turismo

Existen tres formas fundamentales de turismo; el turismo interno, turismo receptor y turismo emisor. Estas pueden combinarse de diferentes modos para dar lugar a las siguientes otras formas de turismo: turismo interior, turismo nacional y turismo internacional.

Gasto turístico

El gasto turístico hace referencia a la suma pagada por la adquisición de bienes y servicios de consumo, y de objetos valiosos, para uso propio o para regalar, durante los viajes turísticos y para los mismos.

Grupo de viaje

Un grupo de viaje se define como visitantes que realizan juntos un viaje y comparten los gastos vinculados con el mismo.

Industrias turísticas

Las industrias turísticas (también conocidas como actividades turísticas) son aquellas que generan principalmente productos característicos del turismo. Los productos característicos del turismo son aquellos que cumplen uno o ambos de los siguientes criterios:

(a) El gasto turístico en el producto debería representar una parte importante del gasto total turístico (condición de la proporción que corresponde al gasto/demanda).

(b) El gasto turístico en el producto debería representar una parte importante de la oferta del producto en la economía (condición de la proporción que corresponde a la oferta). Este criterio supone que la oferta de un producto característico del turismo se reduciría considerablemente si no hubiera visitantes.

Inventarios turísticos

Proceso por el cual se registran ordenadamente los factores físicos y culturales, como un conjunto de atractivos que sirven para elaborar productos turísticos en una región.

Motivo (principal) de un viaje turístico

El motivo principal de un viaje turístico se define como el motivo sin el cual el viaje no habría tenido lugar. La clasificación de los viajes turísticos con arreglo al motivo principal hace referencia a nueve categorías; esta tipología permite identificar diferentes subconjuntos de visitantes (visitantes de negocios, visitantes en tránsito, etc.) Ver también destino principal de un viaje.

Sector del turismo

El sector turismo, tal y como se contempla en la CST, es el conjunto de unidades de producción en diferentes industrias que producen bienes y servicios de consumo demandados por los visitantes. Estas industrias se denominan las industrias turísticas debido a que la adquisición por parte de visitantes representa una porción tan significativa de su oferta que, en ausencia de éstos, dicha producción se vería reducida de manera significativa.

Turismo interior

El turismo interior engloba el turismo interno y el turismo receptor, a saber, las actividades realizadas por los visitantes residentes y no residentes en el país de referencia, como parte de sus viajes turísticos internos o internacionales.

Turismo interno

El turismo interno incluye las actividades realizadas por un visitante residente en el país de referencia, como parte de un viaje turístico interno o de un viaje turístico emisor.

Turismo nacional

El turismo nacional abarca el turismo interno y el turismo emisor, a saber, las actividades realizadas por los visitantes residentes dentro y fuera del país de referencia, como parte de sus viajes turísticos internos o emisores.

Tourism Towards 2030

Informe de la OMT que ofrece un pronóstico a largo plazo actualizado y una evaluación del desarrollo del turismo para las dos próximas décadas, de 2010 a 2030. Es un proyecto de investigación de amplio espectro, que toma como punto de partida el trabajo realizado por la OMT en el ámbito de la previsión a largo plazo desde la década de 1990.

Viaje turístico

El término viaje turístico designa todo desplazamiento de una persona a un lugar fuera de su lugar de residencia habitual, desde el momento de su salida hasta su regreso. Por lo tanto, se refiere a un viaje de ida y vuelta. Los viajes realizados por los visitantes son viajes turísticos.

Visitante

Un visitante es una persona que viaja a un destino principal distinto al de su entorno habitual, por una duración inferior a un año, con cualquier finalidad principal (ocio, negocios u otro motivo personal) que no sea la de ser empleado por una entidad residente en el país o lugar visitados. Un visitante (interno, receptor o emisor) se clasifica como turista (o visitante que pernocta), si su viaje incluye una pernoctación, o como visitante del día (o excursionista) en caso contrario.

Adicionalmente, se presentan algunos de los términos de uso común en los informes del sector turístico emitidos por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia.

Personal ocupado

Corresponde al personal que labora en la empresa o establecimiento, contratado de forma directa por esta o a través de empresas especializadas, y a los propietarios, socios y familiares sin remuneración fija. Puede ser ocupado permanente, ocupado temporal, temporal contratado por la empresa directamente o temporal suministrado a través de agencias especializadas.

Servicios

Productos heterogéneos generados cada vez que son solicitados, sobre los cuales no recaen derechos de propiedad por parte del usuario y no pueden ser negociados por separado de su producción, transportados o almacenados.

Ventas de mercancías asociadas a la prestación del servicio

Ingresos netos obtenidos por la venta de las mercancías asociadas con la prestación de un servicio particular, es decir, las que forman parte del paquete completo del servicio ofrecido por la empresa.

Ventas de otras mercancías

Ingresos netos obtenidos por la venta de otras mercancías que haya efectuado la empresa y con independencia a la prestación del servicio.

Resumen

En el mercado mundial, el sector turístico se ha posicionado como una de las alternativas económicas más promisorias, a razón de ello los gobiernos nacionales y regionales están incentivando la oferta turística en búsqueda de impactar positivamente las economías comunitarias y locales. Para Colombia no ha sido diferente y, debido a sus atractivos naturales y culturales, la tendencia del sector es bastante alentadora.

Como parte de este proceso y debido a las constantes bajas del precio internacional del café, empieza a surgir y consolidarse la actividad turística en los departamentos de Caldas, Quindío y Risaralda como respuesta a la crisis generada en su sector económico, pero enfatizando en el turismo rural; soportado en una red de alojamientos en fincas cafeteras sencillas, que se han ido transformando conforme aparecen otros requerimientos de turismo, tales como el turismo de aventura y el turismo de naturaleza a los que contribuye la variedad paisajística y natural de la Zona. El establecimiento de los primeros parques temáticos en el departamento del Quindío y la declaratoria del Paisaje Cultural Cafetero como patrimonio de la humanidad aumentaron el interés nacional e internacional por los atractivos de la zona logrando que el triángulo del café se convirtiera en el segundo destino turístico a nivel nacional después de la Costa Atlántica, especialmente en épocas de temporada alta.

Además de lo anterior, el crecimiento en el acceso a dispositivos inteligentes y redes de servicios, sumado al incremento constante de transacciones a través de medios electrónicos generan una oportunidad para la creación de un sistema multiplataforma que facilite a los turistas de alto ingreso conocer, adquirir, disfrutar y valorar los bienes y servicios turísticos de lujo que se ofrecen en la región del triángulo del café.

TABLA DE CONTENIDO

1	ANTECEDENTES	19	Eliminado
1.1	Descripción de la empresa	19	Eliminado
1.2	Desempeño y evolución histórica de la empresa.....	22	Eliminado
1.3	Análisis del Entorno y del Sector Económico	23	Eliminado
1.3.1	Análisis PESTEL	24	Eliminado
1.3.2	Entorno Económico Mundial.....	30	Eliminado
1.3.3	El Turismo en el Desarrollo Económico de Colombia.....	31	Eliminado
1.4	Análisis interno y externo. Matriz DOFA.....	36	Eliminado
1.5	Accionistas o socios.....	37	Eliminado
2	ANÁLISIS DE MERCADO	39	Eliminado
2.1	Investigación de Mercado	39	Eliminado
2.1.1	Formulación del problema u oportunidad.....	39	Eliminado
2.1.2	Planteamiento de Hipótesis.....	41	Eliminado
2.1.3	Definición del Objetivo General de la Investigación de Mercado.....	41	Eliminado
2.1.4	Formulación de objetivos específicos de la investigación de Mercado.....	41	Eliminado
2.1.5	Tipo de investigación (exploratoria, descriptiva, monitoreo).....	41	Eliminado
2.1.6	Fuentes de Datos.....	42	Eliminado
2.1.7	Diseño de los Instrumentos Utilizados	42	Eliminado
2.1.8	Plan de muestreo.....	45	Eliminado
2.1.9	Trabajo de Campo.....	46	Eliminado
2.1.10	Tabulación.....	46	Eliminado
2.1.11	Análisis de la Información	46	Eliminado
2.2	Estrategias de mercadeo.....	62	Eliminado

2.2.1	Características del mercado	62	Eliminado
2.2.2	Análisis de la Oferta Actual del Mercado.....	63	Eliminado
2.2.3	Segmentos del Mercado, elección del mercado objetivo y posicionamiento	65	Eliminado
2.2.4	Descripción e historia de los servicios principales.....	66	Eliminado
2.2.5	Canales de Distribución.....	67	Eliminado
2.2.6	Esquema de precios.....	69	Eliminado
2.2.7	Esquema de Promoción.....	70	Eliminado
2.2.8	Proyección de ventas.....	72	Eliminado
2.2.9	Servicio al cliente.....	73	Eliminado
2.3	Misión y visión de la empresa	74	Eliminado
2.3.1	Misión.....	74	Eliminado
2.3.2	Visión.....	74	Eliminado
2.4	Descripción Del Modelo De Negocio (CANVAS).....	74	Eliminado
3	ANÁLISIS TÉCNICO.....	77	Eliminado
3.1	Descripción técnica de los bienes y/o servicios a producir.....	77	Eliminado
3.1.1	Aspectos Generales del Comercio Electrónico.....	77	Eliminado
3.2	Localización y distribución.....	80	Eliminado
3.3	Mapa y descripción general de los procesos.....	83	Eliminado
3.4	Descripción del flujo de procesos.....	86	Eliminado
3.5	Costos de Operación y/o Prestación de servicios.....	88	Eliminado
3.6	Requerimientos técnicos.....	90	Eliminado
4	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	93	Eliminado
4.1	Estrategia y Estructura Organizacional.....	93	Eliminado
4.2	Perfiles y funciones.....	94	Eliminado

4.3	Proceso de Selección.....	<u>96</u>	Eliminado
4.4	Esquema de remuneración, beneficios e incentivos	<u>96</u>	Eliminado
4.5	Cumplimiento de los requerimientos legales y composición del personal.....	<u>98</u>	Eliminado
	Decretos	<u>98</u>	Eliminado
4.6	Contratación de servicios con terceros	<u>99</u>	Eliminado
5	ASPECTOS LEGALES.....	<u>100</u>	Eliminado
5.1	Estructura Jurídica y tipo de sociedad	<u>100</u>	Eliminado
5.2	Esquema de Gobierno.....	<u>100</u>	Eliminado
5.3	Asuntos Regulatorios.....	<u>102</u>	Eliminado
5.4	Derechos de Propiedad Intelectual.....	<u>105</u>	Eliminado
5.5	Regímenes especiales.....	<u>106</u>	Eliminado
6	IMPACTO AMBIENTAL Y SOCIAL DEL PROYECTO.....	<u>106</u>	Eliminado
6.1	Gestión y Desempeño Ambiental	<u>106</u>	Eliminado
6.2	Estrategias de Mitigación.....	<u>106</u>	Eliminado
6.3	Impacto Social	<u>107</u>	Eliminado
7	PROYECTO DE INVERSIÓN.....	<u>107</u>	Eliminado
7.1	Descripción del proyecto de inversión.....	<u>107</u>	Eliminado
8	ANÁLISIS FINANCIERO	<u>110</u>	Eliminado
8.1	Punto de Equilibrio	<u>110</u>	Eliminado
8.2	Proyección y Análisis de los Estados Financieros.....	<u>111</u>	Eliminado
8.3	Evaluación financiera del proyecto.....	<u>112</u>	Eliminado
8.4	Análisis de Escenarios	<u>116</u>	Eliminado
9	CONCLUSIONES	<u>118</u>	Eliminado
10	ANEXOS	<u>120</u>	Eliminado

11	BIBLIOGRAFÍA	130	Eliminado
----	--------------------	-----	-----------

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Usuarios de Aeropuertos de Pereira y Armenia.....	33	Eliminado
Tabla 2 Movimiento de Pasajeros Aeropuerto Matecaña.....	34	Eliminado
Tabla 3 Extranjeros que ingresaron a Colombia con Pereira como primer destino de alojamiento.....	34	Eliminado
Tabla 4 Ocupación promedio en hoteles afiliados a COTELCO Risaralda.....	35	Eliminado
Tabla 5 Eventos captados por el Pereira Convention Bureau.....	35	Eliminado
Tabla 6 Análisis DOFA	36	Eliminado
Tabla 7 Cuestionario para el levantamiento de información de fuente primaria.....	43	Eliminado
Tabla 8 Alojamiento utilizado en la visita al triángulo del café.	56	Eliminado
Tabla 9 Modalidad de transporte utilizada durante la visita.	56	Eliminado
Tabla 10 Lugares para consumo de alimentos durante la visita.	56	Eliminado
Tabla 11 Canales de compra usados	58	Eliminado
Tabla 12. Proyección de Ventas.....	73	Eliminado
Tabla 13 CANVAS Paisaje Cafetero S.A.S.....	75	Eliminado
Tabla 14 Atributos de la localización y distribución	80	Eliminado
Tabla 15. Descripción del mapa de procesos.....	84	Eliminado
Tabla 16 Costos de Operación	89	Eliminado
Tabla 17. Discriminación de Costos del Recurso Humano	89	Eliminado
Tabla 18 Requerimientos de Hardware y Software.	91	Eliminado
Tabla 19. Proyección del Recurso Humano.....	96	Eliminado

Tabla 20. Presupuesto Recurso Humano	<u>97</u>	Eliminado
Tabla 21. Salarios Recurso Humano.....	<u>98</u>	Eliminado
Tabla 22. Principales aspectos del marco regulatorio.....	<u>102</u>	Eliminado
Tabla 23. Inversiones Requeridas	<u>107</u>	Eliminado
Tabla 24 Costos Anuales	<u>108</u>	Eliminado
Tabla 25 Supuestos Financieros y Operativos.....	<u>109</u>	Eliminado
Tabla 26. Ingresos Proyectados	<u>110</u>	Eliminado
Tabla 27 Cálculo de la tasa de descuento del análisis financiero	<u>110</u>	Eliminado
Tabla 28. Valor Presente Neto de Inversiones requeridas	<u>112</u>	Eliminado
Tabla 29 Cálculo del Valor Presente Neto de los Costos	<u>113</u>	Eliminado
Tabla 30. Valor Presente Neto de los Ingresos Proyectados	<u>113</u>	Eliminado
Tabla 31 Modelo Financiero.....	<u>114</u>	Eliminado
Tabla 32. Indicadores Financieros del Proyecto.....	<u>115</u>	Eliminado
Tabla 33 Escenario 1. Sin beneficio	<u>!Error! Marcador no definido,</u>	Eliminado
Tabla 34 Escenario 2. Con Beneficio	<u>!Error! Marcador no definido,</u>	Eliminado

LISTA DE GRÁFICOS

<u>Gráfico 1. Distribución porcentual de los visitantes por ciudad capital de origen</u>	<u>47</u>	Eliminado
<u>Gráfico 2. Distribución porcentual de los visitantes por edad.....</u>	<u>48</u>	Eliminado
<u>Gráfico 3 Distribución porcentual de los visitantes por rol familiar</u>	<u>49</u>	Eliminado
<u>Gráfico 4 Distribución porcentual de los visitantes por nivel de escolaridad.....</u>	<u>49</u>	Eliminado
<u>Gráfico 5 Distribución porcentual según frecuencia de turismo interno.....</u>	<u>50</u>	Eliminado
<u>Gráfico 6. A través de que medio conoció la región cafetera.....</u>	<u>51</u>	Eliminado
<u>Gráfico 7 Frecuencia de visita al triángulo del café durante los últimos cinco años.....</u>	<u>51</u>	Eliminado

<u>Gráfico 8 Motivo de visita al Triangulo del Café.....</u>	<u>52</u>	Eliminado
<u>Gráfico 9 Gastos de Viaje estimados en salarios mínimos mensuales.....</u>	<u>53</u>	Eliminado
<u>Gráfico 10 Distribución porcentual de los visitantes por ciudad de destino.....</u>	<u>54</u>	Eliminado
<u>Gráfico 11. Tiempo de permanencia en el Triángulo del Café.....</u>	<u>54</u>	Eliminado
<u>Gráfico 12 Servicios Consumidos mientras permaneció en la zona.....</u>	<u>55</u>	Eliminado
<u>Gráfico 13 Consumo de Atractivos turísticos en la zona.....</u>	<u>57</u>	Eliminado
<u>Gráfico 14 Su intermediario en la compra de alojamiento y transporte ¿fue?.....</u>	<u>58</u>	Eliminado
<u>Gráfico 15 Como conoció los lugares para alimentación.....</u>	<u>59</u>	Eliminado
<u>Gráfico 16 Lo mejor de la visita a la región.....</u>	<u>60</u>	Eliminado
<u>Gráfico 17. Lo peor de la visita a la región.....</u>	<u>60</u>	Eliminado
<u>Gráfico 18. Intención de Visitar la zona en el futuro.....</u>	<u>61</u>	Eliminado
<u>Gráfico 19 Canal para una nueva compra de servicios.....</u>	<u>61</u>	Eliminado

LISTA DE ILUSTRACIONES

<u>Ilustración 1. Mapa de Procesos.....</u>	<u>84</u>	Eliminado
<u>Ilustración 2. Flujo de Procesos.....</u>	<u>87</u>	Eliminado
<u>Ilustración 3 Esquema de los módulos principales del sistema multiplataforma.....</u>	<u>90</u>	Eliminado
<u>Ilustración 4. Esquema de los módulos adicionales del sistema multiplataforma.....</u>	<u>92</u>	Eliminado
<u>Ilustración 5. Interfaz de Usuarios del Portal Web. PAISAJE CAFETERO S.A.S.....</u>	<u>92</u>	Eliminado
<u>Ilustración 6. Estructura Organizacional PAISAJE CAFETERO S.A.S.....</u>	<u>93</u>	Eliminado

1 ANTECEDENTES

1.1 Descripción de la empresa

En la actualidad, la región centro occidental de Colombia conocida como el Triángulo del Café es uno de los destinos más visitados por turistas locales y extranjeros; ello, gracias a que cuenta una de las mejores infraestructuras de servicios y a que los gobiernos, locales y departamentales, han visto en este sector una gran oportunidad para el desarrollo económico de sus territorios que es perfectamente compatible con la tradicional economía cafetera de la región que desde décadas recientes se ha visto afectada porque el precio del grano presenta fluctuaciones asociadas a la variación de valor de la moneda, los nuevos competidores en el mercado internacional y cambios en la tendencia de consumo de bebidas en países de alto ingreso.

No obstante, con la exportación de café en grano se ha exportado un poco de la cultura que rodea su producción que, sin planearlo, se convirtió en preámbulo para la declaratoria del paisaje cultural cafetero cuya oferta moviliza el segundo volumen anual de turistas nacionales después de Cartagena; lugar turístico tradicional, posicionado y con alta presencia de inversionistas durante décadas.

Son tales las condiciones de desarrollo turístico de la región que desde el Ministerio de Industria Comercio y Turismo, en conjunto con autoridades departamentales y municipales, se adelantan esfuerzos e inversiones público-privadas para estimular dicha actividad económica entre los que se destacan; los parques temáticos de la Cultura Cafetera y de la Cultura Agraria (Parque del Café y PANACA respectivamente), el Bioparque Ukumarí, el Nevado del Ruiz y los Centros de Convenciones en Armenia y Pereira.

Adicional a ello, el mejoramiento reciente de la infraestructura aeroportuaria y una óptima infraestructura vial que comunica las tres ciudades principales de la región cafetera son la muestra de la apuesta nacional por el desarrollo y consolidación de productos y servicios turísticos de clase mundial.

“El Parque del Café, Panaca y las fincas cafeteras que enseñan los procesos de este grano desde la siembra hasta que llega al consumidor final, son algunos de los planes que más escogen los turistas. El parque del Café es sin duda una parada obligatoria. Además de aprender la historia y procesos del café, el turista puede disfrutar de las diferentes atracciones mecánicas al tiempo que interactúa con la naturaleza de la región. A diferencia de la mayoría de los parques temáticos, en este se pueden ingresar alimentos a pesar de que la plaza de comidas ofrece platos a muy bajo costo, otra rareza en este tipo de sitios turísticos.”¹

En tal sentido, la puesta en marcha de PAISAJE CAFETERO S.A.S como empresa que garantiza acceso, a través de múltiples plataformas virtuales a los servicios turísticos que ofrecen los empresarios del Triángulo del Café, se constituye en aporte importante al desarrollo de la región al proporcionar diversos canales de comercialización de servicios turísticos de alta calidad dirigidos, principalmente, hacia un segmento del mercado caracterizado por ingresos altos y mayor exigencia de confort, seguridad y calidad en los bienes y servicios que adquiere.

*1 Periódico El Espectador, 26 septiembre 2017

Desde esta perspectiva, se presenta el Plan de Negocio para la puesta en marcha de la empresa PAISAJE CAFETERO S.A.S., como una estrategia mediante la cual se pretende aprovechar nuevas oportunidades en el sector turístico mediante la utilización de las nuevas tecnologías para conectar la oferta turística del Triángulo del Café con los visitantes más exigentes de Colombia y el Mundo.

PAISAJE CAFETERO S.A.S es una empresa que presta servicios de asesoría y mercadeo turístico a través de múltiples plataformas electrónicas tales como las páginas Web, las aplicaciones para dispositivos inteligentes, las redes sociales y las pantallas informativas. A través de estos canales se promueven los mejores y más exclusivos servicios de alojamiento, alimentación, transporte y entretenimiento del Triángulo del Café orientando la oferta hacia el segmento del mercado con mayores ingresos y por consiguiente con mayores exigencias de calidad, satisfacción, confort y seguridad en los productos y servicios turísticos que consume.

El proceso de creación de la empresa PAISAJE CAFETERO S.A.S tiene dos momentos fundamentales; el primero es la creación estatutaria y formalización legal de la Sociedad por Acciones, proceso que se lleva a cabo durante el último semestre del año actual (2018).

El segundo momento, planeado para el primer semestre del año 2019, es el diseño, desarrollo y puesta en funcionamiento de los canales de promoción y comercialización a través de plataformas WEB, aplicaciones para dispositivos inteligentes y aplicativos para redes sociales y pantallas táctiles informativas.

En términos generales se espera que PAISAJE CAFETERO S.A.S preste servicios complementarios de promoción, información y comercialización de la oferta turística regional actuando como eslabones de la cadena productiva del turismo mediante la

estructuración, promoción y venta de asesorías, servicios y paquetes turísticos que orienten la decisión del turista hacia productos y servicios de alta calidad.

1.2 Desempeño y evolución histórica de la empresa.

Teniendo en cuenta que PAISAJE CAFETERO S.A.S es una propuesta de empresa sin evolución histórica, se presentará el análisis por cadena de valor como un instrumento útil para analizar la generación y la distribución del valor entre las unidades productivas relacionadas con el turismo. De acuerdo con Kaplinsky y Morris (2002) una cadena de valor puede definirse como el “conjunto de todas las actividades que son necesarias para producir un bien o servicio desde su concepción, pasando por las diferentes etapas de producción (que involucran una combinación de transformación física y los insumos de diferentes servicios) hasta el suministro al consumidor final para su uso.

La economía del turismo es una compleja red en la que se entrelazan y encadenan una gran cantidad de bienes y servicios que, en algunos casos, se ofrecen y adquieren de manera simultánea. El concepto de cadenas de valor aplicado al sector del turismo incluye desde aquellos bienes y servicios ofrecidos para generar una motivación inicial de viaje, hasta los que son requeridos para garantizar experiencias placenteras a los viajeros.

En términos concretos, para una economía basada en el turismo es tan importante la construcción de imaginarios sociales respecto al producto o servicio turístico, como la garantía de infraestructura vial, tecnológica y logística que permita proporcionar experiencias satisfactorias a los visitantes. Lo primero, requiere el diseño e implementación de estrategias de publicidad y mercadeo tanto en las zonas emisoras como en las receptoras;

lo segundo, requiere el diseño e implementación de estrategias de inversión público privadas para el desarrollo territorial.

En la cadena turística el alojamiento es la actividad central y ello porque crea encadenamientos hacia atrás con proveedores de alimentos, muebles, servicios personales, textiles, entre muchos otros; y encadenamientos hacia adelante con la oferta específica del entorno natural, cultural o temático.

En los anteriores términos, la cadena de valor del turismo inicia a partir de aquellos servicios o productos que promueven un producto o servicio turístico y motivan al viajero en su lugar de origen para viajar hacia el destino ofrecido. Durante las recientes décadas la expansión de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación han creado nuevos espacios y, por consiguiente, nuevas organizaciones que faciliten la promoción de destinos turísticos y la comercialización servicios complementarios ofrecidos por aerolíneas, hoteles y operadores.

En este punto de la cadena de valor es donde se ubica la empresa PAISAJE CAFETERO S.A.S, esto teniendo en cuenta que busca ofrecer servicios multiplataforma para la promoción y comercialización de bienes y servicios ofrecidos por empresarios y operadores turísticos con destino a viajeros de alto ingreso que deseen visitar el Triángulo Del Café.

1.3 Análisis del Entorno y del Sector Económico

En las disciplinas administrativas y económicas, el ambiente hace referencia a todo aquello que está por fuera de la empresa. También se conoce como entorno e incluye a los proveedores, clientes, competidores, instituciones gubernamentales, medio ambiente, etc. Para su análisis suele dividirse en dos partes; el macroentorno o entorno general que describe las condiciones normativas, tecnológicas y productivas para que un sector

económico se desarrolle, y el microentorno o entorno competitivo que hace referencia a la existencia de demandantes, oferentes y formas de producción en un mercado particular.

1.3.1 Análisis PESTEL

El análisis de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales (PESTEL), es de gran utilidad para comprender el comportamiento de un mercado, y con ello conocer las posibilidades de una empresa dentro de un sector económico. Funciona como un marco para analizar una situación dada del mercado y complementado con el análisis DOFA, es de gran utilidad para revisar la estrategia, posición y visión de la empresa.

1.3.1.1 Factores Políticos

Para analizar los factores políticos del sector turístico es importante iniciar con la política pública de turismo impulsada en Colombia, a través de la Ley 300 de 1996 que pretendió potencializar dicho sector mediante la figura de zonas de desarrollo turístico prioritario y de recurso turístico para fomentar, en los municipios, el uso de herramientas para el aprovechamiento de sus potencialidades turísticas.

En tal sentido, la creación de FONTUR, PROEXPORT y “marcas” de promoción turística nacionales como “El riesgo es que te quieras quedar”, “Colombia algo nuevo siempre” y “La respuesta es Colombia”. Adicionalmente, la declaratoria de Paisaje Cultural Cafetero por parte de la UNESCO y el desarrollo de eventos internacionales de arte y turismo; dejan ver el interés que tiene el Estado Colombiano en fortalecer las dinámicas comerciales y operativas del sector turístico en el país y especialmente en el triángulo del Café.

1.3.1.2 Factores Económicos

De acuerdo con información aportada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el ingreso de divisas por concepto turístico creció 68,2% entre el 2010 y el 2017. En el mismo sentido, entre enero y mayo de 2018 el turismo creció 38%, con la implementación de 45 rutas turísticas (30 geográficas – 15 temáticas) en 32 departamentos. De acuerdo con la misma fuente, la ocupación hotelera en 2017 fue de 56,1%; y entre enero y marzo del 2018 fue de 57,1% (55,8% en el mismo período de 2017) Conforme a lo presentado en el informe de turismo del DANE, la cuenta de hoteles y restaurantes ha crecido el 24% entre el 2012 y el 2017, 6,9 % por encima del promedio nacional.

De acuerdo al balance del Ministerio, el país también avanzó en el mejoramiento de la oferta de productos turísticos de alto valor como el turismo de naturaleza (ecoturismo, aviturismo), deportes y aventura, turismo de negocios, turismo cultural, turismo de cruceros, turismo gastronómico y turismo de salud.

El turismo puede verse afectado ante un proceso de revaluación del peso, esto encarecería el destino para turistas extranjeros y supone una disminución en la llegada de ingresos y turistas. Ahora bien, este riesgo se mitiga cuando las políticas apuntan al desarrollo de turismo de calidad y al desarrollo de productos competitivos, no masivos que buscan enriquecer la experiencia del turista y hacer más rentable el negocio. El crecimiento de la economía colombiana puede afectar el turismo doméstico que también es muy representativo.

El turismo en Colombia antes que estar sujeto en su crecimiento al comportamiento de la economía, ha sido el sector que ha servido como el instrumento de políticas anticíclica, es decir, desde la primera década de este siglo el impulso al sector turismo a través de

beneficios tributarios, estímulos a la inversión extranjera, capacitación, promoción e inversión en infraestructura, han permitido que este sector sea un motor en la generación empleo y divisas para el país.

Mas allá del comportamiento de la economía un factor determinante para el desarrollo del turismo es la seguridad, que el país presente una mejora continua en sus condiciones de seguridad y orden público, no sólo le genera una mejor percepción al turista, también habilita para el turismo regiones del País que ha sido escenario del conflicto y que son de gran riqueza natural, paisajística y cultural, ampliando así nuestra oferta como destino.

1.3.1.3 Factores Socioculturales

El análisis de factores socioculturales debe analizarse desde dos perspectivas; la primera relacionada con las nuevas dinámicas del comercio electrónico. De acuerdo con una publicación del diario el Tiempo del 8 de diciembre del 2017: “En el *Black Friday* realizado el viernes 24 de noviembre y que se extendió hasta el domingo 26, se registraron 363.000 transacciones, 94.000 más que el año pasado. Así mismo se presentó un crecimiento del 35 por ciento en los valores procesados [] Para PayU, este año ha sido maravilloso. Crecemos por encima del 50 por ciento, y este dato muestra muy bien la realidad del país, pues nosotros procesamos más del 80 por ciento de las empresas que reciben pagos a través de internet (El tiempo, 08/12/2017)

“La pasarela de pagos ha contabilizado compras en línea en más de 1.000 municipios de Colombia. Esto lo que muestra es que el crecimiento del país es sostenido y no está viciado por los datos de las ciudades principales. De hecho, Colombia es el único país de la región en donde la capital no acapara el 50 por ciento de las compras digitales” citó el mismo

periódico. Lo anterior es una muestra de una nueva cultura de compra de bienes y servicios que prioriza o por lo menos explora otros canales de consumo.

El segundo factor sociocultural que debe analizarse es el de la idiosincrasia de los pobladores en los municipios receptores; la cultura en esta región tiene se destaca por su espíritu emprendedor, la sagacidad para los negocios, la laboriosidad y la amabilidad. Con la actividad cafetera se han consolidado un conjunto de tradiciones y manifestaciones socioculturales entre las que se destacan elaboraciones artesanales como el sombrero aguadeño, los canastos de Filandia, los productos de fique en Aránzazu, los corchos de calados de Ansermanuevo y productos comestibles derivados de la caña, cultivados en las fincas.

En cada municipio existen ferias o fiestas que promueven la música y el folclor tradicional, algunas de ellas son el Carnaval de Riosucio, conocido también como Carnaval del Diablo, la Fiesta de la Guadua en Córdoba; la Feria de Manizales, el Festival del Pasillo en Aguadas, el Festival de la Bandola en Sevilla; el Concurso Nacional de Duetos en Armenia, el Concurso Nacional del Bambuco y las Fiestas de la Cosecha en Pereira, la Fiesta del Canasto en Filandia y otras.

La arquitectura regional (especialmente en zonas rurales) es predominante de bahareque: referente cultural y atributo en el que se expresa el valor universal excepcional del Paisaje Cultural Cafetero de Colombia y como técnica constructiva se remonta al inicio del proceso de poblamiento que comenzó en el siglo XIX.

1.3.1.4 Factores Tecnológicos

De acuerdo con el boletín técnico de indicadores básicos de TIC's en hogares para el año 2017, expedido por el DANE, en Colombia el 44,3% de los hogares poseía computador de

escritorio, portátil o tableta. Para el mismo año, de las personas que usaron computador, el 52,4% lo hicieron todos los días de la semana; 38,5% los hicieron al menos una vez a la semana, pero no cada día y 7,7% lo hicieron al menos una vez al mes, pero no cada semana; el 62,3% de las personas de 5 y más años utilizó Internet. Según el DANE, en el año anterior el 50,0% de los hogares poseía conexión a Internet siendo la conexión a Internet fijo la mayor proporción de hogares para el total nacional (37,5%) y cabecera (45,7%), respecto a la conexión a Internet móvil.

En 2017 y para el total nacional, 81,7% del total de las personas de 5 años y más que usaron Internet, lo hicieron desde un teléfono celular; 47,5% se conectó a Internet desde un computador de escritorio y 33,7% se conectó a través de un computador portátil. Para cabecera, la conexión a Internet a través de un teléfono celular registró el mayor porcentaje de uso con 83,3%, seguido por computador de escritorio y computador portátil, con 48,1% y 35,6%, respectivamente. Todo lo anterior evidencia un ambiente favorable para las condiciones de cualquier emprendimiento que pretenda utilizar canales virtuales de comercialización.

1.3.1.5 Factores Ambientales

Los factores ambientales también pueden considerarse desde dos perspectivas; los atractivos naturales que se constituyen en productos turísticos de interés para los visitantes. En este sentido, es bien conocido que la región geográfica denominada Triángulo del Café cuenta con una gran diversidad de riquezas naturales y paisajísticas con altos niveles de conservación y mantenimiento que garantizan su permanencia y posibilitan la gestión turística entorno a su aprovechamiento.

Por otro lado, y teniendo en cuenta que existe una renovada preocupación mundial por prevenir o mitigar la contaminación ambiental de las organizaciones, vale la pena mencionar que, en la industria del software, por su razón de ser y la condición de virtualidad de sus sistemas de gestión documental se garantiza la reducción del uso de papel, tinta, ganchos y otros recursos de papelería. Ello no es solo un compromiso ambiental, sino también una oportunidad del mercado, puesto que según estudios recientes más del 60% de los consumidores prefiere comprar de “compañías verdes”.

1.3.1.6 Factores Legales

Los principales factores legales relacionados con la creación de PAISAJE CAFETERO están vinculados al tipo de organización y composición que permite o promueve la norma para la creación o transformación de empresas de ese tipo. En la legislación colombiana hay empresas que se le aplica el derecho comercial y a otras el derecho civil. Pero en el artículo 3 de la ley de 1258 de 2008 establece que la SAS será siempre de carácter comercial independientemente de su objeto social, lo cual suprime la dicotomía en el derecho privado.

La S.A.S podemos definirla como “sociedad por acciones simplificadas está reglamentada según la Ley 1258 de 2008. 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”. (Cámara de Comercio de Bogotá)

Cada acción nominativa confiere los siguientes derechos a su propietario: a) El de deliberar y votar en la Asamblea de Accionistas de la Sociedad; b) El de percibir una parte proporcional a su participación en el capital de la sociedad de los beneficios sociales establecidos por los balances de fin de ejercicio; c) El de negociar las acciones con sujeción a la ley y a los estatutos; d) El de inspeccionar libremente los libros y papeles sociales, dentro de los cinco (5) días hábiles anteriores a la fecha en que deban aprobarse los balances de fin de ejercicio, en los eventos previstos en el artículo 20 de la ley 1258 de 2008; y e) El de recibir, en caso de liquidación de la sociedad, una parte proporcional a su participación en el capital de la sociedad de los activos sociales, una vez pagado el pasivo externo de la sociedad.

1.3.2 Entorno Económico Mundial

El turismo internacional genera oportunidades de empleo y desarrollo económico en pequeñas comunidades receptoras que logran gestionar de la mejor manera la conservación de sus atractivos culturales y naturales para ofrecer experiencias satisfactorias a los visitantes de orígenes cercanos y lejanos. Según información de la OMT acerca del turismo mundial en el primer semestre del 2017;

“las llegadas de turistas internacionales (visitantes que pernoctan) aumentaron un 6% en comparación con el mismo semestre del año anterior, superando con creces la tendencia sostenida y constante de crecimiento de al menos 4% observada desde 2010. Las cifras otorgan a los primeros seis meses de 2017 los mejores resultados semestrales obtenidos en los últimos siete años. El primer semestre del año suele representar el 46% del total de llegadas internacionales anuales, y el segundo semestre suele ser tres días más largo e incluye los meses de temporada alta de julio y agosto en el

hemisferio norte. Los resultados están relacionados con el fuerte crecimiento registrado en muchos destinos y por una continuación de la recuperación en aquellos que registraron caídas en años anteriores”

De acuerdo con la misma fuente -y para el mismo periodo- los visitantes de Europa Mediterránea se incrementaron en un 12%, los visitantes de África Septentrional el 16% y los turistas que visitaron países del Medio Oriente presentaron un aumento del 9%. Por su parte, los países de América del Sur también presentaron incrementos en el número de visitantes para el primer semestre del año en curso (6% en total), seguido por los países de Centro América donde el porcentaje de visitantes aumento en un 5%, la zona del Caribe con un incremento del 4%.

1.3.3 El Turismo en el Desarrollo Económico de Colombia.

Según plantea el Programa de Transformación Productiva del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de Colombia, el sector de turismo ha tenido grandes cambios en innovación y tecnología, siendo hoy un sector dinámico y generador de empleo, con más de 130,000 personas que son ocupadas por el mismo, lo que, comparado con el sector manufacturero, representa un cerca de un 20 % de los empleos generados por este sector. Hoy en día el sector turismo es el segundo sector generador de divisas después del petróleo, y por encima del carbón, el café, las flores y el banano, con más de 5.000 millones de dólares por año. (Anexos 1 y 2).

Así las cosas, la llegada de viajeros internacionales a Colombia va en aumento, en los primeros cuatro meses del presente año frente al año anterior, dicho arribo creció a un ritmo del 43,1%, lo que significa que, frente a igual periodo del 2016, ingresaron a Colombia por distintas vías 598.685 turistas.

En lo corrido del año, Estados Unidos, y Brasil, fueron los países con mayor contribución a las llegadas de extranjeros, participando con 16,4% y 6,5% respectivamente. La encuesta de viajeros internacionales, realizada por el DANE, además que España, Venezuela, Estados Unidos y Argentina han sido los países con mayor contribución de visitantes. Por su parte, los grupos de viajeros que más llegaron al país fueron de no residentes, con una cuota del 47,7 %. Les siguen los transfronterizos con 32,4% y, por último, los colombianos residentes en el exterior, con un 10,4 %.

Entre el 2015 y el 2016, el incremento de turistas internacionales fue del 12,6 % es decir, 644.996 más que el periodo anterior. Vale decir que, durante el 2016, Colombia tuvo la ocupación hotelera más alta que ha registrado el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) desde el 2006 correspondiente al 56,2 %. El impacto de este flujo de visitantes se vio reflejado en el empleo de diferentes maneras; por un lado, el sector de comercio, hoteles y restaurantes durante el trimestre de febrero a abril de 2017 reportó un incremento en tasa de ocupación del 27,2² %.

En turismo interno, de acuerdo con las cifras aportadas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo³; entre Enero - Octubre del año 2017 han circulado 72.390.557 pasajeros y 7.465.221 vehículos por las terminales del país, solo en el mes de octubre del año anterior se movilizaron en total 6.106.941 de personas por las principales terminales de buses, siendo las de mayor circulación de pasajeros la terminal de Cali superando el millón de personas, seguidamente la terminal de Medellín y en tercer lugar la de Armenia que registró 547.428 pasajeros para el mismo mes.

² Muestra Mensual de Hoteles. DANE

³ Informe mensual de turismo. Oficina de Estudios Económicos. MinCIT

En lo correspondiente a lugares turísticos, entre los visitantes que se desplazan hacia los parques naturales prefirieron visitar en primer lugar el Parque Tayrona con 185.325 visitantes, correspondiente al 17,0% del total de visitantes a parques naturales país, en segundo lugar el Parque Corales del Rosario con un registro de 177.806 personas (correspondiente al 16,3%) y en tercer lugar, ubicado en el triángulo del Café el Parque Nevados con 26.830 visitantes que corresponden al 2,5% del total.

En el mismo sentido, el aeropuerto con mayor crecimiento en el número de llegadas internacionales correspondió al Rafael Núñez en la ciudad de Cartagena con un 8,6% del total nacional. En el Triángulo de Café entre los meses de enero y septiembre del año actual, comparado con el año anterior, se presentó una variación negativa de 0,44% en el aeropuerto de Pereira y un incremento de pasajeros del 3,18% en el aeropuerto de la ciudad de Armenia.

Tabla 1. Usuarios de Aeropuertos de Pereira y Armenia.

Pasajeros Aéreos Internacionales	Septiembre			Enero - Septiembre		
	2016	2017	% Var	2016	2017	% Var
Pereira	6.960	7.085	1,80%	70.215	69.904	- 0,44%
Armenia	3.401	3.057	-10,11%	31.163	32.155	3,18%
Pasajeros Aéreos Nacionales	Septiembre			Enero - Septiembre		
	2016	2017	% Var	2016	2017	% Var
Pereira	55.245	55.276	0,1%	314.269	308.497	-1,8%

Fuente: Informe Mensual de Turismo. Ministerio CIT

En septiembre del año 2003, el Gobierno Colombiano expidió el Decreto 2755, por medio del cual fue reglamentado el Estatuto Tributario en su artículo 207-2 para que las rentas provenientes de servicios hoteleros prestados en hoteles construidos a partir del 1° de enero de 2003, quedaran exentas del impuesto sobre la renta por un término de 30 años, contados a partir del año gravable 2003. Así mismo, el beneficio se extendió a los hoteles que se

remodelaran o ampliaran entre los años 2003 y 2017. Las exenciones al impuesto de renta generaron inversiones por \$127.000 millones de pesos reflejados en la construcción de 1.807 nuevas habitaciones y a la remodelación de 3.709, en las cuales se invirtieron \$56 mil 852 millones y \$70 mil 286 millones, respectivamente.

El año de mayor dinamismo en esta materia fue 2005, cuando se invirtieron \$78.514 millones, en la construcción de 811 nuevas habitaciones y en la remodelación de 1.778. El departamento del país cuyos hoteles construyeron o remodelaron un mayor número de habitaciones fue San Andrés Isla con 24 hoteles; seguido por Bogotá con 17 y sumados los hoteles de Quindío y Risaralda, 18 para el Triángulo del Café.

Tabla 2 Movimiento de Pasajeros Aeropuerto Matecaña

Año	Salidas Nacionales	Salidas Internacionales	Salidas Total	Llegadas Nacionales	Llegadas Internacionales	Llegadas Total
2014	600.837	92.010	692.847	653.981	36.167	690.148
2015	665.798	101.004	766.802	719.352	36.964	756.316
2016	662.764	110.882	773.646	724.931	38.362	763.293
2017	673.714	109.027	782.741	735.070	40.536	775.606

Fuente: AIM y OPAM

Por otro lado, los extranjeros registrados que ingresaron a Colombia por el Aeropuerto Internacional Matecaña han tenido un comportamiento como se puede observar en la siguiente tabla;

Tabla 3 Extranjeros que ingresaron a Colombia con Pereira como primer destino de alojamiento.

Año	Número de Personas
2014	18.293
2015	21.262

2016	23.560
2017	24.122

Fuente: Migración Colombia.

En el mismo sentido, la ocupación hotelera en Risaralda se ha incrementado lenta pero paulatinamente como lo muestra la tabla 4.

Tabla 4 Ocupación promedio en hoteles afiliados a COTELCO Risaralda

Año	Porcentaje de ocupación
2014	44,90%
2015	46,02%
2016	47,79%
2017	49,25%

Fuente: COTELCO

Lo anterior, debido principalmente a la realización de eventos atraídos a la ciudad a partir de la creación de instancias de gestión como el Convention Bureau, que han propiciado un incremento significativo en la realización de actividades de alto nivel como se puede ver a continuación;

Tabla 5 Eventos captados por el Pereira Convention Bureau

Año	# de eventos	Participantes
2014	3	4.370
2015	17	27.536
2016	24	62.322
2017	14	17.878

Fuente: Pereira Convention Bureau

Nota: En el año 2016 hubo un evento atípico en Pereira, El Salón Nacional de Artistas, que congregó exposiciones de diferentes expresiones artísticas durante dos meses.

1.4 Análisis interno y externo. Matriz DOFA

Conforme a los grandes desafíos que presenta la región cafetera en materia de turismo se describen a continuación algunas oportunidades, y con ello se evidencia las potencialidades del negocio, con base en el análisis estratégico realizado;

Tabla 6 Análisis DOFA

Eslabón	Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas
Promoción de Bienes/Servicios Turísticos	Desconocimiento de la marca entre demandantes y oferentes de bienes y servicios turísticos	Riqueza en atractivos naturales. Legislación para la promoción turística Incremento del turismo internacional hacia Colombia	Oferta de servicios abundante. Conocimiento del Sector.	Prácticas de publicidad engañosa. Fenómenos de violencia. Competencia desleal
	Promoción actual sin segmentación de nichos.	Desarrollo de Nuevas tecnologías de comunicación. Crecimiento en la penetración de Internet en el país.	Buena Infraestructura tecnológica	Analfabetismo tecnológico local.
	Promoción en medios convencionales de bajo impacto	Interés de medios tradicionales y alternativos de comunicación internacionales	Posicionamiento cultura cafetera colombiana.	Consolidación de nuevos atractivos turísticos en el país.
	Canibalismo Comercial	Optima infraestructura	Actitud cultural hacia el servicio	Dificultades para la asociatividad

Venta de Bienes/Servicios Turísticos		tecnológica en la región. Incremento de transacciones de comercio electrónico. Posibilidades de Innovación en la prestación de servicios		
	Servicios no estandarizados	Firma de acuerdos de paz	Participación de la academia en los procesos de consolidación del sector turístico	Disminución de precios de viaje y estadía en otras regiones del país.
	Precios sin análisis de costos, no estandarizados.	Declaratoria de paisaje cultural cafetero.	Buena Infraestructura logística.	Decremento de los precios del dólar.

Fuente: Elaboración Propia.

1.5 Accionistas o socios

David Romero Orrego: profesional en Administración Financiera, con posgrados a nivel de Especialización en Gestión de Riesgos y Seguros y Maestría en Gestión y Técnica de Seguros. Su experiencia durante los últimos diez años ha sido en el sector asegurador, ocupando cargos gerenciales con énfasis en el diseño, implementación y administración de canales de comercialización, especialmente canales digitales para pólizas con cobertura en accidentes personales, responsabilidad civil para vehículos y Seguros Obligatorios para Accidentes de Tránsito (SOAT).

Sus cargos más recientes fueron como gerente en MAPFRE Seguros Pereira y en la Previsora Compañía de Seguros. Actualmente, es socio fundador de la empresa MBA Gestión de Riesgos y Seguros, un emprendimiento dedicado a la comercialización de seguros y consultorías en temas relacionados con la gestión de riesgos empresariales.

Javier Monsalve Castro: Durante los últimos diez años ha trabajado en el sector público, particularmente como Secretario de Desarrollo Económico del departamento de Risaralda, de esta secretaría hacía parte la dirección de Turismo, se formularon los planes estratégicos de turismo del departamento, y los planes estratégicos de los municipios de Santa Rosa y Marsella, con un enfoque dirigido al desarrollo de producto, se conformaron los comités municipales de desarrollo turístico para los municipios de Risaralda, desde donde los diferentes actores deberían direccionar el desarrollo del sector en los municipios.

Posteriormente, desde la gerencia del Instituto de Fomento y desarrollo de Pereira INFIPEREIRA, se ejerció la dirección del proyecto “Parque Temático de Flora y Fauna de Pereira” hoy ya una empresa en funcionamiento, el “Bioparque Ukumarí”. Este proyecto fue dirigido por el Socio Javier Monsalve desde diciembre de 2010 hasta diciembre de 2015, desde la última fase de diseño, su construcción, estructuración de todo el modelo de experiencia para el visitante, el modelo de operación, hasta la puesta en marcha y apertura al público en septiembre de 2015.

Este proyecto tiene como objetivo ser un atractivo turístico ancla para Pereira y complementar la oferta de Parques temáticos que hoy tiene el eje cafetero, como uno de sus puntos fuertes. Con este nuevo atractivo turístico se logra un mayor tiempo de permanencia del visitante en el destino, entendiendo que, cuando se hace referencia al destino turístico es referencia al eje cafetero, y que, a su vez, Pereira lograra captar más tiempo de ese visitante

en la ciudad y de esta manera lograr mayor consumo en toda la cadena, lo que se refleja en nuevos empleos y desarrollo de este sector.

Desde la gerencia de INFIPEREIRA en asocio con la cámara de comercio de Pereira, se puso en marcha la agencia de promoción de inversión y el bureau de eventos y convenciones, la primera con la misión de promocionar la ciudad como destino de inversión teniendo como foco cinco sectores identificados como sectores con vocación competitiva, estos sectores son, metalmecánica, servicios, turismo, agroindustria y textiles y confecciones. En cuanto el bureau de eventos y convenciones, su misión es promover la ciudad como destino de eventos y convenciones. Además de poner en marcha estas iniciativas hizo parte durante cinco años del comité de fundadores, instancia que cumplía el papel de junta directiva.

Estas estrategias, Bioparque Ukumarí, promoción del territorio como destino de inversión y eventos, la construcción del centro de convenciones y la modernización de Aeropuerto Matecaña, entidad en la cual integró su junta directiva por tres años, son parte de una misma estrategia de desarrollo económico de Pereira.

2 ANÁLISIS DE MERCADO

2.1 Investigación de Mercado

2.1.1 Formulación del problema u oportunidad.

Como se mencionó antes, la creación y puesta en marcha de la empresa PAISAJE

CAFETERO S.A.S pretende aprovechar una oportunidad que brinda la consolidación del Triángulo del café como destino turístico a partir de la declaratoria del Paisaje Cultural Cafetero como patrimonio mundial, su biodiversidad y una buena dotación de

infraestructura vial y de servicios, así como una infraestructura hotelera con una ocupación del 50% lo que permite evidenciar que existe una buena capacidad de respuesta a un crecimiento rápido de la demanda. Esto le brinda a toda la región grandes posibilidades de crecimiento en el número de turistas extranjeros y nacionales que la visitan.

La alta penetración de internet que tiene la región facilita la comercialización de los diferentes productos y servicios turísticos a través de plataformas por internet.

Se puede concluir entonces que existe una oportunidad clara en el sector turístico del eje cafetero para realizar intermediación en el mercadeo a través de plataformas virtuales de fácil acceso y administración puesto que, a pesar que existen plataformas similares, los oferentes de bienes y servicios turísticos de la región, estas no han hecho ningún tipo de segmentación en su oferta de bienes y servicios.

Las páginas web que hoy comercializan reúnen toda la oferta en sus plataformas y le permiten al cliente hacer una selección con base al precio. Paisaje Cafetero SAS propone una opción multiplataforma, donde el cliente encuentra la oferta de los mejores servicios y productos turísticos, donde puede diferenciar claramente la experiencia que ofrece cada alojamiento, restaurante, bar o actividad en el destino. La oferta se dirige al segmento de turistas que están dispuestos a gastar más dinero en su viaje, pagar más por la mejor calidad y servicios. personas que no busca un lugar donde pasar la noche sino vivir la experiencia de un hotel o un hostel que le permite disfrutar del paisaje, la naturaleza, la gastronomía y la cultura. Está dirigido a turistas que vienen atraídos por productos turísticos de la mejor calidad que además puede demandar servicios de transporte confortable y seguro. Por esta razón planteamos que el valor de la propuesta no está en la plataforma tecnológica, porque esto ya lo han hecho otros, está en la segmentación del mercado y la información que se le entrega al turista.

2.1.2 Planteamiento de Hipótesis.

Existen las condiciones en el mercado turístico del Triángulo del Café para que se cree, consolide y sea rentable una empresa que preste servicios de mercadeo y comercialización a través de múltiples plataformas informáticas.

2.1.3 Definición del Objetivo General de la Investigación de Mercado.

Determinar las percepciones, preferencias y mercado potencial de turistas de alto ingreso que visitan los departamentos del triángulo del café.

2.1.4 Formulación de objetivos específicos de la investigación de Mercado.

- Conocer características demográficas de los turistas de alto ingreso que realizan actividades de turismo laboral o recreativo en los departamentos del Triángulo del Café.
- Identificar percepciones respecto a los bienes y servicios que se ofrecen a los turistas de alto ingreso que realizan actividades de turismo laboral o recreativo en los departamentos del Triángulo del Café.
- Indagar por las preferencias respecto a los bienes y servicios que se ofrecen a los turistas de alto ingreso que realizan actividades de turismo laboral o recreativo en los departamentos del Triángulo del Café.
- Cuantificar el potencial del mercado y el nivel de aceptación de servicios turísticos por medio de plataformas o medios digitales.

2.1.5 Tipo de investigación (exploratoria)

El abordaje de la investigación de mercados para bienes y servicios que se comercializan a través de canales electrónicos debe considerar aspectos teóricos y conceptuales, pero debe recurrir a situaciones empíricas de los turistas para construir sus modelos de gestión.

En ese orden de ideas, se realizó una investigación con una combinación de tipos exploratorio, puesto que se llevó a cabo un levantamiento de información de fuente secundaria para obtener una visión preliminar del mercado. Fuentes de Datos.

Para la elaboración del plan de negocios se utilizaron fuentes de información secundaria acudiendo a bibliotecas y repositorios de información, pero especialmente a archivos físicos y virtuales de las instituciones públicas, privadas y los actores público-privados que tienen relación directa con la gestión regional y nacional de bienes y servicios turísticos en el Triángulo del Café.

Por su parte, las fuentes primarias de información consultadas en desarrollo del proyecto fueron personas residentes en alguna de las tres ciudades capitales más importantes del país (Bogotá, Medellín o Cali) que, durante los últimos dos años, realizaron al menos una visita con fines turísticos al Triángulo del Café y consignaron sus datos de correo electrónico y/o teléfono fijo o celular en el registro hotelero. Estos turistas se consultaron mediante encuesta realizada a través de diferentes mecanismos.

2.1.6 Diseño de los Instrumentos Utilizados

La elaboración de la encuesta dirigida a consumidores está orientada a obtener información real del consumo de bienes y servicios turísticos en el triángulo del café, sin consideración de aquellos que han comprado por internet o de los que no lo han hecho pero que son turistas. Las encuestas aplicadas están conformadas por 31 preguntas (incluyendo el rango de edad), las cuales están orientadas a los objetivos planteados tanto en el proyecto como en la investigación de mercados. A continuación, se presenta el cuestionario elaborado para realizar la investigación de mercado.

Tabla 7 Cuestionario para el levantamiento de información de fuente primaria

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO									
1.Nombre:									
2.Edad:		3.Sexo:		F	M				
Ciudad de Residencia:									
4.Número de Integrantes de la familia:				5.Número de Adultos:			6.Número de Niños:		
7.Rol en la familia:		Padre	Madre	Hijo	Otro	¿Cuál? _____			
8.Nivel de Escolaridad:		Primaria	Secundaria	Superior	Postgradual				
INFORMACIÓN DE CONSUMO TURÍSTICO									
9. Con que frecuencia viaja en Colombia:		Cada 3 meses o menos			Cada 6 meses	Cada año o mas			
10. ¿Ha visitado lugares del triángulo del café durante los últimos cinco años? Sí No									
11. ¿Cuántas veces?		Una vez	Entre una y tres veces			Más de tres veces			
12. ¿Cuál fue la razón de su última visita?:		Trabajo			Descanso	Ambas			
13. ¿Cuánto gastó? (aprox. en SMMLV):		Menos de 6			Entre 6-10	Más de 10			
14. ¿Cuál fue su destino principal?:		Quindío			Risaralda	Caldas			
15. ¿Durante cuantos días permaneció?:		Menos de 2:		Entre 3 y 5	Entre 6-7	Más de 8			
16. ¿Qué tipo de servicios consumió?:		Alojamiento:		Alimentación:	Transporte:	Atractivos:			
17. ¿Cuál fue el tipo de Alojamiento?:		Hotel:		Finca:	Vivienda Familiar:	Otro:			
18. ¿Cuál fue la modalidad de transporte?:		Publico:		Privado	Alquilado	Turístico			

19.¿Dónde consumió su alimentación?:									
Hotel:		Restaurantes:		Ambos		Otro:			
20.¿Qué tipo de atractivos visitó?:									
Parques temáticos		Parques naturales		Paisaje Cultural:		Comercio:			
21.¿Qué tipo de actividades o deportes practicó?									
Avistamiento de Aves		Ciclo-montañismo		Cabalgatas		Deportes extremos			
22.¿Volvería a visitar la zona? Sí No									
23.¿A través de que medio conoció la región?:									
Tv		Internet		Radio		Prensa		Recomendación	
24.¿Cómo compró los servicios de alojamiento?:									
Internet		Teléfono		Personalmente		Intermediario			
25.¿Cómo compró los servicios de transporte?:									
Internet		Teléfono		Personalmente		Intermediario			
26.Si utilizó Intermediario en la compra de alojamiento y transporte, ¿este fue?:									
Página Web		Agencia viajes		Otro					
27.¿Cómo conoció los lugares para alimentación?:									
Internet		Directorio		Recomendación		Casualmente			
28.Considera que lo mejor de su visita al triangulo del café, fue:									
Alojamiento		Transporte		Gastronomía		Precios			
Cultura		Comercio		Naturaleza		Parques T.			
29.Considera que lo peor de su visita al triangulo del café, fue:									
Alojamiento		Transporte		Gastronomía		Precios			
Cultura		Comercio		Naturaleza		Parques T.			
30.¿Ha considerado viajar nuevamente al triangulo del café?:									
Si						No			
31.Su próximo viaje al triangulo del café lo comprará a través de:									
Página de Turismo		Agencia Viajes		Personalmente		Telefónicamente			
Familiar		Guía Turístico		Otros					

Observaciones:

Fuente: Elaboración Propia.

2.1.7 Plan de muestreo.

Las fuentes primarias de información consultadas en desarrollo del proyecto fueron personas residentes en alguna de las tres ciudades capitales más importantes del país (Bogotá, Medellín o Cali) que, durante los últimos dos años, realizaron al menos una visita con fines turísticos al Triángulo del Café y consignaron sus datos de correo electrónico y/o teléfono fijo o celular en el registro hotelero. Estos turistas se consultaron mediante encuesta realizada a través de diferentes mecanismos.

Como universo para realizar el cálculo de la muestra de turistas que se encuestarán en desarrollo de la investigación de mercados en el presente proyecto se tuvo en cuenta que, de acuerdo con las cifras de ANATO, durante el segundo semestre del año 2016, visitaron la región cafetera aproximadamente 18.500 turistas. La cifra anterior, que es el dato oficial más reciente, formal y confiable al respecto, sin embargo, no permite segmentar de acuerdo al Mercado Objetivo puesto que allí no se evidencia el nivel de ingreso de los visitantes.

$$n = \frac{Z^2 pqN}{E^2(N - 1) + z^2 pq}$$

Los valores que se te tienen en cuenta para realizar el cálculo del muestro son:

E=0.10 _Z=1.96 _P=0.5 _Q=0.5

Dónde Z, el nivel de confianza es del 95% que equivale a 1,96. El margen de error 10%, Una vez desarrollado el procedimiento matemático, el resultado del cálculo arroja una muestra aleatoria de 96 encuestas.

2.1.8 Trabajo de Campo

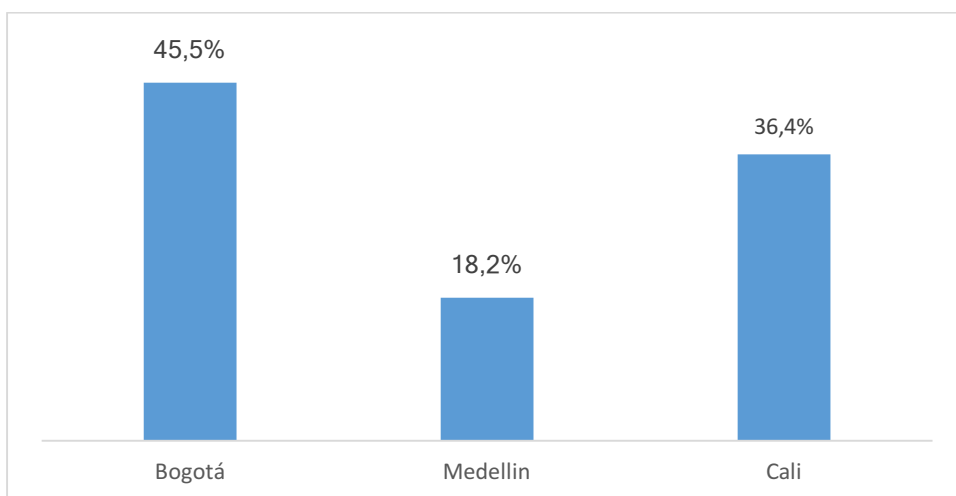
Para la aplicación de la encuesta se realizó una alianza estratégica con la Asociación Hotelera y Turística de Colombia- COTELCO- Capítulo Risaralda que además de poseer la base de datos del registro hotelero es la autorizada por el turista para la gestión de sus datos personales. Así las cosas, el proyecto de investigación aportó el diseño muestral y del instrumento estadístico además de su aplicación, crítica y tabulación de los datos; y COTELCO como autorizada para la gestión de datos permitió el uso de algunos de ellos para la aplicación del cuestionario. El contacto con los encuestados se llevó a cabo mediante tres canales; el primero fue el correo electrónico (con una baja tasa de respuesta), el segundo canal fue la aplicación del cuestionario mediante llamadas telefónicas y mensajes de texto sobre la plataforma “WhatsApp”

2.1.9 Tabulación

Las tablas correspondientes a la tabulación de los datos se anexan en documento digital en hoja de cálculo. (Excel)

2.1.10 Análisis de la Información

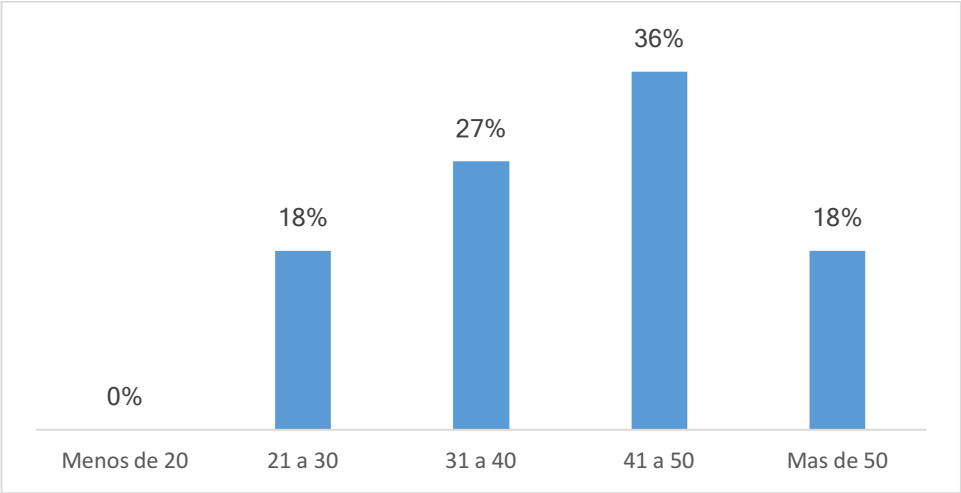
Gráfico 1. Distribución porcentual de los visitantes por ciudad capital de origen



Fuente: Elaboración propia

Se presentan y analizan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento estadístico para investigar los comportamientos, percepciones y preferencias de los turistas que visitan el triángulo del café. En el gráfico número 1 es posible observar que la capital del país es la ciudad emisora de turistas hacia la región con mayor participación porcentual, seguida por Cali y en último lugar Medellín, esto puede explicarse por las similitudes culturales, geográficas y económicas entre Antioquia y la zona cafetera lo cual, tal vez, desestimula el turismo desde esta región.

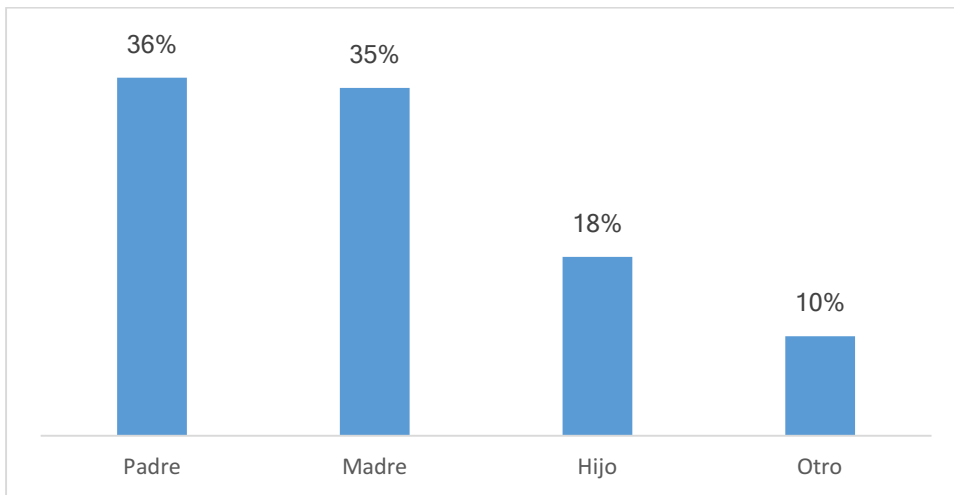
Gráfico 2. Distribución porcentual de los visitantes por edad.



Fuente: Elaboración propia

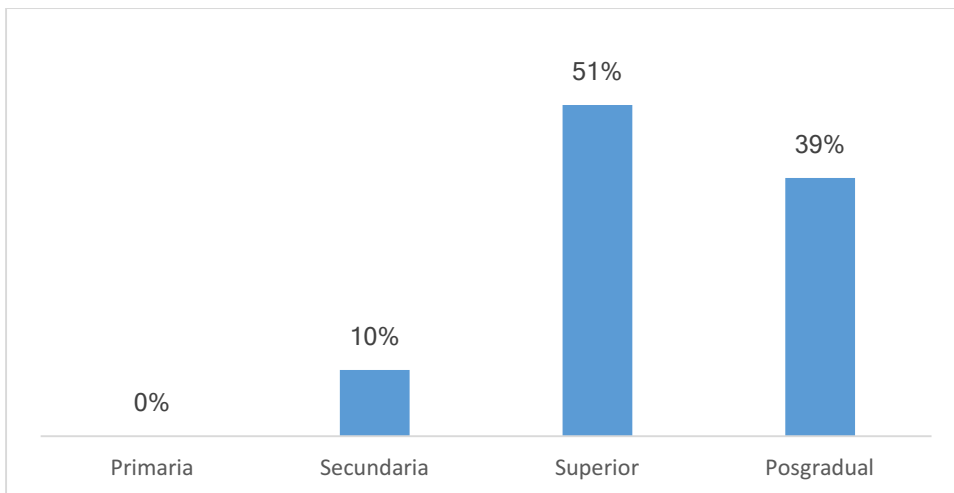
Este gráfico muestra cómo se distribuyó la muestra de acuerdo al rango de edad según lo cual, el mayor porcentaje de visitantes se encuentra en el rango de edad entre los 41 y los 50 años, representado en uno de cada tres visitantes (36%). El rango de edades entre los 31 y los 40 años, es el segundo de mayor participación porcentual con un 27%. Lo anterior es importante si se considera que en el rango de edades de 31 a 50 años se encuentra mayor participación de la población económicamente activa y por tal, en este segmento se concentra mayor capacidad de gasto.

Gráfico 3 Distribución porcentual de los visitantes por rol familiar



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4 Distribución porcentual de los visitantes por nivel de escolaridad

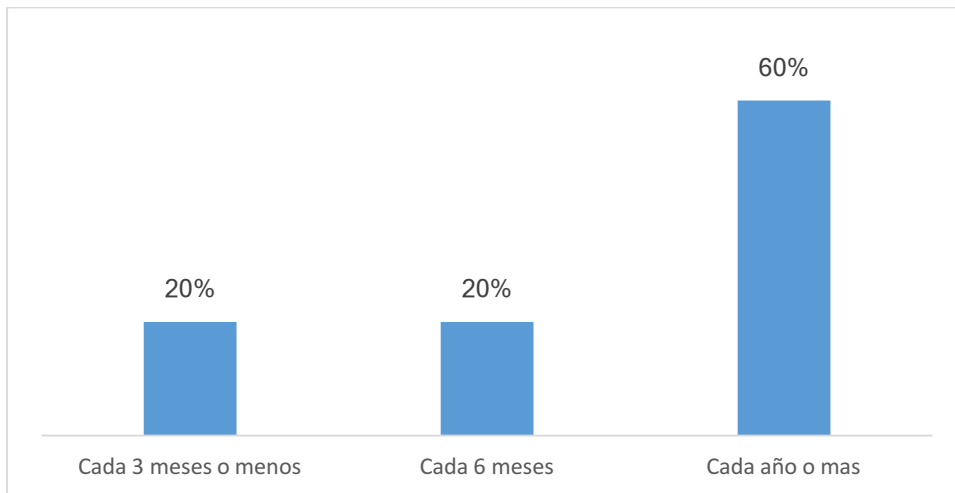


Fuente: Elaboración propia

El gráfico 4 presenta la última de las características demográficas consultadas; el nivel de escolaridad. La importancia de esta pregunta gira en torno al supuesto que personas con

mayor nivel educativo tienen mayor nivel de ingresos, lo que inmediatamente los ubica dentro del segmento de interés para la empresa PAISAJE CAFETERO S.A.S.

Gráfico 5 Distribución porcentual según frecuencia de turismo interno.

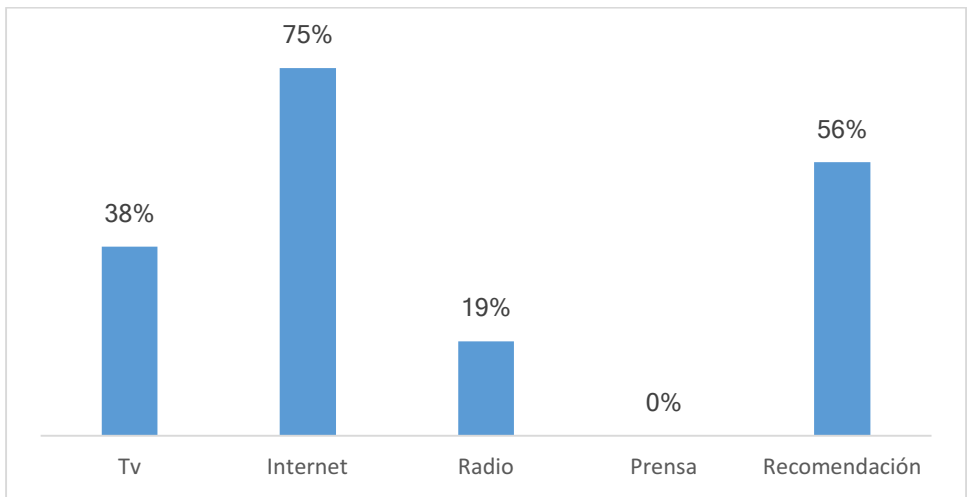


Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, las preguntas relacionadas directamente con la actividad turística de las personas encuestadas permitieron conocer datos de frecuencia y condiciones de consumo de bienes y servicios. El gráfico (5) permite evidenciar el 40% de las personas encuestadas, realizan más de un viaje de turismo por año, entre tanto el 60 % restante lo hacen con menor frecuencia una vez al año o menos. Esto permite concluir que se puede fidelizar un segmento del mercado importante, teniendo en cuenta que ese 40% que viaja con mayor frecuencia es el segmento de altos ingresos al cual está dirigida esta empresa.

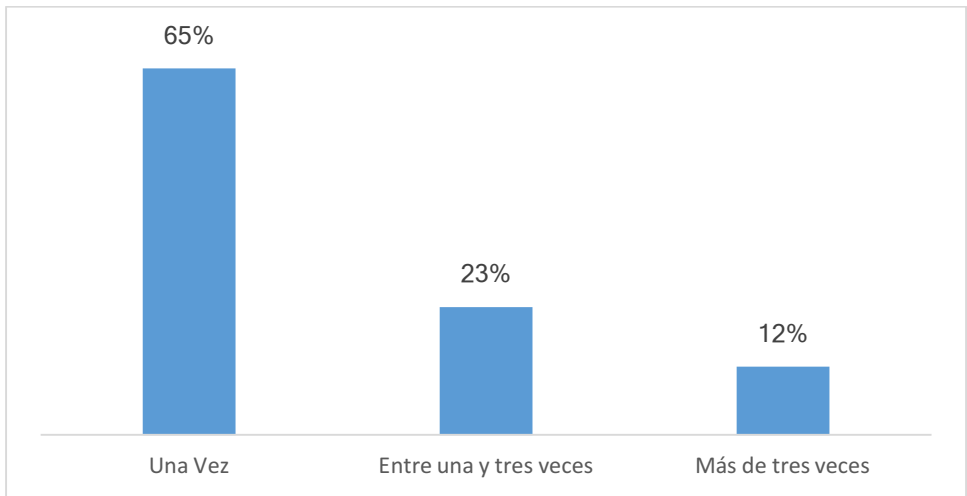
Adicionalmente, el gráfico 6 muestra la distribución de los datos según el o los medios de comunicación a través de los cuales los visitantes de la región la tuvieron como referencia turística y potencial destino de su viaje.

Gráfico 6. A través de que medio conoció la región cafetera



Fuente: Elaboración propia

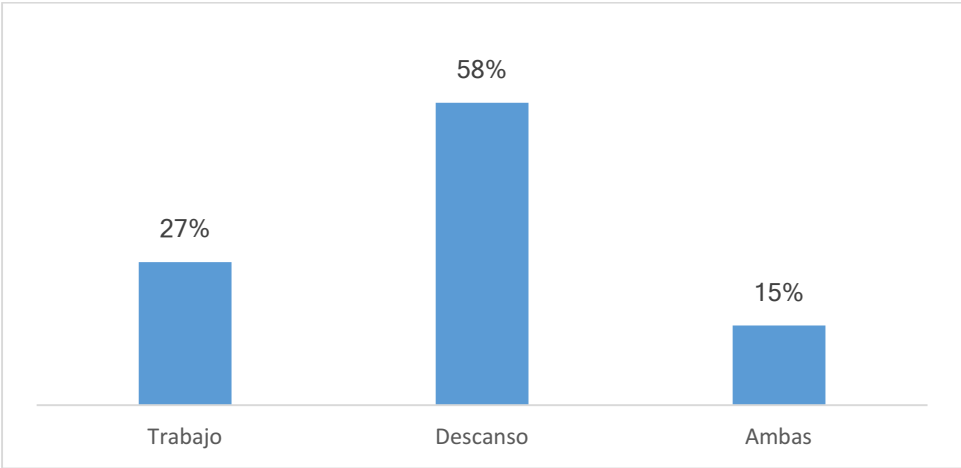
Gráfico 7 Frecuencia de visita al triángulo del café durante los últimos cinco años



Fuente: Elaboración propia

De manera complementaria, este gráfico, permite ver que, aproximadamente, uno de cada tres turistas que visita el Triángulo del Café repite su experiencia en un periodo menor a 5 años. Y el 12%, de los mismos, es decir, uno de cada ocho repite su experiencia turística en la región al menos una vez cada 18 meses.

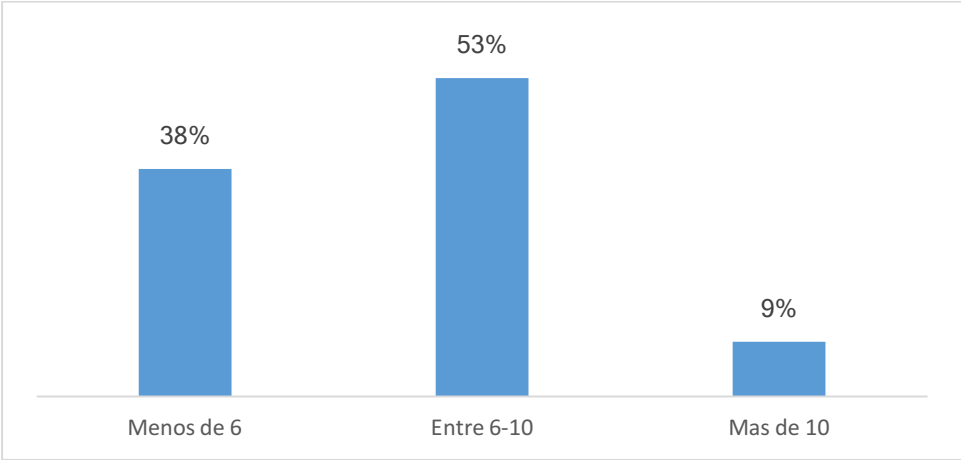
Gráfico 8 Motivo de visita al Triangulo del Café.



Fuente: Elaboración propia

Aquí se muestran distribuidos porcentualmente, según su motivación de viajar, aquellos turistas que en la pregunta anterior manifestaron haber visitado la región del triángulo del café en los cinco años reciente. Ello quiere decir que del 66% de personas que viajaron al Triangulo del Café durante los últimos cinco años; el 58% lo hizo para descansar, el 27% se desplazó por razones laborales y el restante porcentaje (15%) lo hizo aduciendo ambos motivos.

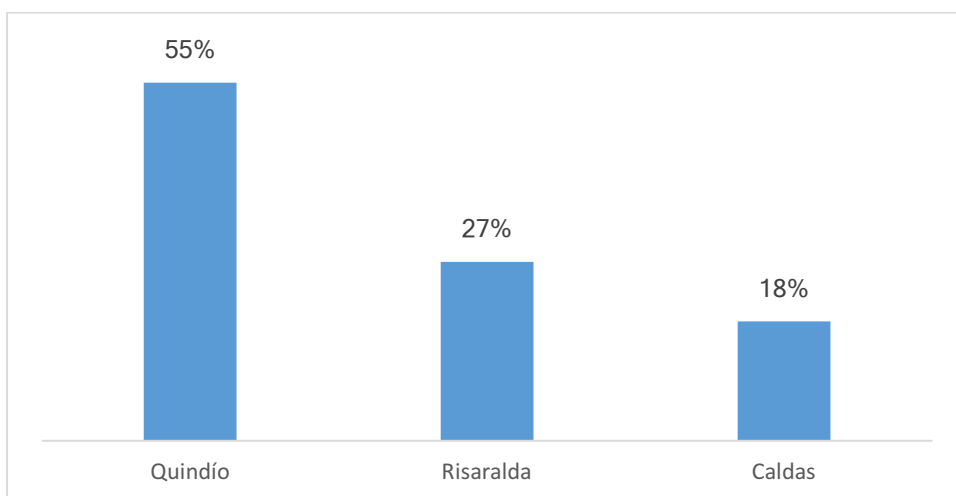
Gráfico 9 Gastos de Viaje estimados en salarios mínimos mensuales



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los gastos de viaje, el gráfico siguiente muestra que al menos la mitad de los visitantes manifestaron haber gastado entre cuatro y siete millones de pesos (cifras redondeadas) en su viaje a la zona. El 38% de los encuestados manifestó haber gastado menos de cuatro y el 9% adicional dijo haber gastado más de siete millones cuatrocientos mil pesos. Lo anterior es bastante significativo en este análisis, puesto que a partir del dato se podría inferir que el segmento de interés para PAISAJE CAFETERO S.A.S. corresponde al 10% del volumen de visitantes a la región.

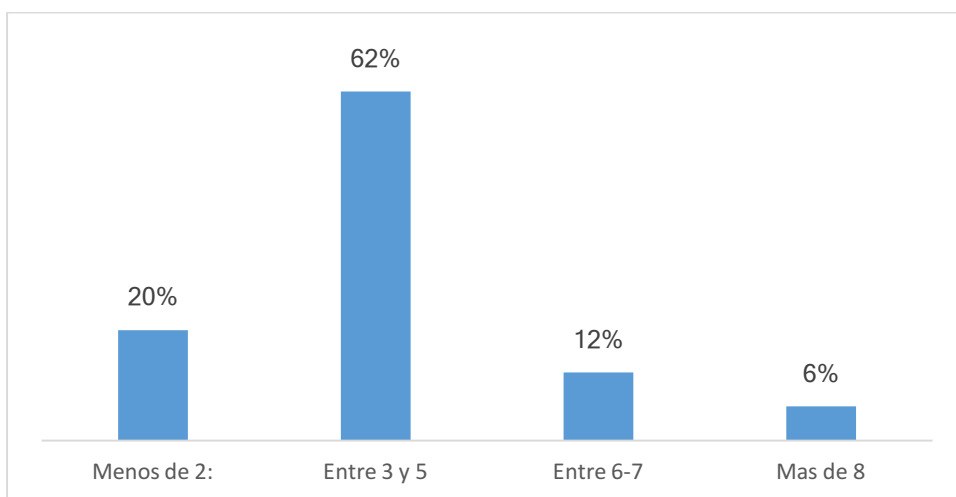
Gráfico 10 Distribución porcentual de los visitantes por ciudad de destino



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 10 muestra que el departamento del Quindío, con 55%, es el principal receptor de turistas de los tres departamentos analizados, el departamento de Risaralda es el segundo receptor con un porcentaje del 27% y el departamento de Caldas recibe al 18% restante como se puede ver a continuación;

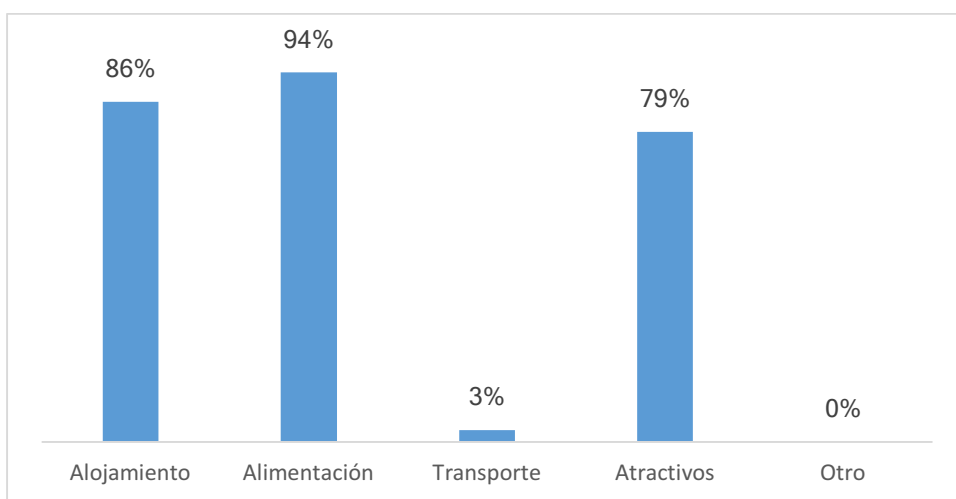
Gráfico 11. Tiempo de permanencia en el Triángulo del Café



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al tiempo de permanencia en la región, la mayoría de los encuestados manifiesta que su visita a la zona cafetera está entre tres y cinco días con una representación del 62% del total de preguntados, mientras que el 20% dijo haber permanecido en la región menos de dos días. Estos datos guardan relación estrecha con los gastos de viaje puesto que como es normal; un día adicional de permanencia implica la compra de bienes y servicios turísticos.

Gráfico 12 Servicios Consumidos mientras permaneció en la zona



Fuente: Elaboración propia

Durante su estadía, el 86% de los visitantes se hospedó en hoteles, hostales, fincas u otros alojamientos comerciales. El 94% de los visitantes, independiente de su modalidad de hospedaje, hicieron uso de hoteles y restaurantes para consumir la alimentación durante su visita. El servicio de transporte y/o alquiler de vehículos es el que menor participación refleja de los servicios complementarios al turismo.

Del 86% de turistas que compraron servicios de alojamiento, el 61% lo hizo a un hotel o similar, el 30% a una finca y el 9% adicional se hospedaron en la vivienda de algún familiar residente en la región.

Tabla 8 Alojamiento utilizado en la visita al triángulo del café.

Hotel	Finca	Vivienda Familiar
61%	30%	9%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 Modalidad de transporte utilizada durante la visita.

Publico	Privado	Alquilado	Turístico
14%	86%	2%	11%

Fuente: Elaboración propia

Del mismo modo, la tabla 9 muestra las modalidades de transporte utilizadas por los turistas durante su visita a la región, es importante aclarar que las modalidades no son mutuamente excluyentes. Es decir, durante su permanencia un turista puede utilizar su transporte particular durante la mayor parte del tiempo, pero también utilizar el servicio de transporte público rural, el sistema de transporte masivo, el servicio de taxis u otro servicio de transporte.

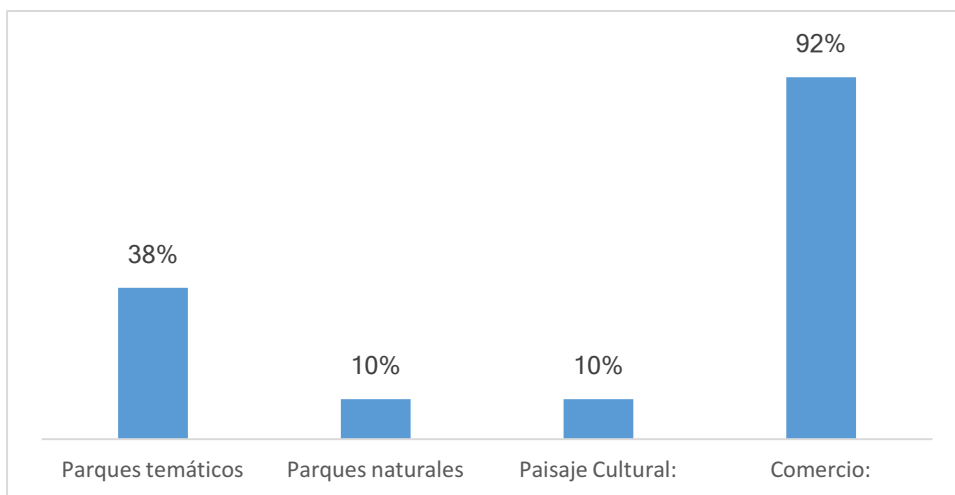
Tabla 10 Lugares para consumo de alimentos durante la visita.

Hotel	Restaurante	Ambos	Otro
9%	5%	73%	74%

Fuente: Elaboración propia.

En los servicios de alimentación el comportamiento es similar, un turista puede consumir los alimentos de la mañana en el hotel, el almuerzo en un restaurante y la cena en una visita familiar o una alternativa local.

Gráfico 13 Consumo de Atractivos turísticos en la zona.



Fuente: Elaboración propia

El acceso a parques y atractivos turísticos de la región presenta un comportamiento dentro de lo esperado, esto es; el 38%, aproximadamente uno de cada tres turistas visita los parques temáticos que se ofrecen en la zona cafetera, el restante 62% no visita los parques temáticos, pero permanece en la zona y consume otros bienes y servicios turísticos. Entre tanto, el 92% de los encuestados (incluye turistas que van a parques y turistas que no lo hacen) manifiesta visitar los centros y zonas comerciales de la región, lo que no los limita para realizar otras actividades. Y, finalmente, un pequeño porcentaje de personas manifiestan visitar la zona rural, presentada en la encuesta como parques naturales y paisaje cultural cafetero.

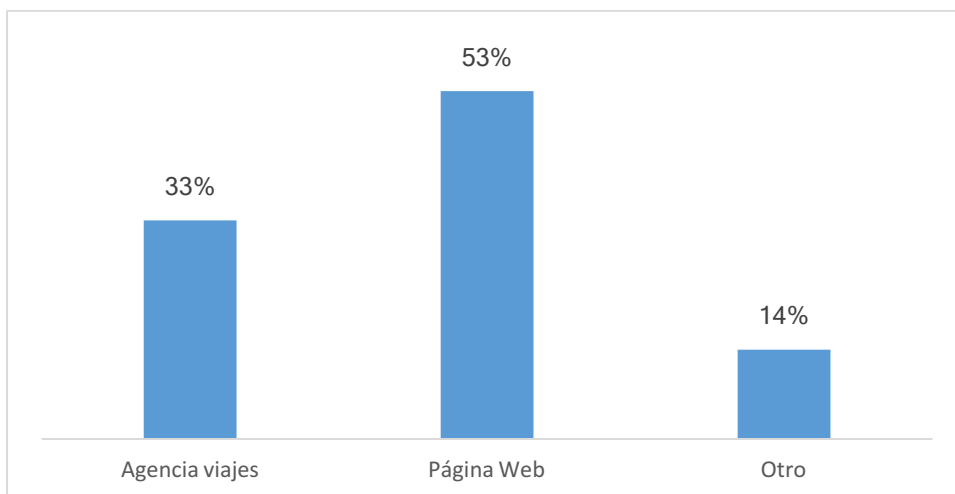
Tabla 11 Canales de compra usados

A través de que canal compro servicio de alojamiento			
Teléfono	Internet	Personalmente	Intermediario
15%	42%	0%	43%
A través de que canal compro servicio de transporte			
0%	0%	96%	4%

Fuente: Elaboración propia

Pasando al componente comercial, el instrumento también pretendió evidenciar las conductas y percepciones respecto a diversos canales para la comercialización de bienes y servicios. La tabla número 11 permite conocer los canales a través de los cuales se adquieren los servicios turísticos. En el tema de alojamientos, el turista acostumbra a utilizar los operadores turísticos o acceder a los hospedajes a través de portales Web. Contrario a esto, en la contratación de servicios de transporte es evidente que la mayoría de los turistas.

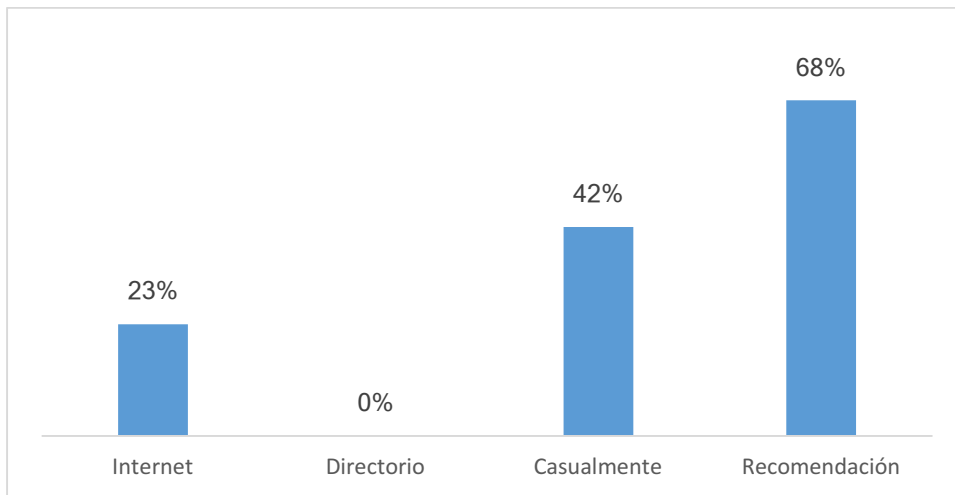
Gráfico 14 Su intermediario en la compra de alojamiento y transporte ¿fue?



Fuente: Elaboración propia

Con relación a los datos presentados en la tabla anterior, el 43% de las personas que respondieron haber utilizado un intermediario; también manifestaron (distribuidos como se puede ver en el gráfico 14) que ese intermediario fue en un 33% una agencia de viajes, en un 53% a través de una página Web y un 14% mediante otro canal como se observa en el gráfico.

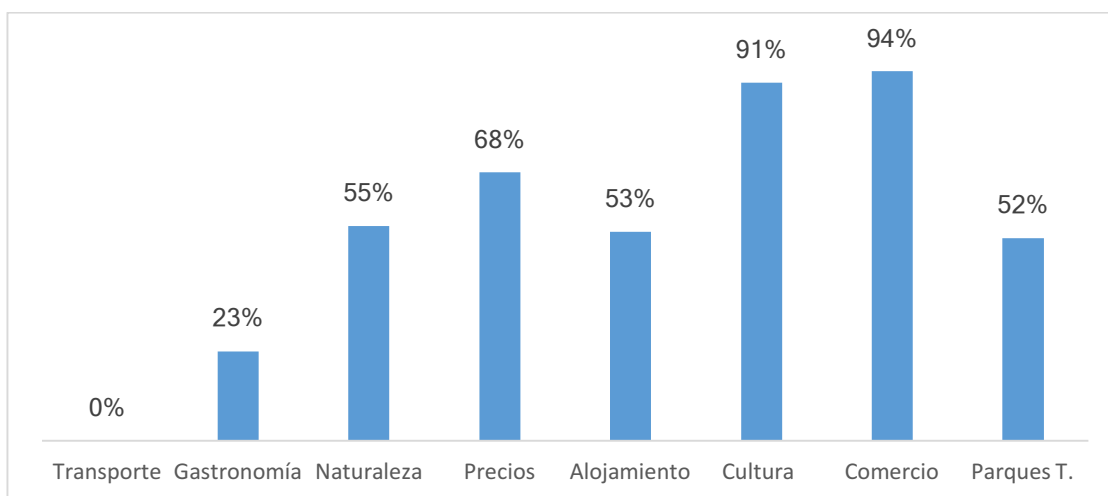
Gráfico 15 Como conoció los lugares para alimentación.



Fuente: Elaboración propia

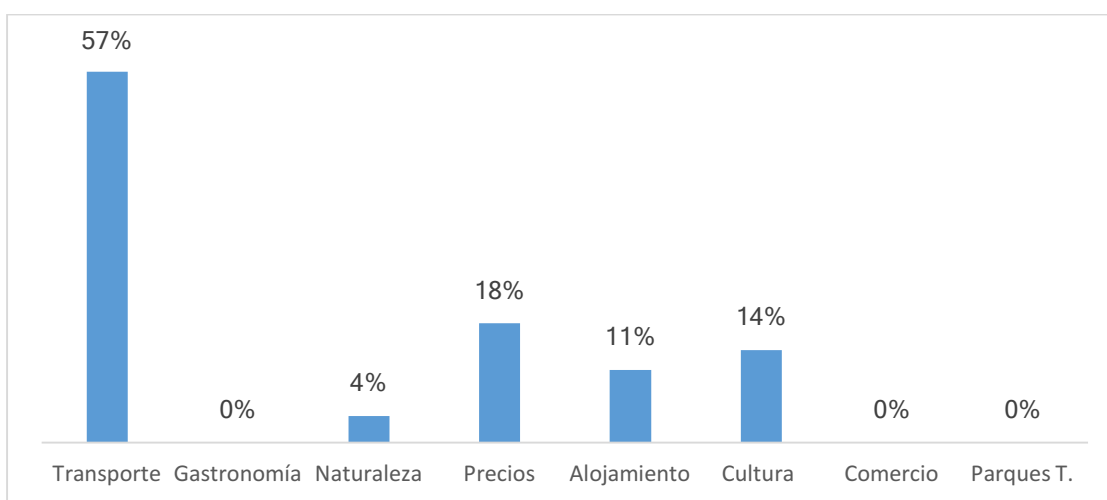
En el anterior gráfico, se observa que para la oferta de servicios alimentarios es más importante tener buenas recomendaciones que estar posicionados en canales formales. La anterior información se puede cotejar en los porcentajes correspondientes a casualmente y por recomendación que, en cada caso, llegan a duplicar y triplicar la opción de internet.

Gráfico 16 Lo mejor de la visita a la región



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 17. Lo peor de la visita a la región

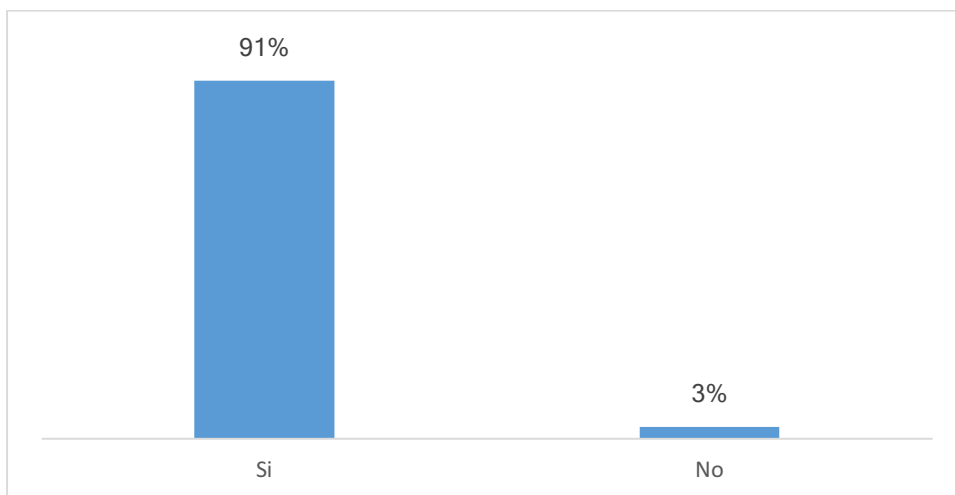


Fuente: Elaboración propia

Los gráficos 16 y 17 reflejan las mejores y peores experiencias que recuerda un turista en su visita a la zona del café. El gráfico 18 muestra que el comercio, los precios (podrían entenderse como uno) y la cultura son atractivos importantes de la región, sumados a los parques temáticos. Con todo lo anterior, es importante señalar que, como se ve en el

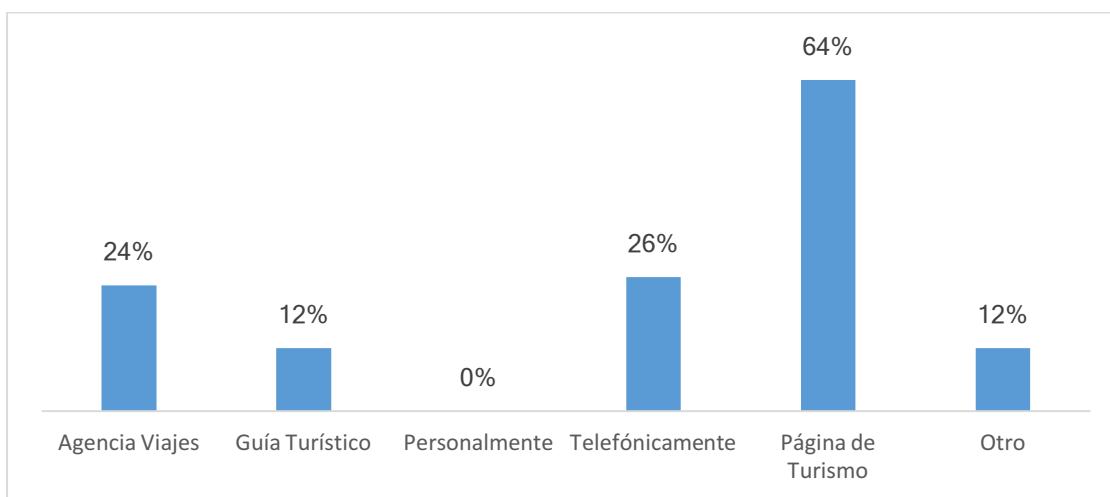
siguiente gráfico, el 61% de las personas encuestadas manifestó deseo o intención de realizar una nueva visita en el futuro, lo que podría interpretarse como una evaluación de calidad de las condiciones actuales de prestación de los servicios turísticos antes presentados y analizados.

Gráfico 18. Intención de Visitar la zona en el futuro



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 19 Canal para una nueva compra de servicios



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se preguntó a los encuestados si desean regresar a la zona y a través de que canales pensarían adquirir los servicios. Las respuestas, sin ser mutuamente excluyentes, se distribuyen porcentualmente como se muestran en el gráfico 19, señalando con especial importancia la tendencia creciente hacia los canales virtuales de comercialización.

2.2 Estrategias de mercadeo

2.2.1 Características del mercado

El desarrollo de las plataformas tecnológicas que guían al consumidor en la compra que llegan a ser parte fundamental en la comercialización de bienes y servicios turísticos. Este gran fenómeno ha ocasionado que las empresas tengan algún tipo de presencia en la red por simple que sea, correo electrónico, plataforma de redes o medios sociales hasta llegar a páginas web.

De acuerdo con el Ministerio de las Tecnologías de la Información y Comunicación, Colombia cuenta con redes de fibra óptica que facilitan la conectividad en todo el país, con una penetración del 59,1% y 28'475.560 de usuarios de internet; refleja un ambiente adecuado y establecido para proporcionar el crecimiento de la economía a través de canales no convencionales y de amplio crecimiento como lo es la comercialización vía web. Según la misma fuente, en el año 2016 el 45,8% de los hogares poseía conexión a Internet, 36,9% del total tiene conexión a Internet fijo y 21,8% tenía conexión a Internet móvil, mientras que para el 2015 la proporción fue 41,8%, 34,4% y 16,1% respectivamente.

Del total nacional de personas de 5 y más años de edad que en 2016 utilizaron Internet el 74,7% lo hicieron en el hogar y de ellos el 75,4% lo hicieron para acceder a redes sociales. En 2015 estos porcentajes fueron de 71,1% y 67,7% respectivamente.

Por otro lado y según el tercer estudio de transacciones no presenciales realizado por la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, cuya medición se realizó entre el 1 de enero y el 31 de diciembre del 2015, el comercio electrónico en Colombia ha tenido un gran crecimiento en los últimos años, para el año 2014 las transacciones no presenciales crecieron un 29% con respecto al año 2013 y para el año 2015 el crecimiento fue del 64% con respecto al año inmediatamente anterior, este último reportando ventas estimadas por USD \$16.329 millones, cifra que representó el 4.08% del PIB del mismo año (DANE, 2015).

De acuerdo con las estadísticas del MINTIC, en Colombia existen 11.819.265 internautas, en un estudio realizado en el mes de agosto del año 2016 por el Observatorio de Compra Online de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico arrojó que el 76% de los internautas en Colombia han realizado al menos una compra por internet en los últimos 12 meses. Las categorías más compradas por este canal son; moda 35%, viajes 30% y electrónica 28%. De acuerdo con la experiencia de los internautas con la compra por internet, los aspectos más valorados son los medios de pago con un 51%, las entregas representan un 49% siendo lo más importante el envío gratis, y las devoluciones un 45% por las facilidades para hacer devoluciones.

2.2.2 Análisis de la Oferta Actual del Mercado

Después de un análisis exhaustivo del comercio electrónico de bienes y servicios turísticos en Colombia, se concluyó que no existe una empresa en el mercado que tenga todas las características que ofrece PAISAJE CAFETERO S.A.S como alternativa multiplataforma para la promoción y comercialización de bienes y servicios turísticos. Por otra parte, el segmento objetivo de PAISAJE CAFETERO S.A.S es un grupo poblacional de altos

ingresos y por consiguiente ello restringe la oferta de prestadores de bienes y servicios turísticos para un grupo minoritario que puede ofrecer condiciones de primera calidad. No obstante, existen algunos portales que pueden servir como referentes en el mercado sin llegar a ser competidores exactos, puesto que se identificó un vacío en el nicho que quiere atender la empresa. A continuación, se presenta una breve descripción de algunos referentes del comercio electrónico de bienes y servicios turísticos:

Trivago. Funciona como un motor de búsqueda y comparador de hoteles. Compara entre 179 webs de hoteles ubicando en la primera línea el precio más bajo. Es una web intuitiva y de fácil uso. Es una web *responsive*, que significa que se adapta a cualquier tamaño de pantalla. Cuenta con una descripción detallada y fotos de los hoteles, lo cual genera tráfico no solo para reservar sino también para buscar información sobre características de los hoteles y precios.

Airbnb. Es una web donde se puede reservar para alojamiento habitaciones en casas particulares o apartamentos por cualquier parte del mundo. Funciona igual que la reserva de un hotel. Es una web intuitiva y fácil de usar. Como en el caso de Trivago, el portal web ofrece fotografías de las casas, las habitaciones y el entorno, además de opiniones de otros viajeros que ya han sido usuarios de los alojamientos.⁴

Por otro lado, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones apoya diferentes proyectos de emprendimiento digital que atienden necesidades del sector turístico, entre los que se cuentan:

⁴ <https://viajala.com.co/blog/mejores-guias-turisticas-colombia>

Turisco es un portal web de servicios turísticos en Santander. Esta es una completa guía del departamento, en la que se encuentra dónde hospedarse, qué comer, dónde comprar, los lugares a visitar etc.

Boats4u es una plataforma que le permitirá a los usuarios vivir una experiencia única de entretenimiento, en la que navegar, la playa y las islas se unen. Se trata un portal que permite escoger planes con botes o yates en Cartagena.

2.2.3 PlanesTuristicos.com vende en línea planes vacacionales en el mercado colombiano e internacional. Así mismo, tiene una amplia oferta de cruceros. Es posible solicitar cotizaciones, hacer reservas y encontrar promociones.⁵**Segmentos del Mercado, elección del mercado objetivo y posicionamiento**

Unas de las grandes debilidades del desarrollo del turismo en Colombia ha sido el pobre desarrollo de los servicios y productos turísticos, esto trae como consecuencia informalidad en el sector, servicios de mala calidad que limita el crecimiento en la medida que limita la recompra. No podemos dejar de reconocer que tanto desde el sector público como el privado se han hecho esfuerzo por hacer de esa debilidad una fortaleza, hoy además de destinos, se promocionan productos, es importante entonces, identificar que segmento del mercado estás dispuesto a pagar por este producto y que niveles de calidad espera recibir. Si el enfoque es en producto, esto implica también que los canales de comercialización deben responder a estas nuevas necesidades, especializarse en segmentos de mercado, o tener definida la oferta para cada nicho. Lo que ofrece PAISAJE CAFETERO S.A.S. es una plataforma especializada en comercializar los productos y servicios turísticos diseñados

⁵ <http://www.elcolombiano.com/tecnologia/aplicaciones/aplicaciones-para-turismo-en-colombia-JL7973812>

para el segmento de altos ingresos, contribuye a definir la segmentación del mercado para un destino turístico específico, en este caso el eje cafetero.

El eje cafetero como destino turístico ha venido desarrollando productos turísticos especializados, como el turismo de naturaleza y los asociados a este, el turismo de bienestar, eventos y convenciones, entre otros, sumado esto a el crecimiento de servicios de alojamiento, gastronomía con altos niveles de calidad, que pueden ser vendidos en segmentos de altos ingresos mejorando la rentabilidad para los empresarios de este sector, mejorando la experiencia del turista, lo que a su vez genera recompra y crecimiento del destino.

2.2.4 Descripción e historia de los servicios principales.

2.2.4.1 Asesoría Comercial de Servicios Turísticos.

A través de las diferentes plataformas, medios y mecanismos informativos de PAISAJE CAFETERO S.A.S. el turista que desee visitar el triángulo del café encontrará para su alojamiento toda la oferta de hoteles Boutique de la región, hoteles Campestres y fincas, podrá hacer su reservación y pagar. En cuanto a transporte, tendrá la opción de alquilar un vehículo o seleccionar el vehículo con conductor que se ajuste a sus necesidades y gustos, desde el APP o el portal podrá tener información acerca de los vehículos, marca, modelo, especificaciones y del conductor que lo transportará. En casos especiales, se ofrecerá una opción de vehículo blindado y esquema de seguridad si lo requiere.

Adicionalmente, el visitante recibirá información y asesoría para disfrutar de la mejor oferta gastronómica del eje cafetero, bares y sitios para disfrutar el café, experimentar los diferentes modos de preparación y disfrutar una la mejor taza de café del mundo. En el mismo sentido, el turista tendrá acceso toda la información sobre los atractivos y productos

turísticos, turismo de bienestar, turismo de aventura, avistamiento de aves, acceso a campos de Golf, tenis, las mejores y seguras rutas para la práctica de ciclo montaña, entrenadores personales, instructores para la práctica de deportes de aventura, entre otros.

2.2.4.2 *Publicidad.*

El portal web, las pantallas informativas y la aplicación para equipos “inteligentes” se constituyen en espacios publicitarios que serán comercializados entre los diferentes prestadores de servicios turísticos y complementarios.

2.2.4.3 *Promoción del territorio.*

Los diferentes gremios, gobiernos departamentales y municipales se unen en la región para la promoción del territorio y el posicionamiento de las marcas de ciudad a través de sus agencias de promoción de inversión; esta propuesta constituye una ventana para este fin.

2.2.4.4 *Publicación de artículos especializados y publrreportajes.*

El proyecto está dirigido a un segmento muy específico, turistas de altos ingresos que buscan destinos turísticos de una oferta con servicios de alta calidad, exclusividad y seguridad, también hay un nicho importante en extranjeros que han encontrado en Colombia y en particular en tres sitios específicos de Risaralda un destino obligado para el avistamiento de aves considerando que el departamento cuenta con 800 especies de aves, algunas de ellas endémicas, un número cercano al de Costa Rica, uno de los principales destinos a nivel mundial para esta actividad.

2.2.5 Canales de Distribución.

Es posible que se requieran intermediarios para que los clientes accedan a los servicios o productos finales esta estrategia utilizada con otras páginas Web podría ser una clave para la distribución del portal virtual, en la medida en que se intercambien espacios o dominios,

y permitan el acceso a PAISAJE CAFETERO S.A.S. Con el fin de alcanzar una participación significativa en el mercado de la comercialización electrónica de servicios turísticos, las estrategias de penetración y consolidación de PAISAJE CAFETERO S.A.S están afincadas en dos alternativas de generación de tráfico de usuarios en las diferentes plataformas.

2.2.5.1 El posicionamiento SEO.

La optimización en motores de búsqueda (SEO por su sigla en inglés) puede lograrse al menos mediante dos alternativas; la primera consiste en determinar sectores, objetivos y palabras clave que pongan el nombre de la empresa en los primeros lugares de la lista de resultados en las solicitudes de información que realizan los usuarios. La estrategia SEO incluye acciones de *on-site* como la generación de contenidos específicos y acciones de *off-site* como el *linkbuilding*, que busca aumentar la autoridad de la página mediante la generación de links hacia la misma desde la semántica de la web, el intercambio de enlaces y el “post” de autores expertos. Con la inversión estimada se puede generar un aumento significativo de tráfico Web en un tiempo estimado de 3 a 6 meses.

Las palabras claves para el posicionamiento SEO pueden ser, [hotel](#), [spa](#), [bienestar](#), [ecoturismo](#), [termales](#), [eje cafetero](#).

2.2.5.2 Redes Sociales

La estrategia de redes sociales busca atraer tráfico, viralizar contenidos y posicionar la imagen de la marca PAISAJE CAFATERO S.A.S. Aun sabiendo que el tráfico que se obtiene a través de las redes sociales crece con lentitud, estas acciones se articularán con la estrategia SEO buscando que ambas estrategias se apalanquen mutuamente y puedan evidenciar resultados con mayor velocidad. Se espera que las estrategias, en conjunto,

incrementen de manera significativa el número de usuarios, de tráfico orgánico y de pago, lo que hace posible las visitas de cada vez más y más usuarios susceptibles de compartir o seguir en redes sociales.

Implementar una estrategia de redes sociales requiere de investigación, segmentación de nichos, manejo de imagen y constancia que derivan en una inversión significativa. Las redes sociales suelen tardar más tiempo en generar resultados en términos de tráfico web, pero es fundamental para el posicionamiento de marca y el reconocimiento de experticias.

2.2.6 Esquema de precios.

La estrategia de precio está definida por la cantidad de impactos de las plataformas virtuales (número de visitas), por el tiempo de duración, el volumen de impactos en los que se desea invertir, el tamaño o la ubicación de la pauta en la página web (mediano plazo) y en el catálogo (Largo plazo). Es necesario aclarar que en la medida en que se incrementen las visitas de los usuarios el valor comercial de cada impacto se aumenta, lo cual generará mayor gasto publicitario por parte de los clientes y mayor efectividad en el mismo.

El precio de los servicios en el sistema multiplataforma de PAISAJE CAFETERO S.A.S. corresponde al 10% del valor pagado por conceptos de alojamiento y transporte, cuya reserva o pago hayan sido efectuados por el/los visitantes a través de alguna de las plataformas tecnológicas de la empresa. Este porcentaje puede reducirse hasta el 8%, según condiciones específicas de negociación, por ejemplo, si se hacen paquetes como publicidad y publisreportaje, entre otros, en el caso de los alojamientos o recomendaciones en caso de transporte. [Este pago no representa un sobre costo para el usuario, se le factura al cliente como una comisión por la venta.](#)

Para el caso de restaurantes y otros servicios de interés turístico, se aplicará una tarifa plana o precio fijo para publicitarlos por un período determinado de tiempo. Las tarifas

publicitarias dependen del tráfico previsto, la ubicación de los anuncios, el tamaño del anuncio, y el periodo de tiempo que el anuncio será mostrado. Sin embargo, el precio de pauta fija se estima entre 150.000 y 1.000.000 de pesos por mes, dependiendo de las condiciones específicas de diseño (tamaño e interactividad).

Por otro lado, las transacciones de compra y reserva que se realizan a través de cualquiera de las plataformas se llevarán a cabo utilizando mecanismos de pago virtual como PSE o con tarjetas débito y crédito; lo que genera una comisión bancaria del 3% del valor de cada transacción. Es decir, por cada unidad vendida (intermediación en la compra de un servicio o producto turístico) se espera recibir el 10% por concepto de comisión que paga el empresario turístico y un 3% de comisión financiera que paga la institución bancaria por la transacción de pago realizada a través de canales electrónicos.

2.2.7 Esquema de Promoción.

El diseño, elaboración y difusión de material publicitario y de mercadeo tendrá como estrategia la difusión de elementos diferenciadores del paisaje cultural cafetero y de los servicios que prestará la empresa PAISAJE CAFETERO S.A.S, teniendo en cuenta que;

- Es una organización que busca reivindicar la práctica de las tradiciones de la cultura cafetera, mediante la promoción y apoyo de pequeños y medianos operadores turísticos en la región.
- Está dirigida a un segmento poblacional cuyos hábitos de consumo determinan el perfil de los operadores turísticos, lo cual genera criterios de selección -en ambos casos- basados en la exclusividad y el costo.

A continuación, se describen los medios y condiciones mediante los cuales se realizará la publicidad de la empresa PAISAJE CAFETERO S.A.S. en sus etapas de lanzamiento y consolidación;

- Publicidad a través de las diferentes redes sociales dirigida a los usuarios potenciales.
- Material impreso dirigido específicamente a clientes potenciales.

Sumado a lo anterior, se planea organizar a partir de las diferentes redes sociales que se tienen disponibles para establecer vías de comunicación online con los usuarios para generar el tráfico esperado en las diversas plataformas. De otra parte, se implementará una estrategia personalizada para presentar la oferta de servicios a los clientes potenciales.

El objetivo general de la estrategia es: Posicionamiento de marca para generar ventas.

Y sus objetivos específicos:

Posicionar la marca en nuestros usuarios a través de publicidad en redes sociales.

Posicionar la marca en clientes potenciales a través del envío de material impreso.

Generar vinculaciones comerciales.

Actividades a desarrollar:

Posicionamiento de marca en los usuarios a través de publicidad en redes sociales dirigida al segmento definido, localizados en las ciudades y países que más generan turismo hacia Colombia específicamente eje cafetero, buscando también segmentar por productos turísticos como, turismo de naturaleza, dentro de ese segmento el aviturismo y turismo de aventura, y el turismo de bienestar.

Diseñar, producir y enviar a clientes potenciales (Hoteles, restaurantes, prestadores de servicios) por correo certificado la presentación de la empresa y la oferta de servicio.

A través de llamadas directas concretar citas con los clientes potenciales a los cuales se les envió la información.

Mediante llamadas telefónicas concretar reuniones con empresas de servicios de transporte con el fin de concretar acuerdos comerciales que permitan vincular los servicios de vehículos que cumplan con las especificaciones de nuestra oferta de servicios.

2.2.8 Proyección de ventas

Para el desarrollo de la empresa se proyectaron las ventas en un promedio de 900 unidades en el primer año, que corresponden, aproximadamente, a 75 ventas mensuales teniendo en cuenta las condiciones del mercado y las inversiones en publicidad que se programan para el mismo periodo. El promedio de unidades vendidas se obtuvo considerando un escenario pesimista en el que se venden 360 unidades/año y un escenario optimista de 1.440 unidades vendidas por año. El escenario pesimista se obtiene bajo supuestos de inestabilidad social, económica o política en el país que afecten considerablemente la dinámica del turismo nacional e internacional.

Por otro lado, el escenario optimista se calcula bajo supuestos de normalidad en la tendencia turística nacional y esperando conquistar entre el 2 y el 3% de la demanda turística local, esto es; durante los dos últimos años el Aeropuerto Matecaña de Pereira ha registrado ingresos entre Nacionales e Internacionales de alrededor de 70.000 pasajeros (ver tabla 1), con el proyecto se espera atender (escenario optimista) al menos el 2% de este flujo. En el mismo sentido, de acuerdo con los datos aportados por COTELCO Risaralda la ocupación en los últimos dos años no ha superado el 50% de la capacidad hotelera, es importante mencionar que esta asociación agrupa a 30 hoteles que suman 1.011 habitaciones disponibles, no obstante, al realizar búsquedas en las guías turísticas y telefónicas (físicas o virtuales) solo en la ciudad de Pereira se pueden encontrar más de 100, que aparentemente están debidamente registrados, pero no asociados. Con todo lo anterior,

en desarrollo del proyecto se espera atender al menos el 1% de la demanda hotelera que se estima en 100 habitaciones por año.

Tabla 12. Proyección de Ventas

Año	1	2	3	4	5
	2019	2020	2021	2022	2023
Unidades Vendidas (Mín. Estimado)	360	540	810	1.215	1.823
Unidades Vendidas (Max Estimado)	1.440	2.160	3.240	4.860	7.290
Unidades Vendidas (Promedio Estimado)	900	1.350	2.025	3.038	4.556
Factor Medio de descuento	3%	2%	1%	1%	1%
Vr. Unidad Promedio	\$ 60.000	\$ 63.000	\$ 65.520	\$ 67.813	\$ 70.187

El valor por unidad vendida se proyectó estimando un precio promedio de los servicios de alojamiento y transporte de 600.000 pesos, para el nicho de turistas que se espera atender, recordando que la empresa percibe el 10% de este valor por venta. Los ajustes de precio se estimaron con base en la inflación proyectada, en contraste las proyecciones de venta se estimaron estableciendo una meta de crecimiento del 50% anual. Se estima una política de penetración y consolidación de la empresa a partir de una estrategia de promoción que en el primer año afectará el 3% de las ventas y se disminuirá hasta llegar al 0,5% de las ventas totales después del año 5 de operación.

2.2.9 Servicio al cliente

La estrategia de servicio al cliente estará encaminada a tener una retroalimentación permanente de los operadores turísticos en lo correspondiente al tráfico, la publicidad y los tiempos de actividad/inactividad de las plataformas buscando siempre mejorar el desarrollo del negocio en el segmento al que está dirigida la estrategia comercial.

En el caso de PAISAJE CAFETERO S.A.S. se pretende evaluar constantemente los requerimientos del mercado para generar una cultura de gestión del cambio que propicie la innovación permanente en búsqueda de la satisfacción del viajero tanto en su necesidad de descanso, como en los demás bienes y servicios de una experiencia turística memorable. De esta manera es posible mejorar la oferta comercial dirigida a los clientes y brindarle información y asesoría que contribuya a la mejora permanente, es una manera de ayudar a desarrollar el cliente y el turismo como sector económico importante en la región.

2.3 Misión y visión de la empresa

2.3.1 Misión

Realizar la promoción y comercialización de bienes y servicios turísticos a través de múltiples plataformas electrónicas como contribución al desarrollo turístico, económico y social del Triángulo del café.

2.3.2 Visión

Ser líderes en el mercado turístico y los preferidos de los viajeros ofreciendo servicios de calidad que permitan a la organización llegar a su máximo nivel de eficiencia y de desarrollo.

2.4 Descripción Del Modelo De Negocio (CANVAS)

El modelo de negocio tiene el propósito de garantizar acceso, a través de múltiples plataformas virtuales, a los servicios turísticos y complementarios que se ofrecen en la región cafetera de Colombia, también denominada Triangulo del Café. Aunque el modelo de negocio se soporta en una plataforma virtual, se espera a partir de ella crear diversos canales de comercialización de servicios turísticos y complementarios de alta calidad dirigidos a un nicho de mercado cuya característica principal es el alto nivel de ingresos y,

en consecuencia, unos altos estándares en términos de confort, seguridad y calidad en los bienes y servicios que adquiere.

Tabla 13 CANVAS Paisaje Cafetero S.A.S.

Socios Clave	Actividad	Propuesta De Valor	Relación Con El Cliente	Segmento De Clientes
Operadores de internet. Gestores públicos de turismo, Alojamientos. Alquiler de vehículos.	Mercadeo Virtual de Atractivos Turísticos.	<u>Ofrecer los mejores productos y servicios turísticos del Eje cafetero y dirigirlos hacia los clientes que están dispuestos a pagar más por ellos, permitiendo que los empresarios que se han dedicado a este segmento puedan vender a mejores precios, tener mayor rentabilidad y crecimiento</u>	Directa y permanente mediante el contacto personal con el cliente.	Hoteles, restaurantes, empresas de alquiler de vehículos dirigidos a clientes con perfil de alto consumo.
	Soporte de plataformas informáticas.		Canales	Producto/Servicio
	Alianzas estratégicas con operadores turísticos		Plataforma Web. Operadores Turísticos. Contacto telefónico. Redes Sociales.	Multiplataforma para la comercialización de servicios turísticos y complementarios con altos estándares de calidad y elevados precios.
	Recursos			
	Talento Humano. Internet. Servidor. Software.			
Estructura De Costos			Fuente De Ingresos	
Los principales costos son personal, licenciamientos y promoción inicial de la plataforma. Otros costos menos importantes están relacionados con el mantenimiento de la plataforma.			Comisiones generadas por la venta de servicios. Pagos por publicidad en el sistema multiplataforma.	

Fuente: Elaboración propia

El software reduce el consumo de papel, de espacio de almacenamiento, costos asociados a personal y tiempos de acceso y consulta de documentos. El sistema multiplataforma permite la comercialización a través de Internet, de bienes y servicios turísticos de alto costo; haciendo más eficiente y seguro el manejo de la información para los turistas, además de permitir a los operadores turísticos ser más competitivos a mediano plazo.

- Socios Clave: Operadores de internet. Gestores públicos de turismo, Alojamientos. Alquiler de vehículos.

- Actividad: Intermediación virtual para el mercadeo y consumo de bienes y servicios turísticos.

- Recursos: Talento Humano, Internet, Servidor, Software.

- Estructura De Costos: Los principales costos son personal, licenciamientos y promoción inicial de la plataforma. Otros costos menos importantes están relacionados con el mantenimiento de la plataforma.

- Propuesta De Valor: Ofrecer los mejores productos y servicios turísticos del Eje cafetero y dirigirlos hacia los clientes que están dispuestos a pagar más por ellos, permitiendo que los empresarios que se han dedicado a este segmento puedan vender a mejores precios, tener mayor rentabilidad y crecimiento.

- Relación Con El Cliente: Directa y permanente mediante el contacto personal con el cliente a través de la generación de informes periódicos que permitan aportarle elementos de mejora continua.

- Segmento De Clientes: Hoteles, restaurantes, empresas de alquiler de vehículos dirigidos a clientes con perfil de alto consumo.

- Canales: Plataforma Web, Operadores Turísticos, Contacto telefónico, Redes Sociales

- Producto/Servicio: Multiplataforma para la comercialización de servicios turísticos y complementarios con altos estándares de calidad y elevados precios.
- Fuentes de ingresos: Comisiones generadas por la venta de servicio y pagos por publicidad en el sistema multiplataforma.

3 ANÁLISIS TÉCNICO

3.1 Descripción técnica de los bienes y/o servicios a producir

Para el desarrollo del proyecto que se presenta, es necesario aludir a un concepto relativamente nuevo; el concepto de comercio electrónico que apenas se consolida en el mercado mundial y por tanto requiere nuevos aportes en el establecimiento de principios y estructuras normativas generen relaciones equilibradas entre productores y consumidores.

3.1.1 Aspectos Generales del Comercio Electrónico

Aunque el comercio electrónico, por ser un tipo de comercio, puede definirse desde un punto de vista económico como la actividad de intermediación de bienes y servicios a través de Internet; y desde un punto de vista jurídico como la actividad de producción y comercialización de bienes y servicios a través de Internet. Ambos enfoques plantean una actividad tradicional por medio de un nuevo canal de distribución.

No obstante, el comercio electrónico plantea situaciones complejas entorno a las transacciones entre agentes económicos que no tienen cercanía física. Ello implica que las relaciones de compraventa se hacen desiguales en algunos casos.

“El recurso a Internet para realizar transacciones ha supuesto una modificación significativa en la forma tradicional de realizar negocios (Bahmanziari, Odom y Ugrin, 2009). Al igual que en el mundo físico, en el que las operaciones comerciales se fundamentaban en la

palabra dada –en ocasiones materializadas con un simple apretón de manos–, en el ámbito virtual también es importante infundir un escenario de respeto mutuo en el que, de una u otra forma, prime la buena fe de las partes. (López, 2013. Pg.4)

Los principios que se plantean en el documento de la OCDE para la protección de los consumidores que realizan transacciones por medios electrónicos son los siguientes:

Protección a los consumidores. La protección a los consumidores debe ser igual a las demás formas de comercio, y los gobiernos, empresarios y consumidores deben trabajar conjuntamente para poder determinar los cambios necesarios, atendiendo a las circunstancias especiales del comercio electrónico.

La relación directa con el cliente el conocimiento de los productos y servicios que este ofrece permite al mismo tiempo darle garantías al consumidor, así mismo se cuenta con los canales para que el usuario pueda presentar sus sugerencia y reclamos.

Equidad en las Prácticas Empresariales, Publicitarias y de Mercadotecnia. Las ofertas respecto de prácticas y políticas relacionadas con sus transacciones comerciales deben ser efectivamente cumplidas, de tal manera que las empresas no realicen declaraciones que resulten falsas, engañosas o fraudulentas, ni incurran en la utilización de términos contractuales desleales.

El tener sistema multiplataforma especializado en un destino específico y en un segmento del mercado dentro de ese destino protegen al consumidor de ofertas falsas y permite estandarizar los términos contractuales tanto con el cliente como con el usuario.

Información en Línea. La empresa debe informar claramente su identificación (denominación legal, domicilio, marca de comercialización, medios de contactar a la empresa, y en caso de ser procedente el número de registro gubernamental), y si está

afiliada a algún esquema de autorregulación o asociación empresarial, debe proveer un método sencillo para que el consumidor pueda verificar tal información.

En Colombia todas las personas naturales o jurídicas que habitualmente intermedien o contraten de manera directa o indirecta con el turista deben tener el registro nacional de turismo, esta información deberá ser visible claramente en la plataforma de PAISAJE CAFETERO S.A.S, así mismo se aportará la información de quienes se encuentren agremiados y en el caso de los prestadores de servicios de transporte se aportará la información de la empresa responsable del vehículo y conductor del vehículo.

Procedimiento de Confirmación. - Antes de concluir una compra el consumidor debe ser capaz de identificar los bienes o servicios que desea adquirir, así como identificar y corregir cualquier error o modificación y expresar su consentimiento de manera deliberada y razonada, conservando un registro completo de la transacción.

El diseño de la plataforma de la plataforma de PAISAJE CAFETERO S.A.S permite que el usuario pueda hacer la revisión de los servicios adquiridos, fechas, así como la garantía de del manejo que se le dará a su información personal y si el autoriza que esta información sea utilizada para enviarle información (derecho de hábeas data).

Mecanismos Alternativos para la Resolución de Disputas y Reparación del Daño: se debe proporcionar a los consumidores un fácil acceso a los mecanismos alternativos para un justo y oportuno proceso de resarcimiento y resolución de disputas sin costos o cargos onerosos.

En PAISAJE CAFETRO S.A.S. El usuario conocerá con claridad los límites en las responsabilidades asumidas por el comercializador y las que asume el prestador del servicio, desde el mismo momento en que realiza la compra, no obstante, tendrá la capacidad de comunicación y gestión, mediante protocolos preestablecidos con el cliente,

para lograr de esta manera la resolución de conflictos entre cliente y usuario y reparación del daño si fuera el caso.

3.2 Localización y distribución

Pereira es la ciudad centro del triángulo del café, equidistante a las otras dos capitales de la región, a los municipios, a los diferentes atractivos turísticos y parques temáticos de la región y es la puerta de entrada del 75 % de los visitantes por transporte aéreo. Así mismo la ciudad cuenta con una excelente cobertura de servicios de Internet y servicios públicos.

Tabla 14 Atributos de la localización y distribución

Aspectos	Descripción
Mercado Local	Entendiendo que nuestros clientes son los prestadores de servicios turísticos dirigidos al segmento de altos ingresos en el eje Cafetero, Pereira es la ciudad equidistante a todos los Municipios de esta región.
Recursos Humanos	Pereira tiene una oferta importante de profesionales en el área de la ingeniería de sistemas y las telecomunicaciones, cuenta con dos programas de ingeniería en estas áreas y dos programas de tecnología en las mismas áreas, así mismo cuenta con oferta de formación académica a nivel profesional en la Universidad Tecnológica de Pereira y a nivel Técnico con el Sena en el área de turismo. Pereira está hoy entre las 7 ciudades del país de las 13 analizadas por el DANE con desempleo de un dígito al cerrar el 2018 con el 8,5%. No obstante, está lejos de generarse presiones en el costo de la mano de obra dada la condición de informalidad y subempleo que no es diferente a la del resto del país.
Condiciones de vida	La pobreza en Pereira se ubica en el 12,7%; la pobreza extrema en el 0,8% y el Gini en el 0,40. La cobertura en Servicios públicos de acueducto es del 99,7;

	alcantarillado 98,5; aseo 100%; Energía 100%; gas 79,8 e Internet 19,1%.
Servicios Externos	Pereira cuenta con buena oferta de asesorías técnicas en el desarrollo y soporte de software, así mismo en servicios profesionales en áreas legales, contables, de asegurabilidad, entre otras.
Oferta de materia Prima y suministros	Esta empresa no demanda bienes como materia prima, pero si la oferta de servicios públicos, en especial energía e internet, la ciudad cuenta con una cobertura del 100% de los servicios de energía y en internet hay una agresiva competencia entre prestadores de servicios, lo cual permite acceder a altos niveles de servicio a precios competitivos.
Costo y oferta de servicios públicos	La cobertura en Servicios públicos de acueducto es del 99,7; alcantarillado 98,5; aseo 100%; Energía 100%; gas 79,8 e Internet 19,1%. En cuanto al costo de energía, nuestra empresa no es de alta demanda por lo tanto está dentro del mercado regulado, es decir, la tarifa es regulada, las variaciones pueden estar sujetas a planes de inversión de la Empresa de energía de Pereira que puedan ser llevados a tarifa o a condiciones climáticas del país que impacten el costo del kilovatio/hora en las generadoras. En cuanto a los servicios de Internet la alta competencia de los prestadores de estos servicios en Pereira hace que los costos sean muy competitivos.
Acceso y transporte	Esta empresa en su negocio no requiere servicios de transporte para desarrollar su actividad. sin embargo, es importante aclarar que Pereira cuenta con un sistema de transporte masivo, Megabus, razón por la cual es importante que la empresa se localice cerca de una de las estaciones de trocal de buses articulados, esto seguramente facilitará el desplazamiento de los empleados. El aeropuerto internacional Matecaña moviliza hoy el 75% de los pasajeros del eje cafetero, con cerca de

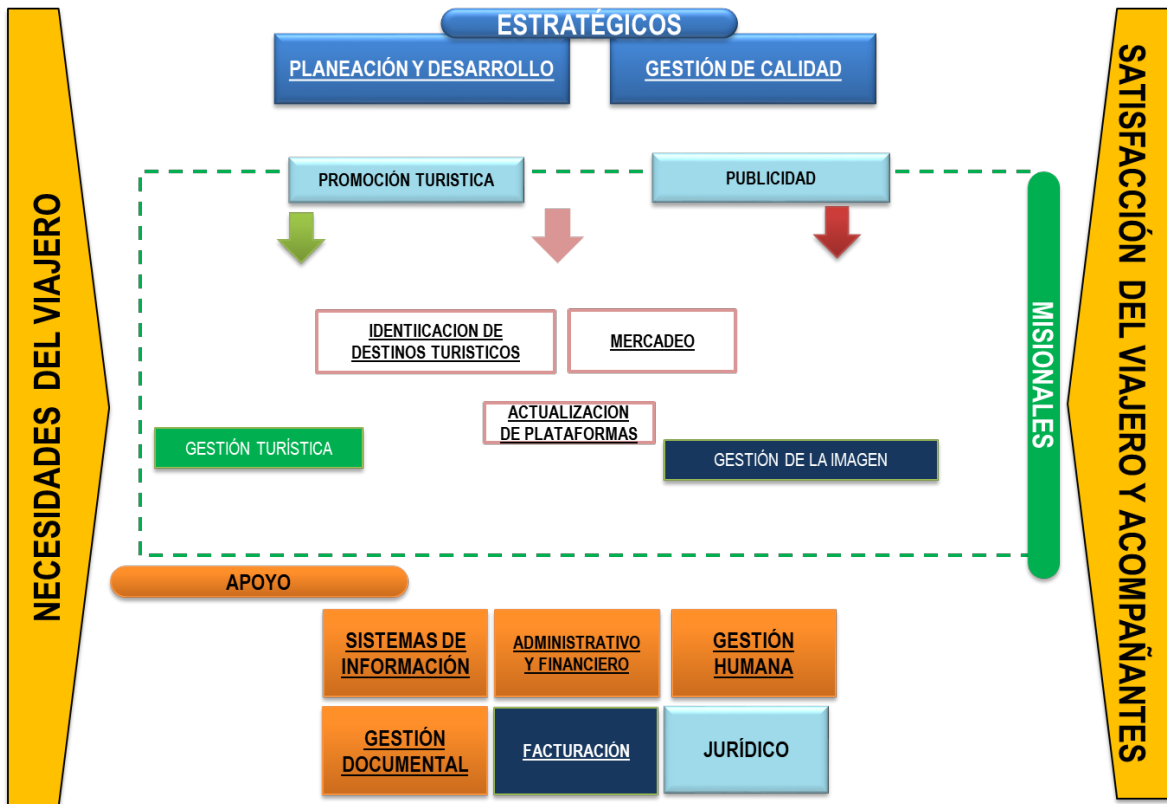
	2.000.000 de pasajeros año, esto resulta importante como criterio de localización.
Desarrollo de la región	Existen varias obras de infraestructura y programas de los gobiernos locales que impactan positivamente el sector turismo de la Región, la terminación de la modernización del Aeropuerto matecaña que estará lista para comienzos del 2019, el apoyo en cuanto a la promoción turística y la continuidad al desarrollo de proyectos como el Bioparque Ukumarí, la reinversión en atracciones que hace el parque del café estimula el crecimiento del turismo en la región.
Existen competidores	Hay competidores mas no son especializados, las plataformas existentes, no todas son integrales en cuanto a los servicios y ninguna es especializada en el segmento de altos ingresos.
Imagen	La Imagen y el negocio son totalmente compatibles con la localización en la ciudad de Pereira de Paisaje Cafetero S.A.S, es la ciudad de mayor población del eje cafetero, equidistante a todos los atractivos turísticos de la región, la ciudad hace parte del Paisaje Cultural Cafetero y Pereira es reconocida por su arraigo cafetero.
Crecimiento económico	Pereira logro para el 2017 un crecimiento económico del 5,2% por encima del crecimiento nacional, de igual manera el departamento desde el 2016, cuando fue el segundo departamento en crecimiento del PIB, ha crecido por encima del promedio nacional.
Políticas públicas, aspectos fiscales y jurídicos.	Son pocas las políticas públicas con continuidad en pro del desarrollo del turismo, los beneficios tributarios que ofrece la ciudad de Pereira están determinados por el número de empleos generados y está dirigidos al impuesto de Industria y Comercio y su complementario de avisos y tableros. Los niveles de empleos generados para obtener estos beneficios no están al alcance de Paisaje Cafetero S.A.S.

Si bien para esta empresa no es un factor determinante la localización, si es Perera la ciudad que en el eje cafetero que ofrece las mejores condiciones para establecerla.

3.3 Mapa y descripción general de los procesos

En la ilustración 1, se presenta el mapa de procesos de la empresa de acuerdo con los parámetros y lineamientos propuestos para un Sistema de Gestión de la Calidad. Ello implica que el mapa incluye todos los procesos estratégicos, misionales y de apoyo requeridos para obtener el resultado previsto por la empresa para el cumplimiento de su razón social.

Ilustración 1. Mapa de Procesos



Fuente: Elaboración Propia

En el mismo sentido, a continuación, se presenta la descripción general de los procesos referidos en el mapa;

Tabla 15. Descripción del mapa de procesos

PROCESOS ESTRATÉGICOS	DESCRIPCIÓN	CONDICIONES DEL PROCESO
PLANEACIÓN Y DESARROLLO	Proveer orientación estratégica para el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y metas de PAISAJE CAFETERO S.A.S, asegurando disponibilidad de los recursos para llevarlas a cabo.	Proceso INCLUIDO en el SGC.
GESTIÓN DE CALIDAD	Establecer políticas, y enfoque del SGC que permitan realizar la adecuada gestión de	Proceso INCLUIDO en el SGC.

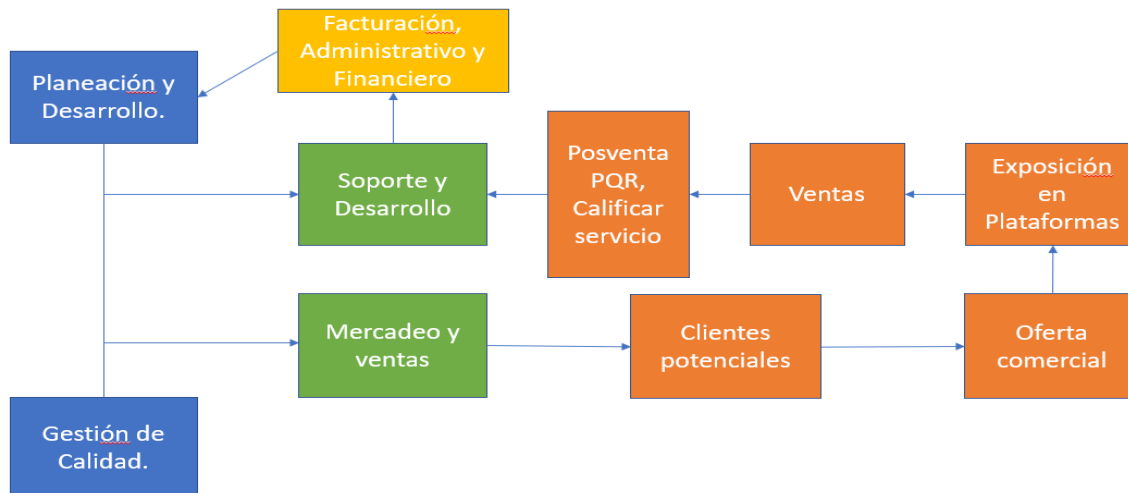
	recursos tendientes a la implementación y mantenimiento en forma integral y eficaz del SGC, procurando siempre su mejora continua.	
PROCESOS MISIONALES	DESCRIPCIÓN	CONDICIONES DEL PROCESO
PROMOCIÓN TURÍSTICA	Administrar el Sistema de Información y Atención al cliente, atender las PQRS y medir el nivel de satisfacción de los usuarios. Generar información y propuestas de mejora para los clientes.	Proceso INCLUIDO en el SGC.
PUBLICIDAD	Brindar servicios de divulgación publicitaria a través de diferentes plataformas	Proceso INCLUIDO en el SGC.
IDENTIFICACIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS	Asegurar la prestación de un servicio de manera oportuna, eficiente, con calidad, comodidad, aplicando las guías de manejo y logrando la satisfacción del usuario.	Proceso INCLUIDO en el SGC.
ACTUALIZACIÓN DE PLATAFORMAS	Garantizar la actualización permanente de contenidos	Proceso INCLUIDO en el SGC.
MERCADEO	Garantizar el análisis de tendencias y el diseño de estrategias para el incremento de la participación en el mercado.	Proceso INCLUIDO en el SGC.
GESTION DE LA IMAGEN	Garantizar el mejoramiento permanente de la imagen a través de estrategias de “Top of mind”	Proceso INCLUIDO en el SGC.
PROCESOS APOYO	DESCRIPCIÓN	CONDICIONES DEL PROCESO
GESTIÓN HUMANA	Contribuir con un adecuado entorno laboral y de bienestar de los colaboradores, fortaleciendo los procesos encaminados a la atención a los usuarios.	Proceso INCLUIDO en el SGC.
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Garantizar el adecuado funcionamiento de los sistemas de información da la empresa PAISAJE CAFETERO S.A.S.	Proceso INCLUIDO en el SGC.
ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	Administrar los recursos económicos para garantizar el cumplimiento de los objetivos de cada uno de los procesos en forma eficiente, controlando la ejecución del presupuesto de ingresos y gastos dentro del marco legal.	Proceso INCLUIDO en el SGC.
CONTROL INTERNO	Definir y evaluar en forma independiente y coordinada los procesos, constatando que las actividades cumplan con los parámetros de eficiencia, eficacia y economía, encaminando	Proceso INCLUIDO en el SGC.

	sus esfuerzos hacia el logro de la misión institucional y teniendo como instrumento básico, la creación y fortalecimiento del AUTOCONTROL.”	
FACTURACIÓN	Recopilar y organizar la información que generan los diferentes servicios sobre la atención prestada a un cliente con el fin de generar la factura de cobro.	Proceso INCLUIDO en el SGC.
JURÍDICO	Asesorar los procesos de adquisición de bienes y servicios, defender sus intereses, a través del actuar jurídico materializado en las demandas y un criterio unificado en los conceptos. Brindar una asesoría acertada y oportuna a los procesos sobre las consultas jurídicas que surgen producto de la actividad diaria garantizando así la legalidad de las actuaciones realizadas e incrementando el nivel de confianza de los colaboradores trabajadores y accionistas, a través cumplimiento de la legislación aplicable.	Proceso NO INCLUIDO en el SGC.

3.4 Descripción del flujo de procesos

Todo empieza con los procesos misionales de publicidad y mercadeo, quienes implementan los planes correspondientes para lograr que los operadores turísticos y oferentes de servicios asociados conozcan la organización y decidan adquirir los servicios ofrecidos de intermediación o pauta a través de las diferentes plataformas de PAISAJE CAFETERO S.A.S.

Ilustración 2. Flujo de Procesos



Planeación y desarrollo da las pautas para que mercadeo y ventas inicie la identificación de clientes potenciales, a estos clientes se les hace una oferta comercial formal, posteriormente, cuando se cierra la negociación se hace una verificación de las condiciones y niveles de servicio, posteriormente mercadeo ordena la contratación de acuerdo a las condiciones pactadas con el cliente. Los negocios cerrados por el equipo de mercadeo se traducen en órdenes de trabajo para el equipo de ingeniería quienes además del diseño y desarrollo de las plataformas Web se encargan de realizar el mantenimiento, montaje y desmontaje de reservas, ventas y pautas publicitarias. El mismo equipo de ingenieros se encarga de realizar mantenimiento y monitoreo periódico al funcionamiento del sistema multiplataforma.

La relación con el usuario no solamente incluye reservas y ventas, desde la plataforma se atienden sus consultas, a través de un sistema predeterminado de chat para preguntas

frecuentes, cuando las consultas superan la capacidad de lo predeterminado por la plataforma, el usuario es atendido a través de esta misma vía por un asesor. Así entonces, cuando un turista realiza alguna reserva o compra a través de cualquiera de las plataformas el equipo de informática se encarga de garantizar que esta información este enlazada en tiempo real y sin dificultades técnicas con las respectivas páginas web los clientes. Al final de cada mes el equipo de ingeniería realiza un “log” de pauta publicitaria, reservas y ventas que traslada al departamento de contabilidad y finanzas, quienes se encargan de realizar el proceso de balance y cobro de comisiones por servicios vendidos.

En caso de la publicidad, los clientes toman la decisión de compra relacionada con un tamaño, forma y tiempo de exposición en las diferentes plataformas. Una vez cerrada la venta de pauta, el área de publicidad y mercadeo traslada los requerimientos al área de desarrollo y soporte para los aspectos correspondientes.

3.5 Costos de Operación y/o Prestación de servicios.

Los costos de operación del sistema multiplataforma de PAISAJE CAFETERO S.A.S. Se pueden presentar en tres grandes componentes; el primero es lo que corresponde al Recurso Humano el desarrollo inicial y soporte permanente de las plataformas (diseño y mantenimiento de software) y, finalmente, el componente correspondiente a la administración y logística de la empresa. Los valores anuales se pueden conocer en la siguiente tabla;

Tabla 16 Costos de Operación

COSTOS					
ITEM	1	2	3	4	5
	2019	2020	2021	2022	2023
RECURSO HUMANO	121.200.000	127.260.000	132.350.400	136.982.664	141.777.057
TECNOLOGÍA	29.866.667	39.976.667	40.957.067	41.914.139	42.742.021
ADMINISTRATIVOS	8.000.000	8.400.000	8.736.000	9.041.760	9.358.222
TOTAL, COSTOS ANUALES	159.066.667	175.636.667	182.043.467	187.938.563	193.877.300

Fuente: Elaboración Propia.

Por otro lado, los costos del recurso humano teniendo en cuenta su valor mensual y el factor prestacional en el primer año será como se muestra en la tabla 16. Para los siguientes años se calcula un incremento igual al IPC.

Tabla 17. Discriminación de Costos del Recurso Humano

Talento Humano					
Cargo/Función	AÑO				
	2019	2020	2021	2022	2023
Gerente General	36.000.000	37.800.000	39.312.000	40.687.920	42.111.997
Ingeniero de Soporte	22.000.000	23.100.000	24.024.000	24.864.840	25.735.109
Dirección administrativa	22.000.000	23.100.000	24.024.000	24.864.840	25.735.109

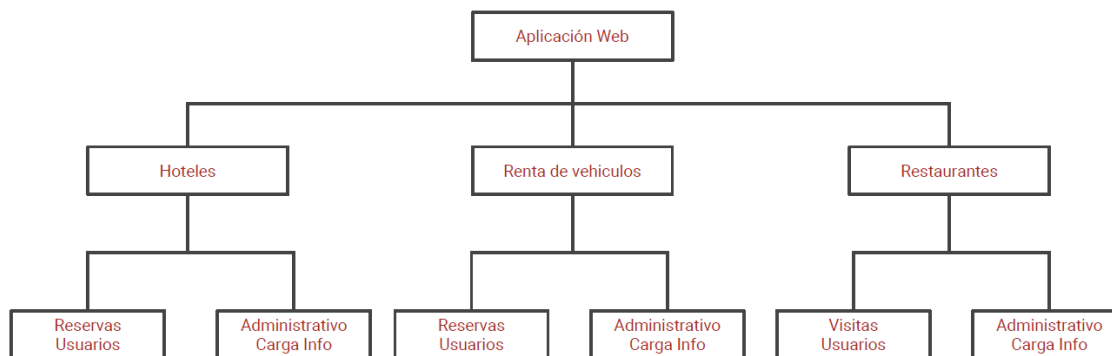
Dirección de mercadeo	22.000.000	23.100.000	24.024.000	24.864.840	25.735.109
Asesor Contable	9.600.000	10.080.000	10.483.200	10.850.112	11.229.866
Asesor Jurídico	9.600.000	10.080.000	10.483.200	10.850.112	11.229.866
Total, por Año	121.200.000	127.260.000	132.350.400	136.982.664	141.777.057

Elaboración Propia

3.6 Requerimientos técnicos.

En el mismo sentido, el diseño de las plataformas y la operación del negocio determinan requerimientos técnicos que permiten el funcionamiento de la empresa como se muestra en el siguiente gráfico;

Ilustración 3 Esquema de los módulos principales del sistema multiplataforma.



La aplicación Web del sistema multiplataforma funciona por componentes o módulos. En una primera etapa se diseñan e implementan los módulos básicos (Ilustración 3) que permitirán acceder a información de Hoteles, Renta de vehículos y Restaurantes en un esquema de publicidad orientada al nicho deseado. Posteriormente, se diseñan e implementan los módulos relacionados con mecanismos virtuales de pago y administración

de perfiles como se muestra en la ilustración 4, que permitirán el mejoramiento continuo de los procesos de captura y análisis de datos que permitan una mejor participación en el mercado. Para que los módulos presentados funcionen deben garantizarse unas condiciones mínimas de hardware y software cuyo costo se detalla en la tabla número 18.

Tabla 18 Requerimientos de Hardware y Software.

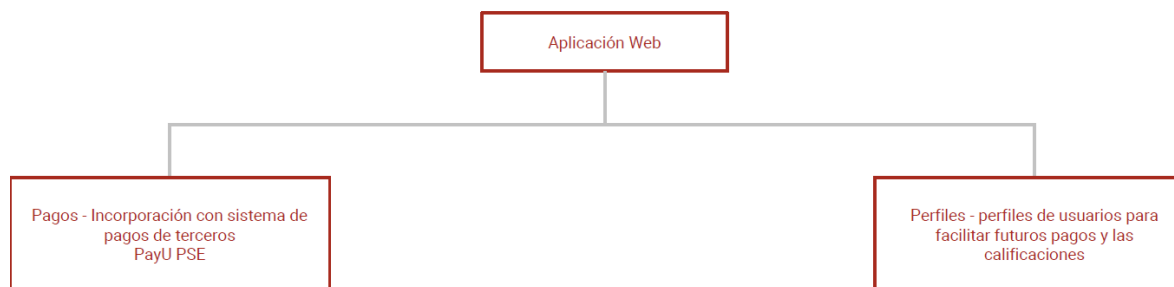
ITEM	AÑO				
	2019	2020	2021	2022	2023
Hardware	20.000.000				
Mantenimiento & Soporte		9.000.000	9.360.000	9.687.600	10.026.666
Plataforma de servicio al usuario	9.600.000	10.080.000	10.248.000	10.416.000	10.584.000
Hosting	9.000.000	9.150.000	9.300.000	9.450.000	9.450.000
Total	38.600.000	28.230.000	28.908.000	29.547.600	30.060.666

El ítem correspondiente a Hosting incluye el alquiler anual de servidores en la nube, debido a lo anterior no se requiere la compra de un servidor físico, sino que se puede pagar por espacio de almacenamiento en la nube, con una amplia capacidad de tráfico, memoria y garantías de seguridad de la información permitiendo que la capacidad de recibir y gestionar usuarios del sistema multiplataforma se amplíe en una relación directamente proporcional con la demanda real de los servicios ofrecidos, facilitando el desarrollo de los módulos adicionales que se presentan en la próxima ilustración;

El ítem correspondiente a la plataforma de servicio al usuario permite dar respuestas a preguntas frecuentes de los usuarios de manera automática o remitir la llamada a un operador, este servicio se contrata con un tercero.

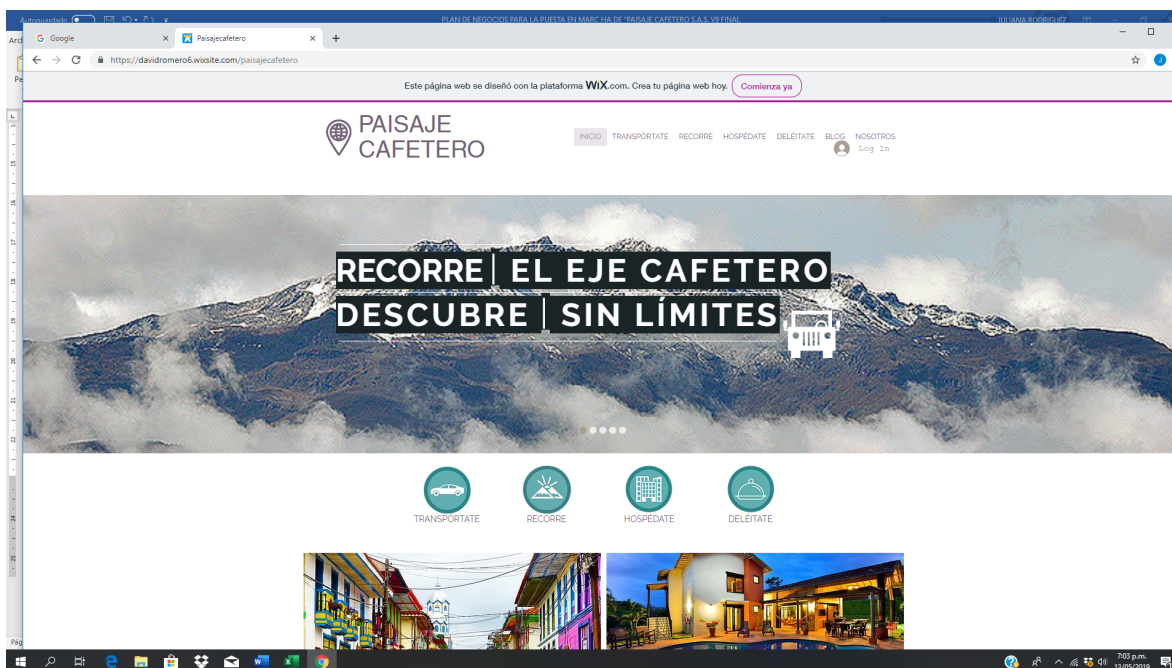
Ilustración 4. Esquema de los módulos adicionales del sistema multiplataforma.

Módulos Adicionales



En la ilustración 5 es posible observar la interfaz principal o de acceso a la plataforma Web de PAISAJE CAFETERO S.A.S. Al respecto se debe recordar que la empresa se basa en un sistema multiplataforma para diversos canales virtuales de comercialización.

Ilustración 5. Interfaz de Usuarios del Portal Web. PAISAJE CAFETERO S.A.S.

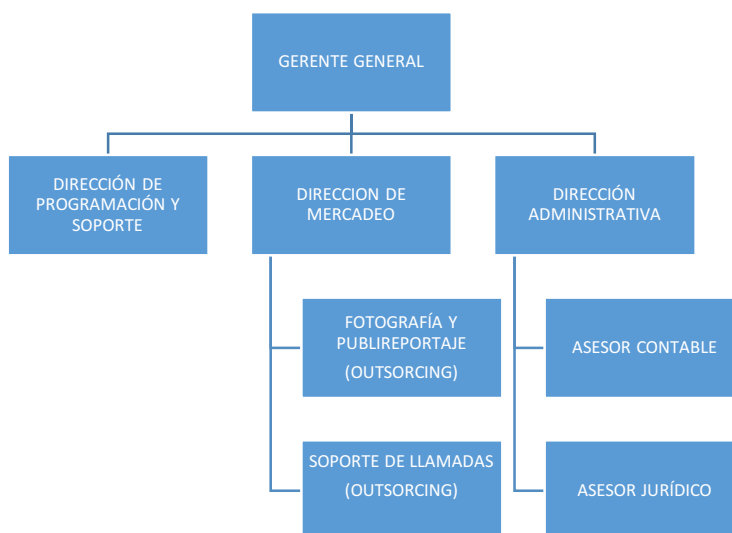


4 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

4.1 Estrategia y Estructura Organizacional

La estructura organizacional dependiente de la Gerencia General está compuesta por cinco cargos directos; Gerente General, Asistente administrativo y contable, Ingenieros de Programación y Soporte, Director de Mercadeo y Director Administrativo y dos por prestación de servicios; el Publicista, el Diseñador Gráfico.

Ilustración 6. Estructura Organizacional PAISAJE CAFETERO S.A.S.



Fuente; Elaboración Propia

Esta es la estructura con la cual se soportará la estrategia del proyecto. El cual requiere no solamente las personas que están directas, sino personas que, aunque no están de tiempo completo son parte fundamental en los procesos organizacionales.

4.2 Perfiles y funciones.

Gerente General. Con experiencia en procesos de planeación, implementación y control de proyectos de software, comunicaciones y marketing multiplataforma para la creación y fortalecimiento de marcas y empresas.

Responsable de implementar, ajustar y/o reelaborar el Plan de Negocios de la empresa, basado en un modelo auto sostenible, que permitieran asegurar crecimiento, rentabilidad y frecuencia de consumo, estructurando las áreas funcionales de la empresa.

Encargado de supervisar funciones administrativas, comerciales, operativas, recursos humanos y financieras de la Empresa, así como resolver los asuntos que requieran su intervención de acuerdo con las facultades delegadas.

Dirección de Programación y Soporte. Debe diseñar o liderar el diseño de las plataformas, además de planear y controlar la ejecución del mantenimiento del software y hardware, así como elaborar un análisis de riesgos e implementar un manual de gestión y planes para afrontar contingencias.

También es el profesional responsable de construir, gestionar y administrar la comunidad online alrededor de una marca en Internet, creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con sus clientes, sus usuarios y, en general, cualquier interesado en la marca.

Dirección De Mercadeo. Debe poseer una formación para el análisis de nichos de mercado relacionados con la oferta y demanda turística para viajeros de altos ingresos, y la forma de atender su demanda. Con experiencia en la revisión y edición de contenidos para medios virtuales.

Principales Funciones. Desarrollo, ejecución y promoción de estrategias en las diferentes categorías y temporadas del turismo para insertarse en el mercado nacional e internacional

de forma competitiva. Se encarga de hacer una vigilancia permanente acerca del comportamiento de clientes y usuarios en plataformas similares, con el fin de sugerir mejoras continuas en los procesos organizacionales.

Hará seguimiento a los informes de sugerencias, quejas y reclamos para garantizar que se esté dando respuesta oportuna y gestionar planes de mejora.

Concertará citas con clientes potenciales para cerrar negocios y hará mantenimiento de clientes.

Dirección Administrativa. debe tener formación en carreras administrativas. Sus principales Funciones son; Coordinar la gestión de contenidos de las plataformas, hacer la planificación financiera de la empresa, esto implica elaboración y seguimiento de presupuestos, flujos de caja. Tiene la responsabilidad de los pagos de nómina y proveedores, contratación y coordinación con las demás direcciones para el funcionamiento armónico de la compañía.

Asesor Contable. Digitar y registrar las transacciones contables de las operaciones de la compañía y verificar su adecuada contabilización, elaborar nómina y liquidación de seguridad social.

Asesor Jurídico: Elaboración de los contratos con los clientes, revisión de contratos con proveedores y prestadores de servicios, elaboración de contratos de trabajo y liquidaciones laborales.

Principales Funciones. Elaborar la nómina y liquidación de seguridad social. Clasificar adecuadamente de acuerdo con los centros de costos existentes los documentos contables. Elaborar estados financieros, planificación tributaria y pago de impuestos.

4.3 Proceso de Selección

La selección de personal es realizada con base en competencias laborales y destrezas para el relacionamiento social. Para todos los casos se utilizará la intermediación de empresas especializadas en este campo.

4.4 Esquema de remuneración, beneficios e incentivos

El esquema manejado se basa en las políticas laborales del régimen laboral colombiano. A continuación, se presenta la proyección del número de personas requeridas para el establecimiento y funcionamiento de la organización.

Tabla 19. Proyección del Recurso Humano

Cargo/Función	AÑO				
	2019	2020	2021	2022	2023
Gerente General	1	1	1	1	1
Ingeniero de Soporte	1	1	1	1	1
Director Administrativo	1	1	1	1	1
Director de mercadeo	1	1	1	1	1
Asesor Contable	1/2	1/2	½	1/2	1/2
Asesor Jurídico	1/2	1/2	½	1/2	1/2
Total	7	7	7	7	7

Fuente: Elaboración propia.

Las tablas salariales son por salario fijo e incentivo variable; este último dependerá de los resultados obtenidos en las metas de comercialización y publicidad trazada, Tanto el gerente como la profesional de mercadeo recibirán cada uno el 5% de los ingresos por ventas y publicidad una vez superen el presupuesto anual de ventas. Esta liquidación se hará al cierre de la vigencia fiscal y el pago se hará en los meses de febrero y marzo. Este pago no es constitutivo de salario de acuerdo al artículo 128 del CST. «Pagos que no constituyen salarios. No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador, como primas, bonificaciones o

gratificaciones ocasionales, participación de utilidades, excedentes de las empresas de economía solidaria y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes.

Tampoco las prestaciones sociales de que tratan los títulos VIII y IX, ni los beneficios o auxilios habituales u ocasionales acordados convencional o contractualmente u otorgados en forma extralegal por el empleador, cuando las partes hayan dispuesto expresamente que no constituyen salario en dinero o en especie, tales como la alimentación, habitación o vestuario, las primas extralegales, de vacaciones, de servicios o de navidad».

La constitución de la empresa se basa en las obligaciones contempladas en el Código Sustantivo de Trabajo, que incluye todas las obligaciones tendientes a garantizar trámites de seguridad social y laboral: afiliación a salud, fondo de pensiones y cesantías, ARL, caja de compensación, parafiscales, trámites con ministerio para reglamento interno de trabajo, y apoyo con la entidad administradora de riesgos laborales para el cumplimiento de la normativa en Salud y Seguridad en el Trabajo.

Tabla 20. Presupuesto Recurso Humano

Talento Humano					
Cargo/Función	AÑO				
	2019	2020	2021	2022	2023
Gerente General	36.000.000	37.800.000	39.312.000	40.687.920	42.111.997
Ingeniero de Soporte	22.000.000	23.100.000	24.024.000	24.864.840	25.735.109
Dirección administrativa	22.000.000	23.100.000	24.024.000	24.864.840	25.735.109
Dirección de mercadeo	22.000.000	23.100.000	24.024.000	24.864.840	25.735.109
Asesor Contable	9.600.000	10.080.000	10.483.200	10.850.112	11.229.866

Asesor Jurídico	9.600.000	10.080.000	10.483.200	10.850.112	11.229.866
Total, por Año	121.200.000	127.260.000	132.350.400	136.982.664	141.777.057

4.5 Cumplimiento de los requerimientos legales y composición del personal.

No se tiene políticas sobre el género o la edad de las personas que trabajen en la empresa, simplemente se ciñe a los resultados de los procesos de selección establecidos sin distingo de género o edad. En cuanto al pago de las prestaciones sociales estas están ajustadas a lo señalado en el CST, la siguiente tabla muestra los salarios con su respectivo factor prestacional.

Tabla 21. Salarios Recurso Humano

<u>Cargo</u>	<u>Salario Mes</u>	<u>Factor Prestacional</u> <u>51,85%</u>	<u>Total Mes</u>	<u>Total Año</u>
<u>Gerente General</u>	<u>\$ 1.986.755</u>	<u>\$ 1.013.245</u>	<u>\$ 3.000.000</u>	<u>\$ 36.000.000</u>
<u>Ingeniero De Soporte</u>	<u>\$ 1.214.128</u>	<u>\$ 619.205</u>	<u>\$ 1.833.333</u>	<u>\$ 22.000.000</u>
<u>Director administrativo</u>	<u>\$ 1.214.128</u>	<u>\$ 619.205</u>	<u>\$ 1.833.333</u>	<u>\$ 22.000.000</u>
<u>Director de Mercadeo</u>	<u>\$ 1.214.128</u>	<u>\$ 619.205</u>	<u>\$ 1.833.333</u>	<u>\$ 22.000.000</u>
<u>Asesor jurídico</u>	<u>\$ 526.835</u>	<u>\$ 273.165</u>	<u>\$ 800.000</u>	<u>\$9.600.000</u>
<u>Asesor Contable</u>	<u>\$ 526.835</u>	<u>\$ 273.165</u>	<u>\$ 800.000</u>	<u>\$9.600.000</u>

La actividad de la empresa no encierra ningún factor extraordinario de riesgo ni el manejo de materiales peligrosos no obstante dentro del marco normativo que incide sobre las condiciones laborales de la empresa pueden destacarse las siguientes:

- Ley 1562 de 2012 modificación de la actualización normativa de los riesgos laborales.

Decretos

- Decreto 1295 del 22 de junio de 1994 por el cual se determina la organización y administración del sistema general de riesgos profesionales.

- Decreto 1831 del 3 agosto de 1994 por el cual se expide la tabla de clasificación de actividades económicas para el sistema general de riesgos profesionales y dicta otras disposiciones.
- Decreto 1832 del 3 de agosto de 1994 por el cual se adopta la tabla de enfermedades profesionales. Decreto N° 1530/96 reglamenta paralelamente la ley 100 y el decreto 1295, en relación a la información sobre centro de trabajo y empresas temporales).
- Decreto 1607/02 se modifica la tabla de clasificación de actividades económicas para el sistema general de riesgos profesionales.
- Decreto 2090 de 2003 por el cual se definen las actividades de alto riesgo para la salud del trabajador y se modifican y señalan las condiciones, requisitos y beneficios del régimen de pensiones de los trabajadores que laboran en dichas actividades.

4.6 Contratación de servicios con terceros

Paisaje Cafetero S.A.S tendrá tres servicios contratados con terceros:

- Un servicio de Hosting para alojar u operación, estera será un servicio con unas características ajustadas a las necesidades de la operación de la empresa, este servicio se contratará para 50.000 usuarios, pero si la demanda llega al 80%, por ejemplo, en las temporadas altas, el servicio ampliará su capacidad en un 50% mitigando sí el riesgo de quedar fuera de servicio en estas temporadas.

Ítem	AÑO				
	2019	2020	2021	2022	2023
Hosting / Anual	9.000.000	9.150.000	9.300.000	9.450.000	9.450

Un servicio de Soporte que permita mantener la página en servicio permanentemente y con un asesor disponible para responder vía chat a los usuarios que demanden este tipo de consultas, para esto el tercero tendrá que garantizar siempre este asesor con un nivel de inglés B2. Soporte y asesoría al usuario \$9.000.000.oo año.

Servicio de fotografía y redacción de publireportajes, se encarga de hacer la fotografía y redacción de los publireportajes, por un valor de \$9.000.000.oo año.

5 ASPECTOS LEGALES

5.1 Estructura Jurídica y tipo de sociedad

El tipo societario escogido para la empresa PAISAJE CAFETERO S.A.S, es la Sociedad por Acciones Simplificadas creado por la ley 1258 de 2008 reglamentado por el decreto 2020 de 2009. Este modelo permitirá protección a la empresa y flexibilidad. Las ventajas que llevaron a la escogencia de este tipo de sociedad están relacionadas con el hecho que permitirá llevar a cabo el desarrollo de la empresa mediante la emisión de acciones y la responsabilidad está limitada al monto de los aportes.

5.2 Esquema de Gobierno

La dirección de la sociedad es ejercida por la Asamblea General de Accionistas o, de modificarse su composición accionaria en tal sentido y de conformidad con la ley, lo será

por su único accionista. La administración y representación legal está a cargo del Representante legal.

La Asamblea se compone de los accionistas inscritos en el Libro de Registro de Acciones, o de sus representantes o mandatarios reunidos en el domicilio social o fuera de él, con el quórum y en las condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. La asamblea ejerce las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio. La asamblea será convocada por el representante legal mediante comunicación escrita que incluirá el orden del día correspondiente a la reunión convocada, dirigida a cada accionista con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles. Para deliberar en cualquier tipo de reunión, se requerirá de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones suscritas. En cualquier tipo de reunión, la mayoría decisoria estará conformada por el voto favorable de un número singular o plural de accionistas que represente al menos la mitad más una de las acciones presentes. Se podrán realizar reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito.

La representación y administración de la sociedad está en cabeza del representante legal, quien tendrá un suplente que podrá reemplazarlo en sus faltas absolutas, temporales o accidentales. La Asamblea General de Accionistas, designará a los representantes legales por el período que libremente determine o en forma indefinida, si así lo dispone, y sin perjuicio de que los nombramientos sean revocados libremente en cualquier tiempo.

5.3 Asuntos Regulatorios

Tabla 22. Principales aspectos del marco regulatorio

<u>Norma</u>	<u>Descripción</u>	<u>Entidad Regulatoria</u>	<u>Cumplimiento</u>
<u>Ley 300 de 1996</u>	<u>Ley general de turismo, principios Generales.</u>	<u>Ministerio de Comercio Industria y Turismo.</u>	<u>Identificar sus modificaciones y decretos reglamentarios que de ella se derivan y acatar su cumplimiento.</u>
<u>Artículo 77 de la ley 300/ 1996</u>	<u>Obligaciones de los prestadores de Servicios Turísticos.</u>	<u>Ministerio de Comercio Industria y Turismo.</u>	<p><u>Los prestadores de servicios turísticos deberán cumplir las siguientes obligaciones:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <u>1. Inscribirse en el Registro Nacional de Turismo.</u> <u>2. Acreditar, ante el Ministerio de Desarrollo Económico, las condiciones y requisitos que demuestren su capacidad técnica, operativa, financiera, de procedencia de capital y de seguridad al turista, así como los títulos o requisitos de idoneidad técnica o profesional correspondientes, de conformidad con la reglamentación que para el efecto expida el Gobierno Nacional, para efectos de su inscripción en el Registro Nacional de Turismo.</u> <u>3. Ajustar sus pautas de publicidad a los servicios ofrecidos, en especial en materia de precios, calidad y cobertura del servicio.</u> <u>4. Suministrar la información que le sea requerida por las autoridades de turismo.</u> <u>5. Dar cumplimiento a las normas sobre conservación del medio ambiente tanto en el desarrollo de proyectos turísticos, como en la prestación de sus servicios.</u> <u>6. Actualizar anualmente los datos de su inscripción en el Registro Nacional de Turismo.</u>

<p><u>Artículo 3 de la ley 1101 de 2006</u></p>	<p><u>Contribución parafiscal para la promoción del turismo.</u></p>	<p><u>DIAN, FONTUR</u></p>	<p><u>De conformidad con el artículo 2.2.4.2. 1 .6 del Decreto 1074 de 2015 los aportantes de la Contribución Parafiscal para la Promoción del Turismo deben cumplir dos obligaciones, la presentación de la liquidación privada y el pago de la misma. El cumplimiento de la obligación de presentación se encuentra directamente relacionada con la forma de pago que seleccione el aportante, en efecto, si selecciona la opción de pago en Banco con formulario de código de barras, automáticamente se entiende presentada la liquidación privada, cumpliendo de esta manera, la obligación de presentación consagrada en la ley.</u></p>
<p><u>2.2.4.1.1.12 del Decreto 229 del 14 de febrero de 2017</u></p>	<p><u>los prestadores de servicios turísticos deben inscribirse en el Registro Nacional de Turismo</u></p>	<p><u>Cámaras de Comercio</u></p>	<p><u>Hacer Inscripción ante la cámara de comercio. Las inscripciones, actualizaciones, y cancelaciones de los diferentes prestadores de servicios turísticos y debe realizarse únicamente de manera virtual a través de la página www.camarapereira.org.co o , link servicios virtuales, opción Registro Nacional de Turismo.</u></p>
<p><u>Ley 679 de 2001</u></p>	<p><u>Prevención del turismo sexual con menores.</u></p>		<p><u>ARTÍCULO 7o. PROHIBICIONES. Los proveedores o servidores, administradores y usuarios de redes globales de información no podrán:</u> <u>1. Alojar en su propio sitio imágenes, textos, documentos o archivos audiovisuales que impliquen directa o indirectamente actividades sexuales con menores de edad.</u> <u>2. Alojar en su propio sitio material pornográfico, en especial en modo de imágenes o videos, cuando existan indicios de que las</u></p>

			<p><u>personas fotografiadas o filmadas son menores de edad.</u></p> <p><u>3. Alojarse en su propio sitio, vínculos o links, sobre sitios telemáticos que contengan o distribuyan material pornográfico relativo a menores de edad.</u></p> <p><u>ARTÍCULO 8o. DEBERES. Sin perjuicio de la obligación de denuncia consagrada en la ley para todos los residentes en Colombia, los proveedores, administradores y usuarios de redes globales de información deberán:</u></p> <p><u>1. Denunciar ante las autoridades competentes cualquier acto criminal contra menores de edad de que tengan conocimiento, incluso de la difusión de material pornográfico asociado a menores.</u></p> <p><u>2. Combatir con todos los medios técnicos a su alcance la difusión de material pornográfico con menores de edad.</u></p> <p><u>3. Abstenerse de usar las redes globales de información para divulgación de material ilegal con menores de edad.</u></p> <p><u>4. Establecer mecanismos técnicos de bloqueo por medio de los cuales los usuarios se puedan proteger a sí mismos o a sus hijos de material ilegal, ofensivo o indeseable en relación con menores de edad.</u></p>
<p><u>Norma Técnica de sostenibilidad NTS-03</u></p>	<p><u>implementar un sistema de gestión para la sostenibilidad que garantice el cumplimiento de los requisitos establecidos en la Norma Técnica Sectorial NTS-03, manteniendo los registros y evidencias pertinentes</u></p>	<p><u>Ministerio de Comercio Industria y Turismo.</u></p>	<p><u>Para este caso el Ministerio y Fontur han publicado una guía con el fin de orientar y facilitar el cumplimiento de cada tipo de agencia.</u></p> <p><u>http://ccmagangue.org.co/pdf/rnt/Guia%20de%20Implementacion%20NTS-TS%20003%20Agencias%20de%20Viajes.pdf</u></p>

<u>Afiliación al RPCC</u>	<u>Programa Rutas del Paisaje Cultural Cafetero.</u>		<u>http://www.ccmpe.org.co/contenidos/249/Pasos-para-presentar-la-solicitud-formal</u> <u>cumplir cada uno de los pasos de la guía presentada en este sitio.</u>
<u>RUT</u>	<u>Registro Único Tributario</u>		<u>Este Registro debe hacerse ante la DIAN, teniendo en cuenta la o las actividades económicas que va a desempeñar con el fin de definir todas las obligaciones tributarias que se adquieren.</u>

5.4 Derechos de Propiedad Intelectual

En el Caso de Paisaje cultural S.A.S la plataforma tecnológica en sí misma no es el factor diferenciador, ni es una innovación en sí misma, plataforma como estas yo son ampliamente utilizadas en el mercado, el factor diferenciador es la especialización en un destino turístico y en un segmento de mercado de mayores ingresos, por esta razón, para este caso nos ocuparemos del registro de marca.

- Marca: Es un signo distintivo que sirve para identificar bienes y servicios. Pueden consistir en una palabra o en una combinación de palabras y letras; también pueden ser dibujos, símbolos, signos auditivos como la música o sonidos vocales, fragancias o colores utilizados como características distintivas.

- Lema comercial: Es un signo distintivo consistente, en una palabra, frase o leyenda que se utiliza como complemento de una marca.

Nombre comercial: Es un signo o denominación que identifica a una empresa u organización.

- Enseña comercial: Es un signo que siendo perceptible por el sentido de la vista sirve para identificar a un establecimiento comercial.

- Indicación geográfica: Es un signo utilizado para productos que tienen un origen geográfico concreto.

El registro de Marca debe hacerse ante la Super Intendencia de Industria y comercio, acogiéndose a la guía que la misma entidad tiene establecida para este caso.

<http://www.sic.gov.co/pasos-para-solicitar-el-registro-de-una-marca>

5.5 Regímenes especiales.

No se tiene régimen especial vigente para este tipo de empresas.

6 IMPACTO AMBIENTAL Y SOCIAL DEL PROYECTO

6.1 Gestión y Desempeño Ambiental

Cuando se habla de los impactos ambientales y sociales del proyecto no se hace referencia a una política de Responsabilidad Social Empresarial propiamente dicha, más bien corresponde a los efectos positivos que se derivan de la existencia y funcionamiento de la empresa PAISAJE CAFETERO S.A.S. Así las cosas, mediante la puesta en marcha del sistema multiplataforma se espera generar los siguientes impactos positivos.

6.2 Estrategias de Mitigación

se propende por la promoción de la conservación y sostenibilidad de los atractivos naturales y paisajísticos de la región, teniendo en cuenta que el sistema multiplataforma ofrecerá información sobre sitios de interés que fomenten el turismo responsable y la responsabilidad ambiental, de tal forma que cuando el turista ingrese a la página recibirá una gran cantidad de información relacionada con comunidades y empresas que realizan prácticas sostenibles para aumentar su exposición e incrementar sus posibilidades de ser visibles nacional e internacionalmente.

6.3 Impacto Social

Adicionalmente, generación de mano de obra directa, con la intención de crear al menos 6 puestos de trabajo estables que permiten dignificar la vida de los empleados vinculados a la compañía. En el mismo sentido, mediante la promoción del turismo y los empresarios locales y regionales se espera contribuir al incremento en el empleo la calidad de vida de los habitantes de la región. También se espera generar impactos positivos en los pequeños operadores turísticos de la región que requieren una plataforma especializada para atender nichos de mercado más exclusivos y que no cuentan con la capacidad tecnológica para tal fin.

7 PROYECTO DE INVERSIÓN

Con el propósito de determinar la factibilidad de la creación de una empresa o la puesta en marcha de un proyecto, el análisis financiero se constituye en el principal insumo para la toma de decisiones, puesto que es este instrumento técnico el que permite evidenciar las probabilidades de retorno de la inversión en el caso de los proyectos privados, o las relaciones costo beneficio en el caso de los proyectos públicos.

7.1 Descripción del proyecto de inversión

Tabla 23. Inversiones Requeridas

INVERSIÓN					
Año	1	2	3	4	5
	2019	2020	2021	2022	2023
ITEM					

Hardware	20.000.000				
Software	45.000.000		-	-	-
Constitución	4.000.000				
Publicidad	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
Capital de Trabajo	85.000.000	57.000.000			
Total por Año	158.000.000	61.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior, se puede ver la distribución de inversiones requeridas para la creación y puesta en marcha de la comercialización de servicios turísticos. Siendo evidente que las mayores inversiones se realizan durante el primer año y están reflejadas en el desarrollo de los módulos para el sistema multiplataforma.

Tabla 24 Costos Anuales

COSTOS					
ITEM	1	2	3	4	5
	2019	2020	2021	2022	2023
RECURSO HUMANO	121.200.000	127.260.000	132.350.400	136.982.664	141.777.057
TECNOLOGÍA	29.866.667	39.976.667	40.957.067	41.914.139	42.742.021
ADMINISTRATIVOS	8.000.000	8.400.000	8.736.000	9.041.760	9.358.222
TOTAL COSTOS ANUALES	159.066.667	175.636.667	182.043.467	187.938.563	193.877.300

Fuente: Elaboración propia.

Otro aspecto fundamental del análisis financiero son los costos de operación del negocio, como se observa en la tabla 18, éstos están representados en el recurso humano vinculado laboralmente a la organización con un salario promedio de 2.000.000 COP mensuales incluidas prestaciones sociales y ajustado según supuestos de inflación. Finalmente se incluyen los costos administrativos asociados a los requerimientos logísticos y operativos de la empresa.

Tabla 25 Supuestos Financieros y Operativos

Año	1	2	3	4	5
	2019	2020	2021	2022	2023
Supuestos Financieros					
Inflación	5,00%	4,00%	3,50%	3,50%	3,50%
Tasa de cambio (USD/COP)	2.950	3.000	3.050	3.100	3.150
Crecimiento PIB	4,70%	4,84%	4,99%	5,14%	5,29%
Supuestos Operativos					
Unidades Vendidas (Mín. Estimado)	360	540	810	1.215	1.823
Unidades Vendidas (Max Estimado)	1.440	2.160	3.240	4.860	7.290
Unidades Vendidas (Promedio Estimado)	900	1.350	2.025	3.038	4.556
Factor Medio de descuento	3%	2%	1%	1%	1%
Vr. Unidad Promedio	\$ 60.000	\$ 63.000	\$ 65.520	\$ 67.813	\$ 70.187

Fuente: Elaboración Propia

Para realizar las proyecciones financieras y operativas se consultaron fuentes oficiales de indicadores financieros tales como el Banco de la República, el DANE o el DNP. En ese ejercicio bibliográfico fue posible identificar los datos históricos de los principales indicadores macroeconómicos, pero no fue posible hallar proyecciones anuales de los mismos. Por ello es importante presentar, explicar o argumentar los datos de la anterior tabla así; los datos de inflación corresponden a la inflación esperada con un ajuste de acuerdo a los datos históricos, es decir la meta de inflación para el Estado Colombiano es ubicarse en la banda entre el 2% y el 4%. El año 2016 cerró con una inflación del 5,75% y se espera una disminución leve de este indicador para el próximo quinquenio.

La proyección del PIB se realizó a partir del valor proyectado por el Banco de la República para el año 2017 con ajustes anuales correspondientes al valor de la inflación. En cuanto a la tasa de cambio se calculó a partir del valor de cierre del año 2016 que fue de 3.000 pesos

COP, con ajustes de proyecciones internacionales asociadas al cambio de gobierno en Estados Unidos de América.

8 ANÁLISIS FINANCIERO

8.1 Punto de Equilibrio

Tabla 26. Ingresos Proyectados

Año	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos por Ventas	52.380.000	83.774.250	131.682.915	204.437.726	317.389.569
Comisión Pagos electrónicos	1.571.400	1.843.034	2.897.024	4.497.630	6.982.571
Ingresos por Publicidad	20.952.000	33.509.700	52.673.166	81.775.090	126.955.828
Total	74.903.400	119.126.984	187.253.105	290.710.446	451.327.967

Fuente: Elaboración Propia.

Considerando la proyección de unidades vendidas, el valor por servicio y la estrategia de descuento se realizó la proyección de los ingresos operacionales del negocio, como los muestra la tabla 20. Allí también se puede ver que se estima un ingreso por publicidad en las plataformas cuyo comportamiento será muy similar a las ventas (puesto que ambos dependen de la cantidad y la calidad de la visita) y por ello los ingresos por publicidad (enfocada en el nicho de los restaurantes) se han estimado como un 10% de las ventas totales anuales.

Tabla 27 Cálculo de la tasa de descuento del análisis financiero

Estructura de capital inicial					
Inversión total requerida		Crédito		Inversionistas	
\$ 221.042.254,53		0		\$ 221.042.254,53	
Año	2019	2020	2021	2022	2023

Costo de Crédito	0%	0%	0%	0%	0%
Rentabilidad Calculada	2,59%	9,88%	10,18%	10,45%	10,73%
Devaluación	-4,72%	1,69%	1,67%	1,64%	1,61%
Rentabilidad Bancaria	7,67%	8,05%	8,38%	8,67%	8,97%
Crédito	0	0	0	0	0
Emprendedores	158.000.000	61.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
Total	158.000.000	61.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
% Crédito	0%	0%	0%	0%	0%
% Inversionistas	100%	100%	100%	100%	100%
WACC	2,59%	9,88%	10,18%	10,45%	10,73%

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, la tasa de descuento según la cual se calcularon los indicadores financieros del proyecto se estimó teniendo en cuenta las siguientes variables; el proyecto será financiado en su totalidad por inversionistas, lo cual hace prescindible el crédito, y el valor de la inversión inicial se en los dos primeros años en su mayor parte. La rentabilidad bancaria se calculó con base en la tasa de captación bancaria de enero del 2019, ajustada según la inflación proyectada. La rentabilidad calculada y la devaluación se proyectaron según los datos incluidos en los supuestos financieros para el análisis. El costo de capital resultante del análisis se constituyó en la tasa de referencia para el modelo financiero del estudio.

8.2 Proyección y Análisis de los Estados Financieros

Por ser una empresa en proceso de creación no se cuenta con estados financieros históricos que puedan ser analizados en este componente.

8.3 Evaluación financiera del proyecto

Tabla 28. Valor Presente Neto de Inversiones requeridas

INVERSIÓN					
Año	1	2	3	4	5
	2019	2020	2021	2022	2023
ITEM					
Hardware	20.000.000				
Software	45.000.000		-	-	-
Constitución	4.000.000				
Publicidad	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
Capital de Trabajo	85.000.000	57.000.000			
Total por Año	158.000.000	61.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
Total Acumulada	158.000.000	219.000.000	223.000.000	227.000.000	231.000.000
VPN INVERSIÓN	\$ 221.042.254,53				

En la tabla anterior, se puede ver la distribución de inversiones requeridas para la creación y puesta en marcha de la empresa, siendo evidente que las mayores inversiones durante el primer año están reflejadas en el hardware, pero el software de programación es quien tiene mayor representatividad puesto que el Desarrollo y Soporte de las plataformas es el núcleo del negocio. En la tabla también se presenta la inversión en valor presente desde el año 2017.

Tabla 29 Cálculo del Valor Presente Neto de los Costos

COSTOS					
ITEM	1	2	3	4	5
	2019	2020	2021	2022	2023
RECURSO HUMANO	121.200.000	127.260.000	132.350.400	136.982.664	141.777.057
TECNOLOGÍA	29.866.667	39.976.667	40.957.067	41.914.139	42.742.021
ADMINISTRATIVOS	8.000.000	8.400.000	8.736.000	9.041.760	9.358.222
TOTAL COSTOS ANUALES	159.066.667	175.636.667	182.043.467	187.938.563	193.877.300
TOTAL COSTOS ACUMULADOS	159.066.667	334.703.333	516.746.800	704.685.363	898.562.662
VPN COSTOS	717.992.542				
VPN INVERSION	221.042.255				
VPN	939.034.796				

Fuente: Elaboración propia.

Otro aspecto fundamental del análisis financiero son los costos de operación del negocio, como se observa en la tabla 29, se incluyen los costos administrativos asociados a los requerimientos logísticos y operativos de la empresa. En la misma tabla es posible conocer el cálculo del valor presente de los costos y la sumatoria con el valor presente de las inversiones requeridas.

Tabla 30. Valor Presente Neto de los Ingresos Proyectados

Proyección de Ingresos					
Año	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos por Ventas	52.380.000	83.774.250	131.682.915	204.437.726	317.389.569
Comisión Pagos electrónicos	1.571.400	1.843.034	2.897.024	4.497.630	6.982.571

Ingresos por Publicidad	20.952.000	33.509.700	52.673.166	81.775.090	126.955.828
Total	74.903.400	119.126.984	187.253.105	290.710.446	451.327.967
VPN	\$ 824.292.842,48				

Fuente: Elaboración Propia.

Todos los datos presentados permitieron elaborar el modelo financiero de la empresa PAISAJE CAFETERO S.A.S como lo muestra la tabla 31. En ella es posible observar que durante los tres primeros años del proyecto el flujo de caja neto será negativo, lo que quiere decir que la empresa requiere un apalancamiento financiero durante este periodo.

Los costos del recurso humano son la variable financiera que más afecta el modelo para la puesta en marcha del proyecto. Es importante tener en cuenta que los antecedentes del contexto permiten inferir que las metas de venta son conservadoras y podrían aumentar significativamente incluso desde el primer año de establecimiento de la iniciativa.

Tabla 31 Modelo Financiero

Modelo Financiero					
Año	1	2	3	4	5
	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos					
Ingresos por ventas	52.380.000	83.774.250	131.682.915	204.437.726	317.389.569
Ingresos por Tarjetas crédito	-1.571.400	-2.513.228	-3.950.487	-6.133.132	-9.521.687
Ingresos por Publicidad	20.952.000	33.509.700	52.673.166	81.775.090	126.955.828
Total Ingresos	71.760.600	114.770.723	180.405.594	280.079.684	434.823.709
Costos					
RECURSO HUMANO	121.200.000	127.260.000	132.350.400	136.982.664	141.777.057
TECNOLOGÍA	29.866.667	39.976.667	40.957.067	41.914.139	42.742.021
ADMINISTRATIVOS	8.000.000	8.400.000	8.736.000	9.041.760	9.358.222

Total Costos	159.066.667	175.636.667	182.043.467	187.938.563	193.877.300
Resultado operativo	-87.306.067	-60.865.944	-1.637.873	92.141.121	240.946.410
Inversión inicial e innovación	158.000.000	61.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
Flujo de caja libre	-245.306.067	-121.865.944	-5.637.873	88.141.121	236.946.410
Tasa de descuento		9,88%	10,18%	10,45%	10,73%
Factor de descuento	100,00%	91,00%	82,59%	74,78%	67,53%
Valor presente flujo de caja libre	-245.306.067	-110.903.252	-4.656.579	65.911.859	160.018.635
Flujo de caja neto	- 245.306.067	- 121.865.944	- 5.637.873	88.141.121	236.946.410
Valor presente proyecto	-101.672.182				
TIR	-4%				

Fuente: Elaboración Propia.

En el modelo financiero presentado se puede percibir la inclusión de la inversión en innovación que realizará la empresa a partir del tercer año de funcionamiento y que corresponde al 5% de las ventas anuales. Como resultado del modelo financiero se puede presentar la tabla 32 en la que se exhiben los principales indicadores financieros para establecer la factibilidad de un proyecto. El primero con un resultado positivo que se aproxima a los treinta millones de pesos, lo que hace segura la inversión puesto que garantiza la rentabilidad del dinero en el tiempo. En cuanto a la Tasa Interna de Retorno, supera la tasa bancaria de captación en inversiones a 360 días, lo que es un resultado evidentemente positivo para el retorno del dinero invertido en el proyecto.

Tabla 32. Indicadores Financieros del Proyecto

Valor presente proyecto	-101.672.182
TIR	-4%

Fuente: Elaboración Propia

8.4 Análisis de Escenarios

Usualmente la comisión en el sector oscila entre el 10% y el 15%. Para la construcción del modelo se utilizó el cobro de una comisión del 10%.

Si aumentamos esta comisión al 12% los resultados mejoran sustancialmente.

Modelo Financiero con una comisión por ventas del 12%.

Modelo Financiero					
Año	1	2	3	4	5
	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos					
Ingresos por ventas	62.856.000	100.529.100	158.019.498	245.325.271	380.867.483
Ingresos por Tarjetas crédito	-1.885.680	-3.015.873	-4.740.585	-7.359.758	-11.426.024
Ingresos por Publicidad	25.142.400	40.211.640	63.207.799	98.130.108	152.346.993
Total Ingresos	86.112.720	137.724.867	216.486.712	336.095.621	521.788.451
Costos					
RECURSO HUMANO	121.200.000	127.260.000	132.350.400	136.982.664	141.777.057
TECNOLOGÍA	29.866.667	39.976.667	40.957.067	41.914.139	42.742.021
ADMINISTRATIVOS	8.000.000	8.400.000	8.736.000	9.041.760	9.358.222
Total Costos	159.066.667	175.636.667	182.043.467	187.938.563	193.877.300
Resultado operativo	-72.953.947	-37.911.800	34.443.246	148.157.058	327.911.152
Inversión inicial e innovación	158.000.000	61.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
Flujo de caja libre	-230.953.947	-98.911.800	30.443.246	144.157.058	323.911.152
Tasa de descuento		9,88%	10,18%	10,45%	10,73%
Factor de descuento	100,00%	91,00%	82,59%	74,78%	67,53%
Valor presente flujo de caja libre	-230.953.947	-90.013.993	25.144.477	107.800.530	218.749.127
Flujo de caja neto	- 230.953.947	- 98.911.800	30.443.246	144.157.058	323.911.152
Valor presente proyecto	83.506.509				
TIR	13%				

El modelo pasa a tener un VPN de -101.672.182 a un valor positivo de 83.506.509

Un tercer escenario es asignando las funciones administrativas al gerente, que este tenga un asistente administrativo calificado medio tiempo y no hacer uso de la plataforma de llamadas, servicio este que no prestan las demás plataformas que operan en el sector ya que solo se hace la confirmación de compra por correo electrónico.

Modelo escenario 3

Modelo Financiero					
Año	1	2	3	4	5
	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos					
Ingresos por ventas	52.380.000	83.774.250	131.682.915	204.437.726	317.389.569
Ingresos por Tarjetas crédito	-1.571.400	-2.513.228	-3.950.487	-6.133.132	-9.521.687
Ingresos por Publicidad	20.952.000	33.509.700	52.673.166	81.775.090	126.955.828
Total Ingresos	71.760.600	114.770.723	180.405.594	280.079.684	434.823.709
Costos					
RECURSO HUMANO	110.200.000	115.710.000	120.338.400	124.550.244	128.909.503
TECNOLOGÍA	20.266.667	29.896.667	30.709.067	31.498.139	32.158.021
ADMINISTRATIVOS	8.000.000	8.400.000	8.736.000	9.041.760	9.358.222
Total Costos	138.466.667	154.006.667	159.783.467	165.090.143	170.425.745
Resultado operativo	-66.706.067	-39.235.944	20.622.127	114.989.541	264.397.964
Inversión inicial e innovación	158.000.000	61.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
Flujo de caja libre	-224.706.067	-100.235.944	16.622.127	110.989.541	260.397.964
Tasa de descuento		9,88%	10,18%	10,45%	10,73%
Factor de descuento	100,00%	91,00%	82,59%	74,78%	67,53%
Valor presente flujo de caja libre	-224.706.067	-91.219.021	13.728.979	82.997.888	175.856.333
Flujo de caja neto	- 224.706.067	- 100.235.944	16.622.127	110.989.541	260.397.964
Valor presente proyecto	-2.658.987				
TIR	5%				

9 CONCLUSIONES

- El modelo financiero como se planteó utiliza como base del ingreso la comisión más baja del mercado y un escenario medio de unidades vendidas, con un resultado negativo en la TIR y el VPN, pero vemos que si se logran comisiones mejores dentro de las condiciones del mercado y más unidades vendidas los resultados pueden ser muy positivos.
- Si bien los resultados del modelo financiero dentro de los parámetros planteados no son positivos, también es importante considerar que este tipo de empresas puede ser escalable ya que con la misma plataforma tecnológica puede entrarse a competir en otros destinos turísticos importantes en el país, como por ejemplo Boyacá, Santander, Bogotá entre otros, no solo utilizando la misma plataforma tecnológica sino también centralizando las operaciones administrativas y el soporte de servicio al cliente. Esto representa inversiones bajas para atender este crecimiento un impacto mínimo sobre los costos y los gastos, lo cual mejora significativamente los resultados financieros del negocio.
- En el escenario tres, si se hace una redistribución de tareas, que es posible entre el gerente y un asistente administrativo calificado medio tiempo, y adicionalmente se suprime la plataforma de llamadas el modelo se equilibra.
- El sector turístico y las actividades económicas que a él se encadenan no son ajenos a los efectos de la globalización mediática, comercial y financiera. Más aún, el

comercio electrónico, de tendencia creciente en el mundo, ha impactado de manera significativa y positiva la masificación de destinos, bienes y servicios turísticos en la mayoría de los países del mundo.

- El crecimiento del turismo dentro de los renglones económicos globales, sumado a la diversificación de servicios locales han hecho de los bienes y servicios turísticos una de las expectativas económicas en las que las naciones emergentes en América y África tienen afincados sus modelos de desarrollo. No hay mucha discusión al respecto puesto que tanto los inversionistas como los gobiernos ven en la actividad una interesante fuente de ingresos asociada a las particularidades territoriales o culturales de cada asentamiento humano.
- En Colombia la tendencia del turismo no es diferente y, en particular, en la región del Triángulo del Café es un proceso que marcha a pasos agigantados teniendo en cuenta su oferta cultural y natural, su infraestructura vial y de servicios, y las potencialidades otorgadas por su posición geográfica que vienen siendo gestionadas por gobiernos locales y regionales.
- Las posibilidades de crecimiento del sector y la facilidad que ofrece la plataforma tecnológica para crecer y generar valor, sumado a que el modelo financiero puede dar resultados positivos ante pequeños cambios en la unidades vendidas y montos de la comisión, nos permite concluir que si es viable emprender este negocio en la región del eje cafetero y en un futuro próximo a otras regiones del país.

REVISTA DINERO

<https://www.laopinion.com.co/.../el-turismo-es-el-segundo-generador-de-divisas-en-co...>

<https://www.dinero.com/edicion.../país/...generador-de-divisas-en-Colombia/248719>

¿EL TURISMO SERÍA EL PRIMER GENERADOR DE DIVISAS EN COLOMBIA?

El turismo representó en 2016 más de US\$5.600 millones para el país, aliviando el déficit externo que padece Colombia. ¿Le alcanzará al sector para convertirse en el primer generador de divisas de la economía?



fotografía: ALEJANDRO ACOSTA.

La ocupación hotelera por parte de viajeros internacionales ha venido creciendo durante la última década y hoy ya representa casi 40%.

Hace cinco años Colombia recibía 3,5 millones de viajeros procedentes del exterior. En esta cifra se incluían cruceristas, extranjeros no residentes, colombianos residentes en el exterior y turismo transfronterizo. El año pasado, el país logró 5 millones de viajeros internacionales, y lo más sorprendente es que los extranjeros no residentes aumentaron en

un millón, lo que muestra claramente que el país está atravesando un boom de turismo internacional.

El asunto es clave por múltiples razones, pero especialmente porque estos viajeros están trayendo cada vez más divisas.

De acuerdo con los datos entregados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT), en 2010 los extranjeros le dejaron al país US\$3.400 millones, mientras que el año pasado esa cifra ya había ascendido a US\$5.835 millones. Desde hace rato el turismo es el segundo generador de divisas para Colombia; sin embargo, la tendencia de crecimiento es más fuerte en este sector que en otros segmentos como café, flores y banano. Solo en los últimos siete años el ingreso de divisas por turismo ha crecido 70%, un registro nada despreciable.

Según las cuentas del MinCIT, durante el primer trimestre de este año ingresaron por divisas al país un total de US\$1.447 millones, con un crecimiento de 2,1% frente al mismo periodo de 2016. Eso significa que, si se mantiene este ritmo de crecimiento, seguramente este año Colombia habrá superado el umbral de los US\$6.000 millones en divisas provenientes de la llamada industria sin chimeneas.

La clave de esta tendencia está, según el MinCIT, en una estrategia que apunta a aumentar la oferta turística. Para la saliente ministra, María Claudia Lacouture, “Colombia está entre los cinco países de América con mayor flujo migratorio, con una participación promedio de 0,3% del total de llegadas de personas en el mundo en los últimos 5 años. Su tendencia de flujos migratorios es creciente y en el último año ha registrado un incremento del 11,38%”.



Foto: María Claudia Lacouture, ministra saliente de Comercio, Industria y Turismo y Paula Cortés, presidente de Anato.

Esto se explica por una estrategia de diversificación de destinos turísticos. Para Lacouture, hoy han venido mostrando crecimientos interesantes, por ejemplo, los Parques Nacionales Naturales, que durante 2016 recibieron un total de 1,44 millones de turistas. Se destacan otras zonas donde ha crecido la actividad turística, como la Serranía de La Macarena, la Sierra Nevada de Santa Marta y el Urabá.

La presidente de Anato, Paula Cortés, explicó que actualmente muchos departamentos también vienen mostrando actividad creciente, como Cundinamarca, Bolívar y Antioquia, lo que ratifica la dinámica del sector.

¿Crecer hasta dónde?

La pregunta que vale la pena hacerse es hasta dónde puede llegar el turismo en este proceso de crecimiento. Según el presidente ejecutivo de Cotelco, gremio de los hoteleros, Gustavo Adolfo Toro, los empresarios del sector son optimistas. De acuerdo con él, la ocupación hotelera se encuentra hoy en cerca de 53%. Este indicador ha venido variando en los últimos años a un ritmo de entre 8% y 10%. Esta es una dinámica excepcional, pues el mundo viene creciendo a una tasa anual promedio de 4%.

“Si mantenemos esa tendencia, es probable que en unos años el sector vuelva a unos niveles de ocupación de entre 65% y 70%”, comentó.

Lo que hace prever que el ritmo de crecimiento se mantendrá son dos factores, en consideración de Toro. Primero, la firma del acuerdo de paz permitió claramente cambiar la percepción que del país se tenía en el exterior. De otra parte, la devaluación hizo que los destinos nacionales se hayan puesto más baratos que los de otros países.

“Hoy Bogotá, Cali y Medellín están hasta 30% más baratos que otros destinos como Lima, Buenos Aires y Sao Paulo. En Colombia, solo Cartagena se mantiene con tarifas costosas”, explicó el dirigente gremial.

En buena medida, mantener el ritmo positivo dependerá de que se planee una buena ruta de crecimiento para la actividad.

Por ejemplo, es necesario desarrollar mejor las capacidades turísticas de la nueva frontera que representan departamentos como Guainía, Guaviare, Vaupés y Vichada. No solo hay que aumentar y mejorar la infraestructura en esas zonas, sino también preparar a las autoridades locales para impedir que el incremento de turistas en esas regiones no termine afectando el medio ambiente.

“Estas son épocas de desarrollo sostenible y eso se debe tener en cuenta a la hora de desarrollar una estrategia para incrementar el turismo en esas zonas”, explicó Toro.

Si el país logra este año superar las barreras de los US\$6.000 millones en divisas provenientes del turismo, estará ratificando el buen momento del sector. Con un ritmo de crecimiento sostenido de entre 8% y 10%, Colombia podría estar recibiendo divisas por más de US\$10.000 millones antes de ocho años.

En un contexto en el que la industria petrolera y minera están seriamente amenazadas, esta noticia es positiva y muestra que Colombia es capaz de encontrar nuevos sectores para

generar divisas y superar la excesiva dependencia de las tradicionales industrias productoras de commodities.

Beneficios exitosos

Uno de los aspectos clave de la política para el sector turístico fue la exención del impuesto sobre la renta, que atrajo inversiones por más de \$4,7 billones, tanto para hoteles nuevos como para remodelaciones. El tema tiene su lado controversial, pues la más reciente reforma tributaria eliminó el beneficio de renta y obligó a pagar una tasa de 9% a los hoteleros que antes habían sido beneficiados con la exención. Cotelco demandó la medida ante la Corte Constitucional y el tema será dirimido antes de finalizar el año.

2017 FUE UN BUEN AÑO PARA EL TURISMO EN COLOMBIA

Las agencias de viajes vendieron en 2017 más de US\$3.600 millones. Eso muestra el buen momento del turismo. Aun así, los desafíos siguen siendo enormes.



2017 fue un buen año para el turismo en Colombia Foto: fotografía: 123RF.

Luego de un 2017 muy positivo para el turismo, al punto de convertirse en el segundo generador de divisas del país, superando productos tradicionales como el café, las flores y el banano, según datos del Banco de la República, este año se perfila como otro buen periodo para esta actividad económica.

Las cifras del Emisor indican que entre enero y septiembre de 2017 las divisas generadas por turismo fueron de US\$4.698 millones, un incremento de 7,4% respecto al mismo periodo de 2016.

Paula Cortés, presidente de la Asociación Colombiana de Viajes y Turismo (Anato), destaca que el Gobierno ha venido brindándole mayor importancia al turismo a través de campañas de promoción y de apoyo a los empresarios. A esto se suma que en el mundo ven al país con otros ojos y Colombia es catalogado como referente en turismo de eventos y de naturaleza, gracias a su biodiversidad, lo que seguirá dinamizando el sector.

“Hemos venido creciendo en los últimos años en llegada de turistas extranjeros. El año pasado llegaron 6,5 millones de viajeros, superando las expectativas que teníamos y consideramos que este año podríamos alcanzar los 7,5 millones”, dice la dirigente gremial.

El buen momento de esta actividad se hace más evidente si se comparan las cifras de comienzo de década, cuando el número de viajeros provenientes del exterior era de 2,6 millones.

El año pasado las agencias de viajes vendieron más de US\$3.600 millones, mientras el tráfico aéreo internacional creció 4%, cifra apoyada por el crecimiento de las agencias en la venta de tiquetes nacionales e internaciones. En los primeros el aumento fue de 10%, comparado con 2016, y en tiquetes internacionales el alza fue de 13%.

Nuevos destinos

Una de las grandes apuestas del sector está en la promoción de departamentos y sitios que fueron afectados por el conflicto. Felipe Jaramillo, presidente de Procolombia, indica que en el marco de lo que la entidad ha denominado como una ‘Colombia más grande’, nueve departamentos que fueron afectados por el conflicto armado entran a ser parte del trabajo misional de la misma.

La idea es mostrar al mundo la oferta en naturaleza y aventura que ofrecen Caquetá, Putumayo, Casanare, Vichada, Guaviare y Guainía; las experiencias culturales de Córdoba y Bolívar; y las ventajas del Meta para viajes de incentivos.

Son varios los ‘turoperadores’ que se han interesado. Compañías como Solera Travel, Nature trips, Viajes Cielo & Tierra y Ecoturismo Sierra de la Macarena, entre otras, le apuestan al desarrollo de esta nueva alternativa de negocios. Por ejemplo, Viajes Cielo & Tierra ofrece experiencias de naturaleza y aventura en la zona del alto Putumayo, Nariño y Cauca.

No hay duda de que la paz ha facilitado la atracción de turistas y por ello la agencia ha recibido en promedio 30% más de viajeros internacionales en comparación con años anteriores. La apuesta de esta empresa inició hace 13 años, cuando el conflicto estaba en uno de sus puntos más álgidos de violencia y no se vislumbraba una posibilidad de paz, dice Jaime López, gerente de Viajes Cielo & Tierra.



Foto: Paula Cortés, presidente de Anato / Felipe Jaramillo, presidente de Procolombia.

En sus inicios los turistas eran de las principales ciudades capitales del centro y norte de Colombia, hoy 70% son nacionales y 30% extranjeros, de Alemania, Canadá, Estados Unidos, Francia, Inglaterra, China, Brasil, Venezuela y Argentina.

Pure Colombia es otra de las empresas que ofrece servicios en las regiones de posconflicto con recorridos por Caño Cristales en La Macarena; visitas a las pinturas rupestres y serranía la Lindosa en el Guaviare; avistamiento de fauna en Casanare y caminatas por el parque de los Nevados, entre otros.

“Las comunidades de esas regiones han encontrado en el turismo una alternativa de ingresos dentro de la legalidad en reemplazo de las antiguas economías del conflicto. Por eso, Procolombia, como parte de su estrategia, está trabajando en la validación de la oferta en esas regiones con el propósito de acompañarlos en la adecuación y promoción de su producto al mercado internacional”, dice Felipe Jaramillo.

Paula Cortés considera, además, que la ampliación del aeropuerto El Dorado, así como la de otras terminales aéreas mostrarán sus primeros resultados en la movilización de pasajeros domésticos e internacionales durante los meses primeros meses del año.

Asimismo, el incremento de la oferta turística en materia de alojamiento, transporte, guías de turismo, etc., así como la mayor disponibilidad de personal calificado y las mejoras en infraestructura terrestre y portuaria generan oportunidades para la consolidación del sector. Otro aspecto a favor es el Mundial de Fútbol, pues las agencias empezaron su preparación desde el año pasado. “Creemos que será positivo el balance teniendo en cuenta que Colombia es uno de los países que más solicita boletería para este tipo de eventos”, dice Cortés.

En medio de este panorama se lleva a cabo una nueva versión de la Vitrina Turística de Anato, que se realizará el 21, 22 y 23 de febrero, la cual se ha convertido en escenario

propicio para que las diferentes empresas del sector den a conocer sus productos y paquetes turísticos tanto para nacionales como para extranjeros.

Este será un año determinante para el sector, que se espera mantenga los buenos resultados logrados durante 2017. De seguir la tendencia, el país habrá entrado definitivamente en la era del 'reinado' del turismo.

Recomendado: Colombia rompe récord en llegada de turistas en 2017

Hay mayor conectividad

Uno aspecto positivo del sector ha sido la consolidación de la conectividad del país con el mundo. Hoy Colombia cuenta con 24 aerolíneas que operan 1.109 frecuencias internacionales directas por semana a 26 países.

Desde el 18 de diciembre de 2018 comenzó a operar el vuelo de AirCanada, que conecta a Toronto con Cartagena. Otro vuelo inaugural en diciembre fue el de Miami-Cartagena con American Airlines. Avianca Brasil inició en septiembre con una frecuencia a la semana, la ruta Salvador Bahía-Bogotá y el 11 de diciembre la nueva ruta desde Recife hasta Bogotá (una semanal). Pero lo mejor de esto es que esta conectividad se fortalecerá este año.

Latam iniciará una ruta entre Lima-Medellín el próximo 26 de febrero con 3 frecuencias semanales; el 27 del mismo mes incrementarán a 2 vuelos semanales la ruta Lima-Cartagena para sumar 6 frecuencias a este destino. A partir del 25 de marzo KLM aumentará una frecuencia todos los lunes entre Ámsterdam-Bogotá-Cartagena para sumar 4 vuelos semanales y desde octubre de 2018, Iberia incrementará 3 frecuencias semanales la ruta Madrid-Bogotá para un total de 10 vuelos por semana.

Noticias Relacionadas

Las razones del boom del turismo que vive Colombia



Inició la ejecución de 19 proyectos de turismo comunitario en Colombia

Ágora Bogotá: 10 datos curiosos de la obra que busca impulsar el turismo de eventos.

11 BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACIÓN HOTELERA DE COLOMBIA. Comunicado de prensa 22. (Artículo en internet). <http://www.cotelco.org/comunicados/2010/febrero/feb11.htm> (7 de marzo de 2010).

AMERICAN'S BEST COLLEGES. FORBES. (Archivo de internet). http://www.forbes.com/lists/2009/94/colleges-09_University-of-Dallas_94444.html (25 de marzo de 2010).

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

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

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

FORBES list. 2009. Periódico El Tiempo. Turismo debe crecer más de 9.8%. (Artículo en internet). <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3804697> (22 de enero de 2010).

FRIEND, Graham. Guide to business planning. Segunda Edición. The economist. 2009. 2p.

GALPIN, Tim. Business plan. Universidad de Dallas, 2010.

JIMENEZ L. Revista Javeriana 430. 9-11 p. 1976 Real Academia Española. Diccionario de la lengua española. (Archivo internet).

http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA. (13 de marzo de 2010)

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

MEDINA, Pedro. Yo creo en Colombia. Bogotá. 2010. Presentación. Fundación Yo creo en Colombia. Colombia de la A a la Z. (Estadísticas en internet).

<http://www.yocreoencolombia.com/colombia/abc/> (22 de febrero de 2010).

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Oficina de Estudios Económicos. Boletín mensual de turismo. Octubre 2017. Consultado en:

MCKEEVER, Mike. How to write a business plan. 9 edición, 2008. Editorial Nolo. 6p
Elementos estructurales del turismo y el mercado turístico.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. Introducción al turismo. (Archivo en internet).

<http://pub.unwto.org/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/Products/1128/9284402697.pdf> (2 de marzo de 2010).

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2017). Turismo internacional – 2017 presenta los mejores resultados semestrales de los últimos siete años. Barómetro OMT del Turismo Mundial. Consultado en: <http://media.unwto.org/es/press-release/2017-09-08/turismo-internacional-2017-presenta-los-mejores-resultados-semestrales-de-l>

PERLOFF, Jeffrey. Microeconomía. Tercera Edición. Pearson. Madrid. 2003. 45pp CHAN, Kim. Estrategia del océano azul. Harvard. 2008

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

SANCHEZ, Clara Inés. Sistema de indicadores de competitividad para el turismo colombiano. Bogotá. 2008. 60p. Trabajo de investigación.

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