

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
OPERADORA TURÍSTICA “APORA BOYACÁ”**

JULIAN ALEJANDRO ROA RACHE

DOCENTE TUTOR: LEONARDO GUZMÁN SANABRIA

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS DE AQUINO TUNJA

FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO

2021

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
OPERADORA TURÍSTICA “APORA BOYACÁ”**

Julian Alejandro Roa Rache

Trabajo para optar por el título de Profesional en Negocios Internacionales

Director: Leonardo Guzmán Sanabria

Magister en Sociología

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS DE AQUINO TUNJA

FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO

2021

TABLA DE CONTENIDO

1. Titulo.....	9
2. Investigación de mercados.....	9
2.1 Definición de objetivos.....	9
2.1.1 Introducción.....	9
2.2 Justificación y antecedentes del proyecto.....	10
2.3 Análisis del sector.....	15
2.4 Análisis del mercado.....	19
2.5 Análisis de la competencia.....	32
3. Estrategias de mercado.....	35
3.1 Concepto del servicio.....	35
3.2 Estrategias de distribución.....	35
3.3 Estrategias de precio.....	37
3.4 Estrategias de promoción.....	37
3.5 Estrategias de comunicación.....	38
3.6 Estrategias de servicio.....	40
3.7 Presupuesto de la mezcla del mercado.....	42
3.8 Estrategias de aprovisionamiento.....	42
4. Proyección de ventas.....	44
4.1 Proyección mínima a 5 años.....	44
4.2 Justificación de las ventas.....	46
4.3 Política de cartera.....	46
5. Operación.....	47
5.1 Ficha técnica del servicio.....	47
5.2 Estado de desarrollo.....	48
5.3 Descripción del proceso.....	48
5.4 Necesidades y requerimientos.....	49
5.5 Plan de producción.....	50
6. Plan de compras.....	51
7. Costos de producción.....	51

8. Infraestructura.....	52
9. Estrategia organizacional.....	53
9.1 Análisis DOFA.....	53
9.2 Organismos de apoyo.....	55
10. Estructura Organizacional.....	57
10.1 Organigrama De La Empresa.....	57
11. Aspectos legales.....	58
12. Costos administrativos.....	58
12.1 Gastos de personal.....	58
12.2 Gastos de puesta en marcha.....	59
12.3 Gastos anuales.....	60
13. Ingresos.....	61
13.1 Recursos de capital.....	61
14. Egresos.....	61
15. Cronograma De Actividades.....	61
16. Aportes al plan nacional o regional de desarrollo.....	61
17. Aportes al clúster o cadena productiva.....	62
18. Impactos.....	63
18.2 Impacto regional.....	63
18.3 Impacto social.....	64
18.4 Impacto ambiental.....	64
19. Resumen Ejecutivo.....	65
19.1 Concepto del negocio.....	65
19.2 Potencial de mercado en cifras.....	66
19.3 Ventajas competitivas y propuestas de valor.....	67
19.4 Resumen de las inversiones requeridas.....	67
19.5 Proyecciones de rentabilidad.....	68
19.6 Evaluación de viabilidad.....	69
20. Anexos.....	71

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Motivos personales del viaje a Boyacá.....	11
Gráfica 2. Edad media del visitante.....	17
Gráfica 3. Duración media de la estancia.....	18
Gráfica 4. Motivo principal del viaje.....	18
Gráfica 5. Edad.....	21
Gráfica 6. Cantidad de personas en el núcleo familiar.....	22
Gráfica 7. Enfoque de excursiones turísticas.....	23
Gráfica 8. Perspectiva del turista respecto a Boyacá.....	23
Gráfica 9. Precio de un plan turístico en Boyacá.....	24
Gráfica 10. Número de noches por plan turístico.....	25
Gráfica 11. Número de personas por plan turístico.....	25
Gráfica 12. Canales de distribución.....	36
Gráfica 13. Flujograma de etapas de aprovisionamiento.....	43
Gráfica 14. Flujograma de descripción del proceso.....	48
Gráfica 15. Organigrama de la empresa.....	58
Gráfica 16. Arcoíris turístico.....	62

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Grupos etarios de Tunja.....	19
Tabla 2. Segmentación demográfica y perfil del cliente.....	26
Tabla 3. Segmentación según comportamiento e intereses.....	27
Tabla 4. Adultos con interés en turismo.....	28
Tabla 5. Estudiantes de intercambio.....	29
Tabla 6. Colegios e institutos.....	29
Tabla 7. Parejas de recién casados.....	30
Tabla 8. Parejas de adultos mayores.....	31
Tabla 9. Turismo religioso.....	32
Tabla 10. Tabla de competidores en el departamento de Boyacá.....	33
Tabla 11. Estrategias de promoción.....	38
Tabla 12. Estrategias de comunicación.....	39
Tabla 13. Presupuesto de la mezcla del mercado.....	42
Tabla 14. Posibles prestadores de servicio turístico	44
Tabla 15. Proyección de ventas a 5 años con crecimiento del 10%.....	45
Tabla 16. Proyección de ventas a 5 años con crecimiento del 5%.....	45
Tabla 17. Proyección de ventas a 5 años con crecimiento del 3%.....	46
Tabla 18. Ficha técnica del servicio.....	47
Tabla 19. Plan de producción con responsables organizacionales.....	50
Tabla 20. Plan de compras.....	51
Tabla 21. Costos de producción.....	52
Tabla 22. Infraestructura.....	52
Tabla 23. Análisis DOFA.....	53
Tabla 24. Gastos de personal.....	59
Tabla 25. Gastos de puesta en marcha.....	60

Tabla 26. Gastos anuales.....	60
Tabla 27. Recursos de capital.....	61
Tabla 28. Inversiones requeridas.....	67
Tabla 29. Proyección de rentabilidad a 5 años con 10% de crecimiento.....	68
Tabla 30. Proyección de rentabilidad a 5 años con 5% de crecimiento	68
Tabla 31. Proyección de rentabilidad a 5 años con 3% de crecimiento.....	69

ANEXOS

Anexo 1. Cronograma de Gantt.....	71
Anexo 2. Preguntas de la encuesta aplicada.....	71
Anexo 3. Flujo de caja proyectado para cada escenario.....	72
Anexo 4. Precio y costos de venta.....	73
Anexo 5. Punto de equilibrio para cada escenario.....	74
Anexo 6. Indicadores financieros de acuerdo a cada escenario.....	76

1. TÍTULO
PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
OPERADORA TURÍSTICA “APORA BOYACÁ”

2.INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.1 Definición de objetivos:

Objetivo General

Estructurar un plan de negocios para la creación de un operador turístico que ofrezca experiencias de calidad aprovechando la infraestructura turística del departamento.

Objetivos Específicos

- Analizar el sector turismo en Arcabuco para determinar la viabilidad del proyecto a partir del estado del sector en el municipio y determinar las características de la oferta y la demanda del sector turístico en Arcabuco, Boyacá.
- Realizar un estudio técnico y operacional del modelo de negocio de turismo en el departamento de Boyacá.
- Definir los indicadores financieros y realizar un análisis que determine la viabilidad de una operadora turística en el departamento de Boyacá.
- Establecer un plan de mercadeo para una operadora turística en el departamento de Boyacá que cumpla con los requerimientos del mercado.

2.1.1 Introducción:

El presente proyecto de emprendimiento está enfocado en la creación de una operadora turística en el departamento de Boyacá, éste se llevó a cabo por varios medios incluyendo una prueba piloto en el municipio de Arcabuco, un estudio de campo en el

municipio de Arcabuco y la aplicación de encuestas para la recopilación de la información.

Considerando esto, a continuación, se explicarán los antecedentes y la justificación del proyecto para luego adentrarse en los análisis necesarios para crear una empresa: Sector, competencia y mercado. También se establece el modelo de negocio a manejar y los múltiples beneficios que implica ser un prestador de servicios turísticos, se realizó el estudio de costos de producción e ingreso al mercado para determinar la viabilidad y aspectos financieros del negocio.

Luego de esto se consideran los impactos que puede tener un operador turístico en el departamento y el país.

2.2 Justificación y antecedentes del proyecto:

El departamento de Boyacá, ubicado en la zona centro oriental de Colombia, ofrece una amplia gama de climas, locaciones y paisajes con alto potencial turístico. Además de ser el escenario de batallas cruciales para la liberación del país, el departamento es conocido por sus bajos índices de inseguridad que lo convierten en un destino seguro, llamativo y desconocido para los turistas.

Boyacá ya se encuentra realizando grandes esfuerzos para incentivar el turismo a la región; empezando por los ocho nuevos cuadrantes anunciados por el gobernador Ramiro Barragán en 2020 con la intención de continuar garantizando la seguridad de turistas y locales.

En consecuencia, los índices de seguridad y la fuerte presencia de la policía nacional actúan como un apoyo en la promoción turística, ayudando a eliminar el estigma que el país

se ha encargado de crear sobre sí mismo en cuanto a la seguridad de turistas y personas en general.

Boyacá representa un destino turístico de alta proyección a partir de los datos que arrojan los informes anuales del sistema de turismo en donde se encuentran indicadores como incrementos de la llegada de turistas al departamento, así mismo como promedio de visitantes, motivos de visita, cantidad de noches y participación de turistas extranjeros entre el periodo 2015 a 2019 (SITUR,2020); todo esto de gran utilidad para el presente plan de negocios. Por otro lado, cabe resaltar que dentro del plan de gobierno de Ramiro Barragán (mandato 2020-2023), en la dimensión económica, se considera al turismo como un factor importante y tiene un lugar dentro de la agenda de gobierno, siendo en esta dimensión en donde se consideran los componentes y proyectos que se trabajarán en el mandato. (PND, 2018)

Este sector escasamente explotado en el departamento representa una oportunidad de negocio viable y sostenible que aportará a una economía que tiene el potencial suficiente para ofrecer diferentes experiencias a sus visitantes. Es así que, con la creación de un operador turístico que ofrezca experiencias dónde el cliente no requiera preocuparse por los detalles como entradas, transporte, seguro, alimentación y guianza se aprovechará una oportunidad dentro del mercado turístico boyacense.

Dentro del modelo de negocio la labor del operador turístico es tener contacto directo con las empresas de la infraestructura turística (hoteles, transportistas, compañías de seguro, bancos y demás actores) para garantizar la organización de los paquetes turísticos ofrecidos. En este orden de ideas, una de las ventajas es que el operador no

requiere un local físico en específico ya que se vale de la infraestructura disponible para poder funcionar; en este aspecto podemos encontrar los prestadores de servicios turísticos como:

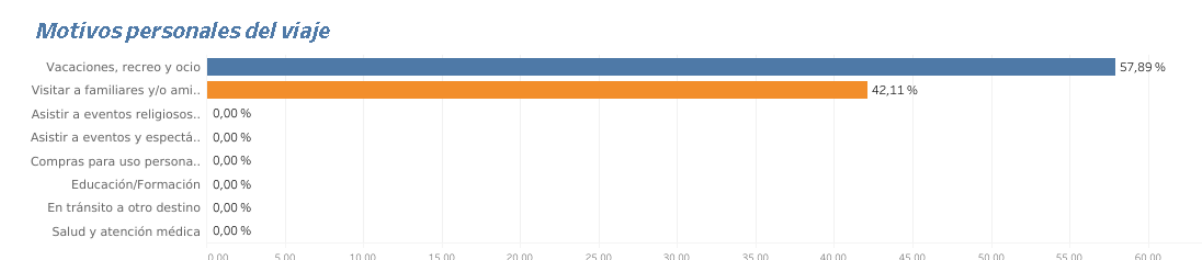
- Hoteles: Creando alianzas estratégicas se logran precios convenientes para los turistas.
- Parques Naturales: Se aprovecha la disponibilidad topográfica para ofertar excursiones a los turistas.
- Museos: Dentro de las excursiones se encuentra el componente histórico en el departamento de Boyacá.
- Servicios de transporte locales: Contratando el transporte para las excursiones con empresas que presten este servicio dentro del departamento.
- Aseguradoras: Se contratan seguros con empresas boyacenses para cada una de las excursiones.
- Puntos comunes de encuentro: Lugares de alta concurrencia en las ciudades para iniciar la excursión.

Un ejemplo claro de esto es el museo de la independencia ubicado en Arcabuco en dónde se encuentra la mayor colección de arte pre colombino en el país y las hermosas obras del célebre maestro Eduardo Malagón, aprovechando la cercanía de éste museo se incluye en las excursiones con destino a Arcabuco apoyando al sector de Arcabuco en sus ánimos de compartir estas bellas piezas tanto económicamente ya que cada entrada al museo tiene un valor pecuniario que es cobrado por el maestro como turísticamente dado

que éste municipio ha estado invirtiendo en el embellecimiento de sus calles y parque principal.

De esta manera, Apora articula operaciones con las empresas prestadoras de servicios turísticos en Boyacá. Planificando, coordinando, desarrollando y promoviendo rutas que incentiven a ese 57,89% de personas que viajan a Boyacá por ocio y turismo, dato que se ve representado en la gráfica 1.

Gráfica 1. Motivos personales del viaje a Boyacá



Fuente: SITUR

Análisis de gráfica: En la presente gráfica se encuentra el porcentaje de personas que viajan al departamento por vacaciones en un 57%, éste dato contextualiza respecto a la recepción de turistas en el departamento y las posibles oportunidades que éstos representan.

Existen 123 municipios en el departamento, que así mismo están divididos en 13 provincias, dentro de estas provincias existen 8 anillos turísticos que reúnen el potencial turístico suficiente para atraer a turistas en busca de aventura. uno de estos anillos es precisamente en el anillo de los dinosaurios dónde se encuentra Arcabuco, zona fértil para el cultivo de papa, hortaliza y cebolla.

Utilizando la estrategia de Benchmarking se compara a Arcabuco con Baños de Agua Santa (Ecuador) y la empresa “Ibagatours”. Baños es una ciudad ecuatoriana que se enfocó en promover un turismo ecológico que, acompañado por el gobierno, ha dado muy buenos resultados en los índices turísticos.

Actividades como rappel, rafting y escalada hacen parte de la oferta turística de Baños e Ibagatours que se esfuerzan en ofrecer como principal atractivo la alta diversidad de la naturaleza y los deportes extremos, sin dejar de lado el factor de seguridad que le ha dado el nombre popular de “pedacito de cielo”. Ibagatours maneja una publicidad directa por redes sociales sin necesidad de una sede establecida organizando tours por medio de la página web “www.ivagatoursbanios.com” que dispone contactos tanto de Whatsapp como por correo electrónico en Inglés y Español. Este modelo de negocio es una guía de lo que puede lograrse en el municipio de Arcabuco por la afinidad de los factores climático y geográfico.

Baños está localizada a 2 horas y media de la ciudad de Quito, capital de Ecuador, es una región situada al pie del volcán Tungurahua y se puede llegar por automóvil, autobús o avión. Tiene una temperatura promedio de 9 a 15 °C con alta precipitación. El estado de las vías es excelente ya que para llegar allí se debe tomar la av. Panamericana, Troncal de la Sierra / E35 para luego entrar a la Quito- Alóag- Lasso para después seguir hacia baños. De igual forma si las personas no quieren manejar hasta baños se ofrece un servicio semiprivado desde Quito a Baños (Quindetour s.a.s, 2019. ¿Cómo llegar a baños? Quitotourbus. Quitotourbus.com).

Si se tiene en cuenta la distancia que separa a la capital de Colombia con Tunja (140 km) se observa que es menor comparada con la que separa a baños de su capital, por tanto, en temas de tiempo es más beneficiosa la capital boyacense por la cercanía a un centro de llegada de vuelos internacionales.

Integrando la majestuosidad de la naturaleza a la calidez humana que posee el departamento se guiará al visitante a una experiencia completa en dónde no solamente verá hermosos parajes, sino que llevará una reflexión para sí mismo. Por medio de charlas y ejercicios de liderazgo integrados al servicio de guianza el turista desarrollará su dimensión humana, reflexionando y planteándose preguntas sobre temas como la espiritualidad, la familia, la naturaleza y nuestro papel dentro de los ecosistemas, el reciclaje y muchos más.

Convertir a Arcabuco en un destino turístico representaría una nueva fuente de ingresos para los Arcabucueños cuya economía se basa en la compra, venta y producción de distintos alimentos así la atención de los buses que recorren la vía principal hacia Bucaramanga.

En la misma medida, el presente proyecto se convierte en viable teniendo en cuenta plan nacional de desarrollo del presente gobierno, en dónde, uno de sus principales enfoques es el fortalecimiento de Colombia como un destino de turismo ecológico seguro para atraer mayor cantidad de inversión tanto extranjera como nacional al sector turismo.

2.3 Análisis del sector

Según la OMT (Organización Mundial del Turismo) el turismo ha venido incrementando exponencialmente a nivel mundial durante los últimos 10 años, una de las actividades más importantes en materia de servicios, generando el 10% del PIB mundial. No obstante, las tendencias globales en materia de turismo han cambiado para acomodarse a las problemáticas mundiales actuales tales como el cambio climático y efectos invernaderos.

En 2019 el número de visitantes no residentes al país aumentó un 2,7 % con respecto al 2018 (MinCit, 2020) concentrándose estas llegadas en ciudades capitales como Bogotá, Cartagena, Medellín y Cali. Estas cifras reflejan los esfuerzos del gobierno nacional por convertir al país en un destino turístico seguro y factible; gran parte de esto se dio por la firma del acuerdo de paz en 2016 que ayuda a erradicar el concepto de inseguridad que el turista tenía respecto a Colombia.

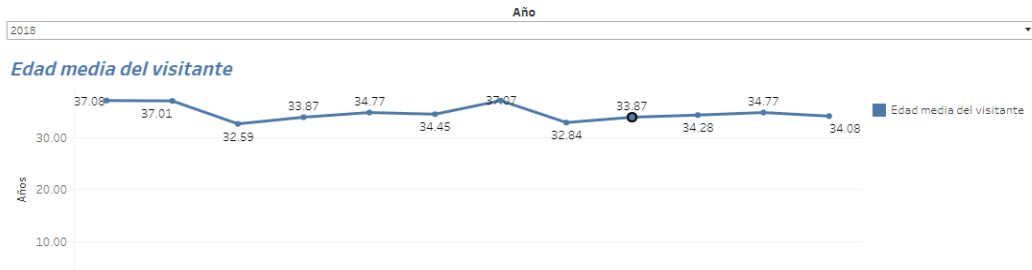
Dichos esfuerzos por parte del gobierno nacional se reflejan en las estadísticas de turismo en Boyacá, dónde se trata con mayor importancia dentro del plan de desarrollo del departamento gestionando las herramientas para que los prestadores de servicios turísticos puedan renovar sus registros y continúen su operación. Actualmente se encuentran registrados en la página del SITUR más de 220 operadores turísticos en el departamento (esto incluye hoteles y cabañas que prestan guía a los viajeros) con mayor presencia en municipios como Villa de Leyva, Duitama, Sogamoso y Tunja mientras que en el municipio de Arcabuco únicamente se encuentra registrado como operador turístico la empresa llamada “Monteverde cabañas y camping”.

El departamento de Boyacá cuenta con una base de datos que describe los comportamientos y características de los turistas que llegan al departamento (SITUR), en estas estadísticas se arrojan datos que resultan útiles a la hora de crear las rutas turísticas.

Al analizar el sector se debe tener en cuenta que es un servicio, por lo cual se debe tener en cuenta a las personas que va dirigido este servicio (turistas). A continuación, se mostrarán los datos más importantes para poder estructurar un modelo del grupo de visitantes promedio en Boyacá.

Entre estos datos se destaca la edad media del visitante:

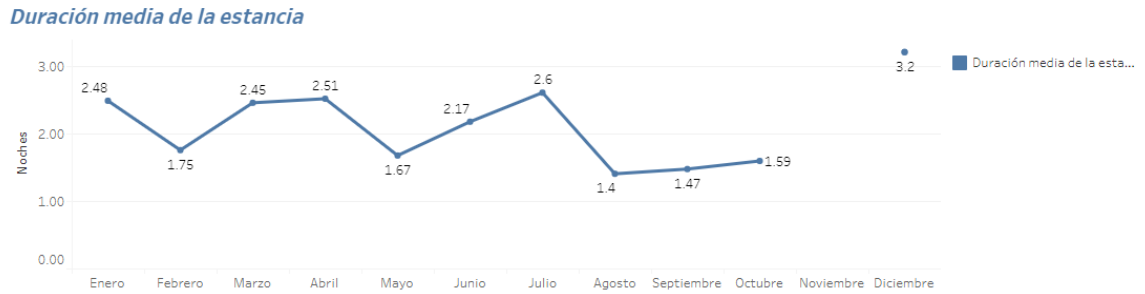
Gráfica 2. Edad media del visitante



FUENTE: SITUR,2020

Se puede observar que la edad media oscila de los 32 a los 37 años de edad apoyándose a enfocar las campañas que se puedan hacer a adultos de estas edades que posiblemente estén en búsqueda de un plan familiar. Aun así, con este dato se necesita saber cuánto tiempo en promedio disponen los visitantes para quedarse en el departamento, lo que lleva a la duración media de la estancia:

Gráfica 3. Duración media de la estancia

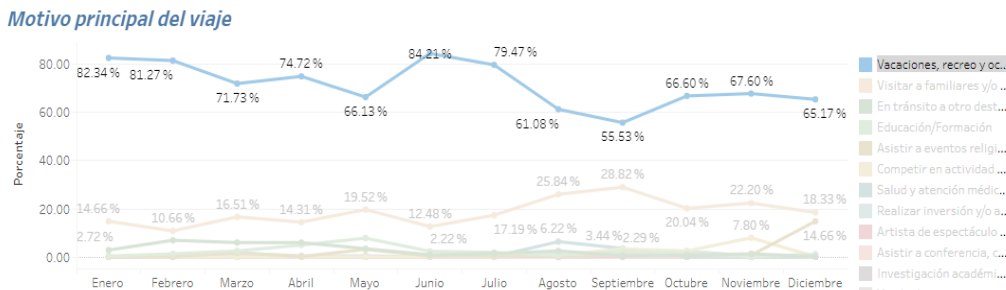


FUENTE: SITUR,2020

La cantidad de noches que pernocta el turista con relación a los meses del año en el departamento; claramente el promedio oscila entre 1 y 2 noches, la mejor estrategia que se puede ocupar es crear planes turísticos que no sobrepasen las 2 noches.

Hasta este punto se tiene información clave respecto al mercado que se enfrenta, teniendo en cuenta su crecimiento y edad de las personas que llegan se pueden ofrecer mejores servicios. Pero ¿Por qué razón llegan a Boyacá?

Gráfica 4. Motivo principal del viaje



FUENTE: SITUR

El alto porcentaje de motivos de viaje para recreo y ocio permite determinar qué tan factible es realizar planes turísticos con respecto a la demanda que se ha generado en el pasado; revela meses clave como Junio (84,21%) y Enero (82,34%) dónde los mayores porcentajes de viajeros ingresan al departamento con estos motivos. Siendo así, se puede ofrecer una mayor

regularidad de excursiones en los meses de enero y junio dado que son meses claves para el turismo en el departamento.

2.4 Análisis del mercado

Mercado potencial

- Estudiantes de intercambio que llegan al país en búsqueda de conocer y aprender lo mayor posible sobre el país y la cultura.
- Colegios e institutos que realicen salidas ecológicas con sus estudiantes.
- Parejas de recién casados en busca de un lugar para su luna de miel.
- Parejas de adultos mayores que busquen un lugar tranquilo para celebrar su aniversario.
- Turismo religioso.

En adición a esto, se calcula el tamaño de la muestra utilizando datos del último informe económico del DANE en el año 2019 en dónde se plasma la clasificación según género y edad en el mercado potencial:

Tabla 1 Grupos etarios de Tunja

Grupos etarios	# de habitantes
10 a 14 años	15052
20 a 24 años	16414
25 a 29 años	1334
30 a 34 años	11316
35 a 39 años	1028
40 a 44 años	9864

45 a 49 años	8647
50 a 54 años	676
55 a 59 años	4779

Fuente: DANE, Encuesta nacional

Estos datos se suman según la población para obtener un total de 69.110 personas que representan la población potencialmente contratante del servicio. Para determinar la muestra se hace uso de la fórmula matemática de Murray y Larry (2005).

$$n = \frac{Z^2 * \sigma^2 * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * \sigma^2}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra poblacional a obtener.

N = Tamaño de la población total.

σ = Desviación estándar de la población. En caso de desconocer este dato es común utilizar un valor constante que equivale a 0.5

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Su valor es una constante, por lo general se tienen dos valores dependiendo el grado de confianza que se desee siendo 99% el valor más alto (este valor equivale a 2.58) y 95% (1.96) el valor mínimo aceptado para considerar la investigación como confiable.

e = Límite aceptable de error muestral, generalmente va del 1% (0.1) al 9% (0.9), siendo 5% (0.5) el valor estándar usado en las investigaciones. (QuestionPro, 2020)

Los valores y datos mencionados son derivados del mismo planteamiento sobre el cual radica la fórmula, a continuación, se presenta la formula aplicada con los datos relacionados a la población de la ciudad:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 69110}{0.2^2 * (69110 - 1) + 1.96^2 * 0.5^2} = 48.00401718$$

Por tanto, la muestra con la que se realizarán los cálculos será la base de 48 personas.

Mercado Objetivo

Teniendo en cuenta que el servicio a prestar se encuentra en el 5 nivel de la pirámide de Maslow (autorrealización). El servicio se enfocará en adultos de clase media-alta de 27 a 37 años, hombres y mujeres cabeza de hogar, interesados en el turismo sostenible y la relajación con buen poder adquisitivo.

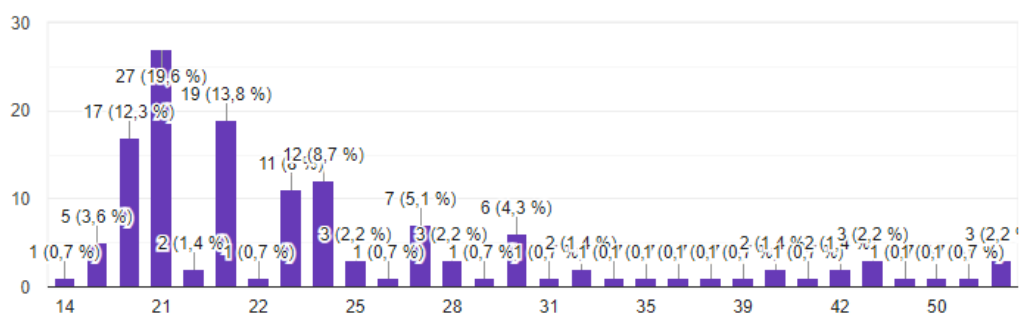
Se realizó una encuesta en dónde se recopilar diferentes datos que aportan a la investigación del mercado objetivo para la creación de excursiones futuras y el reconocimiento del público objetivo.

Los resultados que arrojó esta encuesta se muestran a continuación por medio de gráficos de pastel y tablas de información; cada uno cuenta con su correspondiente análisis individual:

Gráfica 5. Edad

Edad

138 respuestas



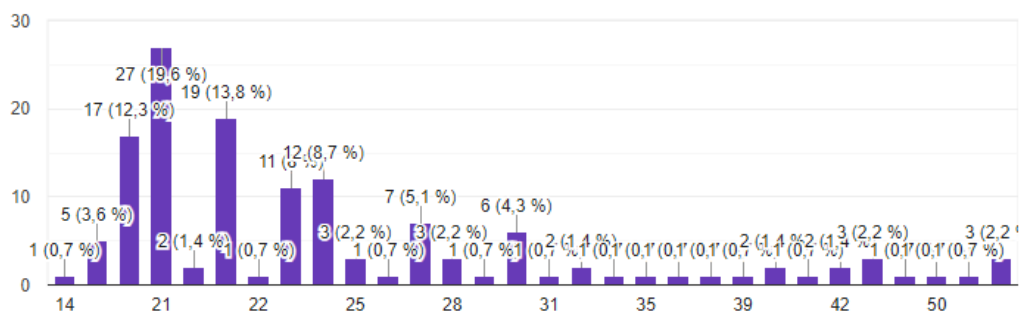
FUENTE: Encuesta aplicada

En la gráfica 5 se muestra la edad promedio de los participantes en la encuesta realizada.

Gráfica 6. Cantidad de personas en el núcleo familiar.

Edad

138 respuestas



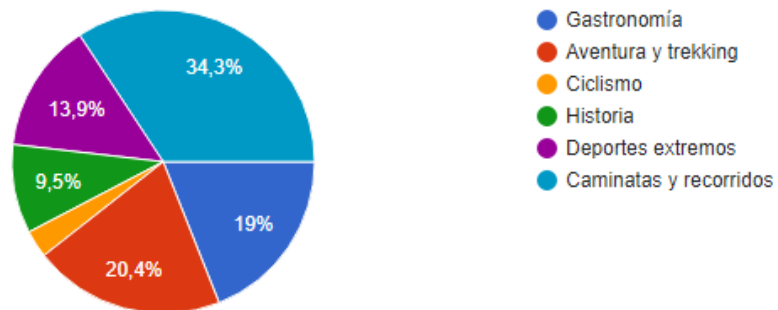
FUENTE: Encuesta aplicada

En la gráfica 6 se muestra la cantidad de personas en el núcleo familiar, esto con la intención de determinar la cantidad de personas promedio esperadas por familia al momento de ofertar excursiones familiares.

Gráfica 7. Enfoque de excursiones turísticas

Prefiere las excursiones turísticas enfocadas en...

137 respuestas



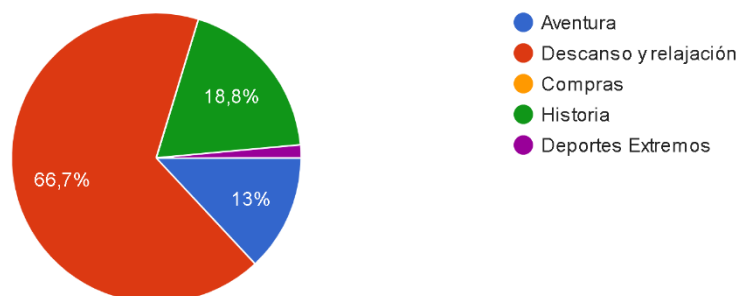
FUENTE: Encuesta aplicada

En la gráfica 7 se muestra la percepción del mercado objetivo sobre el enfoque que deben tener las excursiones; arrojando un 34,3% de personas interesadas en caminatas y recorridos. Este dato es importante ya que se tiene en cuenta la opinión del público para la creación de nuevas excursiones.

Gráfica 8. Perspectiva del turista respecto a Boyacá

Considera a Boyacá un destino turístico de...

138 respuestas



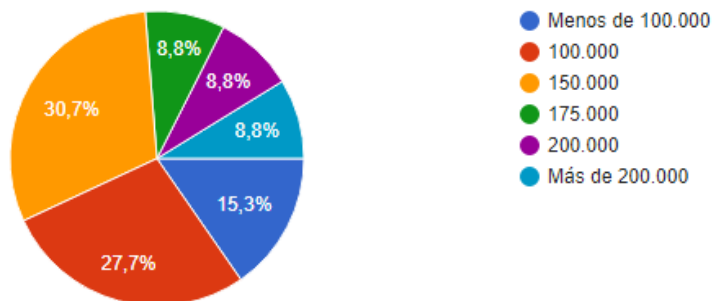
Gráfica 8. Perspectiva del turista respecto a Boyacá, gráfica de realización propia con información recopilada de encuesta aplicada.

Como se puede observar en la gráfica más del 60% los turistas reconocen en Boyacá un destino de descanso y relajación; esto rectifica la orientación que deben tener las excursiones para ser más atractivas al turista. Personas que busquen escapar del ruido y el estrés.

Gráfica 9. Precio de un plan turístico en Boyacá

¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por persona en un plan turístico de un día en Boyacá?

137 respuestas



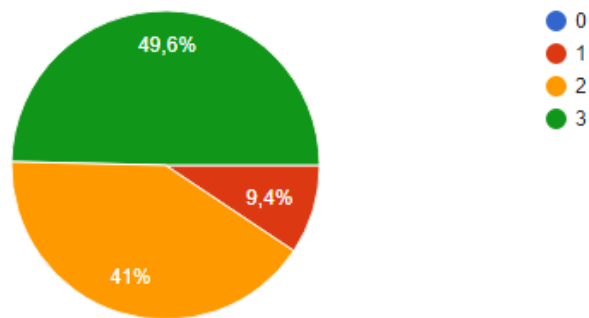
FUENTE: Encuesta aplicada

En la gráfica 9 se representa la perspectiva en precios del público por un día de excursión. Este dato provee una percepción real sobre los posibles precios que pueden tener las excursiones para ser aceptadas por el público.

Gráfica 10. Número de noches por plan turístico

¿Cuántas noches estaría dispuesto a pasar en un plan turístico en Boyacá?

139 respuestas



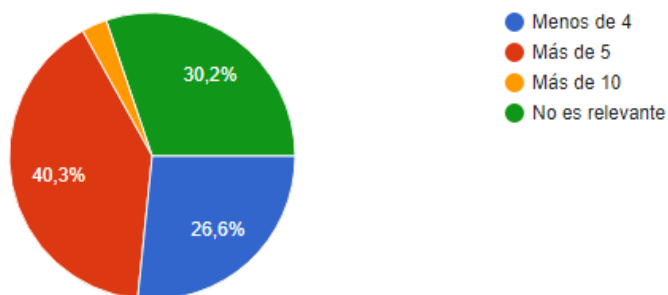
Gráfica 10. Número de noches por plan turístico, gráfica de realización propia con información recopilada de encuesta aplicada.

En la gráfica 10 se representa el número de noches que estarían dispuestos los turistas a pasar dentro del departamento de Boyacá. Este dato provee información importante para la creación de excursiones futuras.

Gráfica 11. Número de personas por plan turístico

Dado que las excursiones son grupales ¿Con cuántas personas le gustaría ir en grupo?

139 respuestas



FUENTE: Encuesta aplicada

En la gráfica 11 se representa la percepción del mercado respecto a el número de personas dentro de las excursiones. Este dato es relevante para la comodidad del turista dentro del grupo en la excursión.

Las anteriores gráficas proveen valiosos datos de reconocimiento sobre el público objetivo como la cantidad de personas que se pueden esperar por cada familia y la cantidad de personas con las que el público está dispuesto a compartir sus excursiones. También, se disponen datos para la creación efectiva de nuevas excursiones a futuro.

Se selecciona este mercado ya que la necesidad existe en la medida que las personas quieren descubrir destinos diferentes que ofrezcan experiencias diferentes. Si buscaran mar, irán a la costa caribe. Sí buscan diversión nocturna irían al centro-oriente colombiano, el Valle de Aburrá o la caótica Bogotá. Pero sí una persona busca descanso y relajación dentro de Colombia, el lugar al que irá es Boyacá que ostenta con una rica infraestructura turística para ofrecer al visitante una experiencia de relajación sin olvidar que se encuentra disfrutando de sus vacaciones.

Nicho de mercado

Se establecen los datos del nicho de mercado teniendo en cuenta los datos de páginas estadísticas oficiales como SITUR y la Secretaría de educación de Boyacá.

TABLA 2. Segmentación demográfica y perfil del cliente

Sexo	Hombres y Mujeres
Edad	27 a 37 años
Nivel socioeconómico	Media-Alta
Nacionalidad	Colombianos y extranjeros
Miembros en el núcleo familiar	Entre 1 y 4
Cantidad	946949 personas

FUENTE: Gráfica de elaboración propia con información del SITUR.

En la tabla 2 se presenta el perfil del cliente potencial según su edad, sexo, nivel socioeconómico, nacionalidad y miembros del núcleo familiar. Ya que se está prestando un servicio turístico la nacionalidad de los clientes puede variar según el destino de la excursión.

Tabla 3. Segmentación según comportamiento e intereses

Tendencia	Naturalista
Interés	Por el turismo ecológico
Interés	Por los estilos de vida saludables
Interés	En la cultura eco-friendly
Interés	En avistamiento de aves y visita a reservas naturales

Interés	En visita a lugares religiosos y peregrinación turística
----------------	--

FUENTE: *Gráfica de elaboración propia con información del DANE.*

En la tabla 3 se presenta la segmentación según variables psicográficas como las tendencias e intereses de los consumidores; orientando el producto a las personas que pueden encontrar el valor dentro del servicio.

Segmentación de mercados

En la presente segmentación de mercados se divide el mercado potencial y el objetivo para tener una mayor claridad de cada uno de los segmentos existentes.

TABLA 4. Adultos con interés en turismo

Sexo	Hombres y mujeres
Edad	Entre 21 a 37 años
Nivel socioeconómico	Medio-alto
Nacionalidad	Colombianos
Miembros en el núcleo familiar	Entre 1 y 4 personas
Cantidad	304.250 personas

FUENTE: *Gráfica de elaboración propia*

En la tabla 4 se presenta el perfil de los adultos con interés en el turismo, se enfoca el servicio en adultos desde los 21 años por la necesidad de un respaldo económico para sustentarlo; resulta más complejo conseguir empleo para una persona menor a 21 años.

Tabla 5. Estudiantes de intercambio

Sexo	Hombres y mujeres
Edad	18 a 28 años
Nivel socioeconómico	Varía según el país de origen
Nacionalidad	Conocer Colombia, Turismo responsable y viajes.
Miembros en el núcleo familiar	Dado que el estudiante hace su intercambio sólo, se debe considerar que no tiene personas del núcleo familiar, sin embargo, se puede tener en cuenta a los compañeros que también llegan al país de intercambio
Cantidad	25

FUENTE: Gráfica de elaboración propia con información del SITUR

En la tabla 5 se encuentra el perfil de los estudiantes de intercambio teniendo en cuenta que pueden presentar gran interés por viajes cerca a la ubicación de la universidad. (Se debe tener en cuenta que este perfil no está actualmente disponible por la pandemia COVID-19, sin embargo, a medida que los intercambios presenciales se hagan posibles se pueden considerar)

Tabla 6. Colegios e institutos

Localización	Tunja y municipios aledaños
Nivel socioeconómico de los estudiantes	Medio-alto
Edad de los niños	Entre 8 a 17 años
Interés de la institución	Ofrecer excursiones fuera de las instalaciones para sus estudiantes
Pensum académico	Niños cursando materias como ciencias naturales, biología, física y química
Cantidad	10.390 Estudiantes regulares

FUENTE: Gráfica de elaboración propia con información del boletín estadístico de la secretaría de educación de Boyacá.

En la tabla 6 se presenta el perfil de las instituciones educativas que pueden llegar a estar interesadas en el servicio para los estudiantes. Es un sector interesante ya que las excursiones pueden dictarse en inglés junto con una preparación previa de los docentes, para trabajar de manera conjunta con el representante de la institución educativa.

Tabla 7. Parejas de recién casados

Sexo	Hombres y mujeres sin importar su orientación sexual
Edad	Entre 26 a 40
Nivel socioeconómico	Medio-alto
Personas en el núcleo familiar	2
Cantidad	279.991

FUENTE: *Gráfica de elaboración propia con información del SITUR.*

En la tabla 7 se presenta el perfil de parejas recién casadas con interés en lunas de miel o viajes pre- matrimoniales. Este es un sector importante dado que para pasar la luna de miel se prefiere un lugar seguro y tranquilo para disfrutar en pareja. Se ofrece el servicio solo para la pareja o si lo deciden en una excursión con un grupo.

Tabla 8. Parejas de adultos mayores

Sexo	Hombres y mujeres
Edad	Entre 45 a 70 años
Nivel socioeconómico	Medio-alto
Personas en el núcleo familiar	2
Interés	Descanso, tranquilidad, relajación
Cantidad	352.293

FUENTE: *Gráfica de elaboración propia con información del SITUR.*

En la tabla 8 se presenta el perfil del consumidor mayor, caracterizado por la búsqueda de lugares tranquilos para visitar o relajarse siendo Boyacá un gran destino para los adultos mayores por sus índices de seguridad.

Tabla 9. Turismo religioso

Sexo	Hombres y mujeres
Edad	Entre 39 a 70 años
Nivel socioeconómico	Bajo, medio y alto
Personas en el núcleo familiar	Entre 2 y 5
Interés	Creencia católica, adoración o admiración a símbolos de la religión.
Cantidad	352.293

FUENTE: *Gráfica de elaboración propia*

En la tabla 9 se presenta el perfil del turista religioso. Teniendo en cuenta la oferta de lugares sagrados que presenta el departamento se deben incluir dentro de excursiones enfocadas en esto para ofrecer la experiencia que el turista religioso espera conseguir.

2.5 Análisis de la competencia

Actualmente el departamento cuenta con excelentes operadores turísticos de renombre y confianza que ofrecen servicios de alta calidad, sin embargo, estos operadores se enfocan

en dos actividades principales; prestar soluciones turísticas fuera de Boyacá e incluso de Colombia u ofrecer excursiones a los sitios turísticos más representativos del departamento como son Villa de Leyva, El Nevado del Cocuy o la Laguna De Tota por nombrar algunos de ellos.

En la siguiente tabla se presentan los principales operadores turísticos inscritos en la base de datos oficial de SITUR así mismo como su actividad y localización, al final se evaluará el nivel de riesgo que representa el operador según la afinidad de las actividades comerciales con Apora. Este nivel se representa en escala de 1 a 5:

TABLA 10. Tabla de competidores en el departamento de Boyacá.

OPERADOR	ACTIVIDAD	LOCALIZACIÓN	RIESGO	PRECIO
Monteverde cabañas y camping	Hospedaje	Arcabuco	1	\$120.000 Noche – Ofrece excursiones esporádicamente
Ecoadventourx	Agencia de viajes (parapente, ciclomontañismo, senderismo)	Duitama	3	\$100.000 – \$120.000
Galaxy Tour	Agencia de viajes por el departamento y el país	Tunja	2	\$150.000 – \$3.000.000
Edna Tours	Agencia de viajes (internacionales)	Tunja	1	\$4.000.000 en adelante
Destinos Colombia Tours	Operador turístico	Tunja	1	Desde \$300.000
Turistel	Operadora de turismo (nacional e internacional)	Tunja	1	Desde \$120.000
Bohio Travel	Operador turístico (Senderismo, escalada de montaña en el departamento)	Villa de Leyva	4	Desde \$90.000 por persona en excursión

Villa de Leyva al límite	Operadora de turismo (tours por Villa de Leyva y zona el fósil)	Villa de Leyva	2	Desde \$60.000 por persona en Villa de Leyva
Amonita Tour	Operadora turística en Villa de Leyva (cabalgatas, tours en jeep)	Villa de Leyva	1	Desde \$40.000 por persona
Naturaleza Xtrema	Pista para paintball y deportes de riesgo	Sogamoso	1	Desde \$30.000 por persona
Agencia de viajes y turismo andina ecoturismo	Operador turístico enfocado en la cultura andina	Sogamoso	4	Desde \$80.000 por persona
Solytur Viajes y Turismo	Agencia de viajes nacionales	Sogamoso	3	Desde \$500.000 por persona
Chisúa Travel	Agencia Operadora de Gachantivá. Recorridos Agroecoturísticos en Boyacá, con énfasis en turismo comunitario y fortaleciendo la ancestralidad Mhuysqa.	Gachantivá	5	Desde \$70.000 por persona

FUENTE: Tabla de elaboración propia, Información recopilada de la base de datos del SITUR 2020.

Se considera más riesgoso un competidor que otro por la afinidad que tienen con los servicios prestados; aquel enfocado en armar planes turísticos comerciales representa menos riesgo mientras que los operadores que se enfocan en excursiones a espacios naturales del departamento representan más riesgo.

Conclusiones:

- El público es receptivo acerca del número de personas por excursión, sin embargo, se deben considerar las restricciones sanitarias en el aforo.
- Existen diversas empresas prestadoras de servicios turísticos en Boyacá, algunas más afines que otras a la actividad prestada por Apora pero el enfoque hacia la naturaleza y experiencia en equipo aún puede ser explotado a mayor escala.
- Se pueden ofrecer diferentes enfoques a las excursiones turísticas; desde observación de aves hasta turismo religioso funciona en el departamento de Boyacá.
- El público está dispuesto a pagar entre \$100.000 y \$150.000 por una experiencia turística en el departamento de Boyacá.

3. Estrategias de mercado

3.1 Concepto del servicio

El mercado turístico en el departamento de Boyacá tiene una baja explotación en comparación con lo que puede llegar a ofrecer desde sus climas, paisajes, cultura, biodiversidad, historia y religión.

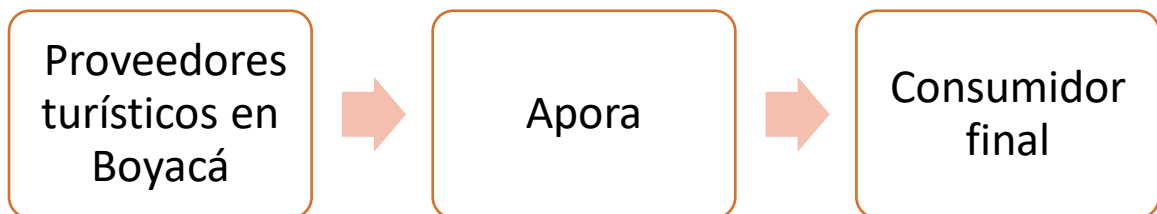
Es por esto que en las excursiones turísticas que se ofrecerán por el departamento de Boyacá se aprovechan los posibles lugares a visitar y el turista determina cuál es su sitio de interés; dentro del costo el turista ya tiene incluido todos los gastos que se pueden presentar en la excursión así mismo como material didáctico y guías con expertos.

3.2 Estrategias de distribución:

Teniendo en cuenta que la empresa ofrece un servicio turístico se maneja un canal directo en dónde “Apora” contacta a los turistas haciendo uso de la estructura turística disponible en el lugar escogido por el turista.

- Proveedores turísticos de Boyacá: Hoteles, guías, reservas naturales, etc.
- Apora: Empresa que realiza contacto directo con los turistas.
- Consumidor final: Turistas nacionales y extranjeros en un rango de 14 a 71 años dependiendo la excursión ofertada.

Gráfica 12. Canales de distribución.



FUENTE: Gráfica de elaboración propia.

Los paquetes turísticos se van a vender en cupos por persona; cada persona cancela el 50% de la excursión para asegurar su cupo y pagar su debido seguro y cancela el 50% restante al momento de ingresar al transporte que lo está esperando.

El pago se recibe tanto en efectivo como por medios digitales; en caso de no encontrarse en la ciudad se le entrega el número de cuenta Bancolombia al turista para que haga la consignación del primer 50% y el restante se puede recibir por el mismo medio o si la persona lo prefiere puede cancelar en efectivo.

Con este 50% inicial se adquiere un pasabordo en formato .jpg el cuál se debe activar subiendo la imagen a las redes sociales etiquetando a la marca.

3.3 Estrategias de precio:

En el anexo 4 se encuentra relacionados los precios y costos del paquete turístico. Cabe resaltar que para los servicios turísticos el método de calcular el precio de catálogo o venta es diferente dado que se consideran costos variables según el número de personas que asistan.

De este modo, costos fijos se consideran:

- Transporte total
- Seguro
- Guía
- Alimentación y refrigerios
- Material didáctico

Luego, se desglosan cada uno de los costos dependiendo la cantidad de personas que asistan a la excursión. Para el caso de Apora se consideran 4 escenarios; 5 personas, 10 personas, 15 personas y 20 personas. Los costos se dividen entre el número de personas que asisten y se considera un margen de ganancia del 10%, en adición se calcula un IVA del 19% ya que en el año 2021 el sector turístico se encuentra exento de IVA, pero en el 2022 debe volver a declarar con normalidad hasta el momento.

En el anexo 5 se relaciona el punto de equilibrio respecto a cada uno de los precios que se manejan dependiendo el número de personas. Este punto de equilibrio se calcula a través de la ecuación:

$$\text{Punto de Equilibrio: } \frac{\text{Costos fijos}}{(\text{Precio de venta unitario} - \text{costo de venta unitario})}$$

FUENTE: Banco finandina, 2021

3.4 Estrategias de promoción:

Se establece en primera instancia el objetivo y estrategias que se adaptan teniendo en cuenta que se usa una estrategia de penetración de mercados por precio.

- **Objetivo:** El objetivo general de la estrategia de promoción será atraer clientes para aumentar las ventas.
- **Estrategias para cumplir el objetivo:**

TABLA 11. Estrategias de promoción

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Apoyo por medio de la secretaría de turismo de Boyacá	Generar dinámicas conjuntas con la secretaría de turismo del departamento para crear publicidad por medio de sus canales de distribución para así aumentar la credibilidad y reconocimiento de la marca.
Campañas publicitarias con influenciadores enfocados a este tipo de contenido	Invitar a conocer y realizar la experiencia a influenciadores positivos que tengan un publico enfocado en eso. Posibles influenciadores: Zack Morris, Christian Byfield “byfield travel”, Juan Pablo Bojacá “Viajando barato”.
Concursos y dinámicas como medio de difusión acerca de las excursiones.	Concurso por medio de las redes sociales en dónde las personas deben repostear y etiquetar a sus amigos en una imagen determinada para lograr mayor

	engagement y reconocimiento de la marca.
Pedagogía sobre el turismo y ecología en Boyacá.	Campañas de recolección de basura, campañas de educación sobre el turismo ecológico y sus beneficios culturales.

FUENTE: *Gráfica de elaboración propia.*

Las estrategias para comercializar las excursiones serán las difusiones por periódicos regionales, estaciones de radio, redes sociales y blogs de turismo en Colombia; de este modo se podrá tener un alcance regional, mundial y enfocado a las personas con intereses comunes.

3.5 Estrategias de comunicación:

El objetivo general de la estrategia de comunicación es llevar un mensaje positivo al público respecto al turismo ecológico, tranquilidad, turismo responsable y apropiación de sus contextos culturales por medio del aprovechamiento de los recursos naturales disponibles. Es necesario llevar este mensaje al público ya que es la identidad bajo la cuál fue concebida la marca y es la idea principal que está detrás de las excursiones.

Situación actual: Actualmente la marca es desconocida lo cual representa una oportunidad de iniciar la transmisión del mensaje de manera correcta.

Estrategias de comunicación: Se hará la transmisión del mensaje por medio de:

TABLA 12. Estrategias de comunicación

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Apoyo por medio de la secretaría de turismo de Boyacá	Utilizando las plataformas que ofrece la secretaría de turismo se ofrece al público la posibilidad de mejorar su entorno por medio de campañas educativas y limpieza de zonas verdes. De

	esta manera la ecología se hace presente
Campañas publicitarias con influenciadores enfocados a este tipo de contenido	Utilizando las redes sociales dispuestas por los influenciadores se enfocarán las campañas publicitarias en ofertar a Boyacá como un destino de belleza natural y tranquilidad.
Concursos y dinámicas como medio de difusión acerca de las excursiones.	Para ingresar a los concursos se debe participar en alguna de las jornadas de limpieza y recolección de basura para devolver algo de lo que se toma de la naturaleza.
Pedagogía sobre el turismo y ecología en Boyacá.	Enfocar los esfuerzos pedagógicos en la recolección de basuras y el reciclaje. De igual manera fortalecer el concepto de eco-turismo y sus beneficios.

FUENTE: *Gráfica de elaboración propia.*

3.6 Estrategias de Servicio:

- Invitación personalizada: Desde que el turista contrata el servicio recibe su invitación personalizada que debe ser activada por medio de las redes sociales. Luego de esto se le cita en el lugar de salida y después de la experiencia se toman los datos personales de cada asistente.
- Recuerdos: Al turista se le incluye dentro del paquete fotos y vídeos de recuerdos, llevándose así recuerdos que mejorarán su experiencia luego de la excursión.

- Servicio post-venta: Se incluye a la persona a la lista de distribución de correos electrónicos y mensajes para hacerle saber de futuras experiencias a las cuáles le puedan interesar luego de enviarle la correspondiente encuesta de satisfacción del cliente.
- Servicio en inglés y Español: Las excursiones se ofrecerá en ambos idiomas para el público extranjero, entendiendo las necesidades del mercado turístico utilizando el idioma universal.
- Comunicación bidireccional con el turista: El turista tiene la posibilidad de preguntar antes de adquirir el servicio para saber sí se le acomoda a fechas, espacios y sobre todo comodidad por el ámbito climático; de esta manera se logra mejorar la experiencia del turista.
- Enfoque pedagógico en las excursiones y estrategias de comunicación: El mensaje que se quiere transmitir se vivirá en carne propia en cada una de las excursiones, donde el turista se ve envuelto en una experiencia de aprendizaje respecto al cuidado y apreciación de la naturaleza y el papel del ser humano dentro de ella.
- Enfoque de mejoramiento personal: Las excursiones cuentan con un poderoso componente que es el enfoque en el mejoramiento personal. Por medio de pausas y meditaciones guiadas se le ofrece al turista no solo una experiencia

con la naturaleza sino consigo mismo, llevándolo a comprender conceptos básicos sobre la reconciliación, el perdón, el flujo de la vida y la independencia que el ser humano requiere tener.

- Family friendly: El público no se debe preocupar por los más pequeños dado que el personal está calificado para llevar de manera efectiva la atención que los miembros más jóvenes de las familias requieren. Mejorando así la experiencia de los adultos.

3.7 Presupuesto de la mezcla del mercado

A continuación, se establecen las estrategias y el presupuesto que se le asigna a cada una para realizar la mezcla de mercado.

Tabla 13. presupuesto de la mezcla del mercado

Estrategia	Presupuesto
Apoyo por medio de la secretaría de turismo de Boyacá	\$0
Campañas publicitarias con influenciadores enfocados a este tipo de contenido	\$500.000
Concursos y dinámicas como medio de difusión acerca de las excursiones.	\$300.000
Pedagogía sobre el turismo y ecología en Boyacá.	\$100.000

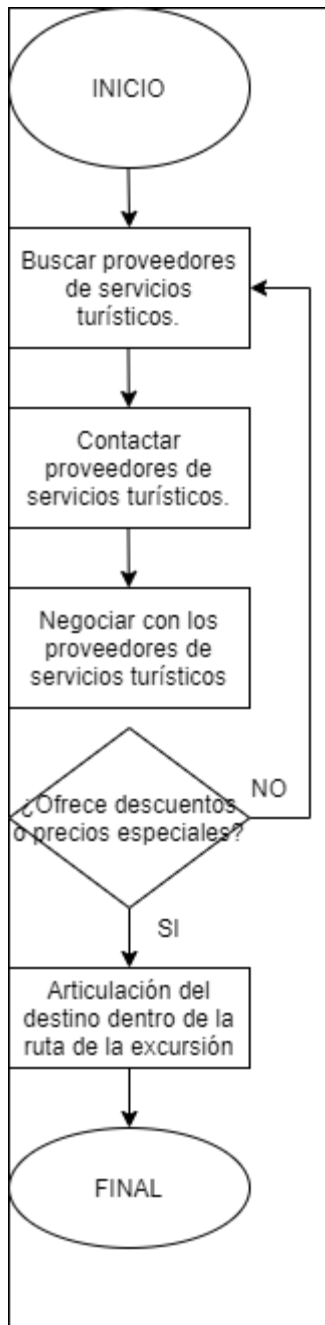
FUENTE: *Gráfica de elaboración propia*

3.8 Estrategias de aprovisionamiento

Considerando la importancia de los flujogramas a la hora de representar procesos y toma de decisiones se muestra en la gráfica 13 los procesos que se generan a la hora de crear una excursión para un destino turístico determinado.

Se tiene en cuenta que los proveedores de servicios turísticos (Hoteles, restaurantes, parques naturales, etc) ofrezcan flexibilidad en precios o servicios adicionales teniendo en cuenta el flujo de personas que se llevará y la cantidad de turistas que van a ingresar al establecimiento por cada excursión.

Gráfica 13. Flujograma de etapas de aprovisionamiento



Fuente: *Gráfica de elaboración propia*

Con base en la gráfica 13 se presentan los proveedores del servicio debido a que la experiencia requiere del uso de sus instalaciones. También se aclara el tipo de empresa y la ubicación de la misma.

Tabla 14. Posibles prestadores de servicio turístico

NOMBRE DE LA EMPRESA	TIPO DE EMPRESA	UBICACIÓN
Beto's parrilla	Restaurante	Arcabuco, Boyacá
Rojitama reserva	Reserva natural y santuario de aves	Arcabuco, Boyacá
Museo de la independencia	El mayor museo de arte precolombino de Latinoamérica propiedad del maestro Eduardo Malagón	Arcabuco, Boyacá
Colaciones y panadería	Restaurante y punto de fábrica de almojábanas y demás productos boyacenses.	Arcabuco, Boyacá
Rutas escolares locales	Servicio de transporte dentro del territorio nacional.	Arcabuco, Boyacá
Mirador de las 3 cruces	Mirador dentro del municipio de Arcabuco, Boyacá	Arcabuco, Boyacá
Paredón de los mártires	Museo histórico gratuito	Tunja, Boyacá
Casa del escribano Don Juan de Vargas	Museo y patrimonio histórico a cargo de la alcaldía municipal de Tunja.	Tunja, Boyacá
Restaurante y piqueteadero Manuel	Restaurante	Salida a Arcabuco
Fábrica de quesos Linalag	Fábrica de quesos artesanales	Arcabuco, Boyacá
Productora y comercializadora frutar S.A.S	Comercializadora de alimentos, planta de procesamiento	Arcabuco, Boyacá

FUENTE: *Gráfica de elaboración propia.*

4. PROYECCIÓN DE VENTAS

4.1 Proyección a 5 años

Se considera en la proyección según el costo de ventas de acuerdo al número de personas

Se proyectan 3 posibles escenarios de ventas; el primero teniendo un crecimiento del 10% que representa una situación favorable para la compañía, el segundo con un crecimiento del 5% representa el promedio de crecimiento de los emprendimientos enfocados al turismo y el tercero con un crecimiento del 3% representa un bajo nivel de ventas.

TABLA 15. Proyección de ventas a 5 años con crecimiento del 10%

AÑO	CANTIDAD DE EXCURSIONES QUE ALCANZAN EL PUNTO DE EQUILIBRIO	% DE CRECIMIENTO	PRECIO	PRECIO PER CAPITA	COSTO TOTAL	COSTO PER CAPITA	GANANCIA
2020	48	10%	10560000	220000	8064000	168000	\$2.496.000,00
2021	53	10%	11660000	220000	8904000	168000	\$2.756.000,00
2022	58	10%	12760000	220000	9744000	168000	\$3.016.000,00
2023	63	10%	13860000	220000	10584000	168000	\$3.276.000,00
2024	68	10%	14960000	220000	11424000	168000	\$3.536.000,00
2025	73	10%	16060000	220000	12264000	168000	\$3.796.000,00

FUENTE: *Tabla de elaboración propia*

TABLA 16. Proyección de ventas a 5 años con crecimiento del 5%

AÑO	CANTIDAD DE EXCURSIONES QUE ALCANZAN EL PUNTO DE EQUILIBRIO	% DE CRECIMIENTO	PRECIO	PRECIO PER CAPITA	COSTO TOTAL	COSTO PER CAPITA	GANANCIA
2020	48	5%	10560000	220000	8064000	168000	\$2.496.000,00
2021	50	5%	11000000	220000	8400000	168000	\$2.600.000,00
2022	52	5%	11440000	220000	8736000	168000	\$2.704.000,00
2023	54	5%	11880000	220000	9072000	168000	\$2.808.000,00
2024	56	5%	12320000	220000	9408000	168000	\$2.912.000,00
2025	58	5%	12760000	220000	9744000	168000	\$3.016.000,00

FUENTE: *Tabla de elaboración propia*

TABLA 17. Proyección de ventas a 5 años con crecimiento del 3%

AÑO	CANTIDAD DE EXCURSIONES QUE ALCANZAN EL PUNTO DE EQUILIBRIO	% DE CRECIMIENTO	PRECIO	PRECIO PER CAPITA	COSTO TOTAL	COSTO PER CAPITA	GANANCIA
2020	48	3%	10560000	220000	8064000	168000	\$2.496.000,00
2021	49	3%	10780000	220000	8232000	168000	\$2.548.000,00
2022	50	3%	11000000	220000	8400000	168000	\$2.600.000,00
2023	51	3%	11220000	220000	8568000	168000	\$2.652.000,00
2024	52	3%	11440000	220000	8736000	168000	\$2.704.000,00
2025	53	3%	11660000	220000	8904000	168000	\$2.756.000,00

FUENTE: *Tabla de elaboración propia*

En el Anexo 4 se relacionan las tablas con los demás precios de venta según la variación por el número de personas.

4.2 Justificación de las ventas:

Dentro de la política de la empresa se considera que la meta de crecimiento en ventas debe ser de una 10% anual, esto para crear una empresa rentable a largo plazo y con ingresos justificables para el esfuerzo que representa crear cada excursión. Dentro de éste porcentaje también se consideraron las proyecciones de inflación que realiza el Banco de la República de Colombia en dónde para 2026 habría aumentado un 6%.

4.3 Política de cartera:

Dentro del proceso de seguimiento a los pagos se manejará una política de cartera estricta, en dónde los precios no son negociables y se debe cancelar la totalidad del servicio.

Política de cartera para clientes:

La empresa manejará un pago en efectivo o por transferencia bancaria. Los pagos se dividen en 2. El primer 50% se da para reservar el cupo dentro de la experiencia y pagar el seguro de viaje y el 50% restante se debe dar al momento de ingresar al transporte.

Las personas que no presenten el 50% restante para ingresar no podrán asistir a la experiencia y dado que para ese momento los seguros ya están comprados con cédula y nombre no se puede hacer devolución del porcentaje inicial.

Política de cartera para proveedores:

Con los proveedores se manejará en primera instancia las reservaciones de acuerdo al número de personas, en la mayor parte de los costos como entradas, seguros y transporte el costo no varía, de esta manera se pueden establecer políticas de pago con un 50% para reservación y el 50% restante cuando se haya prestado el servicio. Por otro lado, en la alimentación se debe manejar la reservación con el número de personas antes de la excursión y se cancela el valor total de lo consumido después de haber recibido el servicio.

5. OPERACIÓN

Considerando las estrategias que se han presentado hasta el momento, también se hace necesario definir la operación del servicio desde la raíz, iniciando por su ficha técnica hasta la descripción general del proceso en operación.

5.1 Ficha técnica del servicio

TABLA 18. FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO

FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO	
NOMBRE DEL SERVICIO	EXCURSIÓN TURÍSTICA
NOMBRE DE LA EMPRESA PRESTADORA DEL SERVICIO	APORA BOYACÁ
LOCALIZACIÓN DEL SERVICIO	DEPARTAMENTO DE BOYACÁ
TIPO DE EMPRESA	OPERADOR TURÍSTICO
CAPACIDAD MÁXIMA DE PERSONAS POR EXCURSIÓN	15
CLIENTES EXTERNOS	TODO TIPO DE TURISTAS COLOMBIANOS Y EXTRANJEROS
CÓDIGO CIU	791
DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	Excursiones turísticas enfocadas al medioambiente, crecimiento personal y trabajo en equipo alrededor del departamento de Boyacá.
REQUISITOS LEGALES	Registro Nacional de Turismo activo, RUT, Cámara de comercio
REQUISITOS DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	Seguro de viaje, protocolos de bioseguridad, elementos didácticos

FUENTE: *Tabla de elaboración propia.*

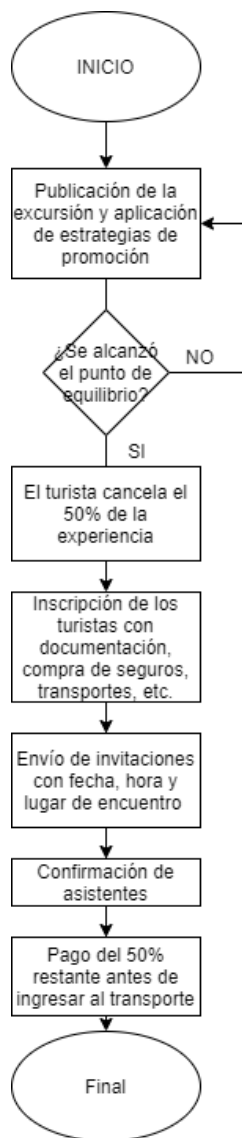
5.2 Estado de desarrollo

Las operaciones del plan de negocio empezaron el 5 de marzo del año 2020 cuando se realizó la primera excursión con resultados satisfactorios para encontrar el flujo de trabajo requerido, sin embargo, a partir del 15 de marzo del mismo año se detuvo la actividad por completo a causa de la emergencia sanitaria que dejó en jaque al sector turismo.

5.3 Descripción del proceso

Considerando la experiencia descrita en el estado de desarrollo, se plasma en la gráfica 12 la descripción del proceso para la prestación del servicio.

Gráfica 14. Flujograma de descripción del proceso



FUENTE: *Gráfica de elaboración propia.*

5.4 Necesidades y requerimientos:

Para desarrollar de manera adecuada las excursiones existen unos requisitos mínimos que garantizan la calidad del servicio; sin éstas la experiencia no se puede realizar:

- Seguro contra todo riesgo.

- Transporte reservado durante todo el día con botiquín de primeros auxilios disponible.
- Guianza especializada.
- Lugares a visitar deben estar previamente reservados con hora aproximada de llegada y listos para atender a los turistas.
- Manejo del idioma español; en su defecto se hace uso del Inglés.
- Materiales didácticos (Marcadores, cartulinas, hojas de papel, lapiceros, borradores, colores, etc).

Considerando que el plan de negocios se basa en la reducción de costos para el aprovechamiento de la infraestructura turística disponible no se hace necesario el uso de infraestructura física. Sin embargo, para operar sí se requiere:

- Mano de obra (Guanza dentro de los buses)
- Recursos tecnológicos para llevar a cabo las estrategias de comunicación y promoción.

Todo el plan para iniciar el negocio tiene un costo de \$1.790.000 incluyendo la mezcla de mercado, compra de infraestructura inicial y demás.

5.5 Plan de producción

Se proyecta realizar 1 excursión semanal cada fin de semana. El destino varía dependiendo la época del año considerando que algunos lugares por lluvias resultan inhabilitados o de difícil acceso.

Por consiguiente, se plasma en la tabla 19 los ítems necesarios para la creación de una excursión con el responsable correspondiente de cada uno.

TABLA 19. Plan de producción con responsables organizacionales.

ITEM	RESPONSABLE
Seguro contra todo riesgo	Julian Roa
Internet para estrategias de comunicación y promoción	Julian Roa – Camilo Barón
Información y fotografías sin derechos de autor del destino a promover.	Camilo Barón
Información básica de las personas asistentes.	Julian Roa
Conocimiento sobre el estado de las vías para llegar al destino.	Julian Roa

Fuente: Gráfica de elaboración propia

6. Plan de compras:

En la tabla 20 se relacionan los costos de los insumos requeridos para iniciar; el costo de marcadores se presenta cada 2 meses.

Tabla 20. Plan de compras

INSUMO	PRECIO	RESPONSABLE
Marcadores y pliegos de cartulina. (Min. 5 c/u)	\$3.000	Julian Roa
Alimentación P/Persona	\$40.000	Julian Roa – Camilo Barón
Seguro P/persona	\$8.000	Julian Roa – Aseguradora
Entradas a atracciones P/Persona (Promedio)	\$57.000	Julian Roa
Transporte P/Persona	\$22.000	Julian Roa – Empresa prestadora del servicio

FUENTE: Gráfica de elaboración propia.

7. Costos de producción:

En el mercado turístico los costos de producción son relativamente bajos ya que por cada excursión se dividen los gastos entre el número de personas asistentes para no tener un

costo de entrada demasiado elevado. En la tabla 21 se representan los costos que acarrea crear una excursión.

TABLA 21. Costos de producción.

INSUMO	PRECIO	RESPONSABLE
Marcadores y pliegos de cartulina. (Min. 5 c/u)	\$3.000	Julian Roa
Alimentación P/Persona	\$40.000	Julian Roa – Camilo Barón
Seguro P/persona	\$8.000	Julian Roa – Aseguradora
Entradas a atracciones P/Persona (Promedio)	\$57.000	Julian Roa
Transporte P/Persona	\$22.000	Julian Roa – Empresa prestadora del servicio
Promoción de la excursión	\$0	Julian Roa
TOTAL, POR PERSONA	\$130.000	-

FUENTE: *Gráfica de elaboración propia*

8. Infraestructura:

En la tabla 22 se relacionan las necesidades de la empresa y precio individual. Cabe recordar que aprovechando las herramientas digitales no es necesario tener un punto físico así que costos como arriendo, máquinas y mobiliarios no se presentan.

Sin embargo, si se existen algunos requerimientos como camisetas, carnés de identificación, gafetes de identificación y un pendón. Lo anterior con el objetivo de distinguir a los colaboradores de la empresa y evitar posibles riesgos futuros.

TABLA 22. Infraestructura

EQUIPO	COSTO DE ADQUISICIÓN
Camisetas (X2)	Costo individual: \$40.000 Costo total: \$80.000
Gafetes con espacio para escribir (X20)	Costo individual: \$3.000 Costo total: \$60.000
Carnés (X2)	Costo individual: \$60.000 Costo total: \$120.000
Pendón informativo	Costo total: \$80.000
Infraestructura tecnológica	Costo: \$50.000

FUENTE: Gráfica de elaboración propia.

- Camisetas: Este costo se presenta 1 vez.
- Gafetes con espacio para escribir: Este costo es fijo y se presenta aproximadamente cada 2 meses.
- Carnés: Este costo se presenta 1 vez.
- Pendón informativo: Este costo se presenta 1 vez.
- Infraestructura tecnológica: Este costo es fijo y representa el gasto de luz e internet por uso de dispositivos.

9. Estrategia organizacional

9.1 Análisis DOFA

En la tabla 23 se determinan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que pueden afectar a la empresa y se crean estrategias relacionándolas.

Tabla 23. Análisis DOFA.

DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Servicios turísticos personalizados.	D1. Falta de credibilidad por parte del público.
	F2. Conocimiento del territorio y aprovechamiento de recursos turísticos de baja explotación.	D2. Medición de tiempos dentro de la excursión.
	F3. Enfoques en pedagogía del cuidado al medio ambiente, trabajo en equipo y crecimiento personal.	D3. Dependencia de los prestadores de servicio para funcionar.
	F4. Recurso humano joven y altamente motivado con capacidad para brindar excelentes experiencias.	D4. Falta de experiencia en el mercado turístico.
	F5. Conocimiento del territorio y facilidad de negociación con proveedores de servicios turísticos.	D5. Bajo presupuesto disponible.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1. Baja explotación del sector turismo enfocado al departamento de Boyacá	O1F1. Utilizar como gancho publicitario la personalización del servicio ya que para muchas personas este aspecto resulta particularmente llamativo a la hora de escoger su servicio turístico	D1O1. Ofrecer excursiones legales, seguras y encaminadas hacia la experiencia del consumidor; de esta manera se logra aprovechar el mercado potencial que ofrece Boyacá, pero también se fomenta la competitividad en el sector mejorando los servicios a nivel general.
O2. Beneficios por parte estatal para la recuperación del sector turismo.	O2F2. Aprovechar los beneficios tributarios que está ofreciendo el gobierno para el año 2021 y explorar nuevos destinos en búsqueda de rutas para diversificación	O2D2. Teniendo en cuenta la reducción en algunos costos se pueden diversificar los lugares de visita con planeación de tiempos y movimientos en la formulación de la excursión.
O3. Pocos requisitos para creación de empresas turística.	O3F3. Facilidad de creación e ingreso al mercado ofreciendo algo más que solo los destinos turísticos; una experiencia completa.	O3D3. Fomentar la formalización de los proveedores de servicios turísticos independientes.
O4. Temporadas de alta afluencia turística.	O4F4. Tomar ventaja de las épocas como final e inicio de año para atraer mayor cantidad de turistas y ofrecer excelentes experiencias para lograr una publicidad voz a voz.	O4D4. Utilizar las temporadas de viajes del año para ganar experiencia en las excursiones y así aprovechar tiempos y movimientos dentro de la organización.
O5. Tendencia mundial hacia la ecología y el cuidado del medio ambiente.	O5F5. Aprovechando el conocimiento que se tiene por ser una empresa autóctona seleccionar los mejores proveedores de servicios turísticos teniendo en cuenta la relación precio- beneficio.	O5D5. Aprovechar los recursos naturales disponibles para reducir costos que se tendrían que considerar en excursiones que se enfocaran únicamente en experiencias urbanas.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA

A1. Poco reconocimiento del departamento como destino turístico	A1F1. Aprovechar la riqueza cultural que existe en Boyacá ofreciendo una experiencia personalizada mejorando la calidad del servicio.	A1D1. Trabajar conjuntamente con la secretaría de turismo de Boyacá y los demás proveedores de servicios turísticos para mejorar la experiencia del visitante y así, penetrar la publicidad voz a voz que es la que resulta más efectiva.
A2. Mal estado de algunas vías de ingreso al departamento	A2F2. Aprovechando el reconocimiento de la zona por parte de transportadores y otros colaboradores se pueden crear "rutas seguras" las cuales tienen como intención evitar lo mayor posible todo tipo de contratiempos por mal estado de la vía.	A2D2. Planear con anticipación las rutas a tomar teniendo en cuenta su estado mediante información del Invias en su línea 018000-122767. Sí la vía resulta potencialmente peligrosa revisar vías alternas.
A3. Pandemia por virus COVID - 19 que afectó de manera histórica el sector turismo	A3F3. Motivar a las personas a vacunarse por medio de promociones o descuentos.	A3D3. Verificar con anterioridad los establecimientos y sus protocolos de bioseguridad para garantizar la reapertura segura. Debe seguirse con especial cuidado ya que un posible contagio durante la excursión puede hacer gran daño a la empresa y al sector turismo en general.
A4. Costo elevado por experiencia turística de un solo día.	A4F4. Utilizar las estrategias de comunicación y promoción para demostrarle a las personas que el costo dentro de la excursión vale la pena por la alta capacidad y disponibilidad del personal que le garantizará una grata experiencia.	A4D4. Por medio de las estrategias de comunicación se le da a entender al consumidor que la experiencia estará a la altura de sus expectativas.
A5. Tendencia a dar mayor valor a los viajes internacionales que a los nacionales.	A5F5. Centrarse en la pedagogía de aprovechar los destinos turísticos cercanos que representan costos muchísimo más bajos respecto a los viajes al extranjero.	A5D5. Se deben aprovechar de manera efectiva las estrategias de promoción para que logren impactar a la mayor cantidad de personas con el menor presupuesto posible y se cree pensamiento común en el que viajar dentro del departamento también se puede considerar diversión.

FUENTE: *Gráfica de elaboración propia.*

9.2 Organismos de apoyo:

A continuación, se presentan las personas e instituciones que constituyen un apoyo para la empresa de acuerdo a sus fases.

I FASE: DEFINICIÓN O FORMULACIÓN DEL NEGOCIO

Instituciones públicas u oficiales

- Secretaría de Turismo de Boyacá. – Provee datos oficiales para estudios iniciales del sector.
- Ministerio de turismo y comercio. – Provee marco legal para crear agencia turística.
- UPTC – Provee datos estadísticos de población boyacense.
- Alcaldía Municipal de Arcabuco. – Provee contacto de guianza durante la prueba de campo.
- SITUR (Sistema de información turística). – Provee datos poblacionales, estadísticos y nociones generales sobre el estado del sector turismo en Boyacá siendo de gran utilidad por la presentación de su organización.

Instituciones privadas

- Universidad Santo Tomás Tunja. – Institución de formación, provee apoyo por medio de tutorías.

II FASE: IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO

Instituciones públicas u oficiales

- Alcaldía Municipal de Tunja. – Provee permisos para realizar ciertas actividades.
- Gobernación de Boyacá. – Provee apoyo publicitario por medio de redes sociales.
- Ministerio de Turismo y Comercio. – Provee autorización de RNT.

- Cámara de Comercio de Tunja. – Provee matrícula mercantil y persona jurídica.

Instituciones privadas

- Universidad Santo Tomás Tunja. – Institución de formación, provee apoyo por medio de tutorías.

III FASE: OPERACIÓN DEL NEGOCIO

Instituciones públicas u oficiales

- Alcaldía Municipal de Tunja – Provee los espacios seguros para atraer los turistas.
- Gobernación de Boyacá – Provee las vías de acceso para ingresar al departamento.
- Policía Nacional – Provee seguridad en caso de requerirse.
- Alcaldía Municipal de Arcabuco- Provee los espacios seguros para atraer turistas

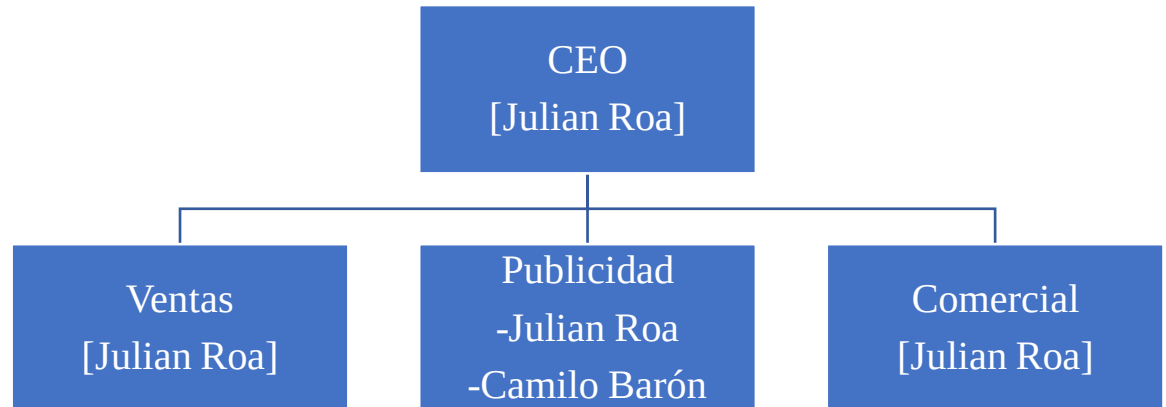
Instituciones privadas

- Beto's Parrilla- Provee un espacio seguro para guardar los elementos didácticos y demás objetos requeridos para la realización de las excursiones. En adición a esto, por ser el lugar seleccionado para la alimentación, incluyen sin costo los desayunos de 2 guías.

10. Estructura organizacional

10.1 Organigrama de la empresa

Gráfica 15. Organigrama de la empresa



FUENTE: *Gráfica de elaboración propia*

11. ASPECTOS LEGALES

11.1 Constitución de la empresa y aspectos legales:

- I. Tramites comerciales: Apora es una sociedad anónima simplificada (S.A.S) con clasificación CIIU 791 “Actividades de agencias de viajes y operadores turísticos”.
- II. Tramites tributarios: Empresa de régimen simplificado, por la ley de 2068 de 2020 las empresas de turismo están exentas de IVA y se facilita el registro en el RNT ya que es virtual y gratuito.
- III. Tramites de funcionamiento: Registro Nacional de Turismo, Seguro de viajes.
- IV. Tramites de seguridad social y laboral: Contratos de prestación de servicios.

12. Costos administrativos

12.1 Gastos de personal:

En la tabla 24 se relacionan 3 aspectos de los gastos; la cuenta, el concepto y el valor total. Cabe resaltar que Apora no cuenta con empleados directos por lo tanto se consideraron los terceros que hacen parte del servicio.

Tabla 24. Gastos de personal

Gastos de personal		
Cuenta	Concepto	Importe
Transporte	Pago por transporte todo el día a empresa privada prestadora de servicios	\$200.000
Guianza	Pago de servicios de guianza especializados (en caso de requerirse)	\$60.000
Dotaciones o uniformes	Camisetas con el logo distintivo de Apora	\$80.000
Carnés	Carné con distintivo	\$60.000

FUENTE: Gráfica de elaboración propia.

12.2 Gastos de puesta en marcha

En la tabla 23 se relacionan 3 aspectos de los gastos para poner en marcha el negocio: la cuenta, el concepto y el valor total en pesos. Teniendo en cuenta que desde el 2019 el Registro Nacional de Turismo (RNT) tiene un valor de \$0.

Tabla 25. Gastos de puesta en marcha

GASTOS DE PUESTA EN MARCHA		
Cuenta	Concepto	Importe
Rnt	Registro nacional de turismo	\$0
Publicidad	Publicidad	\$20.000
Diseño logo inicial	Diseño logo	\$20.000
Elaboración de distintivos	Camisetas, carnés, etc	\$60.000

FUENTE: *Gráfica de elaboración propia*

12.3 Gastos anuales

En la tabla 26 se relacionan 3 aspectos de los gastos fijos anuales; la cuenta, el concepto y el valor total en pesos.

Tabla 26. Gastos anuales

GASTOS ANUALES		
Cuenta	Concepto	Importe
Publicidad	Mantener presencia en redes sociales	\$500.000
Elementos didácticos	Marcadores y cartulina	\$40.000
Seguros	Seguros de viaje	\$960.000

FUENTE: *Gráfica de elaboración propia*

13. INGRESOS

13.1 Recursos de capital

Para iniciar la empresa se parte de un capital base para hacer la investigación en el territorio y demás inversiones. En la tabla 27 se relaciona la cuenta e importe de los recursos de capital inicial. Todos los recursos en la tabla fueron asumidos por el propietario de la empresa.

Tabla 27. Recursos de capital

Cuenta	Importe
Mezcla de mercado	\$900.000
Gastos de personal	\$400.000
Puesta en marcha	\$100.000
Infraestructura	\$390.000
Total inversión	\$1'790.000

FUENTE: *Gráfica de elaboración propia.*

14. EGRESOS

Dado que la empresa aún no registra existencia legal no se registran egresos. Sin embargo, todos los costos que abarca son relacionados en la sección **12. Costos administrativos.**

15. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Se presenta mediante el **Anexo 1.** Diagrama de Gantt. En este se relacionan las actividades que conllevarán a cada objetivo con su respectivo tiempo

16. APORTES AL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

El plan nacional de desarrollo (2018-2022) divide sus actividades a realizar en pactos; el sector turismo se encuentra dentro del pacto por el emprendimiento en la sección “Turismo: El propósito que nos une”. En esta se habla sobre la oportunidad que tiene Colombia para insertarse en el mercado como un destino turístico innovador, diverso y de alto valor. (PND, 2018). Allí también se dejan claros los objetivos y estrategias que el gobierno va a utilizar para fortalecer el turismo en Colombia. Entre las estrategias se encuentra “desarrollar productos turísticos diferenciados y de alto gasto, como el ecoturismo, el turismo cultural, turismo de reuniones, turismo de salud y bienestar.” (PND, 2018) El servicio aporta de manera exitosa a esta estrategia.

En adición a esto, podemos encontrar el arcoíris turístico que utiliza los colores para clasificar los diferentes tipos de turismo a incentivar en el país:

Gráfica 16. Arcoíris turístico.

FUENTE: PND, 2018.

Aportando así al color verde en donde se clasifica la naturaleza, el ecoturismo, agroturismo y aventura.

Color naranja por el ámbito cultural, patrimonial y gastronómico que se vive en la experiencia.



17. APORTES AL CLÚSTER

Dentro del clúster turístico crearemos una diversificación en los servicios ampliando el portafolio de posibilidades que pueden tener los turistas. También se aporta competitividad por la alta calidad y personalización del servicio que como efecto natural del mercado va a causar que los demás proveedores de servicios turísticos intenten alcanzar el mismo estándar logrando así beneficiar a todo el sector a largo plazo.

Sumado a esto se generan y mantienen empleos en el sector turismo que ha demostrado lograr impulsar las regiones con alto potencial, especialmente aquellas que se ven beneficiadas por sus características climatológicas.

18. IMPACTOS

18.1 Impacto económico:

De acuerdo a la proyección de ventas se espera impactar positivamente en los próximos años a la economía aportado a cada eslabón de la cadena turística. Generar ventas mínimas de \$850.000 teniendo de referencia el mejor de los escenarios que sería poder enviar al menos 2 excursiones semanales aportaría más de \$7.000.000 mensuales a la economía de la región y \$84.000.000 anuales que se verán repartidos entre los proveedores de servicios turísticos para el mantenimiento y mejora de los espacios a visitar.

18.2 Impacto regional:

Al crear un operador turístico de calidad enfocado en la atención personalizada se incentiva al crecimiento y mejoría del sector turismo. Eventualmente el sector llegará a un equilibrio dónde la calidad y servicio para el turista sea un estándar en Boyacá.

En adición a esto aportar variedad al portafolio turístico de la región de Tunja que es conocida por ser un centro universitario dónde hay limitadas ofertas para los estudiantes

especialmente aquellos que vienen de intercambio dispuestos a conocer las zonas cercanas al lugar dónde se encuentran.

18.3 Impacto social:

La realización de cada excursión implica gran interacción con el mercado exterior ya que en realidad se hacen uso de instalaciones y servicios que ya son ofertados en la población. De modo que, la función real de la empresa radica en visibilizar los negocios locales y llevar turistas a ellos a cambio de una comisión por el servicio prestado por tanto se beneficia el comercio local y existe un beneficio propio.

Se genera empleo a:

- Servicios de transporte.
- Servicios alimenticios.
- Reservas naturales.
- Guías turísticos.
- Aseguradoras.
- Museos.
- Proveedores de servicios turísticos.

18.4 Impacto ambiental:

La dimensión pedagógica cobra importancia cuando se habla del impacto ambiental ya que parte fundamental de la experiencia es el reconocimiento del daño realizado por el ser humano hasta el momento y la manera en la que podemos por medio de pequeñas acciones realizar un cambio significativo. Esto, aplicado a niños combinado con una experiencia divertida genera en ellos una conciencia respecto a su papel en el planeta tierra y la responsabilidad inherente en el solo hecho de habitarlo.

Se espera entonces que los resultados del impacto ambiental sean a largo plazo, pero en efecto, duraderos.

19. Resumen ejecutivo

19.1 Concepto del negocio:

Apora es una sociedad anónima simplificada (S.A.S) con clasificación CIIU 791 “Actividades de agencias de viajes y operadores turísticos”.

- Misión: Ofrecer experiencias turísticas personalizadas y de calidad por el departamento de Boyacá, aprovechando los recursos naturales para fomentar la cultura, el respeto y el trabajo en equipo.
- Visión: Para el 2030 Apora es el referente turístico en el departamento de Boyacá cumpliendo con una labor social, cultural y económica que trasciende a varias dimensiones de la sociedad aportando una consciencia colectiva de apreciación por lo autóctono para que cada boyacense se sienta orgulloso e identificado con su departamento y la calidad de atención que reciben sus invitados.

- Valores corporativos: Responsabilidad, transparencia, respeto, pasión, transformación.
- Actividad Económica: Excursiones turísticas.

✓ **Mercado Objetivo:**

- Hombres y mujeres entre 27 y 37 años – Excursiones naturales.
- Niños y niñas entre 8 y 15 años – Excursiones escolares.
- Adultos entre 39 y 70 años – Turismo religioso.
- Parejas recién casadas entre 26 a 40 años – Destino de descanso y relajación.

✓ **Justificación del mercado objetivo:**

Se presentan varios nichos de mercado por lo cual es necesario aclarar que cada excursión potencialmente ofrecida en el departamento de Boyacá puede segmentarse de manera diferente. Es decir, no se incluye a los niños de entre 8 y 15 años a las excursiones de turismo religioso porque no cumple con los intereses del público.

De esta manera se logran dirigir los esfuerzos publicitarios de manera adecuada y teniendo en cuenta los intereses de cada nicho de mercado representados dentro del punto **2.4**

Análisis del mercado.

19.2 Potencial del mercado en cifras:

En Colombia según el censo poblacional del DANE 2018 existen \$48.258.494 personas de las cuales el 51% son mujeres mientras el 49% son hombres. En este censo poblacional se clasifica la población según el rango de edad representando el 22,5% los niños de 0 a 14 años; 68,2% personas de 15 a 65 años y 9,1% personas de 65 años y más.

En ese orden de ideas teniendo en cuenta que cada excursión comprende su propio mercado potencial se puede afirmar que:

- Para las excursiones naturales que comprenden a personas entre 27 a 37 años hay un potencial mercado de 34.100.000 personas.
- Para las excursiones escolares se toma en cuenta el dato del DANE para 2017 que indica 4.310.000 estudiantes matriculados en básica primaria.
- Para el turismo religioso que comprenden personas entre 39 y 70 años hay un potencial mercado de 4.550.000 personas.

Estos datos son concluidos basándose en información poblacional de la base de datos del DANE cotejando los rangos de edad de la población con las posibles excursiones ofertadas.

19.3 Ventajas competitivas y propuesta de valor:

En el mercado de turismo Boyacense se encuentran varias empresas prestadoras de servicios turísticos, incluso modelos con ciertas similitudes se pueden encontrar, pero lo que realmente distingue a Apora es que no se brinda solamente el servicio turístico sino se entrega una experiencia inmersiva en dónde el turista no debe preocuparse por otra cosa más que disfrutar, aprender y superar los retos que se le van presentando a lo largo de su experiencia.

19.4 Resumen de las inversiones requeridas:

A continuación, se relacionan las inversiones iniciales que el negocio requiere para iniciar; se suman los distintos costos que se han explicado adelante a una simplificada tabla que expresa el presupuesto que se requiere para iniciar operación.

TABLA 28. Inversiones requeridas.

CUENTA	CONCEPTO	IMPORTE
MEZCLA DE MERCADO	Campañas publicitarias, concursos, pedagogía	\$900.000
GASTOS DE PERSONAL	Transportes, guianzas, dotaciones	\$400.000
PUESTA EN MARCHA	Publicidad y diseño inicial, elaboración de distintivos	\$100.000
INFRAESTRUCTURA	Camisetas, pendones, carnés, tecnología, gafetes	\$390.000
TOTAL INVERSIÓN		\$1'790.000

FUENTE: Gráfica de elaboración propia.

19.5 Proyecciones rentabilidad:

Se espera incrementar la rentabilidad a medida que el tiempo pase por medio de la recepción de mayor cantidad de turistas en los tres posibles casos planteados. En la tabla 28 se expresa la proyección de rentabilidad dentro de los próximos 5 años.

TABLA 29. Proyección de rentabilidad a 5 años con 10% de crecimiento

AÑO	CANTIDAD DE CLIENTES	% DE CRECIMIENTO	GANANCIA
2020	48	10%	\$ 1.920.000,00

2021	53	10%	\$ 2.120.000,00
2022	58	10%	\$ 2.320.000,00
2023	63	10%	\$ 2.520.000,00
2024	68	10%	\$ 2.720.000,00
2025	73	10%	\$ 2.920.000,00

FUENTE: Gráfica de elaboración propia.

TABLA 30. Proyección de rentabilidad a 5 años con 5% de crecimiento

AÑO	CANTIDAD DE CLIENTES	% DE CRECIMIENTO	GANANCIA
2020	48	5%	\$ 1.920.000,00
2021	53	5%	\$ 2.000.000,00
2022	58	5%	\$ 2.080.000,00
2023	63	5%	\$ 2.160.000,00
2024	68	5%	\$ 2.240.000,00
2025	73	5%	\$ 2.320.000,00

FUENTE: Gráfica de
propia.

elaboración

TABLA 31. Proyección de rentabilidad a 5 años con 3% de crecimiento

AÑO	CANTIDAD DE CLIENTES	% DE CRECIMIENTO	GANANCIA
2020	48	3%	\$ 1.920.000,00
2021	53	3%	\$ 1.960.000,00
2022	58	3%	\$ 2.000.000,00
2023	63	3%	\$ 2.040.000,00
2024	68	3%	\$ 2.080.000,00
2025	73	3%	\$ 2.120.000,00

FUENTE: *Gráfica de elaboración propia.*

19.6 Evaluación de viabilidad

Más de 700 especies diferentes de aves, 345 diferentes tipos de flores y 6 páramos convierten al departamento de Boyacá en uno de los más prometedores destinos turísticos no solo de Colombia sino de América Latina debido a las ventajas territoriales que ofrece el departamento. Ubicado en la zona central del país Boyacá resulta especialmente conveniente en términos de transporte para aquellos turistas que desean conocer la biodiversidad que caracteriza a Colombia mientras se dirigen a las zonas de alta afluencia turística como la costa caribe.

A 2 horas de Bogotá teniendo salidas hacia Cundinamarca, Santander, Caldas, Antioquia y Venezuela el departamento cuenta con una posición geográfica que resulta beneficiosa para aquellas personas que desean realizar las excursiones conocidas como “Vuelta a Colombia” llegando a Boyacá totalmente preparados para enfrentar climas fríos que poco a poco van tomando mayor presencia en los tours turísticos gracias a la belleza natural ofrecida por los páramos.

Debido a la crisis económica provocada por la pandemia del covid-19 el 85% de las empresas turísticas en Colombia tuvieron que cerrar sus puertas y dedicarse a otro campo, esto a causa de los costos que acarrearán mantener lugares físicos: arriendos, servicios públicos, etc. Sin embargo, Apora no tiene una infraestructura física que mantener por lo tanto los costos se reducen dramáticamente demostrando la adaptabilidad que el mercado internacional requiere actualmente.

Crear modelos de negocio que logren sostenerse aún en tiempo de crisis es totalmente necesario y fue demostrado que durante el año 2020 donde los únicos negocios que pudieron continuar fueron aquellos que ya tenían presencia virtual y entendían el alcance y la magnitud que esta herramienta ofrece. Siendo así, un mercado recientemente golpeado e históricamente desaprovechado se convierte en un campo fértil en el cuál insertar una nueva empresa que sea un estándar de calidad ayudaría significativamente a la recuperación de competitividad y calidad en los servicios.

Desde el punto de vista económico resulta de gran utilidad un operador turístico que sin contar con instalaciones físicas pueda arrojar utilidades anuales por más de \$80.000.000 utilizando la infraestructura turística que los locales disponen y un modelo de negocio en dónde se aprovecha el potencial ecoturístico de Boyacá.

20. Anexos

✓ **Anexo 1. Diagrama de Gantt – Documento adjunto en tabla de excel**

✓ **Anexo 2. Preguntas de la encuesta aplicada**

1) Sexo

2) Edad

3) Cantidad de personas en el núcleo familiar

- 4) ¿Cuál destino turístico recomendaría a su familia?
- 5) ¿Considera que Boyacá tiene visión turística?
- 6) ¿Cuál destino turístico de Boyacá recomendaría a sus amigos?
- 7) ¿Cuál destino turístico de Boyacá recomendaría a su familia?
- 8) Prefiere las excursiones enfocadas en
 - A) Gastronomía
 - B) Aventura y trekking
 - C) Ciclismo
 - D) Historia
 - E) Deportes extremos
 - F) Caminatas y recorridos.
- 9) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un plan turístico en Boyacá?
- 10) ¿Cuántas noches estaría dispuesto a pasar en un plan turístico en Boyacá?
- 11) Dado que las excursiones son grupales ¿Con cuantas personas le gustaría ir en grupo?

✓ **Anexo 3. Flujo de caja proyectado para cada escenario**

Cada uno de los flujos son calculados anualmente con las inversiones que requieren cada una de las excursiones los 12 meses del año

Flujo de caja escenario del 10% de crecimiento

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
INGRESOS	\$ 10.560.000	\$ 11.660.000	\$ 12.760.000	\$ 13.860.000	\$ 14.960.000	\$ 16.060.000
TIEMPO	\$	1	2	3	4	5
	-					
EGRESOS	\$ 9.854.000	\$ 8.904.000	\$ 9.744.000	\$ 10.584.000	\$ 11.424.000	\$ 12.264.000

Flujo de caja escenario del 5% de crecimiento

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
INGRESOS	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	10.560.000	11.000.000	11.440.000	11.880.000	12.320.000	12.760.000
TIEMPO	\$	1	2	3	4	5
	-					
EGRESOS	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	9.854.000	8.400.000	8.736.000	9.072.000	9.408.000	9.744.000

Flujo de caja escenario del 3% de crecimiento

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
INGRESOS	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	10.560.000	10.780.000	11.000.000	11.220.000	11.440.000	11.660.000
TIEMPO	\$	1	2	3	4	5
	-					
EGRESOS	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	9.854.000	8.232.000	8.400.000	8.568.000	8.736.000	8.904.000

✓ Anexo 4. Precio y costos de ventas

A continuación, se presenta la relación entre costo y precios de los paquetes turísticos. Considerando que los costos varían según la cantidad de personas, se considera un buen precio según el estado del mercado turístico cuando asisten entre 10 y 15 personas.

PRECIO Y COSTOS TOTALES DEL PAQUETE TURÍSTICO

	Número de personas	5	10	15	20
<i>Transporte total/ Número de personas</i> <i>Guía/ Número de personas</i> <i>Costo total por persona/ (1-Margen de ganancia)</i> <i>Valor al público - costo total por persona</i> <i>Utilidad por persona * # de personas</i> <i>Valor al publico*19%</i> <i>IVA+VALOR AL PÚBLICO</i>	Transporte total	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
	Seguro	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000
	Guía	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
	Valor por persona				
	Costo del transporte	\$ 40.000	\$ 20.000	\$ 13.333	\$ 10.000
	Costo del guía	\$ 12.000	\$ 6.000	\$ 4.000	\$ 3.000
	Almuerzo	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
	Refrigerios	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000
	material didáctico	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
	Seguro por persona	\$ 16.000	\$ 8.000	\$ 5.333	\$ 4.000
	Entrada atractivo turístico	\$ 57.000	\$ 57.000	\$ 57.000	\$ 57.000
	COSTO TOTAL POR PERSONA	\$ 168.000	\$ 134.000	\$ 122.667	\$ 117.000
	MARGEN DE GANANCIA	10%	10%	10%	10%
	VALOR AL PÚBLICO	\$ 186.667	\$ 148.889	\$ 136.296	\$ 130.000
	UTILIDAD POR PERSONA	\$ 18.667	\$ 14.889	\$ 13.630	\$ 13.000
	UTILIDAD TOTAL	\$ 93.333	\$ 148.889	\$ 204.444	\$ 260.000
	IVA DEL 19%	\$ 35.467	\$ 28.289	\$ 25.896	\$ 24.700
	PRECIO DE VENTA	\$ 222.133	\$ 177.178	\$ 162.193	\$ 154.700
	PRECIO FINAL CATÁLOGO	\$ 223.000	\$ 178.000	\$ 163.000	\$ 155.000

✓ **Anexo 5. Punto de equilibrio para cada escenario**

A continuación, se presenta el punto de equilibrio para cada uno de los escenarios posibles en cuanto a cantidad de personas dentro de la excursión.

1) Para 5 personas

$$\text{Punto de Equilibrio: } \frac{168.000}{(223.000 - 168.000)} = 3.05$$

2) Para 10 personas

$$\text{Punto de Equilibrio: } \frac{134.000}{(178.000 - 134.000)} = 3.05$$

3) Para 15 personas

$$\text{Punto de Equilibrio: } \frac{122.667}{(163.000 - 122.667)} = 3.04$$

3) Para 20 personas

$$\text{Punto de Equilibrio: } \frac{117.000}{(155.000 - 117.000)} = 3.07$$

✓ Anexo 6. Indicadores financieros según escenario de crecimiento

A continuación se presentan los indicadores financieros según cada escenario de crecimiento considerando que los precios varían y por tanto los ingresos también.

Escenario del 10%

VNE	\$ 706.000	\$ 2.756.000,00	\$ 3.016.000,00	\$ 2.436.000,00	\$ 2.696.000,00	\$ 3.796.000,00
GANANCIA CONSTANTE VALOR		-1.200.000	\$ 260.000,00	-\$ 580.000,00	\$ 260.000,00	\$ 1.100.000,00

Escenario del 5%

VNE	\$ 706.000	\$ 2.600.000,00	\$ 2.704.000,00	\$ 2.808.000,00	\$ 2.912.000,00	\$ 3.016.000,00
GANANCIA CONSTANTE VALOR		-1.200.000	\$ 104.000,00	\$ 104.000,00	\$ 104.000,00	\$ 104.000,00

Escenario del 3%

VNE	\$ 706.000	\$ 2.328.000,00	\$ 2.380.000,00	\$ 2.432.000,00	\$ 2.484.000,00	\$ 2.536.000,00
GANANCIA CONSTANTE VALOR		-1.200.000	\$ 52.000,00	\$ 52.000,00	\$ 52.000,00	\$ 52.000,00

BIBLIOGRAFÍA

- Banco de la república, 2018, informe económico de 2016.
- SITUR (Sistema de información turística de Boyacá), 2019, Estadísticas de turismo en Boyacá tanto receptor como emisor e interno.
- Ministerio de industria y comercio, 2019, Informe de crecimiento económico en Colombia.
- Banco de la república, 2019, Proyección de inflación en Colombia.
- Estudio de mercados (Roa, 2021)