



UNIVERSIDAD EAN

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO
DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.”



MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS





PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DEL PROYECTO DE TURISMO
SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES



SUSANA MEJÍA GONZÁLEZ
ELBER MAURICIO BARRAGÁN QUINTERO
LUIS ALEJANDRO TURRIAGO ROMERO

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE INGENIERÍA
MAESTRÍA DE GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTÁ, COLOMBIA
AGOSTO DE 2022

	<p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD EAN</p> <p style="text-align: center;">“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.”</p> <p style="text-align: center;">MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS</p>	
---	--	---

**Plan de negocios para creación del proyecto de turismo sostenible Rutas de
Mujeres**

Susana Mejía González

Elber Mauricio Barragán Quintero

Luis Alejandro Turriago Romero

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Gerencia de Proyectos

Director (a):

Miguel Ángel Zúñiga

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

Agosto 2022



UNIVERSIDAD EAN

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO
DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.”



MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS



Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

	<p>UNIVERSIDAD EAN</p> <p>“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.”</p> <p>MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS</p>	
---	--	---

Dedicatoria.

A mi esposa siendo la mayor motivación, la más comprensiva, fue el complemento perfecto para poder lograr culminar esta tesis con éxito, y junto a Sarita (Mañito), a ellas que se preocupan por mí en cada momento y que siempre quieren lo mejor para mi porvenir.



Mauricio Barragan Quintero.

A mi ángel del cielo, mi madre, quién con amor y esfuerzo hizo posible todo en mi vida. Te llevó por siempre en mi corazón. Te admiro y amo.

Alejandro Turriago Romero.

A mi familia (madre y hermanas), por ser mi luz y fortaleza.

Susana Mejía González.

	<p>UNIVERSIDAD EAN</p> <p>“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.”</p> <p>MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS</p>	
---	--	---

Agradecimientos

A mis padres y hermana, ustedes han sido siempre el motor que impulsa mis sueños, quienes siempre han estado a mi lado, siempre han sido mis mejores guías de vida. Hoy cuando concluyo mi maestría, les dedico a ustedes este logro, como una meta más conquistada. Orgulloso de haberlos elegido cómo mi familia y que estén a mi lado en este momento tan importante. Gracias por ser quienes son y por creer en mí.

A mis compañeros de tesis Susana y Alejo, hoy culmina esta maravillosa aventura y no puedo dejar de recordar cuantas tardes y horas de trabajo nos juntamos a lo largo de nuestra maestría. Hoy nos toca cerrar un capítulo maravilloso en esta historia de vida y no puedo dejar de agradecerles por su apoyo y constancia, al estar en las horas más difíciles, por compartir horas de estudio. Gracias por estar siempre futuros kun fu en proyectos.



Mauricio Barragán Quintero.

A Estefanía y Angela María Mejía González, por su apoyo incondicional y su paciencia. A Vanessa Liévano por ser parte de este proyecto, por soñar y crear conmigo. A los docentes de la Universidad EAN que creyeron en Rutas de Mujeres, a mis compañeros de tesis por el trabajo hecho y por haberse atrevido a trabajar en un proyecto como este; y a las mujeres de Sutatausa, Cucunubá y Fúquene que han creído en esta propuesta y han confiado en nosotras.

Susana Mejía González.

A mi Padre Cesareo Turriago, por su constante esfuerzo durante la trayectoria de esta experiencia. A mi hermano mayor Milton Turriago, quien es mi mano derecha, apoyo y ejemplo para ser el mejor en lo que me proponga. A mi hermano Cesar Turriago, por creer en mis habilidades a lo largo de esta maestría. Son ellos, quienes me inspiran a lograr cada sueño y meta propuesta, para ellos, todo mi esfuerzo y éxitos venideros. A Susana y Mauricio, por enseñarme cosas increíbles y confiar en mí para ser parte de este hermoso proyecto.

Alejandro Turriago Romero.

	<p>UNIVERSIDAD EAN</p> <p>“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.”</p> <p>MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS</p>	
---	--	---



Resumen

El presente trabajo de grado presenta un plan de negocio para la creación de una empresa de turismo sostenible que tiene como objetivo principal aportar al empoderamiento económico de mujeres rurales de Cundinamarca.

Rutas de Mujeres es una apuesta de emprendimiento con impacto social que busca aprovechar las potencialidades del turismo rural, la riqueza cultural del territorio colombiano y el conocimiento que mujeres campesinas tienen sobre esta cultura, para acercar a personas de la ciudad que tienen deseos de adentrarse e interactuar con las comunidades de los territorios que visitan. Con la combinación de estos elementos se espera implementar un modelo de negocio que, a la vez de originar rentabilidad, genere un impacto que ayude a transformar la vida de las mujeres rurales que hagan parte del Proyecto.

Actualmente las mujeres representan el 48,13% de la población rural del país (DANE , 2020), siendo este un grupo expuesto a las grandes dificultades que se viven en el campo colombiano, además de ser una población que se enfrenta a una doble discriminación, por ser mujer y por ser campesinas, esto resulta en una profundización de la pobreza y de la desigualdad. Por ejemplo, el DANE en su informe publicado en 2020 sobre la situación de las mujeres rurales, afirma que el 29.2% de las mujeres participaron en el mercado laboral mientras que el 68.8% de los hombres tuvieron esta participación; el DANE también ha expuesto que la tasa de desempleo de las mujeres en el campo es de 8,9% en comparación con los hombres quienes enfrentan un 3,0%. Aportar a mejorar esta situación es una de las principales motivaciones de Rutas de Mujeres (DANE , 2020)

Rutas de Mujeres tiene como punto de partida tres municipios del departamento de Cundinamarca: Fúquene, Cucunubá y Sutatausa. Se ha definido este territorio para iniciar el modelo de negocio, no solo por la riqueza cultural, gastronómica y artesanal que tiene la región, sino, por la oportunidad que representa su cercanía con la capital del país. Bogotá, es

	<p>UNIVERSIDAD EAN</p> <p>“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.”</p> <p>MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS</p>	
---	--	---

el primer receptor de turistas extranjeros en el país, en 2021 recibió el 37,8% del total de visitantes extranjeros (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2021), además el Centro

de Información Turística de Colombia – CITUR, afirma que para noviembre de 2021 hubo un aumento significativo, representado en 6.487 turistas más que visitaron el departamento de Cundinamarca.

Bajo el ejercicio de validación de mercado a través de entrevistas a actores claves y encuestas de percepción aplicadas a clientes potenciales, se pudo determinar que el modelo de negocio de Rutas de Mujeres tiene cabida en el mercado y que hay un interés en adquirir servicios turísticos que aporten la mejorar la vida de las mujeres que participan en el Proyecto. Adicionalmente, según las proyecciones financieras realizadas, se estima que, bajo el modelo planteado, Rutas de Mujeres tiene un periodo de recuperación de la inversión de 3,66 años y una TIR de 25,57%, cifras que demuestran la viabilidad del Proyecto.

Palabras clave: (turismo sostenible, innovación social, sostenibilidad, empoderamiento económico de las mujeres, mujeres rurales, turismo rural)



Abstract

The current Master's thesis shows a business plan for the creation of a sustainable tourism company, which it has as main goal the support the economic empowerment of rural women in Cundimarca.

Rutas de Mujeres is an entrepreneurship bet with social impact that seeks to take advantage of the potentialities of rural tourism, cultural richness of the Colombian territory, and knowledge that campesino women have about their culture, to bring closer people from cities who want to penetrate and interact with the local communities from the territories that they visit. With the combination of these elements we hope to implement a business model that, while creates profit, generates impact which helps to transform the life of rural women who are part of the Project.

Currently women represent 48.13% of national rural population (DANE , 2020), this group is exposed to the big difficulties of the Colombian country side, aside of facing a double discrimination for being women and peasants. This discrimination issue results in a deepening of poverty and inequality. For example, in a report published in 2020 about the rural women and girl's situation, DANE states that 29.2% of women were part of the labor market, while 68.8% of men had this participation; DANE has also shown that the unemployment rate of women in the country side is 8.9% compared to 3.0% in men. The improvement of this situation is one of the main motivations of Rutas de Mujeres (DANE , 2020).

Rutas de Mujeres has as starting point three municipalities from the Cundinamarca department: Fúquene, Cucunubá, and Sutatausa. This territory has been defined to begin the business model, not just because its cultural, gastronomic, and artisanal richness, but the opportunity of its nearness with the national capital. Bogota is the main foreign tourist receiver in the country; in 2021, it received the 37.8% of the foreign visitors (Ministerio de

	<p>UNIVERSIDAD EAN</p> <p>“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.”</p> <p>MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS</p>	
---	--	---

Comercio, Industria y Turismo, 2021), in addition, Centro de Información Turística de Colombia – CITUR, states that, by November 2021 Cundinamarca had an increment in foreign visitors, represented by 6.487 additional foreign tourists that visited this department.

The market validation through interviews to key actors and perception surveys applied to potential customers, determined that the model business of Rutas de Mujeres has a place in the market. In the same way, the validation showed an interest in acquiring touristic services that support the improvement of women’s life who are part of the Project. Additionally, the financial projections estimated that Rutas de Mujeres has a return on the investment period of 3.66 years and a TIR of 25.57% under the proposed model. These numbers demonstrate the viability of the Project.

Keywords: (sustainable tourism, social innovation, sustainability, economic empowerment of women, rural women, rural tourism)

CONTENIDO

1.	Introducción	17
2.	Naturaleza del proyecto.....	20
2.1.	Origen de la idea de negocio.....	20
2.2.	Descripción del modelo de negocio	22
2.3.	Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.....	23
2.4.	Estado actual del negocio.....	24
2.5.	Descripción de productos o servicios.....	25
2.6.	Nombre, tamaño y ubicación de la empresa	26
2.7.	Potencial del mercado en cifras.....	27
2.8.	Ventajas competitivas del producto y/o servicio	30
2.9.	Resumen de las inversiones requeridas.....	31
2.10.	Proyecciones de ventas y rentabilidad	31
2.11.	Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.....	32
2.12.	Equipo de trabajo	32
3.	Análisis del Sector.....	32
3.1.	Las cinco fuerzas de Porter.....	32
3.2.	Análisis PESTEL	39

3.3. Análisis de Oportunidades y Amenazas..... 46

4. Validación e investigación de mercado 47

4.1. Mapa de sistema de negocio 47

4.2. Metodologías utilizadas para la validación del mercado. 50

4.3. Descripción y análisis de las encuestas realizadas 51

4.4. Entrevistas semiestructuradas 57

4.5. Desarrollo del modelo de negocio CANVAS. 61

4.6. Propuesta de valor 64

4.7. PES estratégico. 65

4.8. Análisis fortalezas – debilidades 67

5. Estrategia y Plan de Introducción de Mercado 69

5.1. Objetivos de mercado..... 69

5.2. Estrategia de mercado 69

5.3. Estrategia del servicio 71

5.4. Estrategia de precio y el modelo de ingreso..... 72

5.5. Estrategia de difusión..... 73

5.6. Presupuesto de mezcla de mercadeo. 74

6. Aspectos Técnicos..... 77

6.1. Objetivos de la Producción 77

- 6.2. Ficha técnica del servicio 78
- 6.3. Descripción del proceso 84
- 6.4. Suministros 86
- 6.5. Capacidad instalada..... 87
- 6.6. Procesos de investigación y desarrollo 88

- 7. Aspectos Organizacionales y Legales 90**

 - 7.1. Análisis estratégico 90
 - 7.2. Estructura organizacional..... 90
 - 7.3. Perfiles y funciones 92
 - 7.4. Organigrama 93
 - 7.5. Factores clave de la gestión del talento humano 94
 - 7.6. Esquema de gobierno corporativo..... 96
 - 7.7. Aspectos legales..... 97
 - 7.8. Estructura jurídica y tipo de sociedad. 97

- 8. Aspectos Financieros..... 99**

 - 8.1. Objetivos financieros 99
 - 8.2. Supuestos económicos 100
 - 8.3. Proyección de ventas..... 101
 - 8.4. Proyección de gastos de mercadeo..... 106

8.5.	Proyección de costos del servicio	107
8.6.	Proyección gastos administrativos	110
8.7.	Presupuesto de inversión.....	111
8.8.	Estados financieros (escenario probable).....	112
8.9.	Estado de resultados.....	113
8.10.	Balance general.....	114
8.11.	Flujo de caja.....	115
8.12.	Indicadores financieros de rentabilidad	115
8.13.	Fuentes de financiación.....	116
8.14.	Evaluación financiera.....	117
9.	Enfoque hacia la Sostenibilidad.....	118
9.1.	Dimensión ambiental	119
9.2.	Dimensión social.....	120
9.3.	Dimensión Económica	123
10.	Conclusiones.....	124
11.	Bibliografía.....	128
	LISTADO DE ANEXOS.....	131



INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Ubicación de Prestadores de Servicio de Turismo Nuevos en Bogotá.....	27
Ilustración 2. Porcentaje de ocupación mensual de turistas en Colombia y Bogotá.	28
Ilustración 3. Llegada de visitantes extranjeros no residentes por departamento destino.	29
Ilustración 4. Población ocupada, desocupada e inactiva.....	30
Ilustración 5. Mapa de sistema de negocio.	47
Ilustración 6. Resultados encuesta sobre rango de edad.	51
Ilustración 7. Resultados encuesta de interés del plan de negocio.....	52
Ilustración 8. Resultado encuesta precio planes turísticos.....	53
Ilustración 9. Resultados encuesta obtención de información para planes turísticos.....	54
Ilustración 10. Resultados encuesta interés en participar en talleres.....	55
Ilustración 11. Resultados de encuesta impacto social.	56
Ilustración 12. Resultados de encuesta importancia en la inversión del dinero.	57
Ilustración 13. Aliados clave, actividades, procesos y recursos.	61
Ilustración 14. Modelo CANVAS 2.0 Rutas de Mujeres.	62
Ilustración 15. Productos y servicios y relacionamiento.....	62
Ilustración 16. Canales y segmentos de clientes.....	63
Ilustración 17. Lienzo de la propuesta de valor.....	64
Ilustración 18. PES Estratégico.....	66
Ilustración 19. Matriz análisis de fortalezas y debilidades.	67
Ilustración 20. Descripción del proceso de Rutas de Mujeres.....	84
Ilustración 21. Fase de suministros de Rutas de Mujeres.....	86

Ilustración 22. Proceso de investigación y desarrollo.....88

Ilustración 23. Ejemplo estructura organizacional horizontal (plana).91

Ilustración 24. Perfiles y funciones de Rutas de Mujeres.....92

Ilustración 25. Organigrama Rutas de Mujeres.93

Ilustración 26. Factores clave de la gestión del talento humano.....94

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Prestadores de servicio turístico Sabana, Centro, Norte.....36

Tabla 2. Prestadores de servicios turísticos.38

Tabla 3. Análisis de oportunidades y amenazas.46

Tabla 4. Lista de actores entrevistados.58

Tabla 5. Técnicas de investigación.70

Tabla 6. Criterios para el presupuesto de mezcla de mercadeo75

Tabla 7. Ficha Técnica Recorrido Fúquene, Cund.....78

Tabla 8. Ficha Técnica Recorrido Cucunubá, Cund.79

Tabla 9. Ficha Técnica Recorrido Sutatausa, Cund.81

Tabla 10. Forma y estructura jurídica de una empresa.98

Tabla 11. Estructura jurídica de Rutas de Mujeres.99

Tabla 12. Supuestos económicos.100

Tabla 13. Número de recorridos Rutas de Mujeres101

Tabla 14. Capacidad de ventas año 2023.101

Tabla 15. Crecimiento económico Rutas de Mujeres.....102

Tabla 16. Análisis de ventas Fúquene año 1.....103

Tabla 17. Análisis de ventas Cucunubá año 1..... 104

Tabla 18. Análisis de ventas Sutatausa año 1. 105

Tabla 19. Consolidado de ventas año 1. 106

Tabla 20. Presupuesto marketing..... 107

Tabla 21. Gastos publicitarios años siguientes..... 107

Tabla 22. Análisis de precio unitario Fúquene..... 108

Tabla 23. Análisis de precio unitario Cucunubá..... 109

Tabla 24. Análisis de precio unitario Sutatausa. 109

Tabla 25. Presupuesto gastos administrativos Rutas de Mujeres 110

Tabla 26. Cálculo prestaciones sociales..... 111

Tabla 27. Presupuesto inicial de inversión. 112

Tabla 28. Estado de resultados. 113

Tabla 29. Análisis Vertical y Horizontal..... 113

Tabla 30. Estados financieros básicos Proyectados. 114

Tabla 31. Flujo de caja del proyecto 115

Tabla 32. Margen de rentabilidad. 115

Tabla 33. Fuentes de financiación..... 116

Tabla 34. Cálculo de préstamo. 116

Tabla 35. Valor presente neto..... 117

Tabla 36. Elementos de la dimensión ambiental. 119

Tabla 37. Elementos de la dimensión social. 121



Tabla 38. Elementos de la dimensión económica..... 123

1. INTRODUCCIÓN

La diversidad de paisajes, culturas y oferta gastronómica hacen de Colombia un destino atractivo para cualquier persona nacional e internacional, siendo parte en el 2020 del “Top Hot Destination” de la Asociación de Tour Operadores de Estados Unidos y, para el 2019 siendo reconocida como el destino líder en Sudamérica por los World Travel Awards (Procolombia , 2020), razón por la cual, el sector del turismo se viene ubicando como uno de principales sectores productivos del país, convirtiéndose en la actualidad como una actividad económica en constante crecimiento, permitiendo que existan oportunidades laborales que contribuyan a la mejora en la calidad de vida de los Colombianos.

Es necesario resaltar que, el turismo en Colombia tuvo un hito frente a la emergencia sanitaria mundial a causa de la pandemia del COVID-19, marcando en los turistas una fuerte tendencia hacia la cercanía de lugares mediante la realización de un turismo rural, acompañado de una mayor responsabilidad frente a la sostenibilidad, autenticidad y descubrimiento de lo local para crear un impacto positivo a las comunidades locales (Organización Mundial del Turismo, 2020), dando la importancia a lugares que antes de esta pandemia, no tenían la relevancia como lugares turísticos. Sin embargo, pese a que Colombia ostenta un gran portafolio de sitios atractivos para turistas nacionales e internacionales -lo que supondría un desarrollo social y económico fuerte-, se siguen evidenciando problemáticas en las oportunidades laborales, discriminación laboral y de género.

Con el fin de integrar el turismo rural que, en Colombia actualmente viene en un crecimiento exponencial y, la solución de una problemática de género arraigada en el sector rural, nace el plan de negocios llamado “Rutas de Mujeres” buscando la reivindicación de los derechos de las mujeres, en el que se reconoce la importancia que tiene el conocimiento sobre la cultura, las tradiciones artesanales y culinarias que está resguardada en las manos de mujeres rurales que habitan en diferentes zonas del país, pues solo el 40,7% de estas mujeres

	<p>UNIVERSIDAD EAN</p> <p>“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.”</p> <p>MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS</p>	
---	--	---



participan en el mercado laboral frente al 76.1% de los hombres rurales y el 57,2% de las mujeres urbanas. (Agencia Presidencial de Cooperación Internacional, 2020)

Por lo anterior, Rutas de Mujeres se enfocará en brindar una oportunidad laboral a las mujeres rurales de los municipios de Sutatausa, Fúquene y Cucunuba, ubicados en el departamento de Cundinamarca, logrando mejorar la calidad de vida de hogares colombianos, a través de la oferta de servicios turísticos, en donde nuestras mujeres rurales ofrecerán recorridos que mostrarán la riqueza cultural, artesanal y, gastronómica de sus municipios, por medio de diferentes actividades que generarán un valor social, ambiental y económico a las comunidades locales, turistas, organizaciones y, entidades local de gobierno.

El presente documento se desarrolla en ocho capítulos para determinar la viabilidad, iniciando con un análisis del sector y una validación del mercado, a través de herramientas como PESTEL, PES Estratégico, DOFA, las 5 Fuerzas de Porter, que permiten abordar aspectos desde las dimensiones políticas, sociales, económicas, legales, técnicas y ambientales, con la finalidad de conocer el mercado, los clientes, competidores, proveedores y el entorno al cual se pretende incursionar con el plan de negocio.

Rutas de Mujeres establece como objetivo general el “Elaborar un plan de negocio para la creación de una empresa de turismo sostenible en búsqueda de la generación de oportunidades económicas para las mujeres rurales de Colombia” a través del desarrollo de diferentes estudios que brindarán una visión holística a toda la cadena de valor permitiendo ver hacia adentro de la organización, en búsqueda de una fuente de ventaja en cada una de las actividades que se realiza (Gómez, 2004), desde una perspectiva de sostenibilidad, involucrando aspectos sociales, ambientales y económicos en todo nuestro proceso de oferta.

Una vez evaluada la previabilidad, se procede con una viabilidad de mercado de turismo, empleando diferentes técnicas de estudio de mercado, mediante entrevistas a personas cuyos perfiles son expertos técnicos, aliados claves, empresarios, expertos en sostenibilidad y emprendimiento y, clientes potenciales, con el objetivo de poner en prueba planteamientos iniciales referentes al valor agregado, atractividad de la propuesta, precios,

	<p>UNIVERSIDAD EAN</p> <p>“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.”</p> <p>MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS</p>	
---	--	---

recomendaciones y actividades, con ello, se permitirá mejorar el CANVAS y el Lienzo de Valor inicialmente propuestos. Lo anterior, podría apreciarse en mayor detalle en los capítulos tres (3) y (4) respectivamente.

Posteriormente, se adentrará al lector en los capítulos cinco (5) y seis (6), al análisis de la viabilidad técnica y estratégica, el cual suele estar vinculado a la seguridad y al control de lo que se hará; esto es, a sus características, funcionalidades y propiedades físicas y a cómo lo vamos a hacer (recursos) (Ariza, 2017). Por lo anterior, se definirán los objetivos, necesidades, requerimientos, capacidad y descripción del proceso completo para ofrecer nuestro servicio turístico y, determinar nuestro musculo operativo para desarrollar un número aproximado de recorridos. De igual manera, se establecerán aspectos organizacionales como la misión, visión, organigrama, gobierno corporativo, perfiles y funciones de los colaboradores, pero afianzar los procesos internos que deben ejecutarse para un correcto funcionamiento desde back-office a front-office.

Durante el capítulo siete (7), se analiza la viabilidad financiera mediante la definición de objetivos, permitiéndonos evaluar diferentes proyecciones referentes a ventas, gastos, costos, inversiones requeridas, estados financieros y de resultados en los próximos cuatro años y fuentes de financiación -junto con su plan de pagos-, con el objetivo de buscar que el proyecto genere más beneficios que los costos incurridos en su inversión o de manera alternativa, que la elección sobre la alternativa permita evidenciar menores costos frente a las opciones posibles (Departamento Nacional de Planeación, 2019).

Como parte fundamental en el análisis de la viabilidad del plan de negocio, realizamos en el capítulo ocho (8), una evaluación y estudio acerca de los impactos y estrategias para aportar al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible, involucrando las diferentes dimensiones, social, ambiental y económico. Cabe resaltar que, nuestro enfoque parte desde el valor agregado e impacto realizado a las mujeres rurales, sin embargo, ello no exime la

responsabilidad de contribuir a la prevención y mitigación de posibles afectaciones a la naturaleza o pérdidas económicas que afecten la salud organizacional de la empresa.



Una vez habiendo desarrollado cada viabilidad propuesta en los objetivos específicos, podremos concluir si el plan de negocio propuesto en el objetivo general es viable desde el punto de vista estratégico, técnico, económico, sostenible y de mercado, para llevar a una fase posterior, en la cual buscaremos implementarlo como una iniciativa de emprendimiento desde nuestra profesión.

2. NATURALEZA DEL PROYECTO

2.1. Origen de la idea de negocio

Rutas de Mujeres surge de un proceso de activismo textil y del trabajo por la reivindicación de los derechos de las mujeres, en el que se reconoce la importancia que tiene el conocimiento sobre la cultura, las tradiciones artesanales y culinarias que está resguardada en las manos de mujeres rurales que habitan en diferentes zonas del país.

Una de las principales motivaciones que ha impulsado el Proyecto, ha sido la ausencia de iniciativas que se dediquen a hacer visible los conocimientos, saberes y técnicas artesanales y gastronómicas que las mujeres de las zonas rurales del país han conservado durante años y que no son lo suficientemente valorados en diversos sectores del mercado, como el turismo. Este vacío se identifica después de hacer una búsqueda de iniciativas de turismo lideradas por mujeres, o que tengan como objetivo hacer visible este tipo de saberes de las mujeres, en la que no se detectaron iniciativas de este tipo. Adicionalmente, tampoco se identificaron iniciativas dirigidas a promover el empoderamiento económico de las mujeres a través del turismo.



	<p>UNIVERSIDAD EAN</p> <p>“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.”</p> <p>MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS</p>	
---	--	---

Por otro lado, Rutas de Mujeres también surge de la necesidad de construir un proyecto autosostenible, que además de generar un impacto social importante, genere rentabilidad. A diferencia de los proyectos de construcción, obras públicas, tecnología, entre otros, los proyectos sociales requieren una sostenibilidad en el tiempo que permita tener impactos reales en la población beneficiaria.

En Colombia, organizaciones sin ánimo de lucro y entidades estatales, diseñan y desarrollan proyectos que tienen como objetivo enfrentar las desigualdades sociales y aportar al desarrollo del país. Generalmente estos proyectos son financiados con recursos de cooperación de entidades internacionales, de entidades del estado o de la empresa privada, y a pesar de los grandes aportes que se han hecho para el adelanto de la sociedad colombiana a través de este tipo de proyectos, este sector tiene un inconveniente, la sostenibilidad de estas iniciativas dependen en gran medida de que se les asigne recursos a través de convenios de cooperación, la mayoría de corto o mediano plazo, limitando la existencia de la acciones a la disponibilidad de dichos recursos, al finalizar el convenio, se acaba el proyecto, lo que no permite que haya procesos sostenidos en el tiempo que generen cambios sociales profundos en una comunidad específica.

Después varios años de trabajar con proyectos de cooperación internacional que buscan mejorar las condiciones de vida de las mujeres en Colombia, Rutas de Mujeres nace de la necesidad de generar un proceso sostenible y autónomo, que permita aportar el empoderamiento económico de mujeres rurales y disminuir las brechas de género, sin depender de la disponibilidad de recursos de cooperación, sino, que al contrario, pueda generar beneficios financieros para las mujeres rurales que participan, para sostener la operación y para las inversionistas del proyecto.

Elementos como el emprendimiento y la innovación social, las posibilidades del turismo local, la riqueza de las tradiciones culturales, y el conocimiento que las mujeres

	<p>UNIVERSIDAD EAN</p> <p>“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.”</p> <p>MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS</p>	
---	--	---



rurales tienen del territorio y de estas tradiciones, alimentan la propuesta de negocio de Rutas de Mujeres.

2.2. Descripción del modelo de negocio

Rutas de Mujeres es un modelo de emprendimiento social que ofrece encuentros genuinos y enriquecedores entre los clientes y las culturas de cada territorio, a través de recorridos turísticos en tres municipios de Cundinamarca (Fúquene, Cucunubá y Sutatausa), en los que se busca que mujeres que tienen un profundo conocimiento sobre las costumbres culturales de sus territorios, sean quienes brinden estos servicios a los turistas que las visitan. De esta manera, los ingresos obtenidos por el pago de los servicios están dirigidos a fortalecer la autonomía económica de las mujeres integrantes del proyecto, además de sostener la operación y garantizar el retorno la inversión.

Los servicios de Rutas de Mujeres están dirigidos a personas que tienen un interés específico en adquirir servicios turísticos no convencionales, en los que se generan experiencias enriquecedoras y se promueven impactos sociales y ambientales positivos para las comunidades involucradas. En este sentido, se han identificado tres tipos de clientes principales: mujeres colombianas, mujeres extranjeras y entidades educativas.

Se implementará el e-commerce como medio principal para la promoción y venta de los servicios turísticos a ofrecer por Rutas de Mujeres, en donde el cliente podrá tener acceso a diferentes planes -recorridos-, que se acomoden a su presupuesto, municipio de interés y objetivo de aprendizaje. De igual manera, como organización, desarrollaremos una estrategia de marketing digital, abarcando campañas en redes sociales tales como Instagram y Facebook, para generar promoción de nuestros planes, el impacto social generado y, la promoción de nuestra propuesta de valor. Se aprovechará la potencialidad de plataformas como Airbnb y Trip Advisor, para difundir y comercializar los recorridos turísticos.

	<p>UNIVERSIDAD EAN</p> <p>“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.”</p> <p>MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS</p>	
---	--	---

De igual manera, buscaremos alianzas estratégicas con entidades públicas, privadas y mixtas, para contribuir al desarrollo integral de las comunidades, involucrando a nuestros clientes como actores de cambio dentro de la compra y adquisición de cualquiera de nuestros productos. Con ello, se pretende mejorar la calidad de vida de mujeres rurales y sus familias, incrementar el atractivo turístico de la región, e incentivar la inversión; esto permitirá generar una mayor atención de nuestros clientes invitándoles a ser promotores del cambio que queremos lograr con Rutas de Mujeres.



2.3. Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo

Objetivo General

Elaborar un plan de negocio para la creación de una empresa de turismo sostenible llamada “Rutas de mujeres” en búsqueda de la generación de oportunidades económicas para las mujeres rurales de Colombia.

Objetivos específicos

1. Comprobar la viabilidad del mercado de turismo con “Rutas de mujeres” empleando diferentes técnicas de estudio de mercado, mediante entrevistas a personas que conformen nuestra parte de interesados.
2. Analizar la viabilidad técnica y estratégica de la empresa “Rutas de mujeres” para garantizar la factibilidad operativa de nuestros servicios dentro del sector del turismo en Colombia.
3. Analizar la viabilidad financiera del plan de negocio elaborando un estudio de factibilidad, a través de los ingresos, costos, flujos de caja futuros, con el fin de garantizar una rentabilidad sostenible para el modelo de negocio y sus interesados.

	<p>UNIVERSIDAD EAN</p> <p>“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.”</p> <p>MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS</p>	
---	--	---

Objetivos estratégicos a corto plazo (6 meses)

1. Dar a conocer los servicios turísticos ofrecidos a los clientes a través de un excelente servicio al cliente y calidad.
2. Implementar un programa de capacitaciones en servicios turísticos para las mujeres rurales integrantes de la empresa.

Objetivos estratégicos a mediano plazo (12 meses)



1. Aumentar en un treinta por ciento (30%) la participación directa de mujeres rurales en los diferentes servicios de turismo que ofrezca la empresa.
2. Ampliar el portafolio de servicios ofrecidos por la empresa, a través de nuevos planes turísticos en otros municipios de Cundinamarca.

Objetivos estratégicos a largo plazo (mayor a 24 meses)

1. Incrementar la rentabilidad en un margen mínimo del cinco por ciento (5%) en comparación con el primer año de operación.
2. Posicionar dentro del mercado a “Rutas de mujeres” como una empresa de servicios turísticos sostenible que contribuye a la generación de oportunidades económicas de las mujeres rurales de Colombia

2.4. Estado actual del negocio

En el año de 2019, Rutas de mujeres desarrolló una prueba piloto en la que participaron doce clientes para el recorrido turístico realizado en tres municipios de Cundinamarca: Sutatausa, Cucunubá, Fúquene. Estos clientes fueron atraídos mediante una feria de emprendimiento social, redes sociales y familiares. Para conocer la opinión de estos clientes al finalizar el recorrido, se realizaron encuestas de satisfacción, encontrando una aceptación por parte de los clientes y las mujeres rurales que participaron e hicieron posible

	<p>UNIVERSIDAD EAN</p> <p>“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.”</p> <p>MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS</p>	
---	--	---



ello, sin embargo, se recomendaron recorridos con trayectos más cortos (un solo municipio en cada recorrido) para dar el tiempo adecuado en el desarrollo de actividades y cumplir con la hora de llegada a la ciudad; de igual manera se recomendó dar un mejor precio para que fuera accesible. Cabe resaltar que el precio cobrado para esta prueba piloto incluía: desayuno, almuerzo, refrigerio, materiales para talleres, póliza de accidentes y obsequio de recuerdo.

Actualmente nos encontramos replanteando el modelo de negocio de Rutas de mujeres mediante la elaboración de un nuevo plan de negocio, teniendo en cuenta la retroalimentación realizada en la prueba piloto y, los conocimientos y técnicas aprendidas a lo largo de nuestro estudio como futuros profesionales con un enfoque en la Gerencia de Proyectos.

2.5. Descripción de productos o servicios

Rutas de Mujeres se propone iniciar con tres recorridos turísticos en tres municipios de Cundinamarca: Sutatausa, Cucunubá y Fúquene. Cada recorrido tiene como máximo un día de duración. Durante cada recorrido las y los turistas tendrán un encuentro con las mujeres rurales que mostrarán el territorio que visitan y los introducirán en una práctica artesanal típica del lugar al que visitan. Por ejemplo, durante la visita a Fúquene, se hará un recorrido en lancha por la laguna de Fúquene y los turistas aprenderán a tejer canastos en junco; en Sutatausa el recorrido girará en torno a los tejidos con lana de oveja y en Cucunubá, se profundizará sobre la cultura gastronómica de la región.

Cada plan turístico ofrecido, incluirá dentro de su precio de venta todos los servicios necesarios para garantizar la comodidad de los clientes: transporte, alimentación, materiales, pólizas, entre otros. Cada uno de estos servicios excepto el transporte y las pólizas de seguros, serán brindados por las mujeres rurales que hacen parte de Rutas de Mujeres.

	<p>UNIVERSIDAD EAN</p> <p>“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.”</p> <p>MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS</p>	
---	--	---

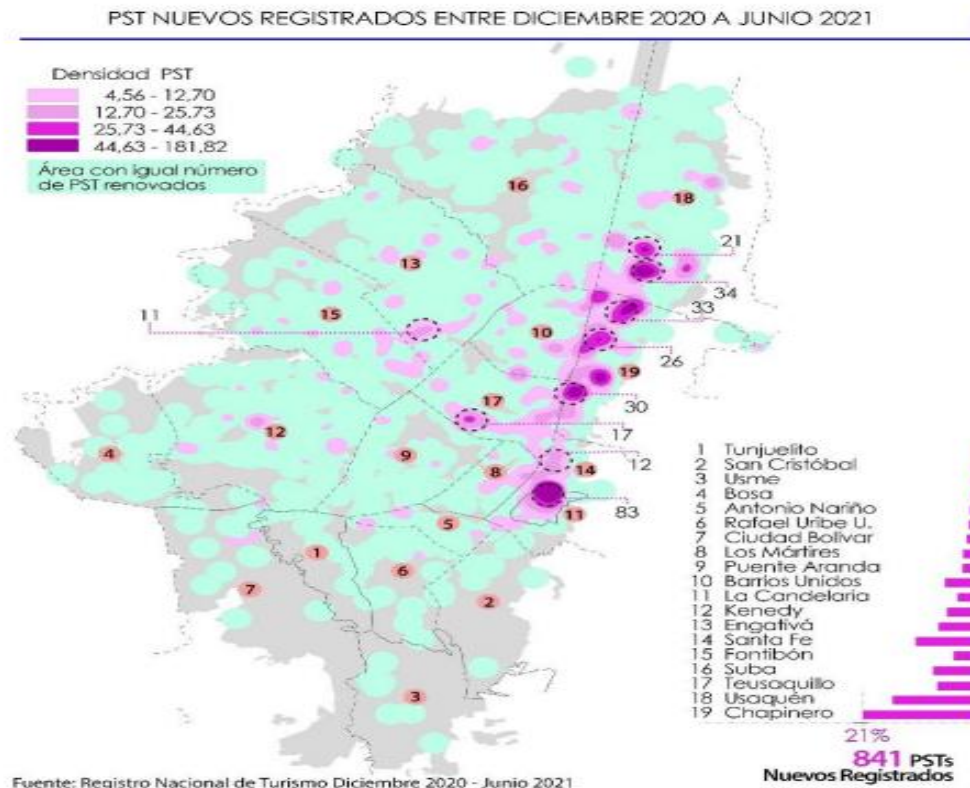
2.6. Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

El tamaño de la empresa Rutas de Mujeres se ubica de acuerdo con el Decreto 957 de 2019, expedido por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, el cual menciona en el artículo 2.2.1.13.2.2. Rangos para la definición del tamaño empresarial, que las empresas micro están dentro del rango inferior o igual a 32.988 Unidades de Valor Tributario (UVT), por lo cual, nuestra empresa al ser una nueva opción de servicio estaría dentro de este rango.

Rutas de Mujeres, tendrá sus oficinas principales en la ciudad de Bogotá, capital de Colombia, lo que nos brindará diferentes beneficios como la ubicación geográfica y estratégica que puede llegar a tener el proyecto para conectar con diferentes municipios aledaños, además al ser capital, concentra las principales sedes del Gobierno, como los son los Ministerios de Cultura , Comercio y Turismo, la Gobernación de Cundinamarca, entidades de control territorial, entidades financieras, empresas privadas e instituciones educativas públicas y privadas (además de las publico privadas), generando un entorno favorable para ofrecer nuestro servicio a un mercado amplio y centrado en la ciudad capitalina.

La localidad elegida para ubicar las oficinas se encuentra en Chapinero, al encontrar que en dicha localidad se encuentran establecimientos de atractivo turístico (restaurantes, bares, tiendas de ropa, centros comerciales, casas culturales, universidades, etc.) que concentran la mayor parte de turistas que llegan a la capital.

Ilustración 1. Ubicación de Prestadores de Servicio de Turismo Nuevos en Bogotá.



Nota. Tomada del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

Como se puede apreciar en la anterior ilustración, Chapinero presenta la mayor concentración de Prestadores de Servicio de Turismo (PST), lo que conlleva que la competencia se enfoca en una localidad que conlleva alto flujo de habitantes de la ciudad y turistas extranjeros y nacionales no residentes y, turistas nacionales residentes.

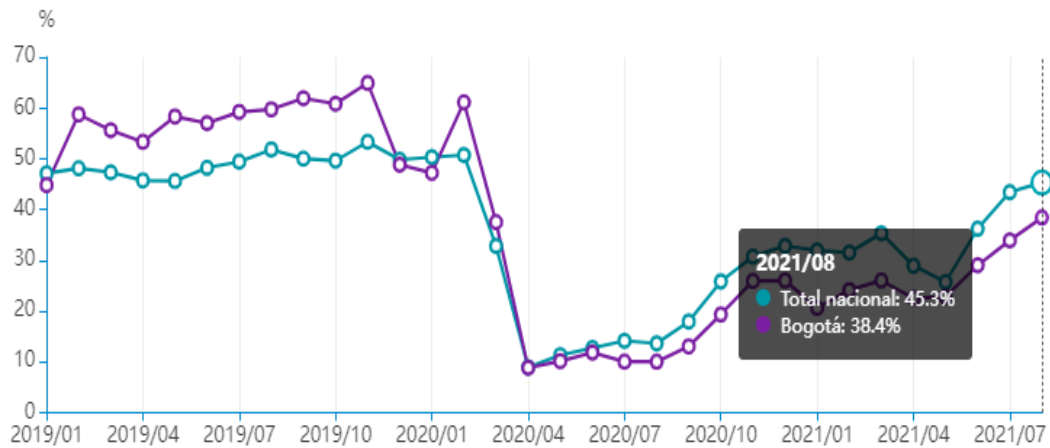
2.7. Potencial del mercado en cifras

La capital de Colombia es un gran centro de acopio de visitantes extranjeros no residente según el Ministerio de Comercio, para agosto del 2021, Bogotá recibió el mayor número con un 37,8%, seguidos de Medellín y Cartagena (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2021), lo que permite que se convierta en un punto estratégico para ofrecer la propuesta de turismo rural de Rutas de Mujeres.



Ilustración 2. Porcentaje de ocupación mensual de turistas en Colombia y Bogotá.

Porcentaje de ocupación mensual Colombia y Bogotá

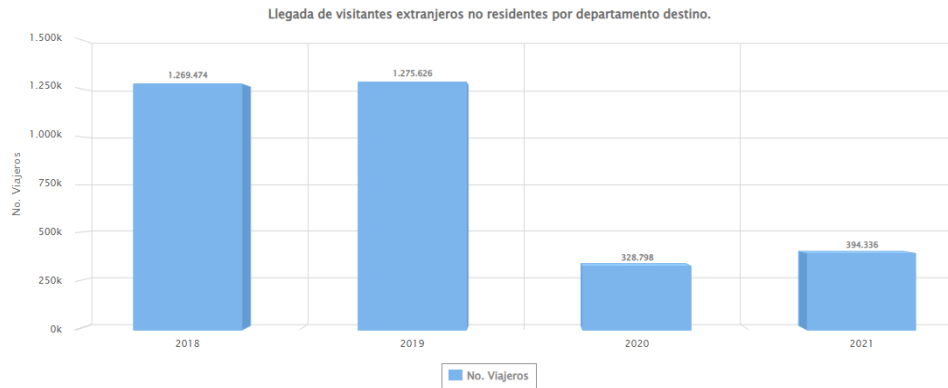


Nota. Tomada de la Cámara y Comercio de Bogotá; Observatorio 2021.

Según la información que nos entrega el centro de información turística de Colombia (CITUR) con datos obtenidos hasta noviembre de 2021, muestra un aumento 6.487 turistas que visitaron el departamento de Cundinamarca significando un aumento del 111%, en 2021 con el año anterior, lo cual demuestra el crecimiento en el interés de los turistas extranjeros en visitar destinos que posee un patrimonio cultural y natural representados en paisajes naturales e historia indígena (Centro de Información turística de Colombia - CITUR, 2021) .



Ilustración 3. Llegada de visitantes extranjeros no residentes por departamento destino.



Fuente: Migración Colombia- Cálculos OEE- MINCIT (2021-11)

	2018	2019	2020	2021
BOGOTÁ, D. C.	1.254.656	1.259.414	322.942	381.993
CUNDINAMARCA	14.818	16.212	5856	12.343
TOTAL GENERAL	1.269.474	1.275.626	328.798	394.336

Fuente: Tomada del Centro de Información Turística, departamento de estadísticas.

Por otra parte Rutas de Mujeres identifica como cliente potencial el sector educativo enfocado a los colegios en sus programas que posean los grados 10 y 11 en la ciudad de Bogotá, según la Secretaría de Educación (SED), en Bogotá datos del 2018, existen 2.242 instituciones educativas, 386 de estas son distritales, 10 de régimen especial y 1.846 de carácter privado, los anteriores datos se tomarán como base para ofrecer nuestra propuesta de turismo rural como alternativa en las salidas pedagógicas, con ello acercar a los estudiantes en profundidad el patrimonio cultural y natural de la región de Cundinamarca y lograr una empatía por las labores de la mujer rural (Portafolio, 2018).

Por último, nuestro mayor cliente potencial son las personas laboralmente activas en la ciudad de Bogotá, según el reporte laboral para Bogotá para el 2021, elaborado por la cámara de comercio de Bogotá (CCB), el nivel de ocupación se ubicó en 3 millones 826 mil personas para final de mes de diciembre de 2021, lo que potencialmente realiza un esfuerzo para lograr

identificar cuáles de estas personas muestran interés hacia la propuesta que ofrece Rutas de mujeres (Cámara de Comercio de Bogotá , 2022).

Ilustración 4. Población ocupada, desocupada e inactiva.

Población ocupada, desocupada e inactiva
Enero - diciembre 2019 – 2021 (miles de personas)

Bogotá D.C	Serie meses		
	Enero - diciembre 2019	Enero - diciembre 2020	Enero - diciembre 2021
Ocupados	4.186	3.628	3.826
Desocupados	512	810	731
Inactivos	2.112	2.468	2.446

Fuente: DANE - GEIH

Fuente: Tomada del Departamento Administrativo Nacional de Estadística – GEIH.

2.8. Ventajas competitivas del producto y/o servicio

Rutas de Mujeres propone un portafolio de servicios basado en la sostenibilidad, en donde se busca exponer los saberes con mujeres poseedoras de conocimientos artesanales y gastronómicos tradicionales, y a su vez, realizar recorridos por sitios de interés de las diferentes regiones del país, que tienen un periodo de duración corto con precio justo. Este precio resultará en un ingreso para las mujeres que nos colaboran durante la ruta y, en capacitaciones para su desarrollo profesional y personal, mejorando sus habilidades blandas y técnicas artesanales. Cabe mencionar que, nos preocupamos porque nuestras operaciones se

encuentren en prácticas amigables con el medio ambiente y la reducción en su mayoría de la generación de residuos.

Uno de los principales factores diferenciadores que ofrece Rutas de Mujeres, son los servicios turísticos ofrecidos por mujeres rurales que compartirán sus conocimientos con las personas que les visitan, generando una experiencia enriquecedora que permite conocer territorios, ahondar en sus costumbres y cultura, adquirir conocimientos y aportar a mejorar las condiciones de vida de estas mujeres. Así, estamos contribuyendo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible como el de Igualdad de Género y Reducción de las Desigualdades (ODS N°5 Y 10).

2.9. Resumen de las inversiones requeridas

La inversión requerida para este proyecto no incluye montos de terrenos, propiedad, planta y equipos o transporte inicialmente, ya que el modelo de proyecto de turismo rural en su operación se terceriza o subcontrata, por ello, la inversión inicial se centra en el diseño, planeación y desarrollo de los planes turísticos y el desarrollo de marketing digital, en donde se incluye una página web y todo el montaje de divulgación por un valor de \$17.5 millones. Dentro de las inversiones se contempla un periodo de apalancamiento inicial que se proyecta un periodo de cinco meses de operación y administración correspondiente por un valor estimado de \$74.9 millones, con el fin de obtener el capital de trabajo necesarios para su funcionamiento.

2.10. Proyecciones de ventas y rentabilidad

Teniendo en cuenta las tres rutas ofrecidas, se establece una proyección de ventas para el primer año de operación de 692 millones, teniendo en cuenta la capacidad instalada de la compañía se proyectó 1.060 ventas de planes por cada ruta en el primer año para un total de 3.180 ventas, con un precio de venta unitario promedio de \$217.000 pesos.

2.11. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

El proyecto con la información proyectada de ventas a cinco años y con un margen operacional promedio del 8,4% y un BackOffice de un 14,6%, el proyecto entrega una TIR de 25.7% y un VPN equivalente 36.4 millones y un payback de 3,66 años, claramente las proyecciones son positivas y atractivas para los inversionistas, teniendo en cuenta que la composición de inversión propia es 15% y externa 85%.

2.12. Equipo de trabajo

El equipo de trabajo requerido para la implementación del modelo de negocio consta de tres grandes áreas: 1. Operativo, integrado por la coordinación general personal de logística, coordinadores de recorridos y mujeres rurales 2. Administración, integrado por personal de contabilidad; y 3. Marketing, que consta de personal de apoyo de ventas y mercadeo. Las áreas del equipo de trabajo podrán variar frente el desarrollo de estrategia de mercadeo y la necesidad de cubrir la capacidad operativa requerida.



3. ANÁLISIS DEL SECTOR.

3.1. Las cinco fuerzas de Porter.

A continuación, se encontrarán unas autoevaluaciones para analizar la posición competitiva del modelo de negocio bajo el modelo de 5 fuerzas de Porter, donde se encontrarán diferentes análisis basados en el poder del mercado y su macroentorno:

Poder de Negociación con los Proveedores.

Identificamos que existe una alta concentración de empresas que ofrecen los servicios y bienes necesarios para nuestro funcionamiento, tales como inmobiliarias, servicios profesionales, empresas de transporte, aseguradoras, empresas con servicios informáticos, de

	<p>UNIVERSIDAD EAN</p> <p>“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.”</p> <p>MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS</p>	
---	--	---

marketing digital, por lo cual, podemos tener diferentes opciones a la hora de elegir un proveedor. Lo anterior, genera que nuestro criterio de negociación se basa en el ofrecimiento de la calidad versus el costo y/o precio, resaltando que este último, tiene poca variación en el mercado, dando como factor de diferenciación la calidad que puedan ofrecer las empresas en la selección de proveedores.



En relación con las mujeres rurales, el poder de negociación puede variar dependiendo la disponibilidad de mujeres que tengan los conocimientos artesanales y gastronómicos e interés por participar en el proyecto, por tal motivo, el poder de negociación con este grupo de proveedores puede afectar el acceso a este recurso y, por ende, el costo del servicio.

Por lo anterior, concluimos que, nuestro poder dentro de las negociaciones con los proveedores es favorable, debido a que la alta demanda dentro de mercado nos permite tener acceso a un portafolio de empresas con un precio justo y, una calidad óptima para el ofrecimiento de nuestros servicios.

Poder de negociación con los compradores

Los compradores dentro del mercado del turismo encuentran diferentes factores que aumentan en gran proporción su negociación al momento de tomar una decisión por diferentes portafolios de servicios que pueden llegar a ofrecer empresas dedicadas a recorridos y viajes a diversos destinos nacionales e internacionales. Por ello, el poder de negociación se debe analizar desde los siguientes aspectos:

- Exceso de oferta en relación con la demanda: Según cifras del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el turismo interno de personas disminuyó en un trece por ciento (13%) a causa de la emergencia sanitaria del “COVID-19”, razón por la cual las

	<p>UNIVERSIDAD EAN</p> <p>“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.”</p> <p>MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS</p>	
---	--	---

algunas empresas tuvieron que cerrar al no aguantar el estancamiento económico y de turistas se sucedió un periodo aproximado de ocho (8) meses (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2021). Sin embargo y a pesar de que el turismo interno ha venido aumentando durante el último trimestre del año dos mil veintiuno (2021), se puede apreciar que, en la reactivación económica está existiendo una oferta enorme de “planes turísticos” lo que brinda al comprador una ventaja de poder en la negociación de los diferentes productos y servicios turísticos, pues sus opciones de elección aumentan y buscará el mejor precio con una relación de calidad.

- Amenaza de los sustitutos: Diversas empresas ofrecen un servicio turístico que incluyen paquetes de guías a diferentes lugares dependiendo el gusto del cliente, por ello, la amenaza de servicios que puedan sustituir nuestra oferta es alta y, da una mayor opción al cliente de elegir un “plan turístico” de mayor atracción o conveniencia según su presupuesto, enfoque y objetivo.

- Diferenciación del servicio: Rutas de Mujeres mantiene una ventaja dentro de las cuatro mil cuatrocientos cuatro empresas prestadoras de servicios turísticos creadas en el año 2021 y dentro de las más de diez mil agencias de viajes, la cual consiste en brindar la oportunidad al cliente de experimentar de la mano con mujeres rurales, una inmersión cultural de los municipios del territorio colombiano.

- Nivel de poder adquisitivo: Consideramos que el poder adquisitivo de nuestros clientes es un factor importante en la toma de decisión por diferentes planes turísticos, sin embargo, consideramos que Rutas de Mujeres ofrece un portafolio de servicios con precios razonables que brinda un valor agregado de impacto social y económico a las comunidades que se visitan, causando un atractivo a los clientes que busquen conocer y ayudar a quienes conocen dentro de cada lugar que visitan.

- Disponibilidad de información al comprador: Actualmente, los clientes tienden a elegir sus planes turísticos a través de medios digitales, por lo cual, tienen un enorme banco de

información y ofertas que aumenta su poder de negociación frente a Rutas de Mujeres. La encuesta de ANATO para agencias de viajes evidencia que el 78% de los servicios de turismo se ofrecen por medios virtuales (ANATO, 2021).

Por lo anterior, para contrarrestar la ventaja en el poder de negociación del comprador, se ofrecerá un servicio donde nuestro cliente podrá encontrar espacios que brinden un esparcimiento cultural en los municipios aledaños, con actividades culturales tradicionales de la región, como talleres de elaboración de artesanías, clases magistrales de gastronomía local, actividades agrícolas propias de la región, etc. Además, demostraremos con evidencias a nuestros clientes, que, al decidir realizar la ruta de mujeres, estarán contribuyendo a brindar oportunidades de mejora de calidad de vida a las mismas mujeres rurales que conocen durante las diferentes actividades. Por esta razón, nuestra propuesta de valor no será una opción, sino una motivación dentro de los demás planes turísticos ofertados en el mercado del turismo colombiano que se ofrecen a clientes nacionales o internacionales.

Amenaza de nuevos competidores

Rutas de Mujeres proporciona un turismo con un enfoque social y cultural, que lo hace diferente en los formatos de los actuales, pero ello no lo blinda de ser sujeto a ser copia y que surjan competidores. Aunque el proyecto busca generar un beneficio social para las mujeres de la región, existen posibilidades de que las mismas mujeres que participan en el, ofrezcan servicios similares de manera autónoma o copiando el formato de Rutas de Mujeres y utilizando las herramientas entregadas. Cabe resaltar que, el proceso de transferencia de conocimientos a las mujeres, se dará durante las capacitaciones que el proyecto les brindará, convirtiéndolo en riesgo alto, debido a la posibilidad del surgimiento de nuevos competidores yacientes desde las mujeres rurales contratadas inicialmente.

De igual manera, en la ciudad de Bogotá encontramos un gran número de oficinas de representación turística, por ejemplo, en el año 2020 se registraron un total de 153 y en el año 2021, un total de 161. Sobre guías de turismo, se registraron un total de 301 en 2020, y 515 en

2021, evidenciando un crecimiento postpandemia del sector (Centro de Información turística de Colombia - CITUR, 2021). Por lo que se concluye que, durante los últimos dos años, se ha venido marcando un incremento en la cifra de creación de nuevas empresas de servicio turístico, generando el ingreso de nuevos competidores que pueden afectar el mercado, marcar nuevas tendencias y disminuir el atractivo hacia Rutas de mujeres.

Tabla 1. Prestadores de servicio turístico Sabana, Centro, Norte.

PRESTADORES DE SERVICIOS TURÍSTICOS - SABANA CENTRO NORTE	VALORES
•Agencia De Viajes	229
•Arrendadores De Vehículos Para Turismo Nacional E Internacional	2
•Concesionarios De Servicios Turísticos En Parque	2
•Empresa De Transporte Terrestre Automotor	28
•Establecimiento De Gastronomía Y Similares	47
•Establecimientos De Alojamiento Turístico	325
•Guia De Turismo	84
•Oficinas De Representacion Turística	13
•Operadores Profesionales De Congresos Ferias Y Convenciones	26
•Otros Tipos De Hospedaje Turísticos No Permanentes	93
•Parques Temáticos	10
•Viviendas Turísticas	262
TOTAL	1.121

Nota. Elaboración propia con base a información de Registro Nacional de Turismo.

Según la tabla N°1 se precisa mencionar que, de 59 municipios en la Sabana Central, existen 1121 prestadores de servicios turísticos, convirtiéndose en una amenaza para Rutas de Mujeres; Sin embargo, si estas empresas no se encuentra un factor diferencial en los planes ofertados, permitirán al cliente potencial estratificado que nos elijan como primera opción turística.

Amenaza de productos sustitutos

El mercado turístico es actualmente uno de los más diversos, sofisticados y versátiles, ofreciendo variedad de ofertas en planes, lo que permite al cliente potencial elegir el que se ajuste a sus intereses, consiguiendo conocer diferentes sitios turísticos de Colombia. Este tipo de turismo ofrece actividades como visitas a parques naturales, hoteles, actividades extremas, caminatas, recorridos por sitios emblemáticos, visita a restaurantes reconocidos del lugar, entre otras. Sin embargo, el cliente al tomar la decisión de elegir la gran oferta del mercado basa su intención en un análisis de variables, como el costo, actividades, comodidad, lugar, transporte y su seguridad física. En ese sentido y, una vez superada de manera positiva la pandemia (sin que se haya dado por terminada), la reactivación económica ha permitido que florezcan más emprendimientos turísticos, dando lugar a modelos enfocados en temas ecoturísticos y culturales, donde las expectativas de crecimiento por parte del gobierno y la agremiación del turismo COTELCO, prevén metas son ambiciosas y positivas, lo que significa que la competencia es aun mayormente un desafío que involucra innovación tecnológica asociada al turismo y el concebir planes diferenciales enfocados en poblaciones que quizás no ha sido exploradas a profundidad.

Tabla 2. Prestadores de servicios turísticos.

PRESTADORES DE SERVICIOS TURÍSTICOS - BOGOTÀ	VALORES
•Agencia De Viajes	1.566
•Arrendadores De Vehículos Para Turismo Nacional E Internacional	55
•Compañía De Intercambio Vacacional	4
•Concesionarios De Servicios Turísticos En Parque	1
•Empresa De Tiempo Compartido Y Multipropiedad	13
•Empresa De Transporte Terrestre Automotor	116
•Empresas Captadoras De Ahorro Para Viajes	4
•Establecimiento De Gastronomía Y Similares	446
•Establecimientos De Alojamiento Turístico	680
•Guia De Turismo	413
•Oficinas De Representacion Turística	137
•Operadores Profesionales De Congresos Ferias Y Convenciones	251
•Otros Tipos De Hospedaje Turísticos No Permanentes	101
•Parques Temáticos	3
•Viviendas Turísticas	523
Total general	4.313

Nota. Registro Nacional de Turismo.

Analizada la tabla N°2, se observa que Bogotá tiene 4313 prestadores de servicios turísticos, de los cuales 1566 son agencias de viajes, y las mismas se articulan con otras agencias de la región, para ofrecer planes turísticos diferenciales, siendo una potencial amenaza, la cual se puede minimizar con un plus del mercadeo a partir de la estrategia de comunicación y fortalecimiento de la fuerza de ventas, quienes deben cocrear alianzas a partir de la suscripción de convenios con entidades educativas, entes nacionales y territoriales, embajadas y hoteles. Dado lo anterior, Rutas de Mujeres no está exenta de amenazas de productos sustitutos, toda vez que es claro que la oferta postpandemia se está centrando en el turismo sostenible.

3.2. Análisis PESTEL

A continuación, encontraremos un análisis de los diferentes factores externos, donde se proponen cinco (5) variables como Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal, que pueden tener una afectación a nuestro plan de negocio.

Político

Uno de los sectores más afectado por la pandemia fue el turismo y como mecanismo del proceso de reactivación de la economía, las plenarias del senado y cámara aprobaron la ley de inversión social que garantiza recursos nuevos por 15.2 billones hasta el 31 de diciembre de 2022, la Ley de turismo (Ley 2068 de 2020) que contiene medidas tributarias en IVA, sobretasas, impuestos de consumo y tarifas de renta entre otros.

En medio de la pandemia para fortalecer el emprendimiento de las colombianas, en todas las regiones del país, se crea el Fondo Mujer Emprende, que pone a andar su primer programa –Núcleo E–, dirigido a mujeres rurales y urbanas, que quieran expandir sus iniciativas empresariales, con un capital de 20.000 millones de pesos (Innpulsa , 2021).

En el 2020 nace el programa INES, cuyo objetivo principal es fortalecer los mecanismos de prevención y atención de las distintas formas de violencia contra las mujeres rurales y promover sus derechos, brindándoles información puerta a puerta que permita evitar, pero también actuar frente a cualquier señal de maltrato (Consejería para la Equidad de la Mujer , 2020).

En julio de 2021, el Instituto Nacional de Vías (INVIAS) invierte más de 1.7 billones en la infraestructura vial nacional y terciaria en el departamento de Cundinamarca, interviniendo en 35 municipios dentro de los cuales, se encuentran Fúquene y Sutatausa (INVIAS, 2021).

Con el nuevo gobierno en curso, se vienen adelantando diferentes reformas que pretenden mejorar el estado actual del Agro y, generar diálogos de paz dentro del marco “Paz Total”. En primera instancia, la reforma agraria realiza una redistribución de tierras fértiles

improductivas mediante el uso de instrumentos fiscales y compras de tierras, buscando la contribución para superar la dependencia de las rentas de la minería y el petróleo, en el marco de un consenso científico global sobre la importancia de una transición energética que reemplace los combustibles fósiles por otras formas de energía con menos emisiones de gases de efecto invernadero. (Pérez, 2022).

Con el proyecto “Paz Total”, se pretende brindar carácter vinculante a los acuerdos (de paz) para que ellos no sean interrumpidos en la fase de implementación y cumplimiento y que incluso los procesos de paz que estén en curso vinculen a los gobiernos siguientes en la continuidad de lo que es un derecho y un deber constitucional, como lo es la búsqueda de la paz, que no es potestad exclusiva de un Gobierno, sino una política constitucional y de Estado, proponiendo el proyecto de Ley 418 de 2022 en dónde se busca dar facultades al presidente Gustavo Petro para iniciar diálogos de paz y acuerdos, para lograr su objetivo de paz. (Legis Ámbito Jurídico, 2022).

Respecto a la reforma tributaria que actualmente se encuentra en el congreso, se busca el recaudo de \$25 billones (1,72% del PIB) en 2023, y, en promedio, de 1,39% del PIB entre 2024 y 2033. Hacia el mediano plazo, la gestión de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), en la lucha contra la evasión, contribuirá para obtener gradualmente recursos totales equivalentes a \$50 billones (3,4% del PIB) por año. (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2022). Reduciendo el déficit que el anterior gobierno nacional dejó de cara al nuevo periodo presidencial que se encuentra orientado a una tendencia política de izquierda.

Los anteriores factores políticos en aspectos como los incentivos para la reactivación del sector del turismo, las reformas en curso del actual gobierno nacional inciden de forma favorable al proyecto Rutas de Mujeres, ya que se involucra en sus propuestas, el sector rural, brindando a las mujeres rurales una oportunidad para aumentar sus fuentes de ingreso económico, sin embargo, aspectos como la inseguridad en el territorio nacional puede incidir

de forma desfavorable, al desmotivar el poder de decisión de compra por parte de nuestros clientes.

Económico



La economía colombiana posterior a la elección del nuevo gobierno y, en el entendido que la zozobra aumenta en los inversionistas nacionales y extranjeros debido al desconocimiento de las políticas económicas de fondo, aun cuando se conoce que habrá una reforma tributaria rigurosa debido al déficit que deja el gobierno saliente, es fundamental concebir que con base en los indicadores, las empresas deberán planear sus finanzas e inversiones para hacerse sostenibles, rentables y en crecimiento, al respecto, es relevante observar que el PIB cerrado el primer trimestre de 2022 presenta un crecimiento del 1% respecto al cuarto trimestre de 2021, que se situó en 2.5%, esto se traduce en 15 décimas menos, lo que claramente explica un crecimiento postpandemia (Expansión, 2022); por ende, este indicador es relevante para Rutas de Mujeres en el sentido que se presenta una expectativa en la reactivación económica y leve incremento en el poder adquisitivo de los colombianos, lo cual destaca que las personas puedan interesarse en adquirir planes para el bienestar propio, familiar o corporativo, al respecto, el sector turístico ha presentado un crecimiento del 31%, respecto al mismo trimestre en 2021, visto desde el PIB, representa un valor proyectado de crecimiento del 15.8%, sin embargo, el desempleo presenta una reducción de 3.3% comparados el mes de junio de 2022 (11.3%) versus junio de 2021 (14.6%) (Expansión, 2022), los resultados permiten inferir que a mayor personas con fuentes de ingreso, la intención de adquirir planes turísticos prevalece, y ello se valida a partir del crecimiento en la solicitud de RNT – Registro Nacional de Turismo, así como el Consejo Mundial de Viajes y Turismo prevé un crecimiento del turismo en Colombia de cerca del 4% interanual (Infobae, 2022), finalmente, el nuevo gobierno en Colombia, tiene como una de sus líneas de gestión principal incentivar a un turismo no depredador enfocado en la naturaleza, la comunidad y lo cultural, lo cual se identifica con nuestro modelo de negocio, finalmente, se ha avanzado en

turismo internacional, siendo el caribe y el cono sur, destinos de preferencia por su diversidad de climas, paisajes y tradiciones.

Social

Sobre la información demográfica, podemos ver que en Colombia el área rural está compuesta en su mayoría por hombres con una cifra correspondiente a 51,87 frente a 48,13% de mujeres (DANE , 2020). En los factores en el que se analizan las brechas de empleabilidad, ingresos y estereotipos de género, observamos que los resultados sustentan el problema planteado en el plan de negocio de Rutas de Mujeres, que se refiere al bajo nivel de oportunidades socioeconómicas y laborales que tiene las mujeres habitantes de las áreas rurales del país. Las cifras evidencian la tasa de desempleo que y el promedio inferior de ingresos que tienen las mujeres rurales en comparación con el hombre, al detallar que en 2020 el 29.2% de las mujeres rurales participaban en el mercado laboral frente al 68.8% de los hombres rurales, y frente a la tasa de desempleo tiene una un 8,9% en comparación con los hombres quienes enfrentan un 3,0% (DANE , 2020). De igual forma, el ingreso promedio de las mujeres rurales en actividades no agropecuarias fue de \$480.495, mientras que el de los hombres fue de \$856.000, existiendo una diferencia del 56% por encima de la mujer (Agencia Presidencial de Cooperación Internacional APC, 2020). De igual manera, *“Durante los primeros cuatro meses de 2021 aumentó la participación en actividades de trabajo no remunerado para ellas (mujeres rurales), pues 92,9% de las mujeres rurales realizaron actividades de trabajo sin salario, siendo este dato 35 puntos porcentuales (pps.) mayor que el porcentaje de hombres rurales en el mismo período.”* (Becerra, 2021). Aunque, las zonas rurales con sus campesinos son una población vulnerable que en su mayoría no tiene acceso a derechos básicos, las mujeres rurales son quienes se ven más afectadas por la falta de garantías y por resistencia de estereotipos de género que perpetúan la violencia y profundizan las desigualdades entre hombres y mujeres en el campo.

Por otro lado, es importante resaltar los cambios de percepción que ha tenido la sociedad frente a la actividad turística en el contexto de la pandemia. Aunque durante el año

	<p>UNIVERSIDAD EAN</p> <p>“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.”</p> <p>MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS</p>	
---	--	---

2020, la industria turística estuvo totalmente suspendida, el sector se reactivó en 2021 tras las campañas de vacunación masiva. En este sentido, los estudios realizados por la ANATO, Agencia Nacional de Agencias de Viajes y Turismo, demuestran que el 80% de los participantes en el estudio tienen la intención de viajar, y que se ha despertado el interés por el turismo “slow”, local y cultural (Agencia Nacional de Agencias de Viajes y Turismo - ANATO, s.f.). Adicionalmente, algunos medios especializados están hablando sobre las oportunidades que la pandemia del COVID - 19 ha generado para el turismo sostenible. Procolombia sostiene que *“el interés de los consumidores en viajar de forma sostenible sigue creciendo, al tiempo que se están implementando políticas públicas y medidas económicas que buscan mitigar los impactos negativos del virus en la industria turística”* (Procolombia , 2020).

Tecnológico

En la dimensión tecnológica, encontramos que el campo de las tecnologías en el mundo actual es clave para el turismo. Esto se refleja en la gran cantidad de plataformas que existen actualmente para ofrecer diferentes servicios de turismo, como compra de tiquetes, hoteles, planes turísticos y otros servicios. La capacidad de oferta de servicios turísticos a través de plataformas ágiles y fáciles de usar, representa un valor agregado y una oportunidad de ser más visible y tener un posicionamiento en el mercado. Esto está sustentando en uno de los hallazgos del estudio realizado por la Asociación Nacional de Agencia de Viajes y Turismo – ANATO, en donde se demuestra que actualmente el 78% de los servicios de turismo se ofrece a través de medios digitales (Agencia Nacional de Agencias de Viajes y Turismo - ANATO, s.f.). La importancia de la dimensión tecnológica en el sector de turismo ya ha sido reconocida por el gobierno nacional quien a través de la Ley 2068 de 2020 y otros programas, apuesta por el fortalecimiento digital de iniciativas turísticas. El 5 y 6 de mayo de 2022 la Ministra de Comercio, Industria y Turismo presentó oficialmente el portal de información turística de Colombia llamado #PortuColombia, que trata de un sitio web que consolida, actualiza y permite encontrar un solo lugar de información oficial del sector turismo, la herramienta fue diseñada para atender las necesidades de información de entidades

gubernamentales, prestadores de servicios turísticos, academia, turistas y público interesado en el tema (Ministerio de Comercio, 2022).



Además, se evidencia una brecha de género en el acceso a tecnologías. Diversos estudios como “Desigualdad digital de género en América Latina y el Caribe”, elaborado con base a la encuesta mundial GALLUP, refleja que las mujeres en América Latina y el Caribe, tienen menos acceso a teléfonos celulares y que la brecha de acceso a tecnología se profundiza en mujeres rurales (IICA, 2020).

Ecológico

La protección al medio ambiente y el cambio climático, son hoy por hoy en factor obligatorio en el entorno político, económico y comercial, por lo tanto la Naciones Unidas, instan a todos los miembros de la sociedad a realizar los cambios necesarios para coadyuvar a la reducción de las emisiones y evitar que siga el calentamiento global, así como advierten respecto a los impactos, la vulnerabilidad y los fenómenos de adaptación con ocasión del cambio climático y los peligros que alteran la naturaleza, afectando a la población general del orbe; en el mismo sentido, el impacto por la generación de incendios forestales, la contaminación acústica en las ciudades y otras alteraciones.

Con base en lo descrito, el turismo de hoy presenta opciones o modelos tales como; sostenible (modelo que se identifica con Rutas de Mujeres), turismo de naturaleza (igual se identifica con el modelo de negocio), turismo deportivo, turismo de negocios y eventos, por último, el turismo gastronómico, el cual hace parte de nuestro modelo de negocio.

En síntesis, Rutas de Mujeres en sus objetivos cuenta con una conexión total con la naturaleza, el bioma y el medio ambiente en general, ya que su aspecto social, comulga con la protección y el cuidado del medio ambiente y la no realización de acciones que generen contaminación o precipiten aún más el calentamiento global.

	<p>UNIVERSIDAD EAN</p> <p>“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.”</p> <p>MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS</p>	
---	--	---

Legal

Para el sector del turismo, el Gobierno Nacional en los últimos dos (2) años ha expedido normativas como la Ley 2068 de 2020 que busca consolidar el turismo mediante objetivos fundamentales de sostenibilidad para reactivar y dar a conocer al país en prácticas responsables y de alta calidad, también encontramos políticas enfocadas al turismo cultural y artesanal que en conjunto están buscando promover el desarrollo de identidad de las comunidades para exaltar los beneficios que brindan y “La Estrategia Nacional de Bioeconomía” se centra en la gestión eficiente de la biodiversidad para generar valor agregado a los sectores tradicionales.

En el ámbito de empleabilidad, el Gobierno fomenta normativas como la Ley de Formalización y Generación de Empleo, para formalización de empleos para apoyar a pequeñas empresas (Rutas de Mujeres) al contratar población informal, también existen beneficios otorgados por la contratación de mujeres víctimas de violencia y diferentes decretos que buscan promover el apoyo y oportunidad de trabajo para favorecer mujeres rurales (Decreto 2145 de 2017). Respecto a los aspectos ambientales, se encuentra la Ley 1834 de 2017 el cual tiene como objetivo establecer la economía naranja para fortalecer, desarrollar e incentivar empresas que promueven servicios y/o productos innovadores. Además, se sancionó la Ley 1558 de 2021 para proteger los recursos y atractivos nacionales para resguardar la conservación y preservación del desarrollo sostenible.

Rutas de Mujeres, encuentra que existen normativas nacionales que están apoyando diferentes aspectos que nuestra organización busca promover y desarrollar, tales como la contratación de mujeres rurales, el desarrollo de oportunidades locales, el fortalecimiento del patrimonio cultural y el cumplimiento de los impuestos y estampillas establecidas en las reformas tributarias del país, por ello debemos buscar los beneficios que nos otorgan estas leyes para transformarlas en una ventaja competitiva, donde cumplamos nuestro objetivo y encontremos un apoyo económico, social, ambiental y comercial por parte del gobierno y la comunidad.

3.3. Análisis de Oportunidades y Amenazas.

Basados en un análisis de los factores internos y externos, que pueden influir en el proyecto Ruta de Mujeres, se realiza a continuación, un Análisis OA (Oportunidades y Amenazas), con base a los aspectos más importantes encontrados en el Análisis PESTEL y PORTER.

Tabla 3. Análisis de oportunidades y amenazas.

ANÁLISIS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	
Oportunidades	Amenazas
<p>1. El modelo de negocio permite una interacción directa al cliente, convirtiéndose en un factor diferenciador dentro del mercado turístico, al no encontrar este tipo de servicios en los portafolios de otras empresas.</p> <p>2. Nuestro nicho de mercado esta dirigido a un interes por actividades que generen un impacto social, por consiguiente, el mercado de turismo tradicional o recreacional no es una competencia, sino una alternativa.</p> <p>3. Las apuestas del nuevo gobierno nacional de implementar una reforma agraria y un nuevo proceso de paz llamado “Paz Total”, representan una oportunidad para Rutas de Mujeres, pues estas dos propuestas apuntan a mejorar las condiciones de vida del sector rural, sus vías, el acceso a servicios y las condiciones de seguridad. La mejora de la infraestructura de este sector permitirá a Rutas de Mujeres brindar mejores servicios.</p> <p>4. La reactivación económica pospandemia, a permitido que se generen beneficios tributarios para las nuevas empresas, además de incentivos comerciales a las enfocadas en el sector del turismo.</p> <p>5. Después de la pandemia biosanitaria, las personas han marcado una tendencia al elegir servicios turísticos locales, culturales y sostenibles.</p> <p>6. También beneficia el mercado local, ya que el precio alto del dólar representa una dificultad para que las personas colombianas puedan viajar al exterior y en consecuencia, habrá preferencia por adquirir servicios de turismo local.</p> <p>7. Las plataformas digitales permiten que nuestros potenciales clientes tengan acceso a la información de los diferentes planes turísticos a ofrecer y, poder resaltar el impacto social que se genera con Rutas de Mujeres.</p>	<p>1. Competencia directa por parte de nuestras mujeres rurales, al momento de generar la transferencia de conocimientos y, a su vez, puede generar un dificultad al acceso de los servicios prestados por las mujeres de la comunidad.</p> <p>2. Las agencias de viajes con un mayor capital de trabajo, al observar un fácil acceso a nuestro servicio brindado, puede optar por instalar su infraestructura y logística, para iniciar a ofrecer un servicio similar con precios más bajos.</p> <p>3. La tendencia de inflación nacional, puede afectar el poder de decisión de los clientes a la hora de elegir un servicio turístico.</p> <p>4. El aumento anual en la creación de empresas enfocadas a ofrecer servicios turísticos, generará una mayor competencia, ocasionando que se pueda afectar el mercado, generar nuevas tendencias y disminuir el atractivo hacia Rutas de Mujeres.</p> <p>5. Empresas de turismo con mayor fuerte financiero, pueden generar un desarrollo de innovación dentro del sector del turismo, dándoles una ventaja competitiva frente a las pequeñas y medianas empresas del sector.</p> <p>6. Para la utilización de espacios naturales dentro de los municipios, se pueden presentar dificultades en los tramites para solicitar permisos o licencias por parte de las entidades municipales o de control.</p>

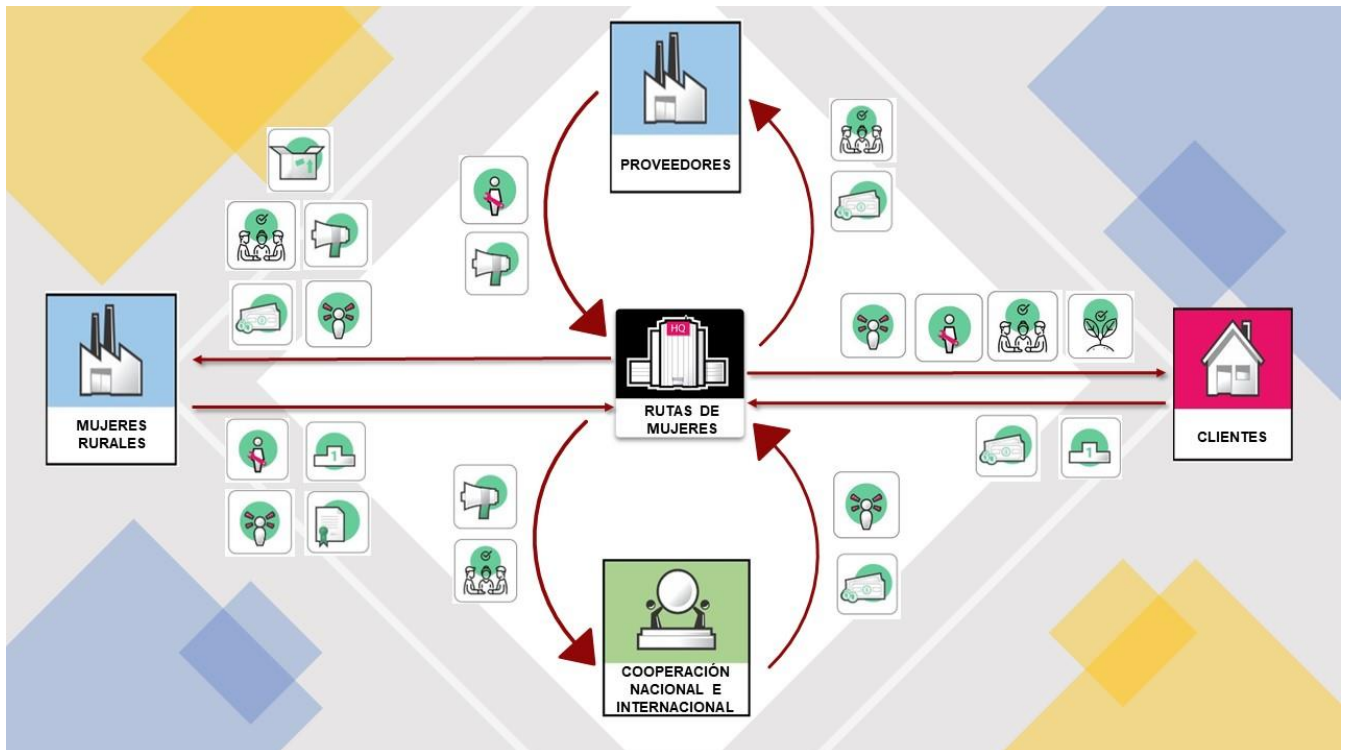
Nota. Elaboración propia de autores.

4. VALIDACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADO



4.1. Mapa de sistema de negocio

El mapa de sistema de negocio de Rutas de Mujeres describe gráficamente cuales son los principales actores que participan en la idea de negocio y como a través de la propuesta de servicios, se genera valor para cada uno de ellos. En este sentido, se han identificado 5 actores principales. A continuación, se presenta el modelo de mapa de sistema de negocio y se describe le intercambio de valor que se daría en el proceso:



Ilustración 5. Mapa de sistema de negocio.



Nota. Elaboración propia de autores con formato de la Universidad EAN

	<p>UNIVERSIDAD EAN</p> <p>“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.”</p> <p>MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS</p>	
---	--	---



- El primer actor identificado es la empresa Rutas de Mujeres, quien tiene una relación directa con todos los otros actores identificados y que, en primera instancia está integrada por el equipo de trabajo encargado de poner a andar la idea de negocio.
- En segundo lugar, se ha identificado como actor clave y proveedor a las mujeres rurales con las que el proyecto trabajará. Este actor se ha incluido dentro de la categoría de aliados estratégicos, ya que Rutas de Mujeres debe tener una estrategia de acercamiento y posicionamiento frente a ellas, con intención de que vean en la idea de negocio, una oportunidad de empoderamiento y mejora de su calidad de vida, además, se vean motivadas por fortalecer sus habilidades para poder prestar el mejor servicio posible a los segmentos de clientes definidos. Teniendo en cuenta esto, se plantea que Rutas de Mujeres entregará a las mujeres rurales que hagan parte del proyecto: beneficio económico a cambio de sus servicios; Posicionamiento a través de las acciones que se realicen para promocionar la iniciativa, haciendo visible sus historias de vida; Se brindarán servicios de fortalecimiento de capacidades y valor social. Se espera que el valor agregado de las mujeres rurales se base en la experiencia y conocimiento que tienen sobre la cultura y costumbres de su territorio, prestando así un buen servicio a las y los clientes y, un acceso a los derechos que tienen sobre sus conocimientos, productos artesanales y gastronómicos, elaborados con la idea de poder comercializarlos.
- El tercer grupo de actores propuestos, son los diversos segmentos de clientes definidos para Rutas de Mujeres. El valor agregado que Rutas de Mujeres dará a estos clientes a la hora de adquirir los servicios, estará basado en la calidad entregada durante los recorridos, la experiencia que se irá adquiriendo a través de la prestación de un mayor número de servicios, y el valor social que genera la iniciativa, al impactar de manera positiva la vida de las mujeres rurales que participan en el proyecto, y el valor ambiental al aplicarse medidas que generan un

	<p>UNIVERSIDAD EAN</p> <p>“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.”</p> <p>MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS</p>	
---	--	---

impacto ambiental mínimo en los recorridos que se realizan. Así mismo, se espera que los clientes de Rutas paguen un precio justo por los servicios adquiridos y, que puedan posicionar y difundir la reputación de la empresa entre sus redes sociales, laborales y familiares.

- Otro grupo de actores propuestos son las organizaciones de cooperación nacionales e internacionales, en este grupo también se incluyen las organizaciones gubernamentales y privadas que prestan apoyo a iniciativas y emprendimientos con impacto social. Se espera que este tipo de organizaciones entreguen recursos a Rutas en dinero y en especie, que permitan fortalecer las capacidades de las mujeres, del equipo de trabajo y la infraestructura de la empresa para mejorar la oferta de servicios. El valor que ruta entregará a estos actores se basará en la difusión se apoyó y en el impacto social que se generará dentro de los grupos de mujeres rurales que participarán en la iniciativa, uno de los componentes más importantes de la empresa, y en general, el valor más esperado por este tipo de organizaciones.
- El quinto grupo de actores, son los proveedores, aquí se incluyen proveedores de transporte, de publicidad, de tecnología, entre otros. Se espera que estos proveedores entreguen a Rutas de Mujeres los servicios y productos solicitados conscientes del valor social que genera el proyecto, así mismo, la empresa pagará por los servicios adquiridos.

Basado en lo anterior, Rutas de Mujeres entiende que nuestros actores dentro del mapa sistema de negocio desarrollan una relación simbiótica, en la que realizamos un pago económico y/o social y, a su vez, nuestros proveedores nos entregan un servicio con los estándares que solicitamos dentro del modelo sostenible planteado, como certificación en huella de carbono para nuestro proveedor de transporte. Nuestros clientes a través de una co-creación, nos permitirán retroalimentar el recorrido y tener una mejora continua de nuestro

	<p>UNIVERSIDAD EAN</p> <p>“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.”</p> <p>MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS</p>	
---	--	---

servicio. Por su parte, la cooperación nacional e internacional nos apoyarán mediante una participación económica y promoción de nuestro servicio, proporcionando una reputación dentro del mercado que generará impacto en la decisión de elegirnos, y; las mujeres rurales serán la base de nuestro servicio y nos darán en factor clave de ofrecer experiencias e historias culturales, artesanales y gastronómicas para nuestros clientes.

4.2. Metodologías utilizadas para la validación del mercado.

Para validar el modelo de negocio de Rutas de Mujeres, se aplicaron dos herramientas de investigación de mercado, una herramienta cuantitativa a modo de encuesta y una herramienta cualitativa a modo de entrevistas semiestructuradas.

La aplicación de las encuestas tuvo como objetivos principales validar el modelo de negocio de Rutas de Mujeres ante clientes potenciales y conocer las preferencias que estos tienen al momento de adquirir servicios turísticos. Una de las ventajas de utilizar un modelo es entre otras que “la encuesta permite aplicaciones masivas, que mediante técnicas de muestreo adecuadas pueden hacer extensivos los resultados a comunidades enteras” (J. Casas Anguitaa, 2022). En este sentido se ha definido un grupo muestra representativo al número de clientes que se espera tener en el primer año de funcionamiento de Rutas de Mujeres.

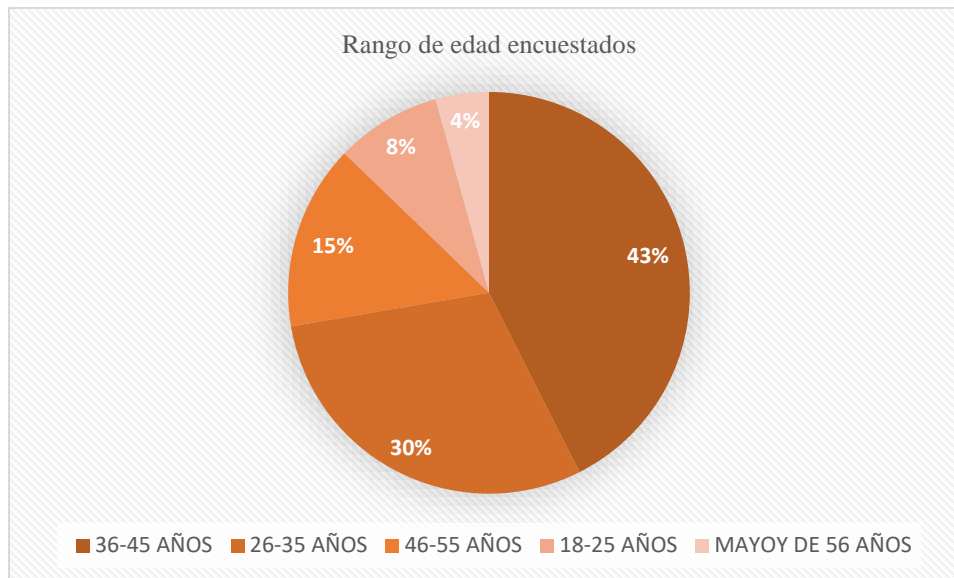
Las entrevistas semiestructuradas fueron aplicadas a un grupo diverso que representa a los actores identificados en el mapa de sistema del negocio, entre ellos integrantes de entidades estatales del sector turismo, empresarios, expertos en innovación social y asuntos de género, mujeres rurales aliadas y clientes potenciales. La aplicación de entrevistas tuvo como objetivo validar el modelo de emprendimiento de impacto social que propone Rutas de Mujeres.

4.3. Descripción y análisis de las encuestas realizadas

Descripción de la muestra

Las encuestas realizadas tuvieron como objetivo principal, validar el modelo de negocio que ofrece Rutas de Mujeres. Para esto se solicitó a 141 personas que contestaran preguntas dirigidas a acercarnos sus hábitos de consumo de turismo y conocer sus percepciones que tiene frente a la propuesta de valor de Rutas de Mujeres. El tamaño de la muestra fue calculado bajo el número de personas total a las que se espera llegar en el primer año, que son en total 3180 personas, esto nos dio una muestra total de 115 personas. Las encuestas fueron contestadas entre el 15 y el 23 de abril de 2022.

Ilustración 6. Resultados encuesta sobre rango de edad.



Nota. Elaboración propia de autores

Respecto a las características sociodemográficas de las y los encuestados, el grupo de personas está conformada por 98 mujeres y 43 hombres, una de las personas prefirió no revelar su identidad de género. De las 141 personas, 138 son colombianas y 3 extranjeras, la mayoría de ellas viven en Bogotá y se encuentran entre los 18 y los 55 años, siendo las

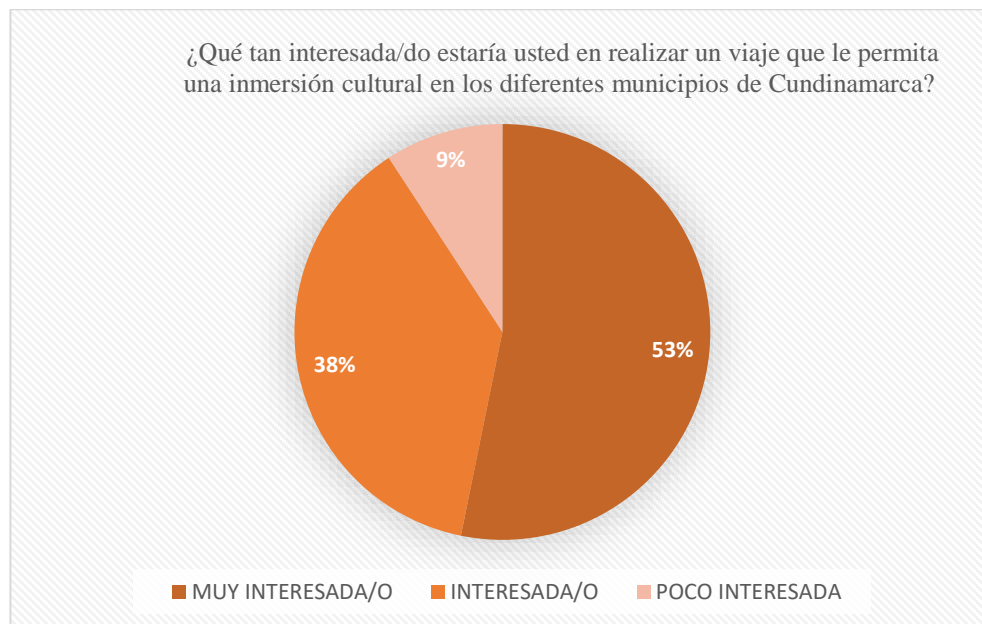


personas entre los 36 y 45 años el grupo mayoritario. El 46,8% de estas personas percibe ingresos superiores a los \$4.000.000, y 40% restante se encuentra en un rango de ingresos entre los \$4.000.000 a los \$2.000.000.

Resultados de las encuestas aplicadas

Frente a las preguntas que buscaban indagar las preferencias las personas encuestadas tienen al momento de adquirir servicios turísticos, los aspectos más importantes a tener en cuenta son entre otros, el interés que tienen en adquiere planes turísticos que les permita tener una inmersión cultural en los diferentes municipios de Cundinamarca.

Ilustración 7. Resultados encuesta de interés del plan de negocio.

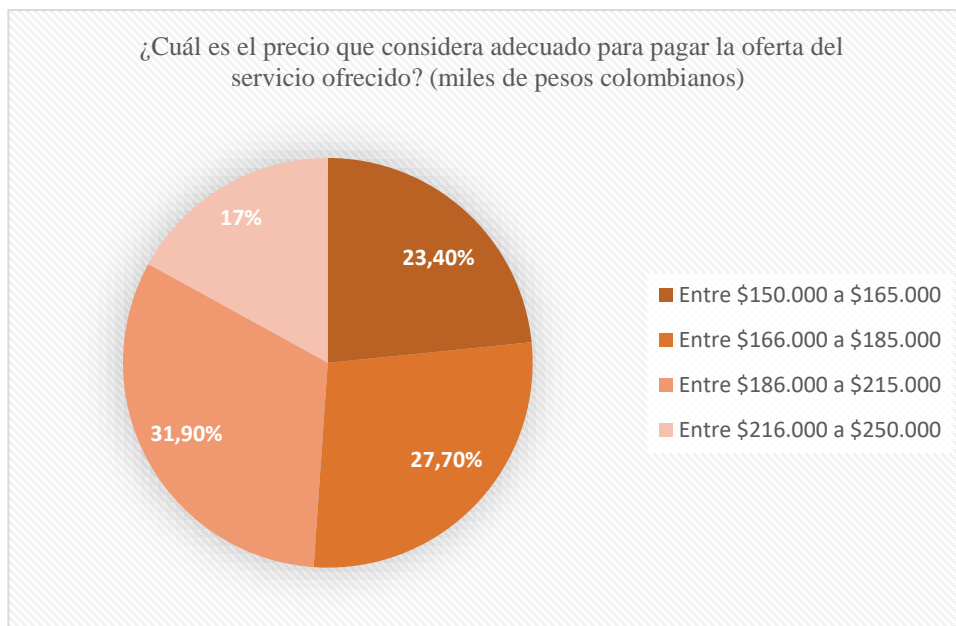


Nota. Elaboración propia de autores

Frente al interés se obtuvo que, el 53,2% de las personas contestaron que se encuentran muy interesadas, el 37,6% que están interesadas, solo el 9,2% contestó no estar interesadas en este tipo de oferta turística. Uno de los hallazgos de la encuesta, es que el total de las personas que contestaron, quienes se encuentran más interesadas en la propuesta de

valor de Rutas de Mujeres, son las mujeres. En total, el 92% de las mujeres contestaron estar interesadas o muy interesadas, esto evidencia que las mujeres sienten un mayor interés en modelos de negocio que ofrezcan un diferencial enmarcado en el intercambio cultural y el impacto social, además, el ser un proyecto liderado por mujeres genera un sentimiento de afinidad y solidaridad entre el mismo género.

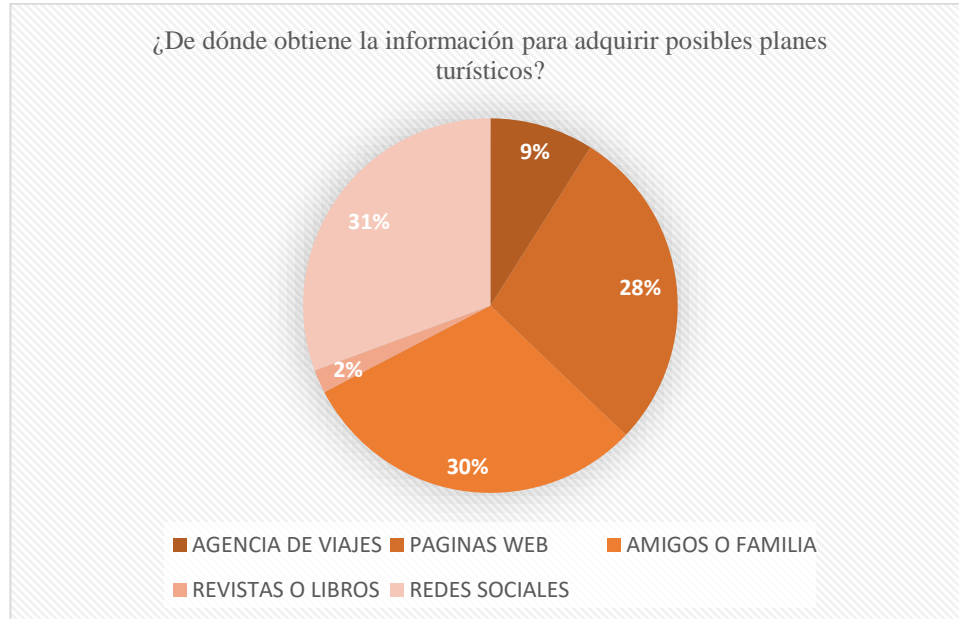
Ilustración 8. Resultado encuesta precio planes turísticos.



Nota. Elaboración propia de autores

Otro aspecto relevante en este grupo de preguntas fue el rango de precio que las personas están dispuestas a pagar por este tipo de servicios. Según las respuestas obtenidas, podemos concluir que el 49% de las personas encuestadas está dispuesta a pagar el precio propuesto por los recorridos. Esto genera un reto para el proyecto que implica que a futuro se deban hacer revisiones constantes de los costos directos. Por otro lado, en la medida en que el volumen de clientes aumente, los costos directos pueden disminuirse, lo que permitiría mejorar un margen de ganancia mejor y pueda hacerse una revisión del precio de venta.

Ilustración 9. Resultados encuesta obtención de información para planes turísticos.



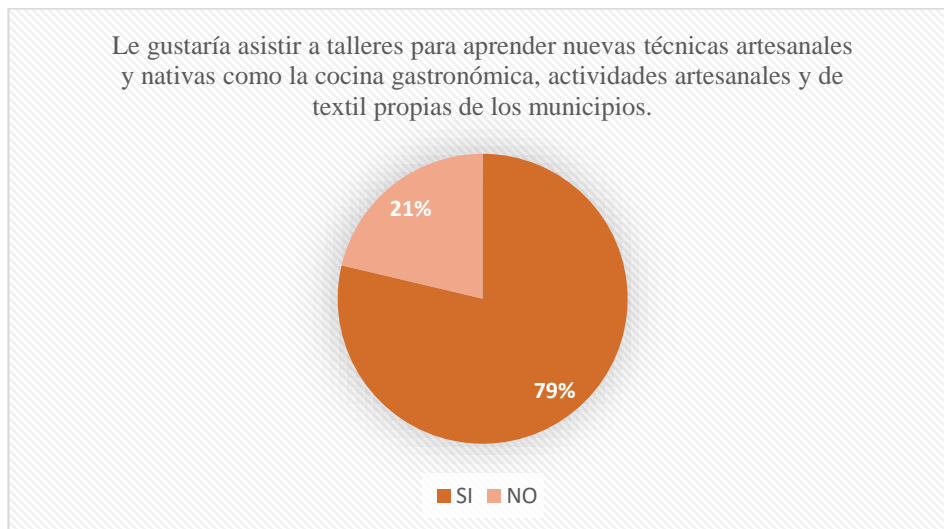
Nota. Elaboración propia de autores.

Sobre los canales que las personas encuestadas utilizan para informarse y adquirir servicios turísticos, los más usados son redes sociales, páginas web, y la información que adquieren a través de amigos y familia. Estos canales han sido contemplados en la propuesta de valor elaborada y responden a las tendencias del mercado que indican que en los últimos años se ha incrementado la compra de servicios turísticos a través de medios digitales, convirtiéndose en el canal más utilizado para este propósito.

Adicionalmente, encontramos que, por ejemplo, las razones por las cuales las personas estarían motivadas a adquirir este tipo de ofertas turísticas son conocer nuevas culturas y costumbres, tener contacto con la naturaleza, interactuar con las comunidades a las que visitan, conocer su gastronomía, y aprender técnicas artesanales textiles y culinarias. Este hallazgo valida la propuesta de valor de Rutas de Mujeres en la que se busca ofrecer servicios turísticos que permitan adentrarse en las prácticas textiles y culinarias de las regiones y generar lazos con las mujeres que ofrecen los servicios.

Algunos aspectos planteados en el CANVA sostenible, han sido validados a través de estas preguntas, sin embargo, ciertas respuestas obtenidas son claves para reformular este modelo de negocio, por ejemplo, es importante que se tenga un enfoque para hacer visibles los beneficios que las personas tendrían al adquirir la oferta que tiene Rutas de Mujeres, como el acercamiento con las comunidades y su cultura; además es importante tener en cuenta para este modelo de negocio que los mensajes que se elaboren, deben estar dirigidos a impulsar el turismo en familia o amigos.

Ilustración 10. Resultados encuesta interés en participar en talleres.

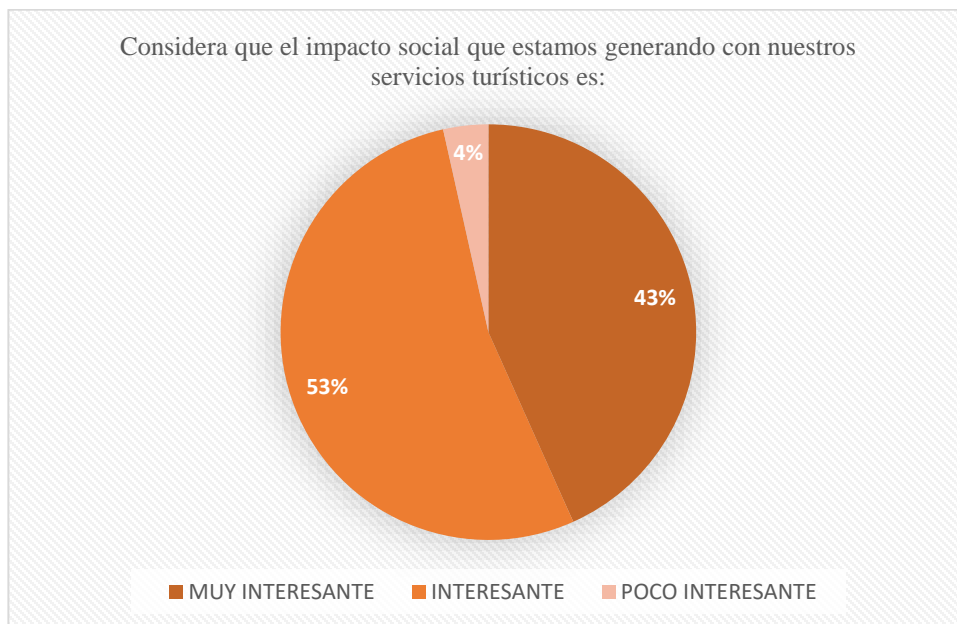


Nota. Elaboración propia de autores.

Frente al intereses de aprender nuevas técnicas y actividades culturales de los municipios, las personas tuvieron una respuesta favorable del 79% frente a un 21% de no agrardarle asistir a talleres de aprendizaje cultura; Esto ratifica que nuestro plan de negocio es atractivo para el mercado al ofrecer actividades que otras agencias de viajes no brinda como servicio a sus clientes. Además, el 50,4% de las personas afirma que el día de la semana en el que prefiere hacer este tipo de actividad es el sábado el 27% contestó que prefiere los domingos y el 16.3% contestó que le gustaría hacerlo los festivos.

Con base a esta información realizó la proyección de ventas, en la que se tomó en cuenta los días disponibles para los para ofrecer el servicio turístico, validando que los fines de semana son los días más demandados por los clientes según los resultados de la encuesta aplicada.

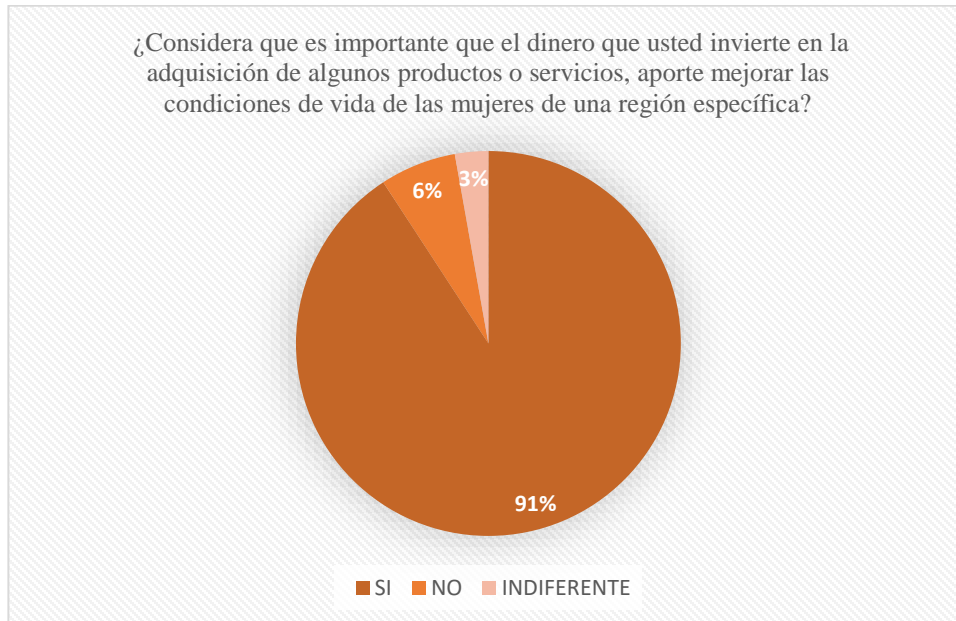
Ilustración 11. Resultados de encuesta impacto social.



Nota. Elaboración propia de autores.

El último grupo de preguntas de la encuesta quiso abordar la percepción que las y los encuestados tiene sobre el impacto social que propone tener Rutas de Mujeres. Sobre esto, el 53,2% de las personas encuestadas consideran que el impacto social que Rutas de Mujeres genera con sus servicios turísticos es interesante, el 43,3% considera que es muy interesante y solo el 3,5% no lo consideran interesante. Además, un gran porcentaje de este grupo de personas el 75,2% creen que el impacto que el Rutas de Mujeres tiene sobre las mujeres rurales con las que trabaja es alto, el 23,4% cree que el impacto es medio, y el 1,4% cree que el Proyecto tiene un impacto medio.

Ilustración 12. Resultados de encuesta importancia en la inversión del dinero.





Nota. Elaboración propia de autores.

Por último, el 90,8% de las y los encuestados consideran importante que el dinero que invierten en la adquisición de algunos productos y servicios pueda aportar a mejorar las condiciones de vida de mujeres de alguna región específica. Además, el 80.3%, es decir 106 de las personas encuestas, afirman que estarían dispuestas a pagar más por la adquisición de productos o servicios que tengan dentro de su promesa de valor, impactar la vida de las mujeres. Las respuestas a este último grupo de preguntas permiten entender que nuestros clientes potenciales están alineados con la propuesta valor que tiene Ruta de Mujeres, de impactar de manera positiva la vida mujeres rurales, contribuyendo a superar las condiciones de pobreza a través de la generación de los ingresos que se adquieren por la venta de los servicios turísticos.

4.4. Entrevistas semiestructuradas

Las entrevistas semiestructuradas fueron aplicadas a un listado de 11 personas integrantes de diversos sectores identificadas en el mapa de sistema de negocio, entre ellos,

	UNIVERSIDAD EAN “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.” MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS	
---	--	---



integrantes de las entidades estatales del sector turismo, empresarios, expertos en sostenibilidad, emprendimiento social y asuntos de género y clientes potenciales. Las entrevistas tuvieron como objetivo, validar el modelo de negocio con impacto social de Rutas de Mujeres con personas que desde el conocimiento y experticia que tienen en cada sector, dieron su percepción sobre la propuesta presentada y recomendaciones para mejorar el modelo definido.

Se formularon preguntas base que se hicieron a todos los entrevistados y se elaboraron algunas preguntas diferenciadas para cada tipo de sector al que pertenecen los entrevistados. A continuación, se relacionan las personas entrevistadas y el sector y entidad al que pertenece:

Tabla 4. Lista de actores entrevistados.

#	Perfil	Empresa o entidad	Nombre	Cargo
1	Expertos técnicos	FONTUR	Iván Atuesta	Gestor regional de la Dirección de apoyo a las regiones
2		Secretaría Distrital de Turismo Bogotá	Verónica Arbeláez	Líder del equipo de Cultura y Responsabilidad Turística del Instituto Distrital de Turismo.
3	Aliadas clave	Tejedora y emprendedora rural de Sutatausa	María Luz Rodríguez	Socia de Rutas
4		Asociación de Mujeres campesinas de Usme	Yasmín	Líder de la Asociación
5	Empresarios	Quantica Education	Nicolás Corrales	Socio fundador
6		TES Transporte	Gonzalo Murillo	Propietario
7	Expertos en sostenibilidad y emprendimiento sostenible	Universidad EAN	Julián Segura	Docente
8		Travesía HUB - EAN - U Externado	Ana María	Experta en emprendimientos sociales
9		Ciente extranjera	Julia Schmidt	Periodista
10	Clientes potenciales	Colegio San Mateo	Luz Marina Gutiérrez	Directora retirada de primaria y del departamento de matemáticas
11		Ciente local	Alejandra Velásquez	Propietaria de un emprendimiento de elaboración de lanas artesanales

Nota. Elaboración propia de autores.



	<p>UNIVERSIDAD EAN</p> <p>“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.”</p> <p>MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS</p>	
---	--	---

Tal y como se tenía contemplado, las personas entrevistadas nos dieron su percepción Rutas de Mujeres desde el campo de trabajo de cada uno de ellos. Además, entregaron recomendaciones importantes que ha sido tenido en cuenta en algunos componentes importantes del plan de negocio, como la estrategia de mercado, el diseño del servicio, la proyección financiera y la estrategia de sostenibilidad. En general, todos los entrevistados consideran que el modelo de negocio de Rutas de Mujeres es viable, y que su valor agregado está en el impacto que se propone tener en el empoderamiento económico de mujeres y en la apuesta por hacer visible y generar una cercanía entre las y los turistas, y las tradiciones y cultura local.

Los expertos en sostenibilidad y negocios sociales recomiendan hacer una revisión juiciosa aspectos para tener en cuenta dentro de los factores ambiental, social y económico, para que se identifiquen los diferentes impactos que se puede llegar a generar y, se ofrezca una respuesta frente a estos. Con esto se puede el proyecto – plan de negocio- como un servicio que ofrece un turismo con sostenibilidad en todos los ámbitos y bajo todas las variables posibles. Además, afirman que uno de los retos más importantes es mantener el respeto y el buen trato por las mujeres integrantes de las comunidades a las que visitamos y su cultura, un elemento que es muy vulnerado en la industria turística.

Por su parte, los expertos del sector de turismo coinciden en la importancia de que la iniciativa esté formalizada y registrada como una empresa proveedora de turismo. Esto, además, le permitirá acceder a programas y apoyos de entidades gubernamentales. Además, recomendaron dejar claridades ante las comunidades con las que va a trabajar sobre como Rutas de Mujeres es una alternativa adicional a su actividad económica principal, con la idea de no generar falsas expectativas; e insisten en la importancia de garantizar la calidad del servicio ofrecido y que haya una oferta amplia de servicios, como alojamiento, el involucramiento con la comunidad, entre otros.

Las dos mujeres rurales entrevistadas, son actoras clave para el ejercicio de validación, una de ellas, participó en el piloto de Rutas de Mujeres realizado en 2019. Las dos

	<p>UNIVERSIDAD EAN</p> <p>“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.”</p> <p>MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS</p>	
---	--	---

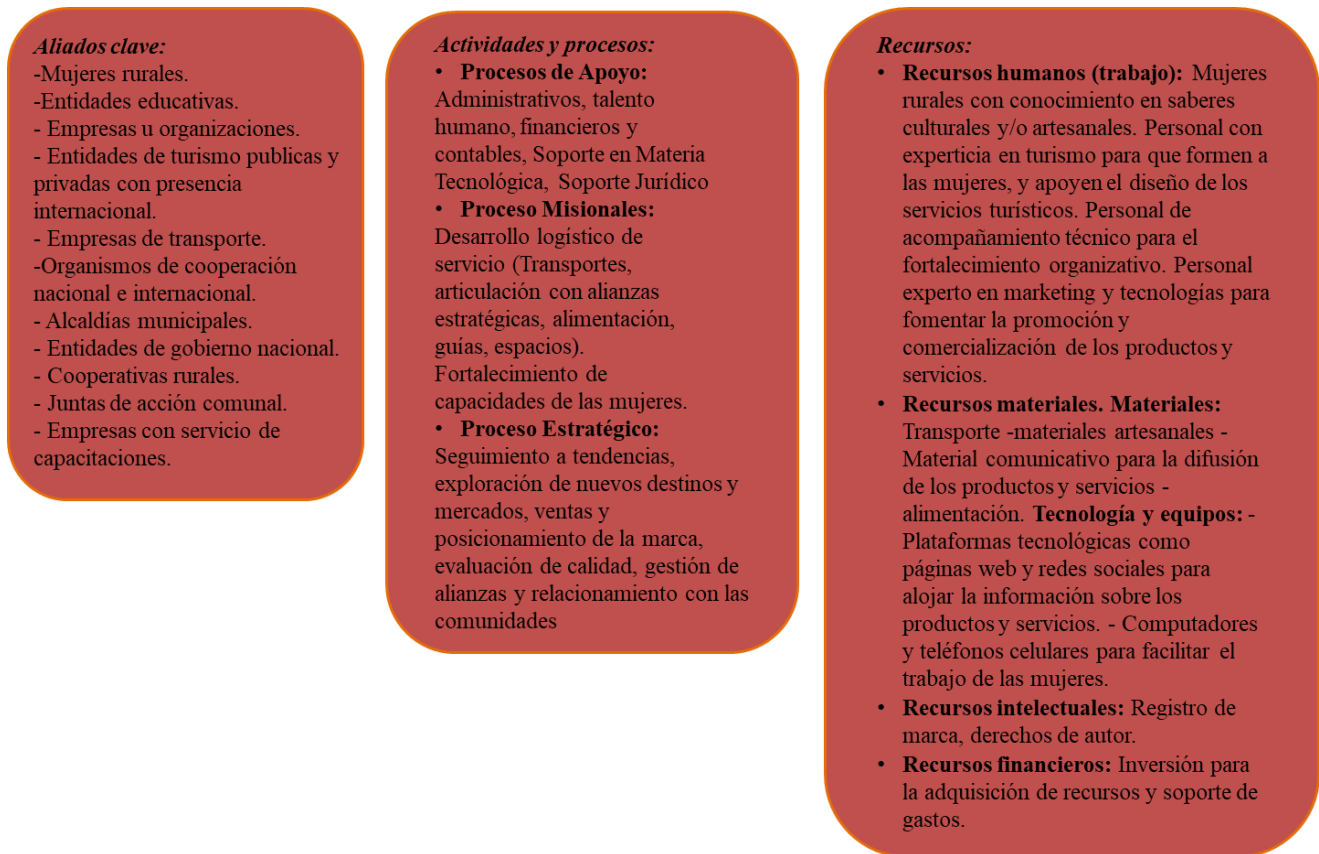
mujeres afirman que Rutas de Mujeres es un proyecto importante porque tiene en cuenta a las mujeres del sector rural, las involucra directamente y busca no solo su fortalecimiento económico, sino también, capacitarse en diferentes aspectos y les propone cocrear y aportar ideas para mejorar la propuesta inicial.

Frente a las entrevistas hechas a empresarios, se destacan como conclusión principal que la creación de un modelo de negocio como Rutas de Mujeres supone un reto en dos aspectos, el primero frente al diseño del servicio pues este implica que se debe estandarizar el servicio y garantizar la oferta de una experiencia poderosa de manera que se minimicen las barreras de entrada; el segundo resto se encuentra en a la estructura de costos, uno de los expertos recomienda tener cuidado con el proceso de construcción de esta, ya que Rutas de Mujeres no es un modelo convencional que trabaje con empleados, si no, es proyecto que propone una relación de alianza estratégica con las mujeres rurales que ofrecerán los servicios.

Dos de las clientes entrevistadas, participaron en el piloto de Rutas de Mujeres realizado en 2019, la tercera se ha mostrado interesada en adquirir los servicios. Las tres consideran que el plan de negocio Rutas de Mujeres es una iniciativa atractiva para el mercado, del cual no se conoce un formato similar y que genera un valor agregado al involucrar un beneficio social a las mujeres de los municipios rurales de Colombia, esto despierta un interés en el cliente y les incentiva a adquirir nuestro servicio. Además, recomiendan que se dé asesorías a las mujeres con las que se trabajan para que tengan mejores conocimientos sobre como cobrar por su trabajo y sus productos, y para que más adelante ellas estén vinculadas al Proyecto.

4.5. Desarrollo del modelo de negocio CANVAS.

Ilustración 13. Aliados clave, actividades, procesos y recursos.



Nota. Elaboración propia de autores.



	<p>UNIVERSIDAD EAN</p> <p>“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.”</p> <p>MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS</p>	
---	--	---

Ilustración 14. Modelo CANVAS 2.0 Rutas de Mujeres.

Propuesta de valor:
 Ofrecer servicios turísticos en los que se recorran distintos territorios, adentrándonos en las prácticas textiles y culinarias tradicionales de cada región, creando lazos con las mujeres de la comunidad, fortaleciendo sus iniciativas económicas y buscando generar un encuentro genuino y enriquecedor entre nuestros clientes y las culturas propias de cada territorio.

Nota. Elaboración propia de autores.

Ilustración 15. Productos y servicios y relacionamiento.

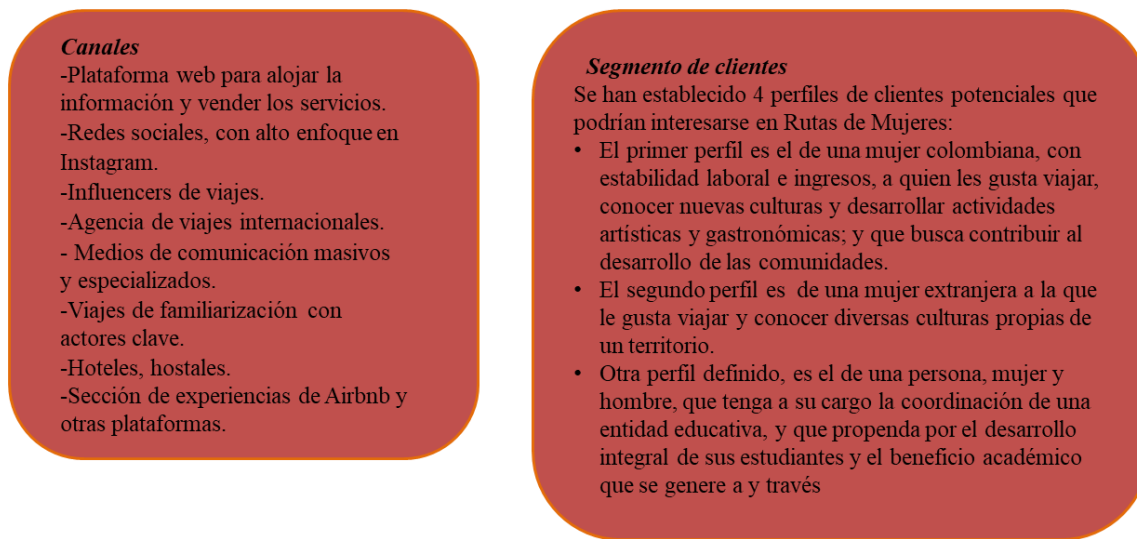
Productos y servicios:
 Servicio: recorridos turísticos en 3 municipios de Cundinamarca, brindado por mujeres rurales de estos territorios.

Venta de productos u otros servicios asociados a las potencialidades del territorio (servicios gastronómicos, artesanías, productos agrícolas).

- Relacionamiento**
- Experiencia de inmersión cultural dentro de los lugares del viaje.
 - Demostración en redes sociales de contribución social a las mujeres rurales a través de difusión de historias de vida.
 - Descuentos a clientes recurrentes.
 - Disponibilidad y calidad del servicio al cliente.
 - Cocreación al final del viaje.
 - Planes personalizados para colegios y empresas según su necesidad y realidad.

Nota. Elaboración propia de autores.

Ilustración 16. Canales y segmentos de clientes.



Nota. Elaboración propia de autores.

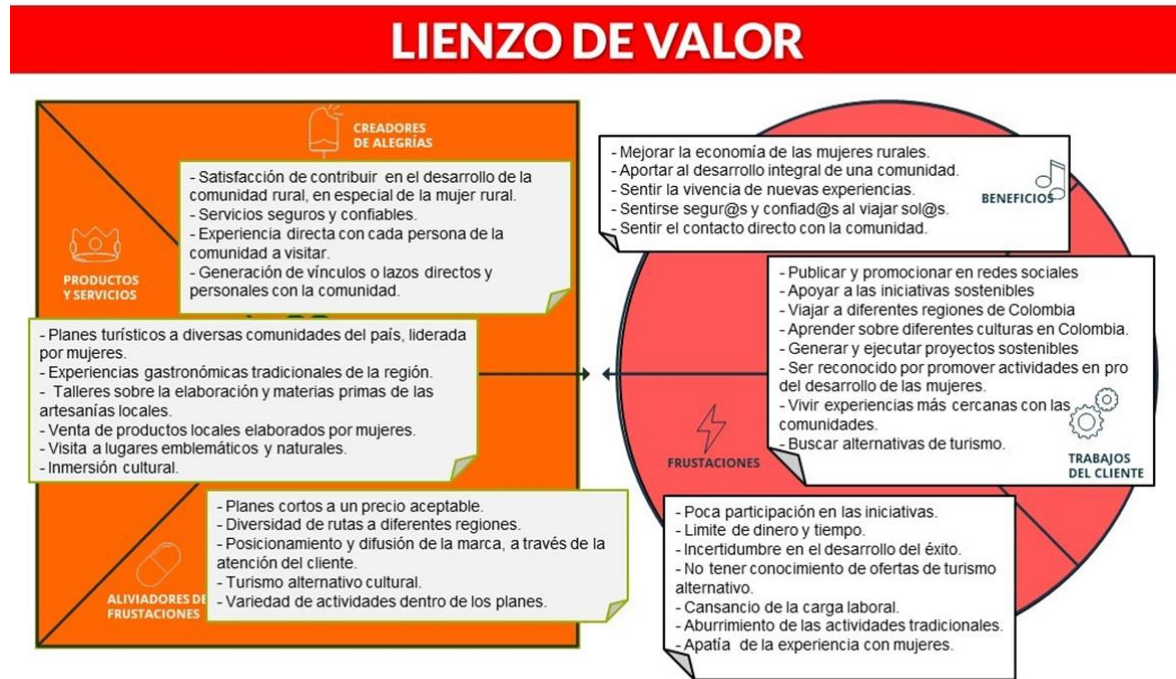
Los hallazgos encontrados en la investigación de mercado realizada a través de encuestas y entrevistas permitieron hacer una actualización del modelo de negocio planteado inicialmente. En esta actualización se replantearon algunos elementos como, el segmento de clientes y la propuesta de valor de Rutas de Mujeres. La propuesta de valor de Rutas de Mujeres planteada con los resultados de esta investigación resalta los principales elementos de la oferta del servicio: la exaltación de las prácticas textiles y gastronómicas de la región, la interacción de los turistas con las mujeres rurales que prestan los servicios para crear vínculos, y los beneficios sociales y económicos que tendrán estas mujeres al recibir un pago justo por los servicios que ofrecen. La propuesta de valor resalta el diferencial que el modelo de negocio tiene frente a propuestas similares que hay en el mercado: un proyecto liderado por mujeres, que beneficia a mujeres y que quiere acercar al usuario a la riqueza cultural de una región a través de una experiencia enriquecedora.

Sobre el segmento de clientes, se han definido 3 tipos: mujeres colombianas de edad media con estabilidad laboral que estén interesadas en viajar, mujeres extranjeras con un perfil similar que busquen vivir experiencias alternativas a las que ofrece el turismo convencional, y directivos que entidades educativas que quieran brindar experiencias valiosas a sus estudiantes.

4.6. Propuesta de valor

Lienzo de la propuesta de valor



Ilustración 17. Lienzo de la propuesta de valor.



Nota. Elaboración propia de autores.

La propuesta de valor de Rutas de Mujeres es ofrecer servicios turísticos en los que se recorran distintos territorios, adentrándonos en las prácticas textiles y culinarias tradicionales de cada región, creando lazos con las mujeres de la comunidad, fortaleciendo sus iniciativas económicas y buscando generar un encuentro genuino y enriquecedor entre nuestros clientes y las culturas propias de cada territorio.

En este sentido, Rutas de Mujeres propone un portafolio de servicios basado en la sostenibilidad donde se busca exponer los saberes con mujeres poseedoras de conocimientos artesanales y gastronómicos tradicionales, y a su vez, realizar recorridos por sitios de interés de las diferentes regiones del país, que tienen un periodo de duración corto con precio justo.

	<p>UNIVERSIDAD EAN</p> <p>“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.”</p> <p>MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS</p>	
---	--	---

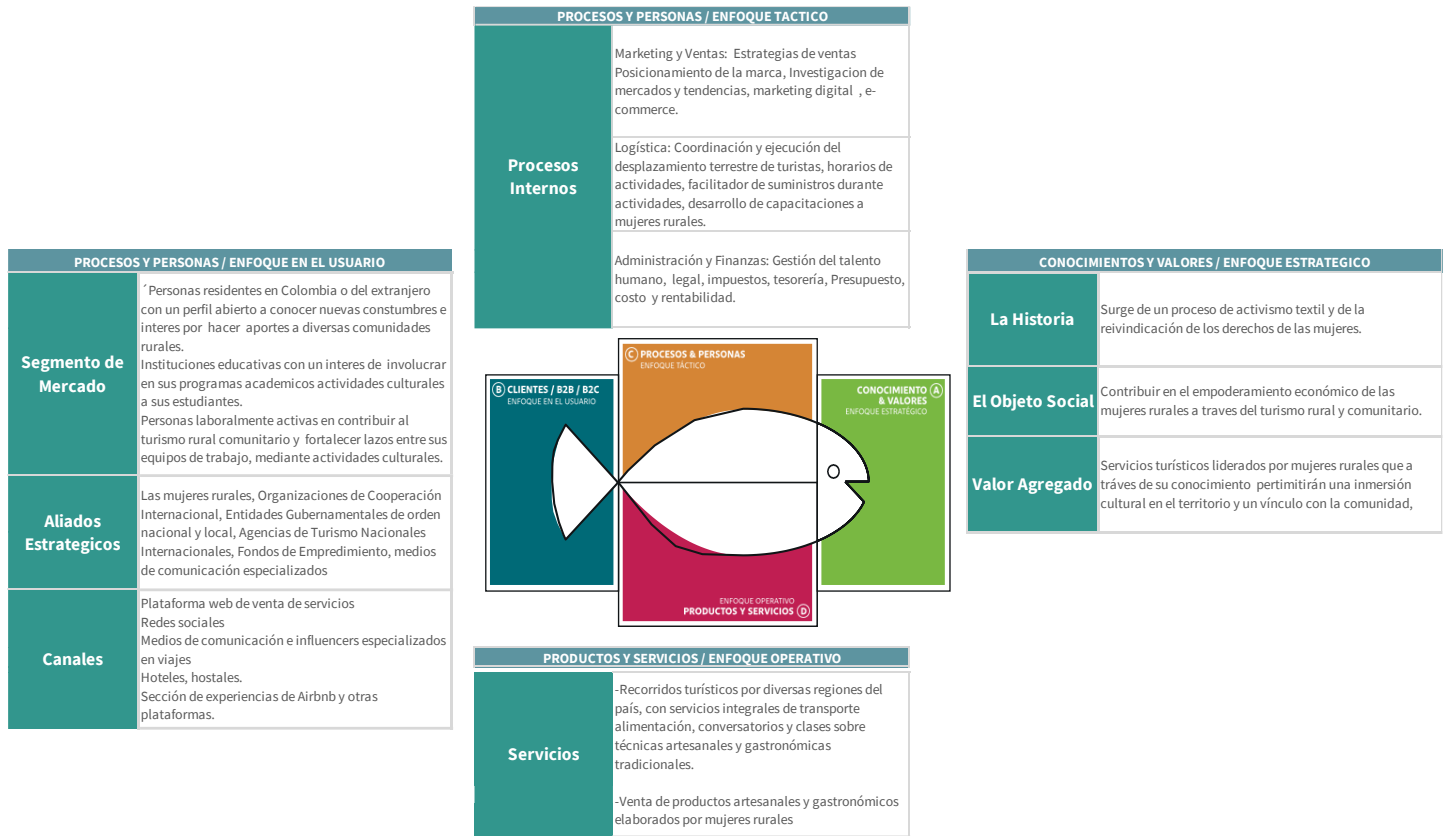
El precio que cada usuario paga por su plan resultará en un ingreso para las mujeres que colaboran durante la ruta y, en capacitaciones para su desarrollo profesional y personal, mejorando habilidades blandas y técnicas artesanales. Esto generará al cliente, una experiencia enriquecedora que permite conocer territorios, ahondar en las costumbres y cultura, adquirir conocimientos y aportar a mejorar las condiciones de vida de estas mujeres.

4.7. PES estratégico.

Para entender las dinámicas del sector y las organizaciones del sector turismo, es necesario realizar un análisis estratégico, basados en el modelo “PES ESTRATÉGICO”, el cual nos permite entender la interacción de diferentes factores (procesos internos, servicios, usuarios, competencia y valor agregado) dentro del mercado al cual queremos ingresar. El modelo expuesto, divide el análisis en cuatro enfoques, táctico, estratégico, operativo y en el usuario.

Consideramos que, Rutas de Mujeres posee un enfoque estratégico valioso, al mencionar como su valor agregado el apoyo a las mujeres rurales de Colombia, mediante la generación de oportunidades laborales, en donde cualquier persona nacional e internacional, pueda acceder a un servicio turístico y a su vez, contribuir al desarrollo social del país y calidad de vida de cada mujer, por lo cual, los procesos se enfocarán en ofrecer recorridos que permitan garantizar la sostenibilidad y, generación de valor a nuestras partes interesadas y aliados estratégicos.

Ilustración 18. PES Estratégico.



Nota. Elaboración propia de autores.





4.8. Análisis fortalezas – debilidades

Ilustración 19. Matriz análisis de fortalezas y debilidades.

ANÁLISIS FD VALORES / HISTORIA		
Fortalezas	Debilidades	Metas
<ul style="list-style-type: none"> -Conocimiento y compromiso por parte del equipo en el trabajo con mujeres y enfoque de género, lo que permite tener objetivos claros frente al impacto deseado y al relacionamiento con los clientes. -Definición clara del valor agregado del proyecto. -La idea de negocio está respaldada por antecedentes de reivindicación de los derechos de las mujeres y activismo textil, y se encuentra en el marco del Objetivo de Desarrollo Sostenible N°5 de Igualdad de Género. 	<ul style="list-style-type: none"> -Falta definición en las herramientas de medición y reconocimiento del impacto social sobre las mujeres. -La idea de negocio busca beneficiar de manera mayoritaria a un solo sector de la sociedad. 	<p>Mediano plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Diseñar un sistema medición del impacto que tiene el proyecto en las mujeres que participan en el. <p>Largo plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Extrapolar el proyecto para beneficiar a otros sectores de la sociedad.
ANÁLISIS FD USUARIOS		
Fortalezas	Debilidades	Metas
<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidad en la oferta de servicios a entidaes educativas para promover la sensibilización de estudiantes frente a la cultura de la región. -Ofrecemos una alternativa real para contribuir en las compañías con los objetivos dentro de sus planes de responsabilidad social empresarial (RSE). - La tendencia social de aceptación y apertura al feminismo, hace más atractiva nuestra propuesta, por su impacto social y económico en las mujeres. 	<ul style="list-style-type: none"> -Las mujeres de la región como aliadas estratégicas potencialmente podrían convertirse en una competencia a largo plazo. - Pueden darse demoras en la consolidación de alianzas estratégicas, por el tiempo que demoraría el posicionamiento del Proyecto en el mercado. 	<p>Mediano plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consolidar las relaciones, basadas en la confianza y un enfoque de precios justos, con las mujeres rurales que participan en el Proyecto Rutas de Mujeres. - Participar en fondos de emprendimiento, ruedas de negocios, intercambios de experiencias, entre otros espacios que permitan posicionar la marca y acelerar la gestión y consolidación de alianzas estratégicas.
ANÁLISIS FD PROCESOS/ INSTALACIONES/AGENTES INTERNOS		
Fortalezas	Debilidades	Metas
<ul style="list-style-type: none"> -El proyecto cuenta con profesionales que tienen un alto conocimiento en proyectos sociales con enfoque de género y buenas relaciones con diversas organizaciones de mujeres. -El proyecto cuenta con profesionales que tienen un alto conocimiento en áreas de proyectos, finanzas y gestión ambiental con una gran experiencia en diseño e implementación de procesos en sus áreas de conocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa no posee experiencia en mercadeo y ventas enfocado al turismo. - Los proveedores de algunos servicios podrían convertirse en una competencia a mediano y largo plazo. - La empresa no tiene un amplio conocimiento sobre la formalización en el sector del turismo. 	<p>Corto plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Involucrar dentro del equipo del Proyecto, a personal que tenga amplio conocimiento en marketing, e-commerce y ventas. - Integrar el aseguramiento en los contratos de exclusividad con las mujeres participan en el Proyecto, bajo una asesoría legal.
ANÁLISIS FD PRODUCTOS Y SERVICIOS		
Fortalezas	Debilidades	Metas
<ul style="list-style-type: none"> - Las actividades son lideradas por mujeres nativas de la región, brindando un servicio con personas que conservan, viven y cuidan sus tradiciones culturales. - El recorrido turístico ofrece una inmersión cultural mediante el desarrollo de actividades artesanales, textiles, gastronómicas y culturales. - Se realizó un prototipo que permitió identificar aprendizajes para mejorar el servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> -Posibles falencias en el diseño del recorrido, desfazando los tiempos en cada actividad. - No hay definición de la cadena de abastecimiento para la venta al detal de los productos. - No existe CRM en el ambito comercial y fidelización de clientes. - Poca experiencia en marketing. 	<p>Mediano plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Diseñar e implementar una estrategia de CMR y fidelización de clientes. - Estructurar procesos de la cadena de valor

Nota. Elaboración propia de autores.

	<p>UNIVERSIDAD EAN</p> <p>“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.”</p> <p>MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS</p>	
---	--	---

Rutas de Mujeres presente unas claras fortalezas en su valor e historia, que afianzan el valor agregado del proyecto al permitir demostrarle a nuestro mercado objetivo el propósito social que pretendemos lograr con el desarrollo de las actividades, alineado con los objetivos de desarrollo sostenible y aportando a una prosperidad económica de las mujeres a nivel nacional. A su vez, permite que nuestros usuarios puedan tener una alternativa para participar como contribuyentes al mejoramiento de la calidad de vida de muchas familias en los territorios rurales aledaños, permitiendo que a esta labor de quieran unir entidades educativas y empresas público-privadas. Es de resaltar, que nuestro equipo de trabajo es multidisciplinario, lo que nos permite tener diferentes disciplinas en pro y beneficio de la prestación del servicio y ayudándonos a impactar de manera sostenible, desde lo social, financiero y ambiental. Por ultimo y, como fuente principal, el proyecto se centra en una alternativa económica para las mujeres rurales, por tanto, serán ellas quienes ofrezcan las diferentes actividades por el municipio y a su vez recibirán un pago económico por lo mismo, lo que nos garantiza que la inmersión cultural sea liderada por personas nativas, permitiendo que nuestros clientes conozcan de primera mano todo lo que los rodea y aprecien las actividades culturales que ofrecemos.

Aunque se presentan diferentes debilidades, consideramos que es un desarrollo normal de cualquier plan de negocio, por ello, desarrollamos unas metas a corto, mediano y largo plazo, para lograr subsanar estas falencias y poder convertirnos en un pez más ágil dentro del océano del turismo sostenible en Colombia. De igual manera, observamos que Rutas de Mujeres ofrecerá un servicio que será atractivo para turistas, empresas e instituciones educativas, al permitirles una opción que brinde actividades recreativas, educativas y sobre todo, de impacto a las comunidades y mujeres que durante el recorrido conocerán, afianzando lazos de amistad y creando nodos de conocimiento, unidad y de empatía con nuestras sociedades rurales.

5. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO

5.1. Objetivos de mercado

Para establecer los objetivos de mercado, es importante sentar como base que Rutas de Mujeres será una empresa con orientación al mercado. *La orientación al mercado propugna, en definitiva, la consolidación de intercambios basados en la generación continuada de una oferta de valor para el público objetivo superior a la que puede proporcionar cualquier competidor, que redunde en el mantenimiento ventajoso, prolongado y sostenible de la organización en el mercado actual o potencial* (González, 2021).

Es así como los objetivos de mercado de Rutas de Mujeres que se proponen a continuación se plantean para ser alcanzados durante el primer año de desarrollo del modelo de negocio:

1. Posicionar a Rutas de Mujeres en el mercado de turismo sostenible local en Cundinamarca como una de las opciones al momento de adquirir este tipo de servicios.
2. Alcanzar 3180 usuarios de los recorridos que ofrece Rutas de Mujeres durante el primer año del Proyecto.
3. Conseguir 8.000 seguidores en las Redes Sociales de Rutas de Mujeres, durante el transcurso del año 1 del Proyecto.
4. Reducir los costos de inversión del negocio, recortando los costos de mercadeo y difusión, haciendo énfasis en el uso de medios digitales y redes sociales.

5.2. Estrategia de mercado

El turismo es un sector de la economía cuya diversidad de factores requieren un conjunto de condiciones interdisciplinarias que se deben dar de manera coordinada y sistemática, para que el servicio se lleve a cabo satisfactoriamente; en este sentido, las teorías de mercado, las cuales evolucionan con la tecnología y los sistemas de información, precisan

contemplar las variables de constancia, temporalidad y lo cíclico que resulta ofrecer servicios turísticos, de esta manera trazar la estrategia de incursión al mercado (ceupe.com , s.f.).

En consecuencia, la teoría expone que tradicionalmente se implementan las técnicas de investigación de mercado cualitativas y cuantitativas para diseñar el estudio que otorgue a la organización nueva o en reorganización, desplegar la estrategia para darse a conocer o presentar un nuevo bien o servicio, además de proyectar los criterios de oferta y demanda requeridos para el negocio (mastermarketing, s.f.).



Al respecto, los investigadores de mercado mencionan diferentes técnicas de investigación en sus estudios, siendo los más relevantes el método tradicional y las nuevas tendencias, las cuales se relacionan en la tabla N°4:

Tabla 5. Técnicas de investigación.

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS		
Cualitativas	Cuantitativas	Nuevas_ Técnicas
Grupos de discusión	Entrevista telefónica	Publicidad on line
Focus group	Entrevista personal	Inteligencia artificial
Entrevistas de profundidad	Encuesta on line	Redes sociales
	Encuesta postal	Neuromarketing
	Mystery shopping	

Nota. Elaboración propia de autores.

Conforme la tabla N°4, Rutas de Mujeres ha establecido su incursión al mercado, atendiendo los tres clientes potenciales destacados en el estudio de mercado, siendo estos las personas extranjeras o no residentes en el país, el sector educativo enfocado a su cuerpo directivo o programas que considere incluir a sus estudiantes y por ultimo las personas laboralmente activas que deseen experiencias turísticas diferenciales; en ese sentido ofrecer la propuesta de servicio en los diferentes canales que describiremos en la estrategia de difusión.

	<p>UNIVERSIDAD EAN</p> <p>“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.”</p> <p>MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS</p>	
---	--	---

En concordancia con la identificación de las técnicas de investigación de mercado, Rutas de Mujeres ha aplicado dos técnicas a fin de permear el interés de nuestros clientes objeto, al respecto, se implementó el método cuantitativo (encuesta on line), y método cualitativo (entrevistas de profundidad), cuyos resultados coadyuvaron a sustentar la estrategia de negocio, su viabilidad y sostenibilidad.



Sin embargo, la estrategia de mercado evolucionará principalmente con base al uso de las tecnologías de la información tales como las redes sociales, neuromarketing, inteligencia artificial entre otros, de esta manera disponer de ellas con el fin de llegar a un mayor número de clientes, aumentar el nicho de mercado en el corto, mediano y largo plazo (Belén Lais Alvarado, 2022).

5.3. Estrategia del servicio

Se asume por empresas de servicio aquellas organizaciones cuya actividad principal es la prestación del mismo, para lo cual se requiere un alto grado de interacción con el cliente (Atencio, 2010).

Siendo Rutas de Mujeres una empresa que se enfoca en la prestación de servicios turísticos, la es fundamental que la estrategia de servicio este dirigida a fortalecer la relación con el cliente. En este sentido se contemplan las siguientes acciones enmarcadas en la estrategia de servicios de Rutas Mujeres:

- Mejorar permanentemente la experiencia del cliente durante el desarrollo de los recorridos. Esto se logrará a través de la aplicación permanente de encuestas de satisfacción que permitan conocer la percepción del cliente sobre esta experiencia y en la capacitación constante de las mujeres socias del proyecto, para que fortalezcan sus habilidades en atención al cliente.

	<p>UNIVERSIDAD EAN</p> <p>“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.”</p> <p>MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS</p>	
---	--	---



- Implementar canales de venta digitales (e-commerce), amables, que mejoren la experiencia de adquisición de los servicios que ofrece Rutas de Mujeres.
- Revisar de manera permanente los avances y las innovaciones que se presentan en el sector turismo para aplicarlas en los servicios que se ofrecen en Rutas de Mujeres.

5.4. Estrategia de precio y el modelo de ingreso

La estrategia de precio se entiende como una organización asigna un valor (precio de venta) competitivo o diferencial al bien o servicio, dicho valor se convierte en sostén primordial para la estrategia de mercadeo, toda vez que es el pilar de la generación de ingresos; en ese sentido, la evolución de las metodologías para ofertar servicios, obliga a las organizaciones independiente a su tamaño o naturaleza, implementar modelos flexibles y versátiles que permitan atender las condiciones del mercado, con base a las variables de oferta y demanda (Certus , 2020).

Es así como, en la actualidad la estrategia de fijación de precios se entiende como *pricing*, y se define como una teoría económica que busca establecer el precio de venta que aporte valor al consumidor final y el cual debe brindar un equilibrio entre el cliente y la organización. El precio debe contener una armonía entre el estudio de mercado, los intereses del consumidor y su nivel de satisfacción, además de los ciclos de vida de la idea del proyecto, para llegar a un precio que permita generar los ingresos necesarios para sostenibilidad financiera (Mygestion, 2017).

Rutas de Mujeres ha implementado para su proyecto basado a una prueba piloto y los resultados de viabilidad del modelo de negocio, utilizar un análisis de precios unitarios APU, que consiste en identificar los costos fijos unitarios para entregar el servicio y se adiciona un porcentaje de gasto administrativo y utilidad, previamente analizado teniendo en cuenta la

	<p>UNIVERSIDAD EAN</p> <p>“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.”</p> <p>MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS</p>	
---	--	---

capacidad de la compañía para suplir los flujos de caja necesarios para el sostenimiento del proyecto.

5.5. Estrategia de difusión

Algunos autores expresan que las inversiones publicitarias se concentran actualmente en canales más económicos y eficaces, buscando un impacto medible en los públicos, así diversifican los presupuestos destinados a la inversión de sus campañas 360°, donde los medios no convencionales muestran una eficacia indiscutible por la interactividad y versatilidad para complementarse con otros medios, sin renunciar a los convencionales o tradicionales (Navarro Celis, 2020).

Como se evidenció en el estudio de mercado realizado para validar el modelo de negocio de Rutas de Mujeres, los principales medios a través de los cuales las personas se enteran de la oferta de servicios turísticos son las redes sociales, las páginas web especializadas y el, voz a voz. Por esto y teniendo en cuenta que la estrategia de difusión debe apostar a disminución de costos de operación, se hará un fuerte énfasis en el uso de medios digitales. Los principales elementos que se tendrán en cuenta para la estrategia de difusión son:

Mensaje

El mensaje se centrará en resaltar el impacto social que busca generar Rutas de Mujeres en las mujeres rurales socias del Proyecto y en la riqueza cultural y gastronómica de los lugares en los que se harán los recorridos. Para lograr el efecto propuesto, se propone hacer un énfasis importantes en los formatos audiovisuales, haciendo uso de fotografías y videos de buena calidad que logren captar la esencia y belleza de los lugares que se visitarán, y que haga visible las historias de vida de las mujeres rurales que participan en el Proyecto.

Canales

- Como canales principales de difusión se usarán las redes sociales. Se priorizarán las tres redes sociales más usadas en Colombia: WhatsApp, Facebook e Instagram (Medina, 2022). Se adaptarán los contenidos para cada una de estas redes
- Se hará difusión por medios de comunicación digitales especializados en turismo (páginas web especializadas).
- Se usarán apps especializadas en turismo como Airbnb y Tripadvisor, para promocionar los planes turísticos ofrecidos por Rutad de Mujeres.
- Se generarán acciones de fidelización que permitan impulsar el voz a voz desde los clientes de Rutas de Mujeres.

5.6. Presupuesto de mezcla de mercadeo.

La mezcla del mercadeo se entiende como el conjunto de variables y sus herramientas, que le permiten a una organización cumplir los objetivos trazados a partir del análisis y estrategia del producto (servicio), precio, plaza y promoción y se conoce especialmente bajo el nombre de las 4P's (Borragini, s.f.).

Conforme a lo anterior, Rutas de Mujeres ha identificado inicialmente sus estrategias de mercado y ha asignado un presupuesto que se puede apreciar en la tabla N°19, con el fin de lograr los objetivos anteriormente trazados.

Tabla 6. Criterios para el presupuesto de mezcla de mercadeo

MÉTODO PARA APLICAR AL PRESUPUESTO DE MEZCLA DE MERCADERO		
Criterio	Descripción	Estrategia
Producto (Servicio)	Rutas de Mujeres	Variedad de destinos Actividades exclusivas Versatilidad de planes y rutas
Plaza	Personas extranjeras o no residentes Instituciones educativas personas activamente laboralmente	E_comerce Redes sociales Convenios con embajadas Convenios con colegios Convenios con hoteles
Precio	Precio cautivo	Precios asequibles Formas de pago Descuento por grupos
Promoción	Darse a conocer masivamente	Redes sociales Piezas publicitarias
Postventa	Atender los requerimientos del cliente	Satisfacción del cliente Ofertas de fidelización Reintegros por no prestación del servicio



Nota. Elaboración propia de autores.

En consecuencia, la tabla N°6 permite observar los criterios y estrategias abordadas para hacer frente a las variables que componen la mezcla de mercado, las cuales se describen a continuación:

Servicio

El servicio es la variable más importante de la mezcla del mercadeo ya que es el eje que engrana los demás componentes y hacia donde deben centrarse las estrategias, ya que el servicio está diseñado para satisfacer necesidades de los consumidores, por lo tanto, el enfoque radica la imagen, la marca, la entrega y la postventa (Espinosa, s.f.).

Es así como Rutas de Mujeres ha diseñado un portafolio de planes turísticos diferenciales, donde su hilo conductor y de seducción a los clientes potenciales radica en su alto componente social del proyecto.

	<p>UNIVERSIDAD EAN</p> <p>“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.”</p> <p>MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS</p>	
---	--	---

Promoción

La promoción se encarga de dar a conocer el servicio al consumidor, valiéndose de los medios que sean necesarios acorde al servicio ofertado para acercarse a los clientes objetivo, por lo tanto, la promoción exclusivamente atiende lo pertinente a la comunicación y la manera en que los medios se combinan para hacerlos más eficientes.

De acuerdo con el concepto, Rutas de Mujeres concibe una estrategia de comunicación que combina ventas personales, piezas publicitarias y por medio de redes sociales.

Plaza

Se entiende como plaza el conjunto actividades necesarias para lograr la selección ideal de los canales más efectivos con los cuales se pueda llegar al cliente objetivo (Borragini, s.f.).



En concordancia con la definición, Rutas de Mujeres identificado llegar a sus clientes potenciales a través de estrategias que muestra la tabla N. 5.

Precio

Con relación a la variable de precio, este ya ha sido abordado desde la estrategia de ingresos, donde se identificó el modelo de análisis de precios unitarios, concibiendo precios competitivos, descuentos y forma de pago.

Postventa

Los casos de éxito modernos exponen un nuevo y contundente factor dentro de la mezcla de mercadeo, y este se denomina postventa, término que no es ajeno a los negocios de servicios turísticos, toda vez que la postventa se vale de las sensaciones del cliente que ha tomado un servicio y expresa su nivel de satisfacción; en ese sentido, Rutas de Mujeres ha implementado una modelo Customer Relationship Management CRM , el cual

	<p>UNIVERSIDAD EAN</p> <p>“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.”</p> <p>MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS</p>	
---	--	---

implementa formularios de encuesta de satisfacción y el uso de las redes sociales, con los cuales determinar cualquier tipo de falla en el servicio, planear su mejora, al igual que lograr fidelizar al cliente (Borragini, s.f.).

6. ASPECTOS TÉCNICOS.

6.1. Objetivos de la Producción

Rutas de Mujeres tendrá como base fundamental en la ejecución de su servicio los principios de calidad, flexibilidad, servicio y confianza del cliente, razón por la cual, relaciona sus objetivos como bandera para la prestación de su servicio desde el back-office hasta front-office.



- A. Desarrollar análisis previos y posteriores a la ejecución de los recorridos para identificar las mejoras en la prestación del servicio, buscando una optimización en el coste-beneficio que se pueda brindar a los clientes e impactar a nuestras mujeres rurales.
- B. Identificar las tendencias y cambios del mercado para poder ser resilientes y actuar con rapidez, generando innovaciones y adaptándonos al marco del sector del turismo.
- C. Optimizar los tiempos de recorridos y actividades, mediante un análisis semanal de las rutas efectuadas, buscando puntos débiles y opciones de mejora para brindar un servicio sin contratiempos y adecuado para cada actividad a desarrollar.
- D. Generación de aliados estratégicos para la mejora continua de nuestro valor agregado, al involucrar nuevas opciones para nuestros clientes y mujeres, a través de relacionamientos claves en nuestra cadena de valor.

Basados en lo anterior, nuestro equipo de trabajo buscará ofrecer un servicio que genere alto grado de valor a nuestros clientes a través de la búsqueda constante de la innovación dentro del mercado del turismo, la optimización de los recursos y el tiempo en los recorridos para ser de nuestro servicio la mejor opción para cualquier persona.

6.2. Ficha técnica del servicio

Tabla 7. Ficha Técnica Recorrido Fúquene, Cund.

Nombre de servicio	<i>Fúquene y el tejido en junco</i>
Categoría	Turismo rural comunitario
Tipo	Actividades culturales, recorridos por el territorio
Localización	Municipio de Fúquene, Cundinamarca
Estacionalidad	Todo el año
Descripción	<p>Fúquene: La tejeduría en junco e inea es la actividad artesanal predominante en el municipio de Fúquene ubicado en las orillas de una hermosa laguna. Vamos a recorrer en lancha la laguna de Fúquene, donde mujeres artesanas nos enseñarán todo sobre esta planta y la importancia que ha tenido para su cultura de tejido.</p>
Locación	<p>Locación 1. Restaurante típico para desayuno</p> <p>Locación 2. Casa de mujer artesana del municipio</p> <p>Locación 3. Laguna de Fúquene e isla.</p> <p>Locación 4. Restaurante típico para almuerzo</p>
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo Rutas de Mujeres. - Artesanas locales
Servicios que incluye el recorrido	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transporte ida y regreso desde Bogotá 2. Desayuno 3. Café 4. Materiales para el tejido en junco 5. Clase sobre tejido en junco por parte de las mujeres artesanas 6. Paseo en lancha por la laguna de Fúquene. 7. Historias de la laguna de Fúquene, reconstruidas por mujeres del territorio. 8. Almuerzo 9. Póliza contra accidentes 10. Souvenir de Rutas de Mujeres: bolsa ecológica con imagen de Rutas de Mujeres. <p>No incluye:</p>

	UNIVERSIDAD EAN “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.” MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS	
---	--	---



	<ul style="list-style-type: none"> -Transporte hasta el punto de encuentro y desde el punto de encuentro hasta el lugar de vivienda. - Artesanías y productos elaborados por las mujeres artesanas que las y los visitantes deseen adquirir. - Servicios médicos por enfermedades no derivadas del servicio.
Calidad del servicio.	<p>Para garantizar la calidad de nuestros servicios se realizarán las siguientes acciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se realizarán capacitaciones a nuestras colaboradoras en habilidades blandas y a fines en las actividades que se ofrezcan. 2. Se realizarán encuestas a los clientes al final del recorrido, para poder identificar y desarrollar planes de mejora continua. 3. Se evaluará con los colaboradores los pro y contras del recorrido realizado durante los fines de semana, para desarrollar planes de mejora continua y gestiones del cambio. 4. Se identificarán posibles riesgos mediante una matriz, para prevenir cualquier inconveniente que afecte el desarrollo normal del recorrido.
Itinerario	<p>7:00 a.m. Salida de Bogotá. Punto de encuentro: éxito de la calle 170. 9:00 a.m. Llegada a Fúquene – Desayuno e introducción del recorrido. 10:00 a.m. Inicio de taller de tejido en junco 12:00 p.m. Recorrido en lancha por la laguna de Fúquene 1:30 p.m. Almuerzo 2:30 p.m. Regreso a Bogotá</p>

Nota. Elaboración propia de autores.

Ruta de Mujeres Cucunubá

Tabla 8. Ficha Técnica Recorrido Cucunubá, Cund.

Nombre de servicio	<i>Cucunubá y la tradición culinaria</i>
Categoría	Turismo rural comunitario
Tipo	Actividades culturales, recorridos por el territorio

	UNIVERSIDAD EAN “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.” MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS	
---	--	---

Localización	Municipio Cucunubá en Cundinamarca
Estacionalidad	Todo el año
Descripción	El municipio de Cucunubá nos mostrará la tradición culinaria de las mujeres de la región. Mujeres del municipio nos guiarán por su hermoso pueblo e invitarán a un almuerzo tradicional, cocinado en el fogón de leña de su casa, además contarán la historia que hay detrás de cada plato.
Locación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cucunubá: casco urbano 2. Finca de mujer rural
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo Rutas de Mujeres. - Cocineras locales
Servicios que incluye el recorrido	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transporte ida y regreso desde Bogotá 2. Café 3. Recorrido guiado por las mujeres, por el municipio de Cucunubá. 4. Refrigerio 5. Almuerzo 6. Explicación sobre los ingredientes, clase de cocina. historia de los platos. 7. Almuerzo 8. Souvenir de Rutas de Mujeres: bolsa ecológica con imagen de Rutas de Mujeres y material impreso con las recetas. <p>No incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Transporte hasta el punto de encuentro y desde el punto de encuentro hasta el lugar de vivienda. - Artesanías y productos elaborados por las mujeres artesanas que las y los visitantes deseen adquirir. - Servicios médicos por enfermedades no derivadas del servicio.
Calidad del servicio	Para garantizar la calidad de nuestros servicios se realizarán las siguientes acciones:

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se realizarán capacitaciones a nuestras colaboradoras en habilidades blandas y a fines en las actividades que se ofrezcan. 2. Se realizarán encuestas a los clientes al final del recorrido, para poder identificar y desarrollar planes de mejora continua. 3. Se evaluará con los colaboradores los pro y contras del recorrido realizado durante los fines de semana, para desarrollar planes de mejora continua y gestiones del cambio. 4. Se identificarán posibles riesgos mediante una matriz, para prevenir cualquier inconveniente que afecte el desarrollo normal del recorrido.
Itinerario	<p>8:00 a.m. Salida de Bogotá. Punto de encuentro: éxito de la calle 170.</p> <p>10:00 a.m. Llegada a Cucunubá, recorrido guiado por el casco urbano del municipio, por las mujeres del municipio que participan en el proyecto.</p> <p>10:30 a.m. Llegada a la finca de mujeres cocineras, recorrido por la finca e introducción de los platos que se están preparando, explicación de los ingredientes, historias de las preparaciones, recetas y práctica de algunas técnicas como pilar el trigo.</p> <p>1:00 p.m. almuerzo</p> <p>3:00 p.m. cierre de la actividad y regreso a Bogotá</p>

Nota. Elaboración propia de autores.

Ruta de Mujeres Sutatausa

Tabla 9. Ficha Técnica Recorrido Sutatausa, Cund.

Nombre de servicio	<i>Sutatausa, cuna de una tradición textil</i>
Categoría	Turismo rural comunitario
Tipo	Actividades culturales, recorridos por el territorio
Localización	Municipio de Sutatausa
Estacionalidad	Todo el año



Descripción	<p>La tradición textil en Sutatausa está a la cabeza de las mujeres. Allí, junto a mujeres tejedoras, recorreremos las estaciones de lana, empezando por esquilar una oveja, continuando por el hilado y terminando por hacer nuestro propio tejido. Conoceremos cómo se prepara el chocolate de chucula, bebida tradicional indígena, cuya receta es protegida por las mujeres del campo. Además, aprenderemos sobre la lana virgen, una fibra natural de animal, de contextura delgada y fina, de color blanco, negro y gris. Esta lana requiere de un proceso de adecuación previo a su utilización en la fabricación de productos. Algunos consideran este proceso como un oficio independiente de la tejeduría, el cual recibe el nombre de hilandería.</p>
Locación	<ol style="list-style-type: none">1. Plaza principal de Sutatausa o Museo Municipal (depende del clima)2. Finca de mujer artesana3. Peñon de Sutatausa
Responsables	<ul style="list-style-type: none">- Equipo Rutas de Mujeres.- Artesanas locales.
Servicios que incluye el recorrido	<ol style="list-style-type: none">1. Transporte ida y regreso desde Bogotá2. Café3. Desayuno4. Recorrido guiado de arte rupestre.5. Materiales para aprender sobre el hilado y el tejido.6. Esquilado de oveja7. Conversatorio sobre el hilado y el tejido: explicación del proceso de la lana, desde esquilar, hasta el hilado y el teñido de las lanas, y por último el tejido.8. Almuerzo9. Refrigerio con chocolate de chucula. <p>Souvenir de Rutas de Mujeres: bolsa ecológica con imagen de Rutas de Mujeres.</p> <p>No incluye:</p> <ul style="list-style-type: none">-Transporte hasta el punto de encuentro y desde el punto de encuentro hasta el lugar de vivienda.

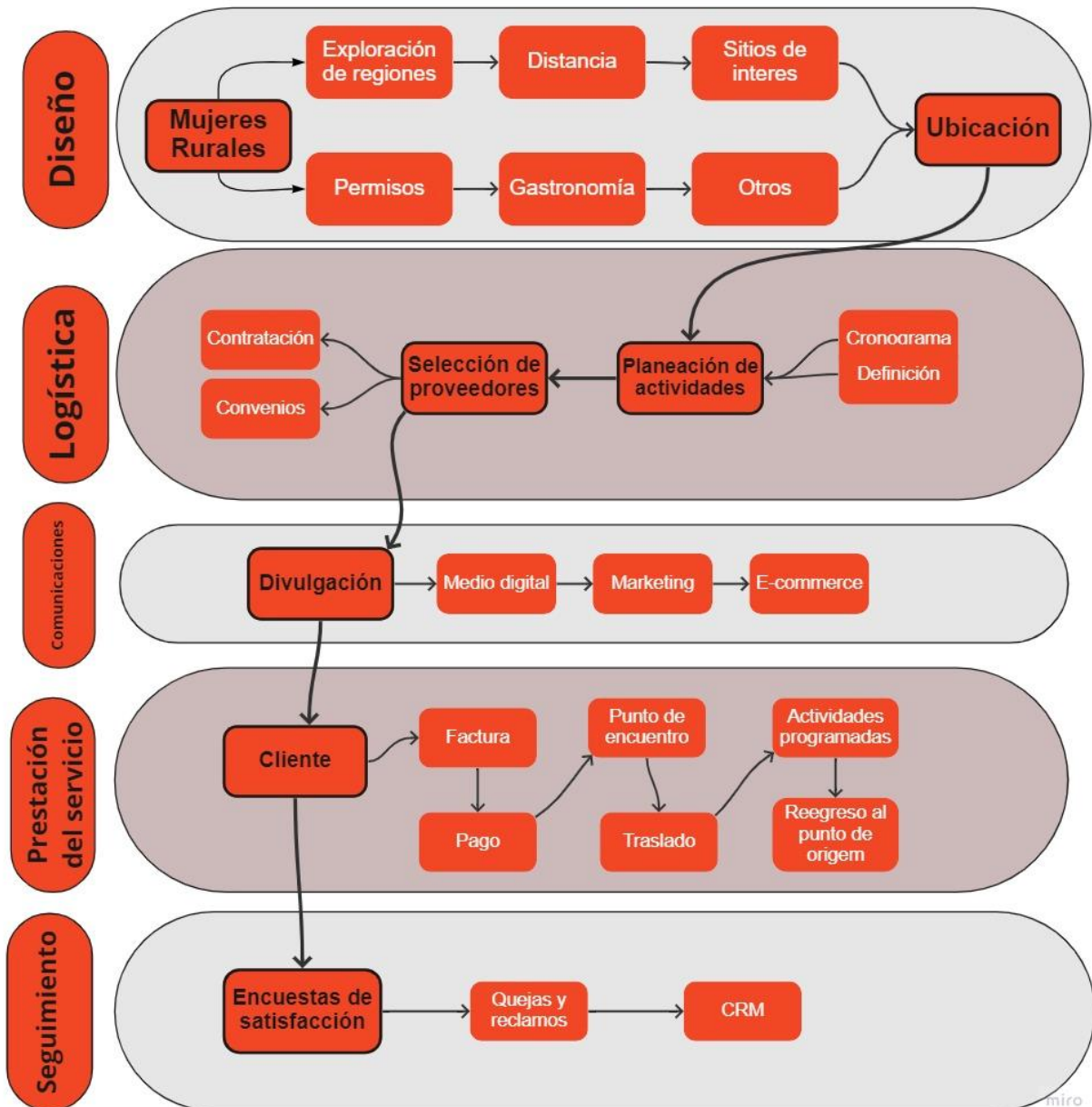


	<ul style="list-style-type: none">- Artesanías y productos elaborados por las mujeres artesanas que las y los visitantes deseen adquirir.- Servicios médicos por enfermedades no derivadas del servicio.
Calidad del servicio.	<p>Para garantizar la calidad de nuestros servicios se realizarán las siguientes acciones:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Se realizarán capacitaciones a nuestras colaboradoras en habilidades blandas y a fines en las actividades que se ofrezcan.2. Se realizarán encuestas a los clientes al final del recorrido, para poder identificar y desarrollar planes de mejora continua.3. Se evaluará con los colaboradores los pro y contras del recorrido realizado durante los fines de semana, para desarrollar planes de mejora continua y gestiones del cambio.4. Se identificarán posibles riesgos mediante una matriz, para prevenir cualquier inconveniente que afecte el desarrollo normal del recorrido.
Itinerario	<p>7:00 a.m. Salida de Bogotá. Punto de encuentro: éxito de la calle 170.</p> <p>9:00 a.m. Llegada a plaza central de Sutatausa, explicación del recorrido. Desayuno.</p> <p>9:30 a.m. Caminata a pinturas rupestres guiada las mujeres del municipio.</p> <p>11:00 a.m. Desplazamiento hasta la finca de una de las mujeres artesanas e inicio de taller sobre hilado y tejido (durante esta jornada se hará el esquilado de la oveja).</p> <p>1:00 p.m. Almuerzo</p> <p>2:00 p.m. continuidad de la actividad.</p> <p>3:30 p.m. Charla sobre la chúcarola, origen, historia, ingredientes y recetas. Refrigerio con chúcarola.</p> <p>4:30 p.m. Cierre de la actividad y regreso a Bogotá.</p>



Nota. Elaboración propia de autores.

6.3. Descripción del proceso

Ilustración 20. Descripción del proceso de Rutas de Mujeres.



Nota. Elaboración propia de autores.

	<p>UNIVERSIDAD EAN</p> <p>“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.”</p> <p>MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS</p>	
---	--	---

El primer y más importante paso en el desarrollo del proceso de Rutas de Mujeres es el diseño de los recorridos turísticos. Este paso es clave porque en él se establecen las alianzas con las mujeres rurales que participarán en los recorridos, se explorarán los territorios y se identificarán cuáles son los elementos propios de la cultura local y del conocimiento de las mujeres locales, que deben resaltarse y mostrarse durante los recorridos que se desarrollen.

Una vez se han diseñado los recorridos, debe iniciarse el momento de preparación que garantizará que el desarrollo logístico de cada recorrido será adecuado y acorde con la apuesta de brindar servicios turísticos de calidad. Para esto se requiere identificar y seleccionar a los proveedores y definir el cronograma de actividades y de recorridos.

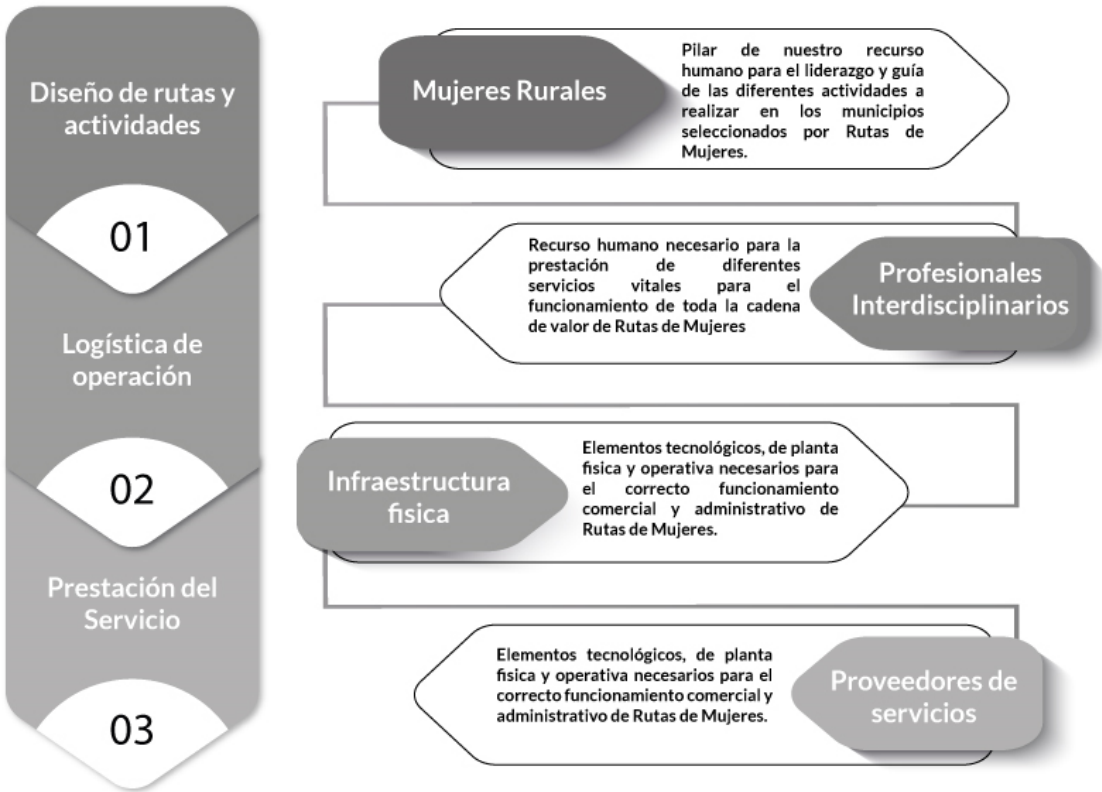
Las acciones de divulgación que se desarrollarán en el momento de comunicaciones son el primer acercamiento que se tendrá con el cliente. A través de las acciones de divulgación y marketing, se promocionarán los servicios turísticos de Rutas de Mujeres para atraer clientes e incentivar la adquisición de los recorridos turísticos. Las estrategias de marketing se harán a través de redes sociales, página web, medios especializados, apps de turismo, entre otros, y la venta se hará a través de una plataforma de e-commerce que facilite el proceso de compra a los clientes.

Otro paso fundamental en el proceso de Rutas de Mujeres es de la prestación del servicio. Durante este momento se desarrollan los recorridos turísticos diseñados anteriormente y se implementan las acciones logísticas preparadas para garantizar los estándares de calidad ofrecidos. La prestación del servicio es clave, pues es aquí donde se hace visible ante los clientes la propuesta de valor prometida durante la estrategia de mercadeo. Para este momento clave mantener la calidad del servicio al cliente, cumplir con los horarios establecidos, entregar insumos como alimento y materiales de calidad, y desarrollar metodologías que garanticen el acercamiento y la creación de vínculos con las mujeres rurales.



Para finalizar el proceso del modelo de negocio de Rutas de Mujeres, se propone realizar un proceso de seguimiento a los clientes a través de encuestas de satisfacción que permitan tener una retroalimentación del servicio brindado, un mecanismo de quejas y reclamos, y la aplicación de estrategias de CRM que permitan tener una relación sostenida con los clientes incentivando la adquisición de nuevos planes y su recomendación a nuevos clientes a través de la voz a voz. Los servicios turísticos entregados se regirán bajo los estándares de calidad establecidos en la Norma Técnica NTS- TS sectorial colombiana 003 enmarcadas en ámbito de la sostenibilidad turística.

6.4. Suministros

Ilustración 21. Fase de suministros de Rutas de Mujeres.



Nota. Elaboración propia de autores.

	<p>UNIVERSIDAD EAN</p> <p>“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.”</p> <p>MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS</p>	
---	--	---

Para nuestros recorridos son necesarios los siguientes suministros:

- **Fase de Diseño:** Para establecer los lugares y actividades de cada recorrido a ofrecer, se hace necesario contar con un personal de mujeres líderes junto con un servicio de transporte para los profesionales que hagan parte de las visitas a campo y, un recurso monetario para viáticos en los gastos administrativos y operativos que sean necesarios durante el diseño de dichos recorridos.

- **Fase logística:** Requerimos de personal profesional de diferentes áreas (contabilidad, marketing, recursos humanos) para promover nuestros servicios dentro del mercado y lograr generar el CRM a nuestros clientes, de igual manera, un punto en físico con dotación de inmuebles y elementos de oficina y computo para establecer nuestro centro de operaciones y atención al usuario.

- **Fase prestación del servicio:** Durante el desarrollo de los recorridos con clientes, es necesario contar con proveedores de transporte (en caso de emergencia) para el desplazamiento de los usuarios y personal staff a los sitios a visitar, un equipo de mujeres rurales que liderarán y guiarán las actividades gastronómicas y artesanales durante los recorridos, un equipo transversal de profesionales para la coordinación del cronograma propuesto, un servicio de plataforma e-commerce para ventas y pagos por medios electrónicos y diferentes trámites para los permisos que las entidades estatales requieran para el desarrollo de estas actividades.

6.5. Capacidad instalada

La capacidad instalada en la prestación del servicio tiene en cuenta factores como: los recursos físicos, humanos, tecnológicos, bienes raíces, maquinaria y equipos, para poder procesar la materia prima e insumos relacionados hasta transformarla en el servicio (Gañas,

2013). Por lo cual, Rutas de Mujeres para dar cumplimiento a sus proyecciones de ventas y recorridos, hace la revisión de su capacidad, en concordancia con lo propuesto en sus objetivos operacionales y financieros.

Los recursos humanos que Rutas de Mujeres se establece bajo el organigrama propuesto, en donde, contamos con la colaboración de aproximadamente siete perfiles, entre coordinadora general hasta las guías locales. Permittiéndonos atender alrededor de treientos dieciocho (318) viajes proyectados para el 2023. Respecto a los recursos tecnológicos, se estima contar con equipos de cómputo y telecomunicación, para los cargos en contacto directo con nuestros clientes, tales como computadores, impresora, teléfono celular, y lo adjunto a ello, planes de datos y minutos, papelería y accesorios de ergonomía.



Por último, contaremos con una oficina de punto fijo que, estará amoblada para la atención de nuestros clientes y operatividad de los colaboradores, permitiéndonos tener un centro de operaciones que permita la coordinación y ejecución en logística de los recorridos (318) con cerca de tres mil ciento ochenta (3180) turistas durante el primer año de operación.

6.6. Procesos de investigación y desarrollo

Ilustración 22. Proceso de investigación y desarrollo.





Nota. Elaboración propia de autores.

	<p>UNIVERSIDAD EAN</p> <p>“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.”</p> <p>MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS</p>	
---	--	---

El sector turismo en Colombia es un mercado muy competitivo, razón por la cual, para poder obtener una participación considerable con nuestros servicios, debemos considerar diferentes actividades y acciones que nos permitan una evolución constante en el ofrecimiento de experiencias, pues caminamos más hacia un sistema donde lo que se valoran son las emociones y el invento de historias para producirlas (Álvarez Sousa, y otros, 2008).

Por lo anterior, seguiremos el Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación, en donde buscaremos implementar una innovación incremental en la organización, definida como *“pequeños cambios dirigidos a aumentar la funcionalidad de un producto o servicio sin modificar su esencia”*, lo citan de Teece, 2010, los autores Velásquez, Pino, Restrepo y Viana en su artículo *“Innovación en empresas: estado del arte considerando tendencias para su implementación”* (Restrepo, Martínez, Zapata, & Rúa, 2018). Con dicha propuesta, buscaremos dar una constante mejora a Rutas de Mujeres con algunos tipos de innovación como, producto/servicio, mercadotécnica y organizacional (OCDE y Eurostat, 2005), abarcando así, nuestras áreas comerciales y de marketing, el equipo integral que hemos propuesto y el enfoque de buscar mejorar la experiencia en nuestro servicio y, en un futuro poder llegar a ampliar nuestro portafolio de servicios y productos.

Ahora bien, basados en nuestra línea de desarrollo sostenible, buscamos generar estos tipos de innovación en los tres pilares, social, ambiental y económico, por ello, es importante participar en eventos que muestren los avances tecnológicos y de servicios en el sector del turismo, como congresos, ferias, conferencias, etc. De igual manera, desarrollar una investigación aplicada de la mano con las instituciones de educación superior, apoyando e incentivando a jóvenes investigadores a mejorar el ofrecimiento de nuestros servicios. Por último, es importante que nuestro equipo de trabajo, tengan una cultura de innovación, por ello enfocaremos nuestro esfuerzo en recopilar y analizar las ideas de nuestros colaboradores, con el objetivo de mejorar los procesos y cada etapa que integra nuestro servicio.

	<p>UNIVERSIDAD EAN</p> <p>“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.”</p> <p>MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS</p>	
---	--	---

7. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

7.1. Análisis estratégico

Misión

Generar oportunidades laborales a las mujeres rurales de Colombia, fortaleciendo sus iniciativas económicas y mejorando su calidad de vida, mediante el ofrecimiento de servicios de turismo rural y comunitario con aprendizaje en actividades textiles, gastronómicas y artísticas a turistas nacionales e internacionales.

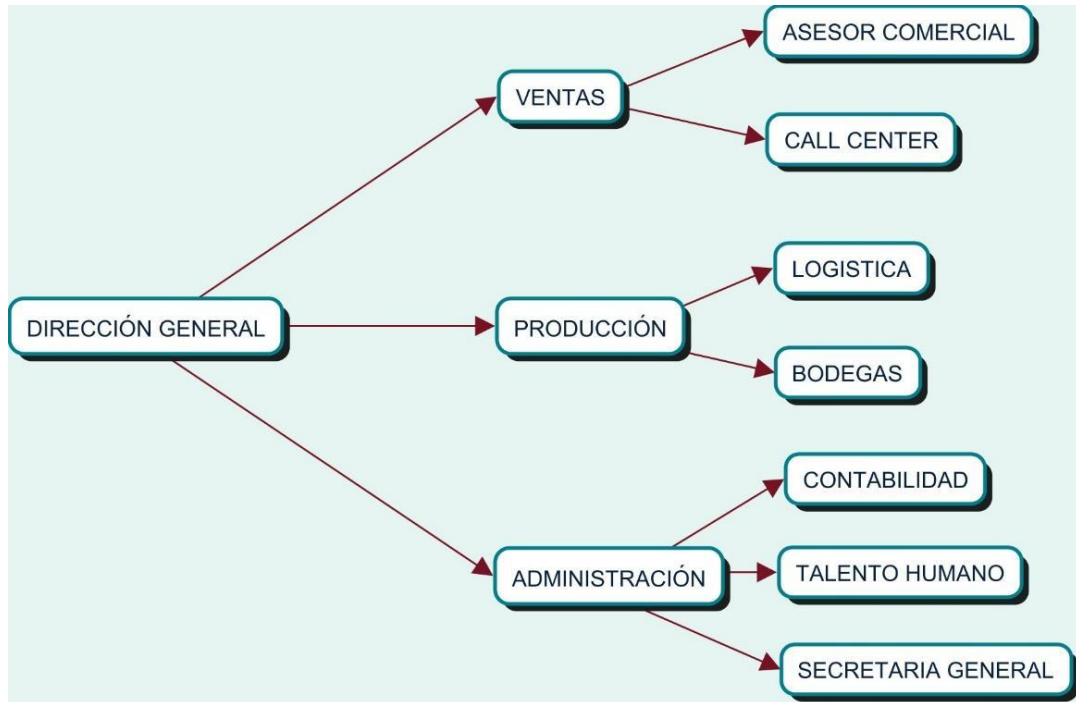
Visión

Para el 2027, Rutas de mujeres será una empresa reconocida a nivel nacional en el sector del turismo, por impactar y mejorar la calidad de vida de trescientas mujeres rurales a nivel nacional, con el mínimo impacto ambiental en los ecosistemas utilizados en las rutas y, por desarrollar un modelo integral de turismo sostenible en Colombia.

7.2. Estructura organizacional

Basándonos en lo establecido por la Guía del PMBOK Séptima edición, en donde los proyectos que utilizan métodos adaptativos tienden a tener una estructura plana y pueden operar con equipos de proyecto auto-organizados (Project Management Institute, 2021); Rutas de Mujeres implementará una estructura organizacional horizontal, puesto que una de las principales ventajas que tiene la utilización de la estructura horizontal se basa en que permite que las organizaciones pueden diferenciarse entre otras, debido a que pueden responder con rapidez a los cambios que genera el entorno, ya que mediante el uso de esta dimensión se cuenta con un talento humano eficiente. (Ulloa, Masacon, & Rodríguez, 2019).

Ilustración 23. Ejemplo estructura organizacional horizontal (plana).



Nota. Elaboración propia de autores.

Debido a la eliminación de mandos medios y, burocracia sustancial, consideramos que esta estructura nos permitirá apoyar la toma de decisiones importantes en sintonía con nuestro equipo de trabajo. De igual manera, nos permite implementar y fortalecer una cultura organizacional basada en la cooperación, la excelencia y el sentido de pertenencia de Rutas de Mujeres.

7.3. Perfiles y funciones

Con lo anterior mencionado, tendremos un equipo multidisciplinario que nos permitirán ofrecer un servicio óptimo y siendo el eje principal nuestras mujeres rurales. A continuación, describiremos los perfiles y funciones que necesitaremos para la puesta en marcha:

Ilustración 24. Perfiles y funciones de Rutas de Mujeres.

PERFIL	FUNCIÓN
Coordinadora General	Encargada de la dirección general de la organización, será la responsable de velar por el cumplimiento de los objetivos estratégicos, metas e indicadores propuestos para alcanzar la visión de Rutas de Mujeres.
Contador	Encargado de la contabilidad general de la organización, creación del balance general, estados financieros y velar por la sustentabilidad económica de Rutas de Mujeres.
Sostenibilidad e Innovación	Encargado de cumplir con los indicadores y enfoques de sostenibilidad propuestos para cada proyecto y, desarrollar procesos de innovación y desarrollo para la mejora continua de nuestros servicios.
Mercadeo y gestión de alianzas	Encargada del diseño y desarrollo de la estrategia de mercadeo, ventas y posicionamiento de la marca. Además, se encargará de gestionar alianzas con actores estratégicos.
Asesor Comercial	Encargado de la realización de ventas, la atención al cliente, la documentación administrativa y contable y de apoyar el desarrollo logístico de cada proyecto.
Coordinadora de recorridos	Acompañarán los recorridos desde su salida en Bogotá, garantizarán el cumplimiento de los itinerarios y la seguridad de los clientes. Se estima contratar a 3 coordinadoras de recorridos al mes. Cada recorrido tendrá el acompañamiento de una coordinadora.
Tallerista	Mujeres rurales integrantes de las comunidades a las que visitaremos. Serán las encargadas de líderes los recorridos en el territorio, compartir los conocimientos sobre las prácticas artesanales que se difundirán.
Guía Local	Serán las encargadas de guiar los recorridos por los lugares relevantes de las rutas dando contexto histórico económico y social.

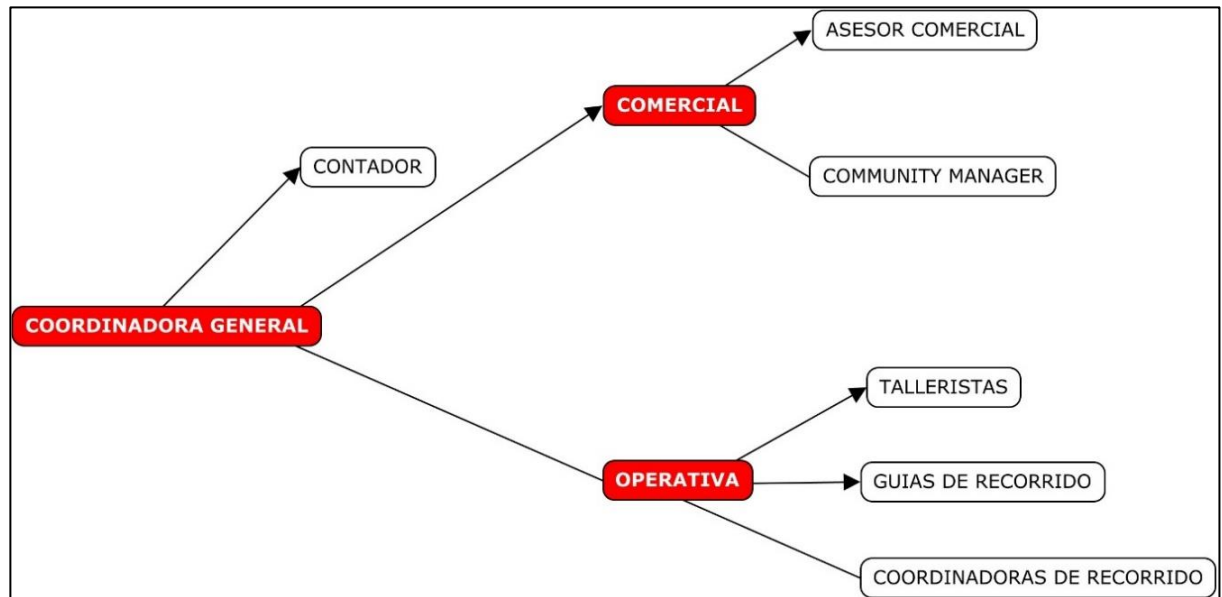
Nota. Elaboración propia de autores.



7.4. Organigrama

Es de resaltar que, una de las características principales de este organigrama es ser más moldeables, es decir se toman las decisiones acordes a los aspectos de mayor relevancia lo que da paso a que la empresa ofrezca un buen servicio al cliente (Ulloa, 2019), por lo cual, consideramos sea una ventaja competitiva a mediano plazo.

Ilustración 25. Organigrama Rutas de Mujeres.



Nota. Elaboración propia de autores.

7.5. Factores clave de la gestión del talento humano



Ilustración 26. Factores clave de la gestión del talento humano.



Nota. Elaboración propia de autores, utilizando gráficos de freepik.com

Para Rutas de Mujeres los factores clave de la gestión del talento humano serán principalmente seis, en los cuales se abarca desde el interés propio del colaborador hasta su adaptación a los cambios constantes que abarca el sector del turismo en Colombia, así podemos llegar a brindar un ambiente de trabajo que promueva la eficacia de nuestros colaboradores y el sentido de pertenencia a la organización y la misión definida.

La **Gestión del Cambio**, se puede entender que un cambio organizacional afecta de manera directa las raíces biográficas y emocionales y la

	<p>UNIVERSIDAD EAN</p> <p>“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.”</p> <p>MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS</p>	
---	--	---



carrera profesional de las personas involucradas, de su identidad individual y de su posición social (Zimmermann, 2000), por lo cual, Rutas de mujeres ante un posible cambio en su proceso a causa de factores internos y/o externos de la industria del turismo, deberá realizar una estrategia que consiste en una labor de comunicación, cautelosa y a veces lenta, para preparar la apertura y la entrada hacia un posible cambio (Zimmermann, 2000), gestionando la opinión personal y comportamiento profesional de cada uno de nuestros colaboradores.

La **Definición de Roles**, consiste en una descripción del puesto es una herramienta útil y en lenguaje sencillo que explica las tareas, los deberes, la función y las responsabilidades de un puesto (Society for Human Resource Management, 2015), permitiendo aclara cualquier tipo de duda respecto a su función, alcance y toma de decisiones, de igual manera, nos ofrece una guía para la carrera profesional de nuestros empleados, identificando capacitaciones y ciclos de educación transversales a toda la organización.

La **Propuesta de valor**, consiste en entender las necesidades personales y profesionales de nuestros colaboradores y poder contribuir a ello, por lo cual, Rutas de Mujeres pasará a hacer un aliado estratégico para cada uno, obteniendo la mejor experiencia y habilidades de cada colaborador al generar ese fortalecimiento del sentido de pertenencia y colaboración.

En la **Gamificación**, Rutas de Mujeres pretende capacitar a sus colaboradores de manera dinámica con un enfoque profesional, permitiendo a los participantes *aprender-haciendo*, mediante el uso de tecnologías y elementos que logran ambientes de aprendizaje amigables y motivantes, que incluso pueden trascender la educación e impactar áreas organizacionales y sociales. (Vásquez & López, 2020). Las temáticas de capacitación estarían enfocadas en el fortalecimiento de habilidades blandas, CRM y, atención al usuario.

Para el **Reconocimiento**, buscaremos incentivar el rendimiento y buenas acciones de nuestros colaboradores, a través de un Sistema de Recompensas y Reconocimientos (R&R-

	<p>UNIVERSIDAD EAN</p> <p>“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.”</p> <p>MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS</p>	
---	--	---

Rewards and Recognition, por sus siglas en ingles), promoviendo una cultura de competencia sana y, sobre todo de fortalecimiento del trabajo realizado a diario por cada una de las personas de la organización. Es de resaltar que, aquí estarán incluidas -como en todos los factores clave- las mujeres rurales.



Por último, la **Cultura Organizacional**, juega un papel fundamental en la organización al soportar la identidad que nuestros colaboradores proyectarán a nuestros clientes. Las mujeres rurales serán pieza clave en la creación, implementación y fortalecimiento de esta, al ser parte activa de su creación bajo los valores de proactividad, servicio y, calidad.

7.6. Esquema de gobierno corporativo

Las empresas modernas aplican nuevas tendencias de liderazgo y gestión a fin de funcionar con una estructura organizacional sólida, versátil y fundada en procesos y procedimientos sofisticados, en ese sentido, sobresale un modelo relevante para la dirección de una empresa como lo es el gobierno corporativo, el cual se define como un sistema de dirección interna de la organización privada o pública por medio del cual se establecen las reglas que gobiernan la operación y la gestión general y específicamente se enfoca en la manera en que se controlan, administran y conducen las relaciones de poder (Sociedades, s.f.).

Atendiendo el concepto anterior, Rutas de Mujeres desplegará un gobierno corporativo conformado de la siguiente forma:

- a) Comité directivo integrado por los 3 inversionistas principales.
- b) La empresa contará con una coordinadora general quien presenta rendición de cuentas y gestión al comité directivo.
- c) Comité interdisciplinario de trabajo (comité directivo y gerencia) donde se tomarán las decisiones respectivas.

	<p>UNIVERSIDAD EAN</p> <p>“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.”</p> <p>MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS</p>	
---	--	---

De la gestión del gobierno corporativo se obtendrán los estatutos, manuales de funciones, procesos y procedimientos, reglamento interno de trabajo y la doctrina financiera para el adecuado funcionamiento de la empresa.

7.7. Aspectos legales

Toda empresa antes de iniciar el despliegue de sus estrategias con ocasión al modelo de negocio, deben concentrarse inicialmente en la forma jurídica en que va funcionar, ello implica la responsabilidad a la que se enfrenta interna y externamente, debido al impacto frente al consumidor y las perspectivas sociales, ambientales, culturales, políticas y geográficas. Por lo tanto, Rutas de Mujeres deberá adelantar la gestión pertinente que dé cumplimiento a los siguientes aspectos generales y propios de la actividad turística en Colombia:

- a) Trámites ante la DIAN
- b) Gestión Cámara de comercio
- c) Dar alcance al marco normativo de que trata la Ley 300 de 1996, Ley General del Turismo, a su vez que el Registro Nacional de Turismo que establece el decreto 504 de 2003 y los procedimientos sancionatorios para los prestadores de servicios turísticos establecidos en el decreto 2074 de 2003.



7.8. Estructura jurídica y tipo de sociedad.

La selección de la forma jurídica y su estructura obedecen a un análisis que Rutas de Mujeres realizó a la normatividad comercial en Colombia, de donde se exponen los siguientes aspectos de los que trata la tabla N°9.

Tabla 10. Forma y estructura jurídica de una empresa.

FORMA Y ESTRUCTURA JURIDICA DE UNA EMPRESA EN COLOMBIA		
VARIABLE	FORMA	DESCRIPCION
Por actividad	Sector primario	Obtención de utilidades a partir de los productos de la naturaleza
	Sector secundario	Transformación de materias primas en otros bienes
	Sector terciario	Comercio de bienes o servicios con actividades de distintos orígenes
Por origen de capital	Estatal	Comprende todas las empresas comerciales del Estado o de economía mixta, donde el estado tiene participación mayoritaria
	Privada	Todas las empresas cuyos recursos para su conformación y funcionamiento obedecen a inversionistas naturales o jurídicos, donde hay lucro para los mismos.
Por tamaño	Microempresa	La conforman hasta 10 empleados
	Pequeña	La conforman entre 11 y hasta 50 empleados
	Mediana	La conforman entre 51 y hasta 200 empleados
	Gran empresa	La conforman más de 50 empleados
Por su forma jurídica (Empresa individual)	Empresa comercial o comerciante	Todo individuo de la raza humana que realiza una actividad comercial
	Empresa unipersonal	Forma jurídica para la realización de actividades económicas porp arte es una persona natural o jurídica
Por su forma jurídica (sociedades comerciales)	Sociedad por acciones simplificadas	La constituyen una o más personas a través de documento privado
	Limitada	Esta forma jurídica de sociedad es conformada por un capital dividido en cuotas sociales de valor diferente, contiene títulos innegociables y no tiene acciones nominales
	Colectiva	Los oscioes pagan las deudas de su propio patrimonio, si la empresa quiebra
	Comandita simple	Sociedad donde hay socios gestores y socios inversionistas o comanditarios no ejercen la administración ni el desarrollo del negocio
	Anónima	Este forma jurídica se compone de un mínimo de cinco accionistas resonden gasta el porcentaje de participación que tienen dentro de dicha sociedad
	En comandita por acciones	Esta forma jurídica opera bajo la responsabilidad de los socios gestores en todos los ambitos de la operación del negocio, en tanto los socios capitalistas responden por sus aportes nada más

Nota. Elaboración propia de autores.

	UNIVERSIDAD EAN “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.” MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS	
---	--	---

Conforme a los datos de la tabla anterior, Rutas de Mujeres conforma su estructura jurídica según lo evidenciado en la tabla N°11:

Tabla 11. Estructura jurídica de Rutas de Mujeres.

ESTRUCTURA JURÍDICA DE RUTAS DE MUJERES	
VARIABLE	FORMA
Por actividad	Sector terciario
Por origen de capital	Privada
Por su tamaño	Pequeña
Por su forma jurídica (sociedades comerciales)	Sociedad por acciones simplificadas

Nota. Elaboración propia de autores.

De lo anterior se destaca que la forma jurídica de Rutas de Mujeres es una S.A.S. (Sociedad por Acciones Simplificadas), este tipo de forma jurídica permite a la empresa alternar varias actividades económicas si así lo decide el comité directivo, además de limitar las responsabilidades de los inversionistas y la autonomía para establecer las reglas que más beneficien al negocio.

8. ASPECTOS FINANCIEROS.

8.1. Objetivos financieros

Los objetivos financieros pretenden explicar de forma numérica (económica), cada una de las variables que hacen parte del modelo de negocio, su estrategia comercial y de mercadeo, permitiendo comunicar a inversionistas, empleados, clientes, proveedores y demás interesados, el comportamiento de los recursos y la evaluación del negocio, de esta manera tomar las acciones de mejora que permitan hacer prospero, sostenible y rentable el proyecto.

Es por ello por lo que Rutas de Mujeres, ha establecido objetivos financieros que permitan constantemente informar el estado del negocio a partir de:

- Garantizar la sostenibilidad financiera del negocio
- Aumentar y diversificar los ingresos
- Análisis del flujo de caja y punto de equilibrio
- Aumentar los destinos y planes turísticos
- Realizar los estados financieros de resultado y su análisis

8.2. Supuestos económicos

Rutas de Mujeres ha realizado proyecciones financieras a partir de un modelo de ventas con una cantidad de cliente anuales que, garanticen ingresos viables para la sostenibilidad, crecimiento y, el posicionamiento dentro del mercado, lo que deriva unos resultados que pronostiquen el retorno de la inversión.

El análisis de inflación se toma como base, con el fin de estimar las proyecciones de ingreso, por consiguiente, tendríamos los siguientes porcentajes estimados dada la tabla N°12:

Tabla 12. Supuestos económicos.

SUPUESTOS ECONÓMICOS - IPC				
AÑO	2024	2025	2026	2027
INFLACIÓN	8,0%	7,0%	6,0%	5,0%
VARIACIÓN	0,0%	-12,5%	-14,3%	-16,7%
ACUMULADA				-10,9%

Nota. Elaboración propia de autores.

Se proyecta una inflación en el 2024 con un 8%, cerrando el año 2027 con una disminución de la inflación al 5%, lo que significa una variación acumulada de -10.9%, que representa una mejora en el poder adquisitivo de las personas y su calidad de vida de cara a la posibilidad real para adquirir planes turísticos.



8.3. Proyección de ventas

Con base a un análisis de la capacidad inicial de operación y derivado del estudio donde se evidenció que los días de preferencia para tomar el servicio son los sábados y días festivos, por lo anterior se realizó un análisis de los días potenciales para ofrecer el servicio, arrojando que en el año 2023 se realizarán aproximadamente 318 viajes, distribuidos en cada uno de los planes ofertados según lo muestra la tabla N°13:

Tabla 13. Número de recorridos Rutas de Mujeres

SERVICIOS	N. RECORRIDOS												TOTAL VIAJES
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Ruta A Fuquene	0	8	9	12	10	10	12	10	8	10	10	7	106
Ruta B Cúcunba	0	8	9	12	10	10	12	10	8	10	10	7	106
Ruta C Sutatausa	0	8	9	12	10	10	12	10	8	10	10	7	106
TOTAL CAPACIDAD DE VIAJE 2023													318

Nota. Elaboración propia de autores.

Con base a la información anterior, se estima vender 3.180 planes turísticos que trata la tabla N°14, proyectando un promedio de ventas de planes por ruta de 10 personas, dicho número de personas (clientes) se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 14. Capacidad de ventas año 2023.

Mes	Ruta A Fuquene		Ruta B Cúcunba		Ruta C Sutatausa		Capacidad total días	Total personas A	Total personas B	Total personas C	Total personas año
	Capacidad días	Personas	Capacidad Días	Personas	Capacidad Días	Personas					
Enero	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Febrero	8	10	8	10	8	10	8	80	80	80	240
marzo	9	10	9	10	9	10	9	90	90	90	270
abril	12	10	12	10	12	10	12	120	120	120	360
mayo	10	10	10	10	10	10	10	100	100	100	300
junio	10	10	10	10	10	10	10	100	100	100	300
julio	12	10	12	10	12	10	12	120	120	120	360
agosto	10	10	10	10	10	10	10	100	100	100	300
septiembre	8	10	8	10	8	10	8	80	80	80	240
octubre	10	10	10	10	10	10	10	100	100	100	300
noviembre	10	10	10	10	10	10	10	100	100	100	300
diciembre	7	10	7	10	7	10	7	70	70	70	210
Total	106	110	106	110	106	110	106	1060	1060	1060	3180

Nota. Elaboración propia de autores.

Dados los resultados de la tabla N°13 y tabla N°14, se efectúan las proyecciones para los años 2023 a 2027 según lo que muestra la tabla N°15:

Tabla 15. Crecimiento económico Rutas de Mujeres.

CRECIMIENTO ECONOMICO					
Crecimiento porcentual en ventas (cantidad)		3%	3%	3%	3%
Mes	2023	2024	2025	2026	2027
Enero	-	-	-	-	-
Febrero	240	247	255	262	270
marzo	270	278	286	295	304
abril	360	371	382	393	405
mayo	300	309	318	328	338
junio	300	309	318	328	338
julio	360	371	382	393	405
agosto	300	309	318	328	338
septiembre	240	247	255	262	270
octubre	300	309	318	328	338
noviembre	300	309	318	328	338
diciembre	210	216	223	229	236
Total	3.180	3.275	3.374	3.475	3.579
valor en ventas	692.052.800	769.839.535	848.440.151	926.326.957	1.001.822.604
% de incremento en ventas		11%	10%	9%	8%

Nota. Elaboración propia de autores.

La proyección anual de crecimiento en cantidad de ventas de planes anuales es del 3%, Rutas de Mujeres habrá aumentado en número de clientes, en un promedio de 100 personas más por año, lo que se estima garantizará el flujo de ingresos y ventas planeadas de la siguiente manera:

Servicio Ruta A: Fúquene. Basado en la capacidad de operación de Rutas de Mujeres y teniendo en cuenta la proyección de ventas junto al equipo administrativo y de planeación, se tiene una estimación de 106 recorridos durante el año 2023 con un promedio de 10 turistas en cada ruta. Dando como resultado un total anual de 1060 turistas, que pagarán un precio de \$224.990, por persona. Dicho precio de venta ofertado fue obtenido bajo un análisis

de precios unitarios que incluyen costos administrativos y una utilidad estimada, según se detallará en el módulo de gastos administrativos y costos, ver tabla N°15:

Tabla 16. Análisis de ventas Fúquene año 1.

Ingresos		Ruta A Fuquene		
Precio	\$ 224.990			
Mes	Capacidad días	Personas	Total personas A	Precios
Enero	0	0	0	\$ -
Febrero	8	10	80	\$ 17.999.200
marzo	9	10	90	\$ 20.249.100
abril	12	10	120	\$ 26.998.800
mayo	10	10	100	\$ 22.499.000
junio	10	10	100	\$ 22.499.000
julio	12	10	120	\$ 26.998.800
agosto	10	10	100	\$ 22.499.000
septiembre	8	10	80	\$ 17.999.200
octubre	10	10	100	\$ 22.499.000
noviembre	10	10	100	\$ 22.499.000
diciembre	7	10	70	\$ 15.749.300
Total	106	110	1060	\$ 238.489.400

Nota. Elaboración propia de autores.

Servicio Ruta B: Cucunubá, de igual forma se tuvieron en cuenta las mismas variables para la Ruta A, por lo cual se estima que para Cucunubá se realicen 106 rutas en el año 2023 con un promedio de 10 turistas en cada recorrido, para un total anual de 1060 turistas, con un precio por persona de \$194.900 pesos colombianos. Dicho precio de venta ofertado fue obtenido bajo un análisis de precios unitarios que incluyen costos administrativos y una utilidad estimada, según se detallará en el módulo de gastos administrativos y costos, ver tabla N°17:

Tabla 17. Análisis de ventas Cucunubá año 1.

Ingresos		Ruta B Cúcnuba		
Precio		\$ 194.900		
Mes	Capacidad Días	Personas	Total personas B	Precios
Enero	0	0	0	\$ -
Febrero	8	10	80	\$ 15.592.000
marzo	9	10	90	\$ 17.541.000
abril	12	10	120	\$ 23.388.000
mayo	10	10	100	\$ 19.490.000
junio	10	10	100	\$ 19.490.000
julio	12	10	120	\$ 23.388.000
agosto	10	10	100	\$ 19.490.000
septiembre	8	10	80	\$ 15.592.000
octubre	10	10	100	\$ 19.490.000
noviembre	10	10	100	\$ 19.490.000
diciembre	7	10	70	\$ 13.643.000
Total	106	110	1060	\$ 206.594.000

Nota. Elaboración propia de autores.

Servicio Ruta C: Sutatausa, toma como base los mismos procedimientos de estimación que se utilizaron para las rutas A y B, se realiza una estimación de 106 rutas en el año 2023, con un promedio de 10 turistas en cada recorrido, para un total anual de 1060 turistas a un precio por persona de \$232.990 pesos colombianos. Dicho precio de venta ofertado fue obtenido bajo un análisis de precios unitarios que incluyen costos administrativos y una utilidad estimada, según se detallará en el módulo de gastos administrativos y costos, ver tabla N°18:

Tabla 18. Análisis de ventas Sutatausa año 1.

Ingresos		Ruta C Sutatausa			\$ 232.990
Precio					
Mes	Capacidad Días	Personas	Total personas C	Precios	
Enero	0	0	0	\$ -	
Febrero	8	10	80	\$ 18.639.200	
marzo	9	10	90	\$ 17.541.000	
abril	12	10	120	\$ 23.388.000	
mayo	10	10	100	\$ 19.490.000	
junio	10	10	100	\$ 19.490.000	
julio	12	10	120	\$ 23.388.000	
agosto	10	10	100	\$ 19.490.000	
septiembre	8	10	80	\$ 15.592.000	
octubre	10	10	100	\$ 19.490.000	
noviembre	10	10	100	\$ 19.490.000	
diciembre	7	10	70	\$ 13.643.000	
Total	106	110	1060	\$ 246.969.400	

Nota. Elaboración propia de autores.

Los resultados nos llevan a concebir ingresos proyectados de base en concordancia con lo registrado en la tabla N°19:

Tabla 19. Consolidado de ventas año 1.

INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO				
	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES
1	Ruta A Fúquene	1.060,00	\$ 224.990,00	\$ 238.489.400
2	Ruta B Cucunubá	1.060,00	\$ 194.900,00	\$ 206.594.000
3	Ruta C Sutatausa	1.060,00	\$ 232.990,00	\$ 246.969.400
TOTAL				\$ 692.052.800

Nota. Elaboración propia de autores.

La proyección de ingresos totales del primer año por un valor de \$692 millones, estaría en el camino para lograr el objetivo inicial de garantizar la sostenibilidad y la rentabilidad proyectada a 5 años.

8.4. Proyección de gastos de mercadeo

Según el estudio de mercado y como área de apoyo en la cadena de valor que interviene proceso de elaboración del servicio, Rutas de Mujeres ha pronosticado un gasto específico constante de marketing anual de alrededor de \$20.400.000, lo que significa un promedio mes de \$1.700.000, esperando que este rubro logre la efectividad para penetrar el mercado y utilizar las diferentes técnicas con el fin de capturar los clientes potenciales, en la tabla N° 20 describimos los conceptos estimados inicialmente en el presupuesto año 2023 y la proyección de los siguientes 4 años con un incremento proyectado del año 2024 8%, año 2025, 7%, año 2026, 6% y año 2027 5%.

Tabla 20. Presupuesto marketing

PRESUPUESTO PROYECTADO MARKETING		
Concepto	Vr_Unit	Subtotal
Pauta en redes	\$ 800.000	\$ 9.600.000
Impresión de piezas publicitarias	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Diseño gráfico	\$ 600.000	\$ 7.200.000
Total	\$ 1.700.000	\$ 20.400.000

Nota. Elaboración propia de autores.

Tabla 21. Gastos publicitarios años siguientes.

GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES		
2024	\$	22.032.000,00
2025	\$	23.574.240,00
2026	\$	24.988.694,40
2027	\$	26.238.129,12

Nota. Elaboración propia de autores.

8.5. Proyección de costos del servicio

El análisis de precios unitarios de las rutas propuestas tiene como supuesto la participación de 10 ventas promedio por ruta. Los costos directos del servicio incluyen actividades artesanales y servicios de alimentación brindados propiamente por las talleristas (mujeres rurales) y, es de resaltar que en la ruta A (Fúquene) se incluye un paseo en lancha. Dentro del Análisis de Precios Unitarios (APU) incluye un gastos de administración

(BackOffice) estimados en un 10% y una utilidad del 20%, donde se estima cubrir impuestos e imprevistos y rentabilidad esperada por los inversionistas.

El valor de los costos directos para cada ruta propuesta es:

- A: Fúquene con 1060 turistas en el año 2023 y, con un costo unitario de \$172.800, tendrá un total anual de costos por COP \$183.168.000.
- Ruta B: Cucunubá con 1060 turistas en el año 2023 y, con un costo unitario de COP \$149.800, tendrá un total anual de costos por COP \$ 158.788.000.
- Ruta C: Sutatausa con 1060 turistas en el año 2023 y, con un costo unitario de COP \$179.100, tendrá un total anual de costos por COP \$ 189.846.000.

En consecuencia, los mencionado anteriormente, en las tablas N°22, N°23 y N°24, se desglosa el costo de cada uno de los servicios A, B y C respectivamente:

Tabla 22. Análisis de precio unitario Fúquene.

APU Ruta A Fúquene Gastos por persona			
Actividad	Tipo de Gasto	Cantidad	Valor Unitario
Desayuno	Alimentación	1	\$ 6.000
Taller tejido en junco	Tallerista	2	\$ 17.600
Materiales	Materiales	1	\$ 8.000
Paseo en lancha	Pasaje en lancha	1	\$ 15.000
Guia	Guía de recorrido	1	\$ 8.800
Almuerzo	Alimentación	1	\$ 24.000
Café	Bebidas	1	\$ 2.000
Póliza de accidentes	Seguros	1	\$ 7.000
Transporte	Transporte	1	\$ 80.000
Póliza Aliadas	Seguros	2	\$ 1.400
Souvenir	Marketing	1	\$ 3.000
Total costos directos			\$ 172.800
Gastos de Admon (Backoffice)		10%	\$ 17.280
Utilidad esperada		20%	\$ 34.560
Redondeo			\$ 350
valor precio por persona			\$ 224.990

Nota. Elaboración propia de autores.

Tabla 23. Análisis de precio unitario Cucunubá.

APU Ruta B Cucunubá Gastos por persona			
Actividad	Tipo de Gasto	Cantidad	Valor Unitario
Guía recorrido Cucunubá	Guía de Recorrido	1	\$ 8.800
Desayuno	Alimentación	1	\$ 6.000
Explicación recetas	Tallerista	2	\$ 17.600
Almuerzo	Alimentación	1	\$ 24.000
Café	Bebidas	1	\$ 2.000
Póliza de accidentes	Seguros	1	\$ 7.000
Póliza equipo	Seguros	2	\$ 1.400
Transporte	Transporte	1	\$ 80.000
Souvenir	Marketing	1	\$ 3.000
Total costos directos			\$ 149.800
Gastos de Admon (Backoffice)		10%	\$ 14.980
Utilidad esperada		20%	\$ 29.960
Redondeo			\$ 160
valor precio por persona			\$ 194.900

Nota. Elaboración propia de autores.

Tabla 24. Análisis de precio unitario Sutatausa.

APU Ruta C Sutatausa Gastos por persona			
Actividad	Tipo de Gasto	Cantidad	Valor Unitario
Desayuno	Alimentación	1	\$ 6.000
Guía recorrido arte rupestre	Tallerista	1	\$ 17.600
Taller tejido	Tallerista	1	\$ 17.600
Taller tejido	Materiales	1	\$ 9.000
Almuerzo	Alimentación	1	\$ 24.000
Café	Bebidas	2	\$ 2.000
Receta Chúcula	Tallerista	1	\$ 4.400
Receta Chúcula	Refrigerio chucula	1	\$ 5.000
Póliza de accidentes		1	\$ 7.000
Póliza equipo		5	\$ 3.500
Transporte		1	\$ 80.000
Souvenir		1	\$ 3.000
Total costos directos			\$ 179.100
Gastos de Admon (Backoffice)		10%	\$ 17.910
Utilidad esperada		20%	\$ 35.820
Redondeo			\$ 160
valor precio por persona			\$ 232.990

Nota. Elaboración propia de autores.

8.6. Proyección gastos administrativos

Dentro de los gastos fijos, los rubros más significativos se encuentra en el presupuesto de nómina, se estimó manejar dos formas de contratación, las cuales son por prestación de servicios y vinculación directa con la empresa, en la tabla N° 26 se evidencia los cálculos de nómina incluyendo su carga prestacional y parafiscales, y en cuanto los gastos administrativos corresponde al ítem del arriendo de la oficina, en el que se estima tomar un espacio coworking, a continuación, en la tabla N° 25 se amplió la descripción de los gastos administrativo y fijos.

Tabla 25. Presupuesto gastos administrativos Rutas de Mujeres

Gastos Fijos		Mensual	Total año
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Internet y telefonía	\$ 300.000	\$ 3.600.000
	Servicios Públicos	\$ 100.000	\$ 1.200.000
	Papelería	\$ 100.000	\$ 1.200.000
	Arriendo Oficina	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
	Alquiler de computador	\$ 140.000	\$ 1.680.000
	Alquiler de impresora	\$ 35.000	\$ 420.000
	Otros	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Total Gastos Fijos		\$ 2.675.000	\$ 32.100.000
NOMINAS	Coordinadora General	\$ 4.500.000	\$ 54.000.000
	Contador	\$ 500.000	\$ 6.000.000
	Asesor de ventas	\$ 1.117.174	\$ 16.578.550
	Profesional Marketing digital (40	\$ 700.000	\$ 8.400.000
	Coordinación de recorridos	\$ 1.117.174	\$ 16.578.550
Total Nominas		\$ 7.934.348	\$ 101.557.100
OTROS GASTOS	Reuniones de evaluación	\$ 833.333	\$ 5.000.000
	Acciones de fortalecimiento	\$ 2.405.496	\$ 4.810.992
	Recargas a celular de guías	\$ 10.000	\$ 980.000
Total Otros Gastos		\$ 5.548.829	\$ 10.790.992
Total costos fijos anuales		\$ 16.158.177	\$ 144.448.092

Nota. Elaboración propia de autores.

Tabla 26. Cálculo prestaciones sociales.

Nombre	Días liquidados	OPS	Salario	Subsidio de transporte	Parafiscales	prestacional	total mes	total año
Coordinadora General	30	\$ 4.500.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.500.000	\$ 54.000.000
Contador	30	\$ 500.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Profesional de marketing	30	\$ 700.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 700.000	\$ 8.400.000
Asesor Ventas	30		\$ 1.000.000	\$ 117.174	\$ 165.220	\$ 99.152	\$ 1.381.546	\$ 16.578.550
Coordinadora de recorridos	30		\$ 1.000.000	\$ 117.174	\$ 165.220	\$ 99.152	\$ 1.381.546	\$ 16.578.550
								\$ 101.557.100

Nota. Elaboración propia de autores.

Para realizar el cálculo de nómina con su carga prestacional y parafiscales se tuvo en cuenta la exoneración de SENA, ICBF y, sistema de seguridad social en salud según en inciso adicionado por el artículo 19 de la Ley 1739 de 2014.

8.7. Presupuesto de inversión

La inversión requerida para este proyecto no incluye montos de terrenos, propiedad, planta y equipos o transporte, debido a que el modelo de proyecto de turismo rural en su operación se terceriza o subcontrata, por ello, la inversión se centra en el diseño, planeación y desarrollo de marketing digital, en donde se incluye una página web y todo el montaje de divulgación. El proyecto contempla un tiempo de cinco meses de operación y administración, como margen que las operaciones se establezcan y comiencen a apalancarse por sí mismas.

Tabla 27. Presupuesto inicial de inversión.

PRESUPUESTO INICIAL DE INVERSION			
Administrativo	Documentación y permisos legales	\$	3.000.000
	Asesoría legal y de contratación	\$	1.000.000
	Adecuaciones locativas	\$	3.000.000
Ajuste rutas	Pilotos para rutas	\$	1.500.000
	Pago a coordinadoras locales	\$	390.000
Página web	Diseño y montaje	\$	5.000.000
	Servidor y hosting	\$	600.000
	Plataforma de pagos	\$	1.000.000
Comunicaciones	Mejora de logo	\$	500.000
	Piezas gráficas	\$	1.000.000
	Elaboración de 20 piezas para redes sociales para promoción inicial	\$	1.600.000
	Elaboración de un video promocional para cada recorrido	\$	6.000.000
Operación 5 meses	Gastos Administrativos	\$	74.930.951
Total inversión inicial		\$	99.520.951

Nota. Elaboración propia de autores.

8.8. Estados financieros (escenario probable)

De acuerdo a la modelación realizada con ocasión de las proyecciones requeridas para analizar el riesgo y las finanzas, se obtuvieron los estados respectivos, donde el margen operacional en el primer año es negativo pero en los siguientes años comienza a obtener indicadores positivos de dos dígitos, lo que proyecta el mejoramiento continuo de eficiencia en sus costos y gastos de funcionamiento, así mismo, como estrategia de liquidez, se toma la decisión de apalancar financieramente el proyecto a un tiempo de cinco años, de esta manera optimizar los indicadores de los periodos 2026 y 2027, de acuerdo al Estado de resultados y el balance.



8.9. Estado de resultados

Tabla 28. Estado de resultados.

ESTADO DE RESULTADOS					
	2023	2024	2025	2026	2027
VENTAS	\$ 692.052.800	\$ 769.839.535	\$ 848.440.151	\$ 926.326.957	\$ 1.001.822.604
COSTO VENTAS	\$ 531.802.000	\$ 547.756.060	\$ 564.188.742	\$ 581.114.404	\$ 598.547.836
UTILIDAD BRUTA	\$ 160.250.800	\$ 222.083.475	\$ 284.251.409	\$ 345.212.553	\$ 403.274.768
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 107.358.092	\$ 115.946.739	\$ 124.063.011	\$ 131.506.791	\$ 138.082.131
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 32.100.000	\$ 34.668.000	\$ 37.094.760	\$ 39.320.446	\$ 41.286.468
OTROS GASTOS	\$ 20.400.000	\$ 22.032.000	\$ 23.574.240	\$ 24.988.694	\$ 26.238.129
DEPRECIACIÓN	\$ 19.904.190	\$ 19.904.190	\$ 19.904.190	\$ 19.904.190	\$ 19.904.190
UTILIDAD OPERATIVA	\$ (19.511.482)	\$ 29.532.545	\$ 79.615.208	\$ 129.492.431	\$ 177.763.850
GASTOS FINANCIEROS	\$ 22.820.657	\$ 20.146.172	\$ 16.749.576	\$ 12.435.899	\$ 6.957.529
UTILIDAD ANTES DE IMPOTOS	\$ (42.332.139)	\$ 9.386.374	\$ 62.865.633	\$ 117.056.532	\$ 170.806.320
IMPUESTOS	\$ -	\$ 3.285.231	\$ 22.002.971	\$ 40.969.786	\$ 59.782.212
UTILIDAD NETA	\$ (42.332.139)	\$ 6.101.143	\$ 40.862.661	\$ 76.086.746	\$ 111.024.108

Tabla 29. Análisis Vertical y Horizontal.

ESTADO DE RESULTADOS	ANÁLISIS VERTICAL					ANÁLISIS HORIZONTAL VARIACION ABSOLUTA				ANÁLISIS HORIZONTAL VARIACION PORCENTUAL			
	2023	2024	2025	2026	2027	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
VENTAS	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	77.786.735	78.600.616	77.886.806	75.495.647	10,1%	9,3%	8,4%	7,5%
COSTO VENTAS	76,8%	71,2%	66,5%	62,7%	59,7%	15.954.060	16.432.682	16.925.662	17.433.432	2,9%	2,9%	2,9%	2,9%
UTILIDAD BRUTA	23,2%	28,8%	33,5%	37,3%	40,3%	61.832.675	62.167.935	60.961.144	58.062.215	27,8%	21,9%	17,7%	14,4%
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	15,5%	15,1%	14,6%	14,2%	13,8%	8.588.647	8.116.272	7.443.781	6.575.340	7,4%	6,5%	5,7%	4,8%
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	4,6%	4,5%	4,4%	4,2%	4,1%	2.568.000	2.426.760	2.225.686	1.966.022	7,4%	6,5%	5,7%	4,8%
OTROS GASTOS	2,9%	2,9%	2,8%	2,7%	2,6%	1.632.000	1.542.240	1.414.454	1.249.435	7,4%	6,5%	5,7%	4,8%
DEPRECIACIÓN	2,9%	2,6%	2,3%	2,1%	2,0%	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
UTILIDAD OPERATIVA	-2,8%	3,8%	9,4%	14,0%	17,7%	49.044.027	50.082.663	49.877.223	48.271.418	166,1%	62,9%	38,5%	27,2%
GASTOS FINANCIEROS	3,3%	2,6%	2,0%	1,3%	0,7%	- 2.674.485	- 3.396.596	- 4.313.677	- 5.478.370	-13,3%	-20,3%	-34,7%	-78,7%
UTILIDAD ANTES DE IMPOTOS	-6,1%	1,2%	7,4%	12,6%	17,0%	51.718.512	53.479.259	54.190.900	53.749.788	551,0%	85,1%	46,3%	31,5%
IMPUESTOS	0,0%	0,4%	2,6%	4,4%	6,0%	3.285.231	18.717.741	18.966.815	18.812.426	100,0%	85,1%	46,3%	31,5%
UTILIDAD NETA	-6,1%	0,8%	4,8%	8,2%	11,1%	48.433.282	34.761.518	35.224.085	34.937.362	793,8%	85,1%	46,3%	31,5%

Nota. Elaboración propia de autores con formato de la Universidad EAN.

El estado de resultados proyectado (tabla N° 28 y 29) evidencia que las ventas proyectadas a medida del tiempo entrega un margen bruto mayor pasando en el 2023 de un 23.2% a un 40.3% en el último año proyectado, esto indica que a medida que las ventas se incrementan los costos fijos por unidad disminuye, por otra parte cabe resaltar en el análisis que a pesar que en primer año la rentabilidad del proyecto es negativa se muestra como en los siguientes años comienza a tener valor positivos y un incremento anual promedio de 38



UNIVERSIDAD EAN

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.”



MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS

millones, otro aspecto a resaltar es la estabilidad de los gastos administrativos y fijos frente a las ventas, lo que contribuye a mejorar el margen operativo.

8.10. Balance general

Tabla 30. Estados financieros básicos Proyectados.

ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS PROYECTADOS							
BALANCE							
	ANO 0	2023	2024	2025	2026	2027	
ACTIVO							
CAJA/BANCOS	\$ -	\$ (32.333.448,39)	\$ 26.709.269,19	\$ 84.116.137,36	\$ 137.920.969,62	\$ 185.806.320,38	
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
FIJO DEPRECIABLE	\$ 99.520.950,79	\$ 99.520.950,79	\$ 99.520.950,79	\$ 99.520.950,79	\$ 99.520.950,79	\$ 99.520.950,79	
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 19.904.190,16	\$ 39.808.380,31	\$ 59.712.570,47	\$ 79.616.760,63	\$ 99.520.950,79	
ACTIVO FIJO NETO	\$ 99.520.950,79	\$ 79.616.760,63	\$ 59.712.570,47	\$ 39.808.380,31	\$ 19.904.190,16	\$ -	
TOTAL ACTIVO	\$ 99.520.950,79	\$ 47.283.312,23	\$ 86.421.839,66	\$ 123.924.517,68	\$ 157.825.159,78	\$ 185.806.320,38	
PASIVO							
Impuestos X Pagar	\$ 0	\$ -	\$ 3.285.230,8	\$ 22.002.971,4	\$ 40.969.786,4	\$ 59.782.212,1	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ 3.285.230,8	\$ 22.002.971,4	\$ 40.969.786,4	\$ 59.782.212,1	
Obligaciones Financieras	\$ 84.520.950,79	\$ 74.615.450,83	\$ 62.035.465,89	\$ 46.058.885,01	\$ 25.768.627,30	\$ -	
PASIVO	\$ 84.520.950,79	\$ 74.615.450,83	\$ 65.320.696,71	\$ 68.061.856,44	\$ 66.738.413,67	\$ 59.782.212,13	
PATRIMONIO							
Capital Social	\$ 15.000.000,00	\$ 15.000.000,00	\$ 15.000.000,00	\$ 15.000.000,00	\$ 15.000.000,00	\$ 15.000.000,00	
Utilidades del Ejercicio	\$ 0	\$ (42.332.138,6)	\$ 6.101.143,0	\$ 40.862.661,2	\$ 76.086.746,1	\$ 111.024.108,2	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 15.000.000,00	\$ (27.332.138,60)	\$ 21.101.142,95	\$ 55.862.661,23	\$ 91.086.746,11	\$ 126.024.108,24	
TOTAL PAS + PAT	\$ 99.520.950,79	\$ 47.283.312,23	\$ 86.421.839,66	\$ 123.924.517,68	\$ 157.825.159,78	\$ 185.806.320,38	
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	

Nota. Elaboración propia de autores con formato de la Universidad EAN.

El balance proyectado (tabla N° 30) evidencia el exceso de disponible permitiendo en un futuro poder reinvertir en el proyecto en ampliar la capacidad operativa o en logística, como consecuencia de ello arroja unos indicadores de capital de trabajo positivos, lo que garantiza el funcionamiento operativo del proyecto.



8.11. Flujo de caja

Tabla 31. Flujo de caja del proyecto

ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS PROYECTADOS						
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO: CAPITAL INVERTIDO						
	ANO 0	2023	2024	2025	2026	2027
Activos Corrientes	\$ -	\$ -32.333.448	\$ 26.709.269	\$ 84.116.137	\$ 137.920.970	\$ 185.806.320
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ -	\$ 3.285.231	\$ 22.002.971	\$ 40.969.786	\$ 59.782.212
KTNO	\$ -	\$ -32.333.448	\$ 23.424.038	\$ 62.113.166	\$ 96.951.183	\$ 126.024.108
Activo Fijo Neto	\$ 99.520.951	\$ 79.616.761	\$ 59.712.570	\$ 39.808.380	\$ 19.904.190	\$ -
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 19.904.190	\$ 39.808.380	\$ 59.712.570	\$ 79.616.761	\$ 99.520.951
Activo Fijo Bruto	\$ 99.520.951	\$ 99.520.951	\$ 99.520.951	\$ 99.520.951	\$ 99.520.951	\$ 99.520.951
Total Capital Operativo Neto	\$ 99.520.951	\$ 47.283.312	\$ 83.136.609	\$ 101.921.546	\$ 116.855.373	\$ 126.024.108
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT	\$ -	\$ -19.511.481,9	\$ 29.532.545,5	\$ 79.615.208,5	\$ 129.492.431,4	\$ 177.763.849,7
Impuestos	\$ -	\$ -6.829.018,7	\$ 10.336.390,9	\$ 27.865.323,0	\$ 45.322.351,0	\$ 62.217.347,4
NOPLAT	\$ -	\$ -12.682.463,2	\$ 19.196.154,6	\$ 51.749.885,5	\$ 84.170.080,4	\$ 115.546.502,3
Inversión Neta	\$ -	\$ 52.237.638,6	\$ -35.853.296,6	\$ -18.784.937,4	\$ -14.933.827,2	\$ -9.168.734,8
Flujo de Caja Libre del período	\$ -	\$ 39.555.175	\$ -16.657.142	\$ 32.964.948	\$ 69.236.253	\$ 106.377.768

Nota. Elaboración propia de autores con formato de la Universidad EAN.

El flujo de caja proyecto (tabla N°31) infiere que el proyecto es eficientemente sostenible y tiene la capacidad de generar flujos positivos para cubrir el capital de trabajo e impuestos, además de apreciarse la capacidad de hacer cubrir la inversión inicial y cumplir con la tasa del inversionista.

8.12. Indicadores financieros de rentabilidad

Tabla 32. Margen de rentabilidad.

Margen de rentabilidad					
Concepto	2023	2024	2025	2026	2027
VENTAS	\$ 692.052.800	\$ 769.839.535	\$ 848.440.151	\$ 926.326.957	\$ 1.001.822.604
COSTO VENTAS	\$ 531.802.000	\$ 547.756.060	\$ 564.188.742	\$ 581.114.404	\$ 598.547.836
UTILIDAD NETA	\$ (42.332.138,6)	\$ 6.101.143,0	\$ 40.862.661,2	\$ 76.086.746,1	\$ 111.024.108,2
RESULTADO	-6,1%	0,8%	4,8%	8,2%	11,1%

Nota. Elaboración propia de autores.

Este indicador proyecta unos márgenes de rentabilidad en los primeros dos primeros años no muy favorables, pero comienza a hacer significativos en los años 3 y 4, pero desde el año 6 mejoraran debido que ya estará amortizado la inversión inicial y comenzara a cumplir con la tasa de oportunidad del inversionista.

8.13. Fuentes de financiación.

Para cubrir el monto de la inversión requerida, estimamos un aporte inicial de cada uno de los tres socios, por una cuantía de \$5.000.000, dando como total de \$15.000.000, razón por la cual, para cubrir el valor restante, necesitaremos un apalancamiento del sector financiero por valor de \$84.520.951 a una tasa efectiva anual estimada del 27% a un periodo de 5 años, a continuación, se presenta el presupuesto inicial de inversión en la tabla N°33:

Tabla 33. Fuentes de financiación.

Fuentes de financiación	
Concepto	Subtotal
Aporte inversionistas (fuente propia)	\$ 15.000.000
Apalancamiento financiero (fuente externa)	\$ 84.520.951
Total inversión	\$ 99.520.951

Nota. Elaboración propia de autores.

Tabla 34. Cálculo de préstamo.

CALCULO DEL PRÉSTAMO					
	inicial	interés	amort	cuota	final
AÑO 0					\$ 84.520.950,8
2023	\$84.520.950,8	\$22.820.656,7	\$ 9.905.500,0	\$ 32.726.156,7	\$ 74.615.450,8
2024	\$74.615.450,8	\$20.146.171,7	\$12.579.984,9	\$ 32.726.156,7	\$ 62.035.465,9
2025	\$62.035.465,9	\$16.749.575,8	\$15.976.580,9	\$ 32.726.156,7	\$ 46.058.885,0
2026	\$46.058.885,0	\$12.435.899,0	\$20.290.257,7	\$ 32.726.156,7	\$ 25.768.627,3
2027	\$25.768.627,3	\$ 6.957.529,4	\$25.768.627,3	\$ 32.726.156,7	-

Nota. Elaboración propia de autores con formato de la Universidad EAN.

8.14. Evaluación financiera

Conforme a los resultados de las proyecciones financieras, obtenemos los siguientes resultados que permiten hacer la evaluación financiera del proyecto y su viabilidad

Valor presente neto (VPN)

Tabla 35. Valor presente neto.

Inversión Año0		2023	2024	2025	2026	2027
FCL	-99.520.951	39.555.175	-16.657.142	32.964.948	69.236.253	106.377.768
VPN	36.429.254					

Nota. Elaboración propia de autores.

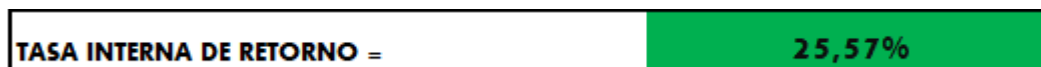
Con las estimaciones planteadas de ingresos y costos durante los cinco primeros años, el proyecto generará flujos positivos de efectivo a partir del año 3, generando un valor presente neto de \$36.429.254 y la tasa de descuento por un 15% para los inversionistas.

Periodo de recuperación

PERIODO DE RECUPERACIÓN:	3,66 AÑOS
---------------------------------	------------------

Tomando como base la tasa de descuento, el VPN del proyecto y descontando los flujos futuros por valor de COP \$36.429.254, Rutas de Mujeres retorna la inversión (tabla N°22) a los inversionistas en un tiempo de 3,66 años, convirtiéndose en un proyecto atractivo para el inversionista, debido a que maximiza su inversión y adicionalmente se recupera a mediano plazo.

Tasa Interna de Retorno (TIR)



La TIR es otro indicador de viabilidad del proyecto que refleja la rentabilidad de los fondos que realmente se encuentran invertidos durante los cinco años proyectados. Dicho lo anterior, Rutas de Mujeres tiene una tasa interna de retorno (TIR) del 25,57%, resultando (tabla N°23) óptimo si se compara con la tasa de descuento del inversionista, sin embargo, se debe tener en cuenta que, el factor del periodo de recuperación es determinante para el inversionista sí le es atractivo recuperar su inversión en un tiempo corto. Rutas de Mujeres, por las variables planteadas de baja inversión y altos flujos de caja proyectados positivos y, una tasa de descuento menor a la TIR se convierte en un atractivo para un inversionista.

9. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD

Para Rutas de Mujeres la actividad turística se gesta siempre en lugares de belleza natural, por lo que es de suma importancia protegerlos y preservarlos para seguir de alguna manera disfrutándolos, éste cometido se logrará por medio de una gestión del turismo bajo un esquema sostenible (Jiménez, 2006), por lo cual, es fundamental como organización definir objetivos y desarrollar diferentes acciones, para cada dimensión de la sostenibilidad.

Por ello, se toma como guía la *Política de Turismo Sostenible: Unidos por la Naturaleza* y, el *Manual Práctico en Sostenibilidad para Empresarios de Turismo*, publicados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, junto con las entidades adscritas como, Colombia Turismo Sostenible y, Colombia Productiva, para desarrollar diferentes estrategias que se encuentren en función de contribuir al plan estratégico 2030 del Gobierno Nacional, para prevenir y/o mitigar impactos negativos y fortalecer los impactos positivos.

A continuación, se plantean diferentes mecanismos de acción para fortalecer las dimensiones social, ambiental y económica en nuestra organización:

9.1. Dimensión ambiental

Como parte integral de la Política de Turismo Sostenible, buscamos fomentar y fortalecer la cultura de viaje sostenible, en donde se pretende que el turista -junto con las empresas prestadoras- adquieran un comportamiento responsable y de consumo sostenible (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2021) mientras disfrutan el entorno cultural y natural que ofrecen las comunidades. Por lo cual, nos enfocamos en cuatro (04) de las seis (06) principales externalidades negativas generadas por el turismo (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2021), el sobreconsumo de agua, energía, la generación de residuos sólidos y, afectación en la biodiversidad.

Tabla 36. Elementos de la dimensión ambiental.

OBJETIVOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Concientizar la comunidad, colaboradores y turistas sobre el uso eficiente del recurso hídrico y de energía en sus hogares y entornos. 2. Implementar un programa para la disminución en la generación de residuos sólidos durante los recorridos. 3. Fomentar la protección de los ecosistemas en los pueblos de Sutatausa, Fúquene y Cucunubá.
PLAN DE ACCIÓN (ESTRATÉGIAS)
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar e implementar campañas de educación ambiental a nuestros colaboradores, turistas y comunidades, en dónde se enseñen buenas prácticas para el ahorro de energía, agua, gestión de residuos y conservación de la biodiversidad. • Captar y utilizar el agua lluvia para realizar diferentes actividades lúdicas durante los recorridos e implementar horarios diurnos, para minimizar el consumo de energía eléctrica en algunos lugares. • Realizar un seguimiento y control al consumo de agua y energía de nuestras oficinas y hogares de nuestros colaboradores en los pueblos.

<ul style="list-style-type: none"> • Participar con actores locales en actividades para la separación de residuos durante los recorridos y en compañía de nuestros turistas. • Evitar la compra de productos con envases y/o recipientes desechables. • Diseñar e implementar acciones para evitar el aumento del nivel de decibeles en los ecosistemas a visitar, control y seguimiento a las emisiones de GEI en el transporte a utilizar y, el suministro de alimentos nocivos para los animales silvestres de la región.
<p align="center">INDICES DE DESEMPEÑO</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de Campañas programadas vs N° Campañas ejecutadas. ▪ Volumen utilizado de agua lluvias en N° de actividades realizadas. ▪ Porcentaje de disminución del consumo de agua y energía en los diferentes sitios mes a mes. ▪ Número de actividades en las que participamos con la comunidad en temáticas ambientales. ▪ Peso (kg) de residuos reciclados durante los recorridos por mes. ▪ Número de acciones programadas vs ejecutadas en protección y conservación de biodiversidad
<p align="center">RESPONSABLES</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ Organización RUTAS DE MUJERES. ○ Clientes y turistas. ○ Comunidad relacionada con los recorridos realizados. ○ Entidades y autoridades locales de carácter ambiental y social.
<p align="center">OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ ODS N°09 Industria, Innovación e Infraestructura: Meta 9.1. ✓ ODS N°11 Ciudades y comunidades Sostenibles: Meta 11.6 ✓ ODS N°12 Producción y consumo responsable: Meta 12.5, 12.6. ✓ ODS N°13 Acción por el clima: Meta 13.3 ✓ ODS N°15 Vida de ecosistemas silvestres: Meta 15.4, 15.5, 15.6 y 15.9

Nota. Elaboración propia de autores.

9.2. Dimensión social

Rutas de Mujeres en su misión, deja claro que nace para generar un cambio positivo a las mujeres rurales de Colombia, razón por la cual, consideramos que nuestra propuesta se

convierte en un proyecto de innovación social, mencionando los autores Hernández-Ascanio, Tirado-Valencia y Ariza-Montes a la Unión Europea quien define este concepto como *“nuevas ideas o formas de trabajar, que satisfagan las necesidades sociales de manera más eficaz que los métodos existentes. A menudo, consiste en la reconstrucción y la reutilización de las ideas existentes: la nueva aplicación de una vieja idea (...).”* (Hernández-Ascanio, Tirado-Valencia, & Ariza-Montes, 2016)

Por lo anterior, nuestros campos de acción dentro de este componente son: las prácticas laborales y de trabajo decente, el impacto a la sociedad, los derechos humanos y el comportamiento ético. (GREEN PROJECT MANAGEMENT, 2014), con el propósito de contribuir a mejorar la calidad de vida de nuestras mujeres, pero a su vez, generando impactos positivos en nuestras comunidades rurales y urbanas.

Tabla 37. Elementos de la dimensión social.

OBJETIVOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la calidad de vida de las mujeres rurales de Colombia. 2. Promover en nuestros turistas, colaboradores y comunidad, el conocimiento y cuidado de los patrimonios culturales de Sutatausa, Cucunuba y, Fúquene. 3. Promover la competencia transparente y basada en respeto de nuestros competidores directos.
PLAN DE ACCIÓN (ESTRATÉGIAS)
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar campañas de capacitación en habilidades blandas a nuestras mujeres rurales para fortalecer su crecimiento personal y profesional. • Desarrollar actividades lúdicas para nuestros turistas en donde se de a conocer el patrimonio e importancia cultural de los lugares visitados. • Participar en actividades con la comunidad en donde se promueva el fortalecimiento cultural y su conservación. • Participar en talleres con entidades gubernamentales y privadas en la generación de estrategias para promover la innovación social y la mejora en el turismo enfocado a la sostenibilidad.



- Desarrollar oportunidades de trabajo para las mujeres rurales y cualquier personal perteneciente a diferentes grupos sociales.
- Promover campañas con nuestros colaboradores y turistas. en rechazo de la explotación laboral de niños, ni la discriminación social.

INDICES DE DESEMPEÑO

- Número de campañas programadas vs ejecutadas.
- Número actividades lúdicas realizadas por recorrido.
- Número participaciones en talleres, mesas de trabajo con entidades gubernamental y(o) privadas al mes.
- Número de colaboradores pertenecientes a grupos sociales.
- Número alianzas con otras empresas dedicadas al turismo rural.
- % de mujeres rurales contratadas en los recorridos.

RESPONSABLES

- Organización RUTAS DE MUJERES.
- Clientes y turistas.
- Comunidad relacionada con los recorridos realizados.
- Entidades y autoridades locales de carácter ambiental y social.

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

- ✓ ODS N°1 Fin de la Pobreza: Meta 1.2, 1.4 y 1.5.
- ✓ ODS N°3 Salud y bienestar: Meta 3.5 y 3.6.
- ✓ ODS N°4 Educación con calidad: Meta 4.4 y 4.5.
- ✓ ODS N°5 Igualdad de género: Meta 5.1, 5.5 y 5A
- ✓ ODS N°8 Trabajo decente y crecimiento económico: Meta 8.8
- ✓ ODS N°10 Reducción de las desigualdades: Meta 10.1, 10.2 y 10.3
- ✓ ODS N°12 Producción y consumo sostenible: Meta 12.6, 12.8 y 12b
- ✓ ODS N°16 Paz y justicia e instituciones sólidas: Meta 16.4
- ✓ ODS N°17 Alianzas para lograr los objetivos: Meta 17.7 y 17.10



Nota. Elaboración propia de autores.

9.3. Dimensión Económica

Para Ruta de Mujeres es evidente que la relación entre la economía y el desarrollo social es directamente proporcional, es decir, el crecimiento de una comunidad debe estar de la mano con el aumento de su económica, siendo nuestro propósito producir servicios y conocimientos, a la vez que perseguimos objetivos sociales como económicos (Organización Internacional del Trabajo, 2014). Es importante mencionar que, como organización buscamos generar un empleo de calidad y un arraigo del capital social, apostando por la gestión ciudadana de lo económico, estableciendo conexiones entre los productores, consumidores, entidades ciudadanas, PYMES y administración local. (Dinamia. Consultoría Social, 2010).

Tabla 38. Elementos de la dimensión económica.

OBJETIVOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar una opción de empleo a las Mujeres rurales de los pueblos Sutatausa, Cucunuba y Fúquene. 2. Fomentar la comercialización de productos artesanales durante los recorridos. 3. Desarrollar actividades que fortalezcan la inversión local en las comunidades.
PLAN DE ACCIÓN (ESTRATÉGIAS)
<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer los productos artesanales que elaboran nuestras mujeres rurales y/o familiares a los turistas, durante la realización del recorrido y en diferentes canales de difusión. • Nuestras colaboradoras como talleristas, guías y coordinadoras deberán ser en su mayoría mujeres rurales de los diferentes municipios. • Promover e incentivar los talleres y clases de gastronomía y artesanías que puedan realizar nuestras mujeres rurales fuera del recorrido que ofrecemos. • Participar activamente en eventos locales que promuevan actividades turísticas y desarrollo local, organizados por las alcaldías municipales. • Desarrollar alianzas con las alcaldías y entidades locales, para el fortalecimiento y mejoramiento de los espacios culturales, permitiendo la ampliación de servicios en dichos espacios. • Realizar jornadas de capacitación en donde se involucren temas como: Finanzas personales, creación de una empresa, administración financiera de negocios y análisis financiera básica para proyectos.



	UNIVERSIDAD EAN “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.” MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS	
---	--	---

INDICES DE DESEMPEÑO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° de productos vendidos por diferentes plataformas de difusión y recorridos. ▪ Valor económico de productos vendidos. ▪ % de contratación de mujeres rurales en la organización. ▪ N° de eventos locales en los que participación la organización. ▪ N° de Alianzas realizadas vs N° acciones realizadas con las alianzas. ▪ % Cumplimiento en las jornadas de educación financiera.
RESPONSABLES
<ul style="list-style-type: none"> ○ Organización RUTAS DE MUJERES. ○ Clientes y turistas. ○ Comunidad relacionada con los recorridos realizados. ○ Entidades y autoridades locales de carácter ambiental y social.
OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE
<ul style="list-style-type: none"> ✓ ODS N°1 Fin de la Pobreza: Meta 1.4. ✓ ODS N°2 Hambre Cero: Meta 2.3. ✓ ODS N°4 Educación de calidad: Meta 4.4. ✓ ODS N°5 Igualdad de género: Meta 5.1, 5.2, 5.5, 5A, 5B, ✓ ODS N°8 Trabajo decente y crecimiento económico: Meta 8.3, 8.5, 8.9, ✓ ODS N°10 Reducción de las desigualdades: Meta 10.1, 10.2, 10.3, ✓ ODS N°11 Ciudades y comunidades sostenibles: Meta 11.4, 11A.

Nota. Elaboración propia de autores.

10. CONCLUSIONES.

De acuerdo con la estrategia de mercado, se identifica la necesidad de implementar campañas de publicidad y mercadeo por medio del marketing digital, por lo cual, se establece la importancia de las redes sociales como, Facebook e Instagram, basados en el neuromarketing para poder realizar publicidad y promoción para lograr los 3.180 usuarios propuestos como clientes en el primer año operativo. De igual manera, se implementará las 4P del marketing mix, para desarrollar la fidelización de los clientes y asegurar la calidad en la atención al cliente.



	<p>UNIVERSIDAD EAN</p> <p>“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.”</p> <p>MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS</p>	
---	--	---

Por medio de las encuestas realizadas a un grupo diverso de clientes potenciales, se ha encontrado que, existe una aceptación frente a los servicios que se proponen; además, se ha validado el atractivo del negocio, encontrando que nuestra propuesta de valor puede llegar a destacarse dentro sector turismo de la región. Un hallazgo importante, es el interés que genera una propuesta de turismo que quiere profundizar la relación que tienen los turistas con el territorio y las personas que lo habitan, y que, además, tiene como propósito principal generar beneficios económicos a mujeres rurales de los municipios en lo que se propone trabajar, aportando a mejorar sus condiciones de vida.

El establecimiento del precio de venta se da a partir análisis de costos, involucrando las variables del gasto administrativo y la utilidad establecida de un 20%. Se resalta que, la validación de los clientes potenciales permitió comparar el precio de venta proyectado frente a los precios promedios del mercado por servicios similares.

Por otro lado, el estudio de viabilidad técnica de Rutas de Mujeres inició con un piloto realizado anteriormente, en el que se coordinaron aspectos fundamentales para los recorridos turísticos como tiempos de las actividades, locaciones, horarios, cantidad de personas que pueden asistir a un recorrido, transporte, costos de los insumos, calidad de servicio que prestan las mujeres, entre otros. Con los aprendizajes del piloto, y los hallazgos obtenidos en la investigación de mercado, se definieron 3 recorridos turísticos en 3 municipios de Cundinamarca: Fúquene, Cucunubá y Sutatausa.

Una vez se han diseñado los recorridos, y establecido el proceso logístico, se debe iniciar por la difusión de la oferta turística a través de redes sociales, página web, medios y apps especializadas, esto permitirá atraer clientes que adquirirán los servicios a través de la plataforma de e-commerce. Una vez adquirido el plan turístico, se realizarán los recorridos a los 3 municipios establecidos durante los fines de semana (sábados, domingos y festivos), estos tendrán un día de duración. Los servicios turísticos entregados se regirán bajo los

	<p>UNIVERSIDAD EAN</p> <p>“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.”</p> <p>MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS</p>	
---	--	---



estándares de calidad establecidos en la Norma Técnica NTS- TS sectorial colombiana 003 enmarcadas en ámbito de la sostenibilidad turística.

Rutas de mujeres se conforma como una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), inscrita en la Cámara de Comercio de Bogotá, con Registro Único Tributario y, Registro Nacional de Turismo (RNT), identificada en el sector comercial mediante Número de Identificación Tributario (NIT). Lo anterior, acompañado de una estrategia organizacional que respalda el trabajo en equipo para la mejora continua de los procesos, utilizando factores clave para la gestión e instaurando un gobierno corporativo que brinda herramientas para la correcta dirección del proyecto.

Dentro del sector turismo, ofrecemos un servicio con enfoque sostenible, para que los clientes a través de la interacción cultural puedan participar en las diferentes actividades bajo estrategias que aportan y contribuyen a un mejoramiento social, económico y ambiental dentro de las comunidades, apuntando al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Además, las mujeres rurales serán un actor clave para planear, desarrollar, mejorar y, transmitir las estrategias que se plantean en cada dimensión.

Respecto al análisis financiero, Rutas de mujeres presenta un Valor Presente Neto (VPN) de \$36.429.254 con un periodo de recuperación de 3.6 años, convirtiéndose en un atractivo para cualquier inversionista, al recuperar su inversión en un mediano plazo. Por otro lado, el proyecto presenta una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 25,5% siendo una proyección favorable para los inversionistas, puesto que llega a ser la máxima rentabilidad con un incremento promedio en ventas anuales del 9%. Por lo anterior, Rutas de Mujeres es financieramente viable como proyecto de inversión.

Por lo anterior, el plan de negocios presentado concluye que Rutas de Mujeres es viable para la inversión y ejecución, toda vez que representa un valor agregado diferencial dentro del sector de turismo en Colombia y, suma importancia el impacto social que pretende

	<p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD EAN</p> <p style="text-align: center;">“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.”</p> <p style="text-align: center;">MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS</p>	
---	--	---

desarrollar en las diferentes comunidades del territorio nacional. Además, brinda una experiencia cultural que es atractivo para el mercado con un enfoque de turismo sostenible y liderado por las mujeres rurales.





11. BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Nacional de Agencias de Viajes y Turismo - ANATO. (s.f.). <https://anato.org/>.
Obtenido de
[http://circularesanato.org/circularesanato.org/archivos/2021/Encuesta%20tendencias%20viajero%202021%20V4%20\(1\).pdf](http://circularesanato.org/circularesanato.org/archivos/2021/Encuesta%20tendencias%20viajero%202021%20V4%20(1).pdf)
- Agencia Presidencial de Cooperación Internacional. (11 de Junio de 2020). *MinAgricultura presenta diagnóstico de la situación de la mujer rural*. Obtenido de
<https://www.apccolombia.gov.co/MinAgricultura-presenta-diagnostico-de-la-situacion-de-la-mujer-rural>
- Agencia Presidencial de Cooperación Internacional APC. (2020).
<https://www.apccolombia.gov.co>. Obtenido de
<https://www.apccolombia.gov.co/MinAgricultura-presenta-diagnostico-de-la-situacion-de-la-mujer-rural>
- Álvarez Sousa, A., Rego Veiga, G., Leira López, J., Gomis Rodríguez, A., Caramés Valo, R., & Andrade Suárez, M. J. (2008). INNOVACIÓN TURÍSTICA: PERSPECTIVAS TEÓRICAS Y OBJETOS DE ESTUDIO. *ROTUR/REVISTA DEOCIO YTURISMO*, 19-50.
- ANATO. (2021). *Encuesta situación reactivación Agencias de Viajes*. Bogotá: ANATO.
- Ariza, L. R. (01 de 06 de 2017). *UGR EMPRENDEDORA*. Obtenido de Viabilidad de proyectos:
<https://ugremprendedora.ugr.es/viabilidad-de-proyectos/>
- Atencio, B. G.-E. (2010). Estrategias de servicio: elementos para el éxito empresarial. *Multiciencias*.
- Becerra, L. L. (22 de Octubre de 2021). El 92,9% de las mujeres rurales hacen trabajos que no son remunerado. *Portafolio*.
- Belén Lais Alvarado, J. P. (2022). Neuromarketing como herramienta para el. *Anuario Facultad de Ciencias económicas y Empresariales*.
- Borragini, H. (s.f.). *rockcontent.com*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/4ps-del-marketing/>
- Cámara de Comercio de Bogotá . (2022). *Resultados generales Gran Encuesta Integrada de Hogares para mayo de 2022*. Bogotá.
- Centro de Información turística de Colombia - CITUR. (2021). <https://www.citur.gov.co>.
Obtenido de
https://www.citur.gov.co/estadisticas/df_prestadores_historico/all/41#gsc.tab=0



- Certus . (24 de Marzo de 2020). <https://www.certus.edu.pe/>. Obtenido de <https://www.certus.edu.pe/blog/estrategias-fijacion-precios/>
- ceupe.com . (s.f.). Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/como-hacer-una-investigacion-del-mercado-turistico.html?dt=1659885272701>
- Consejería para la Equidad de la Mujer . (2020). *vicepresidencia.gov.co*. Obtenido de <http://www.equidadmujer.gov.co/prensa/2019/Paginas/INES-llega-con-una-caja-de-herramientas-para-impulsar-la-autonomia-economica-de-las-mujeres-rurales.aspx>
- DANE . (2020). *Mujeres Rurales en Colombia*.
- Daniel Alonso Martinez, N. G. (2015). Emprendimiento social vs Innovación social12. *Cuadernos Aragoneses de Economía, vol 24*, 119-140.
- Departamento Nacional de Planeación. (2019). *ABC DE LA VIABILIDAD*. Bogotá DC: Digitos y Diseños Industria Gráfica SAS.
- Dinamia. Consultoría Social. (2010). *La Economía Social y Solidaria*. Madrid: Confederación Sindical de CCOO.
- Espinosa, R. (s.f.). <https://robertoespinosa.es/>. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>
- Expansión . (2022). *datosmacro.expansion.com*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/pib/colombia>
- Gañas, C. A. (2013). *El concepto de la capacidad instalada* . Medellín : Planning .
- Gómez, M. (2004). Cadena de Valor. *ESTRATEGIA Magazine Edición N°19*, 1-3.
- González, L. I. (2021). EL CONCEPTO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO: PERSPECTIVAS, MODELOS Y DIMENSIONES DE.
- GREEN PROJECT MANAGEMENT. (2014). *El Estándar P5™ de GPM Global*,. The Global Compact.
- Hernández-Ascanio, J., Tirado-Valencia, P., & Ariza-Montes, A. (2016). “El concepto de innovación social: ambitos, definiciones y alcances teórico. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 88, 165-199.
- IICA. (2020). *DESIGUALDAD DIGITAL DE GÉNERO EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE*.
- Infobae. (24 de Mayo de 2022). *infobae.com*. Obtenido de <https://www.infobae.com/america/colombia/2022/05/24/sector-turistico-en-colombia-generara-cerca-de-medio-millon-de-empleos-en-el-pais/>

	<p>UNIVERSIDAD EAN</p> <p>“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO SOSTENIBLE RUTAS DE MUJERES.”</p> <p>MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS</p>	
---	--	---

- Innpulsa . (Febrero de 2021). *innpulsacolombia.com*. Obtenido de <https://www.innpulsacolombia.com/innformate/se-activa-el-fondo-mujer-emprende-emprendedoras-ya-pueden-proyectarse-como-empresarias>
- INVIAS. (julio de 2021). *www.invias.gov.co*. Obtenido de <https://www.invias.gov.co/index.php/sala/noticias/4272-invias-impulsa-el-desarrollo-y-reactivacion-de-cundinamarca-con-inversiones-por-1-7-billones>
- J. Casas Anguitaa, J. R. (2022). La encuesta como técnica de investigación.
- Jiménez, C. C. (2006). Turismo Sostenible: Una revisión conceptual aplicada. *EL PERIPLO SUSTENTABLE*, 5-21.
- Legis Ámbito Jurídico. (30 de Agosto de 2022). Esta es la política de “paz total” que plantea el Gobierno al Congreso. *Legis Ámbito Jurídico*.
- mastermarketing. (s.f.). *www.mastermarketing-valencia.com*. Obtenido de <https://www.mastermarketing-valencia.com/ventas-y-gestion-comercial/blog/tecnicas-investigacion-mercado/>
- Medina, K. R. (2022). *branch.com.co*. Obtenido de <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-colombia-en-el-2021-2022/>
- Ministerio de Comercio, I. y. (06 de Mayo de 2022). *Mincit.gov.co*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/portucolombia-el-portal-de-informacion-turistica>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2021).
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2021). *MANUAL PRÁCTICO EN SOSTENIBILIDAD PARA EMPRESARIOS DE TURISMO*. Bogotá DC: Unión Temporal Turismo Sostenible.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2021). *Política de Turismo Sostenible: "Unidos por la Naturaleza"*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo/politica-de-turismo-sostenible#:~:text=La%20pol%C3%ADtica%20de%20turismo%20sostenible,desarrollo%20social%20y%20cultural%20local.>
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2022). *Reforma Tributaria para la Igualdad y la Justicia Social*. Bogotá DC: Gobierno. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/uploads/files/2022/08/08/P.L.118-2022C%20REFORMA%20TRIBUTARIA-.pdf>

Mygestion. (18 de Julio de 2017). *www.mygestion.com*. Obtenido de <https://www.mygestion.com/blog/estrategia-de-precios>

Navarro Celis, F. A. (2020). Estrategias comunicacionales en el sector turismo. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*. .

OCDE y Eurostat. (2005). *Manual de Oslo. GUÍA PARA LA RECOGIDA E INTERPRETACIÓN DE DATOS SOBRE INNOVACIÓN. Tercera edición*. Madrid: GRUPO TRAGSA.

Organización Internacional del Trabajo. (2014). *La economía social y solidaria*. Organización Internacional del Trabajo.

Organización Mundial del Turismo. (20 de Diciembre de 2020). *COVID-19 Y TURISMO 2020: Análisis del año*. UNWTO.

Pérez, N. (17 de Julio de 2022). La reforma agraria de Petro. *Razon publica*. Obtenido de La reforma agraria de Petro.

Portafolio. (2018). *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/tendencias/aumenta-el-numero-de-colegios-a-las-afueras-de-bogota-517154>

Procolombia . (2020). <https://procolombia.co>. Obtenido de <https://procolombia.co/actualidad/las-tendencias-que-marcaran-el-modelo-de-turismo-sostenible-en-2021>

Restrepo, S. M., Martínez, A. A., Zapata, E. J., & Rúa, N. E. (2018). Innovación en empresas: estado del arte considerando tendencias para su implementación. *ESPACIOS*, 7-22.

Sociedades, S. (s.f.). *www.supersociedades.com*. Obtenido de www.supersociedades.com

Ulloa, W. L. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*. Vol. 3, 114-137.

LISTADO DE ANEXOS

Análisis de las entrevistas realizadas

Análisis de las encuestas

CANVAS 1.0 y 2.0

Simulador financiero Rutas de Mujeres