

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA  
ATEZA EXPERIENCE**

**KAREN GISELLE NAVARRETE CANDAMIL  
LUZ AYDA PACHECO AVILA**

**UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES  
LENGUAS MODERNAS  
BOGOTÁ 2013**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA  
ATEZA EXPERIENCE**

**KAREN GISELLE NAVARRETE CANDAMIL  
LUZ AYDA PACHECO AVILA**

**Trabajo de grado**

**Tutor:  
Jahir Buitrago**

**UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES  
LENGUAS MODERNAS  
BOGOTÁ 2013**

**Nota de aceptación**

---

---

**Presidente del jurado**

---

**Jurado**

---

**Bogotá, D.C, 2013**

## **Dedicatoria**

A mis padres, mi ejemplo y mi guía.

Son ellos los que han creído en mí acompañándome en la persecución y cumplimiento de todos y cada uno de mis sueños. Sin su apoyo incondicional en este proceso, no habría sido posible culminar este proyecto.

**Luz Pacheco**

Dedico este trabajo de grado principalmente a mi familia, la cual apoya todas mis decisiones y me guía durante el camino. También se la dedico a aquellas personas que me exigen continuamente para alcanzar mi ideal profesional y personal.

**Karen Navarrete**

## **Agradecimientos**

Han sido muchas las personas, que han contribuido de una u otra forma a que este proyecto culminara exitosamente. A todas ellas agradecemos su tiempo, participación, apoyo y colaboración. Hacemos una mención especial al docente Carlos Fajardo quien realizo aportes académicos muy significativos al proyecto, en un momento en el que no contábamos con una guía. Finalmente a nuestro tutor Jahir Buitrago por sus valiosos aportes y compromiso en la culminación de este trabajo.

## Tabla de contenido

|  |    |
|--|----|
| Resumen ejecutivo .....  | 1  |
| 1. Introducción .....  | 3  |
| 2. Objetivos.....  | 5  |
| 3. Justificación .....   | 6  |
| 4. Investigación del mercado .....   | 8  |
| 4.1 Análisis del sector .....  | 8  |
| 4.2 Análisis del mercado .....   | 13 |
| 4.2.1 Mercado objetivo.....  | 13 |
| 4.2.2 Características del mercado objetivo .....                             | 14 |
| 4.2.3 Estimación del mercado objetivo.....                                   | 15 |
| 4.2.4 Herramienta de información del mercado objetivo.....                   | 15 |
| 4.2.5 Resultados de las encuestas .....                                      | 17 |
| 4.2.6 Conclusiones del análisis del mercado .....                            | 33 |
| 4.3 Análisis de la competencia .....   | 37 |
| 4.3.1 Análisis DOFA de la competencia .....                                  | 38 |
| 4.3.2 Conclusión de la competencia y aprovechamiento de las debilidades..... | 41 |
| 5. Estrategias de mercadeo.....  | 42 |
| 5.1 Concepto del servicio: .....   | 44 |
| 5.2 Estrategia de producto o servicio .....                                  | 45 |
| 5.3 Estrategia de plaza o distribución.....                                  | 46 |
| 5.4 Estrategia de precio .....   | 47 |
| 5.5 Estrategias de comunicación y publicidad.....                            | 49 |
| 5.6 Estrategias del servicio al cliente .....                                | 50 |
| 5.7 Presupuesto de la mezcla de mercadeo .....                               | 51 |
| 6. Proyección de las ventas.....   | 52 |
| 6.1 Proyecciones de ventas .....   | 52 |
| 6.2 Política de cartera .....  | 56 |
| 7. Análisis operacional.....   | 57 |
| 7.1 Ficha técnica de los servicios.....                                      | 58 |

|  |    |
|--|----|
| 7.2 Descripción del proceso .....                    | 60 |
| 7.3 Etapas del proceso.....                          | 62 |
| 8. Costos de producción .....                        | 64 |
| 8.1 Relación de los costos de producción .....       | 64 |
| 9. Infraestructura .....                             | 66 |
| 9.1 Lugar de operaciones.....                        | 66 |
| 10. Análisis organizacional .....                    | 70 |
| 10.1 Análisis DOFA .....                             | 70 |
| 10.2 Estrategias Inter-organizacionales .....        | 73 |
| 11. Estructura organizacional .....                  | 74 |
| 11.1 Nombre de la empresa .....                      | 74 |
| 11.2 Logo.....                                       | 75 |
| 11.3 Slogan .....                                    | 76 |
| 11.4 Misión.....                                     | 76 |
| 11.5 Visión.....                                     | 76 |
| 11.6 Objetivos de la empresa .....                   | 76 |
| 11.6.1 Objetivos a corto plazo (1 año).....          | 76 |
| 11.6.2 Objetivos a mediano plazo (3 años) .....      | 77 |
| 11.6.3 Objetivos a largo plazo (5 años).....         | 78 |
| 11.7 Ventajas competitivas .....                     | 78 |
| 11.8 Organigrama.....                                | 78 |
| 12. Aspectos legales.....                            | 82 |
| 12.1 Tipo de sociedad y sus características .....    | 82 |
| 12.2 Pasos para la creación de empresa .....         | 83 |
| 12.2.1 Pasos, costos y documentos ante la DIAN ..... | 85 |
| 12.2.2 Requerimientos de la operación.....           | 86 |
| 12.2.3 Impuestos .....                               | 86 |
| 13. Costos administrativos.....                      | 87 |
| 13.1 Gastos del recurso humano .....                 | 87 |
| 14. Análisis financiero .....                        | 89 |
| 14.1 Constitución de capital .....                   | 89 |

|   |     |
|---|-----|
| 14.2 Forma de financiamiento del capital inicial .....  | 89  |
| 14.3 Inversión inicial.....                             | 97  |
| 14.4 Balance al momento de empezar operaciones .....    | 98  |
| 14.5 Otros Ingresos y gastos .....                      | 99  |
| 14.5 Balance de funcionamiento proyectado a 3 años..... | 100 |
| 14.9.4 Punto de equilibrio .....                        | 102 |
| 14.6 Estado de resultados proyectado a 3 años .....     | 103 |
| 14.7 Flujo de caja .....                                | 105 |
| 14.8 Criterios de decisión para abrir la empresa .....  | 106 |
| 14.9.1 TIR .....  | 106 |
| 14.9.2 VAN .....  | 107 |
| 14.9.3 Recuperación de la inversión .....               | 107 |
| 14.10 Conclusiones financieras .....                    | 108 |
| 15. Metas organizacionales .....                        | 109 |
| 16. Impacto.....  | 111 |
| 17. Conclusiones .....                                  | 113 |
| Bibliografía e infografía.....                          | 116 |
| Anexos .....  | 119 |

## Lista de figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura I. Comportamiento del PIB en Colombia .....         | 9  |
| Figura II. Informe sobre turistas que visitan Bogotá. .... | 10 |
| Figura III Género de los encuestados.....                  | 17 |
| Figura IV. Edad de los encuestados .....                   | 18 |
| Figura V. País de procedencia de los encuestados .....     | 18 |
| Figura VI. Sector económico .....                          | 19 |
| Figura VII. Actividades realizadas.....                    | 20 |
| Figura VIII. Medios de información .....                   | 21 |
| Figura IX. Frecuencia visita a restaurantes .....          | 21 |
| Figura X. Restaurantes visitados.....                      | 22 |
| Figura XI. Menú bilingüe.....                              | 23 |
| Figura XII. Importancia menú en Inglés .....               | 23 |
| Figura XIII. Tiempo de estadía.....                        | 24 |
| Figura XIV. Contrataría guía turístico.....                | 25 |
| Figura XV. Preferencias tipo de tour .....                 | 25 |
| Figura XVI. Importancia precio .....                       | 26 |
| Figura XVII. Importancia tiempo .....                      | 27 |
| Figura XVIII. Importancia servicio.....                    | 27 |
| Figura XIX. Importancia dominio de la lengua .....         | 28 |
| Figura XX. Importancia contenido .....                     | 29 |
| Figura XXI. Cartas en diferentes idiomas .....             | 29 |
| Figura XXII. Cantidad de clientes semanales .....          | 30 |
| Figura XXIII Procedencia de los clientes .....             | 30 |
| Figura XXIV. Medios de promoción .....                     | 31 |
| Figura XXV. Personal bilingüe .....                        | 32 |
| Figura XXVI. Explicación de los platos .....               | 32 |
| Figura XXVII Menú en otro idioma.....                      | 33 |
| Figura XXVIII. Actividades realizadas en Bogotá.....       | 34 |
| Figura XXIX. Preferencias de Tour .....                    | 35 |

Figura XXX Diagrama de flujo ..... 61

Figura XXXI. Logo ..... 75

Figura XXXII. Organigrama ..... 79

## Lista de tablas

|   |     |
|---|-----|
| Tabla I. Costos de recorrido por persona Bogotravel Tours ..... | 48  |
| Tabla II. Costo recorrido por persona Hansa Tours .....         | 48  |
| Tabla III. Presupuesto inicial de mercadeo .....                | 51  |
| Tabla IV. Proyección de ventas.....                             | 52  |
| Tabla V. Proyección de ventas año 1.....                        | 53  |
| Tabla VI. Proyección de ventas año 2 .....                      | 53  |
| Tabla VII. Proyección de ventas año 3 .....                     | 54  |
| Tabla VIII. Proyección de ventas año 4 .....                    | 55  |
| Tabla IX. Proyección de ventas año 5 .....                      | 56  |
| Tabla X. Ficha técnica recorrido 1 .....                        | 58  |
| Tabla XI. Ficha técnica recorrido 2 .....                       | 59  |
| Tabla XII. Ficha técnica recorrido 3 .....                      | 59  |
| Tabla XIII. Materia prima y componentes .....                   | 64  |
| Tabla XIV. Mano de obra requerida .....                         | 65  |
| Tabla XV. Gastos administrativos y servicios públicos.....      | 65  |
| Tabla XVI. Bienes de capital.....                               | 68  |
| Tabla XVII. Adecuaciones.....                                   | 69  |
| Tabla XVIII. Matriz DOFA cruzada .....                          | 72  |
| Tabla XIX. Recursos humanos .....                               | 88  |
| Tabla XX. Financiación .....                                    | 90  |
| Tabla XXI. Obligación financiera.....                           | 95  |
| Tabla XXII. Inversión inicial.....                              | 98  |
| Tabla XXIII. Balance inicial .....                              | 98  |
| Tabla XXIV. Otros ingresos.....                                 | 99  |
| Tabla XXV. Otros gastos.....                                    | 100 |
| Tabla XXVI. Balance general.....                                | 101 |
| Tabla XXVII. Estado de resultados .....                         | 103 |
| Tabla XXVIII. Flujo de caja.....                                | 105 |
| Tabla XXIX. TIR.....  | 106 |

Tabla XXX. Recuperación de la inversión..... 107

Tabla XXXI. Punto de equilibrio ..... 102

## **Lista de anexos**

|  |     |
|--|-----|
| Anexos 1. Encuesta presencial turistas en español e inglés ..... | 119 |
| Anexos 2. Encuesta restaurantes.....                             | 127 |

## **Glosario**

**Agencia de viajes y turismo:** Es una empresa turística dedicada a la intermediación, organización y realización de proyectos, planes e itinerarios, elaboración y venta de productos turísticos entre sus clientes y determinados proveedores de viajes.

(Wikipedia)

**Agencia de viajes mayorista:** En materia de turismo y viajes combinados, una agencia mayorista, organizador, tour operador o mayorista a secas, es la persona jurídica que organiza de forma no ocasional viajes combinados y los vende u ofrece a la venta, directamente o por medio de un detallista (agencia de viajes minorista) al consumidor. (consumoteca)

**Agencia operadora de turismo:**

Estas agencias son aquellas que se encargan de operar planes turísticos en un lugar determinado.

**Código QR:** (*quick response code*, «código de respuesta rápida») es un módulo útil para almacenar información en una matriz de puntos o u código de barras bidimensional. Los códigos QR son muy comunes en Japón y de hecho son el código bidimensional más popular en ese país. (Wikipedia)

## Resumen ejecutivo

Ateza Experience como agencia operadora de turismo, parte de la necesidad de ofrecer distintos espacios de integración y diversión para los turistas que visitan Bogotá. Por medio de 3 recorridos especialmente diseñados, el turista encontrará distintas y nuevas formas de conocer la ciudad. En el portafolio de servicios podrá encontrar opciones como desarrollar actividades con la comunidad local, disfrutar de los espacios naturales de la región, aprender y cocinar comidas típicas colombianas y divertirse por medio de juegos como la Rana y el Tejo.

Por otro lado para los más tradicionales se conservan las opciones de recorridos históricos y culturales. El objetivo de ofrecer actividades tan arraigadas a la idiosincrasia colombiana busca por un lado hacer un llamado de atención a los mismos colombianos a aceptar y conocer su identidad para así poder mostrarle a ese turista que lo que va a vivir en Bogotá no lo encontrará en ningún otro lugar. En medio de la globalización este tipo de turismo expone tradiciones y costumbres típicas las cuales buscan rescatar ese algo que tiempo atrás hacia único a un pueblo o ciudad

Para desarrollar la idea de negocio se ubicarán las oficinas administrativas en la ciudad de Bogotá y se contará con un espacio verde propio en la cercanía de la ciudad para desarrollar los recorridos que a esta temática correspondan.

Las gestoras del proyecto, Karen Navarrete y Luz Pacheco son estudiantes de último semestre de Lenguas Modernas de la Universidad EAN, con conocimiento de los idiomas inglés, alemán y portugués y quienes por medio de una experiencia internacional empezaron a observar el desarrollo y el potencial turístico de Colombia.

Según los resultados obtenidos por medio de la herramienta de recolección de información utilizada se deduce que los principales clientes de ATEZA EXPERIENCE serán los visitantes extranjeros entre 18 y 40 años que lleguen a la ciudad de Bogotá.

Se debe entender que en un sector como el turismo el éxito depende del trabajo conjunto que realicen todas las agremiaciones que a esta actividad comercial pertenezcan, es por esto que la principal estrategia de distribución de la empresa, se establecerá por medio de los restaurantes que reciban turistas frecuentemente.

Esta alianza se realizara por medio de códigos QR integrados al menú, por medio un Smartphone, el turista podrá acceder a la página web de ATEZA EXPERIENCE, que en este caso actuará como plataforma de menús bilingües.

El proyecto se desarrollara en el año 2014. La TIR del proyecto es de **178%** y la VAN es de **\$291.135.470 a una proyección de 5 años**, demostrando lo rentable y atractivo que es el proyecto.

# 1. Introducción

La idea que se quiere desarrollar es la de ofrecer tours que se ajusten a las exigencias y necesidades del turista extranjero, con el objetivo de crear una experiencia vivencial que reúna la multiculturalidad presente en Bogotá y sus alrededores. Se buscará ir más allá del turismo tradicional que utiliza el patrimonio y el ocio como principales recursos sin tener en cuenta la riqueza cultural presente en la gente, para ATEZA EXPERIENCE es este precisamente el recurso más valioso y cargado de potencial.

Teniendo en cuenta la revolución tecnológica de los últimos años y el aumento del uso de Smartphone, se combinará este recurso con una necesidad presente en el servicio que presentan los restaurantes. Se ofrecerá una descripción del menú en diferentes idiomas mediante códigos QR que le facilitarán al turista comprender la composición de los diferentes platos ofrecidos. Este servicio se le propondrá a los restaurantes interesados en añadir esta propuesta y mediante este sistema se dará a conocer la página web donde se encuentran descritos los servicios. El uso de estas nuevas tecnologías así como el uso de idiomas se usaran como herramientas a la hora de establecer contacto con los clientes.

El portafolio de servicios incluirá tres recorridos que reúnen historia, cultura, ocio, y tradición. El primer recorrido tendrá lugar en el centro histórico de Bogotá, éste incluye visita al Museo del oro, barrio La Candelaria y Monserrate, en estos lugares se muestra el proceso histórico y cultural que ha vivido la ciudad.

En el segundo recorrido el turista podrá practicar deportes tradicionales como el tejo y la rana que pertenecen a las costumbres populares y preparará comida típica en una finca orgánica, donde además podrán observar todo el proceso de cultivo sin intervención industrial y experimentar un entorno completamente natural.

El tercer recorrido incluye una visita a una fundación o entidad sin ánimo de lucro donde junto a la comunidad podrán realizar diferentes actividades lúdicas como elaboración de artesanías y comida típica, sesiones de baile etc. El objetivo es enriquecer la experiencia de ambas partes, la comunidad local y el turista, creando un vínculo más fuerte que enriquezca su visita, fomentando el respeto hacia estos oficios que hacen parte del trabajo de muchas familias, y constituyen tradiciones que han persistido a lo largo de los años, las cuales permean la cultura colombiana.

Por medio de esta experiencia social, el turista evidenciará estilos de vida diferente a la que está acostumbrado que si bien difieren de su realidad, pueden enriquecer su criterio frente al ciudadano colombiano y al mundo.

Estos dos últimos recorridos harán que el turista conozca más la identidad colombiana, cambiando el concepto de un turismo comercial, en el que la ciudad y la comunidad se encuentran detrás de una vitrina siendo observadas.

## **2. Objetivos**

### **Objetivo general**

Crear un plan de negocios que permita evaluar y demostrar la viabilidad del proyecto Ateza Experience, el cual intenta mostrarle al extranjero una perspectiva integral de la ciudad y la comunidad.

### **Objetivos específicos**

- Analizar la dinámica del sector turismo para evidenciar el comportamiento de la competencia y establecer nuestros clientes potenciales.
- Evaluar la viabilidad técnica y organizacional del plan de negocios.
- Evaluar la viabilidad financiera del plan de negocios.
- Consultar las posibilidades de financiación, los posibles inversionistas y/o socios estratégicos para el proyecto.

### 3. Justificación

Como profesionales de lenguas modernas se pondrán en práctica las competencias comunicativas, el conocimiento en negociación intercultural, el dominio de una segunda y tercera lengua como herramientas que permitan trabajar en el sector turismo y llevar a cabo la idea de negocio propuesta. La idea de negocio inició durante una experiencia que las gestoras del proyecto vivieron en el exterior al comparar el desarrollo turístico de otros países y al ver el servicio desde la perspectiva del cliente. Fue entonces cuando se empezó a investigar más, y se descubrió que en Colombia, el sector ha tenido un crecimiento considerable pero que requiere de innovación; así que se tomó esto como base para enfocar el plan de negocios a desarrollar valores agregados sobre las siguientes temas: la prestación del servicio, los destinos y el enfoque hacia el recurso social en Bogotá.

Teniendo en cuenta la revolución tecnológica de los últimos años y el aumento del uso de Smartphones, se combinará este recurso con una necesidad presente en el servicio que presentan los restaurantes. Esta necesidad parte del interés del turista en conocer más la cultura gastronómica de la ciudad, pero debido al desconocimiento de los ingredientes y presentaciones de los platos, se abstienen de probarlos; al darle uso a herramientas tecnológicas como lo son los códigos QR y el conocimiento en lenguas, se suplirá una necesidad y se tomará ventaja de la publicidad obtenida.

El objetivo es enriquecer la experiencia de ambas partes, la comunidad anfitriona y el turista, creando un vínculo más fuerte que enriquezca la visita de la ciudad. Al trabajar juntos realizando una artesanía o alguna otra actividad se fortalecerá el respeto a esta labor al darse cuenta que hace parte del trabajo de muchas familias y que reúnen tradiciones que expresan la idiosincrasia colombiana.

La innovación se divide en dos aspectos: primero el mejoramiento y la implementación de los recorridos social, ecológico e histórico llamados Ocasá Experience, Fiba

Experience, y Bacatá Experience respectivamente, ya que aunque algunas empresas incluyen estas actividades como parte de sus servicios, dichas ofertas han sido poco explotadas y por lo tanto no han sido implementadas como RECORRIDOS TURÍSTICOS. En este punto se resaltara el capital social que posee la ciudad, lo cual será clave en la experiencia del turista y la comunidad receptora.

Se considera de gran importancia enriquecer la experiencia del turista extranjero en la ciudad, porque esta imagen se difundirá en su país de origen y mejorará el concepto que se ha creado en el imaginario de muchos países. La ciudad ofrece grandes experiencias que el extranjero valora y aprecia, ya que vive una realidad ajena a la propia y toma conciencia de otros estilos de vida. La propuesta contiene un gran sentido social, ya que al involucrar la comunidad en esta experiencia se cambiará la forma de pensar del extranjero frente al ciudadano bogotano, debido a que muchas veces el visitante crea una imagen errónea de la ciudad, se quiere humanizar este proceso y ofrecer una idea de intercambio cultural que puede entrar en esta ámbito sin dejar un lado el factor de entretenimiento.

Como segundo aspecto se quiere integrar la tecnología de los códigos QR para acercar al turista a la gastronomía presente en la ciudad. Si bien, el guía es un apoyo vital para el turista extranjero ya que lo acompaña y asesora durante los recorridos, cabe resaltar que no siempre está ahí y que en esos lapsos se le debe ofrecer al turista la misma información multilingüe y posibilidad de experimentar. Y que mejor forma de hacerlo que en los restaurantes, donde el turista acude generalmente con su familia y amigos, puesto que es un espacio de diálogo donde se busca tranquilidad.

Este proyecto brindará experiencia en el sector turismo, ya que es un campo que llama mucho la atención y en el cual se puede aportar bastante debido al desarrollo en comunicación e intercambio cultural que se posee. Todo esto teniendo en cuenta el gran sentido de responsabilidad social que está presente desde el inicio de la formación profesional y la proyección individual, la cual va conectada con el crecimiento de la comunidad.

## **4. Investigación del mercado**

Una investigación de mercados permite conocer a profundidad el entorno de un servicio o producto así como su comportamiento ante el mercado (Zikmund & Babin, 2009).

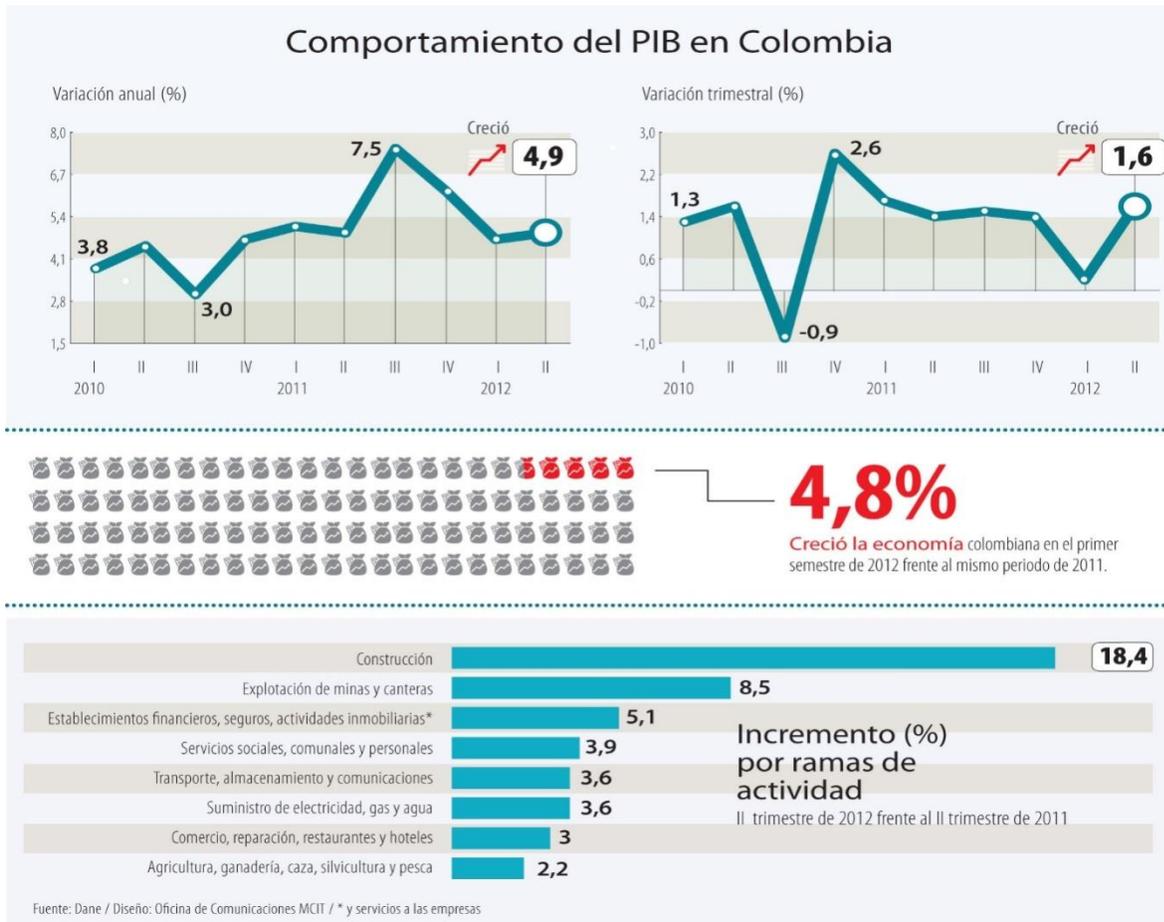
Esto constituye una importante herramienta que permite diagnosticar las oportunidades, y debilidades que pueda tener una organización al igual que determinar las estrategias de promoción, precio, producto y distribución más adecuadas; es importante resaltar que una investigación debe ser objetiva “una investigación de mercados no se realiza para aprobar ideas preconcebidas sino para probarlas” (Zikmund & Babin, 2009, p.5).

Esta tarea incluye todas las actividades que se realizan en torno al estudio del mercado objetivo como lo son: búsqueda de información, aplicación de métodos de recopilación y análisis de datos. Esta información es de gran ayuda a la hora de realizar un plan de negocios en términos de toma de decisiones, teniendo en cuenta que dicho análisis debe entre otras cosas disminuir las posibilidades de fracaso de una organización.

### **4.1 Análisis del sector**

El turismo se encuentra en la cadena productiva correspondiente a Comercio, reparación, restaurantes y hoteles. Según la publicación del comportamiento del PIB del mes de junio del 2012 en Colombia realizado por el Dane, (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2012) La participación de este sector en el PIB es del 3% como lo muestra la figura I.

Figura I. Comportamiento del PIB en Colombia



Fuente: Ministerio de Comercio Industria y Turismo.

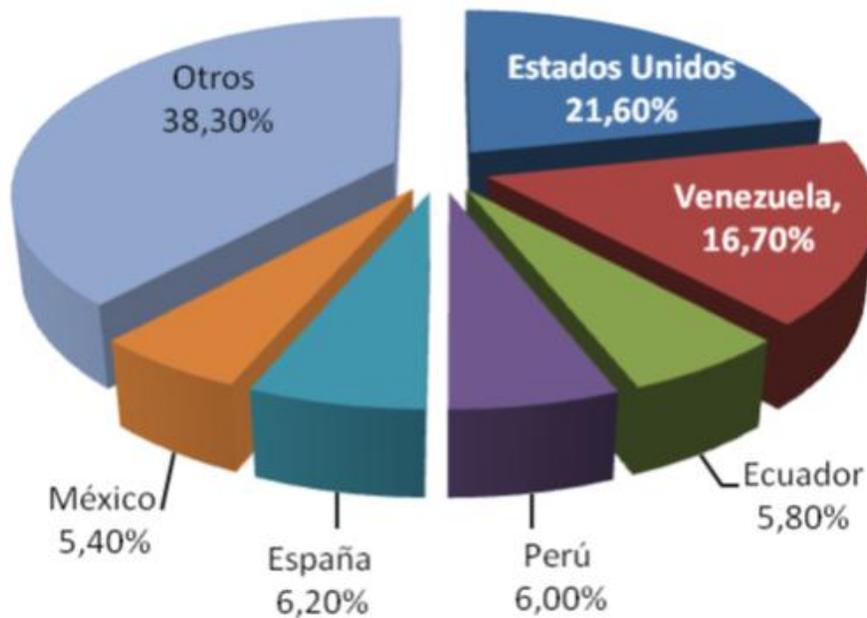
Las cifras para Colombia son positivas, según el World Travel & Tourism Council (2013) en el 2012 el sector turismo contribuyó directamente con el 1.7 % del PIB; esto prevé un 6,2 % de aumento en la participación del PIB para el 2013. Este porcentaje refleja la actividad económica generada por la industria de hoteles, agencias de viajes y aerolíneas, aunque también incluye restaurantes y en general toda actividad de ocio y/o diversión financiada por turistas. Se espera que el PIB generado por el sector turismo crezca en un 3.9% para el 2023. (World Travel & Tourism Council, 2013).

El turismo generó 436.000 trabajos directos en el 2012 y se estima que crecerá un 4.3% en el 2013 para un total de 455.000 empleos (el 2.2% del total de empleos en

Colombia) Estas actividades incluyen trabajos en hoteles, agencias de viajes, aerolíneas y servicios de transporte.

Según la misma fuente, para el 2013 el sector turismo generará 572.000 trabajos directos y crecerá un 2.3 % anualmente durante los próximos 10 años.

Figura II. Informe sobre turistas que visitan Bogotá.



Fuente: Cámara de comercio 2010.

Según el informe sobre Bogotá de la Dirección de Estudios e Investigaciones de la Cámara de Comercio de Bogotá (2010) correspondiente al mes de agosto, de los 556 mil turistas que llegaron a Bogotá entre enero y septiembre el 21.60% provino de Estados Unidos y el 16.70% de Venezuela, como lo muestra la figura II.

Según los cálculos del Observatorio del Instituto Distrital de Turismo (Portafolio, 2011) y con base en las cifras del Departamento Administrativo de Seguridad DAS durante el primer semestre del año 2011 ingresaron a Bogotá 415.804 extranjeros, lo que equivale al 54% de la totalidad de viajeros que ingresaron al país. Le siguen Cartagena con 94 mil visitantes y Medellín con 72 mil registrados durante el mismo periodo. Este informe muestra que durante el primer semestre de este año, los viajeros extranjeros que llegaron a Bogotá procedían principalmente de Estados Unidos con un 19.5 %, Venezuela con el 12.5% Brasil con 8.2%.

Las cifras que presenta el estudio anterior evidencian una oportunidad de negocio en el sector turismo, el crecimiento del número de turistas en la ciudad de Bogotá aumenta significativamente y por ende se presentan nuevas necesidades a suplir.

En una entrevista con (El Tiempo 5 Junio 2010) la directora del Instituto Distrital de Turismo, Nohora Isabel Vargas, habla del perfil y de los gustos de quienes visitan la capital.

De esta entrevista se concluye lo siguiente:

- Bogotá atrae un turismo esencial, que es el de negocios.
- Los turistas de otros países vienen a la capital por la amabilidad de su gente, su gastronomía y sus sitios turísticos. El Museo del Oro es el producto estrella.
- El turista internacional resalta la amabilidad y la solidaridad de la gente, también valoran la gastronomía y los sitios turísticos.

En la misma entrevista (El Tiempo, 05 de Junio de 2010) se señala que los principales visitantes provienen de Estados Unidos, Venezuela, Ecuador, Perú, Argentina, Chile, Brasil, España. Estos los dividen según sus gustos los cuales en general son:

Venezolanos: rumba, compras.

Peruanos: rumba, compras y turismo religioso.

Brasileros: rumba, compras, cultura y gastronomía.

Chilenos: cultura y eventos; multideestino.

Argentinos: compras, cultura, multideestino e incentivo.

Mexicanos: rumba, compras y eventos.

Puertorriqueños: compras, turismo religioso, ferias equinas.

Españoles: multideestino y bicentenario.

Norteamericanos: rumba, compras, multideestino y bicentenario.

Ante el cuestionamiento del porqué Bogotá está consolidándose fuertemente como destino turístico, se resaltan las siguientes causas:

- El auge que está viviendo Bogotá se está dando debido a la capacidad de disfrute en ocio que ofrece la ciudad hoy en día se encuentran conciertos rumba compras variedad gastronómica y más seguridad que atrae a los turistas.
- Los proyectos para atraer más turistas incluye no sólo vender los destinos sino adecuarlos se debe trabajar en la señalización turística vial y peatonal de la ciudad. se deben fortalecer las zonas turísticas que tiene la ciudad entre ellas, La Candelaria, Chapinero y Usaquén.

A la pregunta ¿Qué es lo mejor de Bogotá? (El Tiempo, 05 de Junio de 2010) los extranjeros le dieron a la gente y la gastronomía la calificación más alta, le siguen los sitios turísticos la arquitectura y el clima y por último se encuentran el servicio al cliente los negocios y/o actividad económica en la ciudad.

Tomando en cuenta los puntos de interés que atraen a los turistas a la ciudad, se resaltan la viabilidad y pertinencia de la idea de negocio presentada en este proyecto. Entre los factores más atrayentes que recalcan los turistas se encuentran los sitios turísticos de la ciudad y su gastronomía, a estos factores se le añade el recurso humano de la ciudad y se propone una idea innovadora que aprovecha estos factores y ofrece una nueva propuesta turística al cliente, el cual como se muestra en la entrevista anterior es versátil y busca experimentar lo que más pueda en la ciudad.

## **4.2 Análisis del mercado**

Según la American Marketing Assosiation (2008), un análisis de mercado permite conectar al vendedor con los diferentes agentes que participan en la dinámica del mercado como lo son compradores, clientes y público mediante técnicas de recolección de información que faciliten la toma de decisiones de marketing. En este capítulo se realiza una investigación para la recolección de información útil que respalda las decisiones de apertura de operaciones de Ateza Experience y posibilita conocer más al consumidor final.

### **4.2.1 Mercado objetivo**

Una vez estudiado el entorno en el que Ateza Experience se desenvolverá, se procede a determinar las características del mercado al cual se dirigirán los esfuerzos y acciones de la empresa para la adquisición de nuevos clientes.

Para realizar un estudio de mercado que permita verificar si los servicios satisfarán las necesidades de los clientes, se establece un mercado objetivo el cual debe estar debidamente segmentado según criterios correspondientes a la actividad comercial de la empresa. Teniendo en cuenta que Ateza Experience ofrecerá dos servicios diferentes a mercados que se desenvuelven en el sector turismo, ambos estudios se realizarán de forma independiente con el fin de recolectar la información necesaria para decidir que estrategias se deberán adoptar para cada caso.

En este orden de ideas, se tendrán en cuenta los siguientes criterios para dar comienzo al estudio de mercado: ubicación, tipo de clientes y tipo de producto.

Investigación mercado de turistas:

- Ubicación: La actividad económica se desarrollará en la ciudad de Bogotá y sus alrededores.

- Tipo de clientes: Los turistas extranjeros que visiten la ciudad
- Tipo de producto: Se ofrecerá un servicio de visitas guiadas con diferentes temáticas enfocadas en el potencial social.

Investigación mercado de restaurantes:

- Ubicación: se ofrecerá el servicio en zonas de la ciudad, las cuales son reconocidas por su oferta gastronómica.
- Tipo de clientes: Restaurantes con gran acogida de turistas en la ciudad de Bogotá.
- Tipo de producto: Se ofrecerá la implementación virtual del menú en varios idiomas.

#### **4.2.2 Características del mercado objetivo**

En el segmento de mercado en el que se trabajará se encuentran los turistas extranjeros que visiten la ciudad y que no tengan conocimientos del español en un rango de edad entre los 18 y 70 años. Se escoge un rango tan amplio debido a la variedad del portafolio de servicios, y a la capacidad de acceso al cliente, debido a la propuesta de uso tecnológico presente en el proyecto. Cabe recordar que en la mayoría de los casos el turista extranjero no viaja sólo, sino en grupos o familia, esto hace que se tome en cuenta diferentes tipos de edades y gustos.

Los restaurantes que participan en este segmento, son aquellos que ofrecen una amplia gama de productos gastronómicos y que por su reconocimiento a nivel local acogen variedad de turistas. Dichos restaurantes están ubicados en la zona de chapinero alto, Zona T, La Macarena, Centro y Usaquén.

### **4.2.3 Estimación del mercado objetivo**

Según datos del Observatorio del Instituto Distrital de Turismo (2011), 754.960 extranjeros procedentes de Estados Unidos, Venezuela, Brasil, Argentina y España, ingresaron a Bogotá ese año. En el 2011, según la misma entidad anteriormente citada, hubo un incremento del 19% de visitantes, de lo cual se deduce que existe un amplio mercado potencial con tendencias a la alza.

Para estimar la cifra de los restaurantes ubicados en las zonas ya mencionadas, se consultaron dos páginas web (restaurantes Bogotá y degusta, 2012) referentes al sector gastronómico de Bogotá, las cuales presentan una base de datos con información de los restaurantes más reconocidos localmente. Luego de una amplia búsqueda en varias guías virtuales enfocadas en la oferta gastronómica de la ciudad, se estima que dentro de las zonas previamente mencionadas operan 132 restaurantes de alta acogida turística según el censo de los mejores ubicados en las zonas mencionadas anteriormente.

### **4.2.4 Herramienta de información del mercado objetivo**

Se realizaron dos tipos de encuestas presenciales como herramienta recolectora de datos para el posterior análisis de información.

La primera se dirigió a turistas y se llevó a cabo en el aeropuerto el Dorado de Bogotá, la candelaria, chorro de Quevedo y Zona T. La encuesta cuenta con 14 preguntas. (Ver anexo1)

La segunda encuesta fue diligenciada por trabajadores o administradores de restaurantes ubicados en Chapinero alto y Zona T, esta constó de 7 preguntas. (Ver anexo2)

## **FICHA TECNICA ENCUESTA # 1**

- Tipo de herramienta: Encuesta presencial
- Universo: Extranjeros que visitan la ciudad de Bogotá y que no cuentan con conocimientos de español
- Unidad de Muestreo: Turistas
- Fecha de realización: del 27 de Noviembre de 2012 al 15 de Enero del 2013
- Muestra: 75 turistas
- Margen de confiabilidad: 92%

La siguiente fórmula (Gobierno del estado de México, 2006). fue utilizada para establecer la muestra necesaria de cada encuesta:

$$N = \frac{Z^2 PQ}{E^2}$$

Basado en la encuesta por proporciones tenemos:

Se tomó como variable la pregunta número 13 de la encuesta realizada a los turistas “¿Contrataría un guía turístico?” de naturaleza dicotómica y comportamiento discreto. Al no existir un estudio previo se asume que P=0.5 (éxito) y Q=0.5 (fracaso). E define el porcentaje de error, que en este caso es del 0.1 ya que este estudio está enfocado en medir la viabilidad del proyecto en términos generales. Z es el nivel de confianza, la cual es de 92%.

Usando la fórmula anterior se determina que el tamaño de la encuesta N=75.68.

Se debe aplicar la encuesta a 75 turistas.

## **FICHA TÉCNICA ENCUESTA # 2**

Tipo de herramienta: Encuesta presencial

Universo: Restaurantes en la ciudad de Bogotá

Unidad de Muestreo: Restaurantes ubicados en Chapinero alto y Zona T

Fecha de realización: del 27 de Noviembre de 2012 al 15 de Enero del 2013

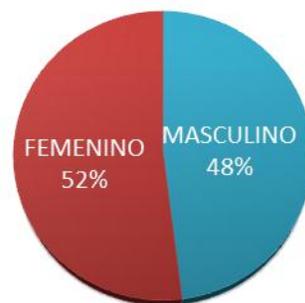
Muestra: 13

Se aplicará esta herramienta a una zona específica de la ciudad, la cual es reconocida por la oferta gastronómica a extranjeros. Según páginas de internet enfocadas en análisis gastronómico, en el sector que abarca el nogal y la zona T operan 132 restaurantes, para realizar el estudio exploratorio se aplicará una encuesta al 10% de estos restaurantes.

#### 4.2.5 Resultados de las encuestas

##### Encuestas de Turistas

Figura III Género de los encuestados

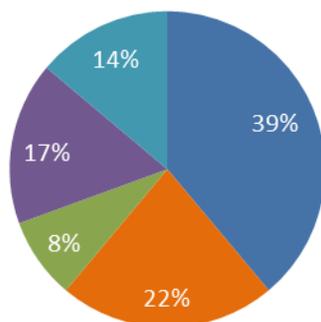


Fuente: elaboración de las autoras

Según la figura III, se puede evidenciar que del total de los encuestados que visitaron Bogotá, el 52% corresponden a mujeres y el 48% a hombres, lo que indica que según la recolección de datos correspondiente a este estudio de mercado, la mayor población turística se encuentra en la población femenina, sin establecer una diferencia considerable entre estos.

Figura IV. Edad de los encuestados

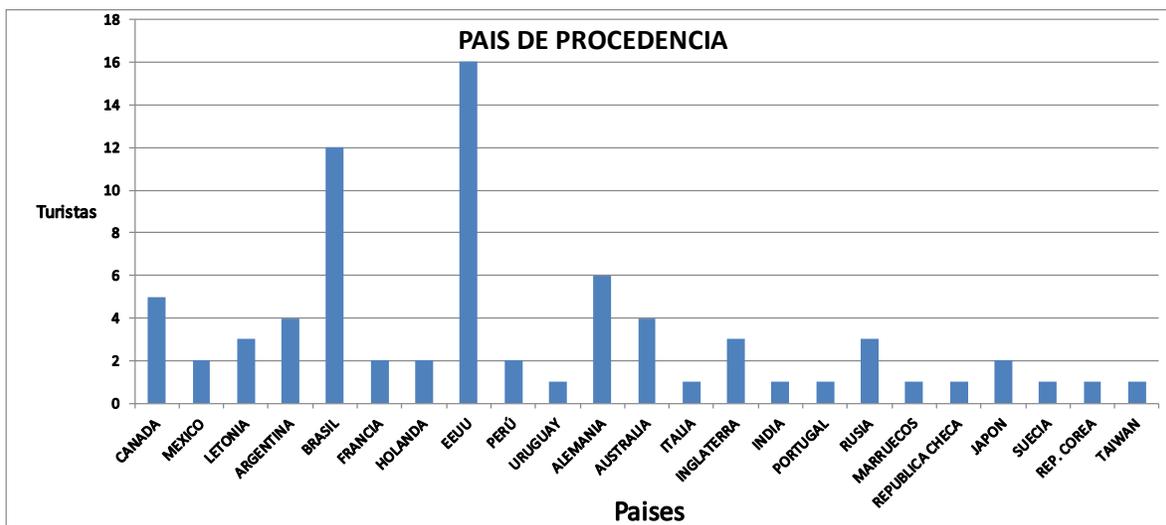
■ 18-30 ■ 30-40 ■ 40-50 ■ 50-60 ■ 60-70 ■ 70-80



Fuente: elaboración de las autoras

La Figura IV muestra el rango de la población organizada por edades. Se evidencia que el 39% de turistas están entre los 18 y 30 años, y el 22% entre los 30 y 40, lo que muestra que en el estudio realizado la mayoría de la población es joven.

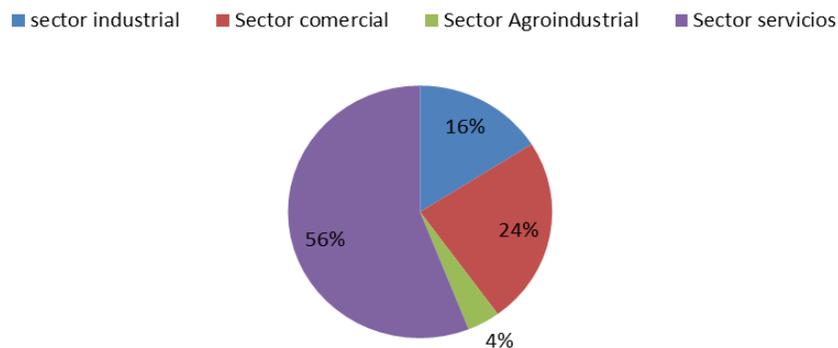
Figura V. País de procedencia



Fuente: elaboración de las autoras

La gráfica V determina de qué país proceden los turistas. Los resultados que arrojó el estudio de mercado, indica que la mayoría de visitantes provienen de Estados Unidos, seguido de Brasil y Alemania, con porcentajes del 21%, 16% y 8%, lo que no se aleja de los datos presentados en el estudio del sector pero ahonda en nuevas tendencias como el incremento de turistas alemanes canadienses etc.

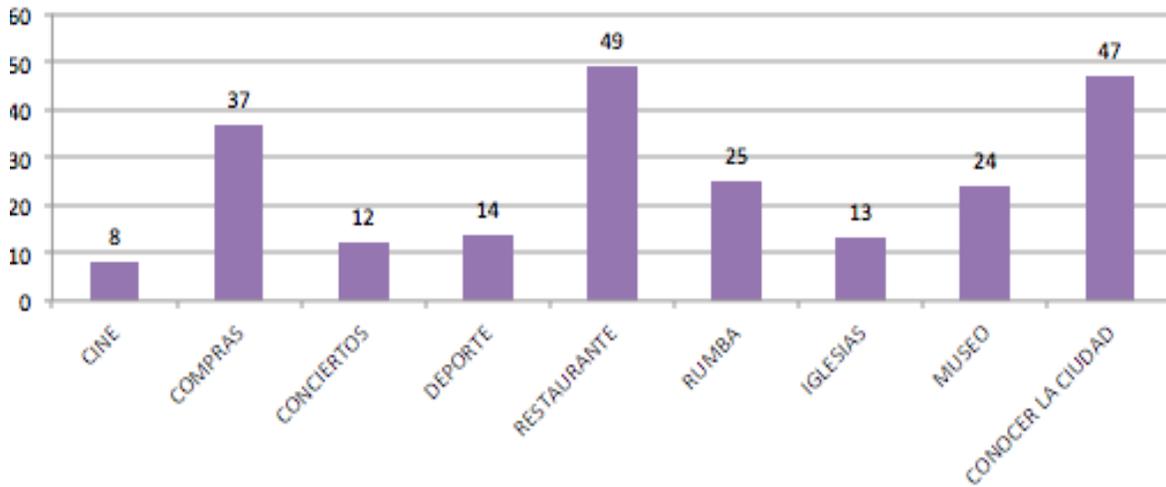
Figura VI. Sector económico



Fuente: elaboración de las autoras

La figura VI, muestra el sector económico predominante en el que se desempeñan los turistas en sus países de origen. La encuesta arroja los siguientes resultados: En el sector de servicios se encuentran la mayoría de turistas con un 56%, en el sector industrial un 24%, en el sector comercial un 16% y por último en el sector agroindustrial tan sólo un 4%.

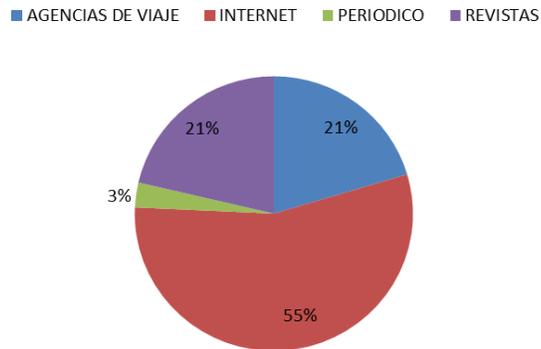
Figura VII. Actividades realizadas



Fuente: Elaboración de las autoras

La figura VIII clarifica que actividades en particular realizó el turista durante su estadía en Bogotá. De los resultados obtenidos, cabe resaltar que conocer la ciudad y frecuentar restaurantes son las actividades preferidas por los turistas con un 21%. En segundo lugar con un 16% se encuentra el realizar compras, y con un porcentaje menor del 10% y 11% se encuentran visitar museos e ir de rumba respectivamente.

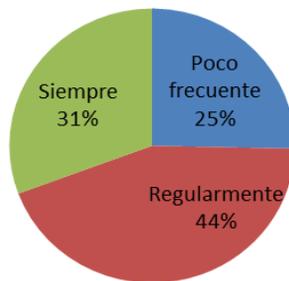
Figura VIII. Medios de información



Fuente: elaboración de las autoras

La figura VIII muestra que herramienta fue la más utilizada por los turistas para encontrar información de la ciudad. Se evidencia que el internet es el medio más usado con un 55%, seguido por agencias de viajes y revistas con 21% cada uno y por último periódicos con el 3%.

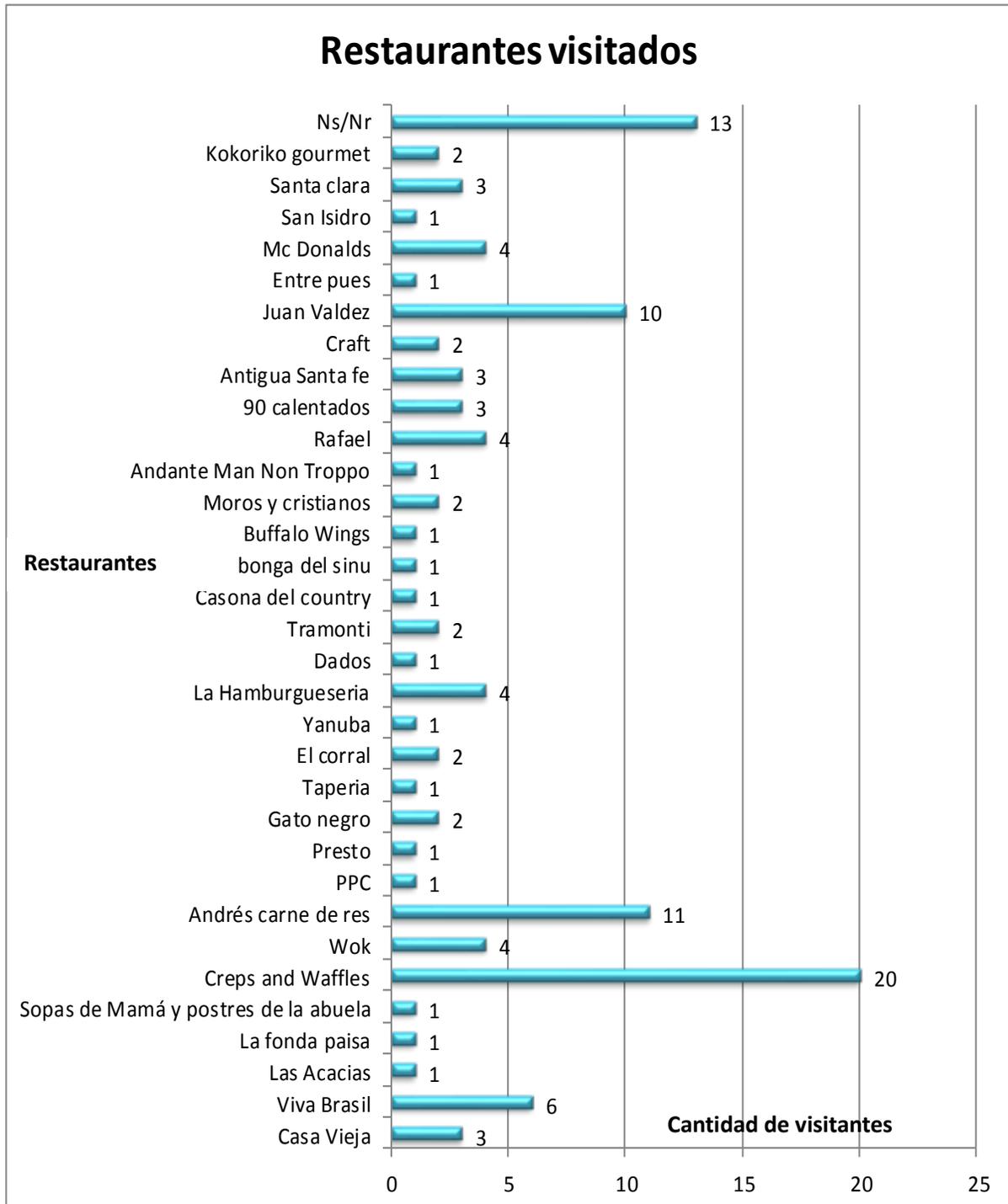
Figura IX. Frecuencia visita a restaurantes



Fuente: elaboración de las autoras

En la Figura IX se puede observar que el 44% de los encuestados visita regularmente restaurantes, el 31% siempre y el 25% poco frecuente. Se puede inferir que la tendencia de visita a restaurantes es positiva ya que supera el 70%.

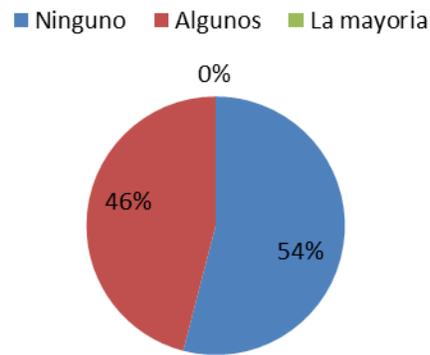
Figura X. Restaurantes visita



Fuente: elaboración de las autoras

El objetivo de la figura X es presentar los restaurantes nombrados por los turistas encuestados, esta información sirve de recopilación para establecer posibles socios que a la vez sirvan de canal de distribución.

Figura XI. Menú bilingüe



Fuente: elaboración de las autoras

La figura XI refleja que el 54% de los turistas no encontraron la opción de menú bilingüe en los restaurantes que frecuentaron, y que el 46% de los turistas encontró dicha opción sólo en algunos restaurantes. Cabe resaltar que la opción “en la mayoría” nunca fue seleccionada.

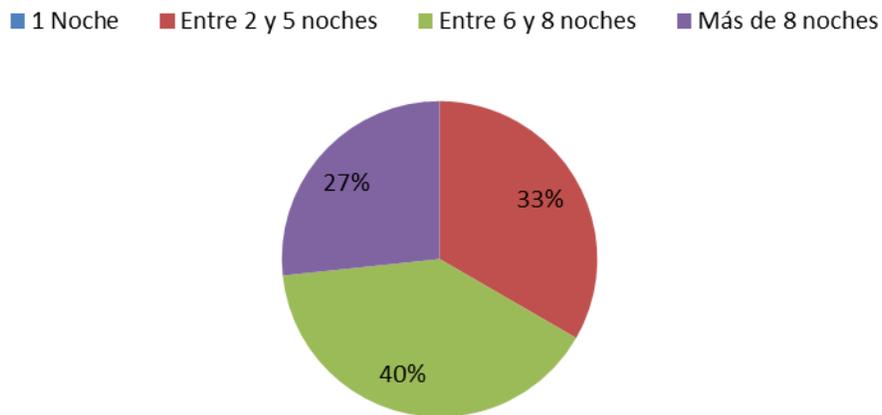
Figura XII. Importancia menú en Inglés



Fuente: elaboración de las autoras

Los resultados representados en el gráfico XII dan a conocer el nivel de importancia que tiene para un turista el encontrar la opción de menú bilingüe en los restaurantes. Como se puede observar, el 36% lo calificó de muy importante, el 24% de importante, el 20% restante lo consideró poco importante y un último 20% nada importante.

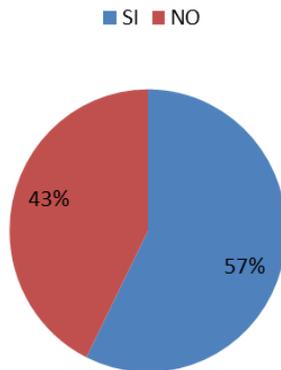
Figura XIII. Tiempo de estadía



Fuente: elaboración de las autoras

La figura XIII muestra que el 40% de los visitantes permanecen en la ciudad entre 6 y 8 noches, el 33% entre 2 y 5 noches y el 27% más de 8 noches.

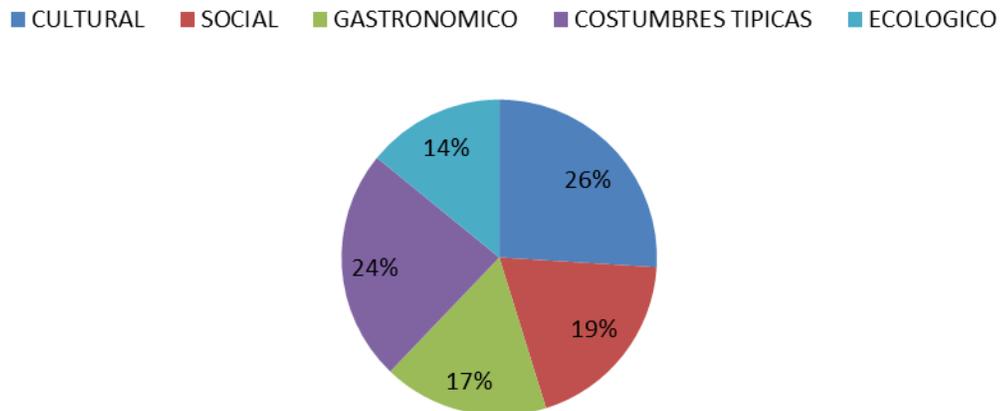
Figura XIV. Contrataría guía turístico



Fuente: elaboración de las autoras

La Figura XIV 13 revela que el 57% de los encuestados contratarían un guía turístico y el 43% no lo haría.

Figura XV. Preferencias tipo de tour



Fuente: elaboración de las autoras

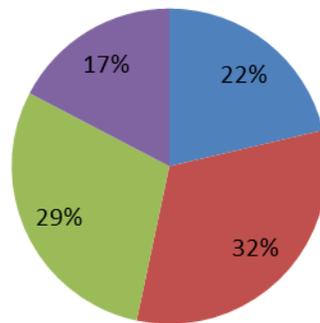
La figura XV muestra las preferencias de los posibles clientes a la hora de contratar un tour. El Tour Cultural es el que más llama la atención con un 26%, seguido del Tour Costumbres Típicas con un 24 %. Por otro lado el Tour Social, Tour Gastronómico y Tour Ecológico recibieron un 19%, 17%, y 14% respectivamente.

Los últimos datos que arrojan la encuesta realizada a los turistas se presentan en las siguientes gráficas, donde se define qué características tiene el cliente en cuenta al contratar un guía turístico.

- Precio

Figura XVI. Importancia precio

■ Muy importante ■ Importante ■ Poco importante ■ Nada importante



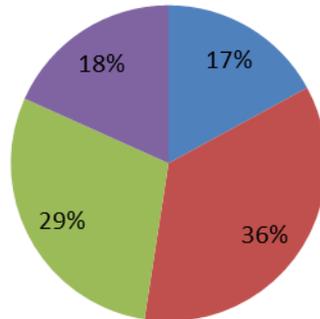
Fuente: elaboración de las autoras

La figura XVI muestra que para el 32% de los turistas encuestados el precio del tour es “muy importante”, para el 29% es importante, mientras que para el restante 22% y 17% es poco y nada importante.

- Duración del recorrido

Figura XVII. Importancia tiempo

■ Muy importante ■ Importante ■ Poco importante ■ Nada importante



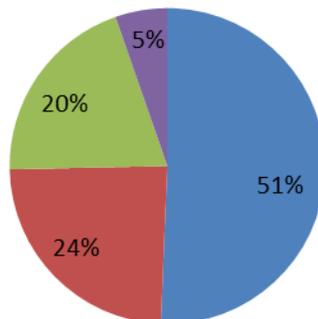
Fuente: elaboración de las autoras

La Figura XVII muestra el grado de importancia que los turistas le dan a la duración del tour. Para el 36% de los encuestados este factor es importante, al 29% les parece poco importante, al 18% nada importante y por último para un 17% esto es muy importante.

- Servicio

Figura XVIII. Importancia servicio

■ Muy importante ■ Importante ■ Poco importante ■ Nada importante



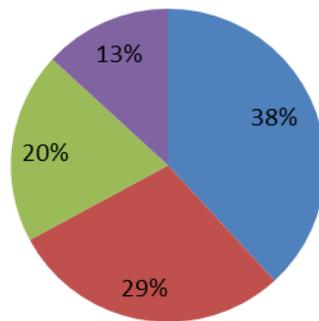
Fuente: elaboración de las autoras

Según la Figura XVIII, para más del 70% de los turistas, el servicio es determinante a la hora de contratar un tour, en contraste con el 20% y 5% de turistas que consideran es poco y nada importante.

- Dominio de la lengua

Figura XIX. Importancia dominio de la lengua

■ Muy importante ■ Importante ■ Poco importante ■ Nada importante



Fuente: elaboración de las autoras

La Figura XIX muestra que el 38% de turistas considera que es muy importante el dominio de la lengua que se maneja a lo largo del tour, al igual que el 29% que lo consideran importante, mientras que para el 20% el dominio es poco importante y al restante 5 % de encuestados no les parece nada importante.

- Contenido

Figura XX. Importancia contenido

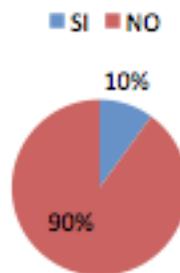


Fuente: elaboración de las autoras

La Figura XX indica que para un significativo 73%, el contenido de los recorridos es muy importante, para el 19% es importante mientras que para una pequeña proporción del 7% y 1% carece de importancia.

## ENCUESTA RESTAURANTES

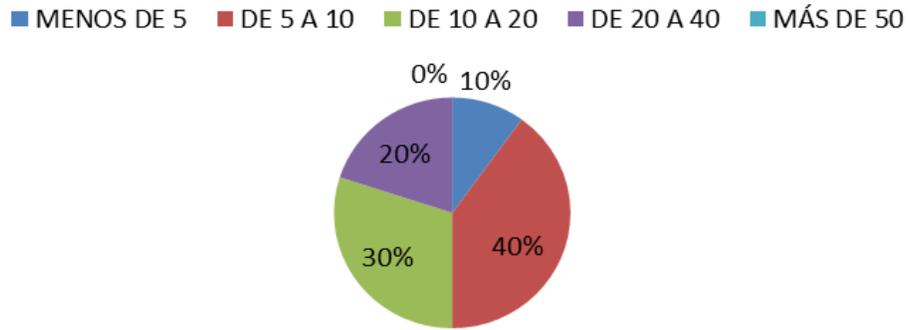
Figura XXI. Cartas en diferentes idiomas



Fuente: elaboración de las autoras

La figura XXI revela que sólo el 10% de los restaurantes encuestados cuentan con cartas en diferentes lenguas.

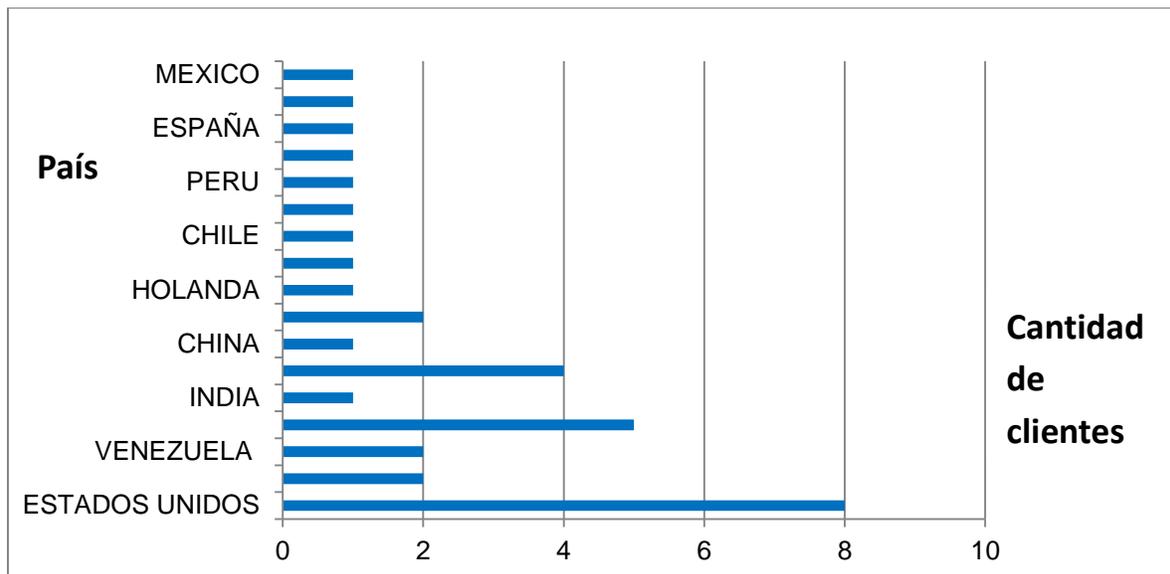
Figura XXII. Cantidad de clientes extranjeros semanales



Fuente: elaboración de las autoras

Con esta pregunta se pretendía tener una idea de cuan necesario puede llegar a ser un menú bilingüe respecto a la cantidad de extranjeros que recibe un restaurante semanalmente. En la Figura XXII se observa que se tiende a recibir de 5 a 20 clientes extranjeros semanalmente en cada restaurante.

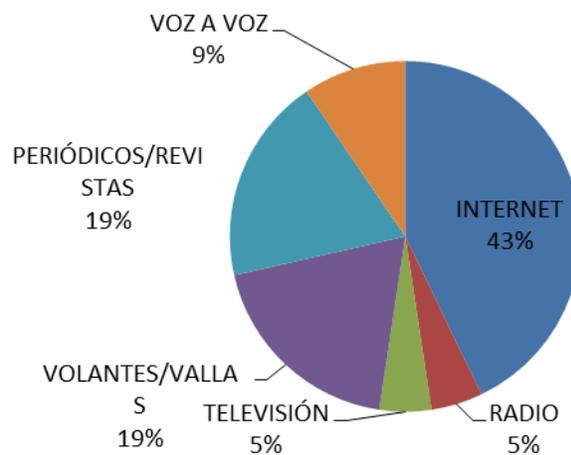
Figura XXIII. Procedencia de los clientes



Fuente: elaboración de las autoras

Al analizar la figura XXIII es posible observar que los turistas provenientes de Estados Unidos, Argentina y Francia son el tipo de cliente que más asiste a los restaurantes encuestados con un porcentaje del 24% 15% y 12% respectivamente.

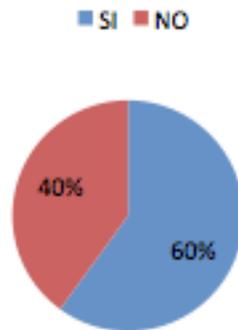
Figura XXIII. Medios de promoción



Fuente: elaboración de las autoras

La Figura XXIV da a conocer los medios de promoción utilizados por los restaurantes. Se encontró que el 43% de estos utilizan internet, seguido de volantes, vallas, periódicos y revistas con un 19%; los medios menos utilizados son la televisión y la radio.

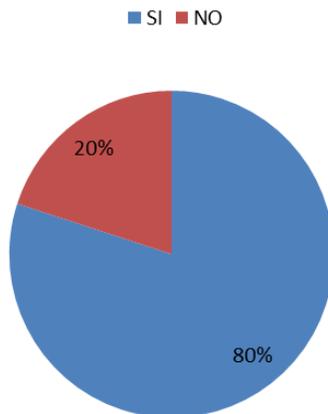
Figura XXIV. Personal bilingüe



Fuente: elaboración de las autoras

La figura XXV muestra que el 60 % de los de los restaurantes no cuenta con personal bilingüe.

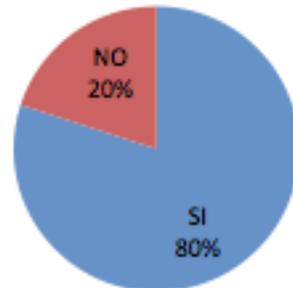
Figura XXV. Explicación de los platos



Fuente: elaboración de las autoras

En la figura XXVI se puede apreciar que el 80% de los clientes extranjeros solicitan frecuentemente que se les explique el contenido de los platos.

Figura XXVI Menú en otro idioma



Fuente: elaboración de las autoras

De la Figura XXVII se obtuvo que el 80% de los restaurantes encuestados está interesado en contar con un menú bilingüe mientras que el 20% no lo está.

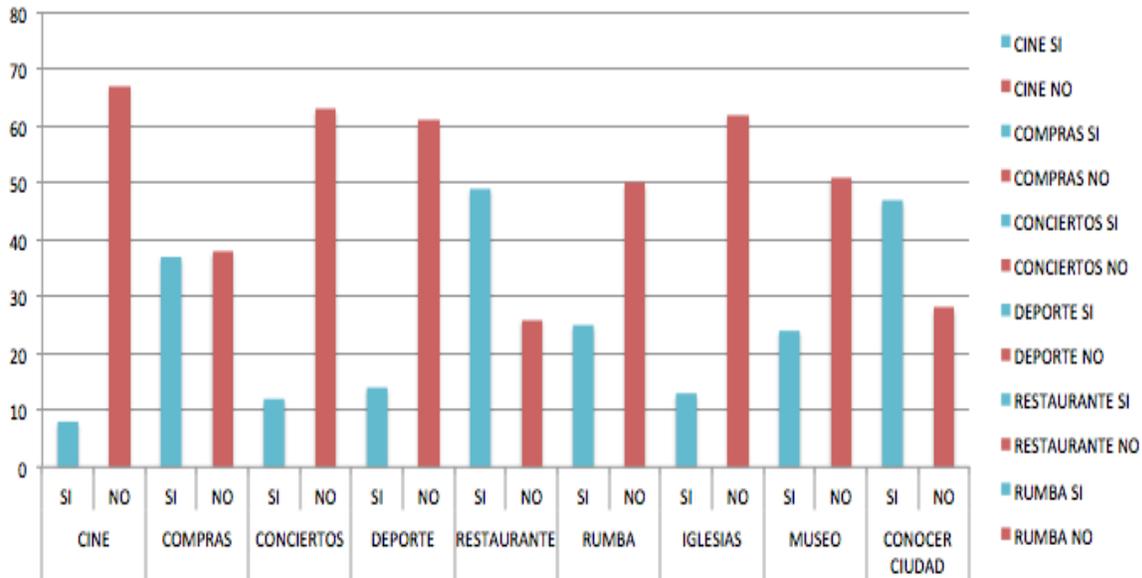
#### 4.2.6 Conclusiones del análisis del mercado

##### ENCUESTA TURISTAS

Después de recolectar una serie amplia de datos y analizarlos detalladamente, se crean dos figuras que facilitan la comparación de las variables que más inciden en la validación de la idea de negocio de este proyecto.

La figura XXVIII muestra el tipo de actividades que el turista realiza en la ciudad. Existe una gran variedad de preferencias en el mercado, ya que muchos factores como: el lugar de procedencia, el nivel cultural, la edad etc., hacen que no exista una homogeneidad definida. No obstante algunas preferencias se repiten más en la elección del consumidor que otras.

Figura XXVII. Actividades realizadas en Bogotá

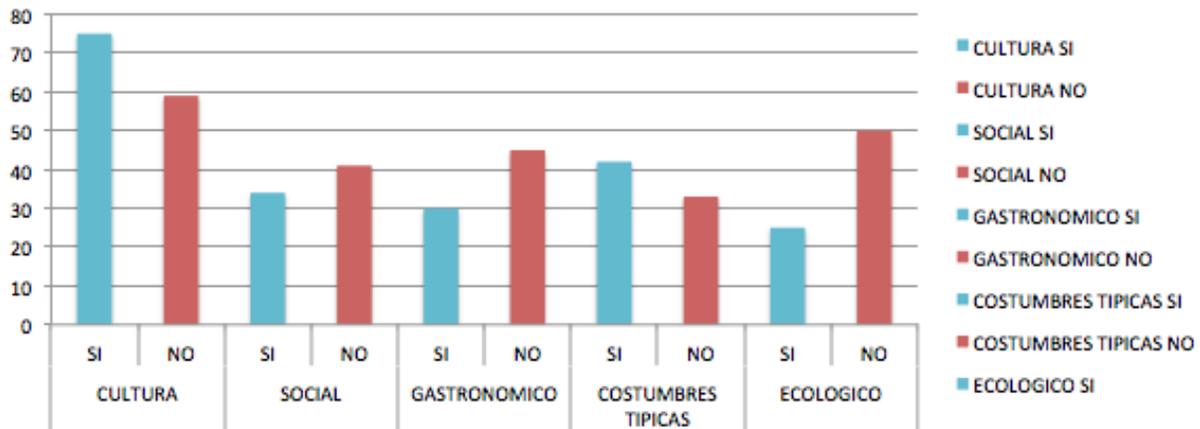


Fuente: elaboración de las autoras

La figura XXVIII expone datos interesantes dentro de la muestra que se tomó, donde se puede evidenciar que existen muchas opciones que no fueron elegidas por los turistas, por ende no hay una uniformidad y demuestra que estas variables se encuentran condicionadas a la personalidad y gustos de muchos individuos diferentes, no obstante se destacan dos actividades en la elección colectiva de la muestra: visitar restaurantes y conocer la ciudad.

Estas dos variables en común justifican la elección de la compañía a enfocarse en estos puntos, primero creando un portafolio de servicios que se oriente en el potencial social y cultural de la ciudad, y en segundo lugar acercándose al turista desde un canal de distribución que ellos mismo prefieren, los restaurantes. Además, al notar que existe una pluralidad en los gustos de los clientes, Ateza Experience ofrece un servicio de personalización de recorridos, en donde se toma en cuenta todos y cada uno de los gustos del consumidor.

Figura XXVIII. Preferencias de Tour



Fuente: elaboración de las autoras

Los datos que expone la gráfica anterior, son más específicos y limitan las opciones de los tipos de recorridos que pueden elegir los turistas. Se trató de indagar sobre los gustos de cada turista al ofrecer recorridos temáticos, los resultados que arrojaron las encuestas son bastante interesantes para justificar el enfoque de Ateza Experience en su portafolio de servicios, ya que como lo muestra la figura XXIX, la mayoría de turistas desearían contratar un recorrido cultural en Bogotá.

Por otro lado, algunos se abstienen de elegir la nueva propuesta turística de ofrecer un recorrido social debido que existe un desconocimiento de este, aunque en contraste a esta posición, se evidencia una buena acogida en participar en un recorrido de costumbres típicas, ya que llama mucho la atención.

Analizando las dos gráficas anteriores se resalta que los servicios de la empresa abarcan un marco significativo de gustos homogéneos entre los turistas, no obstante ante la falta de acogida de un recorrido netamente social, se replantea el contenido de dos recorridos. Se decide crear dos recorridos cargados de costumbres típicas, uno realizado dentro de la ciudad con enfoque social y otro fuera de la ciudad con enfoque ecológico.

Siguiendo con el análisis de resultados, se resumen los datos más interesantes que arrojó la encuesta. Primero se resalta el equilibrio de género entre los turistas que

visitan la ciudad, y segundo que la mayoría se encuentran en un rango de 18 a 40 años. Muchos de estos turistas proceden de Estados Unidos y Europa, lo que confirma la importancia del inglés en el servicio, no obstante se reconoce que existe una gran variedad de individuos procedentes de países de habla no inglesa, lo cual argumenta lo importante que es poseer un portafolio de servicios ofrecido en diferentes idiomas para satisfacer las necesidades del cliente.

Continuando con el estudio de resultados, se destaca el creciente uso del internet para la planificación del viaje, lo que invita a pensar en una estrategia que utilice eficientemente este medio.

Más adelante, en el trascurso de la encuesta se indaga sobre las actividades que se realizaron en Bogotá, con estos datos se extraen varias conclusiones. En primer lugar, se evidencia la falta de menús bilingües en los restaurantes, así como un interés existente por parte del turista de acceder al contenido de los platos en su idioma.

Por otro lado, se pregunta por la duración de estadía de los clientes, de lo cual se infiere que la mayoría permanece en la ciudad más de tres días, lo cual permite prever el tipo de actividades que se pueden desarrollar en este tiempo. Como últimos datos útiles en el estudio efectuado, se encuentran que los factores primordiales a la hora de contratar un tour son: el contenido de los recorridos ofrecidos, el dominio del idioma y finalmente una alta calidad del servicio.

## ENCUESTAS RESTAURANTES

El objetivo de estas encuestas era determinar los puntos clave que ayuden a establecer las estrategias futuras de distribución y promoción de los servicios que prestará Ateza Experience S.A.S. Primero se indago por el volumen de clientes extranjeros de cada restaurante y se promedió que reciben de 5 a 20 semanales, lo cual es una buena cifra para establecer relaciones empresariales con algunos de estos restaurantes. Además,

se buscaba conocer, si los restaurantes contaban con menús en otros idiomas y/o con personal bilingüe; según los datos que se recolectaron, muy pocos contaban con los elementos mencionados anteriormente. Esta afirmación contrasta con los resultados posteriores de la encuesta, ya que dichos restaurante reciben extranjeros de todo el mundo, en especial de Estados Unidos.

Adicionalmente, se reconoce la importancia del uso de internet para cada uno de estos negocios, lo cual es consistente con la propuesta virtual que el proyecto plantea. Por último, ante los resultados referentes a la última pregunta, la cual se formuló de una manera directa para conocer de antemano la intención de los restaurantes por adquirir un servicio de traducción de menús, se recibió en la mayoría de los casos una respuesta afirmativa.

Como conclusión general, después de aplicar esta herramienta de recolección tan útil, se evidencian muchas características a tener en cuenta en el desarrollo del proyecto, unas de las cuales ya se tenía conocimiento, y otras que serán de gran utilidad para el correcto desarrollo de la propuesta. Por otro lado, se conocen nuevas preferencias y tendencias crecientes en este mercado, detalles que a veces salen del imaginario y saltan a la realidad, las cuales confirman y miden la idea que desarrolla Ateza Experience.

#### **4.3 Análisis de la competencia**

Existen tres tipos de agencias prestadoras de servicios turísticos, entre estas encontramos: las agencias de viajes y turismo, las agencias de viajes mayoristas y las agencias de viajes operadoras. Según cálculos de la ANATO (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2012) con base en los datos de RNT (Registro Nacional de Turismo, 2012) existen 16.064 agencias de viajes y turismo. El 19,6% son agencias mayoristas y el 8.1% son agencias operadoras. Bogotá concentra el 20,4% de la oferta,

seguida por los departamentos de Antioquia con un 10,8%, Bolívar 6,8% y Santander 6,8%.

De la posible competencia se eligen las agencias operadoras de turismo que ofrecen sus servicios en la ciudad de Bogotá. Estas agencias se tomarán como competencia directa, ya que ofrecen servicios que se asemejan a los que se encuentran en el portafolio de Ateza Experience y operan en la ciudad objetivo. Como competencia directa se escogen las dos agencias operadoras de turismo que ofrecen servicio parecidos a los propuestos o que participan con un gran porcentaje en el mercado. La primera es Hansa Tours, la cual tiene un gran porcentaje de mercado por su experiencia y tamaño; y la segunda es Bogotravel Tours que maneja tours principalmente en Bogotá.

#### **4.3.1 Análisis DOFA de la competencia**

El siguiente análisis utiliza como herramienta de análisis la matriz DOFA para identificar las fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas de la competencia, esta información será útil para formular estrategias de entrada al mercado. Las agencias escogidas para realizar este análisis fueron BOGOTRAVEL TOURS y HANSA TOURS.

##### **BOGOTRAVEL TOURS**

- Fortalezas

Esta agencia operadora de turismo ofrece servicios turísticos en Bogotá, Cundinamarca y Santander. Ellos ofrecen tours con diferentes temáticas con actividades culturales, históricas, deportivas, de ocio, rumba, diversión, aventura y vivencias extrema.

La agencia lleva varios años en el mercado y se ha posicionado entre varias agencias mayoristas. Tiene varios tours establecidos y se enfocan en los puntos turísticos más populares de la ciudad y se ha caracterizado por el uso de bicicletas durante los recorridos.

- Debilidades

Entre las debilidades que se evidencian de esta agencia se encuentra la falta de acceso multilingüe a su página web, ya que esta sólo se presenta en inglés. Igualmente la falta de contacto con los habitantes de la ciudad en los tours, debido a que muchos de estos se realizan en sitios turísticos donde acuden en su mayoría extranjeros. Por otra parte, el hecho de no expandir su mercado a otras ciudades hace que su actividad se limite y pueda ser contraproducente.

- Oportunidades

Los medios de transporte alternativos como segway, patines, bicicletas eléctricas etc, están teniendo auge en la ciudad de Bogotá. La agencia posee una amplia experiencia y capacidad comercial por lo que podría incorporar estos medios de transporte, lo cual genera valor agregado y atrae diferentes tipos de turistas.

- Amenazas

El sector turismo se está volviendo más competitivo actualmente por lo que la competencia de precio es muy común. La agencia maneja costos más altos que el promedio y la tendencia a la baja en los precios puede afectarlos en mayor medida que a otras agencias.

## HANSA TOURS

- Fortalezas

Esta agencia ofrece diferentes tours en Bogotá y alrededores, Cartagena, Medellín, eje cafetero etc. Como primer punto, se resalta la posibilidad que le ofrecen al cliente de armar su tour, es decir que el turista es libre de escoger y armar su plan por la ciudad

de acuerdo a sus preferencias. Por otro lado la página web de la empresa cuenta con un chat en línea, la cual es una herramienta importante y práctica a la hora de establecer y atender al cliente. Además su portafolio de servicios es muy variado, en donde se encuentran diferentes recorridos temáticos como recorridos religioso, gastronómico de compras y ecológico.

- Debilidades

La página web está en español y aunque aparece una opción para verla en otros idiomas, esto se hace por medio de Google Translate lo cual es poco adecuado ya que no le da buena imagen a la empresa y el turista no estará seguro si la información que recibe fue traducida correctamente. Además la descripción de los recorridos es muy corta y no tiene acceso directo a los precios, lo cual es importante a la hora de tomar un servicio, por otro lado la galería de imágenes es muy limitada.

- Oportunidades

La incursión en mercados internacionales por medio de nuevas plataformas permiten que hoy en día las compañías se acerquen directamente al turista sin mayor costo lo que posibilita ampliar su actividad comercial ofreciendo nuevos destinos turísticos en países vecinos.

- Amenazas

La creciente oferta de planes turísticos reduce su participación en el mercado, ya que surgen propuestas alternativas e innovadoras que atraen nuevos tipos de turistas. Por otro lado el uso de creciente de las tecnologías de la información requiere que la empresa esté actualizada constantemente.

### **4.3.2 Conclusión de la competencia y aprovechamiento de las debilidades**

Se escogieron estas dos compañías como base para realizar el análisis de la competencia en el sector, ya que se destacan entre las agencias operadoras de turismo debido a su tamaño y enfoque en la ciudad de Bogotá. Se evidencian importantes fortalezas que los convierten en grandes competidores en el mercado, sobresaliendo el amplio margen de experiencia que tienen. Entre las debilidades que presentan se encuentran la falta de multilingüismo en sus páginas web, ya que en la mayoría de ellas sólo se maneja un segundo idioma o una herramienta de traducción web automática. La empresa aprovechará esta desventaja, implementando una página web de carácter global en diferentes idiomas que capte la atención del cliente, a la vez dicha página será la puerta de entrada directa a los menús multilingües en los restaurantes.

Referente al portafolio de servicios, se aprovechará la falta de innovación existente en los tours ofrecidos, ya que muchas de ellas ofrecen los mismos tours y recorridos en la ciudad y no explotan el recurso que la empresa considera como el más valioso y con mayor potencial de la ciudad, la gente.

## 5. Estrategias de mercadeo

Las estrategias de mercadeo son acciones enfocadas a cumplir determinado objetivo relacionado al producto o servicio. Cada organización dependiendo de su naturaleza deberá definir que estrategias podrán adaptarse mejor a las necesidades de la empresa. Es importante que previo a un diagnostico, el plan de negocios establezca que estrategias son las más adecuadas para el modelo de negocio trabajado. En este capítulo se establecerán distintas estrategias de marketing para que los servicios que Ateza Experience ofrece alcancen el mercado meta al cual se enfocan sus operaciones. Antes de nombrar los distintos tipos de estrategias, se aclara el concepto de mercadeo. Según la Real Academia Española (2001), una estrategia corresponde en un proceso regulable, a un conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En este caso en particular, esta estrategia se enfoca en al marketing, el cual hace referencia según la misma fuente al conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda.

Teniendo claridad en estos conceptos, las estrategias que se desarrollarán se enfocan en el marketing de servicios (Armstrong & Philip, 2008), el cual tiene unas características particulares. Dentro de estas características esenciales se toman en cuenta las siguientes tres para la formulación estratégica en este capítulo:

- Inseparabilidad: los proveedores, sean estos máquinas o servicios, no se pueden separar de la ejecución de estos servicios, ya que estos primero se venden y luego se consumen y producen al mismo tiempo.
- Variabilidad: la calidad de los servicios depende de quién, cómo y cuándo se prestan.
- Imperdurabilidad: no pueden usarse para su posterior venta o uso.

La estrategia de mercado que se implementará se basa en una teoría muy usada en el campo de la mercadotecnia, la estrategia de las cuatro P.

A continuación se explicará esta teoría en base a un artículo de la página web “soy entrepreneur” escrito por Rodolfo Urdiain s.f).

La primera P hace referencia al producto, el cual es todo aquello que se quiere vender, ya sea un producto o un servicio. El producto debe tener un valor agregado que compita en el mercado y una calidad incomparable que llame la atención del consumidor que se desea captar (Urdiain s.f).

La segunda P habla sobre el precio, el cual es fundamental debido a que el consumidor decide o no lo que es asequible para él. Es necesario comparar precios con productos semejantes y crear un balance en el precio, si es muy barato puede ser confundido y pasar por un producto de mala calidad, o por el contrario si se excede del margen de precios puede pasar como un robo (Urdiain s.f).

La tercera P trata sobre la plaza, la cual hace referencia a los lugares donde se vende el producto y a los canales de distribución, a mayor cantidad de sitios donde el consumidor puede encontrar lo que se ofrece, mayor cantidad de ventas. La facilidad de acceso al producto es un factor determinante (Urdiain s.f).

La cuarta P hace énfasis en la promoción, este proceso es el encargado de comunicarle al consumidor potencial la existencia del producto o servicio y acelera el proceso de venta. Esta publicidad debe ser de elevada calidad, orientada a comunicar las ventajas y conveniencias del producto. Así mismo la transmisión del mensaje deber hacerse por un medio el cual llegue a los consumidores objetivo (Urdiain s.f).

## **5.1 Concepto del servicio:**

La definición del concepto de producto que sugiere Alberto Céspedes Sáenz (2008) en su libro Principios del mercadeo, precisa que un bien o servicio es el medio por el cual el consumidor satisface sus necesidades, sea este tangible o intangible.

Ateza Experience ofrece una serie de servicios que responden a una o varias necesidades presentes en el turista. La compañía es una agencia operadora de turismo que ofrece recorridos turísticos y experiencias vivenciales en la ciudad de Bogotá y sus alrededores, su portafolio de servicio contiene tres recorridos básicos Bacatá Experience, Fiba Experience y Ocasa Experience. Cada uno de estos recorridos ofrece una experiencia distinta al consumidor, tomando como base la riqueza que la ciudad y sus costumbres tiene para ofrecer.

Bacatá Experience se enfoca en la riqueza histórica y los contrastes del corazón de Bogotá, la guía se llevará a cabo por los tradicionales centros históricos, museos y galerías de la ciudad, el turista tendrá la opción de elegir los lugares a visitar y el idioma en el que quieren llevar a cabo el tour.

Fiba Experience se enfoca en ofrecer una experiencia cultural única. Esta experiencia se llevará a cabo en una finca en La Calera, donde los turistas pasarán parte del día disfrutando de actividades de ocio típicas del contexto colombiano donde podrán cocinar y cosechar alimentos de la región.

Ocasa Experience es otro tipo de experiencia cultural enfocado a la riqueza social de la capital. El turista será trasladado a un lugar dentro de la ciudad donde pueda compartir con ciudadanos por medio de actividades diseñadas especialmente para su correcto acoplamiento y aprendizaje. Estas actividades incluyen creación de artesanías típicas colombianas, elaboración de comida típica y sesiones de bailes tradicionales. Estos servicios son personalizables según los diferentes gustos de los clientes, un recorrido y un tipo de experiencia puede combinarse el mismo día si así lo desea el

turista. El servicio en general será la prioridad de Ateza Experience, la completa satisfacción y seguridad del cliente desde el traslado, la ejecución y la finalización de los servicios.

## **5.2 Estrategia de producto o servicio**

Todo producto tiene un ciclo de vida en el mercado, el objetivo de Ateza Experience es lograr que ese ciclo de vida se prolongue indefinidamente por medio de una serie de estrategias que se implementarán a lo largo de las etapas de vida de cada uno de los servicios (Cruz & Martínez, s.f).

- **Introducción:** aquí se introduce el nuevo concepto al mercado, se presentará cada uno de los servicios de la compañía y el valor agregado de cada uno de ellos, así como las diferentes temáticas de los recorridos, su particular ejecución y la manera de contactar a los turistas serán el factor diferenciador frente a la competencia como se explicará a continuación : El turista encontrará el menú del restaurante en español con un código QR anexo, que por medio de su Smartphone lo direccionará al mismo menú pero en su lengua madre. Este proceso no durará más de dos minutos pero si le brindará al turista la comodidad de entender la totalidad de los contenidos. Por otro lado los restaurantes no deben traducir sus menús ni tener personal multilingüe para asegurarse que el cliente esté a gusto y pueda escoger con tranquilidad su menú, lo cual ahorrará costos significativos al establecimiento.
- **Crecimiento:** en esta etapa de evolución del servicio se evidencian muchos más competidores debido al aumento en la participación de mercado, para mantener este crecimiento se tendrá en cuenta toda la información subyacente en el transcurso del ejercicio de la empresa, así se mejorará continuamente el servicio teniendo presente la retroalimentación continua en donde se aplicarán encuestas de satisfacción.

- **Madurez:** después de posicionar los servicios en el mercado, se buscará establecer una marca propia que fortalezca las relaciones con los socios comerciales y cree recordación en el mercado, todo esto con el fin de evitar que el servicio entre en la etapa de declive.

### **5.3 Estrategia de plaza o distribución**

Las estrategias de distribución satisfacen la necesidad de las empresas, de hacer llegar sus productos o servicios del lugar donde se producen al lugar donde se necesitan.

Para esto, las empresas pueden utilizar distintos canales de distribución enfocándose siempre en que estas se adapten a la organización. Debido a la naturaleza de Ateza Experience se ha determinado que los canales de distribución más adecuados a utilizar, son tanto los canales directos como indirectos.

**CANALES DIRECTOS:** En este tipo de distribución no existen intermediarios por lo que Ateza Experience debe generar su propia vía de comercialización estableciendo conjuntamente las acciones de promoción y marketing que se requieran.

- **Internet:** Ateza Experience contará con una página Web que actuara como canal directo de distribución. Esto brindará al cliente una imagen de mayor seguridad y confianza, ya que además de poder consultar precios, podrá visualizar la ubicación geográfica y adquirir el servicio por medio de ella. Para que la página web actúe efectivamente se debe contar con un dominio. Este portal a su vez brindará la posibilidad de hacer un seguimiento periódico a las visitas y entradas que se realizan en la página, lo que resulta ser una herramienta útil.
- **Canales Indirectos:** Estos canales se caracterizan por tener intermediarios entre el Fabricante y el cliente final, dependiendo de la cantidad de intermediarios que se vean involucrados en la entrega del producto o servicio se pueden definir como canales cortos o largos. Ateza Experience utilizara canales cortos de

distribución es decir que será solo uno el intermediario entre el fabricante y el usuario final.

Fabricante  $\rightleftharpoons$  Único Intermediario  $\rightleftharpoons$  consumidor Final

Intermediarios: Es importante establecer una relación comercial, eficaz de modo tal que se pueda garantizar la participación de la empresa frente a la competencia dentro del Hotel o Agencia de viaje.

#### **5.4 Estrategia de precio**

Para definir el precio de venta de cada uno de los servicios se tomará como marco de referencia la estrategia orientada a la competencia, que según Agueda Esteban Talaya(s.f), consiste en establecer un precio superior al de la competencia con el fin de transmitir una imagen de calidad o exclusividad. Ateza Experience resaltará su alto nivel de personalización lo cual justificará el elevado precio, ya que el cliente recibirá un servicio exclusivo y selectivo con una calidad incomparable.

Tomando en cuenta la estrategia anterior, antes de determinar el precio de los servicios, se deseó analizar los precios que maneja actualmente el mercado.

Bogotravel Tours, ofrece un recorrido similar al de Ateza Experience el cual incluye el centro histórico de la ciudad y algunos museos y casa históricas; el precio que manejan es por persona dependiendo del número de personas que accedan al servicio y tiene una duración de dos horas y media.

Tabla I. Precios de recorrido por Persona Bogotravel Tours

| Pesos Colombianos (Por Personas) | Dólares (Por Personas) |
|----------------------------------|------------------------|
| 1 - 2 personas (\$43.000)        | US \$25                |
| 3 Personas (\$30.000)            | US \$17                |
| 4 - 10 Personas (\$25.000)       | US \$14                |

Fuente: Bogotravel Tours, 2012.

Por último se encuentra el recorrido que ofrece HANSA TOURS, el cual tiene una duración de cuatro a cinco horas, incluye el centro histórico, una visita al mirador de Monserrate y diferentes entradas a museos hacen parte del tour. Así que dependiendo del número de personas que adquieren el servicio se tienen los siguientes precios:

Tabla II. Precios recorrido por persona Hansa Tours

| Precios por persona |                |                |                |                  |
|---------------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| <b>1 PAX</b>        | <b>2-3 PAX</b> | <b>4-6 PAX</b> | <b>7-9 PAX</b> | <b>10-14 PAX</b> |
| \$201.000           | \$144.000      | \$135.000      | \$126.000      | \$117.000        |
| US 112              | US 80          | US 75          | US 70          | US 65            |

Fuente: Hansa Tours, 2012

Tomando como referencia los precios anteriormente descritos junto con el enfoque de Ateza Experience hacia su servicio, se establecen los precios de la siguiente manera:

- Bacatá Experience: \$180.000
- Fiba Experience: \$300.000
- Ocasa Experience: \$200.000

## 2.5 Estrategias de comunicación y publicidad

La publicidad busca estimular la imagen y aceptación de un producto o servicio por medio de campañas y acciones definidas. Estos instrumentos de promoción constituyen una forma de informar persuadir y hacer que los clientes recuerden un producto o servicio a través de la comunicación.

De acuerdo al tipo de clientes que Ateza Experience acoge, se estableció que los mecanismos a emplear en la publicidad de los servicios, se orientarán en los ámbitos local nacional e internacional.

### ÁMBITO LOCAL:

- Participación en ferias y eventos turísticos.
- Vinculación de la empresa en agremiaciones turísticas
- Elementos publicitarios de la empresa: Volantes, portafolios de servicios, que serán distribuidos en hoteles, restaurantes, agencias de viaje, y demás sitios concurridos por los turistas.
- Códigos QR: La alianza que se pretende establecer con los restaurantes consiste en ofrecer el menú traducido en una presentación virtual, al cual los clientes tendrán acceso en su idioma de preferencia a la vez que son direccionados a la página web de Ateza Experience por medio de un código QR situado en un costado del menú físico del restaurante, así el turista tendrá acceso al menú en su idioma y será direccionado a los servicios de Ateza Experience; con esta propuesta se generará un beneficio mutuo para las dos partes.
- Agencias de viajes y hoteles: estos brindarán un espacio donde los Turistas puedan tener información sobre los servicios de Ateza Experience.

## ÁMBITO NACIONAL

- La participación en ferias y eventos turísticos: será una oportunidad de establecer contactos con otro tipo de clientes y de crear nuevas alianzas. Eje: Congreso nacional de agencias de viaje y la vitrina turística organizado por la ANATO (Asociación colombiana de agencias de viajes y turismo)
- Vinculación de la empresa en agremiaciones turísticas como la ANATO

## ÁMBITO INTERNACIONAL

- Publicaciones en revistas especializadas: este recurso se empleará como medio de difusión y acercamiento a los posibles clientes que estén planeando su estadía en Bogotá. El objetivo principal de esta difusión es permitir que el público conozca las ofertas y servicios de Ateza Experience.
- Página web: La página web se encontrará en español, inglés, francés, portugués, alemán y mandarín, allí los visitantes podrán consultar los servicios y productos turísticos que ofrece la empresa.

### **5.6 Estrategias del servicio al cliente**

El objetivo del servicio al cliente es generar a los consumidores percepciones positivas por medio de los productos o servicios ofrecidos al consumidor. ATEZA EXPERIENCE S.A.S reconoce la importancia del servicio al cliente en términos de cumplimiento, valor agregado y satisfacción para el consumidor y por tanto establece políticas y mecanismos de atención que tienen como finalidad la fidelización del cliente. Los mecanismos de atención estarán conformados por la asesoría permanente que el cliente encontrará en el chat de la página web, las investigaciones permanentes sobre nuevas tendencias y gustos del consumidor y por las encuestas de satisfacción que se realizarán luego de cada recorrido; esta evaluación incluirá factores como calidad,

duración, costo, y el acompañamiento del guía. Las políticas que se manejarán, partirán de una idea base resumida en la siguiente frase: “Superar las expectativas del cliente”. Esta cultura de trabajo se fortalecerá por medio de un equipo orientado y capacitado a brindar efectividad e innovación durante todo el proceso asegurando el éxito del mismo.

### 5.7 Presupuesto de la mezcla de mercadeo

Es importante tener claro cuáles serán los costos destinados para las actividades de mercadeo que se encaminarán a cumplir con los objetivos de adquisición y fidelización de los clientes. Teniendo en cuenta las políticas y estrategias ideadas para el primer año de operaciones, la tabla III muestra el presupuesto inicial de mercadeo de Ateza Experience

Tabla III. Presupuesto inicial de mercadeo

| ESTRATEGIA               | OBJETIVO   | VALOR MENSUAL | VALOR ANUAL  |
|--------------------------|--|---------------|--------------|
| <b>DISEÑO PAGINA WEB</b> | La página web de ATEZA EXPERIENCE será la principal herramienta que se usará para establecer contacto con los clientes en términos de suministrar información, pagos en línea y asesoría personalizada. Por este motivo la plataforma deberá responder a todas las necesidades del consumidor. | \$20.883      | \$ 250.000   |
| <b>DOMINIO Y HOST</b>    | Este servicio garantizará el buen funcionamiento de la página web  | \$ 14.500     | \$ 174.000   |
| <b>TRADUCCIONES</b>      | Este servicio es indispensable para el funcionamiento de las estrategias interorganizacionales y de comunicación   | \$ 16.667     | \$ 200.000   |
| <b>PUBLICIDAD</b>        | EL primer año de operaciones estará enfocado a desarrollar las estrategias interorganizacionales y de comunicación por lo cual sólo de destinará esta parte de los ingresos a la repartición los volantes  | \$ 150.000    | \$ 1.800.000 |

Fuente: elaboración de las autoras

## 6. Proyección de las ventas

Una proyección de ventas corresponde a estimar las ventas en un periodo futuro. Las empresas deben realizar un análisis basado en información histórica y en las tendencias del mercado para establecer adecuadamente los estimados de ventas de los primeros años de operación sin olvidar que para predecir la demanda que tendrá un producto o servicio se requiere de un pleno conocimiento del entorno de la organización y del mercado. Es importante resaltar que las ventas estimadas no siempre corresponderán a las ventas en tiempo real sin embargo cobran importancia en un plan de negocios al guiar los demás aspectos operativos de la empresa.

### 6.1 Proyecciones de ventas

Ateza Experience ofrecerá tres recorridos a los siguientes precios:

Tabla IV. Proyección de ventas

| PLANES            | PRECIO POR PERSONA |            |            |            |            |
|-------------------|--------------------|------------|------------|------------|------------|
|                   | Año 1              | Año 2      | Año 3      | Año 4      | Año 5      |
| OCASA EXPERIENCE  | \$ 200.000         | \$ 202.000 | \$ 206.040 | \$ 212.221 | \$ 220.710 |
| FIBA EXPERIENCE   | \$ 300.000         | \$ 303.000 | \$ 309.060 | \$ 318.332 | \$ 331.065 |
| BACATA EXPERIENCE | \$ 180.000         | \$ 181.800 | \$ 185.436 | \$ 190.999 | \$ 198.639 |

Fuente: elaboración de las autoras

A continuación, se presenta la proyección de ventas desde el 2013 hasta el 2017, basándose en el estudio de mercado y el potencial de compra de los clientes

El primer año se proyectan las siguientes ventas:

Tabla V. Proyección de ventas año 1

| PRODUCTOS                   | PERIODOS   | 2013         |                 |                       |
|-----------------------------|------------|--------------|-----------------|-----------------------|
|                             |            | CANTIDAD     | PRECIO UNITARIO | VENTA ANUAL           |
| BACATA EXPERIENCE           | Semestre 1 | 320          | 180.000         | 57.600.000            |
|                             | Semestre 2 | 320          | 180.000         | 57.600.000            |
| <b>VENTAS TOTALES</b>       |            | <b>640</b>   |                 | <b>\$ 115.200.000</b> |
| FIBA EXPERIENCE             | Semestre 1 | 320          | 300.000         | 96.000.000            |
|                             | Semestre 2 | 320          | 300.000         | 96.000.000            |
| <b>VENTAS TOTALES</b>       |            | <b>640</b>   |                 | <b>\$ 192.000.000</b> |
| OCASA EXPERIENCE            | Semestre 1 | 250          | 200.000         | 50.000.000            |
|                             | Semestre 2 | 250          | 200.000         | 50.000.000            |
| <b>VENTAS TOTALES</b>       |            | <b>500</b>   |                 | <b>100.000.000</b>    |
| <b>TOTAL VENTAS ANUALES</b> |            | <b>1.780</b> |                 | <b>\$ 407.200.000</b> |

Fuente: elaboración de las autoras

Para el segundo año se estima un aumento en las ventas del 1%.

Tabla VI. Proyección de ventas año 2

| PRODUCTOS             | PERIODOS   | 2014       |                 |                       |
|-----------------------|------------|------------|-----------------|-----------------------|
|                       |            | CANTIDAD   | PRECIO UNITARIO | VENTA ANUAL           |
| BACATA EXPERIENCE     | Semestre 1 | 320        | 181.800         | 58.176.000            |
|                       | semestre 2 | 320        | 181.800         | 58.176.000            |
| <b>VENTAS TOTALES</b> |            | <b>640</b> |                 | <b>\$ 116.352.000</b> |
| FIBA EXPERIENCE       | Semestre 1 | 320        | 303.000         | 96.960.000            |
|                       | semestre 2 | 320        | 303.000         | 96.960.000            |

|                             |            |              |         |                       |
|-----------------------------|------------|--------------|---------|-----------------------|
| <b>VENTAS TOTALES</b>       |            | <b>640</b>   |         | <b>\$ 193.920.000</b> |
| <b>OCASA EXPERIENCE</b>     | Semestre 1 | 250          | 202.000 | 50.500.000            |
|                             | semestre 2 | 250          | 202.000 | 50.500.000            |
| <b>VENTAS TOTALES</b>       |            | <b>500</b>   |         | <b>101.000.000</b>    |
| <b>TOTAL VENTAS ANUALES</b> |            | <b>1.780</b> |         | <b>\$ 411.272.000</b> |

Fuente: elaboración de las autoras

En el tercer año las ventas subirán un 2%.

Tabla VII. Proyección de ventas año 3

| <b>PRODUCTOS</b>            | <b>PERIODOS</b> | <b>2015</b>     |                        |                       |
|-----------------------------|-----------------|-----------------|------------------------|-----------------------|
|                             |                 | <b>CANTIDAD</b> | <b>PRECIO UNITARIO</b> | <b>VENTA ANUAL</b>    |
| <b>BACATA EXPERIENCE</b>    | Semestre 1      | 320             | 185.436                | 59.339.520            |
|                             | semestre 2      | 320             | 185.436                | 59.339.520            |
| <b>VENTAS TOTALES</b>       |                 | <b>640</b>      |                        | <b>\$ 118.679.040</b> |
| <b>FIBA EXPERIENCE</b>      | Semestre 1      | 320             | 309.060                | 98.899.200            |
|                             | semestre 2      | 320             | 309.060                | 98.899.200            |
| <b>VENTAS TOTALES</b>       |                 | <b>640</b>      |                        | <b>\$ 197.798.400</b> |
| <b>OCASA EXPERIENCE</b>     | Semestre 1      | 250             | 206.040                | 51.510.000            |
|                             | semestre 2      | 250             | 206.040                | 51.510.000            |
| <b>VENTAS TOTALES</b>       |                 | <b>500</b>      |                        | <b>103.020.000</b>    |
| <b>TOTAL VENTAS ANUALES</b> |                 | <b>1.780</b>    |                        | <b>\$ 419.497.440</b> |

Fuente: elaboración de las autoras

El cuarto año se verá un aumento de ventas del 3%.

Tabla VIII. Proyección de ventas año 4

| PRODUCTOS                   | PERIODOS   | 2016         |                 |                       |
|-----------------------------|------------|--------------|-----------------|-----------------------|
|                             |            | CANTIDAD     | PRECIO UNITARIO | VENTA ANUAL           |
| <b>BACATA EXPERIENCE</b>    | Semestre 1 | 320          | 190.999         | 61.119.706            |
|                             | semestre 2 | 320          | 190.999         | 61.119.706            |
| <b>VENTAS TOTALES</b>       |            | <b>640</b>   |                 | <b>\$ 122.239.411</b> |
| <b>FIBA EXPERIENCE</b>      | Semestre 1 | 320          | 318.332         | 101.866.176           |
|                             | semestre 2 | 320          | 318.332         | 101.866.176           |
| <b>VENTAS TOTALES</b>       |            | <b>640</b>   |                 | <b>\$ 203.732.352</b> |
| <b>OCASA EXPERIENCE</b>     | Semestre 1 | 250          | 212.221         | 53.055.300            |
|                             | semestre 2 | 250          | 212.221         | 53.055.300            |
| <b>VENTAS TOTALES</b>       |            | <b>500</b>   |                 | <b>106.110.600</b>    |
| <b>TOTAL VENTAS ANUALES</b> |            | <b>1.780</b> |                 | <b>\$ 432.082.363</b> |

Fuente: elaboración de las autoras

Al quinto año las ventas aumentarán el 4%.

Tabla IX. Proyección de ventas año 5

| PRODUCTOS                   | PERIODOS   | 2017         |                 |                       |
|-----------------------------|------------|--------------|-----------------|-----------------------|
|                             |            | CANTIDAD     | PRECIO UNITARIO | VENTA ANUAL           |
| <b>BACATA EXPERIENCE</b>    | Semestre 1 | 320          | 198.639         | 63.564.494            |
|                             | semestre 2 | 320          | 198.639         | 63.564.494            |
| <b>VENTAS TOTALES</b>       |            | <b>640</b>   |                 | <b>\$ 127.128.988</b> |
| <b>FIBA EXPERIENCE</b>      | Semestre 1 | 320          | 331.065         | 105.940.823           |
|                             | semestre 2 | 320          | 331.065         | 105.940.823           |
| <b>VENTAS TOTALES</b>       |            | <b>640</b>   |                 | <b>\$ 211.881.646</b> |
| <b>OCASA EXPERIENCE</b>     | Semestre 1 | 250          | 220.710         | 55.177.512            |
|                             | semestre 2 | 250          | 220.710         | 55.177.512            |
| <b>VENTAS TOTALES</b>       |            | <b>500</b>   |                 | <b>110.355.024</b>    |
| <b>TOTAL VENTAS ANUALES</b> |            | <b>1.780</b> |                 | <b>\$ 449.365.658</b> |

Fuente: elaboración de las autoras

## 6.2 Política de cartera

Dentro de una organización es importante establecer políticas para facilitar la rotación de ciertos indicadores que respaldan la liquidez de la compañía. Tomando en cuenta la naturaleza empresarial de Ateza Experience, la cual ofrece servicios turísticos, se establece que durante los primeros años no se recibirán pagos a crédito.

## 7. Análisis operacional

Un análisis operacional es utilizado para organizar y estudiar todos los elementos que hagan parte de la operación de la organización. Contando con este análisis se puede detectar de manera más fácil en qué etapa está fallando el proceso, de igual forma, se pueden modificar etapas del proceso para optimizar el desempeño y rendimiento (Krajewski, Ritzman & Malhotra, 2008).

Ateza Experience ofrecerá 3 recorridos básicos cuya descripción se encuentra más adelante. No obstante dichos tours estarán sujetos a modificación según la personalización que los clientes hagan de ellos.

Como se mencionó en la descripción del nombre de la empresa y para dar continuidad al conjunto de palabras de origen muisca se decidió usar otros vocablos del mismo tipo para cada uno de los recorridos.

### ETIMOLOGÍA:

- Bacatá: La ciudad de Bogotá tomo su nombre de esta palabra muisca. Que designaba el nombre de la capital de “la confederación del Zipa en la antigua civilización muisca”. Este nombre se designó para el recorrido histórico cultural en la ciudad. (Muysccubun Universidad Nacional, s.f)
- Fiba: Según el diccionario muisca- español Muysccubun, significa viento o aire. Este nombre se designó para el recorrido de costumbres típicas que se desarrolla a las afueras de la ciudad en la naturaleza. (Muysccubun Universidad Nacional, s.f)
- Ocasa: Según el diccionario muisca- español Muysccubun, significa Verdad. Este nombre se designó para el recorrido de costumbres típicas que se desarrolla en la ciudad. (Muysccubun Universidad Nacional, s.f)

## 7.1 Ficha técnica de los servicios

Una ficha técnica muestra la información detallada de los productos o servicios. Su contenido debe tener la organización y explicación adecuada para garantizar la satisfacción del consumidor.

Tabla X. Ficha técnica recorrido 1

| <b>RECORRIDO #1</b> |   |
|---------------------|---|
| <b>Nombre</b>       | Bacatá Experience   |
| <b>Definición</b>   | Este recorrido está dirigido a aquellos extranjeros interesados en conocer la historia de Bogotá, esto se llevará a cabo por medio de visitas a lugares culturales que hacen parte del patrimonio histórico de la ciudad. Los clientes tendrán la opción de elegir los lugares a visitar según su preferencia, lo que determinará el tiempo y precio del recorrido. |
| <b>Descripción</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Traslado de ida y regreso desde el hotel hasta los diferentes lugares de destino</li><li>• Entrada a: Monserrate, Museo del oro Casa de la moneda y visita a los lugares históricos de la zona</li><li>• Visita guiada en el idioma que escoja.</li><li>• Tiempo promedio: 4 horas</li></ul>                                |

Fuente: elaboración de las autoras

Tabla XI. Ficha técnica recorrido 2

| <b>RECORRIDO #2</b> |   |
|---------------------|---|
| <b>Nombre</b>       | Fiba Experience   |
| <b>Definición</b>   | Recorrido dirigido al turista que desee vivir y sentirse parte del contexto cultural colombiano al participar en una serie de actividades en un entorno natural a las afueras de Bogotá especialmente diseñadas para el perfecto acoplamiento de los extranjeros  |
| <b>Descripción</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Traslado de ida y regreso desde el hotel hasta la finca donde se celebrarán las actividades</li> <li>• Comidas y bebidas típicas de la región</li> <li>• Actividades de ocio como lo son juegos de rana, tejo y billar</li> <li>• Sesión de cocina a la parrilla, donde podrán participar de un asado típico o elaboración de arepas, mazorcas, pinchos etc.</li> <li>• Muestra de cultivos.</li> <li>• Visita guiada en el idioma que escoja</li> <li>• Tiempo promedio: 4 horas</li> </ul> |

Fuente: elaboración de las autoras

Tabla XII. Ficha técnica recorrido

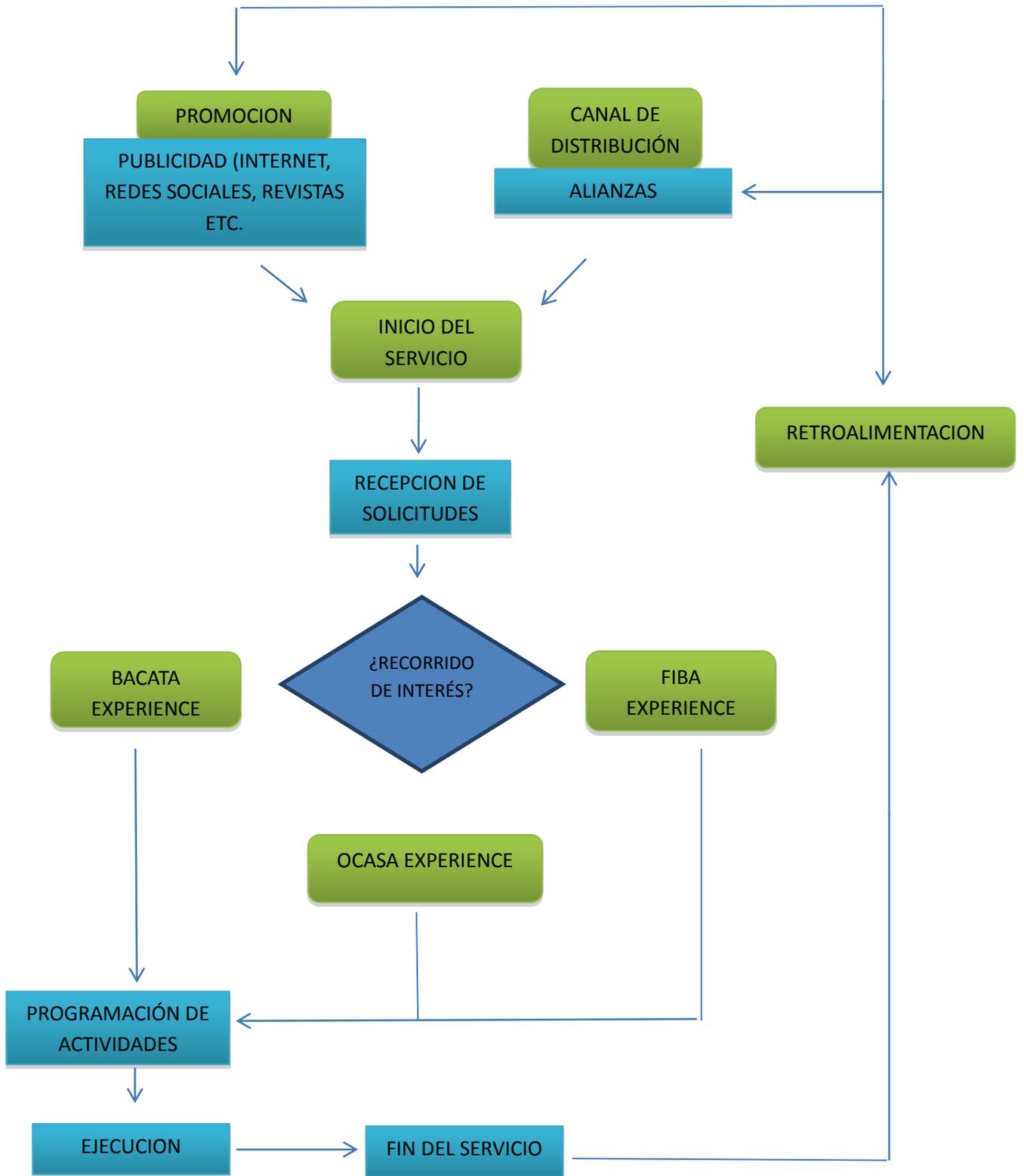
| <b>RECORRIDO #3</b> |   |
|---------------------|---|
| <b>Nombre</b>       | Ocasa Experience  |
| <b>Definición</b>   | Recorrido dirigido al turista que desee experimentar de manera vivencial las costumbres típicas de Colombia a través de actividades que permitan la integración del turista con la población local.   |
| <b>Descripción</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Traslado de ida y regreso desde el hotel hasta el lugar respectivo</li> <li>• Una actividad con niños, adultos o ancianos que refleje un aspecto de la cultura colombiana, dentro de estas actividades se pueden encontrar:</li> <li>• Creación de artesanías</li> <li>• Elaboración de comida típica</li> <li>• Sesión de baile</li> <li>• Servicio de traducción permanente</li> <li>• Refrigerio</li> <li>• Tiempo promedio: 4 horas</li> </ul> |

Fuente: elaboración de las autoras

## **7.2 Descripción del proceso**

El proceso de un producto o servicio equivale a definir establecer y describir todos y cada uno de los pasos llevados a cabo a la hora de fabricar un producto o ejecutar un servicio. La representación gráfica de este ciclo, se realiza por medio de un diagrama de flujo donde se muestran entre otras cosas, las actividades su forma de ejecución el tiempo dedicado y demás variables que son de gran importancia para los emprendedores que están desarrollando un plan de negocios, debido a que el hecho de contar con una descripción detallada de cada uno de los procedimientos les brindará más herramientas y conocimiento de su actividad comercial.

Figura XXX Diagrama de flujo



Fuente: elaboración de las autoras

### 7.3 Etapas del proceso

Teniendo en cuenta que Ateza Experience ofrece varios tipos de servicios, se realizó un esquema general, el cual proyecta el proceso llevado a cabo por la compañía, a continuación se explicarán con mayor detalle cada una de las etapas anteriormente expuestas:

- **Promoción:** Se hará publicidad en revistas especializadas de turismo, con el fin de dirigir los servicios que ofrece la empresa al nicho específico de mercado, el cual abarca turistas con un alto sentido social y dispuesto a conocer la ciudad de una forma diferente. En segundo lugar, se utilizarán varios medios virtuales, ya que muchos de los clientes son jóvenes y hacen uso del Internet a diario, así que se tendrá participación en varias redes sociales tanto generales como específicas enfocadas al turista, a su vez se promocionarán los servicios por medio de folletos.
- **Canal de distribución:** Una de las prioridades de la empresa será tener una aproximación al cliente lo más directa posible y desde varios frentes. La página web servirá como canal de distribución directo, ya que tendrá varios mecanismos de contacto con el cliente. También se establecerán relaciones comerciales con cierto número de restaurantes ubicados en zonas estratégicas de la ciudad que reciban una gran cantidad de extranjeros y por último se buscará llegar a los clientes a través de intermediarios como hoteles y agencias de viajes.
- **Inicio del servicio:** una vez captada la atención del cliente potencial, el turista tendrá la oportunidad de conocer los servicios, tarifas y forma de contacto con la empresa.
- **Recepción de solicitudes:** en esta etapa los turistas dispuestos a tomar los recorridos deben suministrar sus datos personales y el medio de pago, lo anterior con el fin de llevar un registro propio y determinar el perfil del cliente.
- **Recorrido de interés:** después de haber diligenciado los datos requeridos para iniciar el servicio, el cliente debe especificar qué tipo de recorrido va a contratar.

En este caso se ofrecen dos opciones, el cliente puede escoger entre los recorridos sugeridos que sean de su interés o si el turista desea personalizar su visita podrá elegir las actividades a realizar en el tiempo que el disponga.

- Programación de actividades: según la opción elegida, el equipo de trabajo de Ateza Experience programará las actividades que se llevarán a cabo en el recorrido, estas serán con el mayor detalle posible, desde la hora exacta de llegada y salida, el número de desplazamientos, los sitios a visitar, la comida que se va a consumir etc., todo lo anterior con el fin de que el turista este enterado de todo lo que hará ese día, adicionalmente se determinará que guía turístico se ajusta al perfil del cliente. Una vez se tenga la programación completa, se le mostrara al turista el esquema final y se retroalimentará, si se requiere una modificación al plan, este se hará según el criterio del cliente.
- Ejecución: en esta etapa se ejecuta el plan diseñado anteriormente. Se hará hincapié en el servicio prestado, el cual debe ser de calidad en todos los sentidos, desde el tipo de transporte utilizado hasta el acompañamiento, el cual debe ser en un idioma claro que el cliente pueda entender sin dificultad para disfrutar al máximo su estadía.
- Fin del servicio: aquí se finaliza la prestación del servicio.
- Retroalimentación: Después de finalizado el proceso, se realiza una encuesta de satisfacción abierta a sugerencias para así retroalimentar el servicio prestado, evidenciar fortalezas y debilidades. Sin realizar esta retroalimentación no se puede reactivar el esquema cíclico representado anteriormente ya que servirá como punto de partida para el mejoramiento continuo de la actividad de la empresa.

## 8. Costos de producción

Los costos de producción abarcan todos los gastos que son necesarios para la terminación de un producto o la prestación de un servicio. En un plan de negocios es importante conocer y tener claros todos los costos de producción de los bienes o servicios para determinar la utilidad bruta de la actividad económica, que surge de la diferencia entre los ingresos por ventas y los costos de producción. Por otro lado, someter el proceso de producción a una revisión periódica ayudará a determinar entre cosas que costos están siendo innecesarios.

### 8.1 Relación de los costos de producción

#### MATERIA PRIMA Y COMPONENTES

Tabla XIII. Materia prima y componentes

|               | <b>Componentes</b>     | <b>Costo por recorrido</b> |
|---------------|------------------------|----------------------------|
| <b>Bacata</b> | Mano de Obra           | \$37.500                   |
|               | Transporte             | \$20.000                   |
|               | Entradas               | \$30.000                   |
|               |                        | <b>\$87.500</b>            |
| <b>Fiba</b>   | Mano de Obra           | \$37.500                   |
|               | Comida                 | \$30.000                   |
|               | Transporte             | \$20.000                   |
|               | Juegos                 | \$20.000                   |
|               | Mantenimiento<br>Finca | \$18.750                   |
|               |                        | <b>\$126.250</b>           |
| <b>Ocasa</b>  | Mano de Obra           | \$37.500                   |
|               | Transporte             | \$20.000                   |
|               | Materiales             | \$10.000                   |
|               | Refrigerio             | \$11.250                   |

|                     |            |                  |
|---------------------|------------|------------------|
|                     | Clase      | \$20.000         |
|                     |            | <b>\$98.750</b>  |
| <b>TOTAL COSTOS</b> | Transporte | \$60.000         |
|                     | Materiales | \$10.000         |
|                     | Comida     | \$41.250         |
|                     | Clase      | \$20.000         |
|                     | Juegos     | \$20.000         |
|                     | Entradas   | \$30.000         |
|                     |            | <b>\$181.250</b> |

Fuente: elaboración de las autoras

## MANO DE OBRA REQUERIDA

Para prestar el servicio de manera eficiente y enfocada al cliente se necesitará la colaboración de la siguiente mano de obra:

Tabla XIV. Personal involucrado en la prestación del servicio

| <b>Empleado</b>  | <b>Número</b> | <b>Salario</b> |
|------------------|---------------|----------------|
| Guías Turísticos | 3             | \$1.500.000    |

Fuente: elaboración de las autoras

## GASTOS ADMINISTRATIVOS Y SERVICIOS PUBLICOS

Tabla XV. Gastos administrativos y servicios públicos

| <b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b> |                |               |
|-------------------------------|----------------|---------------|
| <b>PERSONAL</b>               | <b>MENSUAL</b> | <b>ANUAL</b>  |
| GERENTE                       | \$ 2.500.000   | \$ 30.000.000 |
| DIRECTOR COMERCIAL            | \$ 2.500.000   | \$ 30.000.000 |
| CONTADOR                      | \$ 1.000.000   | \$ 12.000.000 |

| <b>SERVICIOS PUBLICOS</b>          |                     |                      |
|------------------------------------|---------------------|----------------------|
| ARRIENDO LOCAL                     | \$ 400.000          | \$ 4.800.000         |
| ENERGIA LOCAL Y FINCA              | \$ 105.000          | \$ 1.260.000         |
| AGUA LOCAL Y FINCA                 | \$ 75.000           | \$ 900.000           |
| TELEFONIA E INTERNET LOCAL Y FINCA | \$ 180.000          | \$ 2.160.000         |
| ASEO LOCAL Y FINCA                 | \$ 50.000           | \$ 600.000           |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>\$ 6.810.000</b> | <b>\$ 81.720.000</b> |

Fuente: elaboración de las autoras

## 9. Infraestructura

La infraestructura abarca todos los componentes indispensables en las instalaciones para la fabricación de un producto o el desarrollo de un servicio. En este aspecto deben tenerse en cuenta todos los factores que participarán en el proceso de producción como lo son: el lugar de operaciones, el transporte y las instalaciones con requerimientos especiales. Dependiendo de la naturaleza de la organización se establecerán las instalaciones adecuadas para desarrollar la actividad comercial. En este paso se debe tener en cuenta: La ubicación, el tamaño, la distribución la pertinencia del lugar y el valor del predio en términos de arrendamiento o de compra.

### 9.1 Lugar de operaciones

#### OFICINA

Se requerirá de una oficina pequeña para realizar las operaciones administrativas de la empresa. Después de comparar precios de establecimientos se elige un espacio de acuerdo con las necesidades de la empresa con las siguientes características:

Ubicación: Bogotá

Barrio: La Candelaria- La Catedral

Arriendo: \$ 400.000

Área: 15 m2

Administración: \$72.900

Estrato: 4



Fuente: la guía.com

## CASA FINCA

Se adquirirá una casa de descanso con zona verde para realizar las actividades planeadas para cada recorrido. Después de cotizar varias opciones, se elige una pequeña finca en las afueras de Bogotá, cuyas características se acoplan perfectamente a las necesidades de la empresa.



Fuente: la guía.com

## INMOBILIARIO Y HERRAMIENTA

Tabla XVI. Bienes de capital

| <b>Bienes Capital</b>                 |          |                 |                       |
|---------------------------------------|----------|-----------------|-----------------------|
| Artículo                              | Cantidad | Precio Unitario | Total                 |
| Computador Portátil Dell Inspiron 14R | 2        | \$ 1.558.997    | \$ 3.117.994          |
| Impresora Multifuncional Epson L555   | 1        | \$ 599.000      | \$ 599.000            |
| Mobiliario De Oficina                 | 2        | \$ 139.000      | \$ 278.000            |
| Silla Ergonómica                      | 2        | \$ 169.000      | \$ 338.000            |
| Teléfono Conmutador Panasonic         | 1        | \$ 109.000      | \$ 109.000            |
| VAN N200 Chevrolet                    | 1        | \$ 29.527.000   | \$ 29.527.000         |
| Finca La calera                       | 1        | \$150.000.000   | \$150.000.000         |
|                                       |          | <b>TOTAL</b>    | <b>\$ 183.968.994</b> |

Fuente: elaboración de las autoras

Tabla XVII. Adecuaciones

| <b>ADECUACIONES</b>                             |          |                 |                     |
|---|----------|-----------------|---------------------|
| Artículo  | Cantidad | Precio Unitario | Total               |
| CANCHA DE TEJO                                  | 1        | \$ 350.000      | \$ 350.000          |
| Rana De Lujo Con Tablero De Juego 6<br>Personas | 2        | \$ 120.000      | \$ 240.000          |
| Asador A Gas Natural                            | 1        | \$ 600.000      | \$ 600.000          |
| Mesa De Billar El Dorado                        | 1        | \$ 1.800.000    | \$ 1.800.000        |
| Plántulas variadas                              | 1        | \$ 50.000       | \$ 109.000          |
| Fertilizante                                    | 5        | \$ 40.000       | \$ 200.000          |
|   |          | <b>TOTAL</b>    | <b>\$ 3.299.000</b> |

Fuente: elaboración de las autoras

## 10. Análisis organizacional

Este análisis tiene como objetivo determinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de una organización teniendo en cuenta todos los factores externos e internos. Las organizaciones son conjuntos de personas (recursos humanos) que tienen en común el cumplimiento de unas metas empresariales. El análisis organizacional cobra importancia en la elaboración de un plan de negocios al satisfacer las necesidades de una comunidad interna en relación a las políticas de la empresa.

### 10.1 Análisis DOFA

En todo proyecto que se desee emprender es importante diseñar un plan estratégico para la consecución de metas. Existen varios métodos documentados que facilitan esta tarea, uno de ellos es el uso de la matriz DOFA (Rojas & Medina, 2011). Esta matriz permite realizar un diagnóstico real del panorama actual de la empresa con el fin de identificar falencias actuales y oportunidades para el futuro. El DOFA es un acrónimo de las siguientes palabras: las Fortalezas y Debilidades, las cuales se enfocan al interior de la empresa y las Oportunidades y Amenazas las cuales analizan el entorno de la compañía. La ventaja del uso de este matriz es que facilita información clara y gráfica de la situación con el fin de facilitar la creación de estrategias.

#### Fortalezas

- Ateza Experience ofrecerá recorridos con un enfoque innovador que hagan uso del valor humano y enriquezcan la experiencia del turista en la ciudad.
- Se maneja una filosofía social muy fuerte que guía todos los procesos de la organización y crea un valor social que se proyecta a la sociedad.
- El uso de varios idiomas como principal herramienta posibilita ingresar a varios mercados potenciales.
- Utilizar los códigos QR como servicio y a su vez promoción de las actividades.

## Debilidades

- Falta de experiencia y reconocimiento en el sector
- Tamaño de la empresa que impide competir con algunas operadoras que abarcan un amplio mercado
- Recursos económicos limitados por parte de las autoras para abarcar el 100% de la financiación del proyecto.

## Oportunidades

- Portafolio monótono de servicios que se maneja en el mercado.
- Carencia de calidad en el manejo de idiomas por parte de otras agencias.
- Debilidades en el sector gastronómico que posibilita ofrecer un servicio y tomar provecho de este.
- Crecimiento significativo de turistas en la ciudad.
- Incentivos por parte del estado a este sector en especial.

## Amenazas

- Creciente competencia en el mercado
- Existencia de un amplio portafolio de servicio por parte de algunas operadoras que abarcan destinos aledaños y nacionales.
- Alianzas existentes por parte de operadoras y agencias de viajes que monopolizan algunos sectores del mercado.
- Necesidad de invertir en seguridad interna a falta de confiabilidad en algunos sectores de la ciudad.

Tabla XVIII. Matriz DOFA cruzada

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p><b>DOFA</b></p> <p><b>ATEZA EXPERIENCE</b></p>   | <p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ateza Experience el valor agregado de ofrecer tours con un enfoque innovador que hagan uso del valor humano y enriquezcan la experiencia del turista en la ciudad.</li> <li>• Manejamos una filosofía social muy fuerte que guía todos los procesos de la organización y crea un valor social que proyecta nuestra importancia a la sociedad.</li> <li>• El uso de varios idiomas como principal herramienta posibilita ingresar a varios mercados potenciales.</li> <li>• Utilizar los códigos QR como servicio y a su vez promoción de nuestras actividades.</li> </ul> | <p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de experiencia y reconocimiento en el sector</li> <li>• Tamaño de la empresa que impide competir con algunas operadoras que abarcan un amplio mercado</li> <li>• Recursos económicos limitados por parte de las autoras para abarcar el 100% de la financiación del proyecto.</li> </ul>                      |
| <p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Portafolio monótono de servicios que se maneja en el mercado</li> <li>• Carencia de calidad en el manejo de idiomas por parte de otras agencias</li> <li>• Debilidades en el sector gastronómico que nos posibilita ofrecer un servicio y tomar provecho de este.</li> <li>• Crecimiento significativo de turistas en la ciudad</li> <li>• Incentivos por parte del estado a este sector en especial</li> </ul>            | <p><b>Estrategias (F.O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un portafolio de servicios flexible que ofrezca recorridos tradicionales así como innovadores, priorizando la personalización por parte de los clientes de dichas visitas.</li> <li>• Asegurar un excelente dominio de los idiomas por parte de los guías contratados.</li> <li>• Ofrecer a los restaurantes la opción de tener su menú traducido en una plataforma virtual.</li> </ul>  | <p><b>Estrategias (D.O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer a Ateza Experience como una alternativa importante frente a las empresas que dominan el sector. mediante el posicionamiento de los servicios y la calidad en la ejecución.</li> <li>• Búsqueda de financiamiento para llevar a cabo el proyecto.</li> </ul>  |
| <p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creciente competencia en el mercado</li> <li>• Existencia de un amplio portafolio de servicio por parte de algunas operadoras que abarcan destinos aledaños y nacionales.</li> <li>• Alianzas existentes por parte de operadoras y agencias de viajes que monopolizan algunos sectores del mercado.</li> <li>• Necesidad de invertir en seguridad interna a falta de confiabilidad en algunos sectores de la ciudad.</li> </ul> | <p><b>Estrategias (F.A)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar el uso de los códigos QR para marcar una diferencia frente a la competencia</li> <li>• Promover la política de sostenibilidad social que se desea implementar en la gestión empresarial de Ateza Experience.</li> </ul>   | <p><b>Estrategias (D.A)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar retroalimentaciones continuas para conocer las preferencias de los clientes que lleven a mejorar la prestación del servicio y a la renovación continua del portafolio de servicios</li> <li>• Dar prioridad en los primeros 3 años a cancelar las deudas asumidas desde el financiamiento</li> </ul> |

Fuente: elaboración de las autoras

## **10.2 Estrategias Inter-organizacionales**

Para Ateza Experience es esencial impulsar el desarrollo del sector en el que participa directamente la compañía, ya que al incentivar el desarrollo de valores agregados, habrá una mayor demanda turística en la ciudad. Tomando en cuenta esta necesidad de desarrollo continuo, se ideó una estrategia inter-organizacional con restaurantes en zonas particulares donde la demanda gastronómica por parte de los turistas es alta. Se le propondrá a dichos establecimientos el servicio de traducción de las cartas de servicio que ofrecen en el lugar, con la singularidad de que esta traducción será virtual.

El restaurante facilitará un espacio dentro de los menús donde se instalará un código QR de tamaño medio, por el cual los turistas podrán acceder por sus celulares, el menú estará disponible en varios idiomas junto con la publicidad de los servicios que Ateza Experience ofrece. Los restaurantes no tendrán que pagar por estas traducciones, tan sólo otorgarán un espacio para publicitar la compañía.

## **11. Estructura organizacional**

Por medio de la estructura organizacional, una empresa define los medios a utilizar para dar cumplimiento a sus metas, esto incluye la identidad de la empresa así como los roles que desempeña cada miembro de la organización en pro de desarrollar exitosamente su actividad comercial. En el desarrollo de un plan de negocios es importante definir los departamentos especializados para cada labor, las responsabilidades y las tareas que tendrá cada miembro de la organización, ya que será este trabajo en equipo el que permita el desarrollo y la aplicación de los planes estratégicos de la empresa que culminarán en la ejecución de esa misión visión y objetivos planteados inicialmente.

### **11.1 Nombre de la empresa**

Ateza Experience

Etimología: Ateza es una palabra en lengua muisca (Muysccubun Universidad Nacional, s.f) que tiene como significado “A cada paso”.

El idioma Muisca es una lengua muerta perteneciente a la familia lingüística chibcha. Fue hablada en el actual territorio de la sabana de Bogotá y del altiplano Cundiboyacense por este pueblo indígena.

Se decidió tomar este vocablo en lengua muisca para hacer honor a esta primera lengua que fue hablada en el territorio que abarca los departamentos de Boyacá y Cundinamarca.

Experience es una palabra tomada del inglés que significa “experiencia”. Se decidió usar esta palabra para resaltar que los servicios de la empresa tienen un enfoque 100% vivencial.

El nombre ATEZA EXPERIENCE, sintetiza la filosofía de la empresa que está enfocada en resaltar la riqueza social y cultural del país por medio de los servicios ofrecidos a los visitantes extranjeros.

## 11.2 Logo

Figura XXXI. Logo



Fuente:Elaboración de las autoras

Este logo de la empresa consta de un círculo de varios colores sobre el cual resalta una figura humana. La tipografía utilizada para el nombre fue Bradley Hand ITC de color rojo oscuro. El círculo representa el mundo y la figura en expresión positiva los anhelos de toda persona por recorrerlo. Los colores incluyen el amarillo, el café y el terracota, que fueron seleccionados por su expresión del elemento tierra que corresponden a la relación histórica del nombre de la empresa y a la visión cultural de rescatar las tradiciones típicas colombianas.

### **11.3 Slogan**

#### **“As we are”**

Este slogan pretende definir brevemente la misión de la empresa creando la recordación por medio de un sentimiento de honestidad y de conexión social al decir que “Así somos”

### **11.4 Misión**

Brindar servicios turísticos, que envuelvan al visitante en actividades vivenciales propias de la región, apoyados en un excelente equipo humano que nos permita ser reconocidos como la mejor opción de recorridos multilingües en Bogotá y sus alrededores.

### **11.5 Visión**

En el 2017 seremos una operadora de turismo que se destaque por su filosofía de sostenibilidad en Bogotá y sea referente principal en el turismo vivencial gracias a la calidad en nuestros servicios y la innovación permanente de nuestros recorridos.

### **11.6 Objetivos de la empresa**

#### **11.6.1 Objetivos a corto plazo (1 año)**

- Ser reconocidos en el sector turismo como una agencia innovadora que promueve el factor social de Bogotá.
- Generar trabajo por medio de la empresa.

- Consolidar un portafolio de servicios que sea congruente con nuestra política social.
- Ofrecer nuestros servicios de una forma original, aprovechando los medios tecnológicos y las necesidades del sector.
- Promover en el sector gastronómico la oferta de menús virtuales en diferentes lenguas.
- Establecer una relación comercial eficiente con los stakeholders de la compañía.

#### **11.6.2 Objetivos a mediano plazo (3 años)**

- Ampliar y enriquecer el portafolio de servicios.
- Aumentar las relaciones comerciales con los stakeholders de diferentes sectores de la ciudad.
- Posicionar la empresa como referente principal del turismo contemporáneo
- Incursionar en lugares aledaños a Bogotá, y así desarrollar el potencial social de estos.
- Apoyar a la comunidad local con proyectos que extiendan la actividad del turista en la ciudad.

### **11.6.3 Objetivos a largo plazo (5 años)**

- Adquirir presencia internacional
- Contar con instalaciones en otros municipios aledaños a Bogotá y establecer en cada uno de ellos actividades específicas.
- Incrementar la planta laboral con el fin de abarcar un mercado más amplio.

### **11.7 Ventajas competitivas**

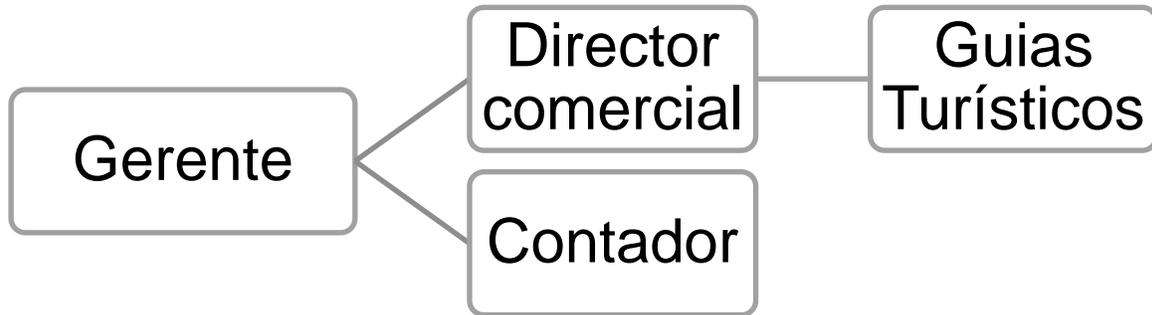
Ateza Experience se enfocará en el servicio al cliente de forma especial, ofreciendo personalización continua, diversidad de actividades y acceso a la información en un canal claro y amigable. El segundo aspecto en el que hará un especial énfasis será en su estrategia inter-organizacional para la obtención de clientes, esta nueva forma de contacto con los clientes mediante un servicio prestado a los restaurantes, será un canal innovador de promoción.

### **11.8 Organigrama**

Los organigramas muestran la organización de una empresa en términos jerárquicos, además por medio de los recuadros donde se mencionan los cargos, se señala la vinculación existente entre los diferentes departamentos.

Debido a que Ateza Experience es una Mipyme se decide utilizar un organigrama general en representación horizontal. Este tipo de organigrama muestra los niveles jerárquicos de izquierda a derecha ubicando el nivel más alto a la izquierda y desplegando los demás hacia la derecha.

Figura XXXII. Organigrama



Fuente:elaboración de las autoras

## PERFILES DE LOS EMPLEADOS

Al momento que Ateza Experience inicie a operar el personal que requerirá constará de:

- Empleados de planta (parte de la estructura de la empresa): Gerente y Director Comercial.
- Empleados temporales (sujetos a subcontratación): tres guías turísticos.
- Servicios profesionales independientes: un contador

### GERENTE

Esta persona es la encargada de la administración general de la empresa, la gerente programará y controlará todas las actividades que Ateza Experience desarrolle.

Funciones y perfil: negociación con los proveedores y clientes, contratación de personal, manejo de nóminas, coordinación de los recorridos incluyendo aspectos como el horario, la fecha, el guía encargado, el idioma de los visitantes etc.

#### DIRECTOR COMERCIAL

Para cubrir este perfil se suele buscar a una persona que tenga estudios de mercadeo y ventas, ya que con una buena información sobre los productos de la empresa y los servicios, será suficiente para que pueda atender y hacerse cargo de la parte comercial de la empresa.

Funciones y perfil: colaborar con el contacto con proveedores y clientes, venta de productos, captación de nuevos clientes, elaboración y diseño de los productos o paquetes turísticos que comercializa la empresa, administración de la página web y de las redes sociales de la empresa.

#### GUIAS TURÍSTICOS

Son los encargados del acompañamiento a los turistas durante el recorrido y las actividades contratadas.

Funciones y perfil: su papel será atender, orientar e informar a las personas durante todo el recorrido. Estos colaboradores deben contar con la tarjeta profesional otorgada por el consejo de guías turísticos y dominar mínimo una lengua extranjera.

CONTADOR: es el encargado de llevar todas las cuentas mensuales y analizarlos aspectos fiscales de la empresa.

Funciones y perfil: se encargará de realizarlos balances, estado de resultados, control de las ventas, pago de impuestos, gastos, inversiones, y análisis de pérdidas y ganancias de la empresa.

## PROCESO DE BÚSQUEDA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

El proceso de búsqueda se realizara postulando ofertas laborales por medio de diferentes páginas de internet especializadas en ofertas de empleo como: Computrabajo y Zonajobs además de las publicaciones en redes sociales. Se llevará a cabo una convocatoria donde se recibirán virtualmente las hojas de vida de los aplicantes, cuando se seleccionen 10 perfiles, se citaran a entrevista grupal por cargo, en esta fase se buscará comparar las habilidades experiencia y formación académica de cada uno. Posteriormente se procederá a realizar las entrevistas individuales donde se harán preguntas específicas del sector turístico y se procederá a escoger a los candidatos más idóneos para el cargo.

## **12. Aspectos legales**

En cualquier país se debe tener en cuenta la normatividad legal, ya que cada nación contiene un esquema jurídico que impregna todos los escenarios de desarrollo de una sociedad. Es por esto, que en este capítulo se clarifica el tipo de sociedad en la que Ateza Experience operará y los pasos que deben hacerse para la creación de esta figura económica ante la ley.

### **12.1 Tipo de sociedad y sus características**

A la hora de constituir una empresa, se deben tener en cuenta las obligaciones legales, mercantiles, fiscales, administrativas, laborales entre otras que conduzcan a escoger la forma jurídica que más se ajuste a la futura empresa. En Colombia existen diferentes formas bajo las cuales puede llevarse a cabo dicho proceso, estas son: Sociedad Limitada, Empresa Unipersonal, Sociedad Anónima, Sociedad por Acciones Simplificadas, Sociedad Colectiva, Sociedad Comandita Simple, Sociedad Comandita por Acciones, Sociedades Agrarias de transformación y Empresa Asociativa de Trabajo. Ateza Experience será constituida bajo la forma jurídica de sociedad por acciones simplificadas SAS por lo cual es importante resaltar las características más relevantes de este tipo de sociedad (Bogotá emprende, s.f):

- La representación legal podrá estar a cargo de una persona natural o jurídica.
- Podrá constituirse mediante documento privado o escritura pública
- La responsabilidad de los socios se limita a sus aportes.
- Será de naturaleza comercial
- No se requiere establecer una duración determinada.
- El pago de capital puede diferirse hasta por dos años.

- Los accionistas se encuentran obligados a designar solamente un representante legal quien deberá asumir todas las funciones de administración en caso de que no exista una junta directiva.

## **12.2 Pasos para la creación de empresa**

- Paso 1: consulta del nombre

La selección del nombre es un paso fundamental al inicio de la empresa. Existe la posibilidad de conocer si el nombre consultado está registrado o si por el contrario no hay existencia del mismo (Portal nacional de creación de empresas, s.f). Este trámite podrá realizarse en el siguiente portal:

<http://www.crearempresa.com.co/Consultas/ConsultaNombre.aspx>

- Paso 2: Consulta de clasificación por actividad económica  
Código CIIU

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme tiene como finalidad establecer una clasificación de las actividades económicas productivas, (Portal nacional de creación de empresas, s.f). Esta clasificación puede ser consultada en la siguiente página web

<http://www.crearempresa.com.co/Consultas/ConsultaActividadEconomica.aspx>

- Paso 3: Consulta de uso del suelo Departamento Administrativo de Planeación.

De acuerdo con el Plan de Ordenamiento Territorial P.O.T. y el decreto 2150/95. El uso del suelo debe tener en cuenta si los usos son permitidos o no, para el ejercicio de una actividad económica determinada en una dirección específica de la ciudad

(Portal nacional de creación de empresas, s.f). En la siguiente página web se puede hacer la consulta <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP>

- Paso 4: Elaborar documento de la constitución de la sociedad

Es necesario diligenciar ante la Cámara de Comercio el documento de la constitución de la sociedad que dará origen al establecimiento (Portal nacional de creación de empresas, s.f).

- Paso 5: Formulario de Matrícula Mercantil

El Formulario de Matrícula Mercantil genera el impuesto de Industria y Comercio y es un gravamen de carácter obligatorio, sobre todas las actividades industriales, comerciales, de servicios y financieras (Cámara de comercio de Bogotá s.f).

- Paso 6: Diligenciar el formulario de registro único empresarial y social RUES (Cámara de comercio de Bogotá s.f).

El formulario puede encontrarse en el siguiente enlace

[http://camara.ccb.org.co/documentos/11576\\_formulariorueshojas1y2fpdf.pdf](http://camara.ccb.org.co/documentos/11576_formulariorueshojas1y2fpdf.pdf)

- Paso 7: diligenciar el formulario adicional de registro de otras entidades.
- Este formulario lo entrega la cámara de comercio y es utilizado por la DIAN con fines tributarios (Cámara de comercio de Bogotá s.f).

Dicho formulario se encuentra en el siguiente en el siguiente enlace

[http://camara.ccb.org.co/documentos/8341\\_formularioadicionalregistrosotrasentidad.es.pdf](http://camara.ccb.org.co/documentos/8341_formularioadicionalregistrosotrasentidad.es.pdf)

- Pasos 8 y 9: Presentar los anteriores documentos en la Cámara de Comercio y cancelar los derechos de matrícula en la Cámara de Comercio (Cámara de comercio de Bogotá s.f).

Todos estos requisitos deben ser presentados ante la Cámara de Comercio y posterior a este trámite se debe cancelar los impuestos de registro. Esto es recaudado por las rentas departamentales este trámite es facilitado por la Cámara de Comercio.

### **12.2.1 Pasos, costos y documentos ante la DIAN**

Ante la DIAN es necesario solicitar el Registro Único Tributario (RUT) conocido como la base de datos que lleva la Administración Tributaria a nivel Nacional de los contribuyentes con el RUT, a cada contribuyente, se le asigna un Número de Identificación Tributaria (NIT) que identifica ante impuestos nacionales, así como ante otras entidades públicas y privadas a los contribuyentes y declarantes (DIAN, s.f).

El Registro Único Tributario (RUT), administrado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), constituye el mecanismo único para identificar, a todos los sujetos con obligaciones administradas por la DIAN. Con este formulario junto con los demás documentos exigidos para la Matrícula, la DIAN asigna el NIT y lo incorpora en el certificado de existencia y Representación legal DIAN, s.f)

Este trámite se puede realizar en el portal [www.dian.gov.co](http://www.dian.gov.co)

Adicional es necesario tener la Fotocopia de un recibo de servicio público domiciliario (agua, luz, gas y los demás cuya prestación se encuentre sujeta a vigilancia por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios) con exhibición del original, que corresponda a la dirección informada en el formulario de

Inscripción en el Registro único Tributario RUT o del Boletín de Nomenclatura Catastral correspondiente al año de la inscripción, última declaración o recibo del impuesto predial pagado. No es necesario que en los documentos mencionados en este literal figure el nombre de quien solicita la inscripción DIAN, s.f).

### **12.2.2 Requerimientos de la operación**

Es necesario inscribirse al Registro Nacional de Turismo antes de iniciar operaciones, este trámite se realiza en la página web del Ministerio de Industria y Turismo.

Para adquirir el REGISTRO NACIONAL DE TURISMO, se deben seguir los siguientes pasos (Registro Único Empresarial y Social (RUES), s.f):

1. La empresa debe estar constituida legalmente ante la Cámara de Comercio.
2. Dirigirse a la oficina del Ministerio de Comercio, Industria y turismo de la ciudad, donde se deberá diligenciar el formato de inscripción como agencia de viaje operadora de turismo.
3. El registro será enviado vía correo electrónico al solicitante y días después será entregado en forma física.

### **12.2.3 Impuestos**

- El pago del impuesto de registro puede realizarse en las oficinas de recaudo de la Gobernación o en las Cámaras de Comercio autorizadas para recibir este pago (Cámara de comercio de Bogotá s.f).

1. Impuesto de renta y complementarios – Pago anual
2. Impuesto sobre las ventas (IVA) – Pago bimensual
3. Declaraciones de Retención en la Fuente – Pago mensual
4. Impuesto de Industria y Comercio. – Pago bimensual
5. Retenciones a título de ICA (Reteica) – Pago bimensual
6. Impuesto predial – pago anual

### **13. Costos administrativos**

Es importante tener claridad de los diferentes tipo de costos en el que la compañía incurrirá a lo largo de sus operaciones, ya que al determinar el promedio de gastos en cada función, el direccionamiento gerencial será más efectivo a la hora de realizar pronósticos y tomar decisiones en base a estos, como lo estipula Charles Hörngres (2012) “ La contabilidad administrativa mide, analiza y reporta información financiera y no financiera para ayudar a los gerentes a tomar decisiones encaminadas al logro de los objetivos de una organización”

#### **13.1 Gastos del recurso humano**

Este gasto es de gran importancia ya que el fin de contabilizar el talento humano de la organización (Sanz, s.f) es plasmar una imagen fiel sobre la cualificación y aptitud profesional del personal que trabaja en la empresa, ya que los diferentes actores dentro de este grupo conforman la unidad económica que alimentan las diferentes operaciones de la empresa.

Debido a la naturaleza de Ateza Experience se requiere de personal que tenga conocimientos en administración de empresas turísticas, para llevar a cabo el correcto desarrollo de la actividad.

Los colaboradores de Ateza Experience deben contar con las siguientes

características:

- Conocimientos acerca de los diferentes programas y recorridos.
- Alto sentido de responsabilidad.
- Conocimientos generales sobre la ciudad así como del entorno geográfico y sobre la terminología empleada.
- Capacidad de negociación.
- Dotes comunicativas y de atención al cliente.
- Capacidad organizativa y de planificación para la elaboración de paquetes turísticos.
- Excelente dominio de una o dos lenguas extranjeras.

Tabla XIX. Recursos humanos

| <b>Recursos humanos</b> |                |               |
|-------------------------|----------------|---------------|
| <b>PERSONAL</b>         | <b>MENSUAL</b> | <b>ANUAL</b>  |
| GERENTE                 | \$ 2.500.000   | \$ 30.000.000 |
| DIRECTOR COMERCIAL      | \$ 2.500.000   | \$ 30.000.000 |
| CONTADOR                | \$ 1.000.000   | \$ 12.000.000 |
| GUIA                    | 1.500.000      | \$ 18.000.000 |

Fuente: elaboración de las autoras

## **14. Análisis financiero**

El fin de un análisis financiero (Bonsón, 2009) es brindar información empresarial que permita determinar el valor de la organización, su situación financiera y su rentabilidad. Esta información permite realizar pronósticos e implementar correctivos para alcanzar con éxito los objetivos de la empresa. Por consiguiente, es importante que dicha información sea periódica y se encuentre bajo unos principios de veracidad, autenticidad y demás.

Antes de proyectar el balance inicial y general del primer año se establece una estrategia de financiamiento para la adquisición del capital inicial.

### **14.1 Constitución de capital**

Cada uno de los socios podrá aportar un monto máximo de \$20.000.000 y el resto del capital será financiado ya sea por el fondo emprendedor u otra entidad financiera.

### **14.2 Forma de financiamiento del capital inicial**

A continuación se muestran diferentes opciones de financiamiento existentes en Colombia:

Tabla XX. Financiación

| <b>FONDO EMPRENDER</b>  | <b>BANCOLOMBIA</b>  | <b>BANCOLDEX</b>  | <b>SOCIOS</b>  | <b>INNPULSA (Bancoldex)</b>  |
|---|---|---|--|--|
| <p>REQUISITOS:</p> <p>Egresados en los últimos 5 años de pregrado o postgrados</p> <p>Estudiantes de pregrados que estén matriculados en los dos últimos semestres de formación</p> <p>Estudiantes que hayan concluido materias, dentro de los últimos doce meses de un programa de educación superior</p> <p>Estudiantes o Egresados del SENA</p> <p>Egresados del SENA en situación de desplazamiento</p> | <p>REQUISITOS:</p> <p>Solicitud de vinculación</p> <p>Ingreso de mínimo de 2SMMLV</p> <p>Certificado de ingresos y retenciones o constancia de no declarante</p> <p>Copia documento de identidad</p> <p>Certificación laboral</p> <p>Certificación de otros ingresos</p> <p>Certificación de patrimonio</p> <p>Cámara de Comercio o</p> | <p>REQUISITOS:</p> <p>Tener constituida una empresa, ya sea micro, pequeña, mediana o grande, y Continuar con el debido proceso de préstamo de servicio, ya que será estudiada la solicitud minuciosamente.</p> | <p>REQUISITOS:</p> <p>Los socios serán los creadores de este proyecto o personas que estos hayan acordado.</p> | <p>REQUISITOS:</p> <p>Los emprendimientos dinámicos tienen las siguientes características:</p> <p>Empresas que tengan mínimo dos (2) años de constituidas.</p> <p>Que cuenten con un sistema contable debidamente auditado por Contador o Revisor Fiscal, según sea lo pertinente.</p> <p>Que cuenten con 90</p> |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  | <p>registro mercantil.<br/>Copia de tres últimos extractos (cuenta corriente o ahorros)<br/>Declaración de renta</p> |  |  | <p>capacidad financiera para desarrollar la propuesta presentada.</p> <p>Que no se encuentren bajo un proceso de concordato, reestructuración, reorganización o liquidación.</p> <p>Que cumplan con toda la documentación requerida en esta convocatoria</p> <p>Llenar toda la documentación que está en la página web de la organización,</p> |
|--|--|--|--|--|

|   |  |  |   |  |
|---|--|--|---|--|
| <p><b>Monto:</b></p> <p>El fondo emprender proporciona recursos hasta el ciento por ciento (100%) del valor del plan de negocios, teniendo en cuenta lo siguiente:</p> <p>Si el plan de negocios genera hasta tres empleos, el monto de los recursos solicitados no superarán los ochenta (80) salarios mínimos mensuales legales vigentes.</p> <p>Si el plan de negocios genera hasta cinco empleos, el monto de los recursos solicitados no superarán los ciento cincuenta (150) salarios mínimos mensuales legales vigentes.</p> | <p><b>Monto:</b></p> <p><b>Monto mínimo:</b><br/>\$1.000.000 pesos.</p> <p><b>Monto máximo:</b><br/>depende de la capacidad de endeudamiento de la persona</p> | <p><b>Monto:</b></p> <p>Ellos ofrecen diferentes modalidades de crédito para MIPYMES, financian el 100% de las necesidades del cliente</p> | <p><b>Monto:</b></p> <p>Karen Navarrete:<br/>(Socio) aporte:<br/>20.000.000</p> <p>Luz Pacheco:<br/>(Socio)<br/>aporte:20.000.000</p> | <p><b>Monto</b></p> <p>Cada empresa podrá acceder a un monto máximo de \$400 millones. Innpulsa Colombia financiará 70% del proyecto, si es una microempresa, y 65% si se trata de una pyme. El dinero restante deberá aportarlo en efectivo la compañía financiada.</p> |
|---|--|--|---|--|

|  |  |   |   |  |
|--|--|---|---|--|
| <p>Si el plan de negocios genera hasta seis empleos, el monto de los recursos solicitados no superarán los ciento ochenta (180) salarios mínimos mensuales legales vigentes.</p>   |  |   |   |  |
| <p><b>TASA:</b></p> <p>El Fondo financia la totalidad del proyecto, pero si se incumple con alguna de las clausulas estipuladas por ellos se debe devolver el monto del dinero otorgado. Por lo tanto se comenzará a cobrar intereses desde el momento en que se determina, se debe devolver el dinero</p> <p>Hasta \$10.000.000: DTF+2,5<br/>De \$10.000.001 hasta \$20.000.000 DTF+2,8</p> | <p><b>TASA:</b></p> <p>Crédito personal<br/>Tasa EA: <b>30.45%</b></p> | <p><b>TASA:</b></p> <p>Tasas expresadas en DTF (E.A.) + Puntos (E.A.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Hasta 2 años: 3.7%</li> <li>· Desde 2 y hasta 3 años: 4.00%</li> <li>· Desde 3 y hasta 4 años: 4.20%</li> <li>· Desde 4 y hasta 5 años: 4.40%</li> </ul> | <p><b>TASA:</b></p> <p>A definir por los socios</p> | <p><b>TASA:</b></p> <p>cofinanciación no reembolsable si se cumplen con todas las cláusulas del programa</p> |

|   |   |  |                          |  |
|---|---|--|--------------------------|--|
| De \$20.000.001 hasta \$30.000.000 DTF+3<br>De \$30.000.001 hasta \$40.000.000 DTF+3,5<br>Más de \$40.000.000 DTF+4   |   |  |                          |  |
| <b>TIEMPO DE GRACIA:</b><br><br>Si no se cumple con alguna cláusula que establece el fondo emprender se debe empezar a pagar inmediatamente en un plazo máximo de tres (3) años | <b>TIEMPO DE GRACIA:</b><br><br>No otorgan tiempo de gracia | <b>TIEMPO DE GRACIA:</b><br><br>Según el criterio del banco otorgan un plazo máximo de tres (3) años | <b>TIEMPO DE GRACIA:</b> | <b>DE TIEMPO DE GRACIA</b><br><br>Si no se cumple con las cláusulas se debe pagar el 20 % del monto total de la cofinanciación |

Fuente: elaboración de las autoras

Ateza Experience recurrirá a alguna entidad financiera para financiar los \$150.000.000. Para definir la cuota mensual se calculó esta obligación financiera a 60 meses a una tasa de interés mensual del 1,2 %

Tabla XXI. Obligación financiera

| <b>Cuota No</b> | <b>Valor cuota mensual</b> | <b>Parte de la cuota que se convierte en abono a Capital</b> | <b>Parte de la cuota que se convierte en abono a Intereses</b> | <b>Saldo del crédito (capital) Después del pago</b> |
|-----------------|----------------------------|--|--|---|
|                 |                            |  |  | 150.000.000   |
| 1               | 3.521.422                  | 1.721.422  | 1.800.000  | 148.278.578   |
| 2               | 3.521.422                  | 1.742.079  | 1.779.343  | 146.536.499   |
| 3               | 3.521.422                  | 1.762.984  | 1.758.438  | 144.773.516   |
| 4               | 3.521.422                  | 1.784.140  | 1.737.282  | 142.989.376   |
| 5               | 3.521.422                  | 1.805.549  | 1.715.873  | 141.183.827   |
| 6               | 3.521.422                  | 1.827.216  | 1.694.206  | 139.356.611   |
| 7               | 3.521.422                  | 1.849.142  | 1.672.279  | 137.507.468   |
| 8               | 3.521.422                  | 1.871.332  | 1.650.090  | 135.636.136   |
| 9               | 3.521.422                  | 1.893.788  | 1.627.634  | 133.742.348   |
| 10              | 3.521.422                  | 1.916.514  | 1.604.908  | 131.825.834   |
| 11              | 3.521.422                  | 1.939.512  | 1.581.910  | 129.886.323   |
| 12              | 3.521.422                  | 1.962.786  | 1.558.636  | 127.923.537   |
| 13              | 3.521.422                  | 1.986.339  | 1.535.082  | 125.937.197   |
| 14              | 3.521.422                  | 2.010.175  | 1.511.246  | 123.927.022   |
| 15              | 3.521.422                  | 2.034.298  | 1.487.124  | 121.892.724   |
| 16              | 3.521.422                  | 2.058.709  | 1.462.713  | 119.834.015   |
| 17              | 3.521.422                  | 2.083.414  | 1.438.008  | 117.750.602   |

|    |           |           |           |             |
|----|-----------|-----------|-----------|-------------|
| 18 | 3.521.422 | 2.108.415 | 1.413.007 | 115.642.187 |
| 19 | 3.521.422 | 2.133.716 | 1.387.706 | 113.508.471 |
| 20 | 3.521.422 | 2.159.320 | 1.362.102 | 111.349.151 |
| 21 | 3.521.422 | 2.185.232 | 1.336.190 | 109.163.919 |
| 22 | 3.521.422 | 2.211.455 | 1.309.967 | 106.952.465 |
| 23 | 3.521.422 | 2.237.992 | 1.283.430 | 104.714.472 |
| 24 | 3.521.422 | 2.264.848 | 1.256.574 | 102.449.624 |
| 25 | 3.521.422 | 2.292.026 | 1.229.395 | 100.157.598 |
| 26 | 3.521.422 | 2.319.531 | 1.201.891 | 97.838.067  |
| 27 | 3.521.422 | 2.347.365 | 1.174.057 | 95.490.702  |
| 28 | 3.521.422 | 2.375.533 | 1.145.888 | 93.115.169  |
| 29 | 3.521.422 | 2.404.040 | 1.117.382 | 90.711.129  |
| 30 | 3.521.422 | 2.432.888 | 1.088.534 | 88.278.241  |
| 31 | 3.521.422 | 2.462.083 | 1.059.339 | 85.816.158  |
| 32 | 3.521.422 | 2.491.628 | 1.029.794 | 83.324.530  |
| 33 | 3.521.422 | 2.521.527 | 999.894   | 80.803.003  |
| 34 | 3.521.422 | 2.551.786 | 969.636   | 78.251.217  |
| 35 | 3.521.422 | 2.582.407 | 939.015   | 75.668.810  |
| 36 | 3.521.422 | 2.613.396 | 908.026   | 73.055.414  |
| 37 | 3.521.422 | 2.644.757 | 876.665   | 70.410.657  |
| 38 | 3.521.422 | 2.676.494 | 844.928   | 67.734.163  |
| 39 | 3.521.422 | 2.708.612 | 812.810   | 65.025.551  |
| 40 | 3.521.422 | 2.741.115 | 780.307   | 62.284.436  |
| 41 | 3.521.422 | 2.774.009 | 747.413   | 59.510.427  |
| 42 | 3.521.422 | 2.807.297 | 714.125   | 56.703.131  |
| 43 | 3.521.422 | 2.840.984 | 680.438   | 53.862.146  |
| 44 | 3.521.422 | 2.875.076 | 646.346   | 50.987.070  |
| 45 | 3.521.422 | 2.909.577 | 611.845   | 48.077.493  |
| 46 | 3.521.422 | 2.944.492 | 576.930   | 45.133.001  |
| 47 | 3.521.422 | 2.979.826 | 541.596   | 42.153.176  |

|                        |                    |                    |                   |            |
|------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|------------|
| 48                     | 3.521.422          | 3.015.584          | 505.838           | 39.137.592 |
| 49                     | 3.521.422          | 3.051.771          | 469.651           | 36.085.821 |
| 50                     | 3.521.422          | 3.088.392          | 433.030           | 32.997.429 |
| 51                     | 3.521.422          | 3.125.453          | 395.969           | 29.871.977 |
| 52                     | 3.521.422          | 3.162.958          | 358.464           | 26.709.019 |
| 53                     | 3.521.422          | 3.200.914          | 320.508           | 23.508.105 |
| 54                     | 3.521.422          | 3.239.325          | 282.097           | 20.268.781 |
| 55                     | 3.521.422          | 3.278.196          | 243.225           | 16.990.584 |
| 56                     | 3.521.422          | 3.317.535          | 203.887           | 13.673.049 |
| 57                     | 3.521.422          | 3.357.345          | 164.077           | 10.315.704 |
| 58                     | 3.521.422          | 3.397.633          | 123.788           | 6.918.071  |
| 59                     | 3.521.422          | 3.438.405          | 83.017            | 3.479.666  |
| 60                     | 3.521.422          | 3.479.666          | 41.756            | 0          |
| <b>Totales pagados</b> | <b>211.285.308</b> | <b>150.000.000</b> | <b>61.285.308</b> |            |

Fuente: herramienta de cálculo actualícese.com

**Valor del préstamo:** \$150.000.000

**Cuotas mensuales:** 60

**Tasa de interés mensual:** 1.2%

**Valor cuota mensual:** \$3.521.422

### 14.3 Inversión inicial

Ateza Experience iniciara sus operaciones con una inversión inicial de \$190.000.000, en la siguiente tabla se muestra la conformación de esta inversión

Tabla XXII. Inversión inicial

| INVERSION INICIAL |                       |
|-------------------|-----------------------|
| EFFECTIVO         | \$ 2.732.006          |
| BIENES DE CAPITAL | \$ 183.968.994        |
| ADECUACIONES      | \$ 3.299.000          |
| <b>TOTAL</b>      | <b>\$ 190.000.000</b> |

Fuente: elaboración de las autoras

#### 14.4 Balance al momento de empezar operaciones

Este balance define que activos posee la empresa al inicio de sus operaciones, que obligaciones con terceros tiene y muestra el patrimonio inicial.

Tabla XXIII. Balance inicial

| <b>BALANCE INICIAL</b>    |                    |
|---------------------------|--------------------|
| <b>Activo</b>             |                    |
| Bancos                    | 2.732.006          |
| Propiedad Planta y Equipo | 187.267.994        |
| <b>Total Activo</b>       | <b>190.000.000</b> |
| <b>Pasivo</b>             |                    |
| Obligaciones Financieras  | 150.000.000        |
| <b>Total Pasivo</b>       | <b>150.000.000</b> |
| <b>Patrimonio</b>         |                    |

|                                  |                    |
|----------------------------------|--------------------|
| Aportes Capital Socios           | 40.000.000         |
| <b>Total Patrimonio</b>          | <b>40.000.000</b>  |
| <b>Total Pasivo y Patrimonio</b> | <b>190.000.000</b> |

Fuente: elaboración de las autoras

#### 14.5 Otros Ingresos y gastos

Antes de realizar el balance general se tomaron adicionalmente en cuenta los siguientes ingresos y gastos

#### OTROS INGRESOS

Tabla XXIV. Otros ingresos

| <b>OTROS INGRESOS</b>              |                |              |
|------------------------------------|----------------|--------------|
|                                    | <b>MENSUAL</b> | <b>ANUAL</b> |
| <b>ARRIENDO HABITACIONES FINCA</b> | \$ 300.000     | \$ 3.600.000 |
| <b>PRODUCTOS ORGANICOS</b>         | \$ 150.000     | \$ 1.800.000 |

Fuente: elaboración de las autoras

Ateza Experience aprovechará los bienes de capital para obtener otros ingresos de ellos en otras actividades fuera de su objeto, se arrendarán las habitaciones de la finca que se adquiere, y se venderán los productos cosechados a lo largo del ejercicio.

## OTROS GASTOS

Tabla XXV. Otros gastos

| <b>OTROS GASTOS</b>               |                |               |
|-----------------------------------|----------------|---------------|
|                                   | <b>MENSUAL</b> | <b>ANUAL</b>  |
| <b>DISEÑO PAGINA WEB</b>          | \$ 250.000     | \$ 250.000    |
| <b>CUOTA PRÉSTAMO EMPRESARIAL</b> | \$3.521.422    | \$ 42.257.064 |
| <b>PUBLICIDAD</b>                 | \$ 166.667     | \$ 2.000.000  |
| <b>DOMINIO Y HOST</b>             | \$ 14.500      | \$ 174.000    |
| <b>CUIDADOR FINCA</b>             | \$ 600.000     | \$ 7.200.000  |
| <b>TRADUCCIONES</b>               | \$ 16.667      | \$ 200.000    |
| <b>TOTAL</b>                      | \$ 1.047.833   | \$ 52.081.062 |

Fuente: elaboración de las autoras

### 14.5 Balance de funcionamiento proyectado a 3 años

Como muestra la tabla a continuación, se realizó un balance general del primer año de operaciones y adicionalmente se proyectó tres balances generales de los años siguientes

Tabla XXVI. Balance general

| <b>BALANCE GENERAL</b>    |                    | <b>2014</b>        | <b>2015</b>        | <b>2016</b>        |
|---------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Activo</b>             | <b>2013</b>        |                    |                    |                    |
| Bancos                    | 110.730.944        | 179.344.677        | 248.607.893        | 319.101.496        |
| Propiedad Planta y Equipo | 187.267.994        | 187.267.994        | 187.267.994        | 187.267.994        |
| Depreciación              | (7.453.599)        | (14.907.198)       | (22.360.796)       | (29.814.395)       |
| <b>Total Activo</b>       | <b>290.545.339</b> | <b>351.705.473</b> | <b>413.515.091</b> | <b>476.555.095</b> |
| <b>Pasivo</b>             |                    |                    |                    |                    |
| Obligaciones Financieras  | 127.923.537        | 102.449.624        | 73.055.414         | 39.137.592         |
| Impo Renta                | 40.465.195         | 41.942.750         | 43.938.371         | 46.495.745         |
| <b>Total Pasivo</b>       | <b>168.388.731</b> | <b>144.392.374</b> | <b>116.993.784</b> | <b>85.633.337</b>  |

| <b>Patrimonio</b>      |            |            |            |            |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|
| Aportes Capital Socios | 40.000.000 | 40.000.000 | 40.000.000 | 40.000.000 |
| Utilidad Ejercicio     | 69.894.427 | 72.446.567 | 75.893.549 | 80.310.832 |
|                        |            |            |            |            |

|                                  |                    |                    |                    |                    |
|----------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Utilidad Ejercicio Anteriores    | -                  | 69.894.427         | 142.340.995        | 218.234.544        |
| Reserva Legal                    | 12.262.180         | 24.972.104         | 38.286.762         | 52.376.382         |
| <b>Total Patrimonio</b>          | <b>122.156.608</b> | <b>207.313.099</b> | <b>296.521.306</b> | <b>390.921.758</b> |
| <b>Total Pasivo y Patrimonio</b> | <b>290.545.339</b> | <b>351.705.473</b> | <b>413.515.091</b> | <b>476.555.095</b> |

Fuente: elaboración de las autoras

#### 14.9.4 Punto de equilibrio

Tabla XXVII. Punto de equilibrio

| <b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b> | <b>Bacata</b> | <b>Fiba</b> | <b>Ocasa</b> | <b>Total</b> |
|----------------------------|---------------|-------------|--------------|--------------|
| <b>Unidades Anuales</b>    | 640           | 640         | 500          | 1.780        |
| <b>Costo Fijo</b>          | 87.500        | 126.250     | 98.750       | 312.500      |
| <b>Costo Variable</b>      | 6.294         | 6.294       | 6.294        | 18.882       |
| <b>Precio de Venta</b>     | 180.000       | 300.000     | 200.000      | 680.000      |
| <b>Total</b>               | 274.434       | 433.184     | 305.544      | 1.013.162    |
| <b>Punto de Equilibrio</b> | 43%           | 39%         | 48%          | 43%          |

|                              |     |     |     |        |
|------------------------------|-----|-----|-----|--------|
| <b>Unidades por semestre</b> | 275 | 250 | 240 | 254,93 |
|------------------------------|-----|-----|-----|--------|

Fuente: elaboración de las autoras

El punto equilibrio en ventas que debe alcanzar Ateza Experiencia S.A.S. para poder mantenerse en el mercado sin afectar a sus socios en número de planes es de: 275 Planes Bacata por semestre, 250 Planes Fiba por semestre y 240 Planes Ocasa por semestre lo que arroja un promedio de 255 Planes por semestre.

#### 14.6 Estado de resultados proyectado a 3 años

La tabla muestra el estado de pérdidas y ganancias del primer al tercer año

Tabla XXVIII. Estado de resultados

| <b>P Y G</b>             |                    | <b>2014</b>        | <b>2015</b>        | <b>2016</b>        |
|--------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Ingresos                 | 407.200.000        | 411.272.000        | 419.497.440        | 432.082.363        |
| Costo de Ventas          | (170.800.000)      | (172.508.000)      | (175.958.160)      | (181.236.905)      |
| <b>Utilidad Bruta</b>    | <b>236.400.000</b> | <b>238.764.000</b> | <b>243.539.280</b> | <b>250.845.458</b> |
| Gastos<br>Administración | (72.000.000)       | (72.720.000)       | (74.174.400)       | (76.399.632)       |

|   |                    |                    |                    |                    |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Gastos Operacionales                    | (9.720.000)        | (9.817.200)        | (10.013.544)       | (10.313.950)       |
| <b>Utilidad Operacional</b>             | <b>154.680.000</b> | <b>156.226.800</b> | <b>159.351.336</b> | <b>164.131.876</b> |
| Ingresos No Operacionales               | 5.400.000          | 5.454.000          | 5.508.540          | 5.563.625          |
| Gastos No Operacionales                 | (37.458.197)       | (34.581.559)       | (31.713.298)       | (28.799.305)       |
| <b>Utilidad Neta antes de Impuestos</b> | <b>122.621.803</b> | <b>127.099.241</b> | <b>133.146.578</b> | <b>140.896.197</b> |
| Impuesto de Renta Reservas              | (40.465.195)       | (41.942.750)       | (43.938.371)       | (46.495.745)       |
|   | (12.262.180)       | (12.709.924)       | (13.314.658)       | (14.089.620)       |
| <b>Utilidad</b>                         | <b>69.894.427</b>  | <b>72.446.567</b>  | <b>75.893.549</b>  | <b>80.310.832</b>  |

Fuente: elaboración de las autoras

## 14.7 Flujo de caja

A continuación se relaciona el flujo de efectivo de los tres primeros años de operación.

Tabla XXIX. Flujo de caja

| <b>AÑO</b>              | <b>Año 1</b>       | <b>Año 2</b>       | <b>Año 3</b>       |
|-------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Efectivo Inicial</b> | <b>2.732.006</b>   | <b>110.730.944</b> | <b>179.344.677</b> |
| <b>INGRESOS</b>         |                    |                    |                    |
| Ventas                  | 407.200.000        | 411.272.000        | 419.497.440        |
| Otros Ingresos          | 5.400.000          | 5.454.000          | 5.508.540          |
| <b>Total Ingresos</b>   | <b>412.600.000</b> | <b>416.726.000</b> | <b>425.005.980</b> |
| <b>EGRESOS</b>          |                    |                    |                    |
| Mano de Obra            | 54.000.000         | 54.540.000         | 55.630.800         |
| Otros Costos            | 116.800.000        | 117.968.000        | 120.327.360        |
| Gastos Administrativos  | 72.000.000         | 72.720.000         | 74.174.400         |
| Impuesto de Renta       | -                  | 40.465.195         | 41.942.750         |
| Otros Gastos            | 52.081.062         | 52.601.873         | 53.653.910         |
| Servicios Públicos      | 9.720.000          | 9.817.200          | 10.013.544         |
| <b>Total Egresos</b>    | <b>304.601.062</b> | <b>348.112.267</b> | <b>355.742.764</b> |

|                              |                    |                    |                    |
|------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Efectivo Final de Año</b> | <b>110.730.944</b> | <b>179.344.677</b> | <b>248.607.893</b> |
|------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|

Fuente: elaboración de las autoras

## 14.8 Criterios de decisión para abrir la empresa

La información que generan los diferentes indicadores financieros que existen, brindan información que apoya las decisiones de apertura de un nuevo negocio. Para el análisis financiero, se toman en cuenta algunos indicadores que determinan la rentabilidad de la inversión.

## 14.9 Indicadores financieros

### 14.9.1 TIR

Tabla XXX. TIR

|            |              |            |            |            |            |            |
|------------|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>TIR</b> | 178%         |            |            |            |            |            |
|            | (40.000.000) | 69.894.427 | 72.446.567 | 75.893.549 | 80.310.832 | 85.800.012 |
|            |              | 1          | 2          | 3          | 4          | 5          |

Fuente: elaboración de las autoras

La Tasa Interna de Retorno muestra los rendimientos a futuro de la inversión inicial. Como se evidencia, desde el primer año de ejercicio de Ateza Experience la inversión se incrementará dando oportunidad de reinvertir en la empresa, la TIR es de 178%.

## 14.9.2 VAN

El valor actual neto es de **\$291.135.470,21** a una proyección de cinco años, lo que demuestra la viabilidad del proyecto.

## 14.9.3 Recuperación de la inversión

Tabla XXXI. Recuperación de la inversión

|   | <b>Año 0</b>  | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> |
|---|---------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>RECUPERACIÓN<br/>DE LA INVERSIÓN</b> | 40.000.000,00 | 69.894.427   | 72.446.567   | 75.893.549   |
|   |               | 66.566.121   | 65.711.172   | 65.559.701   |
|   |               | 26.566.121   |              |              |
|   |               | 0,72 años    |              |              |

Fuente: elaboración de las autoras

Ateza Experience espera recuperar la inversión inicial realizada por los socios en 0.72 años. Es decir que aproximadamente para el mes de Agosto del primer año se ha recuperado la inversión.

#### **14.10 Conclusiones financieras**

Los resultados que muestra la empresa indican que el proyecto tiene una TIR mayor a las ofrecidas por el mercado. Por otra parte se observa que el punto de equilibrio que tiene la compañía es factible de alcanzar ya que para alcanzarlo no se está usando ni el 50 % del total de su producción.

Ateza Experience tendrá una inversión inicial de \$190.000.000, de los cuales \$150.000.000 serán financiados; esta obligación bancaria será cancelada en cinco años. La rentabilidad del proyecto será suficiente para cumplir con las obligaciones financieras y mantener una utilidad creciente. Por otro lado, pese a que los costos de producción son relativamente bajos, se le está dando un valor significativo a la ejecución del servicio prestado, ya que el potencial humano es el enfoque principal de la empresa.

Los indicadores muestran resultados positivos que avalan la viabilidad del proyecto exponiendo cifras favorables. Durante los primeros 5 años de ejercicio se obtendrá una Tasa Interna de Retorno del 178% y el Valor Actual Neto será de \$291.135.470,21.

## 15. Metas organizacionales

Una de las metas en las que irán encaminadas las acciones de Ateza Experience, es la de construir una cultura organizacional fuerte que guíe cada uno de los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización. Esta construcción se irá formando con la experiencia y las políticas que se implementen, no obstante, se quiere construir una base sólida por medio de unos valores organizacionales transversales que se verán reflejados en aspectos económicos, sociales y culturales.

### VALORES CORPORATIVOS

**Compromiso:** ofrecemos un servicio de calidad que le deja al turista más que una satisfacción momentánea, una experiencia integral respecto a la cultura colombiana.

**Responsabilidad:** obramos con un sentido muy alto de responsabilidad para con nuestros colaboradores y en especial con la sociedad, ya que nuestros esfuerzos se dirigen a difundir las tradiciones y su impacto se verá reflejado directamente en la sociedad.

**Respeto:** valoramos a cada uno de los involucrados en nuestra organización aceptando sus diferencias y apreciando globalmente su labor desempeñada a la vez que se reconocen sus aportes al mejoramiento de los servicios prestados.

**Confiabilidad:** servimos pensando principalmente en la integridad e importancia de nuestros clientes, por ende cumplimos y planificamos profesionalmente los servicios que ofrecemos.

Participación: tomamos en cuenta las opiniones tanto internas como externas que estén dirigidas a la mejora de nuestra organización así como ofrecemos oportunidades equitativas a los participantes de nuestra gestión.

Equidad: reconocemos los derechos y deberes de todo aquel implicado en nuestros servicios, a su vez de todos aquellos agentes externos que participan en nuestra gestión.

Ética: todas y cada una de nuestras acciones se guiarán por una ética responsable y enfocada a la sostenibilidad social de nuestra ciudad.

## 16. Impacto

Ateza Experience reconoce que cualquier operación económica influye de una u otra forma diferentes aspectos sociales y culturales de la sociedad (Carrillo et al 2009), por ende se establece una política de responsabilidad social que va alineada con la cultura corporativa de la empresa.

### RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Ateza Experience describe la responsabilidad social empresarial como un reflejo de la filosofía de gestión de la misma, queriendo decir, que no existirá una gestión desarticulada con de los procesos diarios de la empresa. Cabe recordar que la empresa trabajará con el potencial humano de una ciudad de más de ocho millones de personas, lo cual para Ateza Experience es una responsabilidad con todos y cada uno de los habitantes, ya que la forma en la que se muestra la ciudad es la imagen que transmite el extranjero fuera del país. El compromiso recae en cambiar el imaginario colectivo internacional acerca de Bogotá.

Para Ateza Experience los clientes son más que turistas, estos visitantes serán los que transmitan su experiencia en sus países de origen lo que facilitará atraer más inversiones. En este orden de ideas la Bogotá que se conoce hoy no será la misma en cinco años ya que el impacto de Ateza Experience se verá reflejado en la evolución social cultural y económica de la ciudad.

Se tendrá una política de vinculación estable para así generar empleo digno de acuerdo con el crecimiento de la compañía, se obtendrá un compromiso con cada uno de los colaboradores al respetar sus derechos tanto de inclusión como de reconocimiento. Para lograr esto se realizarán auto-evaluaciones del manejo de la compañía donde se podrán extraer sugerencias y así modificar cada vez que se necesite el marco de referencia de la compañía. En este sentido, se evitará

cualquier tipo de discriminación y se les otorgará oportunidades de desarrollo profesional a los colaboradores.

En segundo lugar, se reconocerá la importancia del entorno en el que se Ateza Experience se desempeña, ya que como se estipula en el proyecto, trabajará con costumbres generadas en el entorno colombiano y con la comunidad local. Esto se logrará a través del apoyo que la empresa brindará a diferentes organizaciones sin ánimo de lucro, se establecerán acuerdos con estas entidades en términos de colaboración mutua donde los turistas participarán en actividades que se desarrollarán en las instalaciones de la entidad, con el compromiso de contribuir económicamente a la razón de ser de la organización.

Por último, se aplicarán todas las normas de responsabilidad ambiental en la propiedad de La Calera, los alimentos de consumo serán locales, se separarán basuras debidamente, los insumos destinados al cultivo serán 100% orgánicos, los volantes serán en papel reciclado y se recolectarán las aguas lluvias para suplir diferentes necesidades de la casa finca. Es importante resaltar que el contar con un terreno natural en la ciudad es una gran responsabilidad por lo que Ateza Experience se comprometerá a la preservación de este espacio a largo plazo.

## 17. Conclusiones

Tras el análisis que se realizó se tomaron en cuenta diferentes aspectos que ayudaron a moldear la idea inicial que da nacimiento a Ateza Experience, de este recorrido se pueden identificar varias conclusiones que demuestran la viabilidad del negocio y exponen cifras interesantes que se deben tomar en cuenta en el transcurso del ejercicio.

Al analizar el sector turismo de la ciudad de Bogotá, se hayan datos interesantes que muestran un aumento significativo anual de turistas de diferentes nacionalidades que entran a la ciudad de Bogotá, esto se ve reflejado en el creciente número de hoteles y restaurantes que están cambiando sus estrategias para recibir una mayor cantidad de extranjeros y suplir sus necesidades.

Además, se identifica que el turista busca diferentes tipos de experiencias en los lugares que visita, por ende la variedad de oferta del destino debe ser congruente con los gustos heterogéneos de este tipo de clientes.

Independiente a lo anterior se encuentra una clasificación en tres niveles de agencias que participan en el sector turismo, como lo son las agencias de viajes y turismo, las agencias de viajes mayoristas, las agencias de viajes y las operadoras, en este orden de ideas la competencia directa serán las agencias operadoras. Al analizar detalladamente dos compañías que operan en este nivel, se identifican importantes fortalezas que invitan a Ateza Experience a idealizar estrategias que los sitúen al mismo nivel de estas.

A su vez, se evidencian ciertas debilidades que se deberán aprovechar para ganar un porcentaje significativo inicial de mercado. En este punto, se resalta el valor agregado que Ateza Experience impregna en cada uno de los servicios prestados y en la innovador medio de distribución y promoción que se propone en el

proyecto. Una vez se recolectaron algunos datos importantes sobre el cliente potencial, se estudian los diferentes productos o servicios similares a los que Ateza Experience sacará al mercado, es importante resaltar que aunque existen servicios similares en otras empresas, denominadas en este trabajo como la competencia, dichos servicios no están estructurados de la misma forma ni cuentan con el mismo enfoque al no ser totalmente personalizables, o al estar sujetos a otro tipo de actividades que no abarcaría el nicho de mercado perseguido por Ateza Experience.

En este orden de ideas, este proyecto busca sacar provecho de este auge llegando al cliente final de una forma nueva para él. No obstante, deben tenerse en cuenta otros factores que podrían llegar a afectar el desempeño de la empresa, como lo son: El auge en el aprendizaje de nuevas lenguas, los avances tecnológicos, el ingreso de nuevos competidores al mercado, los cambios en los hábitos de consumo de los turistas, etc. Es por esto que Ateza Experience ha implementado desde el momento de su creación políticas de innovación y ha resaltado la importancia de realizar seguimientos a los clientes para estar preparados y poder contrarrestar en alguna medida los factores de amenaza externos a ella.

Posteriormente en el desarrollo del proyecto se implementó una herramienta de recolección de datos que fue de gran utilidad para resaltar el nivel de aceptación de los diferentes recorridos de Ateza Experience, también para conocer la variedad de preferencias en este mercado y para proyectar la rentabilidad del ejercicio de la empresa. Cabe recordar que la segunda encuesta aplicada tuvo otro objetivo en particular, ya que estaba dirigida a otra persona jurídica y se indagaba especialmente en la cabida de un servicio extra en su actividad diaria con el fin de abrir una entrada directa con el cliente a Ateza Experience. Ambas encuestas arrojaron resultados favorables que posteriormente fueron tomados en cuenta para determinar la estructura operacional y proyectar la actividad financiera de la misma.

En el estudio operacional se determinan factores importantes que modificaron la idea inicial, puesto que se encontraron variables como las tendencias, los gustos de los visitantes, el tiempo de estadía y los medios de información que llevaron a replantear algunas de las estrategias de servicio con el fin de favorecer con un mayor impacto la actividad de la empresa y de facilitar la presentación de los servicios de Ateza Experience. Asimismo, se buscó la forma de adaptar estos nuevos descubrimientos a los objetivos planteados inicialmente en el proyecto. Esta fue la base para analizar a fondo la situación financiera desde el inicio de operaciones.

El último análisis que se llevó a cabo fue clave para medir la rentabilidad del negocio. En esta etapa del proyecto se empieza a buscar la forma de financiar la inversión total inicial y a proyectar el pago de la deuda, la cual es una de las prioridades en los cinco años iniciales de la compañía. El estudio e indicadores expuestos anteriormente demuestran que sobre la base de ventas que se proyecta es rentable la empresa y crece sobre uno cientos sólidos.

Todo lo anteriormente descrito justifica la razón de ser de Ateza Experience, que es identificar y ofrecer soluciones a problemas reales a los que puedan enfrentarse los turistas; Esta ha sido la pregunta de dónde ha surgido este proyecto y de ella también se han desprendido toda una serie de posibilidades que han sido estudiadas desde un comienzo con el fin de consolidar procesos que lleven a la empresa a cumplir los objetivos propuestos, ya que la meta empresarial va más allá de ofrecer un servicio, va más allá de cambiar la imagen de la ciudad ante los extranjeros, es la de comprometerse con el talento social y descubrir y aprovechar ese potencial intrínseco en las actividades diarias que se realizan entre las calles de asfalto con el fin de aportar en su evolución como cosmopolita moderna que no deja perder sus raíces.

## Bibliografía e infografía

- ✓ Armstrong, G. Philip, K. (2008). Fundamentos de Marketing (8ª Ed.). México: Pearson Educación..
- ✓ Bonsón, E y otros. (2009). Análisis de estados financieros. España: Pearson Educacion.
- ✓ Carrillo, M y otros. (2009). Comunicación Integral y responsabilidad social en las organizaciones. México: Pearson Educacion
- ✓ Céspedes, A. (2008). Principios de mercadeo. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- ✓ Cruz y Martínez. (s.f). Estrategias Competitivas Dinámicas. Recuperado el 28 de Febrero de 2013, del sitio web de la Universidad Autónoma de Madrid:  
[http://www.uam.es/personal\\_pdi/economicas/javierg/docencia/Derecho/Tema%208.doc](http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/javierg/docencia/Derecho/Tema%208.doc)
- ✓ Dirección de Estudios e Investigaciones de la Cámara de Comercio de Bogotá. *El sector turismo en Bogotá*. (2010). Recuperado el 20 de Mayo de 2012 desde [http://camara.ccb.org.co/documentos/7545\\_boletin5turismo.pdf](http://camara.ccb.org.co/documentos/7545_boletin5turismo.pdf)
- ✓ El tiempo. *Lo que buscan los turistas extranjeros que llegan a Bogotá*. Recuperado el 25 de Mayo de 2012 desde <http://m.eltiempo.com/colombia/lo-que-buscan-los-turistas-extranjeros-que-llegan-a-bogota/7740550/1/home>
- ✓ Gobierno del estado de México. (2006). *Metodología para aplicar las encuestas*. Recuperado el 20 de Octubre de 2012 desde <http://transparencia.edomex.gob.mx/issemyim/informacion/manualprocedimientos/Calidad/Manuales/cop%20calidad/metodologia%20para%20aplicar%20encuestas.PDF>

- ✓ Grupo de Investigación Muysccubun Universidad Nacional. (s.f). *Diccionario Muisca-Español*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2012 desde <http://chb.cubun.org/muysccubun>
- ✓ Hörngren, C. (2012). *Contabilidad de costos, un enfoque gerencial* (14<sup>a</sup> ed.). Mexico: Pearson Educación.
- ✓ Instituto Distrital de Turismo. (2011). *Documento técnico de soporte plan maestro de turismo de Bogotá d.c.* Recuperado el 05 de Junio de 2012 desde [http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/Documento\\_tecnico\\_de\\_soporte.pdf](http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/Documento_tecnico_de_soporte.pdf)
- ✓ Krajewski, L, Ritzman, L y Malhotra, M. (2008). *Administración de Operaciones* (8<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación
- ✓ Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación
- ✓ Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2012). *Comportamiento del PIB a junio confirma buen momento de la economía*. Recuperado el 8 de Abril de 2013 desde <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=4415>
- ✓ Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2012). *Informe Turismo 2012*. Recuperado el día 17 de Agosto de 2012 desde <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=16590>
- ✓ Portafolio. (2011). *Se incrementó en 19% la llegada de extranjeros a Bogotá*. Recuperado el 22 de Mayo de 2012 desde <http://www.portafolio.co/economia/se-incremento-19-la-llegada-extranjeros-bogota>
- ✓ Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22<sup>a</sup> ed.). Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>
- ✓ Rojas, M y Medina, L. (2011). *Planeación estratégica*. Bogotá: Ediciones de la U

- ✓ Sanz J. La contabilidad de los recursos humanos. Unirioja, España. Tomado el 12 de Abril de 2012 de:  
<http://dialnet.unirioja.es/download/articulo/170175.pdf>
- ✓ Thompson, I. (s.f). Estrategias de precio. Recuperado el 17 de Febrero de 2012 desde <http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>
- ✓ Toures. (s.f.). Recuperado el 24 de Noviembre de 2012 desde <http://bogotraveltours.com/es/servicio/toures>
- ✓ Turismo en Bogotá. (s.f). Recuperado el 24 de Noviembre de 2012 desde <http://www.hansatours.com/es/bogota-una-gran-ciudad-para-descubrir>
- ✓ Urdiain, R. (s.f). Las cuatro P. Recuperado el 08 de Febrero desde <http://www.soyentrepreneur.com/las-cuatro-p.html>
  
- ✓ World Trfavel & Tourism Council. *Colombia Economic Impact Report*. Recuperado el 18 de Mayo de 2012 desde [http://www.wttc.org/site\\_media/uploads/downloads/colombia2013.pdf](http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/colombia2013.pdf)
  
- ✓ <http://www.restaurantesbogota.com/mapa.html> y [www.degusta.com.co](http://www.degusta.com.co)
- ✓ Zikmund, W y Babin, B. (2009). *Investigación de Mercados* (9ª ed.). Mexico: Cengage learning

## Anexos

### Anexos 1. Encuesta presencial turistas en español e inglés

#### ENCUESTA

Buen día, somos estudiantes de Lenguas Modernas de la Universidad EAN y estamos realizando un estudio de mercado por medio de encuestas para evaluar nuestra idea de negocio y conocer a profundidad las preferencias de los turistas que visitan la ciudad de Bogotá. Le agradecemos su tiempo para responder las siguientes preguntas:

1. Género:
  - Masculino
  - Femenino
  
2. Rango de Edad:
  - 18 – 30
  - 30 – 40
  - 40 – 50
  - 50 – 60
  - 60 – 70
  - 70 - 80
  
3. País de procedencia: \_\_\_\_\_
  
4. Sector económico al que pertenece
  - Sector industrial
  - Sector Comercial
  - Sector Agroindustrial

Sector servicios

**5.** ¿Qué tipo de turismo prefiere? (marque más de uno si es necesario)

Cultural

Costumbres típicas

Aventura/deportivo

Ecológico

Gastronómico

Mochilero

Religioso

Social

**6.** ¿Qué actividades realizó durante su estadía en Bogotá?

Cine

Compras

Conciertos

Deportes

Restaurantes

Rumba

Visitar Iglesias

Visitar Museos

Conocer la ciudad

**7.** ¿Por qué medio se enteró de las actividades que ofrece la ciudad?

Agencia de viaje

Internet

Periódico

Revista

8. ¿Con que frecuencia visitó restaurantes en Bogotá?

- Poco frecuente
- regularmente
- Siempre

9. Que restaurantes visitó durante su estadía:

---

---

---

10. De los restaurantes que visitó ¿Cuántos le ofrecieron un menú bilingüe?

- Ninguno
- Algunos
- La mayoría

11. ¿Qué grado de importancia tiene para usted encontrar el menú en su lengua nativa o en inglés? Siendo 1 muy importante y 4 poco importante.

- 1
- 2
- 3
- 4

12. ¿Cuál fue su estadía promedio en la ciudad de Bogotá?

- 1 noche
- Entre 2 y 5 noches
- Entre 6 y 8 noches
- Mas de 8 noches

13. ¿Contrataría a un guía turístico?

- Si
- No

**14.** Señale que tipo de tours le llaman la atención (puede marcar más de una opción)

- Cultural
- Social
- Gastronómico
- Costumbres típicas
- Ecológico

**16.** En orden de importancia

¿Qué características toma en cuenta a la hora de contratar un guía turístico?  
Enumérelas siendo 1 la más importante y 4 la menos importante.

|                              | 1 | 2 | 3 | 4 |
|------------------------------|---|---|---|---|
| Precio                       |   |   |   |   |
| Tiempo                       |   |   |   |   |
| Servicio                     |   |   |   |   |
| Dominio de su lengua materna |   |   |   |   |
| Contenido de tours           |   |   |   |   |

## SURVEY

We are Modern Languages students from the Universidad EAN, and we are conducting a market research through the following survey to recognize the tourist's preferences in Bogotá. We appreciate your participation.

1. Gender:
  - Male
  - Female
  
2. Age group:
  - 18 – 30
  - 30 – 40
  - 40 – 50
  - 50 – 60
  - 60 – 70
  - 70 - 80
  
3. Country of origin: \_\_\_\_\_
  
4. Economic activity
  - Industry
  - Retail sector
  - Agriculture and livestock sector
  - Services sector
  
5. Which kind of tourism do you prefer? (Choose more than one if necessary)
  - Cultural
  - Typical customs
  - Adventure/ Sports
  - Ecologic

- Gastronomical
- Backpacker
- Religious
- Social

**6.** Which activities did you do during your stay in Bogotá?

- Cinema
- Shopping
- Concerts
- Sports
- Restaurants
- Parties
- Churches
- Museums
- City touring

**7.** How did you find information about the activities in Bogotá?

- Internet
- Newspapers
- Magazines
- Travel Agency

**8.** How often did you visit restaurants in Bogotá?

- Unusually
- Usually
- Always

**9.** Which restaurants did you visit during your stay?

---

---

---

**10.** How many restaurants offered you a bilingual menu from the ones you visited?

- None
- Some
- Most of them

**11.** On a scale from 1 to 4, being 1 the most important and 4 the less important, how important is for you to find the menu in your native language?

- 1
- 2
- 3
- 4

**12.** Approximately, how long did you stay in Bogotá?

- 1 night
- Between 2 and 5 nights
- Between 6 y 8 nights
- Between de 8 nights

**13.** Would you hire a tourist guide to direct you during your stay in Bogotá and who speaks your native language?

- yes
- No

**14.** Which kind of tours attracts more your attention?

(You can choose more than one if necessary)

- Cultural
- Social
- Gastronomic
- Typical customs

- o Ecologic

15. On a scale from 1 to 4, being 1 the most important and 4 the less important, which characteristics do you take into account when hiring a Tourist guide?

|                                     | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-------------------------------------|---|---|---|---|
| Price                               |   |   |   |   |
| Time                                |   |   |   |   |
| Service                             |   |   |   |   |
| Proficiency in your native language |   |   |   |   |
| Tours content                       |   |   |   |   |

## **Anexos 2. Encuesta restaurantes**

### **Encuesta**

Buen día, somos estudiantes de la Universidad EAN y estamos realizando un estudio de mercado por medio de encuestas para evaluar nuestra idea de negocio. Le agradecemos su tiempo para responder las siguientes preguntas:

**1. ¿Cuenta el restaurante con cartas en diferentes idiomas para los clientes extranjeros?**

- Sí
- No

**2. ¿Qué cantidad de clientes extranjeros recibe semanalmente el restaurante?**

- Menos de 5
- De 5 a 10
- De 10 a 20
- De 20 a 40
- Más de 50

**3. ¿Cuáles son los países de procedencia de los clientes extranjeros que recibe el restaurante?**

---

**4. ¿Qué medios de promoción y publicidad utiliza el restaurante?**

- Internet

- Radio
- Televisión
- Volantes/ Vallas
- Periódicos/ Revistas

**5. ¿Cuenta el restaurante con personal bilingüe?**

- Sí
- No

**6. ¿Los clientes extranjeros solicitan frecuentemente que se les explique el contenido de los platos?**

- Sí
- No

**7. ¿Le gustaría contar con un servicio de traducción para su menú?**

- Si
- No

### LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Karen Giselle Navarrete Candamil

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 1026562839

Nombre Completo Luz Ayda Pacheco Auila

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 1073160115

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Aleza Experience

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI  NO   
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

|   |                               |
|---|-------------------------------|
| NOMBRE COMPLETO: <u>Luzaida Pacheco A.</u>  | NOMBRE COMPLETO: _____        |
| FIRMA: <u>Luz Pacheco</u>                   | FIRMA: _____                  |
| DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>1073160115</u>   | DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____ |
| FACULTAD: <u>Humanidades y Ciencias</u>     | FACULTAD: _____               |
| PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Lenguas Modernas</u> | PROGRAMA ACADÉMICO: _____     |

|   |                               |
|---|-------------------------------|
| NOMBRE COMPLETO: <u>Karen Navarete</u>      | NOMBRE COMPLETO: _____        |
| FIRMA: <u>Karen Navarete</u>                | FIRMA: _____                  |
| DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>1026562839</u>   | DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____ |
| FACULTAD: <u>Humanidades y Ciencias.S.</u>  | FACULTAD: _____               |
| PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Lenguas Modernas</u> | PROGRAMA ACADÉMICO: _____     |

Fecha de firma: 26 - Junio - 2013